**T.C.**
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME YATKINLIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ROLÜ

**ÖMER GİZLİER**
**2502180779**

**TEZ DANIŞMANI**
**DOÇ. DR. EBRU DOĞAN**

**İSTANBUL-2024**

# ÖZ

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME YATKINLIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ROLÜ

ÖMER GİZLİER

Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin başarılı şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilerin uygun ve etkili liderlik sergilemeleri, örgüt çalışanlarının işlerini yeniden tasarlayabilme imkânlarının olması, çalışanların örgütlerinde gerçekleşebilecek değişimlere yatkın olmaları oldukça önemlidir. Bu önem doğrultusunda yapılan bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine nasıl katkı sağladığını ortaya koymak ve dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlığa etkisinde iş becerikliliği gibi işi yeniden tasarlama davranışlarının rolünün olup olmadığını tespit etmektir.

Uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla beraber, ulusal literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, hem ulusal hem uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin rolünü araştıran bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu dolduracak olması araştırmanın özgün yanını yansıtmaktadır. Bu motivasyonla yapılan bu araştırmanın örneklemini basit tesadüfi (rastgele) örnekleme yöntemi ile 2023 Haziran ve Temmuz aylarında ulaşılan İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan 402 akademik personel oluşturmaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup veri toplama aracı olarak online anket tekniği tercih edilmiştir. Elde edilen veriler AMOS programında yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık ve iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu, iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderliğin

değişime yatkınlık üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının aracılık etkilerinin olduğu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler**: Dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği, değişime yatkınlık, proaktif davranış, pozitif örgütsel davranış.

# ABSTRACT

## THE ROLE OF JOB CRAFTING IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' READINESS FOR CHANGE

## ÖMER GİZLİER

In today's world, where organizations experience intense competition, it is crucial for managers to demonstrate appropriate and effective leadership for their organizations sustained success. Additionally, it is important for employees to have the opportunity to redesign their jobs and to be ready for changes that may occur within their organizations for their organizations sustained success. In light of this importance, the purpose of this study is to elucidate how transformational leadership contributes to employees' readiness for change and to determine whether job redesigning behaviors such as job crafting have a role in the effect of transformational leadership on employees' readiness for change.

Despite the limited number of studies in the international literature examining the impact of transformational leadership on readiness for change, no studies have been found investigating the impact of transformational leadership on readiness for change in the national literature. Furthermore, there have been no studies in both national and international literature investigating the role of job crafting in the impact of transformational leadership on employees' readiness for change. Thus, filling this gap in the literature constitutes the original aspect of this study. The sample of this study, conducted with this motivation, consists of 402 academic staff working at foundation universities in Istanbul, reached through simple random sampling method in June and July 2023.

Quantitative research method was used in the study, and online survey technique was preferred as the data collection tool. The collected data were analyzed using structural equation modeling in AMOS software. As a result of the analyses, it was found that transformational leadership has a positive effect on readiness for change and job crafting; job crafting has a positive effect on readiness for change and there is a mediation effect of job crafting in the impact of transformational leadership

on readiness for change. Additionally, in the study, it was determined that as dimensions of job crafting, increasing structural job resources and increasing challenging job demands mediate the impact of transformational leadership on readiness for change.

**Keywords**: Transformational leadership, job crafting, readiness for change, proactive behavior, positive organizational behavior.

# ÖNSÖZ

Araştırma süreçleri ve doktora süreçleri her ne kadar yorucu ve yıpratıcı olabilse de bu yolda alınan destek, moral ve motivasyon bu süreci daha makul hale getirebilmektedir. Bu noktada doktora serüvenimde gerek yeterlilik dönemimde gerek tez dönemimde bana desteğini esirgemeyen, bu süreçlerde moral ve motivasyonumu yükseltip önümdeki zorlukları aşabileceğime dair bana olan güvenini ve inancını her daim dile getiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Ebru DOĞAN'a sonsuz müteşekkirlerimi sunarım. Doktora sürecimin son yıllarında tanışma fırsatı bulabildiğim, hem akademik anlamda hem de insani anlamda tıkandığım noktalarda bana yardımcı olup yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Özgür KÖKALAN'a da çok teşekkür ederim. Tez savunma komitemde bulunarak tezime değerli katkılar sunan, lisans eğitimimden de hocalarım olan Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA ve Dr. Öğr. Üyesi Buket AKDÖL hocalarıma da çok teşekkür ederim. Yine tez savunma komitemde bulunan Dr. Öğr. Üyesi Meri TAKSİ DEVECİYAN hocama da ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Akademideki yol arkadaşlarım olarak gördüğüm ve bana bu zorlu süreçlerde destek olan Arş. Gör. Mustafa BEKMEZCİ'ye, Arş. Gör. Hilal TANYILDIZI'na ve Dr. Elif HABİP'e ayrıca çok teşekkür ederim. Doktora sürecimin başlangıcından sonuna kadar çalıştığım 3 farklı üniversitede bana destek olan değerli arkadaşlarım ve hocalarım Arş. Gör. Cansu TÜRKER'e, Arş. Gör. Yunus Emre GÜRBÜZ'e, Öğr. Gör. Hayrullah ALTINOK'a, Dr. Öğr. Üyesi Devran DENİZ'e, Arş. Gör. Dr. Eren YILDIRIM'a ve Arş. Gör. Dr. Rıfgı Buğra BAĞCI'ya da çok teşekkür ederim.

Son olarak beni bugünlere getiren, her koşulda ve durumda yanımda olup her türlü fedakârlığı gösteren annem Emine GİZLİER'e ve ilmin ve bilimin yolundan gitmemi söyleyen, okuyup iyi yerlere gelebilmem için elinden geleni yapmış olan, bu tezi ithaf ettiğim rahmetli babam Ümit Birol GİZLİER'e sonsuz şükranlarımı ifade etmek isterim.

Ömer GİZLİER

İstanbul, 2024

# İÇİNDEKİLER

**ÖZ** ..... **İİ**
**ABSTRACT** ..... **İV**
**ÖNSÖZ** ..... **Vİ**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **X**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **Xİ**
**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... **Xİİ**
**GİRİŞ** ..... **1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

1.1. LİDERLİK KAVRAMI ..... 4
1.2. GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİNDEN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE GEÇİŞ ..... 6
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE KURAMSAL TEMELLERİ ..... 16
1.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE İLİŞKİN MODELLER ..... 21
1.4.1. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Modeli ..... 21
1.4.2. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Modeli ..... 22
1.4.3. Kouzes ve Posner'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli ..... 23
1.4.4. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Modeli ..... 24
1.4.5. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli ..... 25
1.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BOYUTLARI ..... 28
1.6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DİĞER MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARIYLA İLİŞKİSİ VE KARŞILAŞTIRILMASI ..... 31
1.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR ..... 34
1.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar ..... 35
1.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar ..... 40

**İKİNCİ BÖLÜM**
**İŞ BECERİKLİLİĞİ**

2.1. İŞ BECERİKLİLİĞİ KAVRAMI ..... 49
2.2. İŞ BECERİKLİLİĞİNE İLİŞKİN TEMEL 2 BAKIŞ AÇISI VE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN TEORİK TEMELLERİ ..... 52
2.3. İŞ BECERİKLİLİĞİNE İLİŞKİN MODELLER ..... 60
2.3.1. Wrzesniewski ve Dutton'un İş Becerikliliği Modeli ..... 61

2.3.2. Tims ve Bakker'in İş Becerikliliği Modeli.....64
2.3.3. Tims vd.'nin İş Becerikliliği Modeli.....66
2.3.4. Petrou vd.'nin İş Becerikliliği Modeli.....68
2.3.5. Leana vd.'nin İş Becerikliliği Modeli.....69
2.3.6. Berg vd.'nin İş Becerikliliği Modeli.....70
2.3.7. Lichtenthaler ve Fischbach'ın İş Becerikliliği Modeli.....72
2.3.8. Kooij vd.'nin İş Becerikliliği Modeli.....73
2.4. İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....74
2.4.1. İş Becerikliliğinin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar.....74
2.4.2. İş Becerikliliğinin Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar.....78

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**DEĞİŞİME YATKINLIK**

3.1. DEĞİŞİME YATKINLIK: TANIMI VE KAPSAMI.....83
3.2. DEĞİŞİME YÖNELİK TUTUMLAR.....84
3.2.1. Değişime Yönelik Olumlu Tutumlar.....85
3.2.2. Değişime Yönelik Olumsuz Tutumlar.....86
3.3. DEĞİŞİME YATKINLIĞIN BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI.....88
3.4. DEĞİŞİME YATKINLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....91
3.4.1. Değişime Yatkınlığı Etkileyen Bireysel Düzeydeki Faktörler.....91
3.4.2. Değişime Yatkınlığı Etkileyen Örgütsel Düzeydeki Faktörler.....94
3.5. DEĞİŞİME YATKINLIĞA İLİŞKİN MODELLER.....99
3.5.1. Dunham vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli.....99
3.5.2. Miller vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli.....100
3.5.3. Hanpachern'ün Değişime Yatkınlık Modeli.....101
3.5.4. Piderit'in Değişime Yatkınlık Modeli.....102
3.5.5. Holt vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli.....103
3.5.6. Vakola'nın Değişime Yatkınlık Modeli.....104
3.6. DEĞİŞİME YATKINLIK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....105
3.6.1. Değişime Yatkınlığın Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar.....105
3.6.2. Değişime Yatkınlığın Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar.....109

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME**

4.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DEĞİŞİME YATKINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....112
4.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....117
4.3. İŞ BECERİKLİLİĞİ İLE DEĞİŞİME YATKINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....121
4.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DEĞİŞİME YATKINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ROLÜ (ARACILIK ETKİSİ).....124

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ....130
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ....130
5.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER....132
5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ....134
5.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZLER İÇİN HAZIRLANMASI....135
5.6. VERİLERİN ANALİZİ....136

**ALTINCI BÖLÜM**

**BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

6.1. DEMOGRAFİK BULGULAR....137
6.2. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER....138
6.3. AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ....139
6.4. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ....145
6.4.1. Ölçüm Modelinin Uyumunun Değerlendirilmesi....147
6.4.2. Güvenilirliğin Değerlendirilmesi....149
6.4.3. Geçerliliğin Değerlendirilmesi....150
6.4.3.1. Yakınsak Geçerlilik....150
6.4.3.2. Ayrışma Geçerliliği....153
6.5. YOL ANALİZLERİ....154
6.5.1. İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yol Analizi....155
6.5.2. İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yol Analizi....159
6.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI....164

**SONUÇ VE ÖNERİLER....172**

**KAYNAKÇA....187**

**EKLER....222**

**ÖZGEÇMİŞ....227**

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: İş Becerikliliğine İlişkin Literatürdeki Modeller .....60

Tablo 5.1: Evren Büyüklüğüne Göre Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklüğü .....134

Tablo 6.1: Demografik Bulgular .....137

Tablo 6.2: Tanımlayıcı İstatistikler .....139

Tablo 6.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....141

Tablo 6.4: İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları ...143

Tablo 6.5: Değişime Yatkınlık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....144

Tablo 6.6: Ölçüm Modeli İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri ....149

Tablo 6.7: Faktör Yükleri, Güvenilirlik Değerleri, AVE Değerleri .....152

Tablo 6.8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi ve Değişkenlere İlişkin Karekök AVE (√AVE)Değerleri .....153

Tablo 6.9: HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) Analizi Sonuçları .....154

Tablo 6.10: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Model İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri .....156

Tablo 6.11: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Modeldeki Yollara Ait Değerler .....157

Tablo 6.12: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkisine İlişkin Sonuçlar .....159

Tablo 6.13: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Model İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri .....161

Tablo 6.14: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Modeldeki Yollara Ait Değerler .....162

Tablo 6.15: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkilerine İlişkin Sonuçlar .....163

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 2.1:** 1. Yaklaşıma Göre İş Becerikliliğini Ortaya Çıkaran Mekanizmanın İşleyişi .....57

**Şekil 2.2:** 2. Yaklaşıma Göre İş Becerikliliğini Ortaya Çıkaran Mekanizmanın İşleyişi .....59

**Şekil 5.1:** Araştırma Modeli.....131

**Şekil 6.1:** Ölçüm Modeli.....147

**Şekil 6.2:** İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Model.....155

**Şekil 6.3:** İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Model.....160

# KISALTMALAR LİSTESİ

**AVE:** Ortalama Açıklanan Varyans

**CFI:** Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

**CR:** Bileşik Güvenilirlik

**DL:** Dönüşümcü Liderlik

**DY:** Değişime Yatkınlık

**IBA:** İş Becerikliliğinin Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu

**IBB:** İş Becerikliliğinin Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu

**IBC:** İş Becerikliliğinin Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu

**IBD:** İş Becerikliliğinin Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma Boyutu

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk istatistiği

**p:** anlamlılık değeri

**RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

**s.sapma:** standart sapma

**SRMR:** Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü

**TLI:** Tucker Lewis İndeksi

**vb.:** ve benzeri

**vd.:** ve diğerleri

**YÖK:** Yükseköğretim Kurumu

# GİRİŞ

Değişimi ve dönüşümü çok yoğun yaşadığımız günümüz dünyasında kişilerin, toplumların ve işletmelerin ilk olarak hayatta kalıp daha sonra da sürdürülebilirliklerini sağlamaları önceliklidir. Bu önceliklerini sağlamak için kişilerin, toplumların ve işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişim ve dönüşümleri iyi gözlemlemeleri, iyi anlamaları ve bu değişim ve dönüşümlere hazır ve yatkın olmaları önemlidir. Kişiler, toplumlar ve işletmeler, yaşadıkları dönemde meydana gelen değişim ve dönüşümlere hazır olmaları gerekliliği yanında gelecekte meydana gelebilecek olası değişim ve dönüşümler hakkında tahminlerde bulunarak bu değişim ve dönüşümlere hazır durumda olmaları kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu noktada, dönüşümcü liderin değişimi tahmin etmedeki ve değişimi yönetmedeki yeteneği çalışanları ve dolaylı olarak tüm örgütü bu değişimlere yatkın ve hazır hale getirmesine olanak sağlayacaktır. İşletmelerin başarılı değişimler geçirmesi ve gelecekte gerçekleşebilecek değişimlere hazır olmaları için işletme çalışanlarının değişimi destekleyip desteklemedikleri, değişime olan yatkınlıkları ve yöneticilerin-liderlerin bu konuda çalışanlarına destek olup çalışanlarının değişime yatkınlıklarını arttırma yollarını aramaları önem arz etmektedir.

Günümüz koşullarında çalışanların yaptıkları işlerde inisiyatif alması ve yapılan işlerin esnek olması hem çalışanların kendileri için hem de çalıştıkları örgütler için faydalar sağlamaktadır. Bu çerçevede, iş ortamındaki esneklikten ve yöneticilerin sağlayacağı destekten yararlanarak çalışanların işlerini kendi tercih ve isteklerine göre yeniden tasarlayabilmesi, çalışanlara iş hayatında kendi istek ve tercihleri doğrultusunda hareket etmenin getirdiği tatmin ve özgürlük hissini sağlaması açısından önemlidir. Aynı zamanda bu durum, gelişebilecek her türlü değişime karşı çalışanların hızlı reaksiyon alıp değişimlere karşı hazır ve yatkın olmalarını sağlama açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada özellikle dönüşümcü liderlerin gerekli ortamı sağlayarak çalışanların işte tatmin ve özgürlük hissedip iş becerikliliği gibi işi yeniden tasarlama davranışları sergilemelerini tetiklemesi ve bunun sonucunda çalışanların ve dolaylı olarak olarak tüm örgütün değişimlere hazır ve yatkın olmaları, hem çalışan verimliliğinin arttırılması hem de örgütlerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından faydalar sağlayabilir. Ayrıca

günümüz değişen ve dönüşen iş yapı ve süreçlerinde çalışanların sürdürülebilir yenilikçiliğe teşvik edilmesi de çok önemlidir. Bu yönde, örgüt yöneticileri gerekli ortamı sağlayarak çalışanları iş becerikliliği konusunda teşvik ederlerse çalışanlar sürdürülebilir yenilikler yaparak çalıştıkları örgütlere rekabet avantajı sağlayıp iş becerikliliği sergileyebilmenin verdiği güvenle gelişebilecek değişimlere yatkın olabilirler. Bu doğrultuda bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine etkisi ve dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine etkisinde iş becerikliliğinin bir rolünün olup olmadığı araştırılacaktır.

Uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla beraber, ulusal literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, hem ulusal hem uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin rolünü araştıran bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisini belirlemek ve dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla tasarlanan bu tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde araştırmadaki değişkenlere ilişkin kavramsal çerçeve ve literatür taraması yer almaktadır. Bu doğrultuda bu bölümlerde araştırma çerçevesini oluşturan dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve değişime yatkınlık kavramları detaylı şekilde açıklanmış, kavramların teorik temelleri ortaya koyulmuş ve her bir değişkene ilişkin literatürde yapılmış çalışmalar öncüller ve sonuçlar şeklinde sınıflandırılarak sistematik şekilde sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmadaki değişkenler arası ilişkiler literatürde yer alan teoriler ve yapılmış geçmiş çalışmalar ışığında açıklanıp, bu yönde araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda bu bölümde, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişki, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişki, iş becerikliliği ile değişime yatkınlık arasındaki ilişki ve dönüşümcü

liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin rolü, ilgili teoriler ve literatürde yapılmış çalışmalarla temellendirilerek açıklanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin bilgileri, araştırmanın evreni ve örneklemi, verilerin toplanma ve analiz süreçleri açıklanarak araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Çalışamanın altıncı bölümü olan bulgular ve değerlendirme bölümünde ise, araştırma verilerinin analizleri ve analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Bu çerçevede bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin demografik bilgiler ve verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, s.sapma, çarpıklık, basıklık) gibi betimleyici bulgular ortaya koyulmuştur. Daha sonra araştırmanın yapı geçerliliğini, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini saptamak adına açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik testleri yapılmış olup bu yönde elde edilen bulgular sunulup değerlendirilmiştir. Akabinde araştırma hipotezleriyle tahmin edilen nedensel ilişkileri sınamak için yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yol analizi uygulaması yapılmıştır. Yol analizleri sonucu çıkan bulguların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı ve elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği değerlendirilmiştir. Bu bölümde son olarak önceki çalışmalarda elde edilen bulgularla bu çalışmada elde edilen bulguların benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyularak araştırma sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın sonunda, sonuç ve öneriler kısmında, çalışmanın genel sonuçlarına değinilip bu çalışma ile literatüre yapılan katkı değerlendirilmiştir. Yine bu kısımda araştırma sonuçlarının neler ifade ettiği açıklanıp, araştırma sonuçları yorumlanmıştır. Ayrıca bu kısımda, elde edilen bulgular neticesinde örgütlere, yöneticilere ve çalışanlara çeşitli öneriler de sunulmuştur. Son olarak bu kısımda araştırmanın kısıtlarına değinilerek gelecekteki araştırmacılar için çeşitli öneriler sıralanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, geçmişten günümüze kadar olan liderlik teorileri, dönüşümcü liderliğin önemi ve temel özellikleri, dönüşümcü liderliğin kuramsal temelleri, dönüşümcü liderlik modelleri, dönüşümcü liderliğin boyutları, dönüşümcü liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan benzerlik ve farklılıkları açıklanıp, son olarak dönüşümcü liderliğe ilişkin literatür taraması sistematik şekilde sunulacaktır.

## 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir grup insanı veya bir örgütü/organizasyonu etkilemek suretiyle yol gösterme ve rehberlik etme eylemlerinden oluşan bir olgudur. Bir başka ifadeyle liderlik, belirli bir amaca yönelik bir kimsenin, bir grup insanın veya bir örgütün/organizasyonun faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2020: 585). Bu doğrultuda lider, grubun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak amacıyla grubu oluşturan grup üyelerini etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir (Northouse, 2016: 16). Liderlik siyasetten topluma, askeriyeye, aileye, işyerine kadar hayatın farklı alanlarında ve farklı bağlamlarında kritik öneme sahiptir. Bu alanlardaki liderlerin efektifliği başkalarının hayatlarında anlamlı farklılıklar yaratabilir. Örneğin siyaset alanındaki iyi ve kaliteli bir lider akıllı politikalar uygulayarak ve yararlı hizmetler yaparak vatandaşlarının refah seviyesini ve yaşam kalitesini arttırabilir. Benzer şekilde bir işletmedeki efektif bir lider işletmesinin başarılı ve kârlı bir işletme olması noktasında katkı sağlayabilir. Askeri anlamda ise, ordunun başında bulunan iyi ve kaliteli bir lider hem sahip olduğu özellikler hem de taktik ve strateji bilgisiyle ordusunun sayısız zaferlere ulaşması noktasında kilit öne sahip olabilir. Toplumsal düzeyde ise toplumun temel taşı olarak kabul edilen ailede bulunan iyi ve kaliteli bir lider, aile bağlarını sıkı tutup çocukları için sevgi dolu ve destekleyici bir ev ve aile ortamı yaratabilir. Bu bağlamda, hayatın farklı alanlarındaki efektif, kaliteli ve iyi liderlerin toplumsal huzura katkı sağlayarak, bireylerin refah seviyesini arttırarak

herkes için yaşanabilir daha iyi bir dünya yaratılması noktasında destek olabilecekleri ileri sürülebilir.

Örgütsel anlamda da özellikle son yıllarda yöneticilik yerine liderlik kavramının daha çok ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Son yıllardaki birçok organizasyonun basık organizayon yapısını tercih etmesi, örgüt içinde çalışanları güçlendirme uygulamalarının artması ve takım bazlı organizasyonel yapıların çoğalması gibi gelişmeler liderlik kavramının öne çıkmasını tetikleyen unsurlardandır (Pearce ve Sims Jr, 2002: 172). Örgüt içerisinde yönetici pozisyonunda ve rolünde olmayan liderler olabildiği gibi, yönetici pozisyonunda ve rolünde olup lider olamayan, liderlik sergileyemeyen yöneticiler de olabilmektedir (Kotter, 1990: 103; Yukl, 2009: 24). Bu noktada lider ile yönetici arasında çeşitli farklılıkların olduğu söylenebilir. Yönetici pozisyon gücüne (meşru güç, ödül-ceza gücü) sahipken, lider pozisyon gücünden ziyade kişisel güce (referans olma gücü, uzmanlık gücü) sahiptir. Yönetici verilen işleri irdelemeden işi etkili ve verimli bir şekilde yöneterek işleri doğru yapma odaklıyken, lider ise hangi işlerin yapılacağını irdeleyerek doğru olan işleri yapma odaklıdır. Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde dururken, lider sistemler ve yapılardan ziyade kişilerin üzerinde durur. Yönetici kısa vadeli düşünüp kısa vadeli planlar yaparken, lider uzun vadeli düşünüp uzun vadeli planlar yapar. Yönetici için formal yapı gerekliyken, lider için formal yapıya gerek yoktur. Yöneticinin açık görev tanımı olmasına rağmen liderin görev tanımı bulunmamaktadır. Yönetici çoğunlukla ‘‘nasıl, ne zaman’’ sorularını sorarken, lider çoğunlukla ‘‘ne, neden’’ gibi sorular sormaktadır. Yönetici statükoyu kabullenip işleri süregelen şekilde yapmaya devam etme eğilimi içerisinde olurken, lider statükoya meydan okuyarak yapıyı ve işlerin süregelen şekilde yapılış şeklini değiştirmek ister (Kotter, 1990: 104; Luthans, 2011: 415; Yukl, 2009: 25).

Tarihsel süreç içerisinde bilim insanları liderlik kavramına ilişkin çeşitli bakış açıları ve liderlik üzerine çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Liderlik konusunda geliştirilen bu teoriler ve yaklaşımlar, lideri lider yapan unsurların, liderin ortaya çıkaran durum ve koşulların neler olduğu konusunda çeşitli önermeler sunmaktadır. Kümülatif bilgilerle günümüze kadar oluşan bu bilgi birikimi doğrultusunda temel olarak liderliğin geleneksel liderlik teorileri ve modern liderlik

teorileri olarak iki kategoride ele alınıp bu şekilde değerlendirilebileceği ifade edilebilir.

## 1.2. Geleneksel Liderlik Teorilerinden Dönüşümcü Liderliğe Geçiş

Geçmişten günümüze kadar birçok bilim insanı liderliğe ilişkin liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan kazanılan bir özellik mi olduğu, lideri lider yapan özelliklerin neler olduğu, lideri lider yapan davranışların neler olduğu ve lideri ortaya çıkaran durum ve koşulların neler olduğu konusunda çeşitli fikir, yaklaşım ve teoriler öne sürerek liderlik literatüründeki bilgi birikimine katkı sağlamışlardır. Liderlik literatüründe oluşan bu bilgi birikimi neticesinde liderlikle ilgili teoriler, evrensel liderlik teorileri (Özellikler Teorisi), davranışsal liderlik teorileri (Otokratik-Demokratik-Özgür Bırakıcı Liderlik Ayrımı; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları; Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matriksi), durumsal liderlik teorileri (Fiedler'in Durumsallık Modeli) ve güncel liderlik teorileri (dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik vb.) olarak sınıflandırılmaktadır (Arıkboğa, 2013: 198; Luthans, 2011: 428). Evrensel liderlik teorileri, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri literatürde geleneksel liderlik teorileri olarak da isimlendirilmektedir (Luthans, 2011: 428).

Liderlikle ilgili geliştirilen yaklaşımlar ve teoriler, içinde bulunulan toplum, dünya düzeni ve ilgili dönemde hâkim olan yönetim anlayışına göre şekillenmişlerdir. Örneğin klasik yönetim anlayışının benimsendiği dönemde sadece liderin özellikleri araştırılıp hangi özelliklere sahip olanların lider olabileceğine ilişkin araştırmalar yapılırken, neoklasik yönetim anlayışının benimsendiği dönemde ise liderin özelliklerinden ziyade lider davranışları odak noktası alınıp liderin işe yönelik ve onu takip edenlere yönelik sergilediği davranışlar mercek altına alınmıştır. Yönetimde sistem ve durumsallık yaklaşımının benimsendiği dönemde ise, liderin özelliklerinden ve liderin davranışlarından ziyade, liderin içinde bulunduğu durum ve koşullar ön plana çıkartılarak bu yönde liderlik teorileri geliştirilmiştir (Alkan, 2016: 5).

Geleneksel liderlik teorilerinden ilki olan evrensel liderlik teorileri, odak noktası olarak lideri ve liderin özelliklerini ele alarak, klasik yönetim anlayışında

olduğu gibi her yerde geçerli ve lideri lider yapan özelliklerin neler olduğu konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Evrensel liderlik teorilerini genel olarak temsil eden teori Özellikler Teorisi'dir. Özellikler Teorisi ''pozitif farklılık'' ilkesine dayanmaktadır. Bu teori, liderin karakteri ve liderin sahip olduğu özellikler üzerinde durarak, liderin fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri itibariyle lider olmayan kişilerle nasıl farklılaştığını açıklamaya çalışmaktadır (Johns ve Moser, 1989: 116). Özellikler Teorisi çerçevesinde araştırmacılar hangi özelliğe sahip olanların lider olabileceğine ilişkin çeşitli önermelerde bulunmuşlardır (Akdöl, 2015: 4). Bu araştırmalarda, lideri lider yapan özellikler olarak boy, kilo, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik gibi fiziksel özellikler; zeka, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, yaratıcılık, kendine güven gibi kişilik özellikleri; başkalarıyla çalışmaya yatkınlık, işbirliğine yatkınlık, kişilerarası ilişki kurmada becerili olma gibi sosyal özellikler ön plana çıkmıştır (Mann, 1959; Northouse, 2016; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974). Özellikler Teorisi pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Genel olarak Özellikler Teorisi'ne yöneltilen eleştiriler üç şekilde sıralanabilir. Eleştirilerden ilki, teorinin liderin davranışları ve liderin içinde bulunduğu ortamı göz ardı edip sadece liderin özelliklerine odaklanması eleştirisidir (Akdöl, 2015: 4; Yukl, 2009: 46). Eleştirilerden ikincisi, liderleri ve insanları karakterize edecek sınırsız özellikleri sınırlandırmanın doğru olmayacağı ve sadece sınırlandırılmış bazı özelliklere sahip kişilerin lider olacağı düşüncesinin doğru olmayacağı eleştirisidir (Northouse, 2016: 31; Yukl, 2009: 71). Üçüncü ve son eleştiri ise, liderin sahip olduğu özelliklerin kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye değişebileceğinden ötürü tek tip her yerde geçerli lider özelliğinin olmayacağı yönündedir (Brodbeck vd., 2000: 15).

Özellikler Teorisi'nin eleştirilmesi ve sorgulanmasıyla, Özellikler Teorisi'nin göz ardı ettiği noktalara hassasiyet gösterilerek zaman içerisinde yeni teoriler ortaya koyulmuştur. Bu noktada, Özellikler Teorisi'nden sonra liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları üzerinde duran Davranışsal Liderlik Teorileri geliştirilmiştir. Liderin davranışlarıyla ilgili yapılan ilk araştırmaları bu konuda yapmış oldukları deneylerle Kurt Lewin ve arkadaşları gerçekleştirmiştir. Yapılan deneyler neticesinde Lewin vd. (1939) liderlik davranışlarını otokratik liderlik, demokratik liderlik ve özgür bırakıcı liderlik (Lasissez-Faire) şeklinde üç grupta

toplamışlardır. Üç gruptaki ayrımın temel noktası, liderin gücü ve yetkiyi nasıl kullandığıyla ilgilidir. Otokratik liderler, tüm gücü ve bütün yetki ve sorumluluğu kendilerinde toplayıp her şeye kendileri karar verirler. Takipçileri sadece otokratik lidere uyup itaat ederler. Otokratik liderin olduğu ekiplerde yapılan işin miktarının yüksek olabileceği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Chemers, 1995: 84; Lewin vd., 1939: 273). Demokratik liderler, gücü, yetki ve sorumluluğu takipçileri ile paylaşıp, takipçilerini karar alma süreçlerine dâhil ederek birlikte ortaklaşa karar alırlar. Demokratik liderin olduğu ortam beyin fırtınasının yapıldığı yuvarlak masa ortamına benzetilebilir. Demokratik liderin olduğu ekiplerde yapılan işin niteliğinin (kalitesinin) yüksek olabileceği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Chemers, 1995: 84; Lewin vd., 1939: 273). Özgür bırakıcı liderler ise, güçten, yetkiden ve sorumluluktan kaçınıp bunları takipçilerinin üstlenmesini beklemektedirler. Bu liderlik tarzına sahip liderler ‘‘bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler’’ mantığıyla hareket edip, sadece takipçilerinin kendilerine danıştığı zamanlar devreye girme eğilimindedirler (Chemers, 1995: 84; Lewin vd., 1939: 273).

Davranışsal Liderlik Teorileri kapsamında geliştirilen teorilerden biri de 1945 yılında başlayan ve Ralph Stodgill öncülüğünde gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları’dır. Uzun soluklu olan bu çalışmalar, askeri ve sivil yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde liderlik davranışlarının kişiyi dikkate alan liderlik davranışı ve işe dönük liderlik davranışı olarak iki faktör altında toplandığı belirlenmiştir (Luthans, 2011: 418). Kişiyi dikkate alan liderlik davranışı sergileyen liderlerin; takipçilerinin duygu ve düşüncelerini önemsediği, takipçileriyle açık iletişimde olup takipçilerine arkadaşça davrandığı ve takım çalışmasına önem vererek takipçilerinin motivasyonunu yükselttiği ifade edilebilir. İşe dönük liderlik davranışı sergileyen liderlerin ise; görev odaklı oldukları, işlerin tam manasıyla nasıl yapılacağına dair emirler verip takipçilerine formal olarak yaklaştığı ve takipçilerini işlerin zamanında ve eksiksiz olarak bitirilmesini sağlayan aracılar olarak gördüğü ifade edilebilir (Koçel, 2020: 596; Kreitner ve Kinicki, 1995). Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sonucunda temel bulgu olarak; liderin kişiyi dikkate alan davranışlarının işe devamsızlığı ve personel devir hızını azaltıp çalışanı işle olumlu manada daha iyi bağ kurmasını

sağladığı, işe dönük liderlik davranışının ise çalışanların performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Koçel, 2020: 597).

Davranışsal Liderlik Teorilerinden biri de Teksas Üniversitesi öğretim üyeleri Robert Blake ve Jane Mouton'ın geliştirdiği yönetim tarzı matriksidir. Literatürde Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matriksi Modeli olarak geçen bu teori, liderlerin davranışlarını bir matriks aracılığıyla açıklamaktadır. Bu teoriye göre lider davranışları temelde üretime yönelik lider davranışları ve kişilere yönelik lider davranışları olarak ikiye ayrılmaktadır (Blake ve Mouton, 1964). Blake ve Mouton, geliştirdikleri matriksin yatay eksenine liderin üretime yönelik olma derecesini, matriksin dikey eksenine de liderin kişilere ve kişilerarası ilişkilere yönelik olması derecesini 1 az 9 çok olacak şekilde koymuşlardır. Oluşturulan bu matriks sayesinde farklı liderlik tipleri görülebilmektedir. Örneğin hem yatay eksendeki üretime yönelik olma kategorisinde 9 olarak hem de diken eksendeki kişilere yönelik olma kategorisinde 9 olarak derecelendirilen bir liderin, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp çalışanlarının memnuniyetlerini yükselttiği, aynı zamanda üretimde maksimum etkinliği ve verimliliği sağlamaya çalışıp bu yönde liderlik davranışları sergilediği ifade edilebilir (Hersey ve Blanchard, 1995: 147).

Davranışsal Liderlik Teorilerinden bir diğeri de Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı'dır. Kuramı geliştiren McGregor'a (1960: 33) göre, insan davranışları ve insana dair genel algı varsayımlarına göre liderin davranışları şekillenmektedir. McGregor'un X Teorisi; insanların çalışmayı sevmediği, insanların işten ve sorumluluk almaktan kaçtıkları ve insanları çalıştırmak için zorlamaları ve ceza vermeleri gerektiği varsayımlarını içermektedir (McGregor, 1960: 34). McGregor'un Y Teorisi; insanların çalışmayı sevip işi oyun ve dinlenme kadar doğal algıladıkları, insanların tembel olmadığı ve kendi kendilerini kontrol ederek çalışabilecekleri ve yöneticinin sadece uygun ortamı yaratarak insanın kendi potansiyelini ortaya çıkarmasında yardımcı olması gerektiği varsayımlarını içermektedir (McGregor, 1960: 47). Bu noktada, X Teorisi inancındaki yönetici ve liderlerin çoğunlukla otoriter ve müdahaleci davranışlar sergileme eğiliminde olabilecekleri, Y Teorisi inancındaki yönetici ve liderlerin ise daha çok demokratik ve katılımcı davranışlar sergileme eğiliminde olabilecekleri ifade edilebilir (McGregor, 1960: 56; Weinbach

ve Taylor, 2015: 87). Davranışsal Liderlik Teorileri arasında sayılabilen son teori ise Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları kapsamında Rensis Likert tarafından geliştirilen Likert'in Yönetim Sistemleri yaklaşımıdır, bir başka ifadeyle Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli'dir. Geliştirilen bu modelde yöneticilerin ve liderlerin davranışları 4 grup altında toplanıp, liderlik davranışları 4 grupta ele alınmıştır (Fisher, 2009: 358). Sistem 1 istismarcı otokratik liderlik davranışını ifade edip, bu grupta yer alan liderlerin astlarına güvenmediği ve astlarının fikirlerini önemsemediği belirtilmiştir. Sistem 2 yardımsever otokratik liderlik davranışını ifade edip, bu grupta yer alan liderlerin astlara hizmetçi-efendi ilişkisindeki kadar güven içerisinde olduğu ve bazı durumlarda astlara fikirlerini sorduğu belirtilmiştir. Sistem 3 katılımcı liderlik davranışını ifade edip, liderlerin astlara kısmen güvendiği ve çoğu zaman astların fikirlerini aldıkları belirtilmiştir. Sistem 4 demokratik liderlik davranışını ifade edip, liderlerin astlara tam olarak güvendiği ve liderlerin daima astların fikirlerini önemseyip astların fikirlerini aldıkları belirtilmiştir (Fisher, 2009: 359).

Özellikler Teorisi ve Davranışsal Liderlik Teorileri lideri lider yapan özellikler ve lideri lider yapan davranışlar üzerinde durup, her yerde geçerli olabilecek liderlik tarzlarının olduğunu savunarak liderin içinde bulunduğu durumu göz ardı etmişlerdir. Başka bir ifadeyle denebilir ki, Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorileri liderin içinde bulunduğu durumu, lideri ortaya çıkaran çevreyi ve koşulları önemsememişlerdir. Bu eksikliği gidermek adına litetatürde Durumsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsal Liderlik Teorileri farklı durumların ve farklı koşulların farklı liderlik tarzı gerektirdiği düşüncesini savunup, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini ifade etmektedirler (Robbins ve Judge, 2017: 381). Durumsal Liderlik Teorilerine göre, herhangi bir durumda etkin olabilen bir liderlik davranışı durum değişince etkinliğini yitirebilir. Bir başka deyişle, Durumsal Liderlik Teorileri liderlik davranışının etkinliğinin içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda Durumsal Liderlik Teorileri'nin her yerde geçerli tek bir mükemmel liderlik tarzı yaklaşımını reddettiğini ve farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının

gelişebileceğini söylemek mümkündür (Johns ve Moser, 1989: 119; Weinbach ve Taylor, 2015: 89).

Durumsal Liderlik Teorileri'nden en çok kabul gören gören teori Fiedler'in Durumsallık Modeli'dir. Bu model, liderin etkinliğini vurgulayıp içinde bulunulan duruma göre liderlik davranışlarının etkinliğinin değişebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Modele göre liderin etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal öge mevcuttur (Luthans, 2011: 424; Yukl, 2009: 166). Bunlardan ilkinin lider-çalışan ilişkisi olduğu, bu ilişkide dürüstlük, güven vb. olmasının ilişkinin iyi olduğuna işaret etmekte olduğu ve lider-çalışan ilişkisinin iyi olmasının lider için olumlu ortam yaratatak liderliğin etkin olmasını sağladığı ifade edilebilir. Liderin etkinliğini belirleyen ikinci durumsal öge, işin niteliğidir. İyi tanımlanmış ve belirgin prosedürleri olan işler yüksek nitelikli (planlanmış) işlerdir ve yüksek nitelikli (planlanmış) işler liderlik için olumlu bir ortam yaratmaktadır. Modele göre liderin etkinliğini belirleyen üçüncü durumsal öge ise, liderin pozisyon gücüdür. Pozisyon gücü, liderin bulunduğu mevkiden gelen otoritesinin kuvvetini ifade etmekte olup, liderin çalışanları ödüllendirme-cezalandırma gibi yetkilerinin olması liderin yüksek pozisyon gücüne sahip olduğuna ve bu yönde liderlik ve liderliğin etkinliği için olumlu bir ortamın olduğuna işaret etmektedir (Luthans, 2011: 424; Yukl, 2009: 166). Yukarıda açıklanan üç önemli durumsal öge lider için olumlu ya da olumsuz bir ortam oluşturacaktır. Bu üç ögenin alacağı değerlere göre oluşan farklı durumlarda farklı liderlik davranışları etkin olacaktır. Bu doğrultuda, Fiedler'in Durumsallık Modeli'nde, lider-çalışan ilişkisi iyi ve zayıf olarak, işin niteliği planlanmış iş ve planlanamayan iş olarak, liderin pozisyon gücü ise fazla ve az olarak değerlendirilerek bu kombinasyonda 8 farklı durumun olduğu ve her bir durum özelinde işe yönelik veya kişiye yönelik şeklinde optimal liderlik tarzlarının olabileceği ileri sürülmüştür (Yukl, 2009; 166).

Durumsal Liderlik Teorileri arasında sayılabilecek teorilerden biri de Amaç-Yol Teorisi'dir. Teoriye göre, liderin yapması gereken en önemli iş, çalışanlar (takipçiler) açısından önemli olarak sayılacak amaçlar belirleyip, çalışanlara (takipçilere) bu amaçlara ulaştıracak ideal yolu bulmaları konusunda destek olmaktır. Amaç-Yol Teorisi'ne göre lider; otoriter liderlik davranışı, destekleyici liderlik

davranışı, katılımcı liderlik davranışı veya başarıya yönelik liderlik davranışı sergileyebilir (Luthans, 2011: 426). Teoriye göre hangi liderlik davranışının sergileneceği çalışanların (takipçilerin) kişisel özellikleri, çalışanlar (takipçiler) üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörlere göre belirlenecektir. Bu teoriye göre en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu, içinde bulunulan duruma ve durumsal faktörlere göre değişecektir (Luthans, 2011: 427). Durumsal Liderlik Teorileri'nden biri de Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu Teorisi'dir. Bu teori, liderin karar sürecinde gösterebileceği farklı liderlik davranışlarını bir doğrultu üzerinde göstererek açıklamaktadır. Teoriye göre, doğrultunun bir ucunda tüm kararları liderin kendisinin verdiği bir liderlik tarzı yer almaktayken, doğrultunun diğer ucunda ise çalışanların (takipçilerin) kendilerinin karar alıp karar verme süreçlerinde aktif olabileceği bir liderlik tarzı yer almaktadır. Liderlik Doğrultusu Teorisi'ne göre doğrultu üzerinde liderin tarzını, bir başka ifadeyle liderin nasıl bir davranış sergileyeceği liderin kendi karakteristik özellikleri, çalışanların (takipçilerin) tutumları ve gruptaki sorunların niteliği gibi durumsal faktörlere göre şekillenmektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 96).

Genel olarak geleneksel liderlik teorileri incelendiğinde, geleneksel liderlik teorilerinin liderin fiziksel özellikleri üzerinde, liderin gösterdiği davranışlar üzerinde ve liderin içinde bulunduğu durum/koşullar üzerinde durdukları fakat liderin bilgi yayıcı (iletişimci) rolünü dikkate almayıp liderin bu önemli rolünü göz ardı ettikleri ifade edilebilir (Arıkboğa, 2013: 211; Johns ve Moser, 1989: 121). Geleneksel liderlik teorilerinde göz ardı edilen liderin bilgi odaklı olması ve liderin bilgi yayıcı (iletişimci) rolü zaman içerisinde dikkate alınarak bu yönde çeşitli güncel (çağdaş) liderlik teorileri geliştirilmiştir. Özellikle değişen dünyada, değişen iş yapış biçimlerinde ve değişen örgütsel yapılarda geleneksel liderlik teorileri etkisini yitirmiş, bilgi, iletişim ve çalışana bireysel ilgi odaklı yeni güncel (çağdaş) liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda özellikle 20. yüzyılın sonlarında gerçekleşen global gelişmelerle beraber büyük bir hızla bilgi toplumuna geçiş olmuş, bilgi üretim faktörlerinin vazgeçilmezi haline gelmiş ve bu doğrultuda işletmelerin yapıları, işlevleri, misyonları ve stratejileri büyük bir değişim ve dönüşüm geçirmeye başlamıştır (Düren, 2000). Bu değişim ve dönüşüm ortamında global rekabet

yarışında önde olabilmek için düşünülmeyeni düşünen, değiştirilmeyeni değiştiren, vizyon sahibi olan ve değişim yaratmada özel yeteneklere sahip liderlere olan ihtiyaç güncel (çağdaş) liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderliği ortaya çıkarmıştır. Yine 20. yüzyılın sonlarında yaşanan gelişmelerle birlikte işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları beklenirken liderlerin de örgüt üyelerinin bu değişimleri benimsemeleri için yol gösterici, ilham verici, destekleyici ve motive edici bir tarzda olmaları beklenmekteydi (Alkan, 2016: 65). Bu beklentiler de dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını tetikleyen unsurlar arasında sayılabilir. Bu doğrultuda, hem bilgi toplumuna geçişin yarattığı paradigma değişiminin işletmelerin yapılarını ve iş yapış biçimlerini etkilemesiyle vizyon sahibi proaktif liderlere olan ihtiyaç hem de bu yeni çağda örgüt üyelerini de değiştirip dönüştürme kabiliyetine sahip yeni liderlere olan ihtiyaç neticesinde dönüşümcü liderlik teorisinin ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik, liderin inovasyon ve değişim odaklı olduğu ve sahip olduğu vizyon sayesinde takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştirdiği bir liderlik türüdür (Koçel, 2020: 609). Başka bir ifadeyle dönüşümcü liderlik, takipçilerinin liderlerine inanma, üyesi oldukları örgüte katkıda bulunma ve yaptıkları işlerde yüksek performansa ulaşma gibi konularda ilham verdiği ve bu yönde takipçilerine koçluk yaparak takipçilerini geliştirip dönüştürdüğü bir liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006: 3). Genel olarak dönüşümcü liderlerin, değişim getirmede özel yeteneklere sahip olma, vizyon ve karizma sahibi olma, takipçilerine ilham vererek motive edebilme, bireysel olarak her bir takipçisine önem verip ilgi gösterebilme, proaktif yaklaşım içinde olup çevrelerini değiştirebilme, statükoyu kabul etmeyip yenilik ve inovasyon peşinde olma gibi temel özelliklerinin olduğu söylenebilir (Bass, 1990: 22).

Dönüşümcü liderlikle birlikte çağın gereklerine uygun birçok güncel (çağdaş) liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen güncel (çağdaş) liderlik teorileri arasında sayılabilecek teorilerden biri hizmetkâr liderlik teorisidir. Hizmetkâr liderlik, öncelikle insana hizmet etme gibi doğal bir hissiyatla başlayıp öncelikli amacın başkalarına hizmet etme olduğu sonrasında ise bilinçli bir tercihle liderlik etme isteğiyle devam eden bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 2012: 7). Başka bir

ifadeyle hizmetkâr liderliğin, takipçilerinin güçlenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için çaba gösterip takipçilerinin gelişimine öncelik veren, sahip olduğu karar alma gücünü paylaşan ve takipçilerinin kazandıklarıyla/gelişmeleriyle tatmin olan bir liderlik tarzını yansıttığı söylenebilir (Akdöl, 2015: 20). Hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri incelendiğinde, bu liderlik tarzının dinleme, empati kurma, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, ileri görüşlülük, hizmetkârlık, insanları geliştirmeye kendini adama ve birlik oluşturma gibi temel özelliklerinin olduğu ifade edilebilir (Spears, 2005: 33-36).

Liderlik yaklaşımlarında etik değerleri odak noktası alan etik liderlik tarzı da güncel (çağdaş) liderlik teorileri arasında sayılabilecek teorilerden biridir. Etik liderlik, lideri meşru ve güvenilir bir rol model olarak kabul eden, içinde bulunduğu toplumun ve kültürün değerlerine uygun biri olarak görülüp bu değerler çerçevesinde hareket eden liderlik tarzıdır (Brown vd., 2005: 120). Bir başka ifadeyle etik liderlik, sahip olduğu gücü doğruluk, tarafsızlık, güven ve dürüstlük gibi etik değerler doğrultusunda kullanan, bu değerler çerçevesinde liderlik davranışları sergileyip takipçileriyle de bu değerleri iki yönlü iletişim ile aktaran, örgütte etik değerleri ön planda tutan bir liderlik tarzıdır (Alkan, 2016: 29; Brown vd., 2005: 120). Etik liderlerin insani değerler, sosyal değerler, sosyal sorumluluk, doğal çevre, başkalarının hakları ve şerefi gibi toplumsal değerlere odaklanıp bu değerler çerçevesinde davranışlar gösterdiği ifade edilebilir (Koçel, 2020: 607). Genel olarak etik liderlerin karakterli ve dürüst olma, etik farkındalığa sahip olma, toplum ve birey odaklı olma, insanları motive edebilme, insanları teşvik edip güçlendirebilme, etik sorumluluk çerçevesinde yönetme gibi temel özelliklerinin olduğu söylenebilir (Resick vd., 2006: 346-348).

Güncel (çağdaş) liderlik teorilerinden bir diğeri olan otantik liderlik, öz farkındalık, şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerine temellendirilen, etik değerlere önem veren, her yönü ile açık, doğru, güven verici olan bir liderlik tarzıdır (Gardner vd., 2005: 345). Otantik liderler, her bir takipçisinin hakkında inancı, tercihi, güçlü yönleri, zayıf yönleri gibi hemen hemen her konuda açık ve kesin bilgiye sahip olup, bu bilgilerle tutarlı olacak şekilde liderlik sergilerler (Caza ve Jackson, 2011: 354). Genel olarak otantik liderlerin farkındalık (farkında olma),

tarafsızlık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık gibi temel özelliklerinin olduğu söylenebilir (Walumbwa vd., 2008: 95).

Güncel (çağdaş) liderlik teorilerinden arasında yer alan bir diğer teori ise, James Scouller tarafından geliştirilen Bütünleşik Psikolojik Liderlik Modeli'dir. 3P Liderlik Teorisi ve Liderliğin Üç Kademesi olarak bilinen bu teori liderliği özel (private) liderlik, kişisel (personal) liderlik ve açık (public) liderlik olarak 3 kademe itibarıyla ele almaktadır (Scouller, 2011). Bütünleşik Psikolojik Liderlik Modeli'ne göre liderliğin ilk kademesini, kişinin iç dünyasında liderlik konusundaki arzusunu-teknik bilgisini ifade eden özel liderlik oluşturmaktadır. Modele göre liderliğin ikinci kademesini kişinin başkalarının sorunlarına çözüm yolları bulma konusundaki arzusu, bundan haz duyup duymaması gibi bireysel özellikler oluşturmaktadır. Modelin üçüncü ve son kademesini ise kişinin başkalarını etkileyip başkalarının davranışlarını yöneltebilme yeteneğini ifade eden açık liderlik oluşturmaktadır. Bu model, liderin önce kendi iç dünyasındaki özelliklerini vurgulamakta, daha sonra liderin başkalarının sorunları ile ilgilenmesini vurgulamakta, son olarak liderin başkalarının davranışlarını yönlendirme yeteneğini vurgulamaktadır (Cabalsa, 2016: 5; Scouller, 2011).

Güncel (çağdaş) liderlik teorilerinden bir diğeri olan babacan liderlik, takipçilerine aile üyelerinden birisiymiş gibi davranan, takipçilerinin gözünde baba figürü olarak algılanan bununla birlikte takipçilerinden itaat ve sadakat bekleyip otoritesini hissettirmek isteyen bir liderlik türüdür (Aycan, 2006: 446). Liderin içinde bulunduğu kültür ile ilişkisini odak noktası alan bir liderlik türü olan babacan liderlik özellikle doğu kültürleri gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kolektivist kültürlerde etkin olan bir liderlik tarzıdır (Aycan, 2008; Bekmezci, 2018: 14). Genel olarak babacan liderlerin işyerinde aile ortamı oluşturabilme, takipçileriyle yakın ve bireysel ilişkiler kurabilme, iş dışındaki evlilik, cenaze, mezuniyet gibi etkinliklerinde takipçilerinin yanında olabilme, takipçilerinden sadakat ve itaat bekleme, otoritesini hissettirip takipçilerinden statü gereklerine göre davranmalarını bekleme gibi temel özelliklerinin olduğu söylenebilir (Aycan, 2006: 449).

Güncel (çağdaş) liderlik teorilerinden bir diğeri de, lider ile takipçileri arasında işle ilgili karşılıklı olarak gelişen ilişkiler üzerinde yoğunlaşan bir liderlik

tarzı olarak nitelendirilen etkileşimci liderliktir (Bass, 1999: 10). Etkileşimci liderlik, liderin çalışanlarını işte göstermiş oldukları performansa göre ödüllendirerek (genellikle maddi ödüller) veya hataya/düşük performansa göre cezalandırarak motive ettiği bir liderlik yaklaşımıdır (Bass, 1990: 20). Etkileşimci liderliğin ana felsefesi lider ile takipçileri arasındaki sürekli karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Buna göre lider almak istediği bir şey için takipçilerine istedikleri bir şey verir, takipçilerde de ‘‘lider böyle olursa ben de böyle olurum’’ gibi bir anlayış vardır (Bass vd., 2003: 208; Eraslan, 2011: 6). Bu yaklaşıma göre lider ile takipçileri arasında maddi çıkarlar üzerine kurulan davranış ilişkileri dört farklı şekilde gerçekleşmektedir. Durumsal ödüllendirme olarak nitelendirilen birinci tür davranış ilişkisi, liderin takipçilerinin performanslarını referans alarak ödüllendirdiği koşula bağlı ödüllendirme yönünde kurulmuş davranış ilişkisidir. Aktif olarak istisnalarla yönetim olarak nitelendirilen ikinci tür davranış ilişkisi, liderin standartları belirledikten sonra sürekli kontrol halinde olup iş sürecini izlediği ve anında düzeltici faaliyetlerde bulunduğu davranış ilişkisini ifade etmektedir. Pasif olarak istisnalarla yönetim olarak nitelendirilen üçüncü tür davranış ilişkisi, liderin standartları belirledikten sonra geri çekilip sadece işle ilgili bir sorun çıktığında müdahil olduğu davranış ilişkisidir. Özgür bırakıcı olarak nitelendirilen dördüncü tür davranış ilişkisi ise, liderin takipçilerinin iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemesine izin verip kendisinin herhangi bir sorumluluk ya da karar almaktan kaçındığı davranış ilişkisini ifade etmektedir (Bass vd., 2003: 208; Bono ve Judge, 2004: 902).

## 1.3. Dönüşümcü Liderlik ve Kuramsal Temelleri

1990’lı yıllarda başlayan ve günümüzde artık başka bir boyuta taşınan dönüşüm ve bilgi toplumuna geçiş süreci bilgi, değişim ve gelecek odaklılık olarak üç önemli unsur etrafında şekillenmiştir (Düren, 2000). Bu üç unsur hala etkisini devam ettirmekle birlikte bu üç unsura en çok önem verenlerin günümüz rekabet koşullarında önde olacağı söylenebilir. Bu üç unsurdan ilki olan bilginin değişim hızı günümüzde gittikçe artmıştır. Artık önemli olan bilgiye sahip olmak değil bilgiyi bilmeyi sürdürebilmek olmuştur. Çünkü hiç olmadığı kadar dinamik olan bir dünyada her saniye değişebilen bilgiyi herkesten önce bilmek çok önemlidir. Değişimin hızı da hiç olmadığı kadar yüksektir. Böyle bir ortamda sürekli merak

duygusu içinde gelişimin ve değişimin mimarı olmak, değişimleri tahmin etmek ve değişimleri bizzat yaratmak hayati derecede önemlidir. Ayrıca sürekli değişim peşinde koşarak geleceğe herkesten bir adım önce varmak, keşfedilmeyeni keşfedip yapılmayanı yapma fırsatı vererek ciddi rekabet avantajı sağlayabilir (Düren, 2000). Bu noktada örgütlerin bilgi, değişim ve gelecek odaklı olmalarını sağlayan onları yöneten ve yönlendiren, diğer bir ifadeyle geminin kaptanı olan yöneticilerdir ve yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarıdır. Günümüzde değişimden endişe duymayan, değişimi isteyen, değişim getirebilen, hem kendisini hem de çalışanlarını değişimi benimsemeye motive edebilen liderlere ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda değişimi arzulayan, değişim getirmede özel yeteneklere sahip, statükoya meydan okuyan dönüşümcü liderlik tarzının günümüzde ihtiyaç duyulan ve örgütleri geleceğe bir adım önde taşıyabilen önemli liderlik tarzlarından biri olduğu ifade edilebilir.

Örgütleri yönetenlerin bilgi, değişim ve gelecek odaklı olmalarının yanında, günümüzün kaotik ve öngörülemez ortamında her saniye çıkabilecek dünya çapındaki krizler ve olağanüstü durumlar karşısında örgütlere doğru manevralar yaptırabilecek, çalışanlara bu durumlarda özel ilgi gösterip onları motive edebilecek nitelikte olmaları da önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı bu durumlar için de en ideal liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kriz ortamında, belirsiz ve kaotik çevrelerde yer alan örgütlerin her düzeyinde dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır (Bass, 1985b: 154). Çünkü dönüşümcü liderler doğaları gereği değişim odaklı olup kriz ortamlarında doğru karar verme yeteneklerine sahiptirler. Ayrıca dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyon boyutları gereği dönüşümcü liderler, takipçileriyle hem krizler ve olağanüstü hallerde hem de normal şartlarda özel olarak ilgilenip takipçilerinin bireysel sorunlarını çözebilirler ve onların motivasyonlarını arttırabilirler.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çağımızın en önemli liderlik tarzlarından biri olarak ifade edilebilen dönüşümcü liderliğin temel özellikleri aşağıda sunulmuştur:

- Değişim getirmede özel yeteneklere sahiptirler.
- Proaktif yaklaşıma sahip olup, çevrelerini değiştirirler.
- Statükoyu kabul etmeyip statükoya meydan okurlar, var olan düzeni irdelerler.
- Karizma sahibi olup takipçileri tarafından rol model olarak algılanırlar.

- Takipçilerine bireysel olarak önem verip onlarla özel olarak ilgilenirler, onlara koçluk yaparak gelişmeleri için çaba sarf ederler.
- Vizyon sahibi olup bu vizyonu takipçilerine benimseterek takipçilerinin kendilerinden ziyade örgütün ortak amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar.
- Takipçilerinin gerçek ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu fark etmelerini sağlarlar.
- Yaratıcılık ve yeniliğe önem verip çalışanları inovatif olmaları ve problemlere yeni çözümler getirmeleri noktasında teşvik ederler.
- Etkili iletişim kurma ve motive etme becerilerine sahiptirler.
- Güvenilirdirler ve yüksek özgüven sahibidirler.
- Duygusal dayanıklılıkları ve risk alma eğilimleri yüksektir.
- Esnek yönetim anlayışına sahiptirler (Arıkboğa, 2013; Bass, 1985a; Eraslan, 2011).

Dönüşümcü liderliğin kuramsal temellerini literatürde karşılık bulmuş bazı teorilerle açıklamak ve dönüşümcü liderliğin kuramsal altyapısını bu teorilerin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bahsi geçen teorilerden olan ve dönüşümcü liderliğin kuramsal temelini açıklayan ilk ve en önemli teorinin James MacGregor Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi olduğu söylenebilir.

ABD başkanlarından Franklin D. Roosevelt'in ve John F. Kennedy'nin biyografilerini yazan siyaset bilimci James MacGregor Burns'ün 1978 yılında kaleme aldığı ''Leadership'' isimli kitabında ilk kez dönüşümcü liderlik kavramı öne sürülmüştür. Burns dönüşümcü liderliği, moral ve motivasyon seviyesini arttırmak ve daha yüksek ideallere ulaşmak için liderlerin ve liderlerin takipçilerinin birbirlerine karşılıklı olarak yardım ettikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 20). Bu süreçte lider takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerinin neler olduğunu farkına varır, takipçilerini motive edip motivasyonlarını arttırabilecek unsurların neler olabileceğini araştırır ve bu doğrultuda takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılayarak takipçilerinin gelişmelerini ve yüksek ideallere ulaşmalarını sağlar (Burns, 1978: 36). Bu noktada, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin gerçek ihtiyaç ve taleplerini fark edip, fark ettiği bu ihtiyaç ve talepleri takipçilerinin de farkına varmalarına sağladığı ve bu doğrultuda takipçilerinin algılarını, değerlerini yeniden tasarlayıp takipçilerinin beklenti ve isteklerini değiştirdiği, bu şekilde takipçilerini dönüştürdüğü ifade edilebilir. Burns'ün teorisinde bir süreç olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlikte lider ile takipçi arasındaki ilişki, takipçilerin motive edilip

güçlendirilerek adeta onları birer lidere dönüştüren; liderleri ise birer etik temsilciye ve bireysel koça dönüştüren karşılıklı teşvik ve yükselme ilişkisidir (Burns, 1978: 4; Reid ve Dold, 2018: 94). Burns (1978) dönüşümcü liderliği daha iyi anlayabilmek için, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle birlikte ele alıp dönüşümcü liderliği bu iki liderlik türü arasındaki farklılıklardan yola çıkarak açıklamıştır. Buna göre etkileşimci liderliğin, liderin kendisinin ve örgütün hedefleri için takipçilerine yaptırmak istediği şeyler için takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşıladığı, lider ile takipçilerinin aralarında maddi ögeler üzerinde kurulmuş bir ilişkinin olduğu bir liderlik türü olduğu ifade edilebilir. Dönüşümcü liderliğin ise etkileşimci liderliğin aksine maddi ögeler yerine maddi olmayan değer ve ilkelerin, moral ve motivasyonun ön planda olduğu, liderin takipçilerinin gerçek ve üst düzey ihtiyaç ve taleplerinin fark edip bunların karşılanması noktasında karşılıklı gönüllü mutabakatın sağlandığı, takipçilerin kişisel gelişim ve dönüşüm süreçlerini başlatmalarının tetiklendiği bir liderlik türü olduğu söylenebilir (Gomes, 2014: 65). Özetlemek gerekirse Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi'ne göre dönüşümcü liderlik, takipçilerine ilham verme ve takipçilerini motive etme yeteneğine sahip olan, takipçilerinin motivasyonunu, ihtiyaç ve taleplerini değiştirip bunları üst seviyelere çıkaran ve hem bireylerde hem de örgütlerde olumlu değişiklikler yaratabilen bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü liderliğin kuramsal temelini açıklayan teorilerden birinin de Karizmatik Liderlik Teorisi olduğu ifade edilebilir. Karizmatik liderlik kavramı ilk defa Alman sosyolog Max Weber tarafından kullanılmıştır. Alman sosyolog daha çok siyaset ve sosyoloji alanlarında karizmatik liderlik kavramını kullanmış olup, karizmatik lideri ''Normal insanlardan farklı olarak az bulunur kişilk kalitesine, insanüstü güçlere ve niteliklere sahip biri olarak algılanan ve bu yönde lider olarak görülen kişi'' olarak tanımlamıştır (Weber, 1947: 358). Davranış bilimleri alanında karizmatik liderlikle ilgili ilk çalışmaları yapan Robert House ise karizmatik lideri şöyle tanımlamıştır: ''Sahip oldukları kişiliklerinin gücüyle takipçileri üzerinde olağanüstü ve derin etki yaratma potansiyeline sahip kişilerdir.'' (House, 1977). Karizmatik Liderlik Teorisi'ne göre takipçiler liderlerinin sıradışı bir davranış sergilediklerini gördüklerinde liderlerine insanüstü, doğaüstü özellikler atfedip

liderlerini diğer insanlardan çok farklı yerlerde konumlandırabilirler (Robbins ve Judge, 2017: 388). Bu bağlamda takipçileri üzerinde olağanüstü ve derin etki yaratma potansiyeline sahip karizmatik liderlerin; kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması, risk alma eğilimlerinin yüksek olması, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine duyarlılıklarının yüksek olması, vizyon sahibi olup bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde aktarabilmeleri, sıradan olmayan davranışlar sergileyebilmeleri gibi temel özelliklerinin olduğu söylenebilir (Gomes, 2014: 60; Robbins ve Judge, 2017: 388). Karizmatik Liderlik Teorisi'ne göre karizma sahibi liderlerin, sahip oldukları karizmatik özellikler aracılığıyla takipçilerine ilham vererek ve takipçilerini motive ederek arzu edilen vizyona ulaşmaları noktasında takipçilerini etkileyebildikleri ifade edilebilir. Bu doğrultuda Karizmatik Liderlik Teorisi'nin dönüşümcü liderliğin önemli boyutlarından karizma/idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarının temelini oluşturduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin kuramsal temelini açıklayan teoriler arasında motivasyon teorilerinden Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin ve Herzberg'ün (1964) Çift Faktör Teorisi'nin de yer aldığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin takipçilerinin gerçek ihtiyaç ve isteklerini fark etmelerini sağlayıp bu ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilme ve bu doğrultuda takipçilerinin moral ve motivasyonunu arttırabilme özelliklerinin olmasının (Burns, 1978: 36), dönüşümcü liderliğin kuramsal temelinin motivasyon teorilerinden Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne ve Herzberg'ün Çift Faktör Teorisi'ne dayandırılabileceğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaları ve takipçilerinin üst düzeydeki ihtiyaçlarını tetiklemeleri, dönüşümcü liderliğin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ndeki ihtiyaçlar piramidindeki 4. ve 5. ihtiyaçlar olan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına göre takipçilerini motive ettiği, bu açıdan dönüşümcü liderliğin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'yle ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Dönüşümcü liderlerin maddi ögeler yerine daha çok manevi ögelere önem verip takipçilerinin içsel motivasyonlarını arttırabilecek şekilde hareket edip bu yönde eylemde bulunmaları, dönüşümcü liderliğin Herzberg'ün Çift Faktör Teorisi'ndeki içsel motive edici faktörlerle (kişisel gelişim, başarı, sorumluluk sahibi olma vb.) takipçilerini motive

ettiği ve bu açıdan dönüşümcü liderliğin Herzberg'ün Çift Faktör Teorisi'yle ilişkilendirilebileceği ifade edilebilir.

## 1.4. Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Modeller

### 1.4.1. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Modeli

Bennis ve Nanus (1985), liderlerin dönüşüm sürecinde nasıl daha efektif olabilecekleri ve örgütlerin dönüşümünde dönüşümcü liderlerin kullanabilecekleri temel stratejilerin neler olduğu konusunda araştırmalar yapmışlardır. Bennis ve Nanus (1985), dönüşümcü liderlerin 4 temel stratejik yaklaşıma sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bennis ve Nanus'a (1985) göre dönüşümcü liderlerin özellikle örgütlerindeki dönüşüm süreçlerinde sahip olmaları gereken 4 temel stratejik yaklaşım şunlardır;

Birinci stratejik yaklaşım, dönüşümcü liderin açık, net ve anlaşılabilir bir vizyon sahibi olup bu vizyonu ortaya koymasıdır. Buna göre dönüşümcü liderler, örgütün gelecekte nerede olacağını ifade eden, takipçilerinin anlayabileceği, takip etmeye istekli olacağı açık ve ikna edici bir vizyonu ortaya koymalıdırlar (Blanks, 1999: 33).

İkinci stratejik yaklaşım, dönüşümcü liderlerin örgüt içinde insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyip geliştirerek birer sosyal mimar olarak hareket etmeleridir (Phungsoonthorn ve Charoensukmongkol, 2018: 65). Buna göre dönüşümcü liderler, amaçlar doğrultusunda çeşitli gruplar ve takımlar kurarak takipçilerini yeni grup/takım kimliğini kabul etmeleri için harekete geçirmelidirler (Blanks, 1999: 33).

Üçüncü stratejik yaklaşım, dönüşümcü liderlerin tutarlı, güvenilir, dürüst olup örgütte güven ortamını yaratmalarıdır. Buna göre dönüşümcü liderler, prensiplerini ve duruşlarını açıkça duyurarak, ortaya koyduğu bu prensipler ve sergiledikleri duruş doğrultusunda hareket etmelidirler (Blanks, 1999: 33; Phungsoonthorn ve Charoensukmongkol, 2018: 65). Bu şekilde dönüşümcü liderler takipçilerinin güvenini kazanarak efektif lider olabilirler (Podsakoff vd., 1990: 109).

Dördüncü stratejik yaklaşım, dönüşümcü liderlerin kendilerinin ve takipçilerinin zayıf yönlerini tespit ederek hedeflenen amaçlara ulaşmak için tespit edilen bu zayıf yönlerden ziyade hem kendilerinin hem de takipçilerinin güçlü yönlerine odaklanmalarıdır (Phungsoonthorn ve Charoensukmongkol, 2018: 65). Bu şekilde dönüşümcü liderler, kendilerinin ve takipçilerinin güçlü yönlerini vurgulayarak örgütün bütününde pozitif özsaygının hâkim olmasını sağlarlar (Blanks, 1999: 33).

### 1.4.2. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Modeli

Tichy ve Devanna (1986), örgütlerin nasıl dönüştüğü ve bu dönüşüm sürecinde liderlerin değişim sürecini nasıl gerçekleştirdiği konusuyla ilgilenmişler ve bu konuda araştırmalar yapmışlardır. Tichy ve Devanna (1986), liderlerin değişim sürecini yürütürken 3 aşamalı bir hareket mekanizmasından geçtiklerini ileri sürmüşlerdir. Buna göre bahsi geçen 3 aşama şunlardır;

1-Değişim ihtiyacının farkedilip tanımlanması.

2-Yeni bir vizyon yaratılması.

3-Değişimin kurumsallaştırılması.

Tichy ve Devanna'ya (1986) göre değişim sürecini yürütürken liderlerin ilk yapması gereken, örgütün neden değişmesi ve dönüşmesi gerektiği konusunda farkındalık yaratıp takipçilerine dış çevreden gelen tehditlere karşı gelebilmek için değişimin gerekliliğini anlatmaktır (Hinman, 2002: 29). Bu aşamada dönüşümcü lider, örgütte var olan sistemin devam etmesini ve değişimin gerekli olmadığını düşünen takipçilerinin bu düşüncelerini değiştirme eğiliminde tutum ve davranışlar sergiler (Gökkaya, 2005: 12).

Tichy ve Devanna'ya (1986) göre değişim sürecini yürütürken liderlerin ikinci olarak yapması gereken, gelecek için heyecan verici ve pozitif yeni bir vizyon yaratıp örgüt üyelerinin bu vizyonu benimselerini sağlamaya çalışmaktır (Blanks, 1999: 33; Hinman, 2002: 29). Yaratılacak bu vizyon hem örgütün gelecekte rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacak nitelikte hem de farklı bakış

açılarının bir potada eritilip örgütün tüm üyelerinin benimseyeceği bir nitelikte olmalıdır (Gökkaya, 2005: 13).

İlk iki aşama tamamlandıktan sonra, değişim sürecini yürütmenin son aşamasında Tichy ve Devanna'ya (1986) göre liderlerin yapması gereken değişimi kurumsallaştırmaktır. Dönüşümcü lider bu aşamada; eski yapıları ve eski iş yapış biçimlerini sonlandırarak yeni yapılar ve yeni iş yapış biçimlerini örgüte entegre eder, değişimin gerekliliğini anlayan ve örgütün yeni vizyonunu takip etmeye istekli çalışanlardan oluşan yeni gruplar kurar (Blanks, 1999: 33).

### 1.4.3. Kouzes ve Posner'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli

Kouzes ve Posner (1987), dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken niteliklerin ve sahada gösterecekleri davranış biçimlerinin ne olması gerektiği konusunda uzun yıllar araştırmalar yapmışlardır. Yaptıkları araştırmalar sonucunda Kouzes ve Posner (1987), dönüşümcü liderliğin temel bileşenleri olarak da görülen 5 liderlik uygulaması ileri sürmüşlerdir. Kouzes ve Posner (1987) tarafından ileri sürülen 5 liderlik uygulaması şunlardır;

Birinci liderlik uygulaması, tutundukları tavır, gösterdikleri tutum ve davranışlarla liderin takipçilerinin gözünde örnek olmasıdır. Dönüşümcü liderler günlük eylemleriyle takipçilerinin nezdinde örnek teşkil etmelidir. Liderler değerlerini, felsefelerini, prensiplerini, hedeflere ulaşma yollarını açıkça ifade edip, savundukları ve ortaya koydukları bu ilke ve değerlere göre hareket ederek bu konuda canlı örnek olmalıdırlar (Abu-Tineh vd., 2009: 269; Kouzes ve Posner, 1987: 30-83).

İkinci liderlik uygulaması, liderin paylaşılan bir vizyonla takipçilerine ilham vermesidir. Dönüşümcü liderler, gelecekte örgütün ne olabileceğine ve nerede olabileceğine dair ideal bir imaj yaratıp, bu vizyonu benimseme ve bu vizyona ulaşma konusunda takipçilerine ilham vermelidir. Dönüşümcü liderlerin ortaya koyacakları bu vizyon, örgüt üyelerinin hepsinin benimseyeceği ve örgüt üyelerinde heyecan ve coşku yaratacak nitelikte olmalıdır (Abu-Tineh vd., 2009: 269; Kouzes ve Posner, 1987: 85-136).

Üçüncü liderlik uygulaması, liderin statükoya meydan okumasıdır. Dönüşümcü liderler, yeni fikirler ve çözümler üreterek var olan sistemi ve süreci değiştirme eğiliminde olmalıdırlar. Dönüşümcü liderler, statükoyu değiştirecek ve örgütü geliştirecek zorlu fırsatlar ve inovatif yollar aramalıdırlar. Dönüşümcü liderler, risk alarak yeni yaklaşımlar deneyip, deneyimlerinden dersler çıkararak başarıya giden yolda bu süreci devam ettirmelidirler (Abu-Tineh vd., 2009: 268; Kouzes ve Posner, 1987: 137-190).

Dördüncü liderlik uygulaması, liderin takipçilerinin harekete geçmelerini ve aksiyon almalarını sağlamasıdır. Dönüşümcü liderler, güven iklimi kurarak ve işbirliğini arttırarak takipçilerini planlama ve karar verme süreçlerine dâhil etmelidirler. Bu yönde takipçilerinin aksiyona geçmesini sağlayarak dönüşümcü liderler, takipçilerini güçlendirerek takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve kendilerini yetenekli ve güçlü hissetmelerini sağlayabilirler (Abu-Tineh vd., 2009: 269; Kouzes ve Posner, 1987: 191-246).

Beşinci liderlik uygulaması, liderin takipçilerini cesaretlendirmesi ve içtenlikle onları teşvik etmesidir. Dönüşümcü liderler, bir takım ruhu yaratarak elde edilen başarıları takipçileriyle birlikte kutlayıp başarının bir parçası olduklarını takipçilerine hissetirmelidirler. Bu şekilde dönüşümcü liderler takipçilerinin aidiyet duygularını ve motivasyonlarını yükselterek daha iyi başarılara ulaşma noktasında onlara gereken cesareti ve teşviği vermelidirler (Abu-Tineh vd., 2009: 269-270; Kouzes ve Posner, 1987: 247-301).

### 1.4.4. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Modeli

Burns'e (1978: 20) göre dönüşümcü liderlik, liderin takipçisi ile ortak amaçlar doğrultusunda her iki tarafı da daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine çıkaracak şekilde etkileşimde olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Burns dönüşümcü liderliği, yüksek idealleri ve ahlaki değerleri vurgulayarak takipçileri motive eden bir süreç olarak ifade etmiştir (Burns, 1978. 36). Bu süreçte lider, takipçilerinin motivasyonlarını arttırabilecek gerçek ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunun farkına vararak takipçilerini de bu gerçek ihtiyaç ve istekler konusunda bilinç sahibi yapıp

bu doğrultuda takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılayarak takipçilerinin gelişmelerini ve yüksek ideallere ulaşmalarını sağlar (Burns, 1978: 36).

Burns (1978) liderliğin ya etkileşimci liderlik yoluyla ya da dönüşümcü liderlik yoluyla gerçekleşeceğini belirtip, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle karşılaştırarak ortaya koymuştur. Etkileşimci liderler daha çok görev ve çalışma standartları, iş çıktıları gibi maddi ve fiziki ögeler üzerinde durup, mevcut değerler ve ödüller karşılığında takipçilerinden çaba ve performans beklemektedirler (Burns, 1978: 19; Muniapan, 2007: 108). Etkileşimci liderlikte lider, takipçilerinin çabalarının karşılığı olarak onlara ücret, prestij gibi şeyler teklif eder, takipçileri de elde edecekleri kazanımları düşünerek liderin otoritesini kabul edip liderle işbirliği sağlarlar (Gomes, 2014: 65). Dönüşümcü liderler ise daha çok manevi ögeler üzerinde durup, mevcut değerler ve ödüllerin ötesinde yüksek ideallere ve yüksek ahlaki değerlere hitap eden bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Muniapan, 2007: 108). Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik, takipçilerini örgütün hedeflerini ve ortaya koyulan vizyonu içselleştirdikleri noktaya taşımak amacıyla takipçilerinin tutum, inanç ve değerlerinde değişimler gerçekleştirebilen bir etkileme sürecidir. Bu süreçte karşılıklı olarak hem liderin hem de takipçilerinin moral ve motivasyon düzeyleri yükselmektedir (Gomes, 2014: 65).

Burns (1978), dönüşümcü liderliğin örgütteki pozisyonu ve konumu farketmeksizin örgütte yer alan her kademedeki kişiler tarafından sergilenebileceğini belirtmiştir. Ayrıca Burns (1978), dönüşümcü liderliğin hem mikro düzeyde bir örgütteki kişiler ve gruplar üzerinde etkili olabilen hem de makro düzeyde sosyal ve toplumsal sistemlerin değişmesi üzerinde etkili olabilen bir liderlik tarzı olduğunu ileri sürmüştür (Gökkaya, 2005: 10).

### 1.4.5. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli

Burns'un (1978) dönüşümcü liderlikle ilgili yaptığı çalışmaları daha da ileriye götürüp bu konudaki bilgi birikimine katkı sağlayan Bass (1985a), dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle birlikte açıklamış ve her iki liderlik türünün de çeşitli faktörlerden oluştuğunu, bu faktörler aracılığıyla liderlerin takipçiler üzerinde etki sahibi olduklarını ileri sürmüştür.

Bass'a (1985a) göre etkileşimci liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerinin farkında olduğu, takipçilerinin gerekli çaba göstermesi durumunda liderin onları nasıl tatmin edeceği konusunda açık olduğu, takipçilerin gösterecekleri çaba karşılığı istedikleri bir şeyi alma esaslı ilişkiye dayalı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler takipçilerinin yaptıkları işlerdeki görev ve rol gereklerini açıklayıp netleştirerek, bu görev ve rol gereklerini yerine getirmeleri halinde ödüle ulaşacaklarını vurgularlar (Bass, 1985a: 28).

Bass (1985a), etkileşimci liderliğin 2 faktörden oluştuğunu ifade etmiştir. Bu faktörler şunlardır;

- Koşullu Ödüllendirme: Liderin önce takipçilerin rollerini ve görev gereklerini netleştirdiği daha sonra takipçilerini çabaları, destekleri ve yapılması gerekenleri yaptıkları için ödüllendirmesini ifade etmektedir (Bass, 1985a: 34; Muniapan, 2007: 109).
- İstisnalarla Yönetim: Liderin takipçilerin ne yapması gerektiğini ve görev gereklerini netleştirip anlattığı, daha sonrasında kenara çekilerek yalnızca takipçilerinin beklentilerden sapması veya hedefleri karşılamada başarısız olması durumunda liderin düzeltici eylemde bulunarak sürece dâhil olmasını ifade etmektedir (Bass, 1985a: 34; Muniapan, 2007: 109).

Etkileşimci liderler gösterdikleri performans ve gayrete göre takipçilere istedikleri ölçüde ödül vermedikleri zaman takipçilerinin gözünde kolayca ödül verme konusundaki itibarlarını yitirirler. Ödül verme konusundaki itibarlarını yitiren etkileşimci liderler ise liderlik vasıflarını kaybedebilirler. Ayrıca, bazı durumlarda etkileşimci liderliğin temelini oluşturan koşullu ödüllendirme-cezalandırma bir anlam ifade etmeyebilir. Nitekim Podsakoff vd.'nin (1982) kar amacı gütmeyen bir örgütte yaptıkları çalışmada koşullu ödüllendirmenin ve koşullu cezalandırmanın takipçilerin performans ve genel tatmin seviyelerini etkilemediği tespit edilmiştir (Bass, 1985a: 29). Bu doğrultuda Bass'ın (1985a) etkileşimci liderliğin başarısız olabileceğini ifade ettiği ve etkileşimci liderlik yerine daha etkin olduğunu düşündüğü alternatif bir liderlik modeli olarak nitelendirdiği dönüşümcü liderliği ön plana çıkarttığı söylenebilir.

Bass (1985a) genel olarak dönüşümcü liderliği takipçileri üzerinde liderin göstermiş olduğu etkiyi odak noktası olarak ele alıp açıklamıştır. Bass'a (1985a: 31) göre dönüşümcü liderler takipçilerinin kendilerinden beklediklerinden daha fazlasını yapmaları konusunda takipçilerini motive ederler. Bass'a (1985a: 31) göre dönüşümcü liderin takipçilerini dönüştürdüğü dönüşüm süreci 3 yolla gerçekleşir:

1. Yol: Hedeflenen sonuçların önemi, değeri ve bu sonuçlara ulaşmanın yolları konusunda takipçilerin bilinç düzeylerini yükseltmek.

2. Yol: Takipçilerin kendi kişisel çıkarları yerine takım ve örgüt çıkarlarına öncelik vermelerini sağlamak.

3. Yol: Takipçilerin ihtiyaç portföylerini genişleterek, takipçilerinin ihtiyaç seviyelerini tanınma, kendini gerçekleştirme gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki üst düzeylere yükseltmek (Bass, 1985a: 31).

Bu şekilde dönüşümcü lider, takipçilerinin kendilerine olan özgüvenlerini arttırarak, hedeflenen sonuçların değerini yükselterek ve takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarının üst seviyelere çıkmasını sağlayarak takipçilerinin dönüşüm sürecini tetikleyip bu yönde ek çaba göstermelerini sağlarlar (Bass, 1985a: 31). Yaptığı saha çalışmasında Bass, dönüşümcü liderin takipçilerinin yüksek kalitede performans göstermesini sağladığını ve takipçilerinin daha fazla inovasyon yapmaları konusunda farkındalıklarını arttırıp onları bu konuda teşvik ettiklerini tespit etmiştir (Bass, 1985a: 33). Bu yönde takipçilerinin inanç ve güven seviyelerinin yüksek olduğu dönüşümcü liderin, takipçilerini kendilerini geliştirmeleri ve niteliklerini arttırmaları konusunda ikna ettikleri ve bunun sonucunda takipçilerinin örgüte olan bağlılık ve inançlarının da üst düzeye çıktığı ifade edilebilir (Bass, 1985a: 33).

Bass (1985a: 33), dönüşümcü liderliğin 3 faktörden oluştuğunu ve bu faktörler aracılığıyla dönüşümcü liderlerin takipçilerini etkilediklerini ifade etmiştir. Bass'ın (1985a) öne sürdüğü bu faktörlerden ilki, karizmadır. Karizma, liderlerin kendilerine ve ortaya koydukları amaç ve hedeflere karşı takipçilerinde coşku, inanç, sadakat, gurur ve yüksek güven gibi duygular uyandırmasını ifade etmektedir (Bass, 1985a: 33). Karizma sahibi liderler, yüksek referans gücüne sahip olup takipçilerinin gözünde rol model olarak görülürler (Bass, 1985a: 39). Bass'ın (1985a) öne sürdüğü

faktörlerden ikinci ise, bireyselleştirilmiş ilgidir. Liderlerin takipçilerine karşı gelişimsel ve bireysel yönelimli olup takipçilerinin kişisel ihtiyaçları ve duygularıyla bizzat kendilerinin ilgilenmesi dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi faktörünü ifade etmektedir (Bass, 1985a: 35). Bass'ın (1985a) öne sürdüğü faktörlerden üçüncüsü ise, entelektüel uyarımdır. Bu faktör, liderlerin takipçilerinin problem çözme yeteneklerini geliştirmelerini, takipçilerinin inovatif olma eğilimlerini arttırmalarını ve takipçilerini görev ve iş yapış biçimlerini yeniden düşünüp bunlar yerine geçebilecek alternatifler üretmeye ve geliştirmeye teşvik etmelerini ifade etmektedir (Bass, 1985a: 37; Podsakoff vd., 1990: 112). Bass öne sürdüğü dönüşümcü liderliğin bu üç faktörünün takipçilerin verimliliklerini, performanslarını ve tatmin seviyelerini etkileşimci liderliğe göre daha çok arttırdığını belirtmiştir (Bass, 1985a: 33).

## 1.5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1994), Bass'ın (1985a) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik modelini esas alıp Bass'ın (1985a) öne sürdüğü dönüşümcü liderliği oluşturan karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım faktörlerine ek olarak, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan motivasyonu da ilham verici motivasyon şeklinde bir faktör olarak ekleyip dönüşümcü liderliğin 4 boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bass ve Avolio (1994), Bass'ın (1985a) çalışmasından farklı olarak karizma faktörünü idealleştirilmiş etki olarak ifade etmişlerdir. Bass ve Avolio'nun (1994) tarafından ileri sürülen dönüşümcü liderliğin 4 boyutu literatürde kabul görmüş ve literatürde genel olarak dönüşümcü liderlik Bass ve Avolio'nun (1994) önerdiği şekliyle 4 boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Bahsi geçen dönşümcü liderliğin bu 4 boyutu aşağıda açıklanmıştır.

### *İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutu*

İdealleştirilmiş etki, liderin takipçiler üzerindeki kuvvetli ideal etkisi olarak nitelendirilen, daha geniş manasıyla takipçilerin liderin her türlü engeli aşacağına dair tam güven duyup onunla birlikte çalışmaktan gurur duymalarını ve lideri kendileri için bir model olarak görmelerini ifade etmektedir (Bass, 1985a: 34). İdealleştirilmiş etki liderin gösterdiği hareket, tutum ve davranışlar ile takipçilerin

hayranlığı, saygısı ve güveni ile sonuçlanan liderin takipçiler üzerindeki kuvvetli etkisi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu, takipçilerin liderin olağanüstü yeteneklerinin farkına varıp bunlara hayran olmasını, takipçilerin lideri rol model olarak görmesini, liderin hedeflere ulaşmak için risk almaya ve riski takipçileriyle paylaşmaya istekli olmasını ve liderin etik ve ahlaki davranışlar sergilemesini içermektedir (Gomes, 2014: 66).

İdealleştirilmiş etki aynı zamanda liderlerin karizmasını da ifade etmektedir. Karizma, liderin meşruiyetini resmi kurallardan, pozisyonlardan veya geleneklerden ziyade meşruiyetini takipçilerinin liderin örnek karakterine duyduğu inançtan aldığı sosyal otoriteyi ifade etmektedir (Krishnan, 2000: 4). Bass'a (1985a: 34) göre karizma dönüşümcü liderliğin en önemli bileşenidir. Karizma, örgütsel manada gerçek lideri sıradan yöneticiden ayıran en önemli unsurlardan biridir (Bass, 1985a: 34). Vizyon sahibi olma, yüksek duygusal ifade gücü, yüksek ifade becerileri, yüksek özgüven, yüksek aktivite düzeyi ve örnek davranışlar karizmatik liderleri karakterize etmektedir (Krishnan, 2000: 4). Karizma sahibi liderler takipçilerinde liderin inançlarının doğruluğuna tam olarak güvenme, liderin yaptığı her hareketi meşru görüp sorgusuz sualsiz kabul etme, lidere tam manasıyla itaat edip sadakat gösterme, lidere yüksek derecede hayranlık duyup sevgi besleme gibi etkiler uyandırır (Krishnan, 2000: 4).

***Entelektüel Uyarım Boyutu***

Bass'a (1985a) göre entelektüel uyarım, dönüşümcü liderin takipçilerini daha önce denemediği yolları denemeye, daha önce sorgulamadığı fikirleri ve yerleşik varsayımları sorgulamaya, mevcut sorunlara yeni bakış açılarıyla yaklaşmaya teşvik etmesi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985a: 37). Bir başka ifadeyle entelektüel uyarım, liderin takipçilerini yaratıcı bir şekilde düşünmeye ve zor problemlere çözümler bulmaya teşvik ederek takipçilerin mantık ve analiz duygusuna hitap eden liderlik eylemleridir (Antonakis vd., 2003: 265).

Dönüşümcü lider entelektüel uyarım boyutu ile eski varsayımların ve eski usullerin yeniden düşünülmesi ihtiyacını vurgulayarak takipçileri arasında yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder (Bass ve Avolio, 1993: 52). Dönüşümcü liderliğin entelektüel

uyarım boyutu, takipçilerin karşılaştıkları sorunların ve çözümlerinin doğasını anlaması noktasında önem arz etmektedir. Entelektüel uyarım boyutu aracılığıyla dönüşümcü liderler takipçilerin problemlere ve bunların nasıl çözülebileceğine dair farkındalıklarını arttırırlar, takipçilerin hayal güçlerini harekete geçirirler ve bu doğrultuda takipçilerinin yeni fikirler üretmelerini tetiklerler (Bass, 1985a: 37).

***Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu***

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, dönüşümcü liderin takipçilerine yönelik gelişimsel yönelimli olup her bir takipçisine ayrı ayrı kişisel ilgi göstermesi ve her bir takipçisinin istediğini elde etmesine yardımcı olması olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985a: 35). Bir başka ifadeyle bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına önem verdiği, takipçilerine tavsiyelerde bulunduğu, takipçilerini destekleyerek onların tatmin düzeylerine katkıda bulunduğu liderlik aksiyonlarını ifade etmektedir (Antonakis vd., 2003: 265).

Dönüşümcü liderlerin başkalarının düşüncelerini ve duygularını sezgisel olarak hissetme kapasitelerinin yüksek olduğu, bir başka ifadeyle empati düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Krishnan, 2000: 5). Dönüşümcü liderler empati konusundaki bu yeteneklerini bireyselleştirilmiş ilgi boyutu çerçevesinde her bir takipçisiyle yakın ilişki kurup onların kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını anlama noktasında kullanırlar.

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu kapsamında dönüşümcü lider, koç/mentör olarak hareket ederek her bir takipçisinin başarı ve büyüme ihtiyacını karşılamaya çalışır. Yine bu kapsamda dönüşümcü lider destekleyici bir ortamda yeni öğrenme fırsatları yaratmaya çalışır, bireysel farklılıkların farkında olup bu farklılıklara göre takipçileriyle özel olarak ilgilenir (Gomes, 2014: 66).

***İlham Verici Motivasyon Boyutu***

İlham verici motivasyon boyutu dönüşümcü liderin takipçilerinin yaptıkları işlerde anlam bulmalarını sağlayarak, takım ruhunu canlandırarak, örgütte coşku ve iyimserlik iklimi yaratarak takipçilerini motive etmesini ifade etmektedir (Bass vd., 2003: 208). Başka bir ifadeyle ilham verici motivasyon, liderlerin geleceğe yönelik iyimser olup iddialı hedefleri vurgulayarak, idealleştirilmiş bir vizyon yansıtarak ve

takipçilerine bu vizyonun ulaşılabilir olduğunu anlatarak takipçilerine enerji ve motivasyon vermesi olarak tanımlanmaktadır. (Antonakis vd., 2003: 264-265).

İlham verici motivasyon boyutu kapsamında dönüşümcü liderler takipçilerinin ilgisini çekecek bir gelecek vizyonu ortaya koyup takipçileriyle iyimser ve coşkulu bir şekilde konuşarak yüksek standartlara ulaşma noktasında onları cesaretlendirip ilham verirler (Bass, 1997a: 133). Dönüşümcü liderin arzu edilen bir gelecek vizyonu ortaya koyması, takipçilerin bu vizyonu benimsemelerini sağlaması ve takipçilerine bu vizyona nasıl ulaşacaklarını iyimser ve coşkulu bir şekilde anlatıp göstermesi, ilham verici motivasyon sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır (Krishnan, 2000: 5). İlham verici motivasyon boyutu çerçevesinde dönüşümcü liderler, basit bir dil, ilgi çekici semboller ve metaforlar kullanıp takipçileriyle akıcı ve özgüvenli bir şekilde iletişim kurarak takipçilerinin işte anlam bulmaları, işteki zorluklara meydan okumaları ve ortaya koyulan vizyona ulaşmaları noktasında onlara ilham verirler (Bass, 1997b: 21-22).

## 1.6. Dönüşümcü Liderliğin Diğer Modern Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi ve Karşılaştırılması

Çağdaş (modern) liderlik yaklaşımları arasında yer alan dönüşümcü liderlik bu kategoride literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarıyla bazı açılardan benzeşmekte bazı açılardan da farklılaşmaktadır.

Burns (1978) dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle karşılaştırarak ortaya koyarken Bass (1985a) da benzer şekilde dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikle birlikte açıklamıştır. Bu sebeple ilk olarak dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin karşılaştırılmasına öncelik verilmiştir. Etkileşimci liderlikte lider ile takipçileri arasındaki ilişki maddi ögeler üzerine kurulurken; dönüşümcü liderlikte lider ile takipçileri arasındaki ilişki maddi ögeler yerine kişisel değer sistemlerine dayanmaktadır. Etkileşimci lider kısa vade odaklı olup ödül olarak statü-para vb. gibi dışsal ödüllerle takipçilerini motive ederken; dönüşümcü lider uzun dönem odaklı olup takipçilerine kendilerini geliştirme imkanı tanıyıp onlara özgüven ve vizyon kazandırarak takipçilerini motive etmektedir. Etkileşimci lider örgütün işleyişini önemseyip mevcut yapıyı değiştirmeden koruma eğiliminde olurken; dönüşümcü lider yapıyı sorgulayarak örgüt yapısının işleyişini değiştirme eğilimindedir.

Etkileşimci liderlikte eşgüdüm mekanizması kurallar ve yönergelerken; dönüşümcü liderlikte eşgüdüm mekanizması vizyon, hedef ve değer birliğidir (Eraslan, 2011: 8; Muniapan, 2007: 110).

Hizmetkâr liderlikle dönüşümcü liderliğin birbirine benzer özellikler barındıran iki liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilmekle birlikte aralarında bazı farklılıkların olduğu da ifade edilebilir. Hem hizmetkâr liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin takipçilerinin güçlenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için çaba gösterip takipçilerinin gelişimlerine önem verdikleri söylenebilir. Benzer şekilde vizyon, etki, güven ve kredibilite hem dönüşümcü liderliğin hem de hizmetkar liderliğin ortak özellikleri arasında sayılabilir (Bass, 2000: 33). Hizmetkâr lider takipçilerine hizmet etme ve yardımcı olma motivasyonuyla harekete geçerken, dönüşümcü lider değişim ve dönüşüm motivasyonuyla hem örgütü hem de takipçilerini değiştirip dönüştürme motivasyonuyla harekete geçmektedir. Dönüşümcü liderlikte olan idealleştirilmiş etki/karizma boyutu ile dönüşümcü lider sahip olduğu karizmatik özellikleriyle takipçileri tarafından rol model olarak görülürken hizmetkâr liderlikte böyle bir rol modellik iddiası olmayabilir. Hizmetkâr lider rol model olarak görülmekten ziyade çalışana yardımcı olan bir hizmetkâr olarak görülmeyi tercih eder. Hizmetkâr liderlikte olan tevazu ve otantiklik ise dönüşümcü liderlerde olmayabilir. Dönüşümcü liderler proaktif yaklaşım içinde örgütsel amaçlar için değişim odaklı olup takipçilerine ilham vererek örgüte değişim getiren değişim ajanı rolünü benimserlerken, hizmetkâr liderlerin odak noktası örgütsel amaçlardan daha çok takipçilerinin ihtiyaçları, istekleri ve gelişimi olup bu doğrultuda takipçilerine hizmet etme rolünü benimsedikleri ifade edilebilir (Akdöl, 2015: 27-29).

Etik liderlikle dönüşümcü liderliğin de birbirleriyle benzer ve farklı yönlerinin olduğu ifade edilebilir. Etik liderlikle dönüşümcü liderlik takipçilerine rol model olmak yönünden ve takipçilerini önemseyip onlar adına endişe duyma yönünden birbirlerine benzedikleri söylenebilir (Brown ve Treviño, 2006: 599). Etik liderler her adımda ve her hareketlerinde etik ve ahlaki ilkelere göre hareket ederken, dönüşümcü liderlerin etik değerleri göz ardı ettiği durumlar olabilmektedir. Araştırmacılar dönüşümcü liderlerin bazen etik olmayan şekilde davranabileceğini ileri sürüp, bazı dönüşümcü liderlerin takipçilerine karşı egoist bir tavırda

olabileceği, daha bencil ve politik motivasyonlu olabileceği ve bu doğrultuda etik ilkeler dışına çıkabildiğini belirtmişlerdir (Barling vd., 2008; Brown ve Treviño, 2006; Yasir ve Mohamad, 2016). Etik liderlikle dönüşümcü liderlik arasındaki farklardan birinin de etik liderlerin dönüşümcü liderlik tarzından farklı olarak ödül ve ceza mekanizmalarını kullanmaları olduğu söylenebilir (Yasir ve Mohamad, 2016: 313). Etik liderlikte vizyonerlik, entelektüel uyarım gibi dönüşümcü liderliğin içerdiği bileşenler bulunmaması etik liderlik ile dönüşümcü liderliğin arasındaki farklardandır (Brown ve Treviño, 2006: 599). Dönüşümcü lider takipçilerini gelecek için ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda motive ederken, etik lider ise takipçilerini ortaya koyduğu etik ilkeler ve göstermiş olduğu etik davranışlar doğrultusunda motive eder. Dönüşümcü liderlikte etik olgusu, liderin özelliklerine atfedilen doğruluk ve dürüstlük gibi değerler olarak ele alırken; etik liderlikte etik olgusu liderin özelliklerinden ziyade bir yöneticilik boyutu/yönetim biçimi olarak ele alınmaktadır (Alkan, 2016: 67).

Babacan liderlikle dönüşümcü liderliğin de birbirine benzer özellikler barındıran iki liderik türü olduğu söylenebilir. Babacan liderlerin işyerinde takipçileriyle yakın ve bireysel ilişkiler kurabilme özellikleri dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutuyla benzeşmektedir. Dönüşümcü liderler de aynı babacan liderler gibi takipçileriyle yakın ve özel ilişkiler kurarak onlara bireysel olarak ilgi gösterirler. Babacan liderlikte lider takipçilerine ebeveynleri-aile üyeleri gibi davranırken, dönüşümcü liderlikte lider takipçilerine daha çok mentör, koç, akıl hocası gibi davranır. Babacan liderler otoritesini hissettirip takipçilerinden statü gereklerine göre davranmalarını, sadık ve itaatkâr olmalarını beklerken (Aycan, 2006: 449), dönüşümcü liderler otoritesini hissettirmek yerine takipçilerinin gözünde rol model olmayı hedefleyip takipçilerini entelektüel teşvik boyutuyla yenilik yapabilecekleri alanlar açarak onları yaratıcılığa ve yeniliğe teşvik eder. Babacan liderlikte, liderin içinde bulunduğu kültür odak noktası alınırken dönüşümcü liderlikte liderin içinde bulunuduğu kültür göz ardı edilmiştir. Babacan liderlik özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu kolektivist kültürlerde etkin olan bir liderlik tarzıyken (Aycan, 2008; Bekmezci, 2018), dönüşümcü liderlik hem bireyselci hem de kolektivist kültürlerde etkin olabilen bir liderlik tarzıdır (Sheer, 2010: 125).

Samimi, içten, ahlaki ve şeffaf bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderliğin de (Walumbwa vd., 2008) dönüşümcü liderlikle benzer ve farklı yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Hem dönüşümcü liderler hem de otantik liderler takipçilerinin gelişimiyle yakından ilgilenip, takipçilerine önem verip onlarla destekleyici güvene dayalı ilişkiler oluşturmaktadır (Malloy ve Kavussanu, 2021: 637). Takipçilerinin gözünde iyi bir örnek ve rol model olmaları açısından da otantik liderlikle dönüşümcü liderlik tarzları benzerlik göstermektedir. Joo ve Nimon (2014) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin ve otantik liderliğin birbirlerini tamamlayıcı iki liderlik türü olduğunu, iki liderlik türünün boyutlarının karşılıklı olarak birbirlerini kapsadıklarını, iki liderlik türünün ve özelliklerinin birlikte kullanımının liderin etkinliğine, takipçilerin örgütsel bağlılıklarına, takipçilerin işe tutkunluklarına ve takipçilerin performanlarına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlikte lider takipçilerinin gerçek ihtiyaç ve isteklerinin farkına varıp takipçilerinin de bu gerçek ihtiyaç ve isteklerini fark etmelerini sağlamaya çalışırken, otantik liderler ise takipçilerinin gerçek ihtiyaç ve isteklerinin farkına varmalarının ötesinde takipçilerinin bir birey olarak kendini tanımalarını neleri yapıp neleri yapamayacaklarını fark etmelerini sağlarlar. Ayrıca dönüşümcü liderler, otantik liderler kadar öz farkındalığa ve şeffaflığa sahip değillerdir (Walumbwa vd., 2008: 104). Otantik liderler içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu gereği her zaman etik ilkeler çerçevesinde hareket ederler. Dönüşümcü liderler ise her zaman etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyebilir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bazı araştırmalarda (Barling vd., 2008; Brown ve Treviño, 2006; Yasir ve Mohamad, 2016) dönüşümcü liderlerin bencil ve egoist bir tutumda olup etik ilkeler dışına çıkabildiği tespit edilmiştir.

## 1.7. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu başlık altında literatürde dönüşümcü liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılmış çalışmalar ele alınıp, dönüşümcü liderliğin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan birçok öncülünün olduğu görülmüştür. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin öncülleri ilgili literatürden yararlanılarak ortaya koyulmuştur. Literatürde yapılmış çalışmalar neticesinde, dönüşümcü liderliğin büyük beş kişilik özelliği, öz yeterlilik, bilişsel kapasite, bilinçli farkındalık, psikolojik sermaye, duygusal zekâ, kültürel zekâ, değişime yönelik pozitif tutum, işteki mutluluk ve keyif, duygusal bağlılık, kolektif kimliğe sahip olma, umutlu olma, uzun vadeli hedefler için tutkulu ve azimli olma, örgütsel adalet, örgütün yapısal özellikleri ve örgüt kültürü gibi öncüllerinin olduğu tespit edilmiştir.

ABD'deki ve Çin'deki nicel çalışmalara dayanarak yaptıkları sistematik derleme çalışmasında Sun vd. (2017) dönüşümcü liderliğin öncüllerinin üç grupta toplandığını belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin öncüllerini oluşturan bu üç grubun liderin kendi nitelikleri, örgütsel faktörler ve liderin iş arkadaşlarının ve takipçilerinin karakteristik özellikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sun vd.'nin (2017) çalışmasına göre liderin kendi nitelikleri kategorisinde liderin öz yeterliliği, liderin değerleri, liderin duygusal zekâsı ve liderin bilişsel kapasitesi yer almaktadır. Örgütsel faktörler kategorisinde örgütün adilliği yer almaktadır. Liderin iş arkadaşlarının karakteristik özellikleri kategorisinde ise liderin iş arkadaşlarının ve takipçilerinin duygusal zekâları ve gelişim düzeyleri yer almaktadır. Sun vd. (2017), liderin iş arkadaşlarıyla destekleyici, olumlu ve işbirlikçi sosyalleşmesinin de dönüşümcü liderliğin öncülleri arasında sayılabileceğini belirtmişlerdir. Sayılan bu öncüller liderin dönüşümcü liderlik tarzında liderlik göstermesini tetikleyen unsurlar olarak görülebilir.

Sun vd.'nin (2017) çalışmasına benzer olarak Trépanier vd.'nin (2012) çalışmasında da yöneticilerin öz yeterliliklerinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ açısından da Sun vd.'nin (2017) çalışmasına paralel olarak, Barbuto ve Burbach (2006) 388 lider-takipçi ikilisi üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin öncüllerinden biri olduğunu tespit etmişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucuna göre liderlerin duygusal zekâlarının

dönüşümcü liderliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Keung ve Rockinson-Szapkiw (2013) tarafından 193 uluslararası okul yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada ise kültürel zekânın dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu, kültürü zekâsı yüksek olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileyebilecekleri bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliğin önemli öncüllerinden olduğu ifade edilebilir. Bono ve Judge (2004) yaptıkları meta analiz çalışmasında kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğunu tespit etmişlerdir. Bono ve Judge (2004) büyük beş kişilik özelliğinin dönüşümcü liderlik üzerinde etkisinin olduğunu ve büyük beş kişilik özelliğinin dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını etkileyen unsurlar arasında sayılabileceğini belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışma neticesinde Bono ve Judge (2004) dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliği olumlu-pozitif yönde etkilediğini, bu kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları sergileyebileceğini bulgulamışlardır. Nevrotik (duygusal dengesizlik) kişilik özelliğinin ise dönüşümcü liderliği olumsuz-negatif yönde etkilediği, nevrotik kişiilik özelliğine sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme olasılıklarının daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmada, dışadönüklük kişilik özelliğinin dönüşümcü liderliği etkileyen en güçlü kişilik özelliği olduğu da bulunmuştur. Balabanova ve Deminskaya (2017) tarafından yapılan çalışmada da, takipçilerin büyük beş kişilik kuramındaki uyumluluk karakterine sahip olmasının yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzı liderlik gösterme ihtimalini arttırdığı tespit edilmiştir.

Bums (1978) kararlılık, özgüven, vizyon gibi karizmatik niteliklerin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğunu belirtmiştir. House ve Shamir (1993) ise, takipçilerin özgüvenini arttırma yeteneğinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden biri olduğunu ileri sürmüştür. Davidson'un (2014) ilkokul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, umutlu olmanın ve uzun vadeli hedefler için tutkulu ve azimli olmanın dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Dou'nun (2011) teknoloji şirketinde, elektronik şirketinde ve danışmanlık şirketinde çalışan 328 personel üzerinde yaptığı çalışmada ise yöneticinin psikolojik sermayesinin

dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu bulgulanmıştır. Zhang vd. (2014) ise yaptıkları çalışmada, gelecekteki sonuçları dikkate alarak hareket etmenin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden biri olduğunu, bir başka ifadeyle gelecek yönelimli olup gelecekteki sonuçları dikkate alarak hareket eden liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme olasılıklılarının yüksek olacağını tespit etmişlerdir. Zhang vd.'nin (2021) 64 yönetici ve 262 takipçisi üzerinde yaptıkları çalışmada da, kendisinden ziyade başkalarına daha fazla odaklanıp başkalarına yardım ederek gerektiğinde fedakârlıkta bulunma erdeminin (self-transcendent value) dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu, bu erdeme sahip liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme olasılıklılarının yüksek olacağını tespit edilmiştir.

Ramchandran vd.'nin (2016) orta düzey ve üst düzey yöneticiler üzerinde dönüşümcü liderliğin nöropsikolojik öncüllerini araştırdıkları çalışmada, beynin yönetsel-yürütücü işlevinin (executive function) dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Çalışma belleğini, esnek düşünmeyi, öz kontrolü, planlamayı ve karar vermeyi içeren beynin yönetsel-yürütücü işlevi kontrol ve karar verme olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Kontrol, ilk olarak akla gelen güçlü tepkiyi kısıtlama ve esnek düşünmeyi yansıtmaktadır. Yapılan çalışmada, ilk olarak akla gelen güçlü tepkiyi kısıtlayıp kontrol altında tutabilen, zihinsel esnekliğe sahip olabilen ve düşük riskli karar verme eğilimleri yüksek olan liderlerin dönüşümcü liderlik tarzında liderlik davranışları gösterme eğilimlerinin yüksek olacağı bulgulanmıştır. Lange vd. (2018) tarafından 60 lider ve 184 takipçi üzerinde yapılan çalışmada da bilinçli farkındalığın (mindfulness) dönüşümcü liderliğin öncüllerinden biri olduğu, bilinçli farkındalık düzeyleri yüksek olan liderlerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzı sergileyeceği tespit edilmiştir.

Örgüt yapısının ve örgütsel yapının özelliklerinin de dönüşümcü liderliğin öncülleri arasında yer aldığı ifade edilebilir. Walter ve Bruch (2010) örgüt yapısının dönüşümcü liderliği ortaya çıkaran faktörlerden olup olmadığını araştırmışlardır. Walter ve Bruch (2010) örgütsel seviyede 125 örgüt üzerinde örgütün yapısal özelliklerinden merkezileşmenin, biçimselleşmenin (formalizasyonun-resmileşmenin) ve örgüt büyüklüğünün dönüşümcü liderliğin öncülleri arasında sayılıp sayılamayacağına yönelik çalışma yürütmüşlerdir. Yaptıkları çalışma

sonucunda, merkezileşmenin düşük olduğu örgütlerde, formalizasyonun (resmileşmenin) yüksek olduğu örgütlerde ve örgüt büyüklüğü açısından küçük örgütlerde dönüşümcü liderliğin daha fazla görülebildiği, bu unsurların dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Wright ve Pandey (2010), belediyelerdeki idari yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel yapının dönüşümcü liderliği etkileyip etkilemediğini, bir başka ifadeyle örgütsel yapının dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olup olmadığını araştırmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda Wright ve Pandey (2010), örgütün hiyerarşik bir yapıda olmasının (hiyerarşik karar almanın) ve örgütte yukarıya doğru iletişimin yetersiz olmasının dönüşümcü liderliği olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu yönde Wright ve Pandey (2010), örgüt yapısı ne kadar çok hiyerarşik olursa ve örgütteki yukarıya doğru iletişim ne kadar çok zayıf olursa, o örgütteki liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme eğilimleri de o ölçüde düşük olabileceğini belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünün de dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğuna dair yapılan çalışmalar mevcuttur. Den Hartog vd.'nin (1996) yaptıkları çalışmada, inovatif ve destek yönelimli olan organik örgüt ortamlarında dönüşümcü liderliğin daha çok ortaya çıktığı, inovatif ve destek yönelimli kültürün dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Masood vd. (2006) de yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlerin daha çok esnekliğin fazla olduğu klan ve adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışmak istediklerini tespit etmişlerdir. Arıkboğa (2013) da esnek ve uyum sağlayıcı kültüre sahip olan örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilenme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Jin vd.'nin (2016) 357 yönetici ve 1404 takipçi üzerinde dönüşümcü liderliğin duygusal ve tutumsal öncüllerini araştırdıkları çalışmada, işte daha mutlu ve keyifli olan liderlerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilip liderin işteki mutluluğu ve keyfinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olabileceği ileri sürülmüştür. Ayrıca çalışmada örgütlerine duygusal bağlılıkları yüksek olan liderlerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilip liderin örgütlerine olan duygusal bağlılık seviyelerinin dönüşümcü liderliğin

öncüllerinden olabileceği belirtilmiştir. Trépanier vd.'nin (2012) 568 okul müdürü üzerinde dönüşümcü liderliğin sosyal ve motivasyonel öncüllerini araştırdıkları çalışmada, yöneticilerin işyerinde anlamlı ve pozitif ilişkiler kurduklarına dair algılarının, yöneticilerin içsel motivasyonlarının ve yöneticilerin öz yeterliliklerinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, işyerindeki ilişkilerini pozitif olarak algılayan yöneticilerin içsel motivasyonlarının ve öz yeterliliklerinin artarak dönüşümcü liderlik davranışları gösterme eğilimlerinin yükseleceği bulgulanmıştır. Trépanier vd.'nin (2012) çalışmasında işyerinde anlamlı ve pozitif ilişkiler kurduklarına inanan yöneticilerin kendilerini başkalarına ilham veren ve misyon duygusu aşılayan liderler (dönüşümcü liderler) olarak görme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.

Bommer vd. (2004) tarafından çeşitli örgütlerdeki 227 yönetici ve 2247 takipçileri üzerinde yapılan çalışmada, yöneticilerin örgütsel değişime yönelik sinizm düzeylerinin dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu bulunmuştur. Buna göre çalışmada, örgütsel değişime yönelik sinizm düzeyleri yüksek olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme olasılıklarının daha düşük olduğu, değişime yönelik pozitif tutum içinde olan yöneticilerin ise dönüşümcü liderlik davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, aynı düzeydeki yönetici meslektaşlarının göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının da dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu, yönetici iş arkadaşlarının sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının diğer yöneticileri de dönüşümcü liderlik tarzında liderlik davranışları sergilemeleri noktasında etkiledikleri bulunmuştur. Johnson vd. (2012) tarafından 53 yönetici üzerinde 15 ardışık gün içerisinde yapılan çalışmada ise, liderin kimliğinin (liderin kendini tanımlama şeklinin) dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada liderlerin kendilerini içinde bulundukları gruba göre tanımlayıp kolektif kimliğe sahip olmasının dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğu, bir başka ifadeyle kolektif kimliğe sahip liderlerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzında liderlik davranışları sergileyebilecekleri tespit edilmiştir. Balabanova ve Deminskaya (2017) bilişim ve üretim firmalarındaki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, performansa dayalı ödemelerdeki ve terfilerdeki algılanan adaletin ve mesleki eğitim

uygulamalarının dönüşümcü liderliğin öncüllerinden olduğunu, bu faktörlerin yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzı liderlik gösterme ihtimalini arttırdığını tespit etmişlerdir.

Tafvelin vd. (2018), bir yılda üç farklı zaman diliminde mülakatlar aracılığyla bir sosyal hizmet örgütündeki yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını engelleyebilecek örgütsel öncülleri araştırmışlardır. Yaptıkları boylamsal araştırma neticesinde hiyerarşik karar verme açısından yukarıdan aşağıya yönetim (top-down management) anlayışının olmasını, yöneticilerin fazla idari yükünün olmasını, yöneticilerin çalışanlara fiziki olarak uzak olmasını, yöneticilerin performans bazlı ödüller üzerinde sınırlı etkiye sahip olmasını, örgütün sürekli değişim içinde olmasını ve örgütün içinde bulunduğu finansal zorlukları dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını engelleyebilecek örgütsel öncüller olarak tespit etmişlerdir. Çalışmada tespit edilen dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını engelleyebilecek örgütsel öncüllerin ortadan kaldırılmasının yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzında liderlik göstermesini sağlayabileceği belirtilmiştir. Bu doğrultuda, iyi çalışma koşullarının ve iyi bir örgütsel yapının dönüşümcü liderliğin öncülleri arasında sayılabileceği, bu faktörlerin dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörler olarak görülebileceği söylenebilir.

### 1.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin gerek bireysel gerek örgütsel birçok sonucunun olduğu görülmüştür. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin sonuçları ilgili literatürden yararlanılarak ortaya koyulmuştur. Literatürde yapılmış çalışmalar neticesinde, dönüşümcü liderliğin çalışanların işin anlamlılığına ilişkin algılarını arttırma, çalışanların öz yeterlilik ve özsaygı algılarını arttırma, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ve psikolojik güvenliği arttırma, çalışanların işteki rollerinin net olduğu algısını arttırma, rol belirsizliğini azaltma, işteki gelişim fırsatlarına yönelik algıyı arttırma, çalışanların işe tutkunluklarını, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve yaşam tatminlerini arttırma, çalışanların proaktif ve inovatif davranışlarını arttırma, çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışlarını arttırma, çalışanların iş, görev ve bağlamsal performanslarını arttırma, çalışanların iş becerikliliği davranışlarını arttırma, çalışanların değişime yönelik pozitif tutumlarını arttırma, çalışanların iyi oluş hallerini arttırma, çalışanların psikolojik güçlendirme ve psikolojik sahiplenme düzeylerini arttırma, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini arttırma, çalışanların yönetime ve lidere olan güvenlerini arttırma, çalışanların yaratıcılıklarını arttırma, çalışanların kurumsal girişimciliklerini arttırma, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltma, çalışanların iş streslerini azaltma, çalışanların motivasyonlarını arttırma, çalışanların yeni teknolojileri kabul etmelerini kolaylaştırma, firmaların özümseme kapasitesini arttırma, firmaların yenilik yeteneğini arttırma, işletme performansını arttırma, örgütsel değişim yönetimini kolaylaştırma, örgütsel çift yetenekliliği arttırma gibi sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların hem bireysel düzeydeki hem de örgütsel düzeydeki algı, tutum, davranış ve performansları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu çerçeve ilgili literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütün lehine olabilecek algıları pozitif yönde arttırdığına yönelik çalışmalar olduğu ifade edilebilir. Bu yönde dönüşümcü liderliğin bir sonucu olarak çalışanların işin anlamlılığına ilişkin algılarının artması olduğu ileri sürülebilir. Nitekim Aryee vd. (2012) bir telekomünikasyon firmasındaki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların işlerini anlamlı görmeleri üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Nielsen vd. (2008) tarafından yaşlı bakımevinde çalışan personeller üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların işin anlamlılığına ilişkin algılarını arttırdığı bulunmuştur. Benzer şekilde, Pradhan ve Pradhan (2016) tarafından Hindistan'daki bilişim firmalarındaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların işin anlamlılığına dair algıları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışan algısı düzeyinde diğer bir sonucu olarak çalışanların öz yeterlilik algılarını arttırması olduğu söylenebilir. Nielsen ve Munir (2009) tarafından yaşlı bakımı sektöründe çalışan personeller üzerinde yapılan boylamsal çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların öz yeterlilik algıları üzerinde

pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Liu vd. (2010) tarafından hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların öz yeterlilik algıları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Donkor'un (2022) kamu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların genel öz yeterlilik algılarını pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Kark vd. (2003) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların öz yeterlilik ve özsaygı algıları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin çalışan algıları üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanlar tarafından örgütün misyonuna atfedilen değeri arttırdığı tespit edilmiştir (Faupel ve Süß, 2019). Dönüşümcü liderliğin çalışanların işteki rollerinin net olduğuna dair algıları ve işteki gelişim fırsatlarına yönelik algıları arttırdığı, rol belirsizliğine ilişkin algıları ise azalttığı ifade edilebilir. Nitekim, Nielsen vd.'nin (2008) çalışmasında dönüşümcü liderliğin çalışanların işteki rollerinin net olduğuna dair algıları ve işte algılanan gelişim fırsatları üzerinde üzerinde pozitif etkisinin olduğu; MacKenzie vd.'nin (2001) çalışmasında dönüşümcü liderliğin rol belirsizliği üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sharifirad (2013) tarafından imalat ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların algıladıkları psikolojik güvenliği arttırdığı tespit edilmiştir. Bernarto vd. (2020) de yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel destek algılarını arttırdığını bulmuşlardır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunluk, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi tutumları üzerinde etkisi olduğu, dönüşümcü liderliğin sonuçları olarak çalışanların pozitif tutumlarında artış olduğu söylenebilir. Nitekim literatürde yapılmış çalışmalar bu söylemi destekler niteliktedir. Enwereuzor vd. (2018) tarafından hemşireler üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanlarda dönüşümcü liderliğin işe tutkunluk üzerinde etksininin daha fazla olacağı da bulgulanmıştır. Benzer şekilde Aryee vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunlukları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Faupel ve Süß tarafından (2019) çeşitli örgütlerde

çalışan 328 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise, örgütsel değişim sürecinde dönüşümcü liderliğin çalışanların işe tutkunluklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını bulgulayan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan biri olan Mittal (2016) tarafından Hindistan'da bilişim sektöründeki kobilerde çalışanlar üzerinde çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Krishnan (2005) tarafından Hindistan'daki okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde ve Ausat vd. (2022) tarafından Endonezya'daki kobilerdeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı bulgulanmıştır. Miao vd. (2012) tarafından Çin'de büyük bir imalat firmasındaki göçmen işçiler ve onların yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pradhan ve Pradhan (2016) tarafından Hindistan'daki bilişim firmalarındaki çalışanlar üzerinde ve Akbolat vd. (2013) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Donkor'un (2022) Gana'daki kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada ise dönüşümcü liderliğin normatif örgütsel bağlılığı pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışan tutumu düzeyinde diğer bir sonucu olarak dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminlerini arttırması olduğu söylenebilir. Bushra vd. (2011) tarafından Pakistan'daki banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkileyip çalışanların iş tatminlerini arttırdığı bulunmuştur. Benzer şekilde Liu vd. (2010) tarafından Çin'de hizmet sektöründe çeşitli firmalardaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bernarto vd.'nin (2020) Endonezyalı öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminleri ve yaşam tatminleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların sergiledikleri örgüt lehine olan davranışları pozitif yönde etkileyip bu davranışları arttırdığı söylenebilir. Bu doğrultuda

literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt lehine olabilecek davranışlarını arttığına dair yapılmış çalışmalar mevcuttur. Bu çerçevede Lin ve Hsiao (2014), Tayvan'da hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını tespit etmişlerdir. MacKenzie vd. (2001) tarafından satış temsilcileri üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin satış temsilcilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmalara benzer şekilde Podsakoff vd. (1990) tarafından büyük bir petrokimya firmasındaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin lidere güven aracılığıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Slåtten ve Mehmetoglu (2015) tarafından konaklama sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki etkisi uzun süreli çalışanlarda kısa süreli çalışanlara göre daha yüksek olduğu da bulgulanmıştır. Yi vd. (2019) tarafından Bangladeş'te büyük ölçekli hazır giyim fabrikalarındaki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların sürdürülebilir inovatif iş davranışları ve proaktif davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Hetland vd. (2018) tarafından Norveç'te hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da, dönüşümcü liderliğin proaktif bir davranış olan iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kerse ve Babadağ (2019) tarafından akademisyenler üzerinde ve Afsar vd. (2019) tarafından konaklama sektöründe yapılan çalışmalarda da, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş becerikliliği davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Literatürde yapılmış çalışmalardan hareketle dönüşümcü liderliğin önemli sonuçlarından birisinin de dönüşümcü liderliğin çalışanların verimliliklerini ve performanslarını arttırması olduğu ifade edilebilir. Miao vd. (2012), Ausat vd. (2022) ve Donkor (2022) tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. MacKenzie vd. (2001) tarafından yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin satış temsilcilerinin rol performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Alper Ay ve Keleş

(2017) tarafından bir sağlık kuruluşundaki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise dönüşümcü liderliğin iş performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Chiaburu vd. (2014) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da, dönüşümcü liderliğin proaktif bağlamsal performans, prososyal bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Pradhan ve Pradhan (2016) tarafından bilişim sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların bağlamsal performanslarını arttırdığı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkın olmaları ve değişime yönelik pozitif tutumda olmaları üzerinde de etkisi olduğu söylenebilir. Literatürde dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık konusunda yapılmış çalışmalardan olan Nordin'in (2012) akademik personeller üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Novitasari vd. (2020) tarafından hastanede çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da, dönüşümcü liderliğin hastane çalışanlarının değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Herold vd. (2008) tarafından ABD'deki çeşitli örgütlerdeki 343 çalışan üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime olan bağlılıklarını arttırdğı bulunmuştur. Bommer vd. (2005) tarafından yapılan boylamsal çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel değişimle ilgili sinizmleri (sinik tutumları) üzerinde negatif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel değişimle ilgili sinik tutumlarını azalttığı bulgulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin sonuçları arasında dönüşümcü liderliğin çalışanların iyi oluş (well-being) düzeylerini, psikolojik güçlenme düzeylerini ve psikolojik sahiplik düzeylerini arttırması da yer almaktadır. Nielsen vd. (2008) ve Nielsen ve Munir (2009) tarafından Danimarka'nın büyük bir yerel yönetim biriminin yaşlı bakımı sektöründe çalışan personeller üzerinde yapılan boylamsal çalışmalarda dönüşümcü liderliğin çalışanların iyi oluş halleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin çalışanların iyi oluş düzeylerini arttırdığı bulgulanmıştır. Sharifirad (2013) tarafından İran'daki imalat ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların iyi oluş halleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu

tespit edilmiştir. Mittal (2016) tarafından Hindistan'da bilişim sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Nurtjahjani vd. (2022) tarafından Endonezya'da bir üniversitedeki öğretim görevlileri üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Park vd. (2013) tarafından Kore'de kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik sahiplenme düzeyleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların liderle, grupla ve örgütle özdeşleşme düzeylerine de olumlu manada katkı sağladığı söylenebilir. Nitekim Krishnan (2005) tarafından Hindistan'daki okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini arttırdığı bulgulanmıştır. Kark vd. (2003) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların liderle özdeşleşmesi ve çalışanların grupla sosyal özdeşleşmesi üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların yönetime ve lidere olan güvenleri üzerinde de pozitif yönde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Liu vd. (2010) tarafından Çin'de hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların lidere olan güvenleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Mittal (2016) tarafından yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların güven düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde MacKenzie vd. (2001) tarafından satış temsilcileri üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların yöneticiye olan güvenlerii üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lin ve Hsiao (2014) tarafından Tayvan'da hemşireler üzerinde yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin çalışanların çalışanların yönetime olan güvenlerini ve bilgi paylaşma niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılık, girişimcilik ve daha fazla sorumluluk alma gibi özelliklerini arttırdığı söylenebilir. Teymournejad ve Elghaei (2017) tarafından İran'daki bir banka çalışanları ve yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin hem bir bütün olarak hem de her bir boyutu özelinde çalışanların yaratıcılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin

çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Yi vd. (2019) tarafından Bangladeş'te yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Eisenbeiß ve Boerner (2013) tarafından Almanya'da Ar-Ge odaklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılıklarını ve çalışanların lidere olan bağımlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların lidere olan bağımlılıklarını arttırması aracılığıyla çalışanların yaratıcılıklarını negatif yönde de etkileyebileceği bulgulanmıştır. Boukamcha (2019) tarafından Tunus'taki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki (kobilerdeki) liderler ve çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin çalışanların kurumsal girişimcilik eğilimlerini arttırdığı bulgulanmıştır. Binici (2021) tarafından İstanbul'da büyük ölçekli kurumsal firmalarda çalışan beyaz yakalılar üzerinde yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların kurumsal girişimcilikleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aryee vd.'nin (2012) bir telekomünikasyon firmasındaki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların işte daha fazla sorumluluk üstlenmeleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve iş streslerini azaltıp motivasyonlarını arttırdığı ifade edilebilir. Caillier (2016) tarafından ABD'deki kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini düşürdüğü tespit edilmiştir. Miao vd. (2012) ve Mittal (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da, dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara benzer şekilde Alper Ay ve Keleş (2017) tarafından sağlık kuruluşundaki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, bir başka deyişle dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı bulgulanmıştır. Liu vd. (2010) tarafından Çin'de hizmet sektöründe çeşitli firmalardaki 745 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise

dönüşümcü liderliğin çalışanların iş stresini ve stres semptomlarını azalttığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonlarını yükselttiğine dair yapılmış çalışmalar da literatürde mevcuttur. Nitekim Akbolat vd. (2013) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yi vd. (2019) tarafından Bangladeş'te tekstil sektöründeki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da, dönüşümcü liderliğin çalışanların içsel motivasyonları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların teknolojiye olan korkularını ve endişelerini aşmalarına yardımcı olup çalışanların yeni teknolojileri kabul etmelerini kolaylaştırdığı da söylenebilir. Nitekim Khasawneh (2020) tarafından ABD'nin Michigan eyaletinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmalardaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların teknofobilerini aşmalarına ve yeni teknolojileri kabul etmelerine yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel düzeyde sonuçlarının olduğunu da söylemek mümkündür. Fırat ve Yeşil (2020) tarafından bir üretim firmasında yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının ise işletme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Binici (2021) tarafından İstanbul'daki büyük ölçekli kurumsal firmalarda yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin firmaların bilgiyi özümseme kapasitesi (elde etme, dönüştürme, uygulanma) üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Yılmaz Kozcu ve Nezcan Timurcanday Özmen (2021) tarafından inşaat seköründe faaliyet gösteren firmalardaki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim yönetimi ve örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# İŞ BECERİKLİLİĞİ

Bu bölümde iş becerikliliği kavramından, iş becerikliliğine ilişkin iki temel bakış açısından, iş becerikliliğinin teorik çerçevesinden, iş becerikliliğinin oluşumundan ve iş becerikliliğine ilişkin ortaya çıkmış modellerden bahsedilip, son olarak iş becerikliliğiyle ilgili yapılmış çalışmalar sunulacaktır.

## 2.1. İş Becerikliliği Kavramı

‘‘Job Crafting’’ kavramı uluslararası literatürde tüm çalışmalarda ‘‘Job Crafting’’ olarak ifade edilse de, Türkçe literatürde bu kavramın çevirisinde ve bu kavramın Türkçe ismi üzerinde farklılaşmalar olduğu, kavramın Türkçe karşılığı konusunda tam olarak fikir birliği sağlanamadığı söylenebilir. 2023 yılı sonu itibariyle YÖK’ün ulusal tez merkezi veritabanında (yöktezde) ‘‘Job Crafting’’ kavramı ile ilgili toplam 50 tez yer almaktadır. Bu 50 tezin 32’sinde ‘‘Job Crafting’’ kavramı ‘‘İş Becerikliliği’’ olarak; 6’sında ‘‘İş Biçimlendirme’’ olarak; 5’inde ‘‘İş Zanaatkârlılığı’’ olarak; 3’ünde ‘‘İş Şekillendirme’’ olarak; 3’ünde ‘‘İş Yapılandırma’’ olarak; 1’inde ‘‘İş Uyumlulaştırma’’ olarak kullanılmıştır. Görüldüğü üzere ulusal literatürde ekseriyetle bu kavramın ‘‘İş Becerikliliği’’ olarak çevrilip, bu şekilde bilimsel çalışmalarda kullanıldığı ifade edilebilir. Buna istinaden bu çalışmada da bu kavram ‘‘İş Becerikliliği’’ olarak çevrilip, kullanılmıştır.

İş becerikliliği, kişinin işiyle uyumunu arttırma, işinin kendi kontrolünde olduğunu hissetme ihtiyacı vb. gibi nedenlerle yönetimden bağımsız olarak bizzat kişinin kendisi tarafından başlatılan ve işindeki fiziksel, ilişkisel ve zihinsel sınırlarda yaptığı değişiklikleri içeren, kişinin beceri ve yetenekleriyle uyumlu olacak şekilde iş kaynakları ile iş taleplerini değiştirmesi suretiyle ikisi arasında denge kurmayı amaçlayan proaktif davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 3-4; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179).

Günümüz iş dünyasında örgütler hiç olmadığı kadar dinamik ve değişen çevrelerde bulunmaktadırlar. Bu durum örgütlerin sürdürülebilirlikleri için; esnekliğin, adaptasyonun, değişime uyum sağlamanın ve inovasyonun önemini bir

kez daha ortaya koymaktadır. Günümüz organizasyonlarında işgücünün sürdürülebilir inovasyon ve sürdürülebilir istihdam edilebilirliğine olan ihtiyaçtan yola çıkarak, iş becerikliliğinin her iki ihtiyacı karşılayabilecek bir sosyal inovasyon olarak ele alınabileceği ifade edilebilir (Le Blanc vd., 2017: 60). Sosyal inovasyon, bireylerin ve toplumun refahını, iyi oluş hallerini arttırma ya da bir ihtiyaca yönelik mevcut çözümlerin ötesinde yeni şeyler aramaya yönelten yeni çözümlerdir (Oecd.org, 2023). Sosyal inovasyon örnekleri olarak örgütte iş yapış biçimlerinin ve iş ilişkilerinin değiştirilmesiyle örgütsel performansın arttırılması ve çalışanın yeteneklerini geliştirmesinin teşvik edilmesi sayılabilir (Le Blanc vd., 2017: 49). Çalışanlar sosyal inovasyon olarak iş becerikliliğinde, kişi-iş uyumunu yakalamak adına işlerini şekillendirebilirler, işteki ilişkilerini yeniden düzenleyebilirler (Le Blanc vd., 2017: 60).

İş becerikliliğinin örgütsel sürdürülebilirliğe ve çalışan sürdürülebilirliğine çeşitli katkılarının olduğu söylenebilir. İş becerikliliği, çalışanların işte istekli olmalarını ve işe tutkun olmalarını sağlayabildiği için örgütler tarafından teşvik edici bir araç olarak görülebilir. Bu şekilde örgütler çalışanlarını sürdürülebilir şekilde ellerinde tutarak rekabet avantajı elde edebilirler. Günümüz dönüşümsel iş çevrelerinde, görevlerin ve rollerin sürekli değiştiği, akış halinde olduğu aşikârdır. İş becerikliliği bu tarz çevrelerin taleplerine çalışanların uyum sağlama yeteneklerini arttırarak cevap verebilir, bu yönde hem örgütsel sürdürülebilirliliğe hem de çalışan sürdürülebilirliliğine katkı sağlayabilir (Le Blanc vd., 2017: 59).

Sürdürülebilir istihdam edilebilirlik, bireyin çalışma hayatında, sağlıklarını ve iyi oluş hallerini koruyarak çalışmaya devam edebilmesini ifade etmektedir (Le Blanc vd., 2017: 49; Van der Klink vd., 2016: 74). İş becerikliliği davranışları çalışanların iş tatminlerini, iyi oluş hallerini arttırabildiğinden ve sağlığı tehdit edebilen fiziksel ve zihinsel işyükünü azaltma imkânı verdiğinden bu yönde sürdürülebilir istihdam edilebilirliğe katkı sağlayabilir.

İşte mutlu ve sağlıklı olan çalışanların genellikle çalıştıkları örgütlere pozitif katkılar sağlayacağı beklenmektedir. İş becerikliliğinin de çalışanın işte mutluluğuna ve sağlığına yapacağı olumlu katkılar sayesinde örgüte de olumlu anlamda katkı sağlayacağı söylenebilir (Tims ve Bakker, 2010: 7). İş becerikliliği çalışanlara

işlerini kendi yetenek, tercih ve isteklerine göre düzenleme-özelleştirme-değiştirme imkânı verebildiğinden bireyler açısından çok değerli bir araç olarak görülebilmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 7). İş becerikliliği, işleri ihtiyaçlara göre ayarlama imkânı verdiğinden, özellikle yaşlı çalışanlar, engelli çalışanlar, sağlık problemi olan çalışanlar veya küçük çocuğu olan çalışan ebeveynler açısından değerli bir araç olarak kullanılabilir. Bu gruplardaki çalışanlar iş becerikliliği davranışları sergileyerek işlerinde ihtiyaçlarına göre birtakım değişiklikler yapabilirler (Le Blanc vd., 2017: 59).

Bireysel açıdan iş becerikliliğinin önemine değinilecek olursa, iş becerikliliğinin çalışanların yaptıkları işleri anlamlandırmalarını sağlayıp iş tatmini ve işe tutkunluğu arttırdığı yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bununla beraber iş becerikliliği çalışanların işte yeni beceriler geliştirmesine, iş özerkliğini arttırmalarına, işlerinde yaşadıkları stresi azaltmalarına olanak sağlamaktadır (Berg vd., 2010; Lyons, 2008; Tims vd., 2013a). Bu açılardan düşünüldüğünde iş becerikliliğinin bireysel anlamda faydalı bir davranış olduğu ileri sürülebilir.

Örgütsel düzeyde incelendiğinde iş becerikliliği, çalışanlara işlerini kendi yöntemleriyle yapma imkânı verdiğinden, çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağladığından (Tims vd., 2012) ve çalışanların işten ayrılmak yerine işte devam etme oranlarını arttırıp işle bütünleşmelerini sağladığından (Tims ve Bakker, 2010) örgütler açısından faydalı olabilecek davranışlar arasında yer alabilir. Ayrıca iş becerikliliği çalışanın genel iyi oluş haline olumlu yönde katkı sağladığından (Slemp ve Vella-Brodrick, 2014; Tims vd., 2013a), çalışanın yaratıcılığını arttırdığından (Berg vd., 2010) ve çalışanlarda stresi ve tükenmişliği azalttığından (Rudolph vd., 2017; Tims vd., 2013a) bu yönde örgütsel kültürün gelişmesine ve pozitif örgüt kültürünün oluşmasına da fayda sağlayabileceği düşünülebilir.

İş becerikliliğinin toplum açısından yararlarının olduğu da söylenebilir. İş becerikliliği sergileyen çalışanların işleriyle uyum yakalayıp daha tatmin edici iş deneyimleri yaşayacaklarından, iş becerikliliğinin işleriyle daha bütünleşmiş ve daha üretken işgücünün oluşmasına katkı sağlayayacağı söylenebilir (Tims ve Bakker,

2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu durum da hem ekonomik hem de sosyal açıdan iş becerikliliğinin sağladığı faydalar arasında gösterilebilir.

İş becerikliliği görünüşte bir iş tasarım tekniğine benzese de klasik İş Tasarım Teorisi'ne (Job Design Theory) alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı, aşağıdan yukarıya işi yeniden tasarlama yaklaşımı olduğu söylenebilir (Tims ve Bakker, 2010: 1; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 194). İş becerikliliğinin klasik İş Tasarımı Teorisi'nden en büyük farkı yöneticiler tarafından değil, bizzat o işte çalışanlar tarafından inisiyatif alarak işin yeniden tasarlanmasını, işte değişiklikler yapılmasını içermesidir. Bir başka deyişle, klasik İş Tasarım Teorisi'nde yukarıdan (yöneticiden)-aşağıya (çalışana) doğru bir tasarım-yeniden düzenleme gerçekleşmekteyken, iş becerikliliğinde aşağıdan (çalışandan)-yukarıya (yöneticiye) doğru, bizzat işteki çalışanlar tarafından yapılan bir tasarım-yeniden düzenleme gerçekleşmektedir (Le Blanc vd., 2017: 57). Bu anlamda, iş becerikliliğinin tam anlamıyla İş Tasarım Teorisi'ne uymadığını, İş Tasarım Teorisi'ne alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Her ne kadar iş becerikliliği kavramı İş Tasarım Teorisi'ne alternatif işin sınırlarını değiştirme odaklı bir yaklaşım olarak ortaya çıksa da zaman içinde, çalışanın iş becerikiliği davranışı olarak işin hangi yönünü değiştirdiği, işin sınırlarındaki değişiklikleri mi yoksa iş talepleri-iş kaynakları noktasındaki değişikliklerin mi ele alınacağı konusundaki fikir farklılıklarından dolayı temel olarak iki bakış açısıyla ele alınıp literatürde genel olarak bu iki bakış açısı çerçevesinde çalışmalar yapılmaktadır.

## 2.2. İş Becerikliliğine İlişkin Temel 2 Bakış Açısı ve İş Becerikliliğinin Teorik Temelleri

İş becerikliliği kavramını ilk defa ortaya çıkaran ve ileri süren Wrzesniewski ve Dutton (2001) olmasına rağmen konuyla ilgili yıllar geçtikçe daha derinlemesine çalışmalar yapılıp Wrzesniewski ve Dutton tarafından sunulan yaklaşım eleştirilmiş ve bu yönde yeni yaklaşımlar, yeni bakış açıları geliştirilmiştir. Özellikle Wrzesniewski ve Dutton tarafından ileri sürülen iş becerikliliği boyutlarının ölçülmesinde problemler olduğu, bilhassa Wrzesniewski ve Dutton'un iş becerikliliği boyutlandırmasındaki bilişsel iş becerikliliği boyutunun anlamlandırılmasında ve

ölçülmesinde problemler olduğu öne sürülerek konuya farklı açılardan bakılma gereği duyulmuştur (Tims ve Bakker, 2010: 3). Literatürde iş becerikliliğine ilişkin birbirinden farklı modellerin öne sürüldüğü görülse de temel olarak tüm modellerin 2 bakış açısından (yaklaşımdan) türediği söylenebilir. Bu yaklaşımlar, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından öne sürülen ve İş Tasarım Teorisi'nin alternatif yaklaşımı olarak görülen 1. yaklaşım ve Tims ve Bakker (2010) tarafından öne sürülen, İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi'ni temel alan 2. yaklaşımdır.

1. yaklaşımda Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği kavramını bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları görevsel, ilişkisel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, çalışanların nasıl, ne zaman ve neden işlerinde değişiklik yapma olasılığı olduğunu ve iş becerikliliğinin çalışanların iş kimliklerini ve iş anlamlarını-işi anlamlandırmalarını nasıl değiştirdiği üzerine odaklanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179)

2. yaklaşımda Tims ve Bakker (2010) iş becerikliliği kavramını bireylerin kendi yetenek ve ihtiyaçlarına göre iş kaynaklarını ve iş taleplerini dengelemek amacıyla yaptıkları değişiklikler olarak tanımlayıp, iş talepleri-iş kaynakları modelini dayanak olarak kabul ederek iş becerikliliği kavramına yeni bir bakış açısı sunmaya çalışmışlardır (Tims ve Bakker, 2010: 4). Buna göre bir çalışan, iş talepleri ve iş kaynakları modeline göre işine ilişkin koşulları ve işinin yönlerini işyerinde mevcut iş kaynaklarının seviyesini arttırarak, işyerindeki zorlayıcı-ilgi çekici iş taleplerini arttırarak, işyerinde engelleyici iş taleplerini azaltarak değiştirebilir. Başka bir deyişle bu bakış açısı, çalışanların iş talepleri veya iş kaynakları seviyesinde fiili değişiklikler yapması için çalışanların kendi kendine başlattığı davranışlara odaklanmaktadır. 2. yaklaşımın dayandığı iş talepleri-iş kaynakları modeli iş özelliklerinin hepsini iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu açıdan 2. yaklaşıma göre çalışanlar iş taleplerini ve/veya iş kaynaklarını değiştirerek iş becerikliliği davranışları gerçekleştirirler (Tims ve Bakker, 2010: 4).

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) geliştirdiği ve görevsel-ilişkisel-bilişsel olarak 3 boyutta ele alınan iş becerikliliği yaklaşımının temelleri İş Tasarımı Teorisi'ne dayanmaktadır. Hackman ve Oldham (1976) tarafından öne sürülen İş Özellikleri/Karakteristikleri Teorisi (Job Characteristic Theory) bir iş tasarım

teorisidir ve iş tasarımının teorik temelleri bu teoriye dayandırılmaktadır. Teoriye göre, iş motivasyonu beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim gibi işin nesnel özelliklerine bağlıdır. Bu teoriye göre yöneticiler işin nesnel özelliklerinde değişiklikler yaparak çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini değiştirebilirler (Hackman ve Oldham, 1976: 256). Teoriye göre iş tasarımı, çalışanlardan ziyade bizzat yöneticiler tarafından çalışanların işlerinde değişiklikler ve yeni düzenlemeler yapılmasıyla gerçekleşmektedir (Hackman ve Oldham, 1976; Wrzesniewski ve Dutton 2001: 187). İş becerikliliği de temel olarak işin yeniden tasarlanması, işte yeniden düzenlemeler yapılmasını ifade etse de, klasik İş Tasarımı Teorisi'nden en büyük farkı yöneticiler tarafından değil, bizzat o işte çalışanlar tarafından inisyatif alarak yapılıyor olmasıdır. Bir başka deyişle, klasik İş Tasarım Teorisi'nde yukarıdan aşağıya (yöneticiden çalışana) doğru bir tasarım-yeniden düzenleme gerçekleşmekteyken, iş becerikliliğinde aşağıdan yukarıya (çalışandan yöneticiye) doğru, bizzat işteki çalışanlar tarafından yapılan bir tasarım-yeniden düzenleme gerçekleşmektedir. Bu anlamda, iş becerikliliğinin tam anlamıyla İş Tasarım Teorisi'ne uymadığını, İş Tasarım Teorisi'ne alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Tims ve Bakker'in (2010) geliştirdiği iş becerikliliğinin 2. yaklaşımının temelleri ise İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi'ne (Job Demands-Job Resources Theory) dayanmaktadır. İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi, iş özelliklerini iş talepleri ve iş kaynakları olarak kategorize edip birbirlerinden ayırt etmektedir. Teoriye göre iş talepleri, işin fiziksel ve/veya psikolojik çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade ederken; iş kaynakları hedeflere ulaşmada, kişisel gelişimi arttırmada, profesyonel gelişimde ve öğrenmede işin işlevsel olan yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312). İş talepleri örnekleri olarak yüksek iş baskısı, elverişsiz fiziksel ortam, müşterilerle duygusal olarak zorlu etkileşimler sayılabilirken; iş kaynakları örnekleri olarak yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik, öğrenme-kariyer fırsatları ve karar verme sürecine katılım sayılabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312-313). İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi aşırı iş taleplerinin ve aşırı iş yükünün tükenmişliğe yol açacağı, bunun sonucunda iş performansının olumsuz etkileneceğini öngörmektedir. Teori,

işyerindeki öğrenme fırsatları, pozitif kişilerarası ilişkiler gibi iş kaynaklarının ise olumlu tutum ve davranışları arttıracağını öngörmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 313; Huang vd., 2022: 2). İş Talepleri-İş Kaynakları modeline dayanan iş becerikliliği yaklaşımı, kişi-iş uyumunu yakalamak ve işte sağlığı korumak adına iş talepleri ve iş kaynakları arasında denge kurmayı amaçlar (Tims ve Bakker, 2010: 4). Bu denge iş taleplerini azaltarak, iş taleplerini arttırarak ve iş kaynaklarını arttırarak sağlanabilir. Bu çerçevede bu yaklaşıma göre iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerinde veya iş kaynaklarında yaptığı değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Daha spesifik olarak bahsedilecek olursa, İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi'ne dayanan yaklaşıma göre iş becerikliliği, iş taleplerini ve iş kaynaklarını değiştirmeyi amaçlayan dört tür davranış içerir. Bunlardan ilki, kişinin işte yeni fırsatlar aramasını ve/veya elde ettiği fırsatları arttırmasını içeren yapısal iş kaynaklarını arttırma davranışlarıdır. İkinci olarak iş arkadaşlarından, meslektaşlarından ve yöneticilerinden aktif olarak geribildirim almayı içeren sosyal iş kaynaklarını arttırma davranışları gelmektedir. Üçüncü olarak ise, işte yeni projeler başlatarak veya bunlara katılarak işyerinde isteyerek-kasıtlı olarak kendini zorlamayı-kendine meydan okumayı içeren zorlayıcı iş taleplerini arttırma davranışları yer almaktadır. Son olarak ise, işin gerektirdiği bilişsel ve/veya duygusal talepleri mümkün olan en asgari düzeye indirmeyi amaçlayan engelleyici iş taleplerini azaltma davranışları sayılabilmektedir (Huang vd., 2022: 3; Tims vd., 2012: 176-177).

İş becerikliliğinin 2. yaklaşımı, iş becerikliliği davranışlarını daha detaylı ve daha spesifik olarak değerlendirmek ve ele almak için ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşımda görevsel, ilişkisel ve bilişsel beceriklilik türleri yer almaktaydı. 1. yaklaşımda işgören tarafından sergilenen davranışların bu kategorilere nasıl dâhil edileceği konusunun açık ve net olmadığı öne sürülmüştür (Tims ve Bakker, 2010: 3). 2. yaklaşımda kavram, daha spesifik bir kategorizasyona tabii tutulmuştur. Buna göre çalışanın sergilediği davranış iş kaynaklarını mı yoksa iş taleplerini mi değiştirme yönünde olduğu tespit edilmekte ve bu çerçevede kategorize edilmektedir. Daha sonra çalışanın sergilediği davranış 2. yaklaşımın getirmiş olduğu iş kaynaklarını arttırma, iş taleplerini arttırma/azaltma boyutlarından hangisinde olduğu

belirlenerek, hangi iş becerikliliği türünde davranış sergilendiği değerlendirilmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 4).

İki yaklaşım arasındaki farklar incelendiğinde, 1. yaklaşımın daha çok kişinin kendisiyle alakalı olup, görevsel-ilişkisel-bilişsel bazda kişinin işinde değişiklik yapmasını öngörürken; 2. yaklaşımın İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli çerçevesinde daha çok iş özellikleriyle ilgili olduğu, kişinin işinde iş kaynaklarını ve/veya iş taleplerini arttırma veya azaltma yönünde değişiklik yapmasını öngörmektedir. 1.yaklaşımda işin miktarı ve işin şekli odak noktası sayılmaktayken, 2. yaklaşımda işin miktarı ve şeklinden ziyade yapılan işin özellikleri kaynak veya talep olarak kategorize edilerek işin yeniden tasarlanması ve biçimlendirilmesine odaklanılmıştır (Le Blanc vd., 2017: 53).

İki yaklaşım arasında bazı boyutlar birbiriyle örtüşmekteyken bazı boyutlar birbiriyle örtüşmemektedir. 1. yaklaşımdaki görevsel iş becerikliliğinin 2. yaklaşımdaki zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarıyla örtüştüğü ifade edilebilir. Yine, 1. yaklaşımdaki ilişkisel iş becerikliliğinin 2. yaklaşımdaki sosyal ve yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Ancak, 1. yaklaşımdaki bilişsel iş becerikliliği 2. yaklaşımdaki herhangi bir boyutla ilişkilendirilememiştir. Bu açıdan bakıldığında 2 iş becerikliliği yaklaşımı arasındaki ana farkın iş talepleri-iş kaynakları yaklaşımının davranışsal bileşene odaklanıp, iş becerikliliğinin bilişsel boyutunu dışlaması olduğu ifade edilebilir (Le Blanc vd., 2017: 53-54).

İş becerikliliğinin ortaya çıkış süreçleri, iş becerikliliğinin 2 temel yaklaşımına göre farklılaşmaktadır. Her iki yaklaşıma göre iş becerikliliğini ortaya çıkaran farklı ihtiyaçlar, tetikleyiciler ve mekanizmalar söz konusudur.

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından ileri sürülen 1. yaklaşıma göre iş becerikliliği davranışının ortaya çıkmasını tetikleyen ihtiyaçlar şunlardır:

- Kişinin yaptığı işin kendi kontrolünde olmasını isteme ihtiyacı,
- Pozitif öz-imaj yaratma isteği,
- Diğerleriyle ilişki ve etkileşim kurma ihtiyacı,
- İşin anlamını arttırma ihtiyacı

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda 1. yaklaşıma göre iş becerikliliği davranışını ortaya çıkaran mekanizmanın işleyişi şu şekildedir. Öncelikle iş becerikliliği davranışının ortaya çıkmasını tetikleyen ihtiyaçlar (işin kendi kontrolünde olmasını isteme ihtiyacı, pozitif öz-imaj yaratma isteği, ilişki ve etkileşim kurma ihtiyacı, işin anlamını arttırma ihtiyacı) süreci başlatır. Bu ihtiyaçlarla beraber algılanan fırsatlar ve iş özellikleri, işe karşı kişisel yönelim ve motivasyonel yönelim bu süreci tetikler. Bu tetikleyicilerle beraber çalışan bizzat işin görevsel sınırlarını, ilişkisel sınırlarını ve bilişsel sınırlarını değiştirmek suretiyle iş becerikliliği davranışı sergilemiş olur. Sergilenen bu iş becerikliliği davranışı özel olarak iş tasarımının değişmesini ve işte sosyal çevrenin değişmesini etkilerken; genel olarak ise işin anlamlılığını ve kişinin işteki kimliğinin değişmesini etkilemektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182). Şekil 2.1'de 1. yaklaşıma göre iş becerikliliğini ortaya çıkaran mekanizmanın işleyişi sunulmuştur.

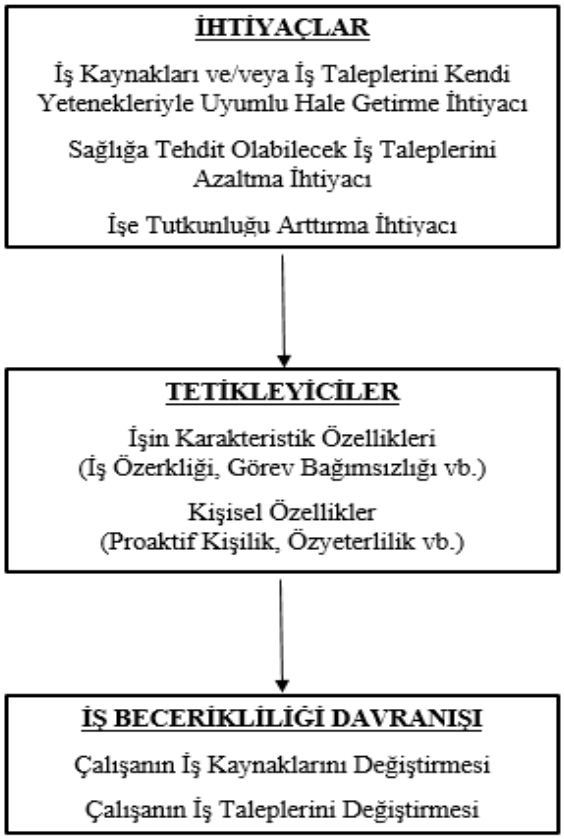



**Şekil 2.1:** 1. Yaklaşıma Göre İş Becerikliliğini Ortaya Çıkaran Mekanizmanın İşleyişi

Tims ve Bakker (2010) tarafından ileri sürülen 2. yaklaşıma göre iş becerikliliği davranışının ortaya çıkmasını tetikleyen ihtiyaçlar ise şunlardır:

- İş kaynakları ve/veya iş taleplerini kendi yetenek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirme ihtiyacı,
- Sağlığa zararlı olabilecek iş taleplerini (fiziksel ve zihinsel aşırı iş yükü) azaltma ihtiyacı,
- İşe tutkunluğu arttırma ihtiyacı (Le Blanc vd., 2017: 53; Tims ve Bakker, 2010: 5)

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda 2. yaklaşıma göre iş becerikliliği davranışını ortaya çıkaran mekanizmanın işleyişi şu şekildedir. Öncelikle iş kaynaklarının ve iş taleplerinin kişinin kendi yetenek ve ihtiyaçlarıyla uyumsuz olması sonucu ortaya çıkan kişi-iş uyumsuzluğuyla ve sağlığa zararlı olabilecek fiziksel-zihinsel aşırı iş yükü gibi iş taleplerini azaltma ihtiyacıyla süreç başlar. İş özerkliği, görev bağımsızlığı gibi işin karakteristik özellikleri ve proaktif kişilik, öz yeterlilik, kendini düzenleme (self-regulation) gibi kişisel özellikler bu süreci tetikler. Bu tetikleyicilerle beraber çalışan iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirmek suretiyle iş becerikliliği davranışı sergilemiş olur. Sergilenen bu iş becerikliliği davranışı kişi-iş uyumu, işe tutkunluk, iş tatmini, iş performansı gibi olumlu iş çıktılarını pozitif yönde etkilemektedir (Tims ve Bakker, 2010: 5). Şekil 2.2'de 2. yaklaşıma göre iş becerikliliğini ortaya çıkaran mekanizmanın işleyişi sunulmuştur.




**Şekil 2.2:** 2. Yaklaşıma Göre İş Becerikliliğini Ortaya Çıkaran Mekanizmanın İşleyişi

Genel olarak literatürde iş becerikliliği ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında, iş becerikliliği davranışlarını ortaya çıkaran çeşitli örgütsel ve bireysel faktörlerin olduğu çalışmalarda tespit edilmiştir. Buna göre iş becerikliliği davranışlarını ortaya çıkaran bazı örgütsel faktörlerin iş kaynakları, iş talepleri, görev özellikleri, görev karmaşıklığı, iş özerkliği, iş deneyimi, lider ve liderin özellikleri olduğu ifade edilebilir. Literatürde iş becerikliliği davranışlarını ortaya çıkaran bazı bireysel faktörler arasında ise proaktif kişilik, kişilik özellikleri, öz yeterlilik, öz-düzenleme, otokontrol, kişisel insiyatif, bilişsel yetenek ve tükenmişlik sayılabilir (Aslan, 2020: 190).

2. yaklaşım ortaya çıktıktan sonra bu yaklaşım, literatürdeki çalışmalarda 1. yaklaşımdan daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Nitekim son yıllarda iş becerikliliği ile ilgili çalışmalarda ekseriyetle 2. yaklaşımın tercih edildiği ve 2. yaklaşım temelli ölçekler kullanıldığı gözlemlenmektedir.

## 2.3. İş Becerikliliğine İlişkin Modeller

İş becerikliliği ile ilgili yapılmış ilk çalışma olan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) çalışmasından günümüze kadar iş becerikliliği literatürü önemli ölçüde gelişmiştir. Bu süre zarfında iş becerikliliğini farklı şekillerde ele alan çeşitli modeller ve iş becerikliliğinin boyutlandırılması noktasında farklı görüşler literatürde yer bulmuştur. Bu başlık altında literatürde yer alan temel iş becerikliliği modelleri ele alınıp incelenmiştir.

Aşağıdaki tabloda ilgili literatürde iş becerikliliği modellerini ortaya koyan çalışmalar ve bu çalışmalarda iş becerikliliğinin nasıl boyutlandırıldığı yer almaktadır.

Tablo 2.1: İş Becerikliliğine İlişkin Literatürdeki Modeller

| **BİRİNCİ YAKLAŞIMI ESAS ALAN MODELLER*** | |
|---|---|
| Wrzesniewski ve Dutton (2001) | -Görevsel İş Becerikliliği<br>-Bilişsel İş Becerikliliği<br>-İlişkisel İş Becerikliliği |
| **İKİNCİ YAKLAŞIMI ESAS ALAN MODELLER**** | |
| Tims ve Bakker (2010) | -İş Kaynaklarını Arttırma<br>-İş Taleplerini Arttırma<br>-İş Taleplerini Azaltma |
| Tims vd. (2012) | -Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma<br>-Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma<br>-Zorlayıcı/Meydan Okuyucu İş Taleplerini Arttırma<br>-Engelleyici İş Taleplerini Azaltma |
| Petrou vd. (2012) | -Kaynak Arama<br>-Zorlayıcı/Meydan Okuyucu Görevler Arama<br>-Talepleri Azaltma |
| **KENDİNE ÖZGÜ MODELLER<br>(Farklı Boyutlandırmalarla İş Becerikliliğini Ele Alanlar)** | |
| Leana vd. (2009) | -Bireysel (individual) İş Becerikliliği<br>-İşbirlikçi (collaborative) İş Becerikliliği |
| Berg vd. (2010) | -İş Esnasında Yapılan İş Becerikliliği<br>-Boş Zamanlarda Yapılan İş Becerikliliği |
| Lichtenthaler ve Fischbach (2016) | -Yaklaşmacı Odaklı İş Becerikliliği<br>-Kaçınmacı Odaklı İş Becerikliliği |
| Kooij vd. (2017) | -Güçlü Yönlere Yönelik İş Beceriklilik<br>-İlgi Alanlarına Yönelik İş Beceriklilik |

*Birinci yaklaşım olarak Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) yaklaşımı kastedilmiştir. Literatürde bu yaklaşımı esas alan başta Slemp ve Vella-Brodrick (2014), Sekiguchi vd. (2012) ve Niessen vd. (2016) gibi birçok çalışmalar olmasına karşın, bu çalışmalarda yaklaşım ve boyutlar bazında bir farklılık olmadığı için tabloda ayrıca gösterilmemiş, ayrı modeller olarak ele alınmamıştır. **İkinci yaklaşım olarak Tims ve Bakker'in (2010) yaklaşımı kastedilmiştir.

### 2.3.1. Wrzesniewski ve Dutton'un İş Becerikliliği Modeli

İş becerikliliği kavramını ilk defa öne sürüp kavramsallaştıran ve literatürde iş becerikliliği denince akla gelen ilk çalışma Wrzesniewski ve Dutton'un 2001 yılında yapmış oldukları çalışmadır. Wrzesniewski ve Dutton çalışmalarında, iş becerikliliğinin nasıl ele alınacağını, iş becerikliliğinin boyutlarını, iş becerikliliğinin oluşum mekanizmasını, çalışanı iş becerikliliğine yönelten motivasyonları, iş becerikliliği ile iş tasarımı arasındaki farkları ve iş becerikliliği ile benzer örgütsel kavramlar arasındaki farkları ortaya koymuşlardır.

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) öne sürdüğü iş becerikliliği modeline göre iş becerikliliği, bir aksiyon olarak bizzat bireylerin işlerindeki görevsel veya ilişkisel sınırlarda yapabilecekleri fiziksel ve bilişsel (zihinsel) değişikliklerdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Başka bir ifadeyle iş becerikliliği, çalışanların işin anlamını ve işyerindeki sosyal ortamı tekrar revize etmek için işlerindeki bazı unsurları ve işteki kişilerle ilişkilerini değiştirdikleri bir süreçtir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182). Wrzesniewski ve Dutton'a (2001) göre iş becerikliliği üç boyutludur. Bu boyutlar: Görevsel iş becerikliliği (task crafting), bilişsel iş becerikliliği (cognitive crafting) ve ilişkisel iş becerikliliğidir (relational crafting).

***Görevsel İş Becerikliliği (Task Crafting)***

Görevsel iş becerikliliği; çalışanın işindeki görevsel sınırları değiştirmesini, çalışanın iş görevleri üzerinde kontrolü devralıp iş görevlerinde niceliksel (işteki görev sayıları, miktarları) veya niteliksel (işin içeriği) olarak değişiklik yapmasını ifade etmektedir. Çalışanların daha fazla ya da daha az görevler üstlenmesi, görev kapsamlarını genişletmeleri veya daraltmaları, görevleri yapış biçimlerini değiştirmeleri görevsel iş becerikliliği kapsamında yapılan davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185).

***Bilişsel İş Becerikliliği (Cognitive Crafting)***

Bilişsel iş becerikliliği; çalışanların yaptıkları işi, yaptıkları görevleri ve/veya iş özelliklerini zihinsel/psikolojik olarak yeniden tanımlamalarını ve/veya yeniden yorumlamalarını ifade edip, çalışanların işin bilişsel sınırlarında değişiklik yapmalarını içermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185-186). Bilişsel iş

becerikliliği, çalışanların görev algılarını değiştirerek işlerinde zihinsel (bilişsel) değişiklikler yapıp, işlerini nasıl gördüklerini, işlerini nasıl anlamlandırdıklarını değiştirmeleriyle gerçekleşir. Bir restoranın mutfak bölümünde çalışan şefin işini basit bir yemek yapıcı olarak değil de bir mutfak sanatçısı olarak görmesi ve yaptığı yemeklere yeni yorumlar katarak formal tarifin dışına çıkması örneği ele alındığında, şefin işinde kendisini mutfak sanatçısı olarak görmesi bilişsel iş becerikliliğinin göstergesi olarak ifade edilebilirken; şefin yeni yorumlar getirerek, iş yapış biçimini değiştirerek formal iş tanımının dışına çıkması ise görevsel iş becerikliliğinin göstergesi olarak ifade edilebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 193).

***İlişkisel İş Becerikliliği (Relational Crafting)***

İlişkisel iş becerikliliği, çalışanların işte kurmuş ya da kuracakları ilişkilerinin miktarını veya niteliğini değiştirmek suretiyle işlerinde ilişkisel olarak değişiklik yapmalarını ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185). Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinin kalitesini arttırmaları veya azaltmalarıyla, etkileşim sıklığını arttırmaları veya azaltmalarıyla ilişkisel iş becerikliliği gerçekleşir. Bir örgütte çalışanın gönüllü olarak iş arkadaşlarına yardım etmeyi istemesiyle işteki etkileşimlerini arttırması veya yeni çalışanlara mentorluk yapması suretiyle iş çevresinde yeni ilişkiler kurması, işte birlikte çalışmaktan hoşnut olmadığı bir iş arkadaşıyla olan etkileşimini azaltması ilişkisel iş becerikliliği kapsamında gösterilen davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185).

Öne sürülen bu boyutlar doğrultusunda iş becerikliliğinin fiziksel, psikolojik ve sosyal bir aksiyon olduğunu söylemek mümkündür (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180).

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) öne sürdüğü iş becerikliliği modeline göre iş becerikliliğinin ortaya çıkmasında çalışanın yaptığı işin kendi kontrolünde olmasını isteme ihtiyacı, çalışanın işte pozitif öz-imaj yaratma ihtiyacı, çalışanın işte ilişki ve etkileşim kurma ihtiyacı ön plandadır. Bu ihtiyaçlarla beraber çalışanın iş çevresinde algıladığı fırsatlar, iş özellikleri, işe karşı motivasyonel yönelim ve çalışanın kişisel özellikleri gibi faktörlerin tetiklemesiyle iş becerikliliği davranışı ortaya çıkabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182).

Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) çalışmasında, iş becerikliliği ile iş tasarımı arasındaki farklar ortaya koyulmuştur. İş becerikliliği bakış açısı iş, motivasyon ve anlam arasındaki ilişkinin yönüne iş tasarımı bakış açısından farklı olarak alternatif bir bakış açısı sunmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 194). Buna göre, iş tasarımı bakış açısı yöneticileri ön plana çıkarıp, çalışanların işlerindeki değişikliklerin yöneticiler tarafından yapılmasına odaklanırken; iş becerikliliği bakış açısı ise çalışanları ön plana çıkarıp, bizzat o işte çalışanlar tarafından işteki sınırlarda değişiklik yapılmasına odaklanmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 187). İş tasarımı bakış açısı, çalışanların işin ve iş özelliklerinin motive edici potansiyelinden etkilendiğini belirtirken; iş becerikliliği bakış açısı ise çalışanların geleneksel olarak işin tasarımını oluşturan unsurları şekillendirerek bu motive edici potansiyeli bizzat kendilerinin yarattığını varsaymaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 188). Bu doğrultuda iş becerikliliğinin iş tasarımının odaklandığı sadece işin fiziksel olarak tasarımını değiştirmekle yetinmeyip işin anlamını ve işteki ilişkileri de değiştirmeyi içermesi bakımından iş tasarımına alternatif bir model/bakış açısı olduğu söylenebilir.

İş becerikliliği kavramı her ne kadar bazı örgütsel kavramlarla benzeşse de kavram amaçsal olarak ve örgütsel anlamda farklı bir yerde konumlanmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) da çalışmalarında, iş becerikliliği ile benzer örgütsel kavramlar arasındaki farkları ortaya koymuştur. Bu doğrultuda iş becerikliliğine yakın olarak algılanabilen kavramlardan biri olan rol inovasyonu yanlış olduğu düşünülen görevin veya rolün iyileştirilmesini amaçlarken, iş becerikliliği ise işe yönelik anlamı, işi yaparken geliştirilen ilişkileri ve işin bazı fiziksel yönlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 188). Kişisel inisiyatif de iş becerikliliği ile karıştırılabilen kavramlardan biridir. Kişisel inisiyatif, bir problem veya aşılamayan bir durum olduğunda bu problemi çözmeyi, bariyeri aşmayı amaçlarken; iş becerikliliğinde bir problem ya da bariyer olmaksızın çalışanın işine yüklediği anlamı, işin bazı özelliklerini ve işteki bazı ilişkileri değiştirmesi amaçlanır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 189). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının da iş becerikliliği ile karıştırılabilen kavramlardan biri olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların gönüllü olarak ve

isteyerek işteki insanlara veya direkt olarak örgüte yardım etmesini içeren davranışlar olmasına karşın, iş becerikliliğinde işteki diğer insanlara ya da direkt olarak örgüte yardım etmek odak noktası olmayıp öncelik çalışanın kendisidir. Bu yönde örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olarak iş becerikliliği, çalışanın işini kendi ihtiyaçlarına (işin kendi kontrolünde olma ihtiyacı, öz-imaj ihtiyacı, işi yetenekleriyle uyumlu hale getime ihtiyacı) hizmet edecek şekilde değiştirmesini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 190). Son olarak, rollerdeki ve süreçlerdeki problemleri düzeltme olarak ifade edilen görev revizyonunun (task revision), hem yöneticiyle beraber yapılıp gerçekleştirilmesi bakımından hem de işin sadece fiziksel yönüne odaklanıp işin bilişsel ve ilişkisel yönünü ele almayışı bakımından iş becerikliliğiyle ayrıştığını söylemek mümkündür (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 189-190).

### 2.3.2. Tims ve Bakker'in İş Becerikliliği Modeli

Wrzesniewski ve Dutton'un 2001 yılında ortaya koydukları iş becerikliliği yaklaşımına zaman içerisinde çeşitli eleştiriler getirilmiş ve iş becerikliliğine ilişkin yeni yaklaşım-bakış açısı geliştirme ihtiyacı duyulmuştur. Bu doğrultuda 2010 yılında Tims ve Bakker iş becerikliliği kavramına İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli'ni baz alıp yeni bir bakış açısı getirmişlerdir. Tims ve Bakker'in (2010) getirmiş olduğu bu bakış açısı zaman içerisinde literatürde yaygınlaşmıştır. Günümüzdeki akademik çalışmaların çoğunluğunda Tims ve Bakker'in (2010) getirmiş olduğu iş becerikliliği yaklaşımının tercih edilip kullanıldığı görülmektedir.

Tims ve Bakker'in (2010) geliştirdiği iş becerikliliği yaklaşımının temelini oluşturuan İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli, tüm iş özelliklerini iş talepleri ya da iş kaynakları olarak kategorize etmektedir. Bu açıdan bu yaklaşımda önceki yaklaşımlara göre çalışanın işin hangi yönünü değiştirdiği daha kolay görülüp anlaşılabileceği ve iş becerikliliği davranışının daha iyi ölçüleceği ileri sürülmüştür (Tims ve Bakker, 2010: 3). İş talepleri; işin devamlı olarak fiziksel, psikolojiksel ve duygusal açıdan çaba ve beceri gerektiren yönlerini ifade etmektedir. Bedensel veya zihinsel sağlığa zarar verebilecek ağır iş yükü, iş gereği muhatap olunan kişilerle (iş arkadaşı, müşteri) duygusal açıdan zorlayıcı etkileşimler iş taleplerine örnek olarak verilebilir. Bu açıdan iş taleplerinin çalışanlar üzerinde belirli fiziksel ve psikolojik

zararları olabileceği söylenebilir. İş kaynakları ise; iş hedeflerine ulaşma, fiziksel ve psikolojiksel zararları olabilecek iş taleplerini azaltma, kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve büyümeyi arttırmada katkı sağlayabilecek işin fonksiyonel yönlerini ifade etmektedir. İş özerkliği, yetenek geliştirme eğitimleri (programları), iş arkadaşlarından/yöneticilerden performans geribildirimleri, kariyer fırsatları, beceri çeşitliliği, kararlara katılım iş kaynaklarına örnek olarak verilebilir. İş kaynakları çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını arttırabilir. Bireyin ihtiyaçlarını karşılaması ve bireyin büyüme ve gelişimine katkı sağlaması bakımından iş kaynakları içsel motive edici faktörler arasında sayılabilmekteyken; iş hedeflerine ve kariyer hedeflerine ulaşma noktasında katkı sağlaması bakımından da iş kaynakları dışsal motive edici faktörler arasında sayılabilmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 3; Tims vd., 2012: 174).

İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli'ni temel alan Tims ve Bakker'in (2010) yaklaşımına göre iş becerikliliği, çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel yetenek ve ihtiyaçları ile dengelemek için yapabilecekleri değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Tims ve Bakker, 2010: 4). Bu yaklaşıma göre çalışanlar işte iş kaynaklarını arttırarak, zorlayıcı-ilgi çekici iş taleplerini arttırarak ve engelleyici iş taleplerini azaltarak iş becerikliliği sergilemiş olurlar. Yani, Tims ve Bakker'in (2010) yaklaşımına göre iş becerikliliği üç boyutludur. Bu boyutlar: İş kaynaklarını arttırma, iş taleplerini arttırma ve iş taleplerini azaltmadır.

***İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu***

Boyutlardan ilki olan iş kaynaklarını arttırma, zorlu iş talepleriyle başarılı bir şekilde mücadele etmenin yolu olarak görülüp çalışanın sahip olduğu iş kaynaklarını arttırmasını ifade etmektedir. Sosyal destek aramak, iş özerkliğini geliştirmek, geribildirim istemek iş kaynaklarını arttırma boyutuna örnek olarak verilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4).

***İş Taleplerini Arttırma Boyutu***

Boyutlardan diğeri olan iş taleplerini arttırma, çalışanların yaptıkları işlerde sahip oldukları tüm yetenekleri kullanmaları için yeterince fırsat bulamadıklarında bu yetenekleri kullanma ve işlerini daha zorlayıcı-meydan okuyucu hale getime

amacıyla iş taleplerini arttırmasını ifade etmektedir. Çalışanın yaptığı işe yeni görevler eklemesi, ilgi çekici projelere gönüllü olarak katılım sağlaması, yaptığı işe ek olarak yeni görevler ve yeni sorumluluklar üstlenmesi iş taleplerini arttırma boyutuna örnek olarak verilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4).

***İş Taleplerini Azaltma Boyutu***

Üçüncü boyut olan iş taleplerini azaltma, çalışanın yetenek ve kabiliyetleri aşan ve çalışanı olumsuz yönde etkileyebilen iş taleplerinin azaltılmasını ifade etmektedir. İş arkadaşlarından işiyle ilgili konularda yardımcı olmalarını isteme, talepkâr (zorlayıcı) müşteri ve/veya iş arkadaşlarıyla iletişimi/etkileşimi azaltma iş taleplerini azaltma boyutuna örnek olarak verilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4).

### 2.3.3. Tims vd.'nin İş Becerikliliği Modeli

Tims ve Bakker 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada iş becerikliliğine yeni bir yaklaşım-bakış açısı getirmiş olup çalışmalarında bu yaklaşımın teorik temellerini anlatmışlardır. Ancak Tims ve Bakker'in (2010) çalışmasında iş becerikliliği ampirik olarak değerlendirilmemiş, öne sürülen iş becerikliliğinin üç boyutu bilimsel olarak test edilmemiştir. Bu boşluğu doldurmak adına Tims, Bakker ve Derks 2012 yılında ampirik bir çalışma gerçekleştirerek öne sürülen iş becerikliliği yaklaşımının geçerlilik ve güvenilirliğini sınamışlardır.

Tims vd.'nin (2012) çalışmasında iş becerikliliği kavramsal olarak İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli temelli Tims ve Bakker'in (2010) iş becerikliliği yaklaşımına dayandırılmıştır. Ancak yapılan çalışmada boyutlar bazında birtakım farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Buna göre Tims ve Bakker'in (2010) çalışmasında iş kaynaklarını arttırma, iş taleplerini arttırma ve iş taleplerini azaltma olmak üzere üç boyut olarak öne sürülen boyutlandırma, Tims, Bakker ve Derks'in (2012) yapmış olduğu ampirik çalışma ve analizler neticesinde dört boyut olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı-meydan okuyucu-ilgi çekici (challenging) iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma şeklinde isimlendirilmiştir.

### *Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu*

Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu kaynak çeşitliliğini, gelişme fırsatını ve özerkliği odak noktası olarak alıp, çalışanın yaptığı işte yeni şeyler öğrenmesini ve yaptığı işteki becerilerini geliştirmek için çabalamasını ifade etmektedir (Tims vd., 2012: 176). Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu, işte daha fazla sorumluluk almayla ilgili olduğu ve işte gelişim fırsatlarını içerdiği için sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutuna göre iş tasarımı üzerinde daha fazla etkisinin olacağı söylenebilir (Tims vd., 2012: 177).

### *Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu*

Sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, sosyal desteği, yönetici tarafından yapılan koçluğu ve iş arkadaşlarından/yöneticiden geribildirim istemeyi odak noktası olarak alıp, çalışanın işte muhatap olduğu kişilerle (iş arkadaşları, yöneticiler vb.) ilişkiler geliştirmesini ve bu ilişkileri düzenlemesini ifade etmektedir (Tims vd., 2012: 176). Sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun ise, işin sosyal yönlerinde (geri bildirim istemek, koçluk yapmak) ve işte tatmin edici etkileşim seviyelerine ulaşma noktasında yapısal iş kaynakları arttırma boyutuna göre daha fazla etkisinin olacağı söylenebilir (Tims vd., 2012: 177).

### *Zorlayıcı-Meydan Okuyucu-İlgi Çekici (Challenging) İş Taleplerini Arttırma Boyutu*

Zorlayıcı-meydan okuyucu-ilgi çekici (challenging) iş taleplerini arttırma boyutu, çalışanın yaptığı işte yeni görevler üstlenmesi ve işini ilgi çekici hale getirmesi yönünde aksiyon alıp bu yönde davranışlar gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Tims ve Bakker, 2010: 4). İşte yeni sorumluluklar ve görevler istemek, işte zorlayıcı görevler aramak, verilen görevi bitirdikten sonra daha fazla sorumluluk isteyip yeni görevlere talip olmak zorlayıcı-meydan okuyucu-ilgi çekici (challenging) iş taleplerini arttırma boyutu örnekleri olarak gösterilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4; Tims vd., 2012: 177).

***Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu***

Engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, çalışanın işte fiziksel ve mental sağlığını korumak adına yüksek seviyede algıladığı iş taleplerini-iş yükünü azaltması, işinin fiziksel ve zihinsel olarak daha az zahmetli olmasını sağlaması ve bu yönde işteki duygusal, zihinsel veya fiziksel talepleri azaltması olarak ifade edilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4). Çalışanın işte kendisini duygusal olarak zorladığını düşündüğü insanlar ile minimum seviyede etkileşim kuracak şekilde işlerini organize etmesi, işte zihnini yoracak ve mental açıdan kendisini yıpratacak zor kararlardan kaçınması iş taleplerini azaltma boyutu örnekleri olarak gösterilebilir (Tims ve Bakker, 2010: 4; Tims vd., 2012: 177).

### 2.3.4. Petrou vd.'nin İş Becerikliliği Modeli

Petrou vd. (2012) İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli'ni temel alarak, iş becerikliliğinin kaynak arama (seeking resources), zorlayıcı/meydan okuyucu görevler arama (seeking challenges) ve talepleri azaltma (reducing demands) şeklinde üç türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların motivasyonu ve iyi oluş hali için iş kaynakları ve kaynak birikimi önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işi daha motive edici hale getirmek ve iş talepleriyle başa çıkmak için kaynak arama davranışlarında bulunabilir. İş arkadaşlarından veya yöneticiden tavsiye isteme, iş performansı için geribildirim isteme, yeni şeyler öğrenme fırsatları arama gibi davranışlar kaynak arama davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Petrou vd., 2012: 1122).

Bir işte daha iyi olmak, o işi daha iyi öğrenmek ve o işte usta olabilmek için çalışanlar işle ilgili daha çok görev talep edebilir, işin farklı yönlerini keşfetmek için kendilerini zorlayacak görevler verilmesini isteyebilirler. Bu motivasyonla, çalışanların işte kendilerini zorlayacak yeni ve ilgi çekici görevler talep etmesi, yaptığı işte daha fazla sorumluluk üstlenmesi gibi davranışlarda bulunması Petrou vd.'nin (2012) boyutlandırmasındaki iş beceriklilğinin zorlayıcı/meydan okuyucu görevler arama (seeking challenges) boyutunu teşkil etmektedir (Petrou vd., 2012: 1122).

İş becerikliliği genel olarak pozitif durumlarla (kaynak arama, zorlayıcı görev arama) beraber değerlendirilse de, işin negatif yönlerini indirgeme durumları üzerinde de iş becerikliliğinin rolünün olabileceğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, çalışanın sağlığına tehdit oluşturabilecek veya çalışanda motivasyon ve performans kaybına neden olabilecek aşırı iş yükü, zaman baskısı, iş karmaşıklığı gibi durumların azaltılması ve duygusal, zihinsel veya fiziksel olarak zorlu iş taleplerinin en aza indirilmesi davranışları Petrou vd.'nin (2012) boyutlandırmasındaki iş becerikliliğinin talepleri azaltma (reducing demands) boyutunu teşkil etmektedir (Petrou vd., 2012: 1123).

### 2.3.5. Leana vd.'nin İş Becerikliliği Modeli

Leana vd. (2009) iş becerikliliğinin hem bireysel bir aksiyon hem de işgören gruplarının gerçekleştirebildiği işbirlikçi bir aksiyon olarak iki türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir (Leana vd., 2009: 1172). Bireysel (individual) iş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) öne sürdüğü çalışanın işiyle daha iyi bir uyumu yakalamak için bireysel olarak işin görevsel ve/veya ilişkisel sınırlarını değiştirmesini ifade etmektedir. İşbirlikçi (collaborative) iş becerikliliği ise, çalışanların bir grup olarak ortak iş hedeflerine ulaşmak için işlerini-çalışmalarını nasıl değiştirebileceklerini birlikte belirledikleri süreci ifade etmektedir (Leana vd., 2009: 1172). Grup üyeleriyle beraber hedeflere ulaşmak için hangi iş kaynaklarına ihtiyaç duyulduğu belirlenip, belirlenen bu iş kaynaklarının çalışanlar tarafından mobilize edilmesi suretiyle işbirlikçi iş becerikliliği gerçekleştirilir (Tims vd., 2022: 61). Bireysel iş becerikliliğini ölçmek için Leana vd. (2009) tarafından ''İşinizi geliştirmek için bizzat kendiniz olarak yaptığınız işe yönelik yeni yaklaşımlar getiriyor musunuz?'' sorusu yöneltilirken; işbirlikçi iş becerikliliğini ölçmek için ise Leana vd. (2009) tarafından ''İş arkadaşlarınızla yaptığınız işin prosedürlerini/süreçlerini değiştirme amaçlı birlikte kararlar alıyor musunuz?'' sorusu yöneltilmektedir.

Çalışma gruplarındaki bireylerin ortak etkinliklerde bir arada olup benzer iş süreçlerinden geçerek düzenli olarak birbirleriyle etkileşim halinde oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda bireylerin işlerinde birlikte hareket ederek işlerinin

görevsel veya ilişkisel sınırlarını değiştirmek suretiyle işbirlikçi iş becerikliliği sergilemeleri beklenebilir (Leana vd., 2009: 1173).

Leana vd.'nin (2009) görüşlerine göre işgörenler sadece bireysel iş becerikliliği ya da sadece işbirlikçi iş becerikliliği sergileyebileceği gibi hem bireysel ve hem de işbirlikçi iş becerikliliğini aynı anda sergileyebilirler. Hangi iş becerikliliği türünün sergileneceği işin doğası ve karakteristik özelliklerine göre değişebilir. Buna göre yaptığı işin doğası gereği iş arkadaşlarıyla etkileşim oranı çok düşük ya da hiç olmayan vergi hazırlayıcısı (tax preparer) gibi işlerde bireysel iş becerikliliği gerçekleştirilebilirken; işin doğası gereği iş arkadaşlarıyla etkileşim oranı ve işin sosyal bağlamı yüksek olan ameliyathane hemşireliği gibi işlerde işbirlikçi iş becerikliliği gerçekleştirilebilir (Leana vd., 2009: 1173).

### 2.3.6. Berg vd.'nin İş Becerikliliği Modeli

Berg vd. (2010) iş becerikliliğinin görevi vurgulama (task emphasizing), iş genişletme (job expanding), rolü yeniden çerçeveleme-algılama (role reframing) tekniklerini içeren iş esnasında yapılan iş becerikliliği ve dolaylı deneyimleme (vicarious experience) ve hobi deneyimi (katılımı) tekniklerini içeren iş dışı-boş zamanlarda yapılan iş becerikliliği (leisure crafting) şeklinde iki türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İş becerikliliğinin görevi vurgulama (task emphasizing) tekniği, işte yapılan görevin önemini içselleştirip bu doğrultuda yapılan görevi hayat felsefesiyle birleştirerek çalışanın yaptığı işe daha fazla enerji ve zaman ayırmasını ifade etmektedir. Başkalarına yeni bir şeyler öğretmeyi seven ve bunu hayat felsefesi yapmış bir örgüt yöneticisinin stajyerlere diğer yöneticilerden daha fazla önem verip onlara yeni şeyler öğretmekten zevk alıp bu yönde stajyeler için daha fazla zaman ayırması iş becerikliliğinin görevi vurgulama (task emphasizing) tekniğine örnek olarak gösterilebilir (Berg vd., 2010: 979).

İş becerikliliğinin iş genişletme (job expanding) tekniği, içsel olarak tatmin olmaya yardımcı olabilecek kısa süreli/geçici görevler üstlenilmesi veya içsel olarak tatmin sağlayacak görev sayısının arttırılmasını ifade etmektedir. Bir örgütte üniversitede konuşma yapması ve şirketi-sektörü anlatması için birisi arandığında

kitlelere hitap etmeyi seven birinin bu görevi gönüllü olarak üstlenip yapması veya çok uluslu bir firmada çalışan birisinin örgütte farklı bir rolü olmasına ve resmi olarak çevirmen olmamasına rağmen çevirmenliği sevip çevirmene ihtiyaç duyulduğunda çeviri konusunda gönüllü olarak yardımcı olması iş becerikliliğinin iş genişletme (job expanding) tekniği örnekleri olarak gösterilebilir (Berg vd., 2010: 981).

İş becerikliliğinin rolü yeniden çerçeveleme-algılama (role reframing) tekniği, çalışanın yaptığı işteki rolünü kendi iç tatminine katkı sağlayacak ve işi kendisi için daha anlamlı yapacak şekilde algısal olarak değiştirmesini ifade etmektedir. Büyük kitleler önünde gitar çalıp sahnede olmak isteyen, bu yönde içsel olarak tatmin olma ihtiyacı isteyen bir öğretmenin verdiği dersleri müzikle birleştirerek sınıfta öğrencilerin karşısında ders verme işini sahnede büyük kitlelere konser vermesi gibi algılaması ve bu yönde rolünü algısal olarak değiştirmesi iş becerikliliğinin rolü yeniden çerçeveleme-algılama (role reframing) tekniğine örnek olarak gösterilebilir (Berg vd., 2010: 981).

Boş zamanlarda/iş dışı zamanlarda yapılan iş becerikliliği (leisure crafting), bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını içsel olarak isteyip formal olarak yapamadıkları işlerde gönüllü olarak çalışmasını, içsel olarak isteyip formal olarak yapamadıkları aktivitelere gönüllü olarak katılmalarını ya da başkaları aracılığı ile bunları gerçekleştirmiş hissiyatına sahip olmalarını ifade etmektedir (Berg vd., 2010: 984). Boş zaman iş becerikliliği, bireyi içsel olarak tatmin edip hayattan zevk alma ve hayatı anlamlandırma deneyimlerini kolaylaştırabilir ve bu yönde yaptığı işi yeniden anlamlandırmasını sağlayabilir. Boş zamanlarda yapılan iş becerikliliği (leisure crafting) tekniklerinden dolaylı deneyimleme (vicarious experience) tekniği, başkalarının katılımı yoluyla kendi isteklerini yerine getirmiş hissiyatına sahip olarak işi ve hayatı yeniden anlamlandırma olarak ifade edilebilir (Berg vd., 2010: 983). Boş zaman iş becerikliliği (leisure crafting) tekniklerinden hobi deneyimi (katılımı) tekniği ise çalışanın yaptığı iş dışındaki boş zamanlarını içsel olarak isteyip formal olarak yapamadıkları işlerde gönüllü olarak çalışmasını bu yönde gönüllü aktivitelere katılarak işi ve hayatı yeniden anlamlandırması olarak ifade edilmektedir (Berg vd., 2010: 984).

### 2.3.7. Lichtenthaler ve Fischbach'ın İş Becerikliliği Modeli

Lichtenthaler ve Fischbach (2016), Öz-Düzenleme Teorisi'ni (Self-Regulation Theory) çıkış noktası olarak ele alıp, iş becerikliliğinin yaklaşmacı odaklı iş becerikliliği (promotion-focused job crafting) ve kaçınmacı odaklı iş becerikliliği (prevention-focused job crafting) olmak üzere iki türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Öz-Düzenleme Teorisi'ne göre yaklaşmacı odaklı bireyler büyüme, ilerleme ve başarıya ulaşma gibi olumlu durumlara motivasyonel olarak yönelmiş olup, fırsatları yakalama ve ideallerin peşinden gitme eğilimindedirler. Bu yönelimdeki bireyler işle ilgili olası kazanımlara odaklanıp, olumlu sonuçların varlığına veya yokluğuna duyarlılık seviyeleri yüksektir (Higgins, 1997). Bu bağlamda yaklaşmacı odaklı iş becerikliliği, çalışanların motivasyon, sağlık ve performans açısından kazanımlar elde etmek için yaptığı işin sınırlarını değiştirmesini ve/veya yaptığı işteki rolüne yönelik algılarını değiştirmesini kapsamaktadır (Lichtenthaler ve Fischbach, 2019: 31). Başka bir ifadeyle yaklaşmacı odaklı iş becerikliliği yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırmayı ve zorlayıcı/ilgi çekici iş taleplerini arttırmayı amaçlayan, bizzat çalışanların kendileri tarafından başlatılan işi yeniden tasarlama davranışlarını içermektedir. Yaklaşmacı odaklı iş becerikliliği açısından çalışanlar kendilerini geliştirmek, büyümek ve öğrenmek için proaktif olarak fırsatlar arayıp zorlayıcı görevler üstlenebilir, işte ek sorumluluklar talep edebilirler (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016: 478). Aktif olarak işyerinde daha fazla insanla tanışmaya çalışmak, aktif olarak işte daha fazla görev üstlenmek ve işe yönelik yeni bakış açıları düşünmek yaklaşmacı odaklı iş becerikliliği davranışları arasında sayılabilir (Tims vd., 2022: 59).

Öz-Düzenleme Teorisi'ne göre kaçınmacı odaklı bireyler ise kazanımlara odaklanmak yerine daha çok eldekini koruma ve kayıpları önleme üzerinde yoğunlaşmış olup mevcut durumunu ve güvenliğini sağlama önceliğindedirler. Kaçınmacı odaklı bireyler, olumsuz durumlardan kaçınmak için motive olmuşlardır ve olumsuz sonuçların varlığına veya yokluğuna duyarlılık seviyeleri yüksektir (Higgins, 1997; Lichtenthaler ve Fischbach, 2019: 32). Bu bağlamda kaçınmacı odaklı iş becerikliliği, çalışanların motivasyon, sağlık ve performans açısından zararlı

olabilecek durumları önlemek amacıyla işin sınırlarını değiştirmesini ve/veya yaptığı işteki rolüne yönelik algılarını değiştirmesini kapsamaktadır (Lichtenthaler ve Fischbach, 2019: 32). Diğer bir ifadeyle kaçınmacı odaklı iş becerikliliği sağlığa zararlı olabilecek iş taleplerini, işini motive olmuş bir şekilde yapmaktan alıkoyan iş taleplerini azaltmayı amaçlayan, bizzat çalışanların kendileri tarafından başlatılan işi yeniden tasarlama davranışlarını içermektedir. İşin sevimsiz kısımlarını görmezden gelme, aşırı talepkâr/zorlayıcı müşterilerle iletişimi azaltma, görevleri basitleştirme, çalışırken sadece birlikte çalışmaktan zevk alınan insanlarla etkileşim kurma gibi engelleyici iş taleplerini azaltma davranışları kaçınmacı odaklı iş becerikliliği davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Tims vd., 2022: 59).

### 2.3.8. Kooij vd.'nin İş Becerikliliği Modeli

Kooij vd. 2017 yılında yapmış oldukları çalışmada iş becerikliliğinin kişisel kaynaklar (güçlü yönler ve ilgi alanları) ile iş arasındaki uyumu iyileştirmesi gerektiğini savunarak, iş becerikliliğinin güçlü yönlere yönelik iş becerikliliği (crafting towards strengths) ve ilgi alanlarına yönelik iş becerikliliği (crafting towards interests) olarak iki türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kooij vd., 2017).

Güçlü yönlere yönelik iş becerikliliği, çalışanların güçlü yanlarını daha iyi kullanmaları için işlerinin görev sınırlarında yaptıkları değişiklikleri ifade etmektedir (Kooij vd., 2017: 972). Örneğin, ilişki kurma konusunda güçlü bir iş danışmanı danışmanlık hizmetleri görevini geniş kitlelere sunum yapmak yerine bireysel olarak müşterilerle daha sık görüşerek bire bir diyaloglara girecek şekilde değiştirirse güçlü yönlere yönelik iş becerikliliği sergilemiş olur (Kooij vd., 2017: 972). İlgi alanlarına yönelik iş becerikliliği, çalışanın ilgi alanlarına uyan, ilgi alanına giren görevleri aktif olarak aramasını ve ilgi alanlarıyla uyuşabilecek görevler talep etmesini ifade etmektedir (Kooij vd., 2017: 973). Müziğe ilgi duyan, ilgi alanı müzik olan bir tarih öğretmeni, tarih derslerine müziği dâhil edip derslerini ilgi alanıyla uyuşacak şekilde gerçekleştirmesi veya müzik öğreten bir meslektaşıyla işbirliği yapması ilgi alanlarına yönelik iş becerikliliği davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Kooij vd., 2017: 973). Güçlü yönlere yönelik ve ilgi alanlarına yönelik iş becerikliliği, çalışanların kişi-iş uyumunu arttırarak bu yönde hem bireye hem de örgüte katkılar sağlamaktadır (Kooij vd., 2017).

## 2.4. İş Becerikliliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu başlık altında literatürde iş becerikliliğinin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılmış çalışmalar ele alınıp, iş becerikliliğinin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.4.1. İş Becerikliliğinin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

İş becerikliliği ile ilgili literatür incelendiğinde, iş becerikliliğinin ortaya çıkmasını sağlayan birçok öncülünün olduğu görülmüştür. Bu bölümde iş becerikliliğinin öncülleri literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda sıralanmıştır. Literatürde yapılmış çalışmalar sonucunda, iş becerikliliğinin proaktif kişilik, kişisel olarak inisiyatif alma, öz yeterlilik algısı, algılanan kontrol, öz imaj (benlik imajı), insanlarla bağlantı/ilişki kurma ihtiyacı, tükenmişlik, iş yükü, işteki duygusal uyumsuzluk, işteki görev karmaşıklığı, işin başkalarıyla karşılıklı bağımlılık içermesi, çalışanın yaptığı görevde takdir yetkisinin olması, iş baskısı, iş özerkliği, kişi-iş uyumsuzluğu, lider-üye etkileşim kalitesi ve dönüşümcü liderlik gibi öncüllerinin olduğu gözlemlenmiştir.

Tims vd. (2012) tarafından Hollanda'da farklı firmalardaki 1181 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, proaktif kişiliğin ve kişisel inisiyatif almanın iş becerikliliğini pozitif yönde yordadığı, proaktif kişiliğin ve kişisel inisiyatif almanın iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Bakker vd. (2012) tarafından yine Hollanda'da çeşitli örgütlerde çalışan 190 kişi üzerinde yapılan çalışmada da proaktif kişiliğin iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu, proaktif kişiliğe sahip çalışanların daha çok iş becerikliliği davranışları sergileyecekleri bulunmuştur. Ayrıca, Tims ve Bakker (2010) ve Demerouti (2014) tarafından yapılan kavramsal çalışmalarda da proaktif kişiliğin iş becerikliliğinin öncülleri arasında olduğu belirtilmiştir. Niessen vd. (2016) tarafından hizmet sektöründe farklı firmalarda çalışan 584 kişi üzerinde yapılan çalışmada da kişisel inisiyatif almanın iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu bulgulanmıştır.

Tims vd. (2014) tarafından bilişim sektöründe farklı firmalardaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, öz yeterlilik algısının iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu, öz yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların daha fazla iş becerikliliği

davranışları sergilediği bulunmuştur. Tims ve Bakker (2010) tarafından ve Wang vd. (2016) tarafından yapılan kavramsal çalışmalarda da öz yeterlilik algısının iş becerikliliği davranışlarının ortaya çıkmasında etkili bir kişilik özelliği olduğu ve öz yeterliliğin iş becerikliliğinin bir öncülü olduğu vurgulanmıştır.

Lyons (2008) tarafından ABD'deki bir tüketici ürünleri firmasında çalışan 107 dış satış elemanı üzerinde mülakat tekniğiyle yapılan çalışmada, algılanan kontrol ve öz imajın (benlik imajının) iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu, çalışanların işlerinde algıladıkları kontrolün ve işte olumlu öz imaj yaratma ihtiyaçlarının iş becerikliliği davranışlarını tetiklediği bulgulanmıştır. Lyons'un (2008) çalışmasını destekler nitelikte iş becerikliliği kavramının ilk defa ortaya çıktığı çalışma olan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) çalışmasında da çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olabilmek ve işlerinde pozitif öz imaj oluşturabilmek için iş becerikliliği davranışlarına yöneldikleri belirtilmiştir. Niessen vd (2016) tarafından yapılan çalışmada da pozitif öz imaj ihtiyacının iş becerikliliği davranışlarını arttırdığı tespit edilmiştir. İş becerikliliği kavramının ilk kez kullanıldığı çalışma olan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) çalışmasından hareketle, iş becerikliliğinin ortaya çıkmasında tetikleyici ihtiyaçlarından birisinin de işteki insanlarla bağlantı/ilişki kurma ihtiyacı olduğu, işteki insanlarla bağlantı/ilişki kurma ihtiyacının iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu ifade edilebilir. Niessen vd.'nin (2016) çalışmasında da insanlarla ilişki/bağlantı kurma ihtiyacının iş becerikliliği davranışlarını arttırdığı bulgulanmıştır.

Demerouti vd. (2015a) tarafından Hollanda'da sanayi ve hizmet sektörlerinde çeşitli örgütlerde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, tükenmişliğin iş becerikliliğini tetikleyen bir faktör olduğu, diğer bir deyişle tükenmişliğin iş becerikliliğinin öncülleri arasında sayılabileceği belirtilmiştir. Yapılan çalışmada tükenmişlik arttıkça iş taleplerini azaltma boyutu özelinde iş becerikliliğinin artacağı, tükenmişliği azaltmak adına çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma yoluyla iş becerikliliği davranışlarına yöneleceği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Petrou vd. (2015) tarafından Hollanda'da polis memurları üzerinde yapılmış çalışmada da, tükenmişlik seviyesi arttıkça çalışanların daha fazla engelleyici iş taleplerini azaltma yönünde iş becerikliliği sergilediği bulgulanmıştır. Yukarıdaki çalışmalara paralel

olarak Hakanen vd. (2018) tarafından Finlandiya'da dişçiler üzerinde yapılmış çalışmada ise tükenmişliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu pozitif yönde yordadığı, tükenmişliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunu negatif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Hakanen vd. (2017) tarafından Finlandiya'da dişçiler üzerinde yapılmış çalışmada, iş yükünün iş becerikliliğinin öncüllerinden biri olduğu ve iş yükü arttıkça çalışanların iş becerikliliği sergileme oranlarının yükseleceği tespit edilmiştir. Hakanen vd.'nin (2017) çalışmasında iş yüküyle beraber işteki duygusal uyumsuzluğun da iş becerikliliğini tetiklediği saptanmıştır. Demerouti vd. (2015a) tarafından Hollanda'da sanayi ve hizmet sektörlerinde çeşitli örgütlerde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da, iş yükünün iş becerikliliğinin tetikleyen fakörlerden biri olduğu ve iş yükü arttıkça iş kaynaklarını arttırma ve iş taleplerini azaltma boyutları özelinde iş becerikliliği davranışlarının artacağı bulgulanmıştır.

Ghitulescu (2007) tarafından ABD'de 661 özel eğitim öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen iş becerikliliğinin öncüllerini ve sonuçlarını araştıran tez çalışmasında, işe ilişkin özelliklerin iş becerikliliğini tetikleyen faktörlerden olduğu bulunmuştur. Ghitulescu'nun (2007) çalışmasında, yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan görev karmaşıklığının, yapılan işin başkalarıyla karşılıklı bağımlılık içermesinin ve çalışanın yaptığı görevde takdir yetkisinin olmasının iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir.

Petrou vd. (2012) tarafından Hollanda'da hizmet sektöründe çeşitli firmalarda çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada işe ilişkin özelliklerden iş baskısının ve iş özerkliğinin iş becerikliliğinin öncülleri arasında sayılabileceği belirtilmiştir. Petrou vd.'nin (2012) çalışmasında iş baskısının ve iş özerkliğinin yüksek olduğu aktif işlerde, çalışanların iş kaynaklarını arttırma boyutunda iş becerikliliği davranışları sergileyecekleri bulunmuştur. Kroon vd.'nin (2013) Hollanda'da 503 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, düşük seviyede özerkliğin ve düşük seviyede görev bağımsızlığının olduğu takımlarda çalışanlar tarafından iş becerikliliğinin daha az sergilenebileceği bulgulanmıştır. Tims vd. (2013b) tarafından Hollanda'da iş sağlığı hizmetleri şirketinde çalışan 525 kişi üzerinde yapılan çalışmada da özerkliğin ve görev bağımsızlığının iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş

kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutuyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara paralel şekilde Demerouti vd. (2015a) tarafından yapılan çalışmada da işte özerklik arttıkça iş kaynaklarını arttırma boyutu özelinde iş becerikliliğinin artacağı bulgulanmıştır.

Tims ve Bakker (2010) tarafından gerçekleştirilen ve iş becerikliliğinin ikinci yaklaşımının ana çalışması olarak ifade edilebilen kavramsal çalışmada, iş talepleriyle iş kaynakları arasındaki dengesizlikten kaynaklanan kişi-iş uyumsuzluğunun, işin karakteristik özelliklerinin (iş özerkliği, görev bağımsızlığı) ve kişinin karakteristik özelliklerinin (proaktif kişilik, öz yeterlilik vb.) iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu belirtilmiştir.

Van Dam vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticileriyle lider-üye etkileşim kalitesi yüksek çalışanların daha fazla iş becerikliliği davranışları sergilediği, lider-üye etkileşim kalitesinin iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Pan vd. (2021) tarafından Çin'de 263 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da, lider-üye etkileşim kalitesinin hemşirelerin iş becerikliliği davranışları üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Qi vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada da lider-üye etkileşim kalitesinin iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır.

Wang vd. (2017) tarafından Hollanda'da çeşitli sektörlerde 185 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde yapılmış çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin öncüllerinden biri olduğu ve dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Afsar vd. (2019) tarafından Pakistan'da konaklama sektöründe çalışan 325 işgören ve 126 yönetici üzerinde yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini (yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Naeem vd. (2021) tarafından yine Pakistan'da ilaç şirketinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği (iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma) üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur.

Rudolph vd. (2017) tarafından 122 çalışma ve toplam 35 670 çalışan verisi ile iş becerikliliğine ilişkin yapılan meta analiz çalışmasında, iş becerikliliğinin genel olarak proaktif kişilik, öz yeterlilik, yükseltici düzenleyici odak, iş özerkliği ve iş yükü gibi öncüllerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, beş büyük kişiilik modelinde yer alan kişilik özelliklerden uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin iş becerikliliğinin öncüllerinden olduğu, bu kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha fazla iş becerikliliği davranışları sergilediği bulunmuştur.

### 2.4.2. İş Becerikliliğinin Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Bu başlık altında iş becerikliliğinin sonuçları literatürde yapılmış çalışmalar doğrultusunda sunulmuştur. İş becerikliliğine ilişkin literatür incelemesi sonucunda iş becerikliliğinin iş tatmininde artış, işe tutkunlukta artış, iş performansında artış, bağlamsal performansta artış, örgütsel bağlılıkta artış, çalışan iyi oluş hali (well-being) düzeyindeki artış, örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış, psikolojik sermaye düzeyinde artış, işte anlamlılığın artması, değişime yatkınlığın artması, kişi-iş uyumunun artması, tükenmişliğin azalması, işe gelmeme/işte devamsızlık düzeyinin azalması, personel değişim oranında azalma, işten ayrılma niyetinin düşmesi gibi sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir.

Tims vd. (2014) tarafından bilişim sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, iş becerikliliğinin sonuçlarından birinin yüksek iş tatmini olduğu ve iş becerikliliği davranışlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca iş becerikliliğinin iş tatmini aracılığıyla iş performansını arttırdığı da bulunmuştur. Leana vd.'nin (2009) anaokulu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada da iş becerikliliğinin iş tatmini ve iş performansıyla pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Tims vd.'nin (2013a) fabrika çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada ise yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırmak suretiyle iş becerikliliği sergileyen çalışanların iş tatminlerinin arttığı bulgulanmıştır. Benzer şekilde Cheng ve Yi'nin (2018) otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da iş becerikliliğinin iş tatminini pozitif etkilediği bulunmuştur.

Bakker vd. (2012) tarafından Hollanda'da çeşitli örgütlerde çalışan 190 kişi üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin işe tutkunluğu ve rol içi performansı arttırdığı tespit edilmiştir. Tims vd.'nin (2012) Hollanda'da farklı firmalardaki 1181 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yapılan çalışmada ise iş becerikliliğinin işe tutkunlukla ve performansla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Tims vd.'nin (2013b) Hollanda'da bir iş sağlığı hizmetleri şirketinde çalışan 525 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada ise, hem bireysel düzeyde hem de takım düzeyinde iş becerikliliğinin işe tutkunluk aracılığıyla iş performansını arttırdığı bulgulanmıştır. Demerouti vd.'nin (2015b) Hollanda'da çeşitli sektörlerdeki 294 çalışan ve yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, iş becerikliliğinin kaynakları arttırma boyutunun işe tutkunluk aracılığıyla bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Van Wingerden vd. (2017) tarafından ilkokul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve iş becerikliliğinin işe tutkunluk aracılığıyla iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle iş performansının yükselmesinin ve işe tutkunluğun artmasının iş becerikliliğinin sonuçları arasında sayılabileceği ifade edilebilir.

Ghitulescu (2007) tarafından ABD'de 661 özel eğitim öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen iş becerikliliğinin öncüllerini ve sonuçlarını araştıran tez çalışmasında, iş becerikliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini arttırdığı, iş becerikliliğinin sonuçlarından birisinin de örgütsel bağlılıkta artış olduğu bulgulanmıştır. Leana vd. (2009) tarafından 232 anaokulu öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Wang vd. (2016) tarafından yapılan kavramsal çalışmada da örgütsel bağlılıktaki artışın iş becerikliliğinin uzun dönemli sonuçları arasında olduğu belirtilmiştir.

Nielsen ve Abildgaard (2012) tarafından Danimarka'da postane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, iş becerikliliği davranışlarının çalışanların iyi oluş halleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilip, çalışanların iyi oluş hali düzeylerindeki artışın iş becerikliliğinin bir sonucu olduğu belirtilmiştir. Tims vd. (2013a) tarafından Hollanda'da fabrika çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise, iş

becerikliliği sergileyen çalışanların işe tutkunluklarının ve iş tatminlerinin artıp tükenmişlik seviyelerinin azaldığını ve bu durumun da çalışanların genel iyi oluş halleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Slemp ve Vella-Brodrick (2014) tarafından Avustralya'da hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada da, iş becerikliliğinin içsel ihtiyaç tatminini arttırdığını, bu durumun da çalışanın iyi oluş halini arttırdığı bulgulanmıştır. Yukarıdaki çalışmaların bulgularına benzer şekilde, Slemp vd. (2015) tarafından Avustralya'da eğitim, bankacılık ve sağlık sektörlerinde çalışan 250 kişi üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin çalışanların işte iyi oluş halleri üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, çalışanların iş becerikliliği davranışları arttıkça işte iyi oluş düzeylerinin de artacağı bulgulanmıştır.

Chen vd. (2014) tarafından Tayvan'da 246 otel çalışanı üzerinde yapılan ve iş becerikliliğinin sonuçlarına ilişkin bulgular içeren çalışmada, iş becerikliliğinin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Kooij vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Tims vd.'nin (2016) çalışmasında ise iş becerikliliğinin iş kaynaklarını arttırma boyutunun, zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun kişi-iş uyumu üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalara paralel şekilde, Tims ve Bakker (2010) tarafından yapılan kavramsal çalışmada ise, iş becerikliliğinin iş talepleri ile iş kaynakları dengesizliğinden dolayı yaşanan kişi-iş uyumsuzluğundan kaynaklandığını ve iş talepleri ile iş kaynaklarını dengelemek suretiyle çalışanlar tarafından sergilenen iş becerikliliğinin kişi-iş uyumunu arttıracağı ileri sürülmüştür.

Shusha (2014) tarafından Mısır'da 396 hemşire üzerinde yapılan çalışmada iş becerikliliğinin bir sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarda artışın olduğu, iş becerikliliği sergileyen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ihtimallerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Irvin'in (2017) ABD'de 323 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada da, iş becerikliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Irvin'in (2017) yaptığı araştırma sonucunda, iş becerikliliği sergileyen otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. Tims vd.'nin (2015) çalışmasında da iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Niessen vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada da, iş becerikliliğinin hem genel olarak hem de boyutlar (görevsel, ilişkisel, zihinsel) bazında örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Vogt vd. (2016), iş becerikliliğinin sonuçlarını araştırmak amacıyla Avusturya, Almanya ve İsviçre'de hizmet sektöründeki çeşitli iş kollarında çalışanlar üzerinde yaptıkları boylamsal çalışmada, iş becerikliliğinin bir sonucunun da çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinde artış olduğunu tespit etmişlerdir. Vogt vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada iş becerikliliğinin çalışanların zorlu görevlerde başarılı olma konusundaki güvenlerini arttırdığı, çalışanların problemlerin üstesinden gelme yeteneklerini arttırdığı, çalışanların iyimserliklerini ve umutlarını arttırdığı belirtilmiştir. Uysal vd.'nin (2018) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun, zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Karabey ve Kerse (2017) tarafından fabrika çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise, iş becerikliliği ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur.

Ghitulescu'nun (2007) iş becerikliliğinin öncüllerini ve sonuçlarını araştırdığı tez çalışmasında, iş becerikliliğinin bir sonucunun da çalışanların işe gelmeme/işte devamsızlık düzeylerinin azalması olduğu bulgulanmıştır. Ghitulescu'nun (2007) çalışmasına paralel şekilde Tims ve Bakker (2010) tarafından yapılmış kavramsal çalışmada iş becerikliliğinin personel değişim oranında azalma yönünde sonucunun olacağı belirtilmiştir. Dalgıç ve Türkoğlu (2018) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise, iş becerikliliğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı tespit edilmiştir. Zhang ve Li (2020) tarafından Çin'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif etkisinin olduğu saptanmıştır.

İş becerikliliğinin sonuçlarından birisinin de işte anlamlılığın artması olduğu ifade edilebilir. İş becerikliliği kavramının ilk kez ortaya atıldığı çalışma olan Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) yaptıkları kavramsal çalışmada, iş becerikliliği sergileyen çalışanların işlerini anlamlı bulma düzeylerinin artacağı ve iş becerikliliğinin işte anlamlılığa katkı sağlayacağı ileri sürülmüştür. Tims vd. (2016) tarafından Hollanda'da hizmet sektöründe çeşitli firmalarda çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin işte anlamlılığı (işi anlamlı bulmayı) arttırdığı tespit edilmiştir. Vermooten vd.'nin (2019) Güney Afrika'daki finansal kuruluşlarda çalışan personeller üzerinde yaptıkları çalışmada ise, iş becerikliliğinin işte anlamlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalara benzer şekilde Oruç (2019) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin işin anlamlılığını arttırdığı, iş becerikliliğinin işin anlamlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Petrou vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen kavramsal çalışmada, iş becerikliliğinin bir sonucu olarak, işlerini yeniden şekillendirerek iş becerikliliği davranışları sergileyen çalışanların günümüz hızla değişen iş çevresine daha iyi ve daha çabuk adapte olacakları bu yönde değişime olan yatkınlıklarının yüksek olacağı ileri sürülmüştür. Lyons'un (2008) yaptığı çalışmada da iş becerikliliğinin değişime yatkınlıkla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Petrou vd. (2018) tarafından Hollanda'da 368 polis memuru üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise, iş becerikliliğinin çalışanların değişime olan yatkınlıklarını arttırdığı bulgulanmıştır. Bu çalışmalara paralel şekilde, Szőts-Kováts ve Kiss (2023) tarafından Macaristan'da beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada da, iş becerikliliğinin görevsel ve bilişsel iş becerikliliği boyutlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Rudolph vd. (2017) tarafından 122 çalışma ve toplam 35 670 çalışan verisi ile iş becerikliliğine ilişkin yapılan meta analiz çalışmasında, iş becerikliliğinin genel olarak çalışanların iş tatminlerinde artış, işe tutkunluklarında artış, iş performanslarında artış, bağlamsal performanslarında artış ve iş gerilimlerinde (işyerindeki psikososyal streslerinde) azalış gibi sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# DEĞİŞİME YATKINLIK

Bu bölümde değişime yatkınlığın tanımı ve önemi, değişime yönelik tutumlar, değişime yatkınlığın benzer kavramlarla karşılaştırılması, değişime yatkınlığa etki eden faktörler, literatürdeki değişime yatkınlık modelleri açıklanacak ve son olarak değişime yatkınlığa ilişkin literatür sistematik şekilde ortaya koyulacaktır.

## 3.1. Değişime Yatkınlık: Tanımı ve Kapsamı

Her geçen gün gelişen ve büyüyen bilimle birlikte yaşanılan hızlı teknoloijk gelişmeler, hızlı ekonomik gelişmeler, hızlı siyasi gelişmeler günümüzde hemen hemen her sektörü etkileme potansiyelinde olup bu sektörlere kaçınılmaz değişim ve dönüşüm getirdiği söylenebilir. Makro çapta yaşanılan bu değişimleri kendi bünyesine adapte edebilmenin yanında rekabet avantajı da elde etmek için örgütler kendi bünyelerinde değişimler ve dönüşümler geçirebilir. Değişimin içeriği, kapsamı ve amacı kadar bu değişimden etkilenecek ve bu değişimin uygulanması noktasında rolü olabilecek örgüt çalışanlarının da değişime karşı geliştirdikleri tutum ve değişime yatkın olup olmadıkları da bir hayli önemlidir. Bu noktada genel manada değişime yatkınlığın, bireylerin çalıştıkları örgütlerde gerçekleşecek ya da gerçekleştirilmesi istenen değişikliklere/değişimlere zihinsel ve bedensel olarak hazır ve yatkın olma dereceleri olarak tanımlanabildiği söylenebilir (Hanpachern, 1997: 11). Diğer bir tanıma göre ise değişime yatkınlık, çalışanların örgütlerinde değişime ihtiyaç olup olmadığına ve örgütteki kapasitenin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceğine dair inançlarını, tutumlarını ve niyetlerini ifade etmektedir (Armenakis vd., 1993: 681).

Değişime yatkınlığın gerek bireysel gerek örgütsel yönden önemli bir kavram olduğu söylenebilir. Değişime yatkınlık bireylerin değişime olan dirençlerini düşürmede yardımcı olmaktadır (Armenakis vd., 1993: 682). Bireyler değişime yatkın olmadıklarında ya da değişime yatkınlık seviyelerinde bir düşüş olduğunda kendilerini tehdit altında ve belirsizlik altında hissedebilirler. Bu da onların değişime direnç göstermelerinin önünü açabilmektedir. Bireyler değişime yatkın olduklarında

ise çevrelerinde değişebilecek olaylara karşı kendilerini rahat hissedip bunları olumlu bir fırsat olarak görebilirler ve bu durum da değişim çabalarının daha efektif olmasına katkı sağlayabilir.

Değişime yatkınlık, örgütlerin keskin rekabet koşullarında sürdürülebilirliklerini korumak için kendi bünyelerinde yaptıkları değişimlerin başarılı olma noktasında ve genel manada örgütsel değişimin başarılı olma noktasında katkı sağlamaktadır. Hem değişiminden etkilenen hem de değişimin yürütülmesi noktasında rolü olan örgütte çalışan bireylerin değişime yatkınlıkları değişimin başarısı için çok önemlidir. Çünkü örgüt bireylerinin değişime karşı olan tutumları, değişime karşı olan motivasyonları, sahip oldukları beceriler ve sahip oldukları bilgiler değişimin gerçekleşeceği örgütsel ortamın önemli bileşenlerini oluşturup, örgütsel değişimin başarısını yakından ilgilendirmektedir (Smith, 2005: 153; Susanto, 2008: 51). Değişime yatkınlık çalışanların motivasyonlarının arttırılması noktasında da katkı sağlamaktadır. Çalışanlar değişime yatkın olup, değişimi yenileyici ve heyecan verici bulması halinde gerçekleşen ya da gerçekleşmesi planlanan değişimleri gelişme fırsatı olarak görüp değişimi kendi gelişmeleri için motivasyon kaynağı olarak görebilirler (Piderit, 2000: 784).

Değişime yatkınlık seviyeleri yüksek olan çalışanlarının olması örgütler için oldukça faydalı olabileceği söylenebilir. Değişime yatkınlık seviyeleri yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre işlerinde daha fazla çaba göstermeye, işteki engellerle daha fazla mücadele etmeye, iş ortamında daha fazla işbirlikçi ve örgüte faydası olan davranışlar sergilemeye daha eğimlidirler (Qic-wd.org, 2018). Bu doğrultuda, değişime yatkınlığın örgütlerin verimliliklerinin arttırılması noktasında katkı sağlayabileceği ileri sürülebilir.

## 3.2. Değişime Yönelik Tutumlar

Bireyler gerek kişisel özellikleri gerekse de değişimin getireceği faydaları-zararları düşünerek değişime karşı tutumlar geliştirebilirler. Bu tutumlar değişime karşı olumlu tutumlar ve değişime karşı olumsuz tutumlar olarak kategorize edilebilir.

### 3.2.1. Değişime Yönelik Olumlu Tutumlar

Değişime karşı olumlu tutum, bireyin gerçekleşen ya da gerçekleşmesi planlanan değişim karşısında iyimser olup, değişime yönelik pozitif bakış açısında olmasını ifade etmektedir. Bireylerin değişime karşı olumlu tutumları, değişim programlarının başarıyla uygulanmasında ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında kritik öneme sahiptir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 162). Bireylerin değişime karşı tutumları moral ve motivasyonlarını, verimliliklerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 162). Bu doğrultuda, bireylerin değişime karşı tutumlarının örgütler açısından bir hayli önem arz ettiği ifade edilebilir.

Literatürde değişime karşı olumlu tutumlar olarak değişime bağlılık, değişime açıklık ve değişime yatkınlık kavramları öne çıkmıştır. Değişime bağlılık, değişime karşı önemli olumlu tutumlardan birisi olarak literatürde yer almıştır. Değişime bağlılık, bireyin değişimin başarısına kendisini adayıp değişimin başarılı olması için ne gerekiyorsa yapmaya hazır olmasını ifade etmektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475). Örgütsel bağlılıktan esinlenerek ortaya çıkan bu kavram örgütsel bağlılığın boyutlarıyla benzer şekilde üç alt boyutta ele alınmaktadır. Değişime duygusal bağlılık boyutu değişimin fayda sağlayacağına yönelik inancı ifade edip bireyin bu yönde değişime destek sağlama isteğini yansıtmaktadır. Değişime devam bağlılığı boyutu, değişimin başarısız olması durumunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin/olumsuz sonuçların farkındalığına dayalı olarak bireyin değişime destek sağlama isteğini yansıtmaktadır. Değişime normatif bağlılık boyutu ise, bireyin minnet ve zorunluluk hissiyatıyla değişime destek sağlama niyetinde olmasını yansıtmaktadır (Bouckenooghe, 2010; Herscovitch ve Meyer, 2002: 475).

Değişime karşı önemli olumlu tutumlardan birisi de değişime açıklıktır. Değişime açıklık, bireylerin değişimi benimsemeye istekli olmaları ve değişimin olumlu sonuçlar getireceğine dair iyimser olmalarını ifade etmektedir (Miller vd., 1994: 60). Değişime açıklık iki alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar değişime olan desteği ifade eden değişimi destekleme isteği boyutu ve değişimin faydalı olacağına dair güçlü hissiyatı ifade eden değişimin potansiyel sonuçları hakkında olumlu etki boyutudur. İyimserlik, öz yeterlilik, algılanan kontrol ve değişim sürecine katılım

bireylerin değişime açıklıklarını arttıran faktörler (değişime açıklığın öncülleri) olarak sayılabilirken; iş tatmin seviyelerinde ve değişime yatkınlık seviyelerinde artış da değişime açıklığın sonuçları arasında sayılabilir (Wanberg ve Banas, 2000).

Literatürde öne çıkan değişime karşı önemli olumlu tutumlardan birisi de değişime yatkınlıktır. Değişime yatkınlık, bireylerin değişimlere zihinsel ve bedensel olarak hazır ve yatkın olma derecelerini, bireylerin değişime olan ihtiyaca ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebileceğine dair inançlarını, tutumlarını ve niyetlerini ifade etmektedir (Armenakis vd., 1993: 681; Hanpachern, 1997: 11).

### 3.2.2. Değişime Yönelik Olumsuz Tutumlar

Bireyler değişime karşı olumlu tutumda olabildikleri gibi doğaları gereği değişime kötümser bir bakış açısıyla yaklaşıp değişime karşı olumsuz tutum içerisinde de olabilirler. Değişime karşı olumsuz tutum, bireyin gerçekleşen ya da gerçekleşmesi planlanan değişim karşısında kötümser olup, değişime yönelik negatif bakış açısında olmasını ifade etmektedir. Bireylerin değişime karşı olumsuz tutumları değişim programlarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında örgütü sekteye uğratabilir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 162).

Bireylerin değişime karşı olumsuz tutumları, gösterdikleri tepkiler ve kullandıkları çeşitli ifadelerle ortaya çıkabilmektedir. Buna göre değişime karşı olumsuz tutumda olan bireyler genel olarak ‘‘Bütçemizde değişim için kaynak yok, çok köklü bir değişim iyi düşünmek lazım, böyle bir değişim için küçüğüz, daha önce böyle bir şey yapmadık, eski köye yeni adet mi’’ gibi tipik ifadeler kullanmaktadırlar (Koçel, 2020: 698).

Bireyler değişim ve gelecek hakkında belirsizlik ve güvensizlik korkusundan değişime karşı olumsuz tutumlar geliştirebilirler (Rehman vd., 2021: 2). Değişimin bilinmeyen sonuçları bireyleri değişim ve gelecek hakkında tedirgin edebilir ve bu da bireylerin değişim sürecine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açabilir.

Bireylerin değişime karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardan biri değişime yönelik isteksizliktir. Bireylerin değişim konusunda öz değerlendirmeleri sonucu mevcut durumun devam etmesini istemeleri, bireylerin değişim konusunda isteksiz

olup bireylerin değişime karşı olumsuz tutumda olmalarına sebebiyet vermektedir (Khaw vd., 2023: 18). Bu doğrultuda değişime yönelik isteksiz tutumda olan bireyler değişim sürecine katılmak veya değişimi desteklemek konusunda isteksiz olup, değişimin için herhangi bir aksiyonda ya da çabada bulunmazlar.

Bireylerin değişime karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardan biri de değişime karşı dirençtir. Değişime karşı direnç, belirli bir durumun değiştirilmesine karşı çıkılması ve muhalefet edilmesi olarak tanımlanabilir (Grama ve Todericiu, 2016: 48). Değişime karşı direnç literatürde bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Değişime karşı bilişsel direnç, bireylerin değişimle ilgili ‘‘değişim gereksizdir’’, ‘‘değişim faydalı olmayacaktır’’ gibi olumsuz inanç ve düşünceleri kapsamaktadır. Değişime karşı duygusal direnç, bireylerin değişim hakkında hissettikleri öfke, endişe gibi olumsuz duygularını kapsamaktadır. Değişime karşı davranışsal direnç ise, bireylerin değişime tepki olarak şikâyet etme, değişimi kötüleme gibi değişime yönelik olumsuz eylemlerini veya eyleme geçme niyetlerini kapsamaktadır (Oreg, 2006: 76; Rafferty ve Jimmieson, 2017: 251). Örgütlerde değişime karşı direnç gösteren çalışanlar, değişim sürecini yavaşlatmaya ve/veya örgütteki değişim çabalarını sonlandırmaya çalışabilirler. Bu doğrultuda değişime karşı direncin, örgütlerin keskin rekabet ortamında hayatta kalma çabalarının, gelişme çabalarının ve yeni süreçleri benimseme çabalarının önündeki başlıca engellerden biri olduğu ifade edilebilir (Rehman vd., 2021: 2).

Bireylerin değişime karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardan bir diğeri ise değişime yönelik sinizmdir. Değişime yönelik sinizm, bireylerin gelecekteki değişim çabalarına karşı karamsarlıklarını ve değişimi yönetenlerin beceriksiz olduklarına dair inançlarını içeren değişim girişimlerine yönelik bireylerin olumsuz tutum ve tepkilerini yansıtmaktadır (Grama ve Todericiu, 2016: 49). Geçmişteki başarısız değişim girişimleri, yönetime güvensizlik, örgüt çalışanlarının karar süreçlerine dâhil edilmemesi gibi nedenlerle değişime yönelik sinizm ortaya çıkabilmektedir (Wanous vd., 2000: 132). Değişime yönelik sinizmin, örgütsel değişime direnme niyetinin bir göstergesi olduğu ve örgütsel değişimin başarısında potansiyel bir engel olduğu ileri sürülebilir (Grama ve Todericiu, 2016: 49).

## 3.3. Değişime Yatkınlığın Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Literatürde değişim konusunda değişime yatkınlık kavramı gibi birçok kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramların değişime yatkınlıkla benzer ve farklı yönleri olabilmektedir. Bu kavramlardan bazılarının değişime bağlılık, değişime açıklık, değişime hazır bulunma ve değişime direnç olduğu söylenebilir. Bu başlık altında değişime yatkınlıkla benzer olan kavramlar açıklanmış ve değişime yatkınlık ile benzer kavramların birbirleriyle ilişkileri ve değişime yatkınlığın benzer kavramlarla karşılaştırılması ortaya koyulmuştur.

Değişime bağlılık (commitment to change), değişimi başarıyla uygulamak için gerekli görülen eylem planına bireyi bağlayan güç, tutum ve inanç seti olarak tanımlanabilir (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475). Bireyi bu eylem planına bağlayan güç, tutum ve inanç seti (değişime bağlılık), değişime duygusal olarak bağlılık, değişime devam olarak bağlılık ve değişime normatif olarak bağlılık olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Değişime duygusal bağlılık, bireyin değişimin getireceği faydalara dayalı olarak değişime içten gelerek destek sağlama arzusunu/isteğini yansıtmaktadır. Değişime devam bağlılığı, değişim için destek sağlanmaması durumunda çıkabilecek maliyetlerin farkındalığına dayalı olarak bireyin değişimi bu farkındalık ve çıkabilecek maliyetlerden dolayı istemesini yansıtmaktadır. Değişime normatif bağlılık, bireyin değişime destek sağlamak için kendisini zorunlu hissetmesini, minnet ve zorunluluk hissiyatıyla değişime destek sağlama niyetinde olmasını yansıtmaktadır (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475).

Değişime yatkınlık örgütte ortada herhangi bir değişim ya da değişim çabası olmadan bile çalışanların bireysel olarak değişime yatkın olup olmadıklarını, çalışanların daha çok bireysel özelliklerine dayalı bir kavram olarak karşımıza çıkarken; değişime bağlılık ise örgütte planlanan bir değişimi odak noktası alıp bireylerin bu değişimin başarılı olması için gösterdikleri destek ve çabanın derecesini, bu destek ve çabanın hangi nedenlerle (duygusal, devam, normatif) sağlandığını ifade etmektedir. Bireylerin değişime yatkınlık seviyeleri ne kadar yüksekse çalışanların değişimi desteklemeleri ve değişime olan bağlılıkları da aynı oranda yüksek olabilecektir. Bu doğrultuda, değişime yatkınlığın değişime bağlılığı

tetiklediğini, bir başka ifadeyle değişime yatkınlığın değişime bağlılığın bir öncülü olduğu ifade edilebilir (Aksoy, 2017: 44).

Değişime açıklık (opennes to change), bireyin yeni fikirleri ve yeni iş yapış biçimlerini kabul edip destekleme derecesi olarak ifade edilmektedir (Miller vd., 1994: 60). Miller vd. (1994), değişime açıklığın bireyin değişimi destekleme isteği ve değişimin potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu etki olarak iki alt boyutta ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Değişime açıklığın değişimi destekleme isteği boyutu, bireylerin değişime direnç göstermeden önerilen değişiklikleri işine adapte etmeye istekli olmasını ve kendisini bu yönde değişime açık görmesini ifade etmektedir (Miller vd., 1994: 65-66; Varon, 2003: 16). Değişimin potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu etki boyutu ise, bireylerin değişimi olumlu algılamalarını ve değişimin genel etkilerinin iyi olacağına dair algılarını yansıtmaktadır (Miller vd., 1994: 60; Varon, 2003: 16).

Değişime yatkınlık değişime açıklığa göre daha geniş kapsamlıdır. Değişime yatkınlığın genel olarak hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden (örgütsel iletişim, örgüt kültürü, liderlik vb.) etkilenen bir kavram olduğu söylenebilirken; değişime açıklığın örgütsel faktörlerden ziyade daha çok bireysel faktörler ve kişinin karakteristik özellerinden etkilenen bir kavram olduğu söylenebilir. Değişime yatkınlık, var olan ya da gelecekte var olabilecek değişime hazır olma ve değişimi uygulama yeteneğine sahip olmayı ifade ederken; değişime açıklık kavramı söz konusu değişimi kabul etmeye ve benimsemeye istekli olmayı ifade etmektedir. Yüksek düzeyde değişime açıklık, bireylerin değişime olan dirençlerini azaltıp değişime yatkınlıklarını arttırabilir (Wanberg ve Banas, 2000:132). Yani, değişime açıklık değişime yatkınlıktan önce gelmektedir. Bu doğrultuda değişime açıklığın bireylerin değişime yatkınlık seviyelerini arttırabileceğini, değişime açıklığın değişime yatkınlığın bir öncülü olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim çabalarının (girişimlerinin) istenmeden/kasıtsız olarak ortaya çıkardığı durumlardan birisi örgütsel değişime yönelik sinizmdir (Brown ve Cregan, 2008: 667). Örgütsel değişime yönelik sinizm (organizational change cynicism), değişimden sorumlu olanları motive olmamakla ve yetersiz olmakla suçlayıp değişim çabalarının başarısına dair karamsar olunması olarak ifade edilebilir

(Wanous vd., 2000: 133). Örgütsel değişime yönelik sinizmin tanımdan da anlaşılacağı üzere iki temel bileşeni vardır. Birinci bileşen değişimin başarılı olacağına dair kötümser bakış açısıyken, ikinci bileşen motivasyon konusunda ve/veya değişimi başarılı şekilde uygulama yeteneği konusunda ilgili sorumluları yetersiz olmalarıyla suçlanmasıdır (Wanous vd., 2000: 135).

Örgütsel değişime yönelik sinizm ile değişime yatkınlık birbirlerine zıt tutumlar olarak görülebilir. Örgütsel değişime yönelik sinizm değişime karşı negatif (olumsuz) tutumu yansıtırken, değişime yatkınlık değişime karşı pozitif (olumlu) tutumu yansıtmaktadır. Örgütsel değişime yönelik sinizm çalışanların değişimin gerekli olmadığına ve değişimin başarısız olacağına dair inançlarını kapsarken, değişime yatkınlık çalışanların değişimin gerekli olduğuna ve değişimin başarılı olup örgüte faydalar sağlayacağına dair inançlarını kapsamaktadır. Örgütte efektif liderlik, çalışanların kararlara katılımı ve bilgi paylaşımı ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütsel değişime yönelik sinizmleri de o kadar düşük olmaktadır (Brown ve Cregan, 2008; Wanous vd., 2000:147). Bu çerçevede etkin liderlik ve çalışanların örgütteki kararlara katılımının yüksek olması örgütsel değişime yönelik sinizmi önleme ve azaltma noktasında katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, çalışanların değişime yönelik sinizmleri düştükçe değişime yatkınlıklarının artabileceği, değişime yönelik sinizm ile değişime yatkınlığın negatif ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Değişime karşı direnç (resistance to change), bireyin değişiklik yapmaktan kaçınma, genel olarak değişimi değersizleştirme ve çeşitli bağlamlarda değişimi hoş karşılamama eğilimi olarak tanımlanabilir (Oreg, 2003: 680). Değişime karşı direnç bilişsel olarak, duygusal olarak ve davranışsal olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır. Değişime karşı bilişsel direnç, bireyin değişim hakkında ne düşündüğünü yansıtıp, değişimin gerekli olmadığına ve değişimin yararlı olmadığına dair düşüncelerini ifade etmektedir. Değişime karşı duygusal direnç, bireyin değişim hakkında ne hissettiğini yansıtıp, değişime yönelik öfke, değişimden endişe duyma gibi bireyin değişim hakkında olumsuz duygularını ifade etmektedir. Değişime karşı davranışsal direnç, bireyin değişime karşı harekete geçme niyetini ve aksiyona geçme durumunu yansıtıp, bireyin değişimden şikâyetçi olması, bireyin değişimin kötü olduğu ve

değişimin fayda getirmeyeceği konusunda başkalarını ikna etmeye çalışması gibi davranışları içermektedir (Oreg, 2006: 76).

Değişime karşı direnç ile değişime yatkınlık bireylerin değişime karşı tutumları noktasında ayrı iki uçta olup, birbirleriyle negatif ilişkili tutumlar olarak görülebilir. Değişime karşı direnç değişime yönelik olumsuz tutumu yansıtırken, değişime yatkınlık değişime yönelik olumlu tutumu yansıtmaktadır. Değişime karşı direnç kavramında bireyler değişimi bir tehdit olarak görebilirken, değişime yatkınlık kavramında bireyler genellikle değişimi bir fırsat, bir gelişme fırsatı olarak görebilmektedirler. Değişime karşı direnç kavramında bireyler değişimi gereksiz ve zararlı olarak nitelendirirken, değişime yatkınlık kavramında bireyler genellikle değişimi gerekli ve yararlı olarak nitelendirirler (Abdel-Ghany, 2014; Armenakis vd., 1993; Thakur ve Srivastava, 2018). Bu doğrultuda, çalışanların değişime karşı dirençleri düştükçe değişime yatkınlıklarının artabileceği, değişime karşı direnç ile değişime yatkınlığın negatif ilişkili olduğu söylenebilir.

## 3.4. Değişime Yatkınlığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalıp kendilerini sürekli güncel tutmalarının gereği olarak gerçekleştirecekleri değişim ve dönüşümde, örgüt çalışanlarının rollerinin ve örgüt çalışanlarının değişime olan yatkınlıklarının kilit öneme sahip olduğu ifade edilebilir. İlgili literatürde yapılmış çalışmalarda, örgüt çalışanlarının değişime olan yatkınlıklarının hem bireysel düzeydeki faktörlerden hem de örgütsel düzeydeki faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu başlık altında değişime yatkınlığı etkileyen bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörler ele alınıp bu faktörlerin bireylerin değişime olan yatkınlıklarını nasıl etkilediği incelenecektir.

### 3.4.1. Değişime Yatkınlığı Etkileyen Bireysel Düzeydeki Faktörler

Değişime yatkınlık her ne kadar örgüt uygulamalarından da etkilenen bir kavram olsa da çoğunlukla bireysel düzeyde ele alınıp bireysel düzeydeki faktörlerden daha çok etkilenen bir kavram olarak literatürde öne çıktığı ifade edilebilir. Bireyin kendisine yönelik algısının, bireyin kendisine olan inancının ve

bireyin kendi beceri ve yeteneklerine olan güveninin bireysel düzeyde değişime yatkınlığı etkileyen faktörlerin başında geldiği söylenebilir. Kendisini değişime kolayca adapte olabilecek, yeni fikirlere açık biri olarak algılayan bireyin değişim çabalarına ayak uydurup, bu algısının değişime yatkınlığı pozitif yönde etkilediği söylenebilir (Eby vd., 2000: 425). Bununla beraber işinde ve değişen durumlar üzerinde kontrole sahip olduğu algısına sahip bireylerin değişime yönelik olumlu tepki verme eğiliminde olduğu ve bu yönde değişime yatkın olacakları ifade edilebilir (Lau ve Woodman, 1995: 539). Değişime yatkınlığı etkileyen bir başka algı ise çalışma ortamının katılımcı olup olmadığına dair bireysel algıdır. Bireylerin çalışma ortamında kararlara katılım düzeyinin ve çalışma ortamında katılımcı anlayış düzeyinin yüksek olduğuna dair algılarının olması, bireylerin değişim çabalarına daha açık olmasını ve bireylerin değişime daha yatkın olmalarını sağlayabilir (Eby vd., 2000: 435).

Değişime yatkınlığa bireysel düzeyde etki eden faktörlerden biri de kişisel özelliklerdir. Bireylerin sahip oldukları karakter özelliklerine göre değişime yatkınlık düzeyleri farklılaşabilir. Öz yeterlilik algısı yüksek olan ve özgüveni yüksek olan çalışanların değişimle başa çıkma yeteneklerine güvenip değişime yatkınlık seviyelerinin yüksek olacağı söylenebilir (Cunningham vd., 2002: 388; Wanberg ve Banas, 2000: 136). Rafferty ve Simons'un 2006 yılında yaptıkları çalışmada öz yeterliliğin bireylerin tutum ve tepkilerini etkileyen motivasyonel bir unsur olarak çalışanların değişime yatkınlık düzeylerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Benzer şekilde literatürde beş büyük kişilk özelliği olarak geçen kişilk özelliklerinin de değişime yatkınlığı bireysel düzeyde etkileyebildiği ifade edilebilir. Buna göre dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel değişime olumlu yaklaştığını ve bu yönde değişime yatkınlıklarının yüksek olacağını söylemek mümkündür (Vakola vd., 2004:101). Problem çözme becerileri de değişime yatkınlığa etki edebilen bir diğer kişisel özelliktir. Problem çözme becerileri yüksek olan ve işle ilgili problemleri çözmek için aktif bir yaklaşım benimseyen bireylerin değişimle beraber ortaya çıkabilecek problemlere çözüm bulabileceklerine olan yüksek inançlarıyla beraber değişime

yatkın olacakları ve bu yönde daha çok değişim faaliyetlerine katılabilecekleri ileri sürülebilir (Cunningham vd., 2002: 385).

Bireyin iyimser ya da kötümser biri olması, gelecek hakkında iyi ya da kötü şeylerin olacağına dair beklentisi de değişime yatkınlığa etki eden faktörler arasında sayılabilir. İyimserlik genel olarak gelecekte iyi ve güzel şeylerin olacağına dair olumlu beklenti için olma durumunu yansıtmaktadır (Armstrong-Stassen, 1994: 599). Bu yönde iyimser olan bireylerin değişim hakkında pozitif düşünüp, değişimin gelecekte iyi şeyler getireceğine dair beklentilerinin yüksek olacağını, bu açıdan değişime yatkınlık seviyelerinin yüksek olabileceği ifade edilebilir (Rafferty ve Simons, 2006: 330).

Bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri de değişime yatkınlığa etki eden faktörler arasındadır. Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını görüp hissedebilme, bu duyguları ayırt edebilme ve bu duyguları düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990; Vakola vd., 2004). Duygularını uygun şekilde kullanma becerisine sahip bireylerin, bir başka ifadeyle duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan bireylerin, değişim hakkındaki algılarını yeniden şekillendirebilme yeteneğine sahip oldukları ve değişimi heyecan verici bir meydan okuma olarak görüp bu yönde değişime yatkın olabilecekleri söylenebilir (Vakola vd., 2004: 94).

Değişime yatkınlığa bireysel düzeyde etki eden faktörlerden biri de bireyin daha önceki değişim deneyimi, değişim geçmişidir. Bazı durumlar hakkında tutum ve davranışlarımızı şekillendirirken durumun kendisinden ziyade ilgili durum hakkında deneyimlerimiz, tecrübelerimiz ön plana çıkmaktadır. Örgüt çalışanları da geçmiş deneyimlerinden ve geçmiş değişim deneyimlerinden yola çıkarak değişim konusunda inanç, beklenti ve tutumlarını şekillendirebilirler. Bireylerin mevcut kurumlarında ve/veya daha önce çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları değişim deneyimlerini iyi ve başarılı olarak algılamaları, değişime hazır olup değişime yatkın olma düzeylerini pozitif yönde etkilerken; bireylerin geçmiş değişim deneyimlerinin olumsuz yönde olması ise değişime yatkın olma düzeylerini negatif yönde etkileyebilecektir (Bernerth, 2004: 42; Mathur vd., 2023). Bu çerçevede bireylerin

değişime yönelik tutumlarını oluştururken geçmişte yaşadıkları örgütsel değişim tecrübelerinin de etkisinin olabileceğini söylemek mümkündür.

### 3.4.2. Değişime Yatkınlığı Etkileyen Örgütsel Düzeydeki Faktörler

Değişime yatkınlık konusunda bireysel faktörlerin etkisinin yanında örgüt ortamının ve örgütsel faktörlerin de bireylerin değişime yatkınlıklarına etkisinin olabileceği ifade edilebilir. Bireylerin değişime yatkınlık seviyeleri genel olarak örgüt ortamından, örgüt yöneticilerinden ve örgüt uygulamalarından etkilenebilir.

Bireylerin çalıştıkları örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürlerinin örgütsel düzeyde değişime yatkınlığı etkileyen faktörlerin başında geldiği söylenebilir. Örgüt kültürü değişimin başarılı olması noktasında literatürde öne çıkan kavramlardan biridir. Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlar olarak tanımlanıp bireylerin örgütteki tutum ve davranışlarına etki edebilen bir unsur olarak görülmektedir (Schein, 1992). Örgüt kültürü genel olarak literatürde klan (grup) kültürü, adhokrasi (girişimci) kültürü, pazar (rasyonel) kültürü, hiyerarşi kültürü olarak boyutlandırılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011).

Klan (grup) kültürünün olduğu örgütlerde, örgüt ortamı sıcak ve samimi olup örgütteki ilişkiler aile ilişkileri gibidir. Klan kültüründe, güven ve sadakat temelinde takım çalışması ve çalışanların kararlara katılımı ön plandadır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu çerçevede klan (grup) kültürüne sahip bir örgütte çalışan bireylerin örgütlerinin kendilerini önemsediklerine ve örgütlerinin kendilerini negatif yönde etkileyebilecek bir değişimi getirmeyeceğine dair inançları yüksek olup, örgütleriyle karşılıklı olarak kurdukları güven ve sadakate de dayanarak bu yönde değişime yatkınlık düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir (Haffar vd., 2014: 10). Adhokrasi (girişimci) kültürünün olduğu örgütler inovatif ve girişimci ruhlu olup, bu örgütlerde bireylerin inisiyatif alıp inovasyon yaratması teşvik edilmektedir. Adhokrasi (girişimci) kültürüne sahip örgütlerde enerjik, inovatif ve esnek bir iklim vardır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu çerçevede Adhokrasi (girişimci) kültürüne sahip bir örgütte çalışan bireylerin içinde bulundukları kültür gereği sürekli değişim ve dönüşüm içinde olabileceklerinden, hatta bu değişim ve dönüşümlerin bizzat bireylerin kendileri tarafından da başlatılabileceğinden hareketle bu kültüre sahip

örgütlerdeki bireylerin değişime yatkınlık düzeylerinin yüksek olabileceği ileri sürülebilir (Haffar vd., 2014: 11).

Pazar (rasyonel) kültürü; rekabetçi ve kazanma ruhlu olup, pazar payını arttırma ve pazar lideri olmayı amaçlayıp çalışanlardan bu yönde belirlenmiş hedeflere ulaşmalarını isteyip zorlayıcı ve talepkâr yöneticilerin olabildiği sonuç odaklı bir örgüt ortamını yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu tarz örgütlerde yöneticiler bireylerin motivasyon ve gelişimlerinden ziyade işleri hedefler doğrultusunda tamamlama ve kârı arttırma peşindedirler. Bu tür örgütlerde çalışan bireyler değişimin kendileri için bir anlam ifade etmeyeceğini hissedebilirler, değişimin mevcut durumlarını olumsuz yönde bozabileceklerini düşünebilirler, değişimin yaptıkları işlere sınırlar getirebileceğini düşünebilirler. Bu düşünceler doğrultusunda bu tarz örgütlerde çalışan bireylerin değişime yatkınlık düzeyleri de düşük olabilir (Haffar vd., 2014: 10). Hiyerarşi kültürü, her şeyin resmi olarak kural ve prosedürlerle belirlendiği, çalışanların belli kural ve prosedürlere göre işlerini yapıp bu sınırlarda kalmalarının beklendiği bir örgüt ortamını yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde kişilerarası ilişkiler, düşük düzeyde güven ve düşük düzeyde moral gösterme eğilimindedir. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütler, yeni değişim girişimlerinin uygulanmasına direnirler ve çevresel etmenleri görmezden gelirler. Bu açıdan hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütün doğası gereği değişime yönelik olumsuz tutum içerisinde olabileceği ve değişime yatkınlık seviyelerinin düşük olabileceği söylenebilir (Haffar vd., 2014: 11).

Değişime yatkınlığa örgütsel düzeyde etki eden faktörlerden biri de örgütsel destektir. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerini desteklediklerini algılarlarsa, değişimin gerekli olduğuna ve gerçekleşecek değişimin olumlu sonuçlar doğuracağına dair inançları yükselebilir (Self vd., 2007). Bununla birlikte yine çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, gerçekleşen ya da gerçekleşecek değişimlere karşı çalışanlara örgütün değerli üyeleri oldukları konusunda kendilerine güven duymalarına yardımcı olur. Bu doğrultuda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütlerinin desteğini hissetmelerini ve olası değişimde çıkarlarının örgüt tarafından en iyi şekilde korunacağını düşünmelerini sağlamasıyla beraber çalışanların değişimi

olumlu karşılama ihtimallerini ve değişime yatkınlık seviyelerini arttırabileceği söylenebilir (Eby vd., 2000: 425; Gigliotti vd., 2019: 89).

Örgütsel adalet de bireylerin değişime yatkınlığına etki eden örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütleri tarafından kendilerine adil olarak muamele edilip edilmediği konusunda sahip oldukları algıları ifade etmektedir (Arnéguy vd., 2018: 3). Çalışanlar günümüz koşullarında, işlerinde ve çalıştıkları ortamlarda çeşitli zorluklar ve değişimlerle karşı karşıya kalıp bunlar hakkında endişe duyabilmektedirler. Diğer yandan bireyler örgütlerinin adil olduklarını, kendilerine adil olarak davranıldığını algıladıklarında çalışma ortamında rahatlık ve huzur hissedebilirler (Altaf vd., 2019: 223). Bu noktada, örgütsel adaletin bireylerin zorluk ve değişim karşısında duyduğu endişeyi azaltıp kendilerine rahatlık ve huzur hissiyatı vermesiyle beraber bireylerin değişime yatkın olma düzeylerini pozitif yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bireylerin örgütlerine yönelik düşük adalet algısının bireylerde bitkinlik, stres ve öfke gibi olumsuz duygusal tepkileri arttırdığı ifade edilebilirken; bireylerin örgütlerine yönelik yüksek adalet algısının bireylerin değişimi kabul etme, değişime yatkın olma ve değişime bağlı olma düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir (Kebede ve Wang, 2022: 3). Ayrıca, kendisine adil davranıldığını hisseden, bir başka ifadeyle örgütsel adalet algısı yüksek olan bireyin değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasını destekleyen tutum ve davranışlar geliştirebildiği, bu yönde değişime yatkınlık seviyesinin yüksek olabildiği söylenebilir (Kebede ve Wang, 2022: 3).

Değişime yatkınlığı örgütsel düzeyde etkileyen faktörlerden biri de yönetime güvendir. Bireylerin değişime yatkınlıkları, örgütlerinin değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine olan güvenlerinden ve değişimi gerçekleştirecek-uygulayacak yönetime olan güvenlerinden etkilenebilir (Rafferty ve Simons, 2006: 341; Vakola, 2014: 198). Yönetime güven, çalışanların değişime karşı dirençlerini azaltıp değişime yatkın olmalarında rol oynar. Örgüt yönetimini ve örgüt yöneticilerini değişimle etkili şekilde başa çıkabilir, güvenilir ve destekleyici olarak algılayan bireylerin, değişimi kabul etmeye ve desteklemeye daha istekli olup bu yönde değişimi olumlu karşılama ihtimallerinin ve değişime yatkınlık düzeylerinin yüksek olabileceği söylenebilir (Vakola, 2014: 198). İş arkadaşlarına güven de değişime yatkınlığa etki eden

faktörler arasındadır (Eby vd., 2000; Rafferty ve Simons, 2006). Değişim çabalarının başarılı olması ve çalışanların değişime direnç göstermeyip değişime yatkın olmaları için bireylerin iş arkadaşlarına olan güveni önemlidir (Eby vd., 2000: 426). Özellikle takım-grup olarak çalışan bireylerin takım arkadaşlarının beceri ve yeteneklerine güveni, karşı karşıya kalınabilecek problemlerle baş etme noktasında ve değişimle başa çıkma noktasında güven ve rahatlık hissi verip değişimle beraber oluşacak yeni iş ortamı hakkında bireylerin sorumluluk kaygısını azaltabilir (Eby vd., 2000: 434). Bu doğrultuda iş arkadaşlarına-takım arkadaşlarına güvenin bireylerin değişime olan yatkınlıklarını pozitif anlamda etkileyebildiği söylenebilir.

Değişime yatkınlığa örgütsel düzeyde etki eden faktörlerden biri de işin bireyin çeşitli yeteneklerini kullanmasına imkân veren yetenek (beceri) çeşitliliğine (variety of skills) sahip olmasıdır. Buna göre, yüksek beceri çeşitliliği ile karakterize edilen bir işte çalışan bireyler, sahip oldukları tüm yetenekleri kullanabilmeleriyle beraber işlerinin önemli olduğu ve anlamlı olduğu konusunda algılarını genişletip örgüte yönelik olumlu reaksiyonlar geliştirebilir, örgütsel kararlara destek verebilir, örgütün uygulayabileceği değişimlere uyum sağlayıp bu yönde değişime yatkın olabilirler (Eby vd., 2000: 426).

Değişime yatkınlığa örgütsel düzeyde etki eden faktörlerden bir diğeri de örgütün sahip olduğu ve çalışanlar tarafından algılanan esnek politika ve süreçlerdir. Örgütün politika ve süreçlerini değişen durumlara karşı adapte edebilme yeteneğine sahip olduğunu algılayan bireylerin değişime yatkınlık seviyeleri artabilir. Örgüt yapısını sert kurallara bağlı ve esnek olmayan olarak nitelendiren bireylerin ise, örgütsel değişime yönelik tutumlarının olumlu olmayabileceği ve bu yönde değişime yatkınlık düzeylerinin de azalabileceği söylenebilir (Eby vd., 2000: 435). Çalışanlar tarafından algılanan esnek politika ve süreçlerin, olası değişim durumunda esnekliğin devreye girerek değişimin olumsuz sonuçlarına karşı koruma sağlayabileceği ve sağlanan bu korumanın verdiği güvenle bireylerin değişimden endişe duymayıp değişime hazır ve yatkın olma derecelerini arttırabileceği ileri sürülebilir.

Örgütteki iletişim iklimi de değişime yatkınlığa etki eden örgütsel faktörler arasındadır. Her konuda olduğu gibi değişim konusunda da etkili iletişimin önemli bir rolünün olduğu ifade edilebilir. İletişim iklimi, bireylerin çalıştıkları örgütlerin

vizyonu, stratejisi, politikaları, planları, prosedürleri vb. konularda gerekli tüm bilgileri aldıklarına, alabildiklerine dair inançlarını yansıtmaktadır. İletişim ikliminin yüksek olduğu örgütlerde, bireyler değişimle ilgili sahip oldukları bilgiler sayesinde değişime hızlı adapte olup bu yönde değişimlere daha yatkın olabilirler. Değişimle ilgili dürüst, etkili ve doğrudan iletişim bireylerin değişime dirençlerini de azaltabilir. Bireyler değişim söz konusu olduğunda, değişimin artılarını ve eksilerini belirlemeye çalışabilirler. Bu noktada iletişim iklimi ve değişim süreciyle ilgili etkili iletişim bireylerin değişime yönelik olumsuz tutumda olmaması adına oldukça önemlidir. Değişim süreciyle ilgili etkili iletişim eksikliği, bireyin bilişsel ve duyuşsal süreçlerinin değişimle ilgili olarak olumsuz etkilenmesine neden olup, bireylerin değişime yatkınlık seviyelerini negatif yönde etkileyebilmektedir (Vakola, 2014: 199).

Bireylerin değişime yatkınlık seviyeleri örgüt yöneticilerinden de etkilenebilir. Örgüt yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzından, gösterdikleri liderlikten, çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından örgütteki bireyler etkilenebilir. Dürüstlük, çalışanlara adil ve özenli davranma gibi olumlu nitelikleri olan ve sosyal değişim ilişkilerinin kalitesini arttırabilen etik liderliğin çalışanların değişime yatkınlık seviyelerini arttırdığı ifade edilebilir. Etik liderlik anlayışına sahip yöneticiler, dürüstlük ve adillik ilkeleri çerçevesinde çalışanları güçlendirerek onları belli konularda yetki sahibi yapabilirler. Etik liderliğin bu özelliklerinin, değişim zamanlarında oluşabilecek olumsuz duyguları hafifletip belirsizliği azaltabildiğini, çalışanların kendilerini daha öz yeterli ve özgüvenli hissetmelerini sağladığını ve çalışanları herhangi bir değişikliğe hazır ve yatkın olmalarını sağladığını söylemek mümkündür (Metwally vd., 2019: 7). Değişim getirmede yeteneklere sahip dönüşümcü liderlerin de bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyerek onları değişimlere hazır ve yatkın hale getirebilecekleri ileri sürülebilir. Dönüşümcü liderliğin merkezinde, liderin takipçilerinin düşüncelerini, varsayımlarını ve davranışlarını değiştirebilmesi vardır. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderlerin sahip oldukları resmi gücü paylaşmayı tercih edip çalışanlara adil davranması ve onlara bireysel ilgi göstermesi, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırarak liderlerine olan güven seviyelerini ve liderleri tarafından getirilebilecek her türlü

değişimi kabul etmeye isteklilik derecelerini yüksek seviyelere çıkarabilir (Al-Tahitah vd., 2018; Nordin, 2012; Novitasari vd. 2020).

## 3.5. Değişime Yatkınlığa İlişkin Modeller

Değişime yatkınlığı ele alıp literatürde bu konuda çalışma yapan araştırmacılar değişime yatkınlık kavramını farklı şekillerde tanımlayarak değişime yatkınlığa ilişkin farklı modeller, farklı boyutlandırmalar öne sürmüşlerdir. Bu çerçevede bu başlık altında literatürde öne çıkan farklı değişime yatkınlık modelleri, değişime yatkınlık boyutlandırmaları ele alınıp incelenmiştir.

### 3.5.1. Dunham vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli

Dunham vd.'ne (1989: 5) göre değişime yatkınlık bireyin değişime karşı geliştirdği genel tutumu ifade etmektedir. Dunham vd. (1989: 5), değişime karşı bireylerin duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak tutumlar geliştirdiğini ifade edip değişime yatkınlığın duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç alt boyutta ele alınabileceğini belirtmişlerdir.

Dunham vd.'nin (1989) değişime yatkınlık modeline göre duygusal boyut, ilgili değişim hakkında endişe duyma, ilgili değişim konusunda heyecan hissetme veya değişim konusunda belirsizlik hissetme gibi bireylerin değişime verdikleri duygusal tepkiyi ifade etmektedir (Dunham vd., 1989: 16). Bir başka ifadeyle değişime karşı geliştirilen duygusal tutum ve değişime yatkınlığın duygusal boyutu; bireyin değişimi beğenip beğenmediğini, bireyin değişimi başkalarına önerip önermediğini ve bireyin değişim karşısında yılgınlığa düşüp düşmeyeceğini göstermektedir (Bingül, 2006: 25).

Dunham vd.'nin (1989) değişime yatkınlık modeline göre bilişsel boyut, bireyin değişim ihtiyacı konusundaki inançlarını, değişim sürecini anlamasını ve değişimle başa çıkmada kendi yeteneklerine olan güvenini içerip genel olarak bireyin değişim hakkındaki düşüncelerini yansıtmaktadır (Dunham vd., 1989: 16). Bir başka ifadeyle değişime karşı geliştirilen bilişsel tutum ve değişime yatkınlığın bilişsel boyutu; bireyin ilgili değişimin hem kendisi hem de çalıştığı örgüt açısından güzel sonuçlar getireceğine dair inanç ve düşüncelerini kapsamaktadır (Bingül, 2006: 26).

Dunham vd.'nin (1989) değişime yatkınlık modeline göre davranışsal boyut, bireyin değişim faaliyetlerine katılma isteği, yeni fikirlere açıklığı ve değişime uyum sağlama yeteneği gibi değişime karşı gösterdiği davranışsal eğilimleri ifade etmektedir (Dunham vd., 1989: 16). Bir başka ifadeyle değişime karşı geliştirilen davranışsal tutum ve değişime yatkınlığın davranışsal boyutu; bireyin değişimin problemleri ve istenmeyen durumları çözmede yararları olacağını ve bireyin değişimi açıkça desteklendiğini beyan etmesini içermektedir (Bingül, 2006: 26).

### 3.5.2. Miller vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli

Miller vd. (1994), değişime yatkınlığı değişime açıklık (openness to change) olarak ifade edip çalışanların değişime olan tutumlarını bu şekilde ele almışlardır. Değişime açıklık; bireyin yeni fikirleri ve işleri yapmanın yeni yollarını kabul edip destekleme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle değişime açıklık, bireyin değişime ve değişimin sonuçlarına yönelik desteğinin ve olumlu tutumunun derecesidir (Miller vd., 1994: 60). Yüksek düzeyde değişime açıklığın, işte işbirliğini arttıracağı ve çalışanların değişime olan dirençlerini azaltacağı ifade edilebilir (Wanberg ve Banas, 2000:132). Miller vd. (1994: 66), değişime açıklığın değişimi destekleme isteği ve değişime ve değişimin potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu etki olarak iki alt boyutta ele alınabileceğini belirtmişlerdir.

Değişime açıklığın değişimi destekleme isteği boyutu, bireyin değişime uyum gösterip değişimi kabul etmeye ve değişimi desteklemeye ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle bu boyut, bireylerin kendilerini değişime açık olarak görüp değişime direnç göstermeyip önerilen değişiklikleri kabul etmeye ve bu değişiklikleri işine entegre etmeye istekli olma durumunu yansıtmaktadır (Miller vd., 1994: 65-66; Varon, 2003: 16).

Değişime ve değişimin potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu etki boyutu, bireyin değişim ve değişimin potansiyel sonuçları hakkında ne ölçüde olumlu duygulara sahip olduğunu ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle bu boyut, bireylerin değişimi kendileri, müşterileri ve örgütleri için olumlu olarak algılamalarını, önerilen değişikliklerin uygulanması sonucunda değişimin genel etkilerinin iyi olacağını algılamalarını yansıtmaktadır (Miller vd., 1994: 60; Varon, 2003: 16).

### 3.5.3. Hanpachern'ün Değişime Yatkınlık Modeli

Hanpachern'e (1997: 11) göre değişime yatkınlık çalışanların örgüt geliştirme aktivitelerine ve örgütteki değişikliklere zihinsel, psikolojiksel ve bedensel olarak ne ölçüde hazır ve hazırlıklı olduklarını ifade etmektedir. Bu tanım, değişime yatkınlıkta bireysel faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Hanpachern (1997: 24), bireylerin zaman, enerji ve kaynaklar bakımından kendilerini yeterli düzeyde hissettiklerinde değişimle başa çıkıp değişime yatkın olma ihtimallerinin yükseleceğini belirtmiştir. Ayrıca Hanpachern (1997: 24-26), değişimin doğasını, değişime olan desteği, değişime yönelik bireysel algıları ve değişimle başa çıkmada bireysel kabiliyetleri değişime yatkınlığı etkileyen faktörler olarak sıralamıştır.

Hanpachern'ün (1997) çalışmasında değişime yatkınlıkla sosyal ilişkiler pozitif ilişkili çıkmıştır. Hanpachern (1997), işte sağlıklı sosyal ilişkilerin çalışanların gücünü ve tatminini arttırdığını belirtmiştir. Bu doğrultuda, işteki sosyal ilişkilerin çalışanların çevrelerine gönüllü olarak daha kolay uyum sağlamasını kolaylaştırdığını ve bu durumun da var olan ya da gelecekte var olabilecek değişimlere karşı çalışanların yatkınlık seviyelerine katkı sağlayacağı söylenebilir (Mathur vd., 2023).

Hanpachern'ün (1997) değişime yatkınlık modeline göre değişime yatkınlık; değişime destek verme/değişimi teşvik etme (promoting change), değişime katılma (participating in change) ve değişime direnç (resisting change) olmak üzere üç boyutludur (Hanpachern, 1997: 41).

Değişime destek verme/değişimi teşvik etme boyutu, bireyin değişimi başlatma ve destekleme konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Değişime destek verme/değişimi teşvik etme seviyeleri yüksek olan bireylerin değişime olan yaklaşımlarının proaktif olacağı, risk alma eğilimlerinin yüksek olacağı ve örgütte değişim başlatıcıları olarak görülebilecekleri söylenebilir (Hanpachern, 1997: 131). Bu doğrultuda, örgütlerde değişime destek verme/değişimi teşvik etme seviyeleri yüksek olan çalışanların değişime yatkınlık seviyelerinin de yüksek olacağı ileri sürülebilir.

Değişime katılma boyutu, bireyin değişim çabalarına ve değişim girişimlerine katılma istekliliğini ifade etmektedir. Değişime katılma seviyeleri yüksek olan bireylerin yeni fikirlere daha açık ve esnek oldukları ve örgütte yeni şeyler denemeye diğer bireylere göre daha çok istekli oldukları söylenebilir (Hanpachern, 1997: 131). Bu doğrultuda, örgütlerde değişime katılma seviyeleri yüksek olan çalışanların değişime yatkınlık seviyelerinin de yüksek olacağı ileri sürülebilir.

Değişime direnç boyutu, bireyin değişim çabalarına ve değişime olan direncini ifade etmektedir. Değişime direnç seviyeleri yüksek olan bireylerin değişime karşı daha fazla şüpheci oldukları, mevcut durumu ve mevcut iş yapma biçimlerini değiştirmeye daha az istekli ya da isteksiz oldukları söylenebilir (Hanpachern, 1997: 131). Bu doğrultuda, örgütlerde değişime direnç seviyeleri yüksek olan çalışanların değişime yatkınlık seviyelerinin de bir o kadar düşük olacağı ileri sürülebilir.

### 3.5.4. Piderit'in Değişime Yatkınlık Modeli

Piderit'e (2000: 786) göre değişime yatkınlık, değişimlere yönelik bireylerin bilişsel, duygusal ve niyetsel olarak hazır olma derecelerini ifade etmektedir. Bu tanım, Piderit'in (2000) bakış açısına göre değişime yatkınlığın üç boyutta ele alındığını vurgulamaktadır.

Değişime duygusal olarak yatkın olma boyutu, bireylerin değişime yönelik duygusal reaksiyonlarını içerip bireylerin değişime duygusal olarak hazır ve yatkın olma derecelerini ifade etmektedir. Değişime duygusal olarak yatkın olma, bireylerin değişim hakkında heyecan, umut, endişe, korku gibi olumlu ve olumsuz duygu durumlarını kapsamaktadır. Değişime duygusal olarak hazır olan bireyler, duygularını pozitif yönde yönetip değişimi büyüme ve gelişme fırsatı olarak görebilirler (Piderit, 2000: 786).

Değişime bilişsel olarak yatkın olma boyutu, değişim hakkında bireylerin inanç ve düşüncelerini içerip bireylerin değişime mental olarak hazır ve yatkın olma derecelerini ifade etmektedir. Değişime bilişsel olarak yatkın olma boyutunda bireyler değişimin getireceği yararları ve zararları sorgulayıp bilişsel olarak değişime yatkınlık derecelerini belirleyebilirler (Piderit, 2000: 786).

Değişime niyetsel (intentional) olarak yatkın olma boyutu, bireylerin enerjilerini değişim sürecine koymaya ve değişim süreci içerisinde bulunmaya ne derece hazır olduklarını ifade etmektedir. Değişime niyetsel olarak yatkın olma, bireylerin değişime karşı motivasyonlarını ve değişime olan bağlılıklarını içermektedir. Değişime niyetsel olarak yatkın olan bireylerin enerji ve zamanlarını değişim sürecine ve değişimin gerçekleşmesine adayabildikleri ileri sürülebilir (Bouckenooghe vd., 2009: 599; Piderit, 2000: 786).

### 3.5.5. Holt vd.'nin Değişime Yatkınlık Modeli

Holt vd.'ne (2007: 235) göre değişime yatkınlık, bireyin bilişsel ve duygusal olarak mevcut durumu değiştirmek için uygulanmak istenen bir değişimi/değişim planını kabul etmeye ve benimsemeye ne ölçüde eğilimli olduğunu ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle değişime yatkınlık, içerikten (değişimin konusundan), süreçten (değişimin nasıl uygulanacağından), bağlamdan (değişimin meydana geldiği ortam ve koşullardan) ve bireyin kişisel özelliklerinden eşzamanlı olarak etkilenen bireyin değişim hakkındaki genel tutumu olarak tanımlanmaktadır (Holt vd., 2007: 235).

Holt vd. (2007), değişime yatkınlığın değişime yönelik öz yeterlilik (change self-efficacy), uygunluk (appropriateness), yönetim desteği ve kişisel yararlılık (personal valence) olarak dört alt boyutta ele alınabileceğini ileri sürmüşlerdir. Değişime yönelik öz yeterlilik boyutu, bireyin değişimi başarılı bir şekilde uygulayabilme yeteneğine ve değişikliğin uygulanmasıyla ilişkili görevleri/faaliyetleri yürütebilme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Holt vd., 2007: 238). Uygunluk boyutu, bireyin değişimin örgüt için gerekli ve yararlı olduğuna dair inancını ifade etmektedir. Bir başka deyişle uygunluk boyutu, değişimin örgüt için yerinde ve zamanında olup olmadığına, değişimin meşru olup olmadığına dair bireyin inancını yansıtmaktadır (Holt vd., 2007: 241). Yönetim desteği boyutu, bireyin örgüt yöneticilerinin değişimi uygulamak istediklerine ve değişimi ne ölçüde destekliklerine dair inancını ifade etmektedir (Holt vd., 2007: 241). Kişisel yararlılık boyutu, bireyin değişimin kendisi için kişisel olarak faydalı olacağına dair inancını ifade etmektedir (Holt vd., 2007: 238).

Holt vd. (2007) tarafından yapılan değişime yatkınlık boyutlandırmaları kendi aralarında da birbirleriyle pozitif ilişkili çıkmıştır (Holt vd., 2007: 246). Buna göre, örneğin değişimin örgüt için uygun ve yararlı olduğuna dair inancı yüksek olan bireyin değişimi uygulama yeterliliğine olan inancının ve değişimin kendisi için faydalı olacağına dair inancının da yüksek olacağı, bu doğrultuda genel değişime yatkınlık seviyesinin de yüksek olacağı ileri sürülebilir.

### 3.5.6. Vakola'nın Değişime Yatkınlık Modeli

Vakola (2014) değişime yatkınlık kavramını bireysel düzeyde ele alıp, değişime yatkınlığı bireysel değişime yatkınlık (individual readiness to change) olarak nitelendirmiştir. Vakola (2014) değişime yatkınlığın tamamiyle bireysel olduğunu, her bireyin değişimin önemi konusundaki algısının farklı olabileceğini ileri sürmüştür. Vakola'ya (2014) göre bireysel değişime yatkınlık, bireyin değişime karşı proaktif ve olumlu bir tutum sergilemesini, değişimi desteklemeye istekli olmasını ve değişimin başarılı olacağı konusunda güven hissetmesini ifade etmektedir (Vakola, 2014: 196).

Bireyin değişime yatkın olup olmama durumu, değişimin algılanan faydalarına ve değişim sonucunda beklenen risklere bağlıdır. Buna göre birey, değişim neticesinde algıladığı faydaları değişim neticesinde oluşabilecek risklerden daha fazla görüyorsa bireyin değişime yatkınlık düzeyi yüksek olacaktır (Vakola, 2014: 196). Ayrıca, Oreg vd. (2011), değişimin bireysel olarak algılanan faydasının ve zararının bireyin iş tatminine, stres seviyesine, psikolojik durumuna, değişimi kabul etmesine etki edebileceğini vurgulamışlardır.

Vakola (2014) diğer araştırmalardan farklı olarak değişime yatkınlığı boyutsuz olarak ele almıştır. Bir başka ifadeyle, Vakola'ya (2014) göre değişime yatkınlık tek faktörlü bir yapıdır. Bu doğrultuda Vakola (2014), literatürdeki ilgili çalışmalardan yararlanarak tek faktörlü değişime yatkınlık ölçeği geliştirmiştir ve değişime yatkınlığı bireysel bazda genel olarak ölçülmüştür. Geliştirdiği ölçekte Vakola (2014), bireyin değişimle başa çıkmaya hazır olup olmadığını ve bireyin değişimi kabul edip desteklemeye yatkın olup olmadığını ölçmektedir.

## 3.6. Değişime Yatkınlık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu başlık altında literatürde değişime yatkınlığın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılmış çalışmalar ele alınıp, değişime yatkınlığın öncüllerinin ve sonuçlarının neler olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.6.1. Değişime Yatkınlığın Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Değişime yatkınlık ile ilgili literatür incelendiğinde, değişime yatkınlığın birçok öncülünün olduğu görülmüştür. Bu bölümde değişime yatkınlığın öncülleri literatürde yapılmış çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda sıralanmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, değişime yatkınlığın çalışanların karar alma süreçlerine katılma düzeyleri, öz yeterlilik, algılanan kontol, kişilik tipleri-kişilik özellikleri, duygusal zekâ, örgüte, örgüt yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven, açık ve kaliteli iletişim, olumlu değişim geçmişi, psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, liderlik ve örgütsel adalet gibi başlıca öncüllerinin olduğu gözlenmiştir.

Rafferty ve Simons 2006 yılında bireylerin değişime yatkınlıklarının öncüllerini araştırdıkları çalışmada, değişimi küçük çaplı değişim ve kurumsal büyük çaplı değişim olarak iki kategoride ele alıp çalışanların küçük çaplı değişimlere daha yatkın olduklarını bulgulamışlardır. Rafferty ve Simons (2006) yaptıkları çalışmada değişimin türüne göre değişime yatkınlığın öncüllerinin farklılaşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre Rafferty ve Simons'un (2006) yaptığı çalışmada küçük çaplı değişimlerde bireylerin karar alma süreçlerine katılma düzeylerinin değişime yatkınlığın öncülü olduğu ve çalışanların karar süreçlerine katılım düzeyleri arttıkça değişime yatkınlıklarının da artacağı bulgulanmıştır. Çalışmada ayrıca, öz yeterliliğin hem küçük çaplı değişimde hem de kurumsal büyük çaplı değişimde çalışanların değişime yatkınlıklarını artttıran başka bir öncül olduğu bulunmuştur. Rafferty ve Simons'un (2006) çalışmasında örgüt yöneticilerine ve örgütteki liderlere güvenin de değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu bulunmuştur. İş arkadaşlarına güvenin sadece küçük çaplı değişimlerde değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu, büyük çaplı kurumsal değişimlerde iş arkadaşlarına olan güvenin değişime yatkınlığı etkilemediği tespit edilmiştir. İlgili çalışmada, örgütsel desteğin ise sadece büyük

çaplı kurumsal değişimlerde değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu, küçük çaplı değişimlerde örgütsel desteğin değişime yatkınlığı etkilemediği saptanmıştır. Rafferty ve Simons'a (2006) göre örgütün esnek politika ve süreçlere sahip olması da özellikle büyük çaplı kurumsal değişimlerde değişime yatkınlığın öncülleri arasında sayılabilir.

Wanberg ve Banas tarafından 2000 yılında yapılan boylamsal araştırmada, bazı bireysel ve bağlamsal faktörlerin çalışanların değişime yönelik olumlu tutumlarının ve değişime açıklığın öncüllerinden olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan boylamsal çalışmada özsaygı, iyimserlik, algılanan kontrol gibi bireysel faktörlerin değişime açıklığın öncülü olduğu; yüksek özsaygı, iyimserlik ve algılanan kontrolün çalışanların değişimi kabul etmesini kolaylaştıracağı bulgulanmıştır. Yapılan araştırmada ayrıca, değişim hakkında alınan bilginin (iletişimin), değişimle başa çıkmaya yönelik sahip olunan öz yeterliliğin ve değişim sürecindeki kararlara katılımın değişime açıklığın ve değişime yönelik olumlu tutumun pozitif yordayıcılarından olduğu tespit edilmiştir.

Cunningham vd. (2002) tarafından 654 hastane çalışanı üzerinde yapılan boylamsal çalışmada, işlerinde yüksek karar serbestliği olan, işte yaptığı görevler üzerinde kontrol sahibi olan, işle ilgili problemleri çözmede aktif yaklaşıma sahip olan ve öz yeterliliği yüksek olan çalışanların değişime yatkınlık düzeylerinin de yüksek olacağı bulgulanmıştır. Bir başka ifadeyle çalışmada, işte karar verme serbestliği düzeyinin, yapılan iş üzerinde kontrol düzeyinin, problem çözme becerisinin ve öz yeterliliğin değişime yatkınlığı pozitif yönde yordayıp, bu faktörlerin değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu saptanmıştır.

Bilgi teknolojileri (IT) sektöründe ve imalat sektöründe değişime yatkınlığın öncüllerini araştıran Soumyaja vd.'nin (2018) çalışmasında, yaratıcı davranışın, pratik zekânın, iletişim kalitesinin ve değişim geçmişinin (geçmişteki değişim deneyiminin) değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada ayrıca sektörlere göre değişime yatkınlığın öncüllerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda imalat sektöründe yaratıcı davranışın, pratik zekânın ve değişim geçmişinin değişime yatkınlığın öncülleri arasında olduğu tespit edilirken; bilgi teknolojileri sektöründe ise karar

alma süreçlerine katılımın, iletişim kalitesinin ve değişim geçmişinin değişime yatkınlığın öncülleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bouckenooghe ve Devos (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, değişim sürecindeki ve değişim bağlamındaki faktörlerin bireylerin değişime yatkınlıklarının öncülleri arasında olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda üst yönetime güvenin ve olumlu algılanan örgütün değişim geçmişinin değişime yatkınlığı pozitif yönde etkileyen değişim bağlamındaki öncüllerden olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının ve değişim konusundaki iletişimin kalitesinin değişime yatkınlığı pozitif yönde etkileyen değişim sürecindeki öncüllerden olduğu da tespit edilmiştir.

Değişime yatkınlığın bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve bağlamsal düzeyde öncüllerini araştıran Eby vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bireyin takım halinde çalışmayı tercih etmesinin, iş arkadaşlarına güvenin, işte kararlara katılımın ve örgütün esnek politika ve süreçlere sahip olmasının değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, bu öncüllerin bireylerin değişime olan yatkınlıklarını pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Vakola vd.'nin 2004 yılında yaptıkları çalışmada, bireylerin kişisel özelliklerinin ve duygularının değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu ileri sürülmüştür. Vakola vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerinin değişime olumlu yaklaşımı ve değişime yatkınlığı arttırdığı bulgulanmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olan ve özellikle problem çözmede duygularını kullanabilen bireylerin değişime yatkınlık düzeylerinin de yüksek olacağı çalışmada bulgulananlar arasındadır. Çalışmada, değişime yönelik tutumlar ve değişime yatkınlık açısından bireylerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca çalışmada, bireylerin deneyimi ile değişime yönelik tutumları arasında da bir ilişki bulunmamıştır.

Vakola'nın 2014 yılında yaptığı araştırmada ise, çalışanların temel benlik değerlendirmesinin bireylerin değişime yatkınlıklarını pozitif yönde etkilediği, bir başka ifadeyle yeteneklerine güvenen ve stresli olaylarla baş edebilen bireylerin değişime yatkınlık düzeylerinin yüksek olacağı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca

yönetime olan güvenin ve gerekli tüm bilgilerin alınabildiği pozitif iletişim ikliminin de bireylerin değişime yatkınlık düzeylerini pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Yapılan bu çalışma doğrultusunda, temel benlik değerlendirmesinin, yönetime güvenin ve pozitif iletişim ikliminin değişime yatkınlığın öncülleri arasında sayılabileceği ifade edilebilir.

Kirrane vd.'nin 2017 yılında yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin ve algılanan yönetim desteğinin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak çalışmada, algılanan yönetim desteğinin değişime yatkınlık üzerindeki pozitif etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracı etkisinin olduğu da bulunmuştur. Lizar vd.'nin (2015) çalışmasında da psikolojik sermayenin ve psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisininin olduğu, psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerindeki etkisinin psikolojik sermayenin etkisine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aksoy (2017) tarafından yapılan araştırmada da psikolojik güçlendirmenin çalışanların değişime yatkınlıklarını pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda, psikolojik sermayenin, algılanan yönetim desteğinin ve psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu söylenebilir.

Madsen vd.'nin 2005 yılında yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın ve işyerindeki sosyal ilişkilerin kalitesinin değişime yatkınlıkla pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasının ve işyerindeki sosyal ilişkilerin iyi ve pozitif yönde artmasının bireylerin değişime yatkınlıklarını arttırabileceği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, Kwahk ve Kim'in (2008) ve Kwahk ve Lee'in (2008) çalışmalarında da örgütsel bağlılığın ve algılanan kişisel yeterliliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu, örgütsel bağlılık ve algılanan kişisel yeterliliğin değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu saptanmıştır.

Hanpachern vd. (1998) tarafından yapılan çalışmada değişime yatkınlığın demografik özellikler bakımından öncülleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, deneyim süresinin ve işteki pozisyonun değişime yatkınlığın öncüllerinden olabileceği ileri sürülmüştür. Çalışmada, örgütte çalışmaya yeni başlayan bireylerin uzun yıllardır aynı örgütte çalışmış bireylere göre değişime daha

yatkın oldukları, bir başka ifadeyle deneyim arttıkça bireylerin değişime yatkınlık düzeylerinin azalacağı bulgulanmıştır. Ayrıca, yönetici pozisyonlarında çalışan bireylerin operasyonel pozisyonlarda çalışan bireylere göre değişime daha yatkın oldukları çalışmada bulgulananlar arasındadır. Demografik özellikler ile değişime yatkınlık ilişkisinin ele alındığı Shah'ın (2011) çalışmasında ise, cinsiyet, yaş ve medeni durum ile bireylerin değişime yatkınlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Nordin'in (2012) akademik personeller üzerinde yaptığı araştırmada liderliğin değişime yatkınlığın öncüllerinden olduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin bireylerin değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde Metwally vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada da liderliğin değişime yatkınlığın öncülü olduğu, etik liderliğin bireylerin değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde Demir Erdoğan'ın (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada paylaşılan liderliğin değişime yatkınlığı pozitif yönde etkilediği, paylaşılan liderliğin bireylerin değişime yatkınlığını arttırdığı saptanmıştır.

Shah (2011) tarafından akademik personeller üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adaletin değişime yatkınlığın öncüllerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Shah'ın (2011) çalışmasında dağıtımsal ve işlemsel (prosedürel) adaletin bireylerin değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde Kebede ve Wang'in (2022) çalışmasında da örgütsel adaletin değişime yatkınlığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Mert Karagöz'ün 2019 yılında seyahat acentalarında çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada da örgütsel adaletin değişime yatkınlığın yordayıcılarından olduğu tespit edilmiştir.

### 3.6.2. Değişime Yatkınlığın Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Değişime yatkınlık, literatürdeki kavramsal ve ampirik çalışmalarda çoğunlukla bağımlı değişken olarak kullanıldığı için değişime yatkınlığın sonuçlarının değişime yatkınlığın öncülleri kadar fazla olmadığını söylemek mümkündür. Bu bölümde değişime yatkınlığın sonuçları literatürde yapılmış çalışmalar doğrultusunda sunulmuştur. Yapılan literatür incelemesi neticesinde

değişime yatkınlığın çalışan performansında artış, iş tatmininde artış, işten ayrılma niyetinde azalış, işten rahatsızlık duyma düzeyinde azalış, toplam kalite yönetimi uygulamalarına olumlu yaklaşımda artış, inovatif davranışta artış, iş stresinde azalış, değişime dirençte azalış gibi sonuçlarının olabileceği tespit edilmiştir.

Wanberg ve Banas'ın (2000) değişime yatkınlığın sonuçlarını araştırdıkları çalışmada, düşük seviyede değişime yatkınlığın iş tatminini azaltabileceği, işten rahatsızlık duyma düzeyini arttırabileceği ve işten ayrılma niyetini arttırabileceği tespit edilmiştir. Çalışmada değişime olumlu yaklaşımının ve değişime açık/yatkın olmanın ise iş tatminini pozitif yönde, işten rahatsızlık duyma düzeyi ve işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Imam vd.'nin (2013) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin değişime olan yatkınlıklarının örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca, örgütsel kültür ile örgütsel performans ilişkisinde değişime yatkınlığın kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Zaman vd. (2020) tarafından Endonezya'da yapılan araştırmada, değişime yatkınlığın çalışanların performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı ilişkisinde değişime yatkınlığın tam aracı etkisinin olduğu da bulunmuştur. Benzer şekilde, Yazıcı'nın (2020) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada değişime yatkınlık düzeyinin performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu, öğretmenlerin değişime yatkınlık düzeyleri yükseldikçe performanslarının artacağı bulgulanmıştır. Alqudah vd.'nin (2022) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da çalışanların değişime olan yatkınlıklarının çalışan performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Chrisanty vd. (2021) çalışmasında da değişime yatkınlığın çalışan performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda çalışan performansının değişime yatkınlığın sonuçlarından olduğu, değişime yatkınlığın çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Haffar vd.'nin (2019) Cezayir'deki üretim firmalarında orta düzey kademesindeki yöneticiler (operasyon, üretim ve kalite yöneticileri) üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin değişime yatkınlık düzeylerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Başka bir

ifadeyle çalışmada, değişime psikolojik olarak hazırlıklı ve yatkın olan bireylerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına daha olumlu yaklaşma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Değişime yatkınlığın sonuçlarından biri de inovatif davranıştır. Chang vd.'nin (2018) Çin'de otel çalışanları ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların değişime yatkınlıklarının inovatif davranış üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Aboobaker ve KA (2021) tarafından yapılan çalışmada da değişime yatkınlığın inovatif davranışı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Chênevert vd.'nin (2019) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada değişime yatkınlığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilimştir. Çalışmada değişime yatkınlık düzeyleri azaldıkça sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinde azalış olacağı bulgulanmıştır. Benzer şekilde, Cunningham'ın (2006) çalışmasında da değişimle başa çıkamayan ve değişime yatkın olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağı bulgulanmıştır.

Tumulo vd.'nin (2022) yaptıkları çalışmada ise bireylerin değişime yatkınlıklarının iş stresi üzerinde negatif etkisinin olduğu, değişime yatkınlık arttıkça iş stresinin azalacağı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca değişime yatkınlığın çalışan performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu da bulunmuştur.

Değişime yatkınlığın bir sonucu da değişime direncin azalmasıdır. Thakur ve Srivastava'nın (2018) orta kademe yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada değişime yatkınlığın değişime direncin etkisini azalttığı bulgulanmıştır. Abdel-Ghany (2014) tarafından yapılan çalışmada da değişime yatkınlığın sonucunda değişime direncin oluştuğu, başka bir ifadeyle değişime yatkınlığın değişime direnci etkilediği tespit edilmiştir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde araştırmada yer alan değişkenler arası ilişkiler literatürde yer alan teoriler ve yapılmış geçmiş çalışmalar ışığında açıklanmış ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda bu bölümde, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişki, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişki, iş becerikliliği ile değişime yatkınlık arasındaki ilişki ve dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin rolü (aracılık etkisi) ilgili teoriler ve literatürde yapılmış çalışmalarla temellendirilerek açıklanmıştır.

## 4.1. Dönüşümcü Liderlik ile Değişime Yatkınlık Arasındaki İlişki

Sosyal değişim teorisi, kişilerin girecekleri herhangi bir ilişki ya da aksiyondan önce, bilinçli-bilinçsiz şekilde bu ilişki veya aksiyonun kendileri için getireceklerini ve kendilerinden götüreceklerini hesaplayarak ilgili ilişki ya da aksiyona girme kararını verme sürecini ifade etmektedir. Bir başka deyişle Sosyal Değişim Teorisi, insan ilişkilerinin öznel bir maliyet-fayda analizine göre olduğunu, sosyal değişimin bu analiz neticesinde gerçekleştiğini ifade etmektedir (Blau, 1964). Örgütlerde lider ile çalışanlar arasında da sosyal değişime dayalı ilişkilerin olduğu, lider ile çalışan arasındaki sosyal değişimin sürekli tekrarlayan bir fayda döngüsü içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Yeap vd., 2021). Dönüşümcü liderlerin, çalışanlarına ilham verip onlara vizyon kazandırarak daha iyi bir konumda olmaları için çaba sarfettikleri söylenebilir. Sosyal değişim teorisi kapsamında, çalışanlar da liderlerinden gelen bu olumlu hareketler neticesinde onlara minnet duygusu içinde olabilecekleri, liderlerinden gelen olumlu hareketlere yeri ve zamanı geldiğinde olumlu karşılıklar verme isteğinde olabilecekleri ifade edilebilir. Bu doğrultuda çalışanların örgütte olabilecek planlı ya da plansız değişim sürecinde liderlerinin istediği yönde hareket ederek, değişime direnç göstermek yerine liderlerinden gelen direktifler doğrultusunda değişime hızlıca adapte olmayı ve değişime yatkın olmayı tercih edebilecekleri ileri sürülebilir.

Sosyal Bilişsel Teori, insanın eylem ve aksiyonlarının 3 faktörden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu 3 faktör; davranış faktörü, bilişsel-diğer kişisel faktörler ve dış faktörlerdir (Bandura, 1986). Sosyal Bilişsel Teori, davranışsal değişimlerin ve eğilimlerin çevresel faktörler gibi dış faktörlerden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Dönüşümcü lider gibi bir dış faktörün potansiyel etkisi, Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde davranışsal ve tutumsal birtakım değişikliklere neden olabilir (Yeap vd., 2021). Bu bağlamda, dönüşümcü liderin olduğu örgütlerde dönüşümcü lider dış faktör olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek, çalışanların değişime yatkın olmalarında etkili olabilecektir. Yine Sosyal Bilişsel Teori'ye göre örgütsel anlamda örgütün değişime yatkınlık seviyesi yüksek olduğunda, örgüt üyelerinin de değişimi destekleme çabalarının artarak değişime daha fazla yatkın olacakları ifade edilebilir (Weiner, 2009). Örgütsel değişime yatkınlık seviyesinin de genel olarak örgütün tepe yöneticileri ve liderleri tarafından belirlendiği söylenebilir. Bu çerçevede, örgütte dönüşümcü lider tipinde bir liderin olması durumunda, bu lider değişime önayak olarak örgütsel anlamda örgütünün değişime yatkın olmasını isteyecektir ve bu durum da örgüt üyelerinin bireysel anlamda değişime yatkın olmalarını arttırabilecektir.

Lider-üye Etkileşim Teorisi, lider ile takipçilerinin arasındaki etkileşime ve etkileşim kalitesine odaklanmaktadır. Bu teoriye göre lider, takipçileriyle geliştirdiği etkileşim kalitesine göre takipçilerinden örgütün faydasına olabilecek geri dönüşler alabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998; Özutku vd., 2008). Dönüşümcü liderin doğası gereği çalışanlarıyla etkileşim kalitesi yüksek olacağı, başka bir ifadeyle dönüşümcü liderliğin lider-üye etkileşim kalitesini arttıracağı ifade edilebilir (Shiva ve Suar, 2010; Shunlong ve Weiming, 2012; Söylemez ve Tolon, 2019). Özellikle dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunda lider, takipçilerine özel ilgi göstererek onlara değerli olduklarını hissettirerek, önemli olduklarının farkına varmalarını sağlar (Yammarino ve Dubinsky, 1994). Dönüşümcü lider ile takipçilerinin bu yüksek etkileşim kalitesi sonucunda ise, çalışanlar liderlerinden gelebilecek direktiflere ve tavsiyelere önemli ölçüde hızlıca uyum sağlayabilecek ve örgütte olası bir değişimde yatkınlık seviyeleri yüksek olabilecektir. Dolayısıyla, lider-takipçi

etkileşim kalitesi yüksek olabilen dönüşümcü liderlik tarzı liderlik anlayışı ne kadar çok benimsenirse ve örgütlerde bu tarzdaki liderler arttıkça, çalışanların değişime yatkınlıklarının da o derece yüksek olabileceği ileri sürülebilir.

Sosyal Değişim Teorisi, Sosyal Bilişsel Teori ve Lider-Üye Etkileşim Teorisi doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkın olmalarını kolaylaştıracağı, başka bir ifadeyle dönüşümcü liderlerin çalışanların değişime yatkın olmalarında pozitif anlamda etkili olabilecekleri ileri sürülebilir. Bu teorik gerekçelerle birlikte, ilgili literatürde dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasında farklı bağlamlarda yapılmış pek çok çalışma da mevcuttur. Aşağıda dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasında yapılmış çalışmalar ve bu çalışmalarda çıkan sonuçlar ele alınmıştır.

Nordin (2012) tarafından Malezya'da bir yükseköğrenim kurumunda çalışan 169 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın düzenleyici etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Santhidran vd. (2013) tarafından yine Malezya'da yapılmış olan ve büyük bir enerji firmasında çalışan 73 orta kademe yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin değişime bağlılık üzerinde direkt etkisinin olmadığı bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, değişime yatkınlığın aracı etkisiyle, dönüşümcü liderliğin değişime bağlılık üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Abbasi (2017) tarafından İran'da 236 kamu çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime (planlı ve plansız değişime) yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Ergün ve Yalçınkaya (2018) tarafından Kocaeli'nde farklı firmalarda çalışan 140 beyaz ve mavi yakalı çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise, değişim odaklı liderlik davranışının çalışanın değişime açık olmasına ve değişime duygusal olarak hazır/yatkın olmasına pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur. Her ne kadar ilgili çalışmada değişken olarak dönüşümcü liderlik yerine değişim odaklı liderlik davranışı ele alınsa da, dönüşümcü liderliğin de değişim odaklı liderlik davranışını barındırdığı düşüncesinden hareketle

bu çalışma dönüşümcü liderlik-değişime yatkınlık çalışmalarına benzer bir çalışma olarak burada yer almıştır.

Gelaidan vd. (2018) tarafından Malezya'da bir yükseköğrenim kurumunda çalışan 260 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin ve duygusal zekânın değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Zaman vd. (2020) tarafından Endonezya'nın Tangerang şehrinde boyacılık sektöründe çalışmakta olan 224 işçi üzerinde yapılan çalışmada ise, Covid-19 pandemisi sürecinde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, değişime yatkınlığın dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu da bulunmuştur.

Basuki vd. (2020) tarafından Endonezya'nın Tangerang şehrinde ayakkabı endüstrisinde çalışmakta olan 311 kadın çalışan üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada değişime yatkınlığın dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu da bulunmuştur. Novitasari vd. (2020) ise dönüşümcü liderlik-değişime yatkınlık ilişkisini sağlık sektöründe ele almışlardır. Novitasari vd.'nin (2020) Endonezya'nın Jakarta şehrinde bir hastanede çalışan 154 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin hastane çalışanlarının değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada değişime yatkınlığın dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu da bulunmuştur.

Yeap vd. (2021) tarafından Malezya'da yükseköğrenim seviyesinde çeşitli teknik okullarda girişimcilik eğitimi veren 171 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderlik ile öğretim elemanlarının girişimciliği öğretme istekleri/bağlılıkları arasındaki ilişkide değişime yatkınlığın aracı rolünün olduğu da tespit edilmiştir. Novitasari (2021) tarafından moda endüstrisinde yapılan çalışmada ise, Endonezya'nın West Java şehrinde moda

endüstrisinde çalışan 130 kişi örneklem olarak alınmıştır. Novitasari (2021) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmda, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada değişime yatkınlığın dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu da bulunmuştur.

Fitzgerald (2015) tarafından ABD'deki 14 ilkokulda ve ortaokulda toplam 124 öğretmen üzerinde üzerinde yapılmış tez çalışmasında, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. 2019 yılında Hundley tarafından yapılan tez çalışmasında ise bu sefer örneklem olarak ABD'deki yükseköğretim kurumlarında çalışan personeller alınmıştır. Hundley'nin (2019) ABD'nin New York eyaletinde seçtiği 3 üniversitede çalışan toplam 158 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdiği bu araştırmada, etki büyüklüğü sırasıyla hizmetkâr liderliğin, işlemsel liderliğin ve dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. 2019 yılında yapılan başka bir tez çalışmasında ise, Güneydoğu ABD'deki finans firmalarında çalışan 390 kişi örneklem olarak alınmıştır. Kuiper (2019) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel değişime yatkınlıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. ABD'de 182 protestan kilise üyesinin papazlarının liderlik tarzlarını ve kendilerinin değişime yatkınlıklarını değerlendirdikleri Allen (2007) tarafından yapılan tez çalışmasında, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada, özgür bırakıcı (laissez-faire) liderliğin değişime yatkınlığı negatif yönde etkilediği de tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, yaratıcılığı etkileyen en önemli liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu da bulgulanmıştır.

Yukarıda açıklanan teoriler ve yapılmış geçmiş çalışmalar ışığında araştırma kapsamında geliştirilen ilk hipotez aşağıda sunulmuştur;

H1: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

## 4.2. Dönüşümcü Liderlik ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişki

Öz-Belirleme Teorisi'ne (Self-Determination Theory) göre, bireyler doğaları gereği evrensel olarak 3 temel psikolojik ihtiyacı karşılama arzusundadırlar. Bu ihtiyaçlar; özerklik (autonomy) ihtiyacı, yeterlik ihtiyacı (competence) ve ilişkili olma (relatedness) ihtiyacıdır (Çankaya, 2009; Deci ve Ryan, 1985). Bu ihtiyaçlardan özerklik ihtiyacı, bireyin eylemlerini/girişimlerini kendi kendine düzenleme ve yönetme arzusu olarak ifade edilebilir (Shah vd., 2021). Özerklik ihtiyacının, ilgili literatürde yapılmış çalışmalar doğrultusunda, teorideki diğer 2 psikolojik ihtiyaca göre daha çok öneme sahip olduğu söylenebilir (Çankaya, 2009). Dönüşümcü liderler, sahip oldukları kaynakları paylaşmaya isteklidirler (Wang vd., 2005). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin güçlü yönlerini kullanabilecekleri görevler ve roller talep etmelerine olanak sağlayıp, onlara bu yönde özerklik tanıyabilirler (Wang vd., 2017). Bu doğrultuda, dönüşümcü liderin kaynak ve güç paylaşımı yapıp, uygun ortamı yaratarak çalışana özerklik sağladığı ifade edilebilir. Öz-Belirleme Teorisi'ne göre de işin kendi kontrolünde olduğunu düşünen çalışan bu yönde motive olup, özerkliği doğrultusunda işinde bireysel tercihlerine göre değişiklikler yapıp, iş becerikliliği davranışları sergileyebileceği ileri sürülebilir. Yine aynı şekilde, takipçilerine ilham veren, onları teşvik eden ve takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını önemseyen dönüşümcü liderler, çalışma koşullarını iyileştirmek için takipçilerini sorumluluk almaya teşvik edip, onlara gereken özerkliği sağlarlar (Hetland vd., 2018). Bu vesileyle özerklik sahibi olan çalışanlar, çalışma koşullarını iyileştirmek adına işlerinde değişiklikler yapıp, iş yapış biçimlerini kendi kişisel tercihlerine göre ayarlayıp bu yönde iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler.

Düzenleyici Odak Teorisi'ne (Regulatory Focus Theory) göre bireylerde iki öz-düzenleyici eğilim vardır. Bunlar; yönelimci odak (promotion focus) ve kaçınmacı odaktır (prevention focus). Düzenleyici odak, bireylerin ihtiyaçlarına göre hedefleri kurgulama biçimlerini ve hedeflere ulaşmak için sergilenen davranışları etkilemektedir (Higgins, 1997; Karagonlar ve Emirza, 2021). Yönelimci odak, büyüme ve gelişme ihtiyaçları tarafından yönlendirilen, ideal benlik (dilekler, umutlar, arzular) tarafından motive edilen ve olumlu sonuçların varlığına-yokluğuna duyarlı olan öz-düzenleyici odaktır (Hetland vd., 2018). Başarılar, kazançlar ve

idealler gibi motivasyonlar yönelimci odağı harekete geçirmektedir (Atakan, 2016; Higgins, 1997). Kaçınmacı odak ise, güvenlik ve emniyet ihtiyaçları tarafından yönlendirilen ve olumsuz sonuçların varlığına-yokluğuna duyarlı olan öz-düzenleyici odaktır (Atakan, 2016; Higgins, 1997). Yerine getirilmesi gereken yükümlülükler, alınan sorumluluklar, üstlenilen görevler kaçınmacı odağı harekete geçirmektedir (Atakan, 2016). Kişinin içinde bulunduğu durum ile düzenleyici odak arasındaki düzenleyicilik uyumu (regulatory fit), kişinin yargıları üzerinde, kararları üzerinde, tutumsal ve davranışsal değişiklikler üzerinde geniş bir etkiye sahiptir (Hetland vd., 2018). Dönüşümcü liderlerin takipçilerine ilham verme, takipçilerini teşvik etme ve takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına kulak verme gibi takipçilerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını dürtüleyen özellikleri vardır. Dönüşümcü liderin bu özellikleri takipçilerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını dürtüleyip takipçilerinin yönelimci odak geliştirmesine olanak sağlayabileceği ileri sürülebilir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerinde yönelimci odağı uyarmasıyla beraber, çalışanlar proaktif profil çizerek, işlerini tercihlerine uyacak şekilde ayarlama eğiliminde olup, bu yönde iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler (Hetland vd., 2018).

Kendini Geliştirme Teorisi (Self-Enhancement Theory), insanların kendi benliklerini olumlu algılamak için temel bir dürtüye sahip olduğunu öne sürer. Başka bir ifadeyle Kendini Geliştirme Teorisi, kişinin pozitif benlik kavramını sürdürme arzusunun temel bir insan ihtiyacı olduğunu ve kişilerin pozitif benlik imajlarını sürdürme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Jackson II ve Hogg, 2010; Park ve Park, 2021). Dönüşümcü liderler, sahip oldukları özellikler ve bu özelliklerin onları izleyenlerde yarattığı yansımalar neticesinde, takipçilerinin kendileri için yüksek beklenti içinde olmalarını ve kendilerine yönelik yüksek güven hissetmelerini sağlayabilmektedirler. Yüksek beklenti ve yüksek güven de takipçilerin pozitif benlik imajlarını (öz-imaj, öz-saygı) arttırabilmektedir (Jackson II ve Hogg, 2010). Yüksek beklenti ve yüksek güvenle birlikte artan benlik imajları, Kendini Geliştirme Teorisi doğrultusunda çalışanları bu durumu (yüksek öz-imajı) korumaları için proaktif hareket etmeye ve iş becerikliliği gibi proaktif davranışlar sergilemeye itebileceği ileri sürülebilir.

Hetland vd. (2018) tarafından Norveç'te 107 hizmet sektörü çalışanı (finans, eğitim, danışmanlık, kamu yönetimi sektörlerinde çalışanlar) üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği (yapısal ve sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutları) üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Wang vd. (2017) tarafından Hollanda'da çeşitli sektörlerde (hizmet, sanayi, sağlık, eğitim) 185 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini (sadece iş kaynaklarını arttırma boyutlarını) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların adapte olabilme yeteneği aracılığıyla iş becerikliliğini arttırdığı tespit edilmiştir. Wang vd. (2016) tarafından ampirik araştırma olmadan gerçekleştirilmiş olan kavramsal çalışmada ise dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin bir öncülü olduğu belirtilmiştir.

Afsar vd. (2019) tarafından Pakistan'da konaklama sektöründe (4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde) çalışan 325 işgören ve 126 yönetici üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini (yapısal iş kaynaklarını artırma boyutunu, sosyal iş kaynaklarını artırma boyutunu, zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutunu) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık etkisinin olduğu da saptanmıştır. Yine Pakistan'da Naeem vd. (2021) tarafından ilaç şirketlerinin satış departmanlarında çalışan 378 işgören üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini (iş kaynaklarını arttırma boyutunu ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunu) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişkide iş temelli psikolojik sahipliğin aracılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Kerse ve Babadağ (2019) tarafından bir üniversitede çalışmakta olan 138 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) üzerinde de pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık sektöründe Esteves ve Pereira Lopes (2017) tarafından Portekiz'de 325 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliğin sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu ve dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliğinin

zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu arasında pozitif ilişki tespit edilirken, bunlar arasında herhangi bir etki tespit edilmemiştir. Çalışmada ayrıca, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliğinin diğer boyutları (yapısal iş kaynaklarını artırma boyutu ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu) arasında ise anlamlı bir ilişki ve etkinin olmadığı da tespit edilmiştir.

Cerfontyne (2020) tarafından Güney Afrika'da kamu sektöründe teknoloji/e-ticaret kuruluşlarında çalışan 164 bilgi teknolojileri (IT) uzmanı üzerinde yapılan tez çalışmasında, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; dönüşümcü liderliğin (boyutlardan bağımsız, genel dönüşümcü liderliğin) iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutları üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Van De Riet (2015) tarafından Hollanda'da hizmet sektöründe 4 farklı firmada çalışan toplam 171 çalışan üzerinde yapılan tez çalışmasında ise, dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada, dönüşümcü lidere sahip olan çalışanların daha fazla iş becerikliliği davranışlarında bulunacağı saptanmıştır. Van De Riet (2015) tarafından yapılan bu tez çalışmasında ayrıca, dönüşümcü liderlerin çalışanların psikolojik sermayelerini arttırarak onların daha fazla iş becerikliliği davranışlarında bulunmalarına olanak sağladığı da bulgulanmıştır. Özteber (2021) tarafından Türkiye'de tekstil ve kimya sektöründe Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illerinde bulunan 20 kurumda çalışan 389 kişi üzerinde yapılan tez çalışmasında ise, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmada, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklanan teoriler ve yapılmış geçmiş çalışmalar ışığında araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H2: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde etkisi vardır.

H2a: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2c: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2d: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde etkisi vardır.

## 4.3. İş Becerikliliği ile Değişime Yatkınlık Arasındaki İlişki

Öz-Belirleme Teorisi'ne (Self-Determination Theory) göre, bireyler doğaları gereği özerklik (autonomy) ihtiyacı, yeterlik ihtiyacı (competence) ve ilişkili olma (relatedness) ihtiyaçlarını karşılama isteğindedirler (Çankaya, 2009; Deci ve Ryan, 1985). Bu ihtiyaçlardan özerklik ihtiyacı, bireyin eylem ve davranışlarını kendi kendine düzenleme, kontrol etme ve yönetme arzusu olarak ifade edilebilir (Shah vd., 2021). İş becerikliliğinin temelinde çalışanların işteki görevlerini-iş tasarımlarını kendi tercihlerine göre dizayn edebilmeleri olduğu için, çalışanlar bu davranışları sergilediklerinde Öz-Belirleme Teorisi'ne göre özerklik ihtiyacı doğrultusunda olası bir değişime karşı kontrolün kendilerinde olduğunu düşünebilirler. Bu doğrultuda çalışanlar iş becerikliliği davranışları sayesinde algıladıkları kontrol ile değişimin getireceklerine karşı yine iş becerikliliği davranışları sergileyerek değişimin getirdiklerini kendi tercihlerine göre ayarlabileceği düşüncesi içerisinde olup bu yönde değişime yatkınlık seviyelerinin yüksek olabileceği ileri sürülebilir.

Örgütlerde gerçekleşen değişim ve dönüşüm bazı çalışanlar için bir tehlike, bir tehdit olarak algılanabilir. Bu algıya sahip çalışanlar değişime yatkın olmak yerine değişime direnç gösterebilirler. Ancak, Bilişsel Uyum Teorisi'ne (Theory of Cognitive Adaptation) göre insanlar karşı karşıya kaldıkları bir tehditle bir dizi olumlu yanılsama yaratarak mücadele edebilirler (Czajkowska, 2017). Değişimin tehdit olduğunu düşünüp, değişime önyargı ile bakan çalışanlar da bu doğrultuda değişimin etkisinden en az derecede etkilenmek adına kendilerince olumlu yanılsama yaratarak işlerini, görevlerini, iş tasarımlarını değiştirerek iş becerikliliği davranışları

sergileyebilirler. Bu doğrultuda Bilişsel Uyum Teorisi'ne de dayanarak, çalışanların iş becerikliliği davranışları göstererek olası bir tehdide/değişime karşı kendilerince olumlu bir yanılsama yaratabilecekleri ve iş becerikliliği vasıtasıyla yarattıkları bu yanılsamayla gardını alan çalışanların örgütte gerçekleşebilecek değişimlere daha hazır ve yatkın olabilecekleri ileri sürülebilir.

Lyons (2008) tarafından ABD'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 107 dış satış elemanı üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin çalışanların değişime yatkın olmalarıyla pozitif ilişkili olduğu, iş becerikliliği ne kadar artarsa çalışanların değişime yatkınlık seviyelerinin de o kadar artacağı tespit edilmiştir. Walk ve Handy (2018) tarafından ise Almanya'da eğitimde büyük bir politika değişikliği yapıldıktan hemen sonra 489 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin öğretmenlerin iş yapış biçimlerini ve yönlerini değiştirme fırsatı vererek öğretmenlerin yeni iş taleplerine uyum sağlamalarına olanak sağladığı bulunmuştur. Çalışmada iş becerikliliğinin örgütsel değişime bir reaksiyon olarak sergilendiği ve bunun sonucunda öğretmenlerin değişime uyum sağlamalarının kolaylaşacağı ileri sürülmüştür.

Petrou vd. (2018) tarafından Hollanda'da 368 polis memuru üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin değişime yanıt vermek ve örgütteki değişime ayak uydurmak için çalışanlar tarafından kullanılan bir araç olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada örgütsel değişim iletişiminin önemi vurgulanmıştır. Örgütsel değişim iletişimi, çalışanların değişim hakkında yeterince ve doğru şekilde bilgilendirilmesini ifade etmekte olup, Petrou vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada başarılı bir örgütsel değişim iletişimi sonrasında çalışanların iş becerikliliği davranışları sergileyerek değişime yatkınlık seviyelerini arttıracakları ileri sürülmüştür.

Sethi vd. (2020) tarafından Hindistan'da finans sektöründe çalışan orta düzeydeki 140 yönetici üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin değişime yatkınlık ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Aslan (2020) tarafından literatürde yapılmış çalışmalarla iş becerikliliğinin öncüllerini ve ardıllarını ortaya koyan kavramsal makalede, iş becerikliliğinin ardılları arasında örgütsel değişime uyum sağlamanın ve çalışanın değişime günlük uyum sağlamasının da olduğu görülmüştür.

Demerouti vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada, çokuluslu bir perakende firmasının lojistik departmanında çalışan 81 işgörenden 65'ine 4 hafta boyunca iş becerikliliği davranışları sergileme imkânı veren workshoplar düzenlenmiş ve denekler izlenmiştir. Çalışmada 16 çalışan ise kontrol grubu olarak değerlendirilmiştir. Yapılan workshoplar neticesinde denek grubunda iş becerikliliği davranışlarının arttığı ve bu durumun da çalışanların değişime olan tutumlarını olumlu yönde etkileyip çalışanların değişime yatkın olmalarına yardımcı olduğu bulgulanmıştır. Demerouti vd. (2021) tarafından bu çalışmada, iş becerikliliği davranışlarının çalışanların örgütsel değişime başarılı bir şekilde uyum sağlamalarının etkili bir yolu olduğu ileri sürülmüştür.

Szőts-Kováts ve Kiss (2023) tarafından Macaristan'da çeşitli firmalarda çalışan 500 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin örgütsel değişime bireysel olarak yatkın olma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonuçlarında, iş becerikliliğinin görevsel iş becerikliliği (task crafting) boyutunun ve bilişsel iş becerikliliği (cognitive crafting) boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, iş becerikliliğinin ilişkisel iş becerikliliği (relational crafting) boyutunun ise çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

Petrou tarafından 2013 yılında Hollanda'da 580 polis memuru üzerinde yapılmış tez çalışmasında, iş becerikliliğinin örgütsel değişim sürecinde çalışanların motivasyonlarını arttırmada, sağlıklarını korumada (stresten uzak durmada) ve işlerinde yeterli performans göstermelerinde yardımcı olduğu, bu değişkenler üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Petrou'nun (2013) çalışmasında, çalışanların örgütsel değişimle başa çıkmalarına yardımcı olan koşulları iş becerikliliğiyle şekillendirdiği ve iş becerikliliğinin çalışanların örgütsel değişimle başarılı bir şekilde başa çıkmalarını kolaylaştıracağı ileri sürülmüştür. Hardono tarafından 2017 yılında Endonezya'da 100 kamu çalışanı, 147 özel sektör çalışanı olmak üzere toplam 247 çalışan üzerinde yapılan tez çalışmasında ise, iş becerikliliğinin değişime yatkınlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklanan teoriler ve yapılmış geçmiş çalışmalar ışığında araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler şunlardır:

H3: İş becerikliliğinin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3a: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3b: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3c: İş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3d: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

## 4.4. Dönüşümcü Liderlik ile Değişime Yatkınlık Arasındaki İlişkide İş Becerikliliğinin Rolü (Aracılık Etkisi)

Dönüşümcü liderler açık görüşlüdürler ve her daim iletişime açıktırlar. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, sahip oldukları kaynakları paylaşmaya da isteklidirler (Wang vd., 2005). Dönüşümcü liderler statükoya meydan okurlar ve takipçilerinin güçlü yönlerini kullanabilecekleri görevler ve roller talep etmelerine olanak sağlarlar (Wang vd., 2017). Ayrıca, dönüşümcü liderin vizyonu takipçilerine beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için yeni zorluklar üstlenmeleri noktasında ilham verebilir. Bu noktada dönüşümcü liderlerin bu özelliklerinin yansıması olarak çalışanların da, zorlu iş görevleri arama ve işlerinde değişiklikler yapma gibi iş becerikliliği davranışları sergileme eğiliminde olabilecekler ileri sürülebilir. (Hetland vd., 2018; Park ve Park, 2021). Dönüşümcü liderlerin etkisiyle işlerinde değişiklikler yapıp iş becerikliliği sergileyen çalışanlar, Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) doğrultusunda özerklik ihtiyaçlarının karşılandığını ve işlerinin kendi kontrollerinde olduklarını algılayıp içsel motivasyonlarında ve pozitif psikolojik durumlarında olumlu gelişmeler yaşayabilecek ve bu yönde işlerine ilişkin pozitif algıları yükselebilecektir (Hackman ve Oldham, 1976; Szőts-Kováts ve Kiss, 2023). İşlerine ilişkin pozitif algısı yüksek olan çalışanların da örgütsel değişime olan desteklerinin de bir o kadar yüksek olabileceği literatürde yapılmış çalışmalarda tespit edilmiştir (Svensen vd., 2007). İş beceriklilğiyle sağlanan özerklik ihtiyaçlarının karşılandığı ve işlerinin kendi kontrollerinde olduğu algısıyla beraber

çalışanlar gerçekleşebilecek her türlü durum ve değişime karşı işlerinde değişiklik yapabilme güvencesini hissedip örgütte veya örgüt dışında gelişebilecek değişimlere hazır ve yatkın olup bu yönde değişime yatkınlık seviyelerinin yüksek olabileceği söylenebilir. Bir başka ifadeyle dönüşümcü liderlerin çalışanlar için gerekli ortamı ve yapıyı hazırladığı, dönüşümcü liderler tarafından hazırlanan bu ortam ve yapının çalışanların hem bireysel motivasyona katkı sağlayan hem de örgüt lehine birçok avantajı olan iş becerikliliği gibi proaktif davranışlar sergilemesini tetiklediği ve bu doğrultuda sergilenen proaktif davranışlar neticesinde çalışanların gelişebilecek her türlü değişime yatkın olma seviyelerinin artabileceği ileri sürülebilir.

Dönüşümcü liderin olduğu bir örgütte çalışanlar yeni şeyler öğrenmeye ve denemeye, kendi yeteneklerini geliştirmeye ve yeni fikirler üretmeye çaba gösterirler. Dönüşümcü liderler de bireyselleştirilmiş ilgi boyutu gereği, takipçileriyle sürekli olarak kişiselleştirilmiş etkileşimlerde bulunarak çalışanların gelişimlerini önemserler ve bunun için ne gerekiyorsa yaparlar. Aynı zamanda, takipçileri dönüşümcü lideri ilham kaynağı olarak görüp liderlerinden kendilerine koçluk yapmalarını isterler. Bu doğrultuda, liderlerinden aldıkları ilham, destek ve eğitimle beraber çalışanlar iş becerikliliği gibi proaktif davranışlar sergileyip iş yapış şekillerini değiştirebilirler (Afsar vd., 2019). İş becerikliliği sayesinde iş yapış biçimlerini ve yönlerini değiştirme fırsatı elde eden çalışanların da yeni iş taleplerine ve işle ilgili değişimlere uyum sağlamalarının kolaylaşacağı (Walk ve Handy, 2018) ve bu yönde iş becerikliliğinin çalışanların değişime daha yatkın olmalarını sağlayacağı söylenebilir.

Dönüşümcü liderler barındırdığı özellikler sayesinde çalışanlarına ilham verip onlara rol model olurlar. Ayrıca dönüşümcü liderler güvene dayalı pozitif çalışma ortamı yaratarak çalışanların işlerine daha tutkun ve işlerine daha motive olmasını sağlarlar. Dönüşümcü lider sayesinde işlerine daha tutkun ve daha motive olan çalışanlar ise dönüşümcü liderin sahip olduğu kaynakları ve gücü paylaşmasıyla beraber kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanlar ise örgütte yaptıkları işleri sahiplenerek ve yaptıkları işlerde sorumluluk üstlenerek işlerini kendi değerleriyle ve becerileriyle daha uyumlu hale getirmek amacıyla işlerinde iş beceriklilği vasıtasıyla pozitif değişimler yapabilirler.

Sergiledikleri iş becerikliliği davranışlarıyla işlerinde değişimler yapmış olan çalışanların işlerine yönelik daha fazla sahiplenme ve sorumluluk duygusu içerisinde olabilecekleri ve değişimlere karşı daha uyumlu, daha yatkın ve değişime daha açık hale gelebilecekleri ileri sürülebilir.

İş becerikliliği örgütsel değişime bir reaksiyon olarak sergilenebilir ve iş becerikliliği sayesinde çalışanların değişime uyum sağlamaları kolaylaşabilmektedir (Walk ve Handy, 2018). Bu açıdan iş becerikliliği sergileme fırsatı verebilen dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde, dönüşümcü liderin çalışanlara sağladığı özerklik ve dönüşümcü liderin sahip olduğu kaynakları paylaşma isteğiyle beraber çalışanların örgütsel değişime bir reaksiyon olarak iş becerikliliği sergileyebileceği ve sergiledikleri iş becerikliliği davranışlarıyla değişime uyum ve değişime yatkınlık seviyelerini arttırabilecekleri ileri sürülebilir.

Dönüşümcü liderler uzun vadeli hedefleri vurgulayarak, bir vizyon geliştirerek ve çalışanlara bu vizyonu takip etmeleri için ilham vererek takipçilerini uzun vadeli hedeflerin peşinde koşmaları için motive ederler. Çalışanlar da bu yönde, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için çalışma ortamlarını düzenlemeye motive olurlar. Ayrıca dönüşümcü liderler, çalışanlarını işlerini yapmak için yeni yollar bulmaya teşvik ederler. Böylelikle dönüşümcü liderin sayesinde uzun vadeli hedeflere motive olan, çalışma ortamlarını ve iş yapış biçimlerini değiştirmeye motive olan çalışanlar, işlerinde birtakım değişiklikler yapma eğiliminde olup iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler (Griffin vd., 2010; Wang vd., 2016).

Dönüşümcü liderin çalışanlara kattığı vizyon doğrultusunda iş becerikliliği davranışı sergileyen çalışanlar, iş becerikliliği davranışını sergilerken uzun vadede gerçekleşebilecek riskleri, tehditleri ve değişimleri de hesaba katarak bu yönde iş becerikliliği sergileyebilirler. Dolayısıyla dönüşümcü liderin etkisiyle geleceği ve uzun vadeyi düşünerek sergilenen iş becerikliliği davranışlarının, çalışanların gelecekte ve uzun vadede gelişebilecek değişimlere yatkın olmalarını sağlayıp bu yönde çalışanların değişime yatkınlık seviyelerini arttıracağı ileri sürülebilir.

İleri sürülen bu düşünceler İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi tarafından da desteklenmektedir. İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi aşırı fazla iş taleplerinin

çalışanın olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine yol açabileceğini, iş kaynaklarının iş taleplerini dengeleyecek seviyede yeterli ve fazla olmasının ise çalışanların olumlu tutum ve davranışlar içerisinde olmalarını arttıracağını ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş becerikliliği, çalışanların engelleyici iş taleplerini minimize etmeleri ve/veya sahip oldukları iş kaynaklarını maksimize etmeleri amacıyla işlerini yeniden şekillendirmek/değiştirmek suretiyle gerçekleştirdikleri proaktif davranışlardır (Grant ve Ashford, 2008). Başka bir ifadeyle iş becerikliliği, iş kaynakları ve iş talepleri arasında denge kurmayı amaçlar. Buna göre, dönüşümcü liderin sağladığı ortam ve verdiği inisiyatifler neticesinde çalışanlar engelleyici iş taleplerini azaltarak, zorlayıcı/meydan okuyucu iş taleplerini arttırarak ve/veya iş kaynaklarını arttırarak iş becerikliliği davranışları sergilerler. İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi doğrultusunda iş taleplerini ve/veya iş kaynaklarını değiştirmek suretiyle gerçekleştirilen iş becerikliliği davranışlarıyla çalışanlar iş kaynaklarıyla iş taleplerini dengeleme çabasında içerisinde olup dönüşümcü liderin verdiği güven ve inisiyatife de dayanarak her daim iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirebileceği düşüncesiyle gelişebilecek her türlü değişime ve dönüşüme yatkınlık seviyelerinin yüksek olacağı ileri sürülebilir. Çünkü olası bir değişim halinde çalışanlar dönüşümcü liderin verdiği güvenceyle iş kaynaklarını-iş taleplerini değiştirmek suretiyle iş becerikliliği davranışları sergileyerek değişimin kendi işlerine olan yansımalarını kendi yetenekleriyle ve kendi değerleriyle örtüşecek şekilde revize edebilme şansına sahip olup bu yönde her türlü değişime hazır ve yatkın olabilecekleri söylenebilir.

Yukarıda ileri sürülen düşünceler Kişi-Çevre Uyumu Teorisi tarafından da desteklenmektedir. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi; kişinin bilgi, yetenek, ihtiyaç ve tercihlerinin yapmış olduğu meslekle, çalıştığı örgütle, birlikte çalıştığı grupla, bağlı olduğu yöneticiyle ve yapmış olduğu işle olan uyumunu ifade etmektedir (Kristof-Brown vd., 2005). Kişi ile çevre arasındaki uyumun iyi olması hem bireyler hem örgütler açısından istenen bir durumdur. Kişi ile çevre arasındaki uyumun sağlanması noktasında örgüt yöneticilerinin de katkı verebileceği, kişi-çevre uyumunun sağlanması açısından örgüt yöneticilerinin önemli rollerinin olduğu söylenebilir. Bu noktada, örgütte dönüşümcü lider tarzında yöneticilerin olması kişi-çevre uyumunun

sağlanması açısından büyük şanstır. Dönüşümcü liderler sahip oldukları özellikler vesilesiyle çalışanlara yetenekleriyle ve değerleriyle uyuşacak iş ortamı oluşturma noktasında elinden geleni yapmaktadırlar. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler gereken inisiyatifi çalışanlarına vererek ve güç paylaşımı yaparak çalışanlarına kişi-çevre uyumunu sağlamaları noktasında destek olabilirler. Çalışanlar da kişi-çevre uyumunu yakalamak adına iş kaynaklarını ve/veya iş taleplerini değiştirerek iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler. Nitekim literatürde iş becerikliliğinin kişi-çevre uyumunu arttırdığına dair yapılmış birçok çalışma mevcuttur (Chen vd., 2014; Kerse, 2018; Tims vd., 2016). Örneğin yönetme ve bir şeylerin başında olma arzusunda olan bir çalışanın gönüllü olarak yeni bir projenin lideri olmasıyla zorlayıcı/meydan okuyucu iş taleplerini arttırma boyutunda iş becerikliliği sergilemiş olacağı ifade edilebilir (Liao, 2022). Sergilediği bu iş becerikliliğiyle çalışan kendi ilgi alanıyla ve kendi yeteneğiyle işi arasında uyum yakalamış olur. Benzer şekilde, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden yaptığı iş ile ilgili geri dönüş istemesiyle sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunda iş becerikliliği davranışı sergileyen çalışanların, istedikleri geri dönüşler sayesinde çalıştıkları örgütün hedeflerini, normlarını ve değerlerini daha iyi anlama fırsatı elde edip bu yönde kişi-örgüt uyumunu arttırabilirler (Liao, 2022). Dolayısıyla iş becerikliliği sergilerken örgütün hedeflerini, normlarını ve değerlerini daha iyi benimsemiş olan çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün beklentilerine ve gereksinimlerine göre daha kolay ayarlayabilecekleri ve bu yönde değişime yatkınlık seviyelerinin de yükseleceği ileri sürülebilir.

Yukarıda ileri sürülen düşünceler, açıklanan teoriler ve geçmiş çalışmalar ışığında araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler şunlardır:

H4: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık etkisi vardır.

H4a: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4b: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4c: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4d: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun aracılık etkisi vardır.

# BEŞİNCİ BÖLÜM

# ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, anketler aracılığıyla toplanan veriler nicel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler vermek üzere araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçek bilgileri, araştırmanın evreni ve örneklemi, verilerin toplanma ve analiz süreçleri açıklanmıştır.

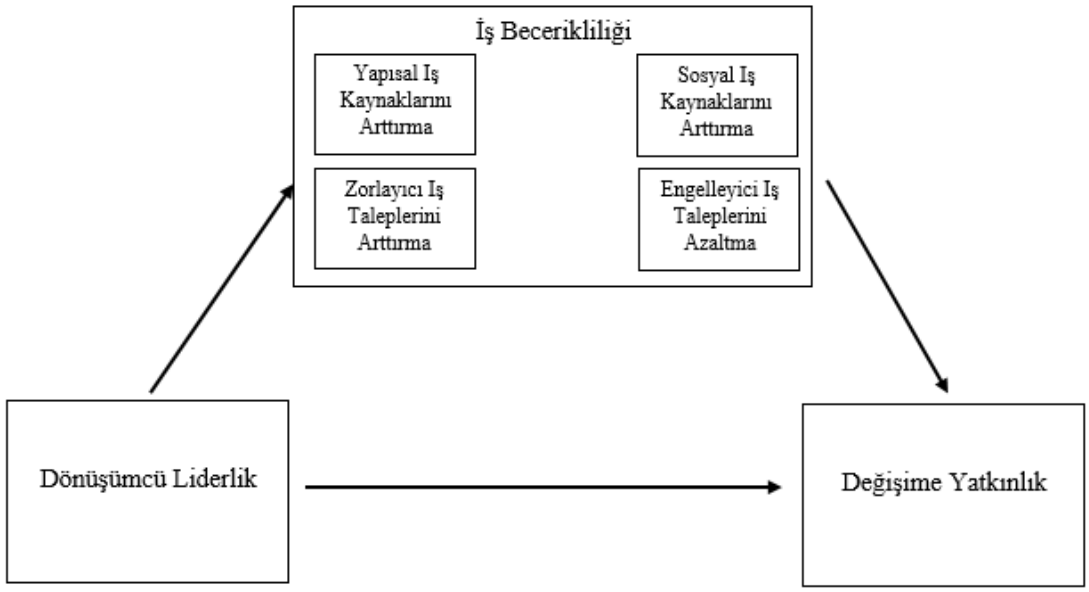
## 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin başarılı bir şekilde yollarına devam edip çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeleri için örgüt çalışanlarının değişim konusunda açık olmaları, örgütlerinde gerçekleşebilecek değişimlere yatkın olmaları ve örgüt yöneticilerinin bu konuda çalışanlarına destek olup çalışanlarının değişime yatkınlıklarını arttırma yollarını aramaları önem arz etmektedir. Bu öneme binaen bu araştırmanın amacı değişim denince akla gelen dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine nasıl katkı sağladığını belirlemek ve dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine etkisinde iş becerikliliği davranışlarının rolünün olup olmadığını tespit etmektir.

Uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla beraber, ulusal literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, hem ulusal hem uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin rolünü araştıran bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurup literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Aşağıda bu araştırma kapsamında oluşturulan araştırma modeli ve bu doğrultuda geliştirilen hipotezler sunulmuştur.




**Şekil 5.1:** Araştırma Modeli

H1: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde etkisi vardır.

H2a: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2c: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2d: Dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: İş becerikliliğinin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3a: İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3b: İş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3c: İş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H3d: İş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisi vardır.

H4: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık etkisi vardır.

H4a: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4b: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4c: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun aracılık etkisi vardır.

H4d: Dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun aracılık etkisi vardır.

## 5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmadaki değişkenleri ölçmek için literatürde kabul görmüş hazır ölçeklerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde dönüşümcü liderlik ölçeği, ikinci bölümünde iş becerikliliği ölçeği, üçüncü bölümünde değişime yatkınlık ölçeği ve son bölümünde demografik sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan vb.) yer almaktadır. Ölçeklerdeki ifadeler ‘‘1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum (kararsızım), 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum’’ şeklinde 5li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ankette yer alan ölçekler hakkında bilgiler aşağıda sunulmuştur.

***Dönüşümcü liderlik ölçeği:*** Araştırmada dönüşümcü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve literatürde çokça kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketi’nde (Multifactor Leadership Questionnaire) yer alan

dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik ve özgür bırakıcı (Laissez-faire) liderlik tarzlarını ölçmek için tasarlanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nde yer alan ve toplam 20 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği literatürdeki pek çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da dönüşümcü liderliği ölçmek için kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunu ölçmek için 4, entelektüel uyarım boyutunu ölçmek için 4, ilham verici motivasyon boyutunu ölçmek için 4 ve idealleştirilmiş etki boyutunu ölçmek için 8 madde olmak üzere toplam 20 madde yer almaktadır. Ölçekteki maddeler, dil uzmanı tarafından çift taraflı çevirme yöntemiyle ilgili bağlama uygun olacak şekilde Türkçe'ye çevrilmiştir.

***İş becerikliliği ölçeği:*** Araştırmada iş becerikliliğini ölçmek için Tims vd. (2012) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ölçeği (job crafting scale) kullanılmıştır. Toplam 21 maddeden oluşan ölçekte iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunu ölçmek için 5 madde, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunu ölçmek için 5 madde, iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunu ölçmek için 5 madde ve iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu ölçmek için 6 madde yer almaktadır. Ölçekteki maddeler, hem dil uzmanı tarafından çift taraflı çevirme yöntemiyle yapılan çeviriden yararlanılarak hem de Çetin vd. (2021) tarafından yapılmış olan ilgili ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma çalışmasından yararlanılarak ilgili bağlama uygun olacak şekilde çevrilmiştir.

***Değişime yatkınlık ölçeği:*** Araştırmada çalışanların değişime yatkınlıklarını ölçmek için Vakola (2014) tarafından geliştirilen 6 maddeli değişime yatkınlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların bireysel olarak değişime yatkınlıklarını ölçüp herhangi bir boyut içermemektedir. Ölçeğin 3. maddesi ters soru olup, analizler öncesi bu madde ters kodlanarak diğer maddelerle uyumlu hale getirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler, dil uzmanı tarafından çift taraflı çevirme yöntemiyle ilgili bağlama uygun olacak şekilde Türkçe'ye çevrilmiştir.

## 5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personeller (akademisyenler) oluşturmaktadır. 2022-2023 öğretim yılı itibariyle İstanbul'da bulunan tüm vakıf üniversitelerinde (44 üniversite) Profesör, Doçent, Doktor Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi ünvanlarında toplam 20462 akademisyen çalışmaktadır (Yök İstatistik, 2023). Bu doğrultuda araştırmadaki evren sayısının 20462 olduğu ifade edilebilir. 2023 yılının Haziran ve Temmuz aylarında basit tesadüfi (rastgele) örnekleme yöntemi ve online anket tekniği ile araştırma evreninden ulaşılan 463 akademisyen ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmadaki örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı konusunda örneklem büyüklüğü hesaplama formüllerinden yola çıkarak Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından hazırlanan evren büyüklüğüne göre kabul edilebilir örneklem büyüklüğünü gösteren tablodan yararlanılmıştır. Aşağıda da bir kısmı sunulan bu tablo, Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından örnekleme hesaplama formülleri ($n=n0 \div 1+n0/N$, $n0=t^2xs^2 \div d^2$) kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 5.1: Evren Büyüklüğüne Göre Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklüğü

| **Evren (N)** | **%95 Güven Düzeyinde Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)** |
|---|---|
| 100 | 79 |
| 500 | 217 |
| 1000 | 278 |
| 5000 | 357 |
| 10 000 | 370 |
| 20 000 | 377 |
| 30 000 | 379 |
| 50 000 | 381 |
| 100 000 | 383 |
| 500 000 | 384 |
| 1 000 000 | 384 |
| 100 000 000 | 384 |
| Tabloda kullanılan örneklem hesaplama formülleri: $n=n_0 \div 1+n_0/N$, $n_0=t^2xs^2 \div d^2$ | |
| t: güven düzeyine karşılık z değeri (%95 güven düzeyi için 1,96) | |
| s: evren için tahmin edilen standart sapma (0,05) | |
| d: kabul edilebilir sapma toleransı (0,05) | |

**Kaynak:** Gürbüz, S., Şahin, F. **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**, 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018. s.130

Yukarıdaki tablo ve örneklem hesaplama formülleri doğrultusunda bu araştırmadaki 20462 birimlik evren için %95 güven aralığında 377 birimlik

örneklemin yeterli olduğu, bu bağlamda araştırmada basit tesadüfi (rastgele) örnekleme yöntemi ile ulaşılan 463 birimlik örneklemin evreni temsil anlamında yeterli olduğu ifade edilebilir.

## 5.5. Verilerin Toplanması ve Analizler İçin Hazırlanması

Araştırmada veri toplama metodu olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 08.05.2023 tarih ve 05 sayılı toplantısından etik kurul onayı alınmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra 2023 yılının Haziran ve Temmuz aylarında araştırma evrenini oluşturan İstanbul'daki 44 vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin üniversite web sayfalarında yer alan kurumsal mail adreslerine araştırma kapsamında oluşturulan ankete gönüllü olarak katılıp katılamayacakları sorularak anket linki e-posta yoluyla iletilmiştir. Ortak metot varyans hatasını minimuma indirmek ve sonuçların güvenilirliğini arttırmak amacıyla 2023 yılının Haziran ayının sonlarında ve 2023 yılının Temmuz ayının başlarında toplam 20 gün süreyle veri toplama sürecine ara verilmiştir (Podsakoff vd., 2012). Ağustos 2023 itibariyle veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Nihai olarak araştırma evreninden toplam 463 kişiden geri dönüş alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırma evreninden 463 birimlik örnekleme ulaşılmıştır.

2023 yılının Haziran ve Temmuz aylarında İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personellerden toplanan veriler analizler öncesinde değerlendirilmiştir. İlk olarak değişime yatkınlık ölçeğinin 3. maddesinde yer alan ters soruya verilen yanıtlar diğer yanıtlarla uyumlu hale gelmesi için ters çevrilerek yeniden kodlanmıştır (1→5, 2→4, 4→2, 5→1). Daha sonra ankette yer alan kontrol sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar incelenmiştir. 10 katılımcının ankette yer alan ''Bu ifadeyi okuyorsanız lütfen bu soru için -Kesinlikle katılıyorum- seçeneğini işaretleyiniz'' şeklinde oluşturulan kontrol sorusuna doğru yanıt vermediği tespit edilmiştir. Bu yüzden bahsi geçen 10 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 453 anket verisinden ise 51 verinin uç değer olduğu tespit edilmiştir. Analizlerin sağlıklı yürütülebilmesi için tespit edilen bu 51 verinin de kapsam dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda, analizler kalan 402 veri ile gerçekleştirilmiştir.

## 5.6. Verilerin Analizi

İlk olarak araştırma kapsamında analizler için hazır hale getirilen verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek ve verilerin tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymak (ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık) adına SPSS programında tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Akabinde yine SPSS programında açımlayıcı faktör analizi ve ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Toplanan verinin kuramsal olarak oluşturulan modelle uyumunu test etmek, araştırmadaki ölçeklerin geçerliliklerini ve güvenilirliklerini test etmek, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak ve araştırma hipotezlerini sınamak için AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu doğrultuda AMOS programında öncelikle modeli ve ölçekleri doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, daha sonra araştırmadaki hipotezleri sınamak amacıyla yol analizleri gerçekleştirilmiştir.

# ALTINCI BÖLÜM

# BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri ve analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Bu kapsamda bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin demografik bulgular ve verilere ilişkin betimleyici istatistikler ortaya koyulmuştur. Daha sonra açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testlerine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Akabinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan yol analizlerine ilişkin bulgular sunulup, bu bulguların araştırma hipotezlerini destekleyip desteklemediği değerlendirilmiştir. Bu bölümde son olarak önceki çalışmalarda elde edilen bulgularla bu çalışmada elde edilen bulguların benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyularak araştırma sonuçları tartışılmıştır.

## 6.1. Demografik Bulgular

Bu araştırmada İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya katılan 463 kişiden kontrol sorusuna doğru yanıt vermeyenler ve uç değer olarak tespit edilenler çıkarıldığında geriye kalan 402 katılımcıya ait demografik bulgular Tablo 6.1'de sunulmuştur.

Tablo 6.1: Demografik Bulgular

| Demografik Özellik | Frekans | Yüzde (%) | Demografik Özellik | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Eğitim Düzeyi | | | Cinsiyet | | |
| Lisans | 46 | 11,4 | Kadın | 275 | 68,4 |
| Yüksek Lisans | 176 | 43,8 | Erkek | 127 | 31,6 |
| Doktora | 180 | 44,8 | | | |
| Akademik Ünvan | | | Yaş | | |
| Öğretim Görevlisi | 16 | 4 | 23-29 Yaş Arası | 138 | 34,3 |
| Araştırma Görevlisi | 234 | 58,2 | 30-36 Yaş Arası | 145 | 36,1 |
| Doktor Öğretim Üyesi | 115 | 28,6 | 37-43 Yaş Arası | 71 | 17,7 |
| Doçent Doktor | 25 | 6,2 | 44-50 Yaş Arası | 23 | 5,7 |
| Profesör Doktor | 12 | 3 | 51 Yaş ve Üzeri | 25 | 6,2 |
| Mevcut Kurumdaki İş Deneyimi | | | Meslekteki Toplam İş Deneyimi | | |
| 1 Yıldan Az | 28 | 7,0 | 1 Yıldan Az | 25 | 6,2 |
| 1-5 Yıl | 273 | 67,9 | 1-5 Yıl | 200 | 49,8 |
| 6-10 Yıl | 80 | 19,9 | 6-10 Yıl | 111 | 27,6 |
| 11 Yıl ve Üzeri | 21 | 5,2 | 11 Yıl ve Üzeri | 66 | 16,4 |

Katılımcılar demografik açıdan ele alındığında, Tablo 6.1'den de görüleceği üzere katılımcıların çoğunluğunun kadın (%68,4) olduğu ve yine çoğunluğun 30-36 yaş aralığında (%36,1) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından katılımcıların çoğunluğunun doktora mezunu (%44,8) olduğu, akademik ünvan olarak ise katılımcıların çoğunluğunun araştırma görevlisi ünvanında (%58,2) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların çoğunluğunun hâlihazırda çalıştıkları mevcut kurumlarındaki iş deneyimlerinin 1 ile 5 yıl arasında (%67,9) olduğu, benzer şekilde meslekteki toplam iş deneyimlerinin de çoğunlukla 1 ile 5 yıl arasında (%49,8) olduğu belirlenmiştir.

## 6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan ölçeklere ait ortalama değerleri, standart sapma değerleri, çarpıklık değerleri ve basıklık değerleri SPSS programı aracılığıyla saptanıp, Tablo 6.2'de sunulmuştur. Araştırmalardaki verilerin normal dağılım göstermesi parametrik testler için oldukça önemlidir. Normallik testi için 30'dan büyük örneklem sayısına sahip araştırmalar için Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmaktadır ve normallik için bu testin anlamlı olmaması beklenmektedir. Ancak literatürde, Kolmogorov-Smirnov normallik testinin sosyal bilimler için oldukça katı bir normallik testi olduğu ve büyük örneklemler için bu testin geçerli sonuçlar veremeyeceği yönünde kabul görmüş bir yaklaşım mevcuttur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214). Literatürde özellikle son yıllarda sosyal bilimler alanında Kolmogorov-Smirnov normallik testi yerine verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar verilmektedir. Bu çerçevede, Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğine ve araştırmada normallik probleminin olmadığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırmadaki ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere en yüksek çarpıklık değerinin -0,189 olduğu; en düşük çarpıklık değerinin -0,489 olduğu; en yüksek basıklık değerinin 0,769 olduğu; en düşük basıklık değerinin -0,733 olduğu görülmektedir. Bu açıdan bu değerlerin Tabachnick ve Fidell'in (2013) çarpıklık ve basıklık için belirlemiş olduğu eşik

değerler arasında olduğu ve bu doğrultuda araştırmadaki verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 6.2: Tanımlayıcı İstatistikler

| Ölçekler | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı |
|---|---|---|---|---|
| **Dönüşümcü Liderlik** | 3,43 | 1,11 | -0,489 | -0,733 |
| **İş Becerikliliği** | 3,70 | 0,49 | -0,217 | 0,769 |
| **Değişime Yatkınlık** | 3,53 | 0,69 | -0,189 | -0,143 |

Not: Tablodaki değerler 402 veriye ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleridir

## 6.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinde öncelikli amaç, araştırmadaki değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerdeki maddelerin (gözlenen değişkenlerin) altında yatan yapıyı ortaya çıkarmaktır (Hair vd., 2013: 92). Açımlayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarını ele alarak birbirleriyle ilişkisi yüksek çıkan gözlenen değişkenleri bir grupta toplayıp bu grupları faktör olarak adlandırmaktadır. Bu gruplar (faktörler) oluşturulurken aynı faktör içindeki değişkenlerin homojen olmasına (birbirleriyle korelasyonlarının yüksek olmasına), farklı faktörler altında toplanan değişkenlerin ise heterojen olmasına dikkat edilmektedir. Bu açıdan faktör analizinin değişkenlerin altında yatan yapıyı ortaya çıkarmanın yanında veri setini özetleme ve veri setini faktörlere indirgeme işlevinin de olduğu aşikârdır (Hair vd., 2013: 96). Bu çerçevede mevcut araştırmadaki gözlenen değişkenlerin altında yatan yapıyı ortaya çıkarmak için, başka bir ifadeyle araştırmanın yapı geçerliliğini sınamak için SPPS programı vasıtasıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizinin niteliğini değerlendirmek için genel olarak örneklem büyüklüğü, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiği, Barlett küresellik testi, faktör yükleri, açıklanan varyans gibi temel göstergeler incelenmektedir. Hair vd.'lerine (2013: 100) göre genel olarak bir araştırmadaki örneklem büyüklüğünün minumum seviyesi, araştırma kapsamındaki ölçeklerde yer alan toplam gözlenen değişken (ölçek maddeleri) sayısının en az 5 katı büyüklüğünde olmasıdır. İdeal olarak ise, Hair vd. (2013: 100) örneklem büyüklüğünün ölçeklerde yer alan toplam gözlenen değişken (ölçek maddeleri)

sayısının 5 katı ile 10 katı arasında olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından örneklem hesaplama formüllerinden yararlanılarak farklı sayıdaki evrenler için hesapladıkları kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerine göre ise evreni 250 000 ve üzeri olan araştırmalar için 384 örneklemin yüzde 95 güven aralığında yeterli olacağı belirtilmiştir. Bu araştırmadaki uç değerler çıkarıldıktan sonra kalan 402 örneklem sayısının, ölçeklerde yer alan toplam madde sayısının (başlangıçta toplam 47, faktör analizi sonucu toplam 46) yaklaşık 9 katı olduğu ve 384 sayısını aştığı görülmekte olup, Hair vd.'nin (2013) ve Gürbüz ve Şahin'in (2018) kriterlerine uygun olduğu ve bu yönde örneklem sayısının yeterli seviyede olduğu söylenebilir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiği, örneklemden elde edilen verinin faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olup olmadığını değerlendirmektedir. Buna göre, KMO istatistik değerinin 0,60 ve üzerinde olması faktör analizi için örneklemin yeterliliğine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Barlett küresellik testi, toplanan verideki gözlenen değişkenlerin kendi aralarında istatistiksel olarak yeterli oranda anlamlı ilişkilere sahip olup olmadığına yönelik bilgi vermektedir. Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($p<0,05$), faktör analizine tabi tutulan gözlenen değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğu ve verinin bu yönde faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2013: 103). Faktör yükü, her bir gözlenen değişken ile temsil ettiği faktör arasındaki korelasyonu, gözlenen değişken ile temsil ettiği faktör arasındaki uyumu ifade etmektedir (Hair vd., 2013: 115). Faktörlerin güçlü maddelerden oluşması için faktör yüklerinin en az 0,50 olması esas alınmaktadır (Hair vd., 2013; Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmadaki gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması faktör yüklerinin uygulanabilir seviyede yapıyı açıkladığının göstergesi olup, faktör yükü arttıkça yapının daha iyi açıklanacağı söylenebilir (Hair vd., 2013: 115). Açıklanan toplam varyans, faktör analizinde gözlenen değişkenlerle oluşturulan faktörlerin araştırılan olguyu/fenomeni ne düzeyde açıkladığını ifade etmektedir. Genel olarak açıklanan toplam varyansın en az 0,50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Streiner, 1994).

Bu çalışma çerçevesinde yapılmış faktör analizleri de literatürde sıkça kullanılan yukarıda bahsedilen göstergeler ışığında incelenip değerlendirilmiştir. Bu araştırmada yer alan değişkenleri ölçmek için kullanılan dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve değişime yatkınlık ölçeklerine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 6.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddesi | Oluşan Faktör | Faktör Yükü | Açıklanan Toplam Varyans | KMO Değeri | Bartlett Testi Anlamlılık Düzeyi | Cronbach's Alpha Katsayısı |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DL13 | | 0,918 | | | | |
| DL15 | | 0,907 | | | | |
| DL16 | | 0,899 | | | | |
| DL4 | | 0,889 | | | | |
| DL19 | | 0,874 | | | | |
| DL1 | | 0,873 | | | | |
| DL3 | | 0,870 | | | | |
| DL11 | | 0,868 | | | | |
| DL7 | Dönüşümcü | 0,868 | | | | |
| DL6 | Liderlik | 0,867 | %73,57 | 0,974 | p<0,001 | 0,981 |
| DL2 | | 0,863 | | | | |
| DL18 | | 0,856 | | | | |
| DL14 | | 0,854 | | | | |
| DL8 | | 0,849 | | | | |
| DL12 | | 0,845 | | | | |
| DL5 | | 0,839 | | | | |
| DL20 | | 0,822 | | | | |
| DL10 | | 0,817 | | | | |
| DL17 | | 0,811 | | | | |
| DL9 | | 0,750 | | | | |

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde bulunan 20 madde ile dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçekten herhangi bir madde atılmamıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin tek faktörlü bir yapı sergilediği, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderliği tek boyutlu olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Orijinal dönüşümcü liderlik ölçeği 4 boyutlu olmasına rağmen gerek örneklemden gerek içinde bulunulan kültürden dolayı bu ölçeğin orijinal ölçekteki boyutlandırılmasından farklı çıkabildiği ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin de bu yönde tek boyutlu çıkabildiği literatürde yapılmış çalışmalarda görülmüştür (Akgündüz vd., 2015; Coşkuner ve Şentürk, 2017). Bu yönde bu araştırmanın örneklemini oluşturan akademisyenlerin dönüşümcü liderliğin

idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarını birbirlerinden farklı olarak algılamadıklarını, dönüşümcü liderliği tek boyut olarak algıladıkları söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu faktör altında toplanan maddelerle yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonucu oluşan Cronbach's Alpha katsayısının 0,981 çıkması, ölçek güvenilirliği için kabul edlen 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951). Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi değerlendirildiğinde ise, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiğinin 0,974 çıkması, literatürde kabul gören 0,60 değerinin üzerinde olduğunu ve örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($p<0,001$), ölçekteki maddelerin arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunun göstergesidir. Yapılan faktör analizi sonucu oluşan faktör yüklerinin 0,750 ile 0,918 arasında olması, faktör yüklerinin literatürde kabul edilen eşik değer olan 0,50 üzerinde olduğunu ve faktör yüklerinin oluşan faktörü güçlü seviyede temsil ettiğini göstermektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansının %73,57 olması ölçek maddelerinin dönüşümcü liderliği %73,57 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Açıklanan toplam varyansın literatürde kabul gören 0,50 eşik değerinin üzerinde çıkması, dönüşümcü liderlik ölçeğinin iyi bir açıklanan varyansa sahip olunduğunun göstergesidir.

Tablo 6.4: İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddesi | Oluşan Faktörler | Faktör Yükü | Faktörlerin Açıklanan Varyansları | Açıklanan Toplam Varyans | KMO Değeri | Barlett Testi Anlamlılık Düzeyi | Cron-bach's Alpha |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IB13 | Sosyal | 0,808 | | | | | |
| IB15 | İş | 0,796 | | | | | |
| IB16 | Kaynaklarını | 0,747 | %15,58 | | | | |
| IB14 | Arttırma | 0,741 | | | | | |
| IB12 | | 0,697 | | | | | |
| IB2 | Yapısal | 0,888 | | | | | |
| IB1 | İş | 0,878 | %15,02 | | | | |
| IB3 | Kaynaklarını | 0,841 | | | | | |
| IB4 | Arttırma | 0,608 | | %60,10 | 0,843 | p<0,001 | 0,838 |
| IB7 | | 0,743 | | | | | |
| IB8 | Engelleyici | 0,742 | | | | | |
| IB9 | İş | 0,725 | %14,83 | | | | |
| IB6 | Taleplerini | 0,664 | | | | | |
| IB11 | Azaltma | 0,652 | | | | | |
| IB10 | | 0,624 | | | | | |
| IB18 | Zorlayıcı | 0,746 | | | | | |
| IB17 | İş | 0,732 | %14,65 | | | | |
| IB19 | Taleplerini | 0,685 | | | | | |
| IB21 | Arttırma | 0,678 | | | | | |
| IB20 | | 0,609 | | | | | |

İş becerikliliği ölçeğinde bulunan 21 madde ile iş becerikliliği ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin 5. maddesi (IB5) faktör yapısını bozduğu gerekçesiyle çıkarılmıştır. Ölçekte geriye kalan 20 madde ile tekrar yapılan faktör analizinde ölçek maddelerinin, orijinal iş becerikliliği ölçeğinde belirlenmiş faktörler altında toplandığı tespit edilmiş olup, teoriyle ve orijinal ölçekle uyumlu 4 faktörlü yapının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu faktörler orijinal iş becerikliliği ölçeğiyle paralel şekilde sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonucu oluşan Cronbach's Alpha katsayısının 0,838 çıkması, literatürde ölçek güvenilirliği için kabul edlen 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951). Bu doğrultuda, iş becerikliliği ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. İş becerikliliği ölçeği için yapılan faktör analizi değerlendirildiğinde ise, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiğinin 0,843 çıkması

literatürde kabul gören 0,60 değerinin üzerinde olduğunu göstermeke olup bu yönde örneklemin yeterli olduğunu ifade etmektedir. İş becerikliliği ölçeği için yapılan Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması (p<0,001) ise, ölçek maddeleri arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu oluşan faktör yüklerinin 0,608 ile 0,888 arasında olması, faktör yüklerinin literatürde kabul gören eşik değer olan 0,50 üzerinde olduğunu ve faktör yüklerinin oluşan faktörleri güçlü seviyede temsil ettiğini göstermektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansının %60,10 olması ölçek maddelerinin iş becerikliliğini %60,10 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Açıklanan toplam varyansın literatürde kabul edilen 0,50 eşik değerinin üzerinde çıkması, iş becerikliliği ölçeğinin açıkladığı varyans oranının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.5: Değişime Yatkınlık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Ölçek Maddesi | Oluşan Faktör | Faktör Yükü | Açıklanan Toplam Varyans | KMO Değeri | Bartlett Testi Anlamlılık Düzeyi | Cronbach's Alpha Katsayısı |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DY5 | | 0,813 | | | | |
| DY4 | | 0,785 | | | | |
| DY1 | Değişime | 0,760 | %53,75 | 0,844 | p<0,001 | 0,821 |
| DY6 | Yatkınlık | 0,749 | | | | |
| DY2 | | 0,711 | | | | |
| DY3 | | 0,551 | | | | |

Değişime yatkınlık ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçekte bulunan 6 maddeden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Değişime yatkınlık ölçeği için yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 6 sorulu tek faktörlü bir yapı sergilediği tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu faktör altında toplanan maddelerle yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonucu oluşan Cronbach's Alpha katsayısının 0,821 çıkması, literatürde ölçek güvenilirliği için kabul edlen 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951). Bu doğrultuda, değişime yatkınlık ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilir. Değişime yatkınlık ölçeği için yapılan faktör analizi değerlendirildiğinde ise, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiğinin 0,844 çıkması, literatürde kabul gören 0,60

değerinin üzerinde olduğunu ve örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Değişime yatkınlık ölçeği için yapılan Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($p<0,001$), ölçekte bulunan maddeler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu oluşan faktör yüklerinin 0,551 ile 0,813 arasında olması, faktör yüklerinin literatürde kabul edilen eşik değer olan 0,50 üzerinde olduğunu ve faktör yüklerinin oluşan faktörü güçlü seviyede temsil ettiğini göstermektedir. Değişime yatkınlık ölçeğinin açıklanan toplam varyansının %53,75 olması ölçek maddelerinin değişime yatkınlığı %53,75 oranında açıkladığını göstermektedir. Açıklanan toplam varyansın literatürde kabul gören 0,50 eşik değerinin üzerinde çıkması, değişime yatkınlık ölçeğinin açıkladığı varyans oranının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

## 6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen yapıları/değişkenleri ne kadar iyi temsil ettiğini ve toplanan verinin kuramsal olarak oluşturulan yapılarla/değişkenlerle ne derece iyi uyuştuğunu test eden çok değişkenli istatistiki bir analizdir (Hair vd., 2013: 603). Bir başka ifadeyle doğrulayıcı faktör analizi, teorik gerekçelerle ve geçmiş araştırmalar ışığında tanımlanan değişkenlerin bir model içerisinde toplanan veriyle olan doğruluğunun değerlendirilmesidir.

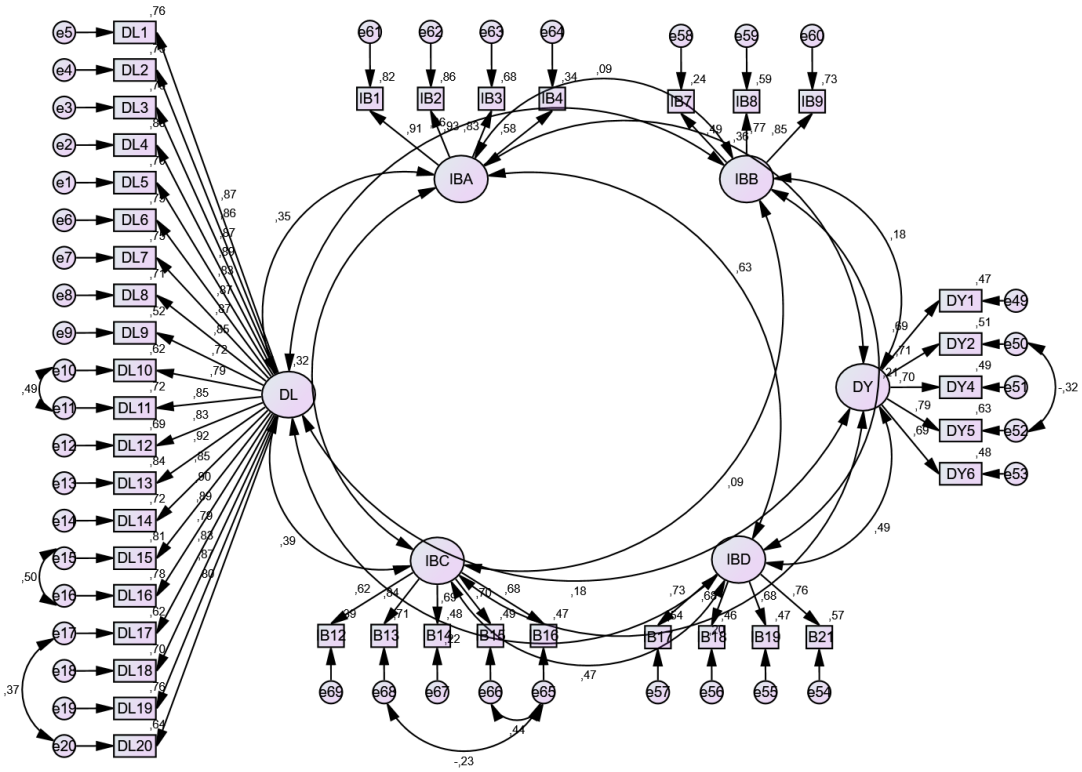
Açımlayıcı faktör analizi toplanan veriyi özetleme ve toplanan veriyi faktörlere indirgeme işlevi görürken; doğrulayıcı faktör analizi ise toplanan verinin hem kuramsal olarak uyumunu hem de açımlayıcı faktör analizi neticesinde oluşan faktörlerle uyumunu değerlendirme işlevini görmektedir. Açımlayıcı faktör analizi korelasyon temelli olup gözlenen değişkenleri (ölçek maddelerini) korelasyonları açısından değerlendirirken, doğrulayıcı faktör analizi kovaryans temelli olup gözlenen değişkenleri kovaryansları açısından değerlendirmektedir. Açımlayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları dikkate alınmazken, doğrulayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmektedir (Hair vd., 2013: 603). Bu çerçevede, doğrulayıcı faktör analizinin açımlayıcı faktör analizinin tamamlayıcısı olarak ifade edilebileceği, toplanan verinin teorik gerekçeler ve geçmiş araştırmalar ışığında oluşturulan modelle ne kadar iyi uyuştuğunu, gözlenen değişkenlerin temsil ettiği düşünülen

yapılarla gerçekten ne derece uyuştuğunu göstermesi açısından önemli bir analiz olduğu söylenebilir.

Araştırmadaki ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini sınamak ve araştımadaki tüm yapıların kalitesini (toplanan veriyle uyuşup uyuşmadığını) test etmek için AMOS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gözlenen değişkenlerle (ölçek maddeleriyle) ve açımlayıcı faktör analizi neticesi oluşan faktörlerle oluşturulan tüm yapıların birbirinden farklı olduğunu görebilmek ve araştırmadaki gizil değişkenler arasındaki ilişkileri bütünsel olarak görebilmek adına doğrulayıcı faktör analizi tek bir ölçüm modeli altında gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinin değerlendirilmesi için literatürde de sıklıkla kullanılan bazı kriterler vardır. Bu kriterler arasında model fit (uyum) değerleri, standardize edilmiş faktör yüklerinin değerleri, ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE-avarage variance extracted), bileşik güvenilirliği (CR-composite reliability), Cronbach's Alpha içsel tutarlılık katsayısı, yakınsak geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) bulunmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde oluşan faktörler doğrultusunda AMOS programında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin sağlanmasında kriter olarak alınan ortalama açıklanan varyans değerlerini (AVE'leri) ve model uyum değerlerini yükseltmek ve literatürde kabul gören değerleri sağlamak amacıyla iş becerikliliği ölçeğinden 6, 10, 11 ve 20. sorular, değişime yatkınlık ölçeğinden ise 3. soru modelden çıkarılmıştır. Ayrıca AMOS programında model uyum değerlerini iyileştirmek adına önerilen birkaç modifikasyon da yapılıp, geçerli ve uyum değerleri kabul edilebilir olan nihai ölçüm modeline ulaşılmıştır. Nihai ölçüm modeli Şekil 6.1'de sunulmuştur.




**Şekil 6.1:** Ölçüm Modeli

### 6.4.1. Ölçüm Modelinin Uyumunun Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin genel uyumunu değerlendirmek için model uyum değerleri ölçütleri kullanılmıştır. Model uyum değerlerinden ilk bakılması gereken Ki-kare (Chi-Square) değeridir. Ki-kare değeri, gözlenen kovaryans matrisiyle tahmin edilen kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığına dair bilgi vermektedir. Buna göre Ki-kare değerinin anlamsız olması (p>0,05), gözlenen kovaryans matrisiyle tahmin edilen kovaryans matrisi arasında fark olmadığını ve modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hair vd., 2013: 578). Ancak Ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı bir istatistiki test olduğu için ve örneklem büyüklüğü arttıkça testin anlamlı çıkma ihtimali de yükseldiği için literatürde modelin genel uyumunu değerlendirmek adına Ki-kare değeri yerine Ki-kare/serbestlik derecesi bir ölçüt olarak kabul edilip sıklıkla kullanılmaktadır. Ki-kare/serbestlik derecesinin 3'ün altında olması modelin iyi uyum gösterdiğini, Ki-kare/serbestlik derecesinin 3 ile 5 arasında olmasının ise modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini belirtmektedir (Hair vd., 2013). Bu araştırma için yapılan analiz neticesinde Ki-kare/serbestlik derecesi değerinin 2,558

olarak tespit edilmesi doğrultusunda Ki-kare/serbestlik derecesi ölçütüne göre araştırmadaki modelin iyi uyum gösterdiği ileri sürülebilir.

Hair vd.'lerine (2013: 630) göre modelin iyi uyum gösterip göstermediğine dair sağlıklı karar verebilmek adına Ki-kare/serbestlik derecesi ölçütünün yanında en az bir mutlak (absolute) uyum indeksinin ve en az bir artan (incremental) uyum indeksinin daha incelenmesi gerekmektedir. Mutlak uyum indeksleri arasında yer alan RMSEA-yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation) değeri, modelin anakütle ile uyumunu göstermektedir. RMSEA değerinin 0,06'nın altında olması iyi uyumun göstergesi olarak kabul edilirken, RMSEA değerinin 0,06 ile 0,08 arasında olması ise modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini belirtmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu araştırma için yapılan analiz neticesinde RMSEA değerinin 0,062 olarak tespit edilmesi doğrultusunda RMSEA ölçütüne göre araştırmadaki modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği ileri sürülebilir.

Mutlak uyum indeksleri arasında yer alan diğer bir indeks olan SRMR-standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (standardized root mean square residual) değeri, modelin gözlemlenen kovaryans matrisi ile tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki farkları ölçmektedir. SRMR değeri ile ölçülen bu farklar ne kadar küçük olursa, modelin verilerle o kadar iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. SRMR değerinin 0,08'in altında olması iyi uyumun göstergesi olarak kabul edilirken, SRMR değerinin 0,08 ile 0,10 arasında olması ise modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini belirtmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu araştırma için yapılan analiz neticesinde SRMR değerinin 0,067 olarak tespit edilmesi doğrultusunda SRMR ölçütüne göre araştırmadaki modelin iyi uyum gösterdiği ileri sürülebilir.

Artan uyum indeksleri arasında yer alan CFI-karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit ındex), önerilen model ile değişkenler arasında hiçbir ilişki olmadığını varsayan yokluk (null) modelinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmektedir. CFI değeri 0 ile 1 arasında olup, 1'e yakın değerlerin modelin veriyle daha iyi uyum sağladığını göstermektedir. CFI değerinin 0,95'in üstünde olması iyi uyumun göstergesi olarak kabul edilirken, CFI değerinin 0,90 ile 0,95 arasında olması ise modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini belirtmektedir (Hu ve Bentler,

1999). Bu araştırma için yapılan analiz neticesinde CFI değerinin 0,916 olarak tespit edilmesi doğrultusunda CFI ölçütüne göre araştırmadaki modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği ileri sürülebilir.

Artan uyum indeksleri arasında yer alan diğer bir indeks olan TLI (tucker lewis index) indeksi, önerilen model ile değişkenler arasında hiçbir ilişki olmadığını varsayan yokluk (null) modelinin serbestlik derecesinin de hesaba katılarak karşılaştırılması sonucunda elde edilmektedir. TLI değeri 1'e yaklaştıkça modelin uyumluluğu artmaktadır. TLI değerinin 0,95'in üstünde olması iyi uyumun göstergesi olarak kabul edilirken, TLI değerinin 0,90 ile 0,95 arasında olması ise modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini belirtmektedir (Bentler, 1990; Hair vd., 2013). Bu araştırma için yapılan analiz neticesinde TLI değerinin 0,909 olarak tespit edilmesi doğrultusunda TLI ölçütüne göre araştırmadaki modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği ileri sürülebilir.

Yukarıda açıklananlar ışığında ve aşağıda yer alan tabloda belirtilen değerler doğrultusunda bu araştırmadaki ölçüm modelinin veriyle iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 6.6: Ölçüm Modeli İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüsü | Mükemmel Uyum Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Değeri | Kaynak | Hesaplanan Uyum Değeri |
|---|---|---|---|---|
| Ki-Kare / Serbestlik Derecesi | < 3 | 3-5 | Hu ve Bentler (1999) | 2,558 |
| RMSEA | < 0,06 | 0,06 - 0,08 | Hu ve Bentler (1999) | 0,062 |
| SRMR | < 0,08 | 0,08 - 0,10 | Hu ve Bentler (1999) | 0,067 |
| CFI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Hu ve Bentler (1999) | 0,916 |
| TLI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Bentler (1990); Hair vd. (2013) | 0,909 |

### 6.4.2. Güvenilirliğin Değerlendirilmesi

Araştırmanın yapı güvenilirliği, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı (içsel tutarlılık katsayısı) ve bileşik güvenilirlik değeri (CR-composite realibility) ile değerlendirilmiştir. Tablo 6.7'den de görüleceği üzere, araştırmadaki ölçekler için hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları eşik değer olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Cronbach, 1951) üzerindedir. Aynı şekilde hesaplanan bileşik

güvenilirlik değerleri de 0,981 ile 0,755 arasında olup, literatürde sınır olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Hair vd., 2013) üzerindedir. Bu açıdan araştırmadaki tüm yapılar (değişkenler) için yapı güvenilirliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

### 6.4.3. Geçerliliğin Değerlendirilmesi

Araştırmanın yapı geçerliliği, yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) ile değerlendirilmiştir.

#### 6.4.3.1. Yakınsak Geçerlilik

Yakınsak geçerlilik (convergent validity), belirli bir yapıyı ölçen maddelerin (gözlenen değişkenlerin) birbirleriyle yüksek ilişkili olup olmadığı ve kendi aralarında yüksek oranda ortak varyansı paylaşıp paylaşmadığına dair bilgi vermektedir (Hair vd., 2013). Yakınsak geçerliliği değerlendirmek için literatürde genel olarak faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri (AVE-avarage variance extracted), bileşik güvenilirlikler (CR-composite reliability) incelenmektedir.

Yakınsak geçerliliği faktör yükleri açısından değerlendirme noktasında, faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olması ve faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2013). Faktör yükleri açısından kritik değer literatürde genellikle 0,50 olarak benimsense de (Hair vd., 2013), Stevens (1992) 0,40 değerini faktör yükleri açısından eşik değer olarak belirtmiştir. Bu araştırma için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yüklerinin hepsi Tablo 6.7'den de görüleceği üzere anlamlı çıkmıştır. Buna ek olarak IB7 (iş becerikliliği ölçeğinde 7. madde) hariç tüm faktörlerin 0,50 değeri üzerinde olduğu tespit edilmiştir. IB7'nin (iş becerikliliği ölçeğinde 7. maddenin) ise faktör yükü 0,486 olarak tespit edilmiştir. AVE değerleri 0,50 üzerinde ve CR değerleri 0,70 üzerinde olan yapılara (faktörlere) bağlı faktör yüklerinin 0,40 ile 0,70 arasında olması yakınsak geçerlilik için bir problem teşkil etmemektedir (Hair vd., 2021; Tatlı, 2022). Ayrıca, Hair vd.'ye (2013) göre 0,40 değeri üzerindeki faktör yükleri bağlı oldukları yapılar (faktörler) için önemli bir yere sahipse bu faktör yükleri modelde tutulabilir (Tatlı, 2022: 108). Bu açıdan faktör yükü 0,50'nin altında 0,486 çıkan IB7 maddesi incelendiğinde, IB7 maddesinin çıkarılması durumunda ilgili yapıda (faktörde) 2 gözlenen değişkenin kalacağı düşünüldüğünde ve literatürde

sıkça vurgulanan her bir yapı (faktör) için en az 3 gözlenen değişken (ölçek maddesi) olma kuralının (Hair vd., 2013: 608) IB7 maddesinin çıkarılmaması durumunda sağlanması sebebiyle IB7 maddesinin, bağlı olduğu yapı (faktör) için önemli olduğuna karar verilmiş ve yukarıda açıklanan gerekçelere dayanarak faktör yükü 0,486 çıkan IB7 maddesi modelde tutulmuştur.

Yakınsak geçerliliği açıklanan varyans değerleri (AVE-avarage variance extracted) ve bileşik güvenilirlikler (CR-composite reliability) açısından değerlendirme noktasında, AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde, CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2013: 619). Tablo 6.7'den de görüleceği üzere araştırmadaki tüm yapıların (değişkenlerin) AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda AVE ve CR değerleri kriterine göre de yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 6.7: Faktör Yükleri, Güvenilirlik Değerleri, AVE Değerleri

| Ölçek Maddeleri | Faktör Yükleri | Faktör Yüklerinin Anlamlılığı | Cronbach's Alpha | Bileşik Güvenilirlik (CR) | Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Dönüşümcü Liderlik** | | | 0,981 | 0,981 | 0,719 |
| DL1 | 0,872 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,981<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,981<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,719 | | |
| DL2 | 0,864 | P<0,001 | | | |
| DL3 | 0,874 | P<0,001 | | | |
| DL4 | 0,893 | P<0,001 | | | |
| DL5 | 0,835 | P<0,001 | | | |
| DL6 | 0,865 | P<0,001 | | | |
| DL7 | 0,865 | P<0,001 | | | |
| DL8 | 0,845 | P<0,001 | | | |
| DL9 | 0,723 | P<0,001 | | | |
| DL10 | 0,787 | P<0,001 | | | |
| DL11 | 0,847 | P<0,001 | | | |
| DL12 | 0,828 | P<0,001 | | | |
| DL13 | 0,919 | P<0,001 | | | |
| DL14 | 0,847 | P<0,001 | | | |
| DL15 | 0,899 | P<0,001 | | | |
| DL16 | 0,885 | P<0,001 | | | |
| DL17 | 0,788 | P<0,001 | | | |
| DL18 | 0,834 | P<0,001 | | | |
| DL19 | 0,869 | P<0,001 | | | |
| DL20 | 0,798 | P<0,001 | | | |
| **İş Becerikliliğinin Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu** | | | 0,866 | 0,890 | 0,676 |
| IB1 | 0,905 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,866<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,890<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,676 | | |
| IB2 | 0,929 | P<0,001 | | | |
| IB3 | 0,827 | P<0,001 | | | |
| IB4 | 0,583 | P<0,001 | | | |
| **İş Becerikliliğinin Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu** | | | 0,734 | 0,755 | 0,519 |
| IB7 | 0,486 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,734<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,755<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,519 | | |
| IB8 | 0,769 | P<0,001 | | | |
| IB9 | 0,855 | P<0,001 | | | |
| **İş Becerikliliğinin Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma Boyutu** | | | 0,840 | 0,836 | 0,507 |
| IB12 | 0,624 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,840<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,836<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,507 | | |
| IB13 | 0,844 | P<0,001 | | | |
| IB14 | 0,689 | P<0,001 | | | |
| IB15 | 0,702 | P<0,001 | | | |
| IB16 | 0,683 | P<0,001 | | | |
| **İş Becerikliliğinin Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma Boyutu** | | | 0,807 | 0,807 | 0,511 |
| IB17 | 0,733 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,807<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,807<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,511 | | |
| IB18 | 0,681 | P<0,001 | | | |
| IB19 | 0,684 | P<0,001 | | | |
| IB21 | 0,758 | P<0,001 | | | |
| **Değişime Yatkınlık** | | | 0,831 | 0,842 | 0,516 |
| DY1 | 0,686 | P<0,001 | Cronbach's Alpha: 0,831<br>Bileşik Güvenilirlik (CR): 0,842<br>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE): 0,516 | | |
| DY2 | 0,715 | P<0,001 | | | |
| DY4 | 0,700 | P<0,001 | | | |
| DY5 | 0,794 | P<0,001 | | | |
| DY6 | 0,691 | P<0,001 | | | |

### 6.4.3.2. Ayrışma Geçerliliği

Ayrışma geçerliliği (discriminant validity), ölçeklerin ve ölçekteki faktörlerin (boyutların) birbirinden farklı yapıları ölçüp ölçmediğine dair bilgi vermektedir (Hair vd., 2013: 619). Bu araştırmadaki ayrışma geçerliliği literatürde de sıkça tercih edilen Fornell-Larcker (1981) kriterine ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriterine göre değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker'e (1981) göre bir değişkene (yapıya) ait AVE değerinin karekökünün ilgili değişkenin araştırmadaki diğer değişkenlerle (yapılarla) olan korelasyon değerlerinden büyük olması ilgili değişken için ayrışma geçerliliği sağlanmış anlamına gelmektedir. Tablo 6.8'den de görüleceği üzere araştırmadaki tüm değişkenlere (yapılara) ait AVE değerlerinin karekökleri diğer değişkenlerle (yapılarla) olan korelasyon değerlerinden büyüktür. Bu çerçevede Fornell-Larcker (1981) kriterine göre bu araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 6.8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi ve Değişkenlere İlişkin Karekök AVE (√AVE)Değerleri

| | **DL** | **DY** | **IBA** | **IBB** | **IBC** | **IBD** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DL** | **0,848** | | | | | |
| **DY** | 0,178** | **0,718** | | | | |
| **IBA** | 0,348*** | 0,356*** | **0,822** | | | |
| **IBB** | 0,058 | 0,175** | 0,090 | **0,721** | | |
| **IBC** | 0,392*** | 0,199** | 0,322*** | 0,089 | **0,712** | |
| **IBD** | 0,222*** | 0,486*** | 0,627*** | 0,215** | 0,475*** | **0,715** |

**Not**: Köşegenlerdeki değerler ilgili değişkene ait AVE karekökünü göstermektedir. DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IBA: iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBB: iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, IBC: iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBD: iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Literatürde son yıllarda Fornell-Larcker (1981) kriterine ek olarak varyansa dayalı yapısal eşitlik modellemelerinde ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için yeni bir kriter olan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri de sıklıkla kullanılmaktadır. Her bir değişken için hesaplanan HTMT değerlerinin 0,85'in altında olması, araştırmadaki değişkenlerin (yapıların) çok iyi bir şekilde birbirlerinden ayrıştıklarına ve araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlandığına işaret

etmektedir (Henseler vd. 2015; Kline, 2011). Tablo 6.9'dan da anlaşılacağı üzere, AMOS programında Gaskin vd. (2019) tarafından oluşturulan eklenti (plugin) aracılığıyla hesaplanan HTMT değerlerinin 0,85 eşik değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterine göre de araştırmadaki ayrışma geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 6.9: HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) Analizi Sonuçları

| | **DL** | **DY** | **IBA** | **IBB** | **IBC** | **IBD** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DL** | | | | | | |
| **DY** | 0,186 | | | | | |
| **IBA** | 0,396 | 0,419 | | | | |
| **IBB** | 0,108 | 0,184 | 0,133 | | | |
| **IBC** | 0,380 | 0,221 | 0,352 | 0,136 | | |
| **IBD** | 0,221 | 0,508 | 0,675 | 0,222 | 0,485 | |

DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IBA: iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarının arttırma boyutu, IBB: iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, IBC: iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBD: iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu

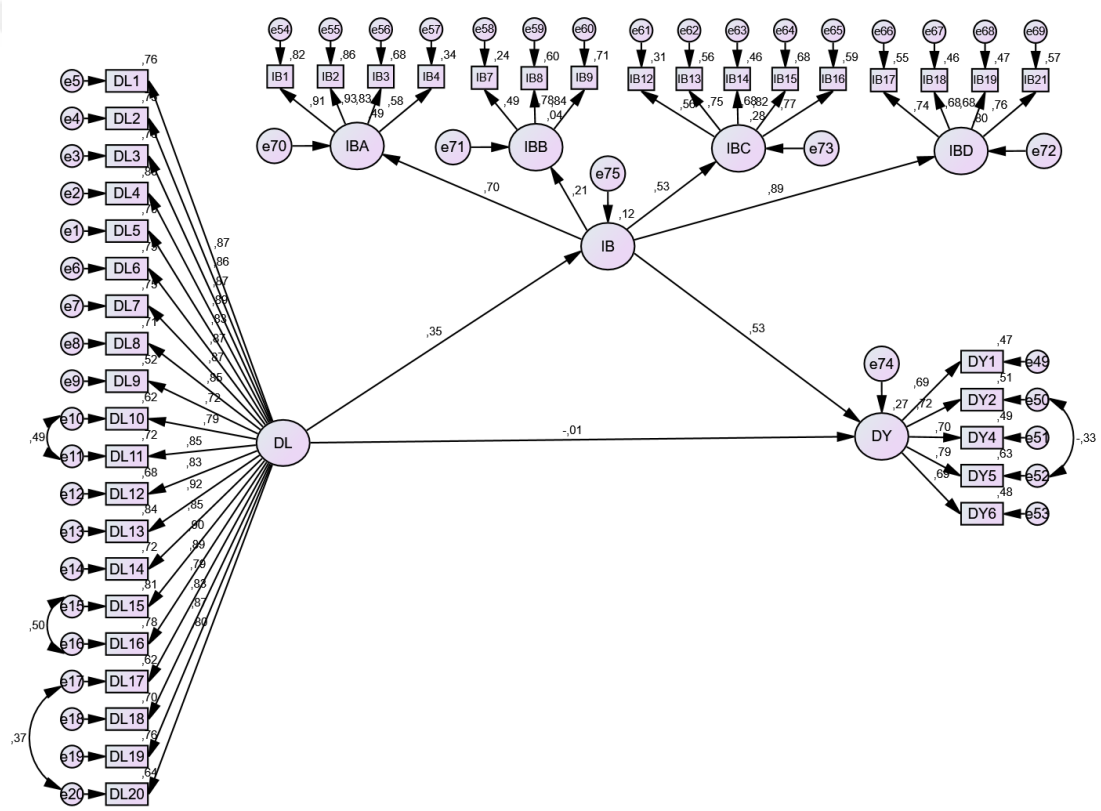
Yukarıda yapılan analizler doğrultusunda araştırmanın yakınsak geçerlilik kriterlerini ve ayrışma geçerliliği kriterlerini karşıladığı görülmekte olup aynı zamanda model uyum istatistiklerinden de yola çıkarak ölçüm modelinin veriyle iyi uyum gösterdiği ifade edilip bu yönde ölçüm modelinin uygun olduğu ileri sürülebilir.

## 6.5. Yol Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi basit korelasyon hesaplamaları yapmasına rağmen, yapılar (değişkenler) arasındaki nedensel ilişkileri inceleme noktasında yetersiz kalmaktadır (Hair vd., 2013: 641). Bu yüzden bu araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizinden sonra yapılar (değişkenler) arasındaki ilişkilerin doğasını incelemek ve tahmin edilen nedensel ilişkileri sınamak için yol analizi uygulamaları yapılmıştır.

### 6.5.1. İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yol Analizi

Araştırma hipotezleri gereği, hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizinde 4 boyutlu olarak çıkan iş becerikliliği değişkeninin önce genel olarak ele alındığı daha sonra boyutlar bazında ele alındığı yapısal modeller kurulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde çıkan sonuçlar doğrultusunda yapılan ilk yol analizinde iş becerikliliği tek yapı (construct) olarak ele alınmıştır. Bu yönde yapılan ilk yol analizi neticesinde elde edilen yapısal model Şekil 6.2'de sunulmuştur.




**Şekil 6.2:** İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Model

Yapısal modeli değerlendirmek üzere ilk olarak elde edilen yapısal modelin uyum düzeyi incelenmiştir. Yapısal modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olması için Ki-Kare/Serbestlik Derecesi değerinin 5'in altında (Hu ve Bentler, 1999), RMSEA değerinin 0,08 değerinin altında (Hair vd., 2013; Hu ve Bentler, 1999), SRMR değerinin 0,10'un altında (Hu ve Bentler, 1999), CFI değerinin 0,90'ın üzerinde (Hair vd., 2013; Hu ve Bentler, 1999), TLI değerinin 0,90'ın üzerinde

(Bentler, 1990; Hair vd., 2013) olması gerekmektedir. Tablo 6.10'dan görüldüğü üzere iş becerikliliğinin tek yapı olarak alındığı yapısal model için hesaplanan uyum değerleri kabul edilebiilir uyum değerleri arasında yer aldığı için iş becerikliliğinin tek yapı olarak alındığı yapısal modelin uyum düzeyinin iyi olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir.

Tablo 6.10: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Model İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüsü | Mükemmel Uyum Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Değeri | Kaynak | Hesaplanan Uyum Değeri |
|---|---|---|---|---|
| Ki-Kare / Serbestlik Derecesi | < 3 | 3-5 | Hu ve Bentler (1999) | 2,671 |
| RMSEA | < 0,06 | 0,06 - 0,08 | Hu ve Bentler (1999) | 0,065 |
| SRMR | < 0,08 | 0,08 - 0,10 | Hu ve Bentler (1999) | 0,087 |
| CFI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Hu ve Bentler (1999) | 0,908 |
| TLI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Bentler (1990); Hair vd. (2013) | 0,902 |

Model uyum değerleri kontrolü sonrasında iş becerikliliğinin tek yapı olarak alındığı yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki standardize edilmemiş yol katsayılarına, standardize edilmiş yol katsayılarına, yol katsayılarının standart hata değerlerine ve yol katsayılarının anlamlılık değerlerine ilişkin analiz sonuçları incelenmiştir. Tablo 6.11'den de görüleceği üzere dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,352$; $p< 0,001$). Bu doğrultuda araştırmadaki H2 hipotezi desteklenmiştir. Yine Tablo 6.11 incelendiğinde iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu da görülmektedir ($\beta = 0,527$; $p< 0,001$). Bu yönde araştırmadaki H3 hipotezi de desteklenmiştir. Ayrıca, araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderliğin aracı değişken olmadan (total etki) araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime yatkınlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu bulgulanmıştır ($\beta = 0,178$; $p< 0,01$). Bu bulgu doğrultusunda araştırmadaki H1 hipotezi de desteklenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderliğin aracı değişken olduğunda (direkt etki) araştırmanın bağımlı değişkeni değişime yatkınlık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı da yapılan analizlerde tespit edilmiştir ($p> 0,05$). İş becerikliliğinin tek yapı olarak alındığı yapısal modeldeki dolaylı etki

incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu aracılık etkisine ilişkin değerlendirmeler aşağıda detaylı olarak yapılmıştır.

Tablo 6.11: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Modeldeki Yollara Ait Değerler

| Yol | Standardize Edilmemiş Katsayılar | Standardize Edilmiş Katsayılar | Standart Hata | Anlamlılık (p değeri) |
|---|---|---|---|---|
| DL --> IB | 0,162 | 0,352 | 0,028 | 0,000*** |
| IB --> DY | 0,657 | 0,527 | 0,096 | 0,000*** |
| DL --> DY (direkt etki) | -0,004 | -0,007 | 0,031 | 0,895 |
| DL --> DY (total etki) | 0,103 | 0,178 | 0,032 | 0,001** |
| DL --> IB --> DY | 0,107 | 0,186 | 0,033 | 0,000*** |

DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IB: iş becerikliliği. ***p< 0,001; **p< 0,01; *p< 0,05

***İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkisinin Değerlendirilmesi***

Her ne kadar uzun yıllar boyunca aracılık etkilerini test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirdikleri 4 adımlı yöntem kullanılsa da, özellikle son yıllarda bu yönteme yönelik eleştiriler olduğu ve bu yöntem yerine araştırmalarda Bootstrap tekniğinin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir (Collier, 2020). Kısaca Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminden bahsetmek gerekirse, Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminde ilk adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu adım sağlandığında, ikinci adımda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması, üçüncü adımda ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Son adımda ise bağımsız ve aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin nasıl değiştiği tespit edilerek ve anlamlılık için sobel testi yapılarak aracılık etkisine karar verilmektedir. Zaman içerisinde aracılık analizine ilişkin gelişmeler ve yeni araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda sobel testinin aracılık etkisinin anlamlılığını değerlendirmede geçerli bir test olmadığı ileri sürülmüştür. Buna ek olarak, Baron ve Kenny'nin (1986) yönteminin ilk adımı olan ve diğer adımlara devam edebilmenin şartı olarak kabul

edilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması kuralı özellikle son yıllarda sosyal bilimlerdeki araştırmalarda aranmamakta olup, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı durumlarda dahi aracılık etkisinin olabileceği literatürde tespit edilmiştir (Collier, 2020). Benzer şekilde bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ayrı ayrı olarak anlamlı olması kuralı da son yıllarda eleştirilmiş ve reddedilmiştir. Hayes (2018), bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin ya da aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığının aracılık etkisi için bir gereklilik olmadığını belirtmiştir (Hayes, 2018). Ayrıca araştırmacılar, Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemiyle gerçekleştirilen aracılık analizlerinde sıklıkla kullanılan ''tam aracılık'' ve ''kısmi aracılık'' ifadelerinin örneklem sayısına oldukça duyarlı oldukları ve aracılık olgusunun açıklanmasında katkılarının olmadığı gerekçeleriyle aracılık analizlerinde bu ifadelerin kullanımlarından kaçınılmasını gerektiğini belirtmişlerdir (Gürbüz ve Bayık, 2021: 5; Hayes ve Rockwood, 2017: 45). Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemine ilişkin bu eleştiriler doğrultusunda son yıllarda Bootstrap tekniği, kolaylığı ve sonuçlarının daha isabetli olması nedeniyle literatürde kabul gören yöntem haline gelmiştir ve aracılık etkisinin değerlendirilmesi noktasında pek çok çalışmada bu yöntemin tercih edildiği görülmüştür (Collier, 2020).

Bootstrap tekniği, orijinal veri setinden (örnekleminizden) daha yüksek sayıda sözde bir popülasyon oluşturup, bu popülasyondan rastgele bir örneklem alarak dolaylı etkilerin bir güven aralığı dahilinde olup olmadığına dair bilgi vermektedir (Collier, 2020). Bootstrap tekniğinde örneklemden oluşacak sözde popülasyon (yeniden örnekleme) sayısını araştırmacı belirleyebilir. Genellikle literatürde bootstrap tekniğiyle oluşturulan 5000'lik sözde popülasyonun (yeniden örneklemenin) tahminlerin doğruluğu ve isabetliliği açısından yeterli olacağı kabul edilmektedir (Collier, 2020). Bootstrap tekniğinde hesaplanan dolaylı etkilerin belirlenen güven aralığı içinde olması da dolaylı etkilerin anlamlılığını ifade etmektedir. Tahmin edilen dolaylı etkinin üst sınır (upper bond) ve alt sınır (lower bond) değerleri arasında sıfır olmadığı takdirde, tahmin edilen dolaylı etkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Collier, 2020). Bu çalışmada da aracılık etkilerini

değerlendirmek üzere Amos programında Bootstrap tekniği tercih edilip kullanılmıştır. Bu çalışmadaki Bootstrap tekniğinde de literatürde çokça tavsiye edilen 5000'lik yeniden örnekleme (bootstrap örnekleme) sayısı belirlenmiş olup %95 güven aralığında analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen iş becerikliliğinin tek yapı olarak alındığı yapısal modeldeki aracılık analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.12'de sunulmuştur.

Tablo 6.12: İş Becerikliliğinin Tek Yapı Olarak Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkisine İlişkin Sonuçlar

| İlişki | Dolaylı Etki | Güven Aralığı | | Dolaylı Etkinin Anlamlılığı | Direkt Etki | Direkt Etkinin Anlamlılığı | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Alt Sınır | Üst Sınır | | | | |
| DL --> IB -->DY | 0,107 | 0,053 | 0,181 | 0,000*** | -0,004 | 0,895 | Aracılık Etkisi Var |

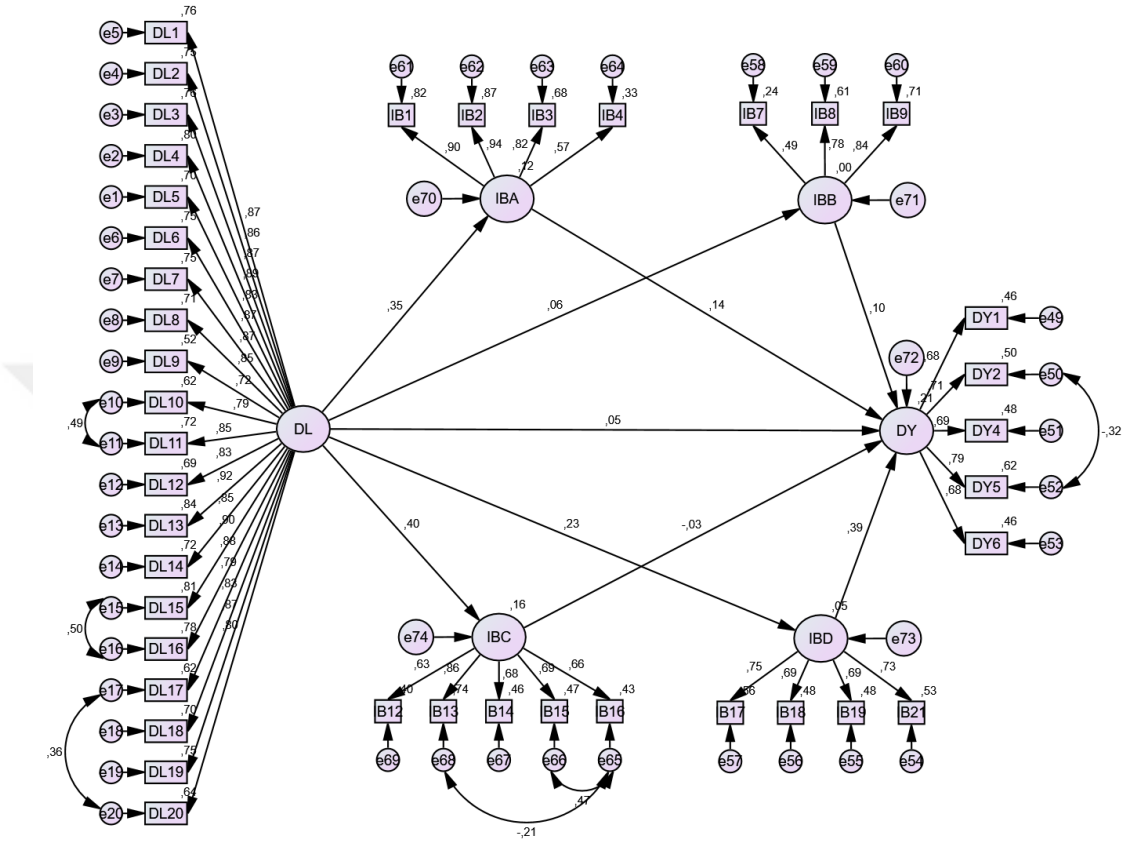
DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IB: iş becerikliliği. ***p< 0,001

Tablo 6.12'deki analiz sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta$ = 0,107; p< 0,001). Dolaylı etkinin güven aralığı alt sınırının 0,053; üst sınırının ise 0,181 çıkması, alt sınır ile üst sınır arasında sıfır bulunmadığını göstermekte olup bu açıdan aracılık etkisinin anlamlılığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda araştırmada geliştirilen H4 hipotezi desteklenmiştir. Bununla beraber, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki direkt etkisinin (aracı değişkenin varlığı durumundaki etkisinin) ise anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p> 0,05).

### 6.5.2. İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yol Analizi

Hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizinde 4 boyutlu olarak çıkan iş becerikliliği değişkenini boyutları açısından ele alıp araştırmadaki diğer değişkenlerle olan nedensel ilişkisini ortaya çıkarmak ve geliştirilen hipotezleri sınamak için bir yol analizi uygulaması daha yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde çıkan sonuçlar doğrultusunda yapılan bu yol analizinde iş becerikliliği doğrulayıcı faktör analizinde olduğu gibi 4 boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu yönde iş

becerikliliğinin boyutları açısından ele alındığı ikinci yapısal model ve bu yönde yapılan ikinci yol analizine ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur.




**Şekil 6.3:** İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Model

Yapısal modeli değerlendirmek üzere ilk olarak yine elde edilen yapısal modelin uyum düzeyi incelenmiştir. Yapısal modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olup olmadığını tespit etmek amacıyla Ki-Kare/Serbestlik derecesi, RMSEA, SRMR, CFI ve TLI ölçütleri literatürdeki eşik değerler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Tablo 6.13'ten de görüldüğü üzere yapısal model için hesaplanan uyum değerleri kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer aldığı için geliştirilen yapısal modelin uyum düzeyinin iyi olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir.

Tablo 6.13: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Model İçin Önerilen ve Hesaplanan Model Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüsü | Mükemmel Uyum Değeri | Kabul Edilebilir Uyum Değeri | Kaynak | Hesaplanan Uyum Değeri |
|---|---|---|---|---|
| Ki-Kare / Serbestlik Derecesi | < 3 | 3-5 | Hu ve Bentler (1999) | 2,782 |
| RMSEA | < 0,06 | 0,06 - 0,08 | Hu ve Bentler (1999) | 0,067 |
| SRMR | < 0,08 | 0,08 - 0,10 | Hu ve Bentler (1999) | 0,094 |
| CFI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Hu ve Bentler (1999) | 0,903 |
| TLI | > 0,95 | 0,90 - 0,95 | Bentler (1990); Hair vd. (2013) | 0,900 |

Model uyum değerleri kontrolü sonrasında iş becerikliliğinin boyutları açısından ele alındığı yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki standardize edilmemiş yol katsayılarına, standardize edilmiş yol katsayılarına, yol katsayılarının standart hata değerlerine ve yol katsayılarının anlamlılık değerlerine ilişkin analiz sonuçları incelenmiştir. Tablo 6.14'ten de görüleceği üzere, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde ($\beta$ = 0,350; $p<$ 0,001), sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde ($\beta$ = 0,402; $p<$ 0,001) ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde ($\beta$ = 0,228; $p<$ 0,001) pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken; dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde ($p>$ 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmadaki H2a, H2b ve H2c hipotezleri desteklenmiş olup, araştırmadaki H2d hipotezi ise desteklenmemiştir.

İş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun değişime yatkınlık üzerinde ($\beta$ = 0,143; $p<$ 0,05) ve iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun değişime yatkınlık üzerinde ($\beta$ = 0,395; $p<$ 0,001) pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu; iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının ise değişime yatkınlık üzerinde ($p>$ 0,05) anlamlı etkisinin olmadığı analizlerde bulgulanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmadaki H3a ve H3c hipotezleri desteklenmiş, H3b ve H3d hipotezleri ise desteklenmemiştir. Ayrıca analizlerde, araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderliğin aracı değişkenler olmadan (total etki) araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime yatkınlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin ($\beta$ =

0,186; p< 0,01) olduğu bulgulanırken; araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderliğin aracı değişkenler olduğunda (direkt etki) ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişime yatkınlık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı (p> 0,05) bulgulanmıştır. İş becerikliliğinin boyutları açısından ele alındığı yapısal modeldeki dolaylı etkiler incelendiğinde ise, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun ve iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun aracılık etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Aracı etkilere ilişkin değerlendirmeler aşağıda daha detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 6.14: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Modeldeki Yollara Ait Değerler

| Yol | Standardize Edilmemiş Katsayılar | Standardize Edilmiş Katsayılar | Standart Hata | Anlamlılık (p değeri) |
|---|---|---|---|---|
| DL --> IBA | 0,231 | 0,350 | 0,034 | 0,000*** |
| DL --> IBB | 0,029 | 0,059 | 0,027 | 0,291 |
| DL --> IBC | 0,284 | 0,402 | 0,042 | 0,000*** |
| DL --> IBD | 0,142 | 0,228 | 0,035 | 0,000*** |
| IBA --> DY | 0,121 | 0,143 | 0,047 | 0,010* |
| IBB --> DY | 0,109 | 0,095 | 0,064 | 0,089 |
| IBC --> DY | -0,020 | -0,026 | 0,047 | 0,663 |
| IBD --> DY | 0,355 | 0,395 | 0,058 | 0,000*** |
| DL --> DY (total etki) | 0,104 | 0,186 | 0,032 | 0,001** |
| DL --> DY (direkt etki) | 0,028 | 0,051 | 0,034 | 0,404 |
| DL --> IBA --> DY | 0,028 | 0,050 | 0,016 | 0,029* |
| DL --> IBB --> DY | 0,003 | 0,006 | 0,004 | 0,247 |
| DL --> IBC --> DY | -0,006 | -0,010 | 0,016 | 0,743 |
| DL --> IBD --> DY | 0,050 | 0,090 | 0,018 | 0,001** |

DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IBA: iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBB: iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, IBC: iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBD: iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu. ***p< 0,001; **p< 0,01; *p< 0,05

***İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkilerinin Değerlendirilmesi***

5000'lik yeniden örnekleme (bootstrap sampling) sayısı ve %95 güven aralığında Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen iş becerikliliğinin boyutları açısından

ele alındığı yapısal modeldeki aracılık analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.15'te sunulmuştur.

Tablo 6.15: İş Becerikliliğinin Boyutları Açısından Ele Alındığı Yapısal Modeldeki Aracılık Etkilerine İlişkin Sonuçlar

| İlişkiler | Dolaylı Etki | Güven Aralığı | | Dolaylı Etkinin Anlamlılığı | Direkt Etki | Direkt Etkinin Anlamlılığı | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Alt Sınır | Üst Sınır | | | | |
| DL --> IBA -->DY | 0,028 | 0,006 | 0,059 | 0,029* | 0,028 | 0,404 | Aracılık Etkisi Var |
| DL --> IBB -->DY | 0,003 | -0,001 | 0,014 | 0,247 | 0,028 | 0,404 | Aracılık Etkisi Yok |
| DL --> IBC -->DY | -0,006 | -0,032 | 0,021 | 0,743 | 0,028 | 0,404 | Aracılık Etkisi Yok |
| DL --> IBD -->DY | 0,050 | 0,027 | 0,087 | 0,001** | 0,028 | 0,404 | Aracılık Etkisi Var |

DL: dönüşümcü liderlik, DY: değişime yatkınlık, IBA: iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBB: iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu, IBC: iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu, IBD: iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu. **p< 0,01; *p< 0,05

Tablo 6.15'deki analiz sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunun aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,028$; $p< 0,05$). Dolaylı etkinin güven aralığı alt sınırının 0,006; üst sınırının ise 0,059 çıkması, alt sınır ile üst sınır arasında sıfır bulunmadığını göstermekte olup bu açıdan aracılık etkisinin anlamlılığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda araştırmada geliştirilen H4a hipotezi desteklenmiştir. Bununla beraber, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki direkt etkisinin (aracı değişkenlerin varlığı durumundaki etkisinin) ise anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p> 0,05$).

Yine Tablo 6.15'ten görüleceği üzere, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutunun aracılık etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = 0,050$; $p< 0,01$). Dolaylı etkinin güven aralığı alt sınırının 0,027; üst sınırının ise 0,087 çıkması, alt sınır ile üst sınır arasında sıfır bulunmadığını göstermekte olup bu açıdan aracılık etkisinin anlamlılığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda araştırmada geliştirilen H4c

hipotezi desteklenmiştir. Buna ilaveten, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki direkt etkisinin (aracı değişkenlerin varlığı durumundaki etkisinin) ise, anlamlı olmadığı görülmektedir (p> 0,05).

Yapılan analizlerde son olarak, dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun ve iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p> 0,05). İlgili dolaylı ilişkilerde alt sınır ve üst sınır güven aralığı arasında sıfır değerinin bulunması da dolaylı etkinin anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular neticesinde, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunun ve iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunun dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişkide aracılık rollerinin olmadığı tespit edilmiş olup, bu çerçevede araştırmada geliştirilen H4b ve H4d hipotezleri desteklenmemiştir.

## 6.6. Araştırma Sonuçları

Analizler sonucu araştırmada elde edilen sonuçlardan biri dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusudur. Literatürde dönüşümcü liderlik ve değişime yatkınlık konusunda farklı bağlamlarda yapılmış ve bu çalışmayla benzerlikleri ve farklılıkları olan pek çok çalışma mevcuttur. Nordin'in (2012), Gelaidan vd.'nin (2018), Hundley'in (2019) ve Yeap vd.'nin (2021) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Mevcut araştırma da akademisyenler üzerinde yapıldığı için dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunun literatürde aynı bağlamda yapılmış bu çalışmalarla örtüştüğü ifade edilebilir. Fitzgerald'ın (2015) öğretmenler üzerinde, Santhidran vd.'nin (2013) bir enerji firmasında çalışan orta kademe yöneticileri üzerinde, Kuiper'ın (2019) finans firmalarındaki çalışanlar üzerinde ve Basuki vd.'nin (2020) mavi yakalı kadın çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu açıdan bu araştırmada elde edilen dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunun literatürde farklı bağlamlarda yapılmış bu çalışmalarla da benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Zaman vd.'nin (2020) mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, Covid-19 pandemisi sürecinde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Zaman vd.'nin (2020) çalışmasında Covid-19 gibi büyük çaplı bir değişimde bile dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Novitasari vd.'nin (2020) bir hastanedeki sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada da, dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Novitasari vd.'nin (2020) çalışmasının yine Covid-19 döneminde yapıldığı görülmekte olup, Covid-19'la birlikte sağlık sektöründe büyük değişimler ve dönüşümler yaşandığı da göz önünde bulundurulduğunda dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının da değişime yatkınlıklarını arttırdığını söylemek mümkündür. Mevcut araştırma ise Post Covid-19 döneminde yapılmasına rağmen pandeminin tetiklediği değişimlerin hala sürmekte olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan Post Covid-19 döneminde yapılan bu çalışmada elde edilen dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkın olmalarını arttırdığı bulgusunun Zaman vd.'nin (2020) ve Novitasari vd.'nin (2020) Covid-19 döneminde yaptıkları çalışmalarla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Abbasi'nin (2017) kamu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin planlı ve plansız değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada ise değişim planlı ya da plansız olarak kategorize edilmemiş olup değişim kavramı genel olarak ele alınmıştır. Bu açıdan Abbasi'nin (2017) bu çalışmasının değişimi ele alış bakımından mevcut çalışma ile bir ölçüde farklılaştığı ancak çıkan sonuçlar itibariyle benzeştiği ifade edilebilir. Ergün ve Yalçınkaya'nın (2018) beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada ise, değişim odaklı liderlik davranışının çalışanın değişime açık olmasına pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur. İlgili çalışmada dönüşümcü liderlik yerine değişim odaklı liderlik davranışı ele alınsa da, dönüşümcü liderliğin de değişim odaklı liderlik davranışını barındırdığı düşüncesinden hareketle bu çalışma dönüşümcü liderlik-değişime yatkınlık çalışmalarına benzer bir çalışma olarak nitelendirilmiştir. Mevcut çalışmadaki dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıklarını pozitif yönde etki ettiği bulgusunun, dönüşümcü liderlik-değişime yatkınlık

çalışmalarına benzer bir çalışma olarak nitelendirilen Ergün ve Yalçınkaya'nın (2018) çalışmasında elde edilen değişim odaklı liderlik davranışının çalışanın değişime açık olmasına pozitif yönde etki ettiği bulgusuyla paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Analizler sonucu araştırmada elde edilen sonuçlardan biri de dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusudur. Literatürde dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği ilişkisini ele alan çeşitli bağlamlarda yapılmış ve bu çalışmayla kıyaslanabilecek birçok çalışma vardır. Cerfontyne'nin (2020) teknoloji ve e-ticaret kuruluşlarındaki bilgi teknolojileri (IT) uzmanları üzerinde yaptığı çalışmada, iş becerikliliği Tims vd.'nin (2012) 4 boyutlu iş becerikliliği boyutlandırılmasına göre ele alınmıştır. Cerfontyne (2020) tarafından yapılan bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada da tıpkı Cerfontyne'nin (2020) çalışmasında olduğu gibi dönüşümcü liderliğin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu, engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde etkisinin olmadığı bulunduğu için mevcut çalışmanın Cerfontyne'nin (2020) yapmış olduğu çalışmayla tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Afsar vd.'nin (2019) konaklama sektöründe otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada iş becerikliliği, yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Afsar vd. (2019) tarafından yapılan bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu açıdan mevcut çalışma bulgularının Afsar vd. (2019) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla benzerlik gösterdiği, Afsar vd.'nin (2019) iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu ele almaması açısından ise farklılaştığı ileri sürülebilir.

Naeem vd.'nin (2021) ilaç sektöründeki satış personelleri üzerinde yaptıkları çalışmada iş becerikliliği iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve

engelleyici iş taleplerini azaltma olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Naeem vd. (2021) tarafından yapılan bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde ise etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda mevcut çalışma bulgularının Naeem vd.'nin (2021) yaptıkları çalışmanın bulgularıyla örtüştüğü ifade edilebilir. Özteber'in (2021) tekstil ve kimya sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, iş becerikliliği orijinal ölçekteki dört boyutlu yapıdan farklı olarak iki boyutlu bir yapı sergilemiş ve birinci boyut yapısal iş kaynaklarını arttırma olarak ikinci boyut sosyal iş kaynaklarını ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma olarak isimlendirilmiştir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin hem yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu hem de sosyal iş kaynaklarını ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu açıdan mevcut çalışmanın dönüşümcü liderlğin iş becerikliliğinin boyutları üzerindeki etkisine dair bulguları itibariyle Özteber'in (2021) çalışmasıyla benzerlik gösterdiği ancak mevcut çalışmada iş becerikliliğinin orijinal ölçekteki gibi dört boyutlu yapı sergilemesi sebebiyle boyutlar itibariyle Özteber'in (2021) çalışmasıyla farklılık gösterdiği ileri sürülebilir.

Hetland vd.'nin (2018) hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Hetland vd. (2018) tarafından yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu ve sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu, zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde ise etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Mevcut çalışmada da dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin hem yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu hem de sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunduğu için her iki çalışmanın bu yönden benzerlik gösterdiği, mevcut çalışmada bulunan dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusu açısından ise iki çalışmanın birbirleriyle örtüşmediği söylenebilir. Yine hizmet seköründeki çalışanlar üzerinde Van de Riet'in (2015)

yaptığı, boyutlar bazında analiz yapılmadan değişkenlerin genel olarak değerlendirildiği çalışmada bulunan genel dönüşümcü liderlik ile genel iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişki bulgusunun mevcut çalışma bulgularıyla aynı yönde olduğu ifade edilebilir. Wang vd.'nin (2017) hizmet, sanayi, sağlık ve eğitim sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada ise, iş becerikliliği iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Wang vd. (2017) tarafından yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğu, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları üzerinde ise etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan mevcut çalışmadaki dönüşümcü liderliğin yapısal ve sosyal iş kaynakları üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunun ve dönüşümcü liderliğin engelleyici iş taleplerini azaltma üzerinde etkisinin olmadığı bulgusunun Wang vd.'nin (2017) çalışmasıyla tutarlılık gösterdiği; mevcut çalışmadaki dönüşümcü liderliğin zorlayıcı iş taleplerini arttırma üzerinde etkisinin olduğu bulgusunun ise Wang vd.'nin (2017) çalışmasıyla farklılık gösterdiği söylenebilir.

Kerse ve Babadağ'ın (2019) Türkiye'deki akademik personeller üzerinde yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) yaklaşımı doğrultusunda ele alınmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderliğin hem genel iş becerikliliği üzerinde hem de iş becerikliliğinin Wrzesniewski ve Dutton (2001) temelli her bir boyutu (görevsel, bilişsel, ilişkisel) üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan mevcut çalışmada elde edilen dönüşümcü liderliğin genel (boyutsuz) iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunun Kerse ve Babadağ'ın (2019) çalışmasıyla örtüştüğü ifade edilebilir. Esteves ve Pereira Lopes'in (2017) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada ise iş becerikliliği Tims vd.'nin (2012) 4 boyutlu iş becerikliliği boyutlandırılmasına göre ele alınmıştır. Esteves ve Pereira Lopes (2017) tarafından yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin hiçbir boyutu üzerinde etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Bu doğrultuda mevcut çalışmadaki dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde etkisinin olmadığı bulgusunun Esteves ve Pereira Lopes'in (2017) çalışmasıyla tutarlılık gösterdiği, mevcut

çalışmadaki diğer bulguların Esteves ve Pereira Lopes'in (2017) çalışmasıyla örtüşmediği söylenebilir.

Analizler sonucu araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusudur. Literatürde iş becerikliliği ile değişime yatkınlık arasında yapılmış sınırlı çalışmalar olmasına karşın bu çalışmaların çoğunda iş becerikliliğinin çalışanların değişime yatkınlıklarını arttıracağı bulgulanmıştır. Lyons'un (2008) hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptığı nitel çalışmada, iş becerikliliğini ölçmek için mülakat soruları kullanılmış ve iş becerikliliği boyutlardan bağımsız genel olarak ele alınmıştır. Lyons (2008) tarafından yapılan bu çalışmada iş becerikliliğinin çalışanların değişime yatkınlıklarıyla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yine Hardono'nun (2017) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada genel olarak iş becerikliliğinin değişime yatkınlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sethi'nin (2020) finans sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada da boyutlardan bağımsız genel olarak ele alınan iş becerikliliğinin değişime yatkınlık ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu açıdan mevcut çalışmada elde edilen iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusunun farklı bağlamlarda yapılmış Lyons'un (2008), Hardono'nun (2017) ve Sethi'nin (2020) çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Petrou vd. (2018) tarafından polis memurları üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin değişime yanıt vermek ve örgütteki değişime ayak uydurmak için çalışanlar tarafından kullanılan bir araç olduğu ve çalışanların iş becerikliliği davranışları sergileyerek değişime yatkınlık seviyelerini arttırdıkları bulgulanmıştır. Bu yönden mevcut çalışmadaki iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusunun Petrou vd.'nin (2018) çalışmasıyla tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

Szőts-Kováts ve Kiss'in (2023) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) yaklaşımı doğrultusunda ele alınmıştır. Çalışmada iş becerikliliğinin Wrzesniewski ve Dutton (2001) temelli her bir boyutunun (görevsel, bilişsel, ilişkisel) örgütsel değişime bireysel olarak yatkın olma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Szőts-Kováts ve Kiss

(2023) tarafından yapılan bu çalışmada iş becerikliliğinin görevsel iş becerikliliği ve bilişsel iş becerikliliği boyutlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, iş becerikliliğinin ilişkisel iş becerikliliği boyutunun ise çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İş becerikliliğini Tims vd. (2012) temelli olarak ele alan bu tez çalışması ile iş becerikliliğini Wrzesniewski ve Dutton (2001) temelli ele alan Szőts-Kováts ve Kiss'in (2023) çalışması iş becerikliliğini ele alış bakımından farklılaşsa da çıkan sonuçlar itibariyle (iş becerikliliğinin değişime yatkınlığı pozitif etkilemesi) büyük ölçüde birbirleriyle örtüşmektedir.

Mevcut çalışmada iş becerikliliğinin hem genel hem de Tims vd. (2012) temelli boyutlar açısından değişime yatkınlık üzerindeki etkisi incelendiği için boyutlar bazında elde edilen iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının değişime yatkınlık üzerinde etkisinin olmadığı bulgularının literatürde iş becerikliliğini Tims vd. (2012) temelli ele alan çalışmalarda olmadığı görülmüş olup bu açıdan boyutlar bazında elde edilen bu bulguların literatüre katkı sağladığı söylenebilir.

Analizler sonucu araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan birisi de dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün olduğu bulgusudur. Literatürde yapılmış daha önceki çalışmalarda dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünü araştıran herhangi bir çalışma olmamasından dolayı mevcut bu çalışmada elde edilen dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolü olduğu bulgusunun orijinal bir bulgu olduğu ve yapılan çalışmanın orijinalitesini yansıttığı söylenebilir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasında genel iş becerikliliğinin aracılık etkisinin olduğu bulgusunun yanında, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları bazında da aracılık rolünün olduğu, iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları bazında ise aracılık rolünün

olmadığı bulgularının da bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran orijinal bulgulardan olduğu ifade edilebilir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızda teknolojinin ulaştığı seviyeyle beraber her an meydana gelebilecek değişimler hem örgütleri hem de bireyleri çeşitli açılardan etkilemektedir. Örgütler ve bireyler gelişen teknoloji ve yapay zekâyla birlikte her an yıkıcı inovasyonlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu noktada gerek örgütlerin gerek bireylerin meydana gelebilecek değişimlere karşı yatkın olup hazır olmaları ve her an gelişebilecek değişimler karşısında gartlarını alabilecekleri ortamlarının ve güçlerinin olması önem arz etmektedir. Bu önem doğrultusunda bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanlara değişimler karşısında gartlarını alabilecek gerekli ortamı sağlayıp sağlayamadığı ve bu yönde dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine nasıl katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime yatkınlık düzeyleri arasında iş becerikliliği gibi modern işi yeniden tasarlama davranışlarının bir rolünün olup olmadığı da tespit edilmiştir.

Uluslararası literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olmakla beraber ulusal literatürde dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma olmaması ve hem ulusal hem de uluslararası literatürde dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime yatkınlıkları arasında iş becerikliliğinin rolünü araştıran bir çalışma olmaması bu araştırmanın temel motivasyonunu yansıtmaktadır. Bu motivasyon ışığında 2023 yılının Haziran ve Temmuz aylarında online anket tekniği ile ulaşılan İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan 402 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada; dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları ve iş becerikliliği davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, iş becerikliliği davranışlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca boyutlar bazında elde edilen çalışma sonuçları, dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu; dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde ise etkisinin

olmadığını göstermektedir. Yine boyutlar düzeyindeki sonuçlarda, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğu; iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının ise çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Aracılık etkisine ilişkin boyutlar düzeyindeki bulgularda ise, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının aracılık etkilerinin olduğu; iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının ise dönüşümcü liderlik ile değişime yatkınlık arasında aracılık etkilerinin olmadığı saptanmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan biri olan dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulgusu, değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenip onlara ilham vererek ve onlara vizyon kazandırarak daha iyi bir konuma gelmeleri için çaba gösterirler. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, çalışanlar liderlerinin bu olumlu eylemlerine karşılık minnettarlık duygusu içinde olabilir ve zamanı geldiğinde olumlu karşılık verme eğiliminde olabilirler. Bu bağlamda, çalışanlar örgütte meydana gelebilecek değişim sürecinde liderlerinin isteklerine uygun olarak hareket edebilirler ve değişime direnç göstermek yerine liderlerinin yönlendirmelerine hızla adapte olmayı ve değişime yatkın olmayı tercih edebilirler. Sosyal Bilişsel Teori, bireysel değişimlerin ve eğilimlerin dış faktörler gibi çevresel etmenlerden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde dönüşümcü lider gibi bir dış faktör, bireylerde davranışsal ve tutumsal değişikliklere sebep olabilir (Yeap vd., 2021). Bu bağlamda, dönüşümcü liderin olduğu örgütlerde dönüşümcü lider dış faktör olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilir, çalışanların değişime yatkın olmalarında etkili olabilir. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ne göre lider, takipçileriyle geliştirdiği etkileşim kalitesine göre takipçilerinden örgütün faydasına olabilecek geri dönüşler alabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Dönüşümcü lider doğası gereği lider-üye etkileşim kalitesini

arttırmaktadır (Shiva ve Suar, 2010). Bu açıdan, Lider-Üye Etkileşim Teorisi perspektifinde dönüşümcü lider ile takipçilerinin bu yüksek etkileşim kalitesi sonucunda, çalışanlar liderlerinden gelebilecek yeniliklere ve tavsiyelere hızlıca uyum sağlayabilecek ve örgütte olası bir değişimde yatkınlık seviyeleri yüksek olabilecektir.

Gençer Çelik ve Tatlı (2023) tarafından bir vakıf üniversitesindeki akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin akademisyenlerin mesleki gelişimlerini pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Bu açıdan dönüşümcü liderliğin akademisyenlerin mesleki gelişimlerini arttırarak akademisyenlerin kendilerini çağın gereklerine göre geliştirmelerine fırsat verdiği ve bu sayede akademisyenlerin gelişebilecek her türlü değişime karşı hazır olabilecekleri, değişimlere yatkın olabilecekleri ileri sürülebilir. Bu doğrultuda üniversitelerdeki yönetici ve liderler, dönüşümcü liderlik tarzı sergileyerek üniversitelerde esnek bir altyapı kurarak akademisyenlerin çağın gereklerine göre kendilerini hızlıca adapte edebilmelerine olanak sağlamalıdırlar.

Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanları örgütün nereye gittiğini, gideceğini, gelecekte nerede olacağını takip etmeleri konusunda motive etmektedir (Gelaidan vd., 2018). Bu yönde dönüşümcü lider sayesinde örgütün gidişatını takip eden çalışanlar gelişebilecek değişimlere karşı tetikte olup değişime hazır ve yatkın olabilirler. Örgüt yöneticilerinin değişimlerin hızla yaşandığı günümüz dünyasına uygun dönüşümcü liderlik tarzı gibi liderlik tarzları benimseyerek çalışanlarını değişime yatkın olmaları konusunda teşvik etmeleri hem her an yaşanabilecek değişime örgütün hızlıca adapte olması açısından hem de rekabette önde olmak açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın bulgularından bir diğeri dönüşümcü liderliğin iş becerikliliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusudur. Öz-Belirleme Teorisi'ne göre, bireylerin doğaları gereği karşılama arzusunda olduğu temel psikolojik ihtiyaçlardan birisi özerklik ihtiyacıdır (Çankaya, 2009; Deci ve Ryan, 1985). Dönüşümcü liderler, kaynakları paylaşmaya isteklidirler ve takipçilerine güçlü yönlerini kullanabilecekleri görevler ve roller vererek onlara özerklik sağlayabilirler (Wang vd., 2005; Wang vd., 2017). Bu sayede dönüşümcü liderlerin kaynak ve güç paylaşımı yapıp, uygun ortamı

yaratarak çalışanlarına özerklik sağladığı ifade edilebilir. Özerklik ihtiyacı da iş becerikliliği davranışının ortaya çıkmasını tetikleyen ihtiyaçlardan birisidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu doğrultuda, dönüşümcü liderin sağladığı özerklik ile Öz-Belirleme Teorisi'ne göre işin kendi kontrolünde olduğunu düşünen çalışan bu yönde motive olup, özerkliği doğrultusunda işinde bireysel tercihlerine göre değişiklikler yapıp, iş becerikliliği davranışları sergileyebilir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerine ilham verme, takipçilerini kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme ve takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına önem verme gibi takipçilerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını dürtüleyen özellikleri vardır. Düzenleyici Odak Teorisi'ne dönüşümcü liderin bu özellikleri takipçilerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını dürtüleyip takipçilerinin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıyla yönlendirilen, ideal benlik (dilekler, umutlar, arzular) tarafından motive edilen ve olumlu sonuçların varlığına-yokluğuna duyarlı olan olan yönelimci odak geliştirmesine olanak sağlayabileceği ileri sürülebilir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlerin takipçilerinde yönelimci odağı uyarmasıyla beraber, çalışanlar proaktif profil çizerek, işlerini tercihlerine uyacak şekilde ayarlama eğiliminde olup, bu yönde iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler (Hetland vd., 2018).

Yükseköğretim kurumlarında bazen herhangi bir idari görevi olmayan hocalar, bazen anabilim dalı başkanları, bazen bölüm başkanları ve dekanlar, bazense rektörler dönüşümcü lider özellikleri gösterebilirler. Özellikle hoca-asistan ilişkisi yükseköğretim kurumlarında usta-çırak ilişkisi olarak görülmektedir. Bu yönde hoca asistan üzerinde dönüşümcü liderlik sergileyebilir, onu yetiştirebilir, onun yetenek ve becerilerini geliştirebilir, ilham ve motivasyon kaynağı olabilir. Yükseköğretim kurumlarındaki dönüşümcü liderlerin sağladığı ortamlar ve mesleğin doğası gereği yükseköğretim çalışanları işlerinde özerkliğe ve esnekliğe sahip olup bu yönde işlerinde iş becerikliliği sergileyebilirler. Örneğin bir bölümde çalışan araştırma görevlilerini düşünelim. Bölüm başkanı dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyip araştırma görevlilerine verilen işi nasıl yapacakları konusunda özerklik sağlamışsa, araştırma görevlileri verilen işleri kendi aralarında paylaşabilirler. Bazı araştırma görevlileri idari işlerle uğraşmayı severken bazıları da eğitim-öğretim ders planının geliştirilmesi yönünde işlerle uğraşmayı sevebilir, bazı araştırma görevlileri işi

hemen yapmayı severken bazı araştırma görevlileri ise işi sürece yaymayı sevebilir. Bu yönde dönüşümcü liderin sağladığı ortam vesilesiyle araştırma görevlileri verilen işleri kendi yetenek ve tercihlerine göre ayarlayıp iş becerikliliği sergileyebilirler.

Yüksek entelektüel ve bilgi temelli işler olduğundan akademik işlerin ve akademisyenlik mesleğinin doğası gereği iş becerikliliğine uygun, iş becerikliliği sergilemek için elverişli bir meslek olduğu söylenebilir (Melhem, 2019). Üniversite yönetimleri iş becerikliliği sergilemek için akademisyenlere gereken fırsatları ve kaynakları sağlamalıdır. Örneğin üniversite yönetimleri araştırma kaynakları ve araştırma fonları sağlayarak akademisyenlerin işlerinde iş becerikliliği sergilemelerine yardımcı olup, verimli akademik çıktılar oluşturmalarına imkân sağlayabilirler (Melhem, 2019).

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu dönüşümcü liderin bireyleri işlerini kendi tercihlerine göre ayarlamak ve işlerinin kapsamını genişletmek için kaynak arama davranışlarına yönelttiğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler yaratıcılığı ve özerkliği teşvik ederek çalışanlarının yapısal iş kaynaklarını arttırarak (işte yeni şeyler öğrenmek, işteki becerilerini geliştirmek için çabalamak ve yeni beceriler kazanmak vb.) iş becerikliliği sergilemelerini sağlamaktadırlar (Hetland vd., 2018). Ek olarak dönüşümcü liderler, çalışanların yapısal iş kaynaklarını arttırma anlamında harekete geçme ve çözüm bulma konusunda kendilerine güvenmelerini sağlayıp, bu yönde de yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutunda çalışanların iş becerikliliği sergilemelerini tetiklemektedirler (Afsar vd., 2019).

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutu üzerinde de pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu dönüşümcü liderin doğası gereği takipçileriyle olan bireysel ilgi ve kişisel etkileşimlerinin bir sonucu olarak takipçilerin liderleriyle ilişki geliştirip liderlerinden koçluk yapmasını isteme, performans geri bildirimi isteme, tavsiye ve destek isteme gibi iş becerikliliği davranışları sergilemelerini tetiklediğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların günlük çalışma ortamlarını optimize etmek için sosyal ilişkiler kurma ve geri bildirim arama konusunda harekete

geçmeleri konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Afsar vd., 2019; Hetland vd., 2018). Bu açıdan dönüşümcü liderin sağladığı bu ortam ve güven sayesinde de çalışanların işlerinin sosyal yönünü geliştirecek geri bildirim isteme, koçluk isteme gibi sosyal iş kaynaklarını arttırarak iş becerikliliği davranışları gösterebilecekleri ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutu üzerinde de pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu dönüşümcü liderin özellikle entelektüel uyarım özelliğiyle takipçilerinin yaratıcı düşünmelerini sağlayıp daha önce denemedikleri yolları denemeye ve zorlu problemlere çözümler bulmaya teşvik etmesinin bir sonucu olarak takipçilerinin işlerinde daha fazla sorumluluk isteyip yeni zorlayıcı görevlere talip olmaları, sınırlarını zorlayacak ilgi çekici projelere katılmaları, verilen görevleri bitirdikten sonra bir sonraki zorlu proje için arayış içinde olmaları gibi iş becerikliliği davranışları sergilemelerini tetiklediğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlerin doğaları gereği iş zenginleştirmeyi teşvik edip desteklediği ve bu yönde çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri alanlar açarak işlerini kendi tercih ve yeteneklerine göre tasarlama imkânı verdiği söylenebilir (Cerfontyne, 2020; Wang vd., 2017). Bu doğrultuda takipçilerin de kendilerini zorlayacak görevlere talip olup zorlu, ilgi çekici projelere katılmalarıyla zorlayıcı iş taleplerini arttırarak iş becerikliliği davranışları gösterebilecekleri ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğinin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutu üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Bu bulgu dönüşümcü liderin olduğu ortamda takipçilerin herhangi bir girişimde bulunmasına gerek kalmadan, bir başka ifadeyle takipçilerin işteki duygusal, zihinsel veya fiziksel talepleri azaltma gibi iş becerikliliği davranışları sergilemesine gerek kalmadan bizzat dönüşümcü liderin optimum iş yükünü ayarlayarak takipçilerinin fiziksel ve mental sağlığını koruduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede Cerfontyne (2020) de çalışmasında, dönüşümcü liderin varlığının çalışanların engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunda iş becerikliliği sergilemesini gereksiz kıldığını ifade etmiştir.

Bu araştırmanın diğer bir bulgusu da iş becerikliliğinin değişime yatkınlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusudur. Öz-Belirleme Teorisi'ne göre bireylerin karşılama arzusunda olduğu temel psikolojik ihtiyaçlardan olan özerklik ihtiyacı, bireyin eylem ve davranışlarını kendi kendine düzenleme, kontrol etme ve yönetme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Shah vd., 2021). Çalışanların işteki görevlerini inisiyatif alarak kendi yetenek ve tercihlerine göre düzenleyebilmeleri iş becerikliliğinin temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş becerikliliği davranışlarının Öz-Belirleme Teorisi'ne göre özerklik ihtiyacını karşılayıp çalışanların işlerinde kontrol sahibi oldukları algısında olmalarını sağladığı söylenebilir. Çalışanların iş becerikliliği sergileyerek işleri üzerinde algıladıkları bu kontrol kendilerine güven duymalarını sağlar. İş becerikliliğiyle sağlanan bu kontrol ve güvenle birlikte çalışanlar Öz-Belirleme Teorisi'ne göre özerklik ihtiyacının karşılandığını hissedip değişimin getireceklerine karşı yine iş becerikliliği davranışları sergileyerek değişimin getireceklerini kendi tercih ve yeteneklerine göre ayarlabilecekleri düşüncesi ve güveni içerisinde olup bu yönde değişime yatkınlık seviyeleri yüksek olabilecektir. Bilişsel Uyum Teorisi'ne göre insanlar, karşılaştıkları tehditlerle başa çıkmak için bir dizi olumlu yanılsama yaratabilirler (Czajkowska, 2017). Değişime önyargıyla yaklaşan ve onu bir tehdit olarak gören çalışanlar, değişimin etkilerini minimize etmek amacıyla kendilerince olumlu yanılsama yaratarak işlerini, görevlerini ve iş tasarımlarını değiştirerek iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler. Çalışanların iş becerikliliği vasıtasıyla olası bir tehdide/değişime karşı Bilişsel Uyum Teorisi'ne göre kendilerince olumlu bir yanılsama yaratabilecekleri ve bu yanılsamayla gardını alan çalışanların örgütte gerçekleşebilecek değişimlere yatkın olma düzeylerinin yükseleceği ileri sürülebilir.

Sergiledikleri iş becerikliliği davranışlarıyla çalışanların işlerine yönelik daha fazla sahiplenme ve sorumluluk duygusu içerisinde olabilecekleri ve iş becerikliliği sergilerken örgütün hedeflerini, normlarını ve değerlerini daha iyi benimseyerek kendilerini çalıştıkları örgütün beklentilerine daha kolay ayarlayabilecekleri düşüncelerinden hareketle iş becerikliliği davranışlarının çalışanları değişimlere karşı daha yatkın hale getirebileceği ileri sürülebilir.

İş becerikliliği bireylere işlerini kendi yeteneklerine, değer yargılarına ve ilgi alanlarına göre ayarlayabilme imkânı verdiğinden üniversitedeki akademik personeller de iş becerikliliği sergileyerek işlerindeki görev ve sorumluluklarını ilgi duydukları araştırma alanlarına veya öğretim metodolojilerine göre ayarlayarak işlerinin kendi kontrollerinde olduğunu hissedip, görev ve sorumluluklarına daha bağlı olup gelişebilecek değişimlere karşı gücün kendilerinde olduklarını hissederek değişime yatkınlık düzeyleri yüksek olabilir. Ek olarak, iş becerikliliğinin proaktif bir davranış olduğu ve bu yönde iş becerikliliğinin bireyleri önceden hareket etmeye, gelecekte olabilecek olanı görmeye ve ona göre kendilerini ayarlama yeteneklerini arttırdığı söylenebilir. Bu yönde iş becerikliliği sergileyen akademik personellerin de yeni teknolojilerin ve çalışma şekillerinin benimsenmesi, yükseköğretimdeki paradigma değişimleri, üniversitelerdeki yeniden yapılanma gibi akademik ortamdaki değişikliklere yatkınlık düzeyleri daha yüksek olabilecektir.

Bu araştırmadaki bulgular iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu işte yeni beceriler öğrenmenin yollarını arama, sahip olunan yetenekleri geliştirmeye çalışma gibi yapısal iş kaynaklarını arttırarak iş becerikliliği sergileyen ve işte yeni zorlayıcı sorumluluklar ve görevler isteme, ilgi çekici ve zorlayıcı projelere başlama ve katılma gibi zorlayıcı iş taleplerini arttırarak iş becerikliliği sergileyen çalışanların değişimlere daha yatkın olacağını ifade etmektedir. Bu çerçevede akademisyenlerin araştırma alanlarında ve görevlerinde kendilerini geliştirmek ve yeteneklerini arttırmak için yeni bilgisayar programları, yeni yazılımlar, yeni araştırma yöntemleri öğrenerek yapısal iş kaynaklarını arttırarak iş becerikliliği sergilemeleri onların yetenek çeşitliliğini arttırıp gelişecek değişimlere karşı daha yatkın olabilmelerine imkân verebilecek yetenekler kazanmalarını sağlayabilecektir. Ayrıca akademisyenlerin kendi sınırlarını zorlayacak yeni projelerde görev alarak ve yeni akademik çalışmalara başlayarak zorlayıcı iş taleplerini arttırma suretiyle iş becerikliliği sergilemeleri onların dayanıklılıklarına ve değişimle başa çıkma yeteneklerine katkı sağlayarak değişime yatkınlık düzeylerini yükseltebilir.

Bu araştırmadaki sonuçlar iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu işte sosyal ilişki kurarak yöneticiden veya iş arkadaşlarından geri bildirim isteme, koçluk isteme, tavsiye isteme gibi sosyal iş kaynaklarını arttırarak iş becerikliliği sergilemenin ve işteki duygusal, fiziksel ve zihinsel talepleri/iş yükünü azaltma gibi engelleyici iş taleplerini azaltarak iş becerikliliği sergilemenin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerini olumlu ya da olumsuz şekilde değiştirmediği, çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine etki etmediği anlamına gelmektedir. Bu çerçevede akademik ortam gereği pek fazla kurulamayan sosyal ilişkiler sebebiyle ve akademik işlerin özellikle fiziksel ve duygusal olarak bireyleri çok fazla zorlamaması sebebiyle bu alanlarda sergilenen iş becerikliliği davranışlarının bireylerin değişimlere yatkınlık düzeylerine yönelik etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

Bu araştırmanın önemli bulgularından birisi de dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün olduğu bulgusudur. İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi iş kaynaklarının iş taleplerini dengeleyecek seviyede yeterli olmasının ya da iş kaynaklarının iş taleplerinden fazla olmasının çalışanları olumlu tutum ve davranışlara yöneltebileceğini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş becerikliliği, çalışanların iş taleplerini/iş kaynaklarını yeniden şekillendirmek/değiştirmek suretiyle gerçekleştirilen ve iş kaynakları ile iş talepleri arasında denge kurmayı amaçlayan proaktif davranışlardır (Grant ve Ashford, 2008). Buna göre, dönüşümcü liderin sağladığı pozitif ortam sayesinde çalışanlar inisiyatif alarak iş kaynaklarını/iş taleplerini değiştirerek iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler. İş Talepleri-İş Kaynakları Teorisi doğrultusunda iş taleplerini ve/veya iş kaynaklarını değiştirmek suretiyle gerçekleştirilen iş becerikliliği davranışlarıyla çalışanlar iş kaynaklarıyla iş taleplerini dengeleme çabasında içerisinde olup dönüşümcü liderin verdiği güven ve inisiyatife de dayanarak her daim iş kaynaklarını ve iş taleplerini değiştirebileceği düşüncesi ve güveniyle gelişebilecek değişimlere yatkınlık seviyelerinin yüksek olacağı ileri sürülebilir. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi, bireyin bilgi, beceri ve tercihlerinin icra etmiş olduğu meslekle, çalışmakta olduğu örgütle, içinde bulunduğu

grupla, bağlı olduğu yöneticiyle ve yapmış olduğu işle olan genel uyumunu ifade etmektedir. İyi bir kişi-çevre uyumu çalışanların motivasyonlarını yükseltip çalışanları örgüt lehine olumlu tutum ve davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). Kişi-çevre uyumunun sağlanması açısından örgüt yöneticilerinin önemli rollerinin olduğu ve örgütte dönüşümcü lider tarzında yöneticilerin olmasının kişi-çevre uyumunun sağlanması açısından büyük avantaj olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderler gereken inisiyatifi çalışanlarına vererek ve güç paylaşımı yaparak çalışanlarına kişi-çevre uyumunu sağlamaları noktasında destek olabilirler. Çalışanlar da kişi-çevre uyumunu yakalamak adına iş kaynaklarını ve/veya iş taleplerini değiştirerek iş becerikliliği davranışları sergileyebilirler. Chen vd.'nin (2014) ve Tims vd.'nin (2016) çalışmalarında iş becerikliliğinin kişi-çevre uyumunu arttırdığı tespit edilmiştir. Bu yönde dönüşümcü liderin sağladığı ortam sayesinde iş becerikliliği sergileyip kişi-çevre uyumunu arttıran çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün beklentilerine ve gereksinimlerine daha kolay ayarlayabilecekleri ve bu yönde değişime yatkınlık seviyelerinin de yükseleceği ileri sürülebilir.

Dönüşümcü liderler bireyselleştirilmiş ilgi boyutu gereği, takipçileriyle sürekli olarak kişiselleştirilmiş etkileşimlerde bulunarak çalışanların gelişimlerini önemserler. Aynı zamanda, takipçileri nazarında ilham kaynağı olarak görülen dönüşümcü liderlerin takipçileri tarafından kendilerine koçluk yapmaları istenir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlerinden aldıkları ilham, destek ve koçlukla beraber çalışanlar iş becerikliliği gibi proaktif davranışlar sergileyip iş yapış biçimlerini değiştirebilirler (Afsar vd., 2019). İş becerikliliği sayesinde iş yapış biçimlerini ve yönlerini değiştirme fırsatı elde eden çalışanların da yeni iş taleplerine ve işle ilgili değişimlere uyum sağlamalarının kolaylaşacağı (Walk ve Handy, 2018) ve değişime daha yatkın olacakları söylenebilir.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu kaynakları ve gücü paylaşmasıyla beraber çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanlar ise örgütte yaptıkları işleri sahiplenip sorumluluk üstlenerek işlerini kendi yetenek ve tercihleriyle daha uyumlu hale getirmek amacıyla işlerinde ve görevlerinde iş beceriklilği vasıtasıyla değişimler yapabilirler. Sergiledikleri iş

becerikliliği davranışlarıyla işlerinde değişimler yapabilen çalışanların işlerine yönelik daha fazla sahiplenme ve sorumluluk duygusu içerisinde olabilecekleri ve gelişebilecek değişimlere karşı daha uyumlu ve daha yatkın olabilecekleri ileri sürülebilir. Ek olarak dönüşümcü liderin etkisiyle geleceği ve uzun vadeyi düşünerek sergilenen iş becerikliliği davranışlarının, çalışanların gelecekte ve uzun vadede gelişebilecek değişimlere yatkın olmalarını sağlayıp bu yönde çalışanların değişime yatkınlık seviyelerini arttıracağı ifade edilebilir.

Özellikle usta-çırak ilişkisi benimsemiş üniversitelerdeki dönüşümcü liderler vizyonları, ilham verici özellikleri ve takipçileriyle özel olarak ilgilenmeleri noktasındaki tarzlarıyla takipçilerini motive edip onlara yol gösterebilirler. Bu motivasyonla takipçiler işlerini daha etkin yapabilmek ve dönüşümcü liderin vizyonu doğrultusunda harekete geçmek için işlerinde inisiyatif alarak değişiklikler yapabilirler. İş becerikliliğiyle işlerinde inisiyatif alarak yaptıkları değişiklikler sonucu takipçiler işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirip daha etkili performans göstererek işlerinde sağladıkları bu etkinlik ve verimlilikle değişime karşı daha uyumlu ve daha yatkın olabilirler.

Bu araştırmadaki bulgular, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarının aracılık rollerinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderlerin çalışanlara iş becerikliliği sergileyebilecekleri ortamı sağlayarak çalışanların da bu yönde yaptıkları işlerde kendilerini geliştirip işte yeni şeyler öğrenmek için çabalamaları (yapısal iş kaynaklarını arttırma) ve işte yeni zorlayıcı sorumluluklara, görevlere, projelere dâhil ve talip olmaları (zorlayıcı iş taleplerini arttırma) gibi iş becerikliliği davranışları sergilemeleriyle beraber çalışanların değişime olan yatkınlıklarını arttırabilecekleri anlamına gelmektedir. Akademisyenlik meslek gereği sürekli kendini geliştirme ve kendini üst seviyelere (araştırma görevliliğinden dr. öğr. üyeliğine, dr. öğr. üyeliğinden doçentliğe vb.) çıkarmak için zorlama üzerine kuruludur. Bu açıdan gelişme anlamındaki kendilerini zorlayıcı işleri (yeni-zorlu projelere, akademik çalışmalara vb. katılma) talep etme akademisyenlerin mesleklerindeki yükselme gereği sergilediği iş becerikliliği davranışlarından olduğu söylenebilir. Sergiledikleri

bu iş becerikliliği davranışlarıyla akademisyenlerin meslek gelişimlerinin arttığı ve kariyer yollarında üst seviyelere çıktıklarında yaşayabilecekleri değişimlere daha hazır ve yatkın halde olabilecekleri söylenebilir. Bu çerçevede akademide yer alan dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler kurumlarını değişimlere hazırlamak ve kurumlarında her an gerçekleşebilecek değişimlere hızlıca uyum sağlayabilmek açısından akademisyenlere gerekli özerkliği tanıyıp akademisyenlerin işlerinde ve çalışma alanlarında kendilerini ve yeteneklerini geliştirmek için yeni beceriler ve metotlar öğrenmelerini ve akademisyenlerin sınırlarını zorlayacak yeni proje, görev ve akademik çalışmalarda yer almalarını teşvik ederek onların gerçekleşebilecek değişimlere karşı hazır ve yatkın olmalarını sağlayabilirler.

Bu araştırmadaki sonuçlar dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin sosyal iş kaynaklarını arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma boyutlarının aracılık rollerinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu dönüşümcü liderin sağladığı ortamla beraber çalışanların işteki sosyal ilişkilerini geliştirerek yöneticilerden veya iş arkadaşlarından geri bildirim alma, koçluk talep etme, tavsiyeler isteme gibi sosyal iş kaynaklarını arttırma boyutunda iş becerikliliği sergilemesinin ve işin fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan yoğunluğunu azaltma gibi engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunda iş becerikliliği sergilemesinin çalışanların değişime yatkınlık düzeylerine etki etmediği anlamına gelmektedir. Bu çerçevede akademisyenlerin akademik ortam gereği pek de kurulamayan işlerindeki sosyal ilişkileri geliştirmek veya işlerindeki pek de zorlu olmayan zihinsel, duygusal, fiziksel talepleri minimize etmek suretiyle iş becerikliliği sergilemesinden ziyade güçlü bir dönüşümcü liderin peşinden giderek değişime olan yatkınlıklarını arttırabilecekleri ifade edilebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde örgütlere, yöneticilere, çalışanlara ve bu konuda gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara çeşitli öneriler de sunulmuştur. Öncelikle çağımızdaki değişim hızına ayak uydurabilmeleri için yöneticilere ve örgütlere dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri ve çalışanlarına yetenekleriyle uyumlu şekilde işlerini düzenleyebilmelerine, tasarlayabilmelerine imkân verecek ortamı sağlamaları önerilmektedir. Bunun yanında bugünkü bilginin yarın geçerli olamayabileceği günümüz dünyasındaki her anki değişimlere adapte olabilmek için

örgütleri oluşturan çalışanların bireysel olarak değişime yatkınlık düzeylerinin yüksek olması ve bu düzeyin yükseltilmesi örgütlere ve örgüt yöneticilerine önerilmektedir. Yükseköğretim kurumları politika reformları, finansman değişiklikleri, kalite süreçleri ve yeni akademik programlar gibi birtakım değişikliklerden geçmektedir. Değişiklerden geçen bu kurumlardaki çalışanlar da değişimden etkilenebilirler, bu değişime çeşitli tepkiler verebilirler. Yükseköğretim çalışanları bu değişimleri hoş karşılayıp değişime yatkın olabilirler ya da tam tersi değişime direnç gösterebilirler. Bu yönde yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri göstererek akademisyenleri değişimlerle başa çıkmaları konusunda motive ederek, gerekli ortamı sağlayarak akademisyenlerin işlerinde ve görevlerinde değişiklikler yapmalarına fırsat vererek, gelişebilecek değişimlere karşı akademisyenlerin iş becerikliliği davranışları sergileyerek bu değişimlere yatkın olmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Gelişen teknolojinin etkisiyle birlikte tüm dünyada yapılan akademik çalışmaların görünürlülüğünün ve bulunabilirliliğinin artmasıyla akademisyenler yurtdışındaki gelişmeleri, yeni trendleri takip etmek ve bunlara ayak uydurmak istemektedirler. Bu çerçevede üniversite yönetimlerinin sağlayacağı destekle birlikte akademisyenler dünyadaki trendleri takip etmek ve yakalamak için yeni yazılımlar, araştırma yöntemleri ve metotları öğrenme gibi işte sahip olunan beceri ve yetenekleri arttırma anlamına gelen iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu özelinde iş becerikliliği sergileyip, üniversitelerindeki ve uluslararası akademik camiadaki gelişebilecek değişimlere daha yatkın olabilirler. Akademisyenler hem meslekleri gereği hem de bireysel kariyerleri açısından kendilerini geliştirmeye ve zorlayıcı görevlere-projelere talip olmayı isteyebilirler. Bu şekilde kendilerini geliştirebilecek süreçler arayan ve zorlayıcı projelere katılan, iş becerikliliğinin yapısal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutları özelinde iş becerikliliği sergileyen, akademisyenlerin nitelik anlamında diğer akademisyenlere göre daha önde olacağı ve bu yönde kendi alanlarında yaşanabilecek değişimlere daha yatkın olabilecekleri ileri sürülebilir.

İş becerikliliği genellikle bireyin işinde, görevinde ve işteki sorumluluklarında yeni zorluklar ve öğrenme fırsatları aramayı içermektedir. Bu

yönde akademisyenlik mesleği açısından iş becerikliliği yeni araştırma projelerini takip etmek ve bunlara dâhil olmak, yenilikçi öğretim yöntemlerini keşfetmek ve uygulamak, akademik komisyon ve komitelerde liderlik rolü üstlenmek anlamlarına gelebilmektedir. Bu tür faaliyetlerde bulunarak iş becerikliliği sergileyen akademisyenler hem kendi yetenek, beceri ve uzmanlık alanlarını geliştirebilirler hem de çalıştıkları bölüm ve kurumların büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunabilirler. İş becerikliliği bireylerin iş tatminlerini ve iyi oluş hallerini pozitif yönde arttırmaktadır (Cheng ve Yi, 2018; Nielsen ve Abildgaard, 2012; Tims vd., 2013a). Akademisyenler işleri gereği bazı durumlarda aynı anda araştırma faaliyetlerini yürütme, ders verme ve idari işler yapma açısından yoğun taleplere maruz kalarak yüksek düzeyde stres ve baskıyla karşı karşıya kalabilirler. İşlerini, görevlerini, iş kaynaklarını ve iş taleplerini bireylerin kendi yetenek ve tercihlerine göre ayarlama imkânı verebilen iş becerikliliği özellikle stresin ve baskının yoğun olduğu zamanlarda akademisyenlerin psikolojik açıdan rahatlamalarına, dayanıklı olmalarına, değişimle başa çıkma yeteneklerini arttırmalarına ve değişime yatkın olmalarına katkı sağlayabilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde üniversite yönetimlerine akademisyenlerin kendilerini geliştirebilmelerine ve uluslararası arenadaki değişimlere ayak uydurabilmelerine kolaylık sağlayabilecek yeni veritabanları, yeni analiz programları ve yazılımları, yayın teşviği imkânları gibi altyapıları üniversitelerinde kurmaları ve yerleştirmeleri, üniversitelerde bu yönde bir kültürün oluşmasını sağlamaları önerilmektedir.

Çoğu araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belli kısıtlarının olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan bu araştırma sadece vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte dönüşümcü liderlik-iş becerikliliği-değişime yatkınlık ilişkisi üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara değişimlerin çok olduğu ve iş becerikliliği sergileme fırsatlarının olduğu bilişim sektörünü örneklem seçerek araştırmalarını yapmaları önerilmektedir. Yine gelecekteki araştırmacılara örneklem olarak bilgi yoğun sektörlerdeki farklı iş kollarını seçererek bu iş kollarının hangilerinde daha yüksek seviyede iş becerikliliği sergilendiği, iş becerikliliği davranışlarının mesleklere göre farklılaşıp

farklılaşmadığı konusunda çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Bu araştırmada sadece nicel yöntemler kullanılmış olup nicel araştırma tasarımı tercih edilmiştir. Gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar nitel yöntemler kullanarak özellikle iş becerikliliğini ölçmek için derinlemesine mülakatlar yaparak literatüre katkıda bulunabilirler. Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerinde etkisinde sadece iş becerikliliğinin rolü incelenmiştir. Gelecekteki araştırmacılar dönüşümcü liderliğin değişime yatkınlık üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri, duygusal zekâ, teknostres, öğrenme çevikliği, örgütsel iletişim gibi değişkenlerin düzenleyici/aracı rollerini araştırabilirler. Bu araştırmada bağımlı değişken olarak değişime yatkınlık tercih edilmiş olup gelecekteki araştırmacılara bağımlı değişken olarak değişime yatkınlık yerine değişime karşı direnci almaları ve araştırmalarına farklı boyut kazandırmaları önerilmektedir. Son olarak gelecekteki araştırmacalara yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin dönüşümcü liderlik algılarını, iş becerikliliği davranışlarını ve değişime yatkınlıklarını ölçüp bu çalışmada çıkan sonuçlarla kıyaslamaları önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Abbasi, B.: "Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation", **Problems and Perspectives in Management**, Cilt:15, Sayı:1, 2017, ss. 35-44.

Abdel-Ghany, M.M.M.: "Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension", **Annals of Agricultural Sciences**, Cilt:59, Sayı:2, 2014, ss. 297-303.

Aboobaker, N., KA, Z.: "Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: Effects of organizational learning culture and readiness for change", **International Journal of Educational Management**, Cilt:35, Sayı:5, 2021, ss. 1030-1047.

Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S.A., Omary, A.A.: "Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools", **Journal of Leadership Education**, Cilt:7, Sayı:3, 2009, ss. 265-283.

Afsar, B., Masood, M., Umrani, W.A.: "The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior", **Personnel Review**, Cilt:48, Sayı:5, 2019, ss. 1186-1208.

Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A.: "Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:11, 2013, ss. 35-50.

Akdöl, B.: "Hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2015.

Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A., Karakan, H.İ.: ''Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma'', **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2015, ss. 51-65.

Aksoy, I.: "İş yaşamında psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerindeki etkileri", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2017.

Al-Tahitah, A., Muthaliff, M.M.A., Abdulrab, M., Al-Maamari, Q.A.: "Paper review on the relationship between transformational leadership and readiness for change", **International Journal of Energy Policy and Management**, Cilt:3, Sayı:1, 2018, ss. 1-7.

Alkan, D. P.: "Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2016.

Allen, S. L.: "Transformational leadership, change readiness, and creativity", **Yüksek Lisans Tezi**, San Jose State University USA, 2007.

Alper Ay, F., Keleş, K.: "Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi", **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:4, 2017, ss. 193-203.

Alqudah, I.H.A., Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E.: "High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture", **European Research on Management and Business Economics**, Cilt:28, Sayı:1, 2022, ss. 1-12.

Altaf, S., Butt, R.S., Wenyuan, L., Altaf, N., Shahbaz, M.: "Impact of organizational justice on readiness to change with mediating role of employee trust", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:9, Sayı:9, 2019, ss. 219-229.

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

Arıkboğa, F. Ş.: **Yönetim Becerileri**, İstanbul, Der Yayınları, 2013.

Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W.: "Creating readiness for organizational change", **Human Relations**, Cilt:46, Sayı:6, 1993, ss. 681-703.

Armstrong-Stassen, M.: "Coping with transition: A study of layoff survivors", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:15, Sayı:7, 1994, ss. 597-621.

Arnéguy, E., Ohana, M., Stinglhamber, F.: "Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification", **Frontiers in Psychology**, Cilt:9, 2018, s. 1-13.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q., Hartnell, C.A.: "Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes", **Human Performance**, Cilt:25, Sayı:1, 2012, ss. 1-25.

Aslan, A.: "Çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir model önerisi", **İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2020, ss. 180-201.

Atakan, Ş.S.: "Düzenleyici odaklar ölçeklerinin kavramsal ve ampirik olarak incelenmesi", **Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2016, ss. 1-27.

Ausat, A.M.A., Suherlan, S., Peirisal, T., Hirawan, Z.: "The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance", **Journal of Leadership in Organizations**, Cilt:4, Sayı:4, 2022, ss. 61-82.

Aycan, Z.: **Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization**, In U. Kim, K. S. Yang, K. K. Hwang (Eds.), Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context (pp. 445-466). New York, USA, Springer, 2006.

Aycan, Z.: **Cross-Cultural Approaches to Leadership**, In P. B. Smith, M. F. Peterson, D. C. Thomas (Eds.), The handbook of cross-cultural management research (pp. 219-238). Thousand Oaks, California, USA, Sage, 2008.

Bakker, A.B., Demerouti, E.: "The job demands-resources model: State of the art", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:22, Sayı:3, 2007, ss. 309-328.

Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D.: "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement", **Human Relations**, Cilt:65, Sayı:10, 2012, ss. 1359-1378.

Balabanova, E.S., Deminskaya, V.E.: "Supervisors' transformational leadership: Personality and management practices as antecedents", **Russian Management Journal**, Cilt:15, Sayı:3, 2017, ss. 263-288.

Bandura, A.: **Social Foundation Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory,** Englewood Cliffs, NJ, Pretice Hall, 1986.

Barbuto, J.E., Burbach, M.E.: "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials", **The Journal of Social Psychology**, Cilt:146, Sayı:1, 2006, ss. 51-64.

Barling, J., Christie, A., Turner, N.: "Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model", **Journal of Business Ethics**, Cilt:81, 2008, ss. 851-861.

Baron, R.M., Kenny, D.A.: "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:51, Sayı:6, 1986, ss. 1173–1182.

Bass, B., Avolio, B.: **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**, Redwood City, USA, Mind Garden, 1995.

Bass, B.M.: "Leadership: Good, better, best", **Organizational Dynamics**, Cilt:13, Sayı:3, 1985a, ss. 26-40.

Bass, B. M.: **Leadership And Performance Beyond Expectations**, New York, The Free Press, 1985b.

Bass, B.M.: "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", **Organizational Dynamics**, Cilt:18, Sayı:3, 1990, ss. 19-31.

Bass, B.M.: "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", **American Psychologist**, Cilt:52, Sayı:2, 1997a, s. 130-139.

Bass, B.M.: "Personal selling and transactional/transformational leadership", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Cilt:17, Sayı:3, 1997b, ss. 19-28.

Bass, B.M.: "Two decades of research and development in transformational leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:8, Sayı:1, 1999, ss. 9-32.

Bass, B.M.: "The future of leadership in learning organizations", **Journal of Leadership Studies**, Cilt:7, Sayı:3, 2000, ss. 18-40.

Bass, B. M., Avolio, B. J.: **Transformational Leadership: A Response To Critiques**, In M. M. Chemers, R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49-80). London, Academic Press, 1993.

Bass, B. M., Avolio, B. J.: **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y.: "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:88, Sayı:2, 2003, ss. 207-218.

Bass, B. M., Riggio, R. E.: **Transformational Leadership**, 2. Baskı, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E., Sudiyono, R., Asbari, M.: "Performance analysis of female employees in the COVID-19 pandemic period: The effects of readiness for change and effectiveness of transformational leadership", **Solid State Technology**, Cilt:63, Sayı:1s, 2020, ss. 201-217.

Bekmezci, M.: "Çalışanların babacan liderlik algılarının pozitif ve negatif sonuçları üzerindeki etkisinde durumsal faktörlerin rolü", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2018.

Bennis, W., Nanus, B.: **Leaders: The Strategies For Taking Charge**, New York, Harper & Row, 1985.

Bentler, P. M.: "Comparative fit indexes in structural models", **Psychological Bulletin**, Cilt:107, Sayı:2, 1990, ss. 238-246.

Berg, J.M., Grant, A.M., Johnson, V.: "When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings", **Organization Science**, Cilt:21, Sayı:5, 2010, ss. 973-994.

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I.N., Purwanto, A., Asbari, M.: "Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers", **International Journal of Advanced Science and Technology**, Cilt:29, Sayı:3, 2020, ss. 5495-5503.

Bernerth, J.: "Expanding our understanding of the change message", **Human Resource Development Review**, Cilt:3, Sayı:1, 2004, ss. 36-52.

Bingül, B.: "Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2006.

Binici, O. C.: "Dönüşümcü liderliğin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi: Özümseme kapasitesinin aracılık rolü üzerinde bir araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2021.

Blake, R., Mouton, J.: **The Managerial Grid: The Key To Leadership Excellence**, Houston, TX, Gulf Publishing, 1964.

Blanks, G. W.: "An assessment of engineers' leadership competency and competency training needs", **Doktora Tezi**, Auburn University, Alabama, 1999.

Blau, P. M.: **Exchange And Power In Social Life**, New York, Wiley, 1964.

Bommer, W.H., Rich, G.A., Rubin, R.S.: "Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, Cilt:26, Sayı:7, 2005, ss. 733-753.

Bommer, W.H., Rubin, R.S., Baldwin, T.T.: "Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior", **The Leadership Quarterly**, Cilt:15, Sayı:2, 2004, ss. 195-210.

Bono, J.E., Judge, T.A.: "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:89, Sayı:5, 2004, ss. 901-910.

| | |
|---|---|
| Bouckenooghe, D.: | "Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cilt:46, Sayı:4, 2010, ss. 500-531. |
| Bouckenooghe, D., Devos, G.: | ''Psychological Change Climate As A Crucial Catalyst Of Readiness For Change: A Dominance Analysis'', **Academy of Management Proceedings**, Briarcliff Manor, New York, 2008. |
| Bouckenooghe, D., Devos, G., Van Den Broeck, H.: | "Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument", **The Journal of Psychology**, Cilt:143, Sayı:6, 2009, ss. 559-599. |
| Boukamcha, F.: | "The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:40, Sayı:3, 2019, ss. 286-304. |
| Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... Wunderer, R.: | "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:73, Sayı:1, 2000, ss. 1-29. |
| Brown, M.E., Treviño, L.K.: | "Ethical leadership: A review and future directions", **The Leadership Quarterly**, Cilt:17, Sayı:6, 2006, ss. 595-616. |
| Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A.: | "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt:97, Sayı:2, 2005, ss. 117-134. |
| Brown, M., Cregan, C.: | "Organizational change cynicism: The role of employee involvement", **Human Resource Management**, Cilt:47, Sayı:4, 2008, ss. 667-686. |
| Burns, J. M.: | **Leadership**, New York, Harper & Row, 1978. |
| Bushra, F., Usman, A., Naveed, A.: | "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)", **International Journal of Business and Social science**, Cilt:2, Sayı:18, 2011, ss. 261-267. |

Cabalsa, M. O.: "Leadership: Literature Reviews, Theories and Research", 2016, (Çevrimiçi), https://www.academia.edu/35612549/LPrMWCnxwDxHyCapmgYTypH3f54XqkLYfxhZvhUuK82Rghd9qN, 15.05.2023.

Caillier, J. G.: "Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence?", **The American Review of Public Administration**, Cilt:46, Sayı:2, 2016, ss. 226-242.

Cameron, K. S., Quinn, R.E.: **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, 3. Baskı, San Francisco, USA, Jossey-Bass, 2011.

Caza, A, Jackson, B.: **Authentic Leadership**, In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (Eds.), Sage handbook of leadership (pp. 352-364). Thousand Oaks, CA, Sage, 2011.

Cerfontyne, K.: "The impact of transformational leadership and job crafting on flourishing at work and in-role performance of information technology professionals", **Yüksek Lisans Tezi**, University of the Western Cape, South Africa, 2020.

Chang, S., Way, S.A., Cheng, D.H.K.: "The elicitation of frontline, customer-contact, hotel employee innovative behavior: Illuminating the central roles of readiness for change and absorptive capacity", **Cornell Hospitality Quarterly**, Cilt:59, Sayı:3, 2018, ss. 228-238.

Chemers, M. M.: **Contemporary Leadership Theory**, In J. T. Wren (Ed.), The leader's companion: Insights on leadership through the ages (pp. 83-99). New York, The Free Press, 1995.

Chen, C.Y., Yen, C.H., Tsai, F.C.: "Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:37, 2014, ss. 21-28.

Chênevert, D., Kilroy, S., Bosak, J.: "The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees", **Journal of Organizational Change Management**, Cilt:32, Sayı:2, 2019, ss. 208-223.

Cheng, J.C., Yi, O.Y.: "Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:72, 2018, ss. 78-85.

Chiaburu, D.S., Smith, T.A., Wang, J., Zimmerman, R.D.: "Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance A Meta-Analysis.", **Journal of Personnel Psychology**, Cilt:13, Sayı:2, 2014, ss. 70-86.

Chrisanty, F.N., Gunawan, M.S., Wijayanti, R.W., Soetjipto, B.W.: "The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance", **Organizacija**, Cilt:54, Sayı:1, 2021, ss. 63-81.

Collier, J.: **Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic To Advanced Techniques**, New York, Routledge, 2020.

Coşkuner, M., Şentürk, F. K.: "Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği'', **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2017, ss. 165-195.

Cronbach, L. J.: "Coefficient alpha and the internal structure of tests", **Psychometrika**, Cilt:16, Sayı:3, 1951, ss. 297-334.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J.: "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:75, Sayı:4, 2002, ss. 377-392.

Cunningham, G. B.: "The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:15, Sayı:1, 2006, ss. 29-45.

Czajkowska, Z.: **Theory of Cognitive Adaptation**, In V. Zeigler-Hill, T. K. Shackelford (Eds.), Encyclopedia of personality and individual differences (pp. 1-3). Cham, Germany, Springer International Publishing, 2017.

Çankaya, Z. C.: "Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: Öz-belirleme kuramı", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:31, 2009, ss. 23-31.

Çetin, F., Güner Kibaroğlu, G., Basım, N.: "İş biçimlendirme (job crafting) ölçeği'nin türkçeye uyarlanması", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2021, ss. 257-271.

Dalgıç, A., Türkoğlu, N.: ''Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği Ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi'', **2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies**, Samsun, 2018, ss. 787-794.

Davidson, B.: "Examining the relationship between non-cognitive skills and leadership: The influence of hope and grit on transformational leadership behavior", **Doktora Tezi**, University of Kansas, USA, 2014.

Deci, E. L., Ryan, R. M.: **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**, New York, Plenum Publishing 1985.

Demerouti, E.: "Design your own job through job crafting", **European Psychologist**, Cilt:19, Sayı:4, 2014, ss. 237-247.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Halbesleben, J.R.B.: "Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study", **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt:20, Sayı:4, 2015a, ss. 457-469.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Gevers, J. M. P.: "Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:91, 2015b, ss. 87-96.

Demerouti, E., Soyer, L. M.A., Vakola, M., Xanthopoulou, D.: "The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:94, Sayı:2, 2021, ss. 374-399.

Demir Erdoğan, C.: "Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık rolü", **Yüksek Lisans Tezi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2016.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L.: "Linking transformational leadership and organizational culture", **Journal of Leadership Studies**, Cilt:3, Sayı:4, 1996, ss. 68-83.

Donkor, F.: "Do transformational leaders affect employee performance and normative commitment through general self-efficacy? Analysis in ghanaian public sector organizations", **Public Organization Review**, Cilt:22, Sayı:3, 2022, ss. 707-723.

Dou, H.: "Research on manager psychological capital, transformational leadership and employee organizational identification", **Yüksek Lisans Tezi**, Jinan University, China, 2011.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Pierce, L.: ''The Development Of An Attitude Toward Change Instrument'', **Annual Academy of Management Conference**, Washington DC, USA, 1989.

Düren, A. Z.: **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., Gaby, S. H.: "Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling", **Human Relations**, Cilt:53, Sayı:3, 2000, ss. 419-442.

Eisenbeiß, S. A., Boerner, S.: "A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity", **British Journal of Management**, Cilt:24, Sayı:1, 2013, ss. 54-68.

Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., Eze, O. A.: "How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person–job fit matter?", **Western Journal of Nursing Research**, Cilt:40, Sayı:3, 2018, ss. 346-366.

Eraslan, L.: "Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik", **İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2011, ss. 1-32.

Ergün, E., Yalçınkaya, K.: "Liderlik davranışlarının çalışanların değişim kapasitesine etkileri: Bir araştırma çalışması", **Business and Economics Research Journal**, Cilt:9, Sayı:3, 2018, ss. 681-696.

Esteves, T., Pereira Lopes, M.: "Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting", **Western Journal of Nursing Research**, Cilt:39, Sayı:6, 2017, ss. 763-783.

Faupel, S., Süß, S.: "The effect of transformational leadership on employees during organizational change–an empirical analysis", **Journal of Change Management**, Cilt:19, Sayı:3, 2019, ss. 145-166.

Fırat, İ., Yeşil, S.: "Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi", **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2020, ss. 40-57.

Fisher, E. A.: "Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies", **Administration in Social Work**, Cilt:33, Sayı:4, 2009, ss. 347-367.

Fitzgerald, T. T.: "A study exploring transformational leadership and its impact on teacher efficacy, teacher trust, and change readiness", **Doktora Tezi**, Concordia University, Chicago, 2015.

Fornell, C., Larcker, D.F.: "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", **Journal of Marketing Research**, Cilt:18, 1981, ss. 382-388.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F.: " 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development", **The Leadership Quarterly**, Cilt:16, Sayı:3, 2005, ss. 343-372.

Gaskin, J., James, M., Lim, J.: ''Master Validity Tool. AMOS Plugin In: Gaskination's StatWiki, 2019'', (Çevrimiçi), http://statwiki.gaskination.com/index.php?title=Main_Page, 05.09.2023.

Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., Mabkhot, H. A.: "Employee readiness for change in public higher education institutions: Examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence", **International Journal of Public Administration**, Cilt:41, Sayı:2, 2018, ss. 150-158.

Gençer Çelik, G., Tatlı, H.S.: "Dönüşümcü liderliğin mesleki gelişime etkisi: Vakıf yükseköğretim kurumlarında bir araştırma", **Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2023, ss. 525-546.

Ghitulescu, B. E.: "Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting", **Doktora Tezi**, University of Pittsburgh, USA, 2007.

Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., Gonzalez, K.: "The role of perceived organizational support in individual change readiness", **Journal of Change Management**, Cilt:19, Sayı:2, 2019, ss. 86-100.

Gomes, A. R.: **Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports**, In C. Mohiyeddini (Ed.), Contemporary topics and trends in the psychology of sports (pp. 53-114). Hauppauge, New York, ABD, Nova Science Publishers, 2014.

Gökkaya, Ö.: "Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi", **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2005.

Grama, B., Todericiu, R.: "Change, resistance to change and organizational cynicism", **Studies in Business and Economics**, Cilt:11, Sayı:3, 2016, ss. 47-54.

Grant, A.M., Ashford, S.J.: "The dynamics of proactivity at work", **Research in Organizational Behavior**, Cilt:28, 2008, ss. 3-34.

Greenleaf, R. K.: **The Servant As Leader**, Westfield, Indiana, USA, The Greenleaf Center for Servant Leadership Publishing, 2012.

Griffin, M. A., Parker, S. K., Mason, C. M.: "Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:95, Sayı:1, 2010, ss. 174-182.

Gürbüz, S., Bayık, M. E.: "Aracılık Modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:36, Sayı:88, 2021, ss. 1-14.

Gürbüz, S., Şahin, F.: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2018.

Hackman, J.R., Oldham, G.R.: "Motivation through the design of work: Test of a theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt:16, Sayı:2, 1976, ss. 250-279.

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., Ghoneim, A.: "An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations", **Journal of Organizational Change Management**, Cilt:27, Sayı:1, 2014, ss. 5-22.

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., Irani, Z., Djebarni, R., Gbadamosi, G.: "The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations", **International Journal of Production Economics**, Cilt:207, 2019, ss. 247-260.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E.: **Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition**, 7. Baskı, Harlow, UK, Pearson, 2013.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M.: **A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, New York, USA, SAGE Publications, 2021.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B.: "Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting", **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt:23, Sayı:2, 2018, ss. 289-301.

Hakanen, J. J., Seppälä, P., Peeters, M. C.: "High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting", **International Journal of Behavioral Medicine**, Cilt:24, 2017, ss. 619-627.

Hanpachern, C.: "The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change (Organizational culture)", **Doktora Tezi**, Colorado State University, USA, 1997.

Hanpachern, C., Morgan, G. A., Griego, O. V.: "An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:9, Sayı:4, 1998, ss. 339-350.

Hardono, E. R.: "The role of job crafting toward readiness for organisational change of employees", **Yüksek Lisans Tezi**, Universitas Islam Indonesia, Indonesia, 2017.

Hayes, A. F.: **Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, 2. Baskı, New York, Guilford Publications, 2018.

Hayes, A. F., Rockwood, N. J.: "Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation", **Behaviour Research and Therapy**, Cilt:98, 2017, ss. 39-57.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M.: "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt:43, Sayı:1, 2015, ss. 115-135.

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

Hersey, P., Blanchard, K. H.: **Behavioral Theories of Leadership**, In J. T. Wren (Ed.), The leader's companion: Insights on leadership through the ages (pp. 144-148). New York, The Free Press, 1995.

Herscovitch, L., Meyer, J.P.: "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:87, Sayı:3, 2002, s. 474-487.

Herzberg, F.: "The motivation-hygiene concept and problems of manpower", **Personnel Administration**, Cilt:27, Sayı:1, 1964, ss. 3-7.

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E.: "Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus", **European Management Journal**, Cilt:36, Sayı:6, 2018, ss. 746-756.

Higgins, E. T.: "Beyond pleasure and pain", **American Psychologist**, Cilt:52, Sayı:12, 1997, ss. 1280-1300.

Hinman, C. D.: "The superintendent's role in mentoring principals through transformational leadership", **Doktora Tezi**, University of Southern California, USA, 2002.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G.: "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cilt:43, Sayı:2, 2007, ss. 232-255.

House, R. J.: **A 1976 Theory Of Charismatic Leadership**, In J. G. Hunt, L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale, USA, Southern Illinois University Press, 1977.

House, R. J., Shamir, B.: **Toward The İntegration Of Transformational, Charismatic, And Visionary Theories**, In M. M. Chemers, R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspective and directions (pp. 81-107). New York, Academic Press, 1993.

Hu, L. T., Bentler, P. M.: "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, Cilt:6, Sayı:1, 1999, ss. 1-55.

Huang, X., Wang, C., Lam, S. M., Xu, P.: "Teachers' job crafting: The complicated relationship with teacher self-efficacy and teacher engagement", **Professional Development in Education**, 2022, ss. 1-18.

Hundley, A. L.: "Effects of various leadership styles on organizational readiness for change implementation in higher education", **Doktora Tezi**, Trident University International, USA, 2019.

Imam, A., Abbasi, A. S., Muneer, S., Qadri, M. M.: "Organizational culture and performance of higher educational institutions: The mediating role of individual readiness for change", **European Journal of Business and Management**, Cilt:5, Sayı:20, 2013, ss. 23-34.

Irvin, R.: "Job crafting and organizational citizenship behavior: Believing in your creative ability to better your job and organization", **Doktora Tezi**, Kansas State University, USA, 2017.

Jackson II, R. L., Hogg, M. A.: **Self-Enhancement Theory**, In Encyclopedia of Identity (pp. 691-694). New York, Sage Publications, 2010.

Jin, S., Seo, M. G., Shapiro, D. L.: "Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership", **The Leadership Quarterly**, Cilt:27, Sayı:1, 2016, ss. 64-84.

Johns, H. E., Moser, H. R.: "From trait to transformation: The evolution of leadership theories", **Education**, Cilt:110, Sayı:1, 1989, ss. 115-122.

Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., Chang, C. H.: "Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:97, Sayı:6, 2012, ss. 1262-1272.

Joo, B. K., Nimon, K.: "Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership", **European Journal of Training and Development**, Cilt:38, Sayı:6, 2014, ss. 570-587.

Karabey, C. N., Kerse, G.: "The relationship between job crafting and psychological capital: A survey in a manufacturing business", **PressAcademia Procedia**, Cilt:3, Sayı:1, 2017, ss. 909-915.

Karagonlar, G., Emirza, S.: "Sosyal değer yönelimi ve sosyal ikilemlerde iş birliği: Düzenleyici odağın ve tanımlayıcı normların etkisi", **Psikoloji Çalışmaları**, Cilt:41, Sayı:3, 2021, ss. 991-1035.

Kark, R., Shamir, B., Chen, G.: "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:88, Sayı:2, 2003, ss. 246-255.

Kebede, S., Wang, A.: "Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support", **Frontiers in Psychology**, Cilt:13, Sayı: 806109, 2022, ss. 1-14.

Kerse, G.: "The impact of job crafting on person-job fit: 'I am compatible with my work because I can make changes in my work' ", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:32, Sayı:4, 2018, ss. 941-958.

Kerse, G., Babadağ, M.: "Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2019, ss. 133-143.

Keung, E. K., Rockinson-Szapkiw, A.: "The relationship between transformational leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders", **Journal of Educational Administration**, Cilt:51, Sayı:6, 2013, ss. 836-854.

Khasawneh, O. Y.: "Transformational leaders help their employees overcome their technophobia", **International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)**, Cilt:16, Sayı:3, 2020, ss. 70-85.

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., Atshan, N. A.: "Reactions towards organizational change: A systematic literature review", **Current Psychology**, Cilt:42, Sayı:22, 2023, ss. 19137-19160.

Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., Fu, N.: "Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital", **Journal of Change Management**, Cilt:17, Sayı:1, 2017, ss. 47-66.

Kline, R. B.: **Principles And Practice Of Structural Equation Modeling**, New York, USA, Guilford publications, 2011.

Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, 18. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2020.

Kooij, D. T., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., Denissen, J. J.: "Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:102, Sayı:6, 2017, ss. 971-981.

Kotter, J. P.: "What leaders really do", **Harvard Business Review**, Cilt:68, Sayı:3, 1990, ss. 103-111.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 7. Baskı, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.

Kreitner R., Kinicki, A.: **Organizational Behavior**, 3. Baskı, Irwin, 1995.

Krishnan, V. R.: ‘‘Training Programs On Leadership: Do They Really Makes A Difference’’, **Proceedings of the Seminar on "Role of HR: A New Agenda"**, Indian Institute of Technology, Delhi, India, 2000, ss. 1-9.

Krishnan, V.R.: “Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:26, Sayı:6, 2005, ss. 442-457.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C.: “Consequences of individuals' fit at work: A Meta-Analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit”, **Personnel Psychology**, Cilt:58, Sayı:2, 2005, ss. 281-342.

Kroon, B., Kooij, D. T., Van Veldhoven, M. J.: “Job crafting and engagement: Differences in teams with a restrictive versus an unrestrictive work context?”, **Gedrag & Organisatie**, Cilt:26, Sayı:1, 2013, ss. 46-65.

Kuiper, C. J.: “Relationship of transformational leadership and organizational change during enterprise Agile and DevOps initiatives in financial service firms”, **Doktora Tezi**, Liberty University, USA, 2019.

Kwahk, K. Y., Kim, H. W.: “Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change”, **Behaviour & Information Technology**, Cilt:27, Sayı:1, 2008, ss. 79-87.

Kwahk, K. Y., Lee, J. N.: “The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation”, **Information & Management**, Cilt:45, Sayı:7, 2008, ss. 474-481.

Lange, S., Bormann, K. C., Rowold, J.: “Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior”, **Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)**, Cilt:49, Sayı:2, 2018, ss. 139-147.

Lau, C. M., Woodman, R. W.: “Understanding organizational change: A schematic perspective”, **Academy of Management Journal**, Cilt:38, Sayı:2, 1995, ss. 537-554.

Le Blanc, P. M., Demerouti, E., Bakker, A. B.: **How Can I Shape My Job To Suit Me Better? Job Crafting For Sustainable Employees And Organizations: An International Perspective**. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, M. Sverke (Eds.), Work and organizational psychology: An international perspective (pp. 48-63). Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2017.

Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I.: "Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting", **Academy of Management Journal**, Cilt:52, Sayı:6, 2009, ss. 1169-1192.

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K.: "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates' ", **The Journal of Social Psychology**, Cilt:10, Sayı:2, 1939, ss. 269-299.

Liao, P.Y.: "Proactive personality, job crafting, and person-environment fit: Does job autonomy matter?", **Current Psychology**, Cilt:42, Sayı:22, 2022, ss. 18959-18970.

Lichtenthaler, P. W., Fischbach, A.: "Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age", **Career Development International**, Cilt:21, Sayı:5, 2016, ss. 477-497.

Lichtenthaler, P. W., Fischbach, A.: "A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:28, Sayı:1, 2019, ss. 30-50.

Liden, R. C., Maslyn, J. M.: "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", **Journal of Management**, Cilt:24, Sayı:1, 1998, ss. 43-72.

Lin, R. S. J., Hsiao, J. K.: "The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior", **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Cilt:5, Sayı:3, 2014, ss. 171-174.

Liu, J., Siu, O. L., Shi, K.: "Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy", **Applied Psychology**, Cilt:59, Sayı:3, 2010, ss. 454-479.

Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., Rachmawan, A.: "The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change", **The Journal of Developing Areas**, Cilt:49, Sayı:5, 2015, ss. 343-352.

Luthans, F.: **Organizational Behavior: An Evidence-based Approach**, 12. Baskı, Irwin, 2011.

Lyons, P.: "The crafting of jobs and individual differences", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:23, 2008, ss. 25-36.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A.: "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt:29, Sayı:2, 2001, ss. 115-134.

Madsen, S. R., Miller, D., John, C. R.: "Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt:16, Sayı:2, 2005, ss. 213-234.

Malloy, E., Kavussanu, M.: "A comparison of authentic and transformational leadership in sport", **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:51, Sayı:7, 2021, ss. 636-646.

Mann, R. D.: "A review of the relationships between personality and performance in small groups", **Psychological Bulletin**, Cilt:56, Sayı:4, 1959, ss. 241-270.

Maslow, A.: "A theory of human motivation", **Psychological Review**, Cilt:50, Sayı:4, 1943, ss. 370-396.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J.: "Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective", **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, Cilt:220, Sayı:6, 2006, ss. 941-949.

Mathur, M., Kapoor, T., Swami, S.: "Readiness for organizational change: The effects of individual and organizational factors", **Journal of Advances in Management Research**, Cilt:20, Sayı:4, 2023, ss. 730-757.

McGregor, D.: **The Human Side of Enterprise**, New York, McGraw-Hill, 1960.

Melhem, Y.S.: "The impact of job crafting on work engagement: Evidence from jordanian universities", **Middle East Journal of Management**, Cilt:6, Sayı:5, 2019, ss. 513-535.

Mert Karagöz, A.: "Örgütsel adaletin örgütsel değişime yatkınlık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Seyahat acentalarında bir uygulama", **Doktora Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi, 2019.

Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., Gartzia, L.: "How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness", **Frontiers in Psychology**, Cilt:10, Sayı:2493, 2019, ss. 1-18.

Miao, Q., Newman, A., Lamb, P.: "Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader", **Leadership**, Cilt:8, Sayı:4, 2012, ss. 377-395.

Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J.: "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", **Journal of Applied Communication Research**, Cilt:22, 1994, ss. 59-80.

Mittal, S.: "Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs", **International Journal of Manpower**, Cilt:37, Sayı:8, 2016, ss. 1322-1346.

Muniapan, B. A. L.: "Transformational leadership style demonstrated by Sri Rama in Valmiki Ramayana", **International Journal of Indian Culture and Business Management**, Cilt:1, Sayı:1-2, 2007, ss. 104-115.

Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., Islam, Z. U.: "The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting", **Personnel Review**, Cilt:50, Sayı:1, 2021, ss. 207-224.

Nielsen, K., Abildgaard, J. S.: "The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers", **Work & Stress**, Cilt:26, Sayı:4, 2012, ss. 365-384.

Nielsen, K., Munir, F.: "How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy", **Work & Stress**, Cilt:23, Sayı:4, 2009, ss. 313-329.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S. O.: "The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study", **Work & Stress**, Cilt:22, Sayı:1, 2008, ss. 16-32.

Niessen, C., Weseler, D., Kostova, P.: "When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting", **Human Relations**, Cilt:69, Sayı:6, 2016, ss. 1287-1313.

Nordin, N.: "The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution", **Asia Pacific Education Review**, Cilt:13, 2012, ss. 239-249.

Northouse, P. G.: **Leadership: Theory and Practice**, 7. Baskı, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2016.

Novitasari, D.: "Readiness for change: The secret to managing employee performance", **International Journal of Social and Management Studies**, Cilt:2, Sayı:2, 2021, ss. 122-134.

Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M.: "The role of readiness to change between transformational leadership and performance: Evidence from a hospital during covid-19 pandemic", **APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)**, Cilt:9, Sayı:1, 2020, ss. 37-56.

Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., Fanggidae, J. P.: "The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world", **Organization Management Journal**, Cilt:19, Sayı:2, 2022, ss. 47-59.

Oecd.org: "Social Innovation", (Çevrimiçi), https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm#:~:text=Social%20innovation%20refers%20to%20the,wellbeing%20of%20individuals%20and%20communities, 23.10.2023.

Oreg, S.: "Resistance to change: Developing an individual differences measure", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:88, Sayı:4, 2003, ss. 680-693.

Oreg, S.: "Personality, context, and resistance to organizational change", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:15, Sayı:1, 2006, ss. 73-101.

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A.: "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cilt:47, Sayı:4, 2011, ss. 461-524.

Oruç, E.: "İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi", **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2019, ss. 24-28.

Özteber, A. G.: Özteber, A. G.: "Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolü: Tekstil ve kimya sektörlerinde bir araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, İstinye Üniversitesi, 2021.

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E.: "Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlilik boyutlari ve iş performansi arasindaki ilişki: Ampirik bir inceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2008, ss. 193-210.

Pan, J., Chiu, C. Y., Wu, K. S.: "Leader-member exchange fosters nurses' job and life satisfaction: The mediating effect of job crafting", **Plos One**, Cilt:16, Sayı:4, 2021, ss. e0250789.

Park, C. H., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J.: "A missing link: Psychological ownership as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behaviour", **Human Resource Development International**, Cilt:16, Sayı:5, 2013, ss. 558-574.

Park, S., Park, S.: "Contextual antecedents of job crafting: Review and future research agenda", **European Journal of Training and Development**, Cilt:47, Sayı:1/2, 2021, ss. 141-165.

Pearce, C. L., Sims Jr, H. P. "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, Cilt:6, Sayı:2, 2002, ss. 172-197.

Petrou, P.: "Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change", **Doktora Tezi**, Utrecht University, Netherlands, 2013.

Petrou, P., Demerouti, E., Breevaart, K.: "Job crafting as a key to successful organisational change", **Gedrag En Organisatie: Tijdschrift Voor Sociale, Arbeids-En Organisatie-Psychologie**, Cilt:26, Sayı:1, 2013, ss. 32-45.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J.: "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:33, Sayı:8, 2012, ss. 1120-1141.

Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B.: "Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance", **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt:20, Sayı:4, 2015, ss. 470-480.

Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B.: "Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change", **Journal of Management**, Cilt:44, Sayı:5, 2018, ss. 1766-1792.

Phungsoonthorn, T., Charoensukmongkol, P.: "The preventive role of transformational leadership and trust in the leader on employee turnover risk of myanmar migrant workers in thailand:: The moderating role of salary and job tenure", **The Journal of Risk Management and Insurance**, Cilt:22, Sayı:2, 2018, ss. 63-79.

Piderit, S. K.: "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change", **Academy of Management Review**, Cilt:25, Sayı:4, 2000, ss. 783-794.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R.: "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", **The Leadership Quarterly**, Cilt:1, Sayı:2, 1990, ss. 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P.: ''Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it'', **Annual Review of Psychology**, Cilt:63, 2012, ss. 539-569.

Podsakoff, P. M., Todor, W. M., Skov, R.: "Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction", **Academy of Management Journal**, Cilt:25, Sayı:4, 1982, ss. 810-821.

Pradhan, S., Pradhan, R. K.: "Transformational leadership and job outcomes: The mediating role of meaningful work", **Global Business Review**, Cilt:17, Sayı:3S, 2016, ss. 173S-185S.

Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X., Wang, L.: "The effects of leader–member exchange, internal social capital, and thriving on job crafting", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Cilt:47, Sayı:6, 2019, ss. 1-10.

Qic-wd.org: "Readiness for Change and Why it Matters", (Çevrimiçi), https://www.qic-wd.org/blog/readiness-change-and-why-it-matters, 03.08.2023.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L.: "Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being", **British Journal of Management**, Cilt:28, Sayı:2, 2017, ss. 248-264.

Rafferty, A. E., Simons, R. H.: "An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:20, 2006, ss. 325-350.

Ramchandran, K., Colbert, A. E., Brown, K. G., Denburg, N. L., Tranel, D.: "Exploring the neuropsychological antecedents of transformational leadership: The role of executive function", **Adaptive Human Behavior and Physiology**, Cilt:2, 2016, ss. 325-343.

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., Molnár, E.: "The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange", **Frontiers in Psychology**, Cilt:12, 2021, ss. 678-952.

Reid, W. M., Dold, C. J.: "Burns, Senge, and the study of leadership", **Open Journal of Leadership**, Cilt:7, Sayı:1, 2018, ss. 89-116.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K.: "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership", **Journal of Business Ethics**, Cilt:63, 2006, ss. 345-359.

Robbins, S. P., Judge, T. A.: **Örgütsel Davranış,** Çev. Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara, Nobel Yayınları, 2017.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H.: "Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:102, 2017, ss. 112-138.

Salovey, P., Mayer, J. D.: "Emotional intelligence", **Imagination, Cognition and Personality**, Cilt:9, Sayı:3, 1990, ss. 185-211.

Santhidran, S., Chandran, V. G. R., Borromeo, J.: "Enabling organizational change–leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness", **Journal of Business Economics and Management**, Cilt:14, Sayı:2, 2013, ss. 348-363.

Schein, E.: **Organisational Culture and Leadership**, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1992.

Scouller, J.: **The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill**, Cirencester, UK, Management Books 2000, 2011.

Sekiguchi, T., Jie, L., Hosomi, M.: ''Determinants Of Job Crafting Among Part-Time And Full-Time Employees In Japan: A Relational Perspective'', **8th Asia Academy of Management Conference**, Seoul, Korea, 2012.

Self, D. R., Armenakis, A. A., Schraeder, M.: "Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions", **Journal of Change Management**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss. 211-229.

Sethi, D., Chakraborty, T., Arya, V.: ‘‘Employee Job Crafting Behaviour: Role Shibaof Leader Member Exchange, Positive Organizational Support And Change Readiness’’, **International Conclave on Globalizing Indian Thought**, Kozhikode, India, 2020.

Shah, N.: “A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change”, **Journal of Enterprise Information Management**, Cilt:24, Sayı:3, 2011, ss. 224-236.

Shah, S. S., Shah, A. A., Memon, F., Kemal, A. A., Soomro, A.: “Online learning during the COVID-19 pandemic: Applying the self-determination theory in the ‘new normal’ ”, **Revista de Psicodidáctica (English Ed.)**, Cilt:26, Sayı:2, 2021, ss. 168-177.

Sharifirad, M. S.: “Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being”, **Global Business Perspectives**, Cilt:1, 2013, ss. 198-225.

Sheer, V. C.: “Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample”, **Intercultural Communication Studies**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, ss. 121-140.

Shiva, M. M., Suar, D.: “Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations”, **International Journal of Rural Management**, Cilt:6, Sayı:1, 2010, ss. 117-150.

Shunlong, X., Weiming, Z.: “The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior”, **Journal of Applied Business and Economics**, Cilt:13, Sayı:5, 2012, ss. 87-96.

Shusha, A.: “The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers”, **International Business Research**, Cilt:7, Sayı:6, 2014, ss. 140-149.

Slåtten, T., Mehmetoglu, M.: "The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry", **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Cilt:14, Sayı:2, 2015, ss. 195-219.

Slemp, G. R., Kern, M. L., Vella-Brodrick, D. A.: "Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support", **Psychology of Well-being**, Cilt:5, Sayı:1, 2015, ss. 1-17.

Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A.: "Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being", **Journal of Happiness Studies**, Cilt:15, 2014, ss. 957-977.

Smith, I.: "Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the "people" side of organisational change", **Library Management**, Cilt:26, Sayı:3, 2005, ss. 152-155.

Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J., Bhattacharyya, S.: "Antecedents of employee readiness for change in the IT sector and the manufacturing sector: A comparative study", **International Journal of Human Resources Development and Management**, Cilt:18, Sayı:3-4, 2018, ss. 237-256.

Söylemez, M., Tolon, M.: "Dönüşümsel liderliğin sosyal sermayeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2019, ss. 372-389.

Spears, L. C.: "The understanding and practice of servant-leadership", **The International Journal of Servant-Leadership**, Cilt:1, Sayı:1, 2005, ss. 29-45.

Stevens, J.: **Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences**, 2. Baskı, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Stogdill, R. M.: "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", **The Journal of Psychology**, Cilt:25, Sayı:1, 1948, ss. 35-71.

Stogdill, R. M.: **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**, New York, Free Press, 1974.

Streiner, D. L.: "Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis", **The Canadian Journal of Psychiatry**, Cilt:39, Sayı:3, 1994, ss. 135-140.

Sun, J., Chen, X., Zhang, S.: "A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership", **Education Sciences**, Cilt:7, Sayı:1, 2017, ss. 1-27.

Susanto, A. B.: "Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia", **International Journal of Management Perspectives**, Cilt:1, Sayı:2, 2008, ss. 50-61.

Svensen, E., Neset, G., Eriksen, H. R.: "Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process", **Scandinavian Journal of Psychology**, Cilt:48, Sayı:2, 2007, ss. 153-159.

Szőts-Kováts, K., Kiss, C.: "How job crafting is related to the individual readiness to organizational change", **Heliyon**, Cilt:9, Sayı:4, 2023, ss. 1-11.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S.: **Using Multivariate Statistics**, 6. Baskı, Boston, Pearson, 2013.

Tafvelin, S., Isaksson, K., Westerberg, K.: "The first year of service: A longitudinal study of organisational antecedents of transformational leadership in the social service organisations", **British Journal of Social Work**, Cilt:48, Sayı:2, 2018, ss. 430-448.

Tannenbaum, R., Schmidt, W. H.: "How to choose a leadership pattern", **Harvard Business Review**, Cilt:36, Sayı:2, 1958, ss. 95-101.

Tatlı, H. S.: "Dinamik yeteneklerin inşasında örgüt içi güç ilişkilerinin rolü", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2022.

Teymournejad, K., Elghaei, R.: "Effect of transformational leadership on the creativity of employees: An empirical investigation", **Engineering, Technology & Applied Science Research**, Cilt:7, Sayı:1, 2017, ss. 1413-1419.

Thakur, R. R., Srivastava, S.: "From resistance to readiness: The role of mediating variables", **Journal of Organizational Change Management**, Cilt:31, Sayı:1, 2018, ss. 230-247.

Tichy, N. M., Devanna, M. A.: **The Transformational Leader,** New York, John Wiley & Sons Inc, 1986.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.: "Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:29, Sayı:5, 2014, ss. 490-507.

Tims, M., Bakker, A. B.: "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:36, Sayı:2, 2010, ss. 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.: "Development and validation of the job crafting scale", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:80, Sayı:1, 2012, ss. 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.: "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being", **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt:18, Sayı:2, 2013a, ss. 230-240.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D.: "Job crafting and job performance: A longitudinal study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:24, Sayı:6, 2015, ss. 914-928.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Van Rhenen, W.: "Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance", **Group & Organization Management**, Cilt:38, Sayı:4, 2013b, ss. 427-454.

Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B.: "Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:92, 2016, ss. 44-53.

Tims, M., Twemlow, M., Fong, C. Y. M.: "A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions", **Career Development International**, Cilt:27, Sayı:1, 2022, ss. 54-78.

Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S.: "Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective", **Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement**, Cilt:44, Sayı:4, 2012, ss. 272-277.

Tumulo, Y. S., Lumbanraja, P., Harahap, R. H.: "Effect of changing employee readiness and organizational citizenship behavior on employee performance through work stress on employees of UPT. Food plant protection and horticulture, north sumatra", **The International Journal of Business Management and Technology**, Cilt:6, Sayı:1, 2022, ss. 90-106.

Uysal, B., Özçelik, G., Uyargil, C.: "Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:16, Sayı:32, 2018, ss. 651-666.

Vakola, M.: "What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:35, Sayı:3, 2014, ss. 195-209.

Vakola, M., Nikolaou, I.: "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?", **Employee Relations**, Cilt:27, Sayı:2, 2005, ss. 160-174.

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I.: "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:19, Sayı:2, 2004, ss. 88-110.

Van Dam, K., Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J.: "The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting", **Gedrag & Organisatie**, Cilt:26, Sayı:1, 2013, ss. 66-84.

Van De Riet, J. J.: "Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity", **Yüksek Lisans Tezi**, Eindhoven University of Technology, Netherlands, 2015.

Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S., Van Der Wilt, G. J.: "Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach", **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, Cilt:42, Sayı:1, 2016, ss. 71-79.

Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A.B.: "The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance", **Human Resource Management**, Cilt:56, Sayı:1, 2017, ss. 51-67.

Varon, E.: "Openness to change in relation with personality traits and contextual factors", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2003.

Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M.: "Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention", **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt:45, Sayı:1, 2019, ss. 1-13.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., Bauer, G. F.: "The consequences of job crafting: A three-wave study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:25, Sayı:3, 2016, ss. 353-362.

Walk, M., Handy, F.: "Job crafting as reaction to organizational change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Cilt:54, Sayı:3, 2018, ss. 349-370.

Walter, F., Bruch, H.: "Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis", **The Leadership Quarterly**, Cilt:21, Sayı:5, 2010, ss. 765-782.

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

Wanberg, C. R., Banas, J. T.: "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:85, Sayı:1, 2000, ss. 132-142.

Wang, H. J., Demerouti, E., Bakker, A. B.: **A Review Of Job Crafting Research: The Role Of Leader Behaviors In Cultivating Successful Job Crafters**, In S. K. Parker, U. K. Bindl (Eds.), Proactivity at work: Making things happen in organizations (pp. 1-44). London, Routledge, 2016.

Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P.: "Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:100, 2017, ss. 185-195.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X.: "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", **Academy of Management Journal**, Cilt:48, Sayı:3, 2005, ss. 420-432.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T.: "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates", **Group & Organization Management**, Cilt:25, Sayı:2, 2000, ss. 132-153.

Weber, M.: **The Theory Of Social And Economic Organization**, New York, Oxford University Press, 1947.

Weinbach, R.W., Taylor, L. M.: **The Social Worker As Manager: A Practical Guide To Success**, 7. Baskı, New Jersey, Pearson, 2015.

Weiner, B. J.: "A theory of organizational readiness for change", **Implementation Science**, Cilt:4, Sayı:1, 2009, ss. 1-9.

Wright, B. E., Pandey, S. K.: "Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Cilt:20, Sayı:1, 2010, ss. 75-89.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E.: "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", **Academy of Management Review**, Cilt:26, Sayı:2, 2001, ss. 179-201.

Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J.: "Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions", **Personnel Psychology**, Cilt:47, Sayı:4, 1994, ss. 787-811.

Yasir, M., Mohamad, N. A.: "Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles", **International Review of Management and Marketing**, Cilt:6, Sayı:4, 2016, ss. 310-316.

Yazıcı, Ş.: "Öğretmenlerin öğrenme çevikliği, değişime hazır olma durumları ve performansları arasındaki ilişkiler örüntüsü", **Doktora Tezi**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2020.

Yeap, S. B., Abdullah, A. G. K., Thien, L. M.: "Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: Do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter?", **Journal of Applied Research in Higher Education**, Cilt:13, Sayı:1, 2021, ss. 164-179.

Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M., Sohel, S. M.: "Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? Perspective from a developing country", **Sustainability**, Cilt:11, Sayı:9, 2019, ss. 1-18.

Yılmaz Kozcu, G., Özmen, Ö. N. T.: "Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity", **Global Journal of Economics and Business Studies**, Cilt:10, Sayı:20, 2021, ss. 15-25.

Yök İstatistik: "Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi Öğretim Elemanı İstatistikleri", (Çevrimiçi), https://istatistik.yok.gov.tr/, 15.06.2023.

Yukl, G.: **Leadership in Organizations**, 7. Baskı, New York, Prentice Hall, 2009.

Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., Asbari, M.: "Effect of readiness to change and effectiveness of transformational leadership on workers' performance during covid-19 pandemic", **Solid State Technology**, Cilt:63, Sayı:1, 2020, ss. 185-200.

Zhang, S., Sun, W., Ji, H., Jia, J.: "The antecedents and outcomes of transformational leadership: Leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:42, Sayı:7, 2021, ss. 1037-1052.

Zhang, T., Li, B.: "Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Cilt:48, Sayı:2, 2020, ss. 1-9.

Zhang, W., Wang, H., Pearce, C. L.: "Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment", **The Leadership Quarterly**, Cilt:25, Sayı:2, 2014, ss. 329-343.

# EKLER

## EK-1 ETİK KURUL ONAYI

Tarih ve Sayı: 01.06.2023-1787521

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-1787521
Konu :Ömer GİZLİER

Sayın Ömer GİZLİER

İlgi : 28.04.2023 tarihli, 1745797 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2023/176 dosya numaralı "Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Değişime Yatkınlıkları Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Rolü" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 08.05.2023 tarih ve 05 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu :HSD2SSLDLC Pin Kodu :54472 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys
İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tarih ve Sayı: 26.05.2023-1781543

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Ömer GIZLIER** "Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Değişime Yatkınlıkları Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Rolü" başlıklı, 2023/176 dosya numaralı 28.04.2023 tarih ve 1745797 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 08.05.2023 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

| Unvanı / Adı / Soyadı | Kurumu | Araştırma ile İlişki | Karar | İmza |
|---|---|---|---|---|
| Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan) | İktisat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı) | İstanbul Tıp Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı) | İktisat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Faruk Kerem GİRAY | Hukuk Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT | Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ | Hukuk Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Selahattin KARABİNAR | İktisat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Seyhan NİŞEL | İşletme Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU | İlahiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | İZİNLİ |
| Prof. Dr. Muharrem HAFIZ | İlahiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | RAPORLU |
| Doç. Dr. Tuba TOPÇUOĞLU | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Doç. Dr. Ayşen ŞATIROĞLU | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Doç. Dr. Göktem TEKDEMİR | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Dr. Öğr. Üyesi Bengi HİRİM DÜŞGÖR | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ötüken GÖNVER | İstanbul Tıp Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay ASLAN | Siyasal Bilgiler Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |
| Dr. Öğr. Üyesi Nermin TAŞKALE | Edebiyat Fakültesi | E ○ H ○ | ○ Onay ○ Katılmadı ○ Ret ○ M.Katılmadı | |

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-2 ANKET FORMU

Bu anket formu, Ömer Gizlier tarafından İstanbul Üniversitesi'nde yürütülen bir doktora tez çalışması ile ilgilidir. Anketin amacı, dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin rolünü belirlemektir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, 5 ila 10 dakika arasında bir sürenizi alacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Gönderilecek cevaplarda çalıştığınız kurum ve şahsınız ile ilgili bilgiler istenmeyecektir ve cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Desteğiniz için teşekkürlerimi sunar, işlerinizde başarılar dilerim.

Araştırmacı: Ömer GİZLİER; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Bu anket çalışmasında yöneticiniz, işiniz ve kendiniz ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi işaretleyiniz.

| | **Kesinlikle Katılmıyorum 1** | **Katılmıyorum 2** | **Kararsızım 3** | **Katılıyorum 4** | **Kesinlikle Katılıyorum 5** |
|---|---|---|---|---|---|
| DL1. Yöneticim öğretmeye ve yönlendirmeye zaman ayırır. | | | | | |
| DL2. Yöneticim beni, sadece grubunun bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür. | | | | | |
| DL3. Yöneticim, farklı ihtiyaç, istek ve yeteneklere sahip olduğumu dikkate alır. | | | | | |
| DL4. Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur. | | | | | |
| DL5. Yöneticim kritik kararları, uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir. | | | | | |
| DL6. Yöneticim sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırır. | | | | | |
| DL7. Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar. | | | | | |
| DL8. Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar önerir. | | | | | |
| DL9. Yöneticim gelecekle ilgili iyimser şekilde konuşur. | | | | | |
| DL10.Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyacımız olduğunu coşkuyla anlatır. | | | | | |
| DL11.Yöneticim gelecekle ilgili olarak güçlü ve etkili bir vizyonu açıkça ifade eder. | | | | | |
| DL12.Yöneticim amaçlara ulaşılacağı konusunda güven duyduğunu ifade eder. | | | | | |
| DL13.Yöneticim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DL14.Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar. | | | | | |
| DL15.Yöneticim tutum ve davranışlarıyla kendisine saygı duyulmasını sağlar. | | | | | |
| DL16.Yöneticim çevresinde güç ve güven duygusu uyandırır. | | | | | |
| DL17.Yöneticim çalışanlarına, çalışma ortamında kendisi için önem taşıyan değerlerden ve ilkelerden (dürüstlük, meslek ahlakı vb.) söz eder. | | | | | |
| DL18.Yöneticim güçlü bir amaca sahip olma duygusunun önemini belirtir. | | | | | |
| DL19.Yöneticim verdiği kararların duygusal ve ahlaki/etik sonuçlarını dikkate alır. | | | | | |
| DL20.Yöneticim ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular. | | | | | |
| İB1. İşimde yeteneklerimi geliştirmeye çalışırım. | | | | | |
| İB2. İşimde kendimi profesyonel olarak geliştirmeye çalışırım. | | | | | |
| İB3. İşimde yeni şeyler öğrenmeye çalışırım. | | | | | |
| İB4. İşimde tüm becerilerimi en üst seviyede kullanırım. | | | | | |
| İB5. Bulunduğum kurumda işlerimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim. | | | | | |
| İB6. İşimde, zihinsel kapasitemi zorlayacak (zihnimi yıpratacak) işleri azaltmaya çalışırım. | | | | | |
| İB7. İşimi duygusal açıdan beni daha az zorlayacak şekilde düzenlerim. | | | | | |
| İB8. İşimde, problemleri ile beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkilerimi minimum düzeyde tutmaya çalışırım. | | | | | |
| İB9. Beklentileri gerçekçi olmayan kişilerle iletişimimi azaltacak şekilde işlerimi organize ederim. | | | | | |
| İB10. İşimde birçok zor kararı vermek zorunda kalmamaya çalışırım. | | | | | |
| İB11. Bir işe çok uzun zaman ayırmayacak şekilde işlerimi organize ederim. | | | | | |
| İB12. Yöneticimden beni yönlendirmesini talep ederim. | | | | | |
| İB13. Yöneticimden yaptığım işten memnun olup olmadığını bana söylemesini isterim. | | | | | |
| İB14. Yöneticimin bana ilham vermesini beklerim. | | | | | |
| İB15. Çalışma arkadaşlarımdan iş performansım hakkında geribildirim vermelerini isterim. | | | | | |
| İB16. Çalışma arkadaşlarımdan işimle ilgili tavsiyelerde bulunmalarını isterim. | | | | | |
| İB17. İlgi çekici bir proje geldiğinde o projede görev almak için teklifte bulunurum. | | | | | |
| İB18. İşimle ilgili yeni gelişmeleri ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biriyimdir. | | | | | |
| İB19. İş yerinde yapacak fazla iş olmadığında, bu durumu yeni çalışmalara ve projelere başlamak için bir fırsat olarak görürüm. | | | | | |
| İB20. Maaşımda artış sağlamasa bile düzenli olarak ekstra görevler üstlenirim. | | | | | |
| İB21. İşimi daha ilgi çekici hale getirmenin yollarını | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| araştırırım. | | | | | |
| KS1. Bu ifade kontrol amaçlıdır. Bu ifadeyi okuyorsanız lütfen bu soru için "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğini seçiniz. | | | | | |
| DY1.Kurumumda bir değişim meydana geldiğinde, sözkonusu değişimle başa çıkmaya hazır olduğuma inanıyorum. | | | | | |
| DY2.Genellikle kurumumdaki insanları değişimi kabul etme konusunda ikna etmeye çalışırım. | | | | | |
| DY3.Kurumumda değişim meydana geldiğinde, değişimi benimseme yerine şikâyet etme eğilimindeyim. | | | | | |
| DY4.Değişimi kabul etmeye meslektaşlarımdan daha hazır olduğuma inanıyorum. | | | | | |
| DY5.Kurumumda yaşanacak değişimlerden endişe duymuyorum çünkü değişimle başa çıkmanın her zaman bir yolu olduğuna inanıyorum. | | | | | |
| DY6.Kurumumda değişim meydana geldiğinde, her zaman değişimi destekleme niyetindeyim. | | | | | |
| Akademik Ünvanınız: | 1) Araştırma Görevlisi<br>2) Öğretim Görevlisi<br>3) Okutman<br>4) Doktor Öğretim Üyesi<br>5) Doçent Doktor<br>6) Profesör Doktor | | | | |
| Çalıştığınız Üniversitenin Türü: | 1) Vakıf Üniversitesi<br>2) Devlet Üniversitesi | | | | |
| Yaşınız: | | | | | |
| Cinsiyetiniz: | 1) Kadın<br>2) Erkek | | | | |
| Eğitim Durumunuz (Mezunu Olduğunuz Eğitim Düzeyi): | 1) Lisans<br>2) Yüksek lisans<br>3) Doktora | | | | |
| Kaç Yıldır Şu Anda Bulunduğunuz Kurumda Çalışıyorsunuz: | | | | | |
| Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz: | | | | | |

# ÖZGEÇMİŞ

Ömer Gizlier, 2016 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü'nden bölüm birincisi olarak mezun olmuştur. Akabinde aynı yıl içerisinde aynı üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (iktisat) Anabilim dalında yüksek lisansa başlayan Gizlier, 2018 yılının başlarında İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak mesleki hayatına başlamıştır. Gizlier, 2018 yılının sonunda ''Çalışanların aşırı niteliklilik algılarının sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma'' başlıklı tez çalışmasıyla yüksek lisansını tamamlayıp, 2019 yılının başında doktora eğitimine İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (iktisat) Anabilim Dalı doktora programında devam etmiştir. Doktora sürecinin başlarında Mayıs 2019'da, İstanbul Gelişim Üniversitesi'ndeki görevinden ayrılarak Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak göreve başlamıştır. Gizlier, Mayıs 2019-Ekim 2022 tarihleri arasında yaklaşık 3,5 yıl Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi'nde görev yapmıştır. Ekim 2022 tarihinden itibaren mesleki hayatına İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman bölümünde araştırma görevlisi olarak devam eden Gizlier'in Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon alanlarında yayımlanmış makaleleri ve bildirileri bulunmaktadır.