

ÖZGÜN ARAŞTIRMA / ORIGINAL ARTICLE



Copyright@Author(s) - Available online at dergipark.org.tr/en/pub/igusbd.
Content of this journal is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND) International License.

Örgütlerde Değişime Direnç, Performans İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü

The Role of Transformational Leadership in the Relationship Between Resistance to Change and Organizational Performance

¹ Cemile ŞEKER 

² Edip ÖRÜCÜ 

ETİK BİLDİRİM: Çalışma için Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 30.09.2022 tarih ve 2022/8 nolu onay alınmıştır.

¹Dr. Öğretim Görevlisi, Akdeniz Karpaz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lefkoşa, KKTC.
✉ cemile.seker@akun.edu.tr

²Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Balıkesir, Türkiye.
✉ eorucu@bandirma.edu.tr

Geliş/Received: 19.10.2024
Kabul/Accepted: 13.08.2025

Öz

Amaç: Bu araştırma, örgütlerde değişime direnç ile örgüt performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolünü incelemektedir. Çalışma, değişime karşı oluşan bireysel ve örgütsel tutumların performans üzerindeki etkisini değerlendirerek liderlik tarzının bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini açıklamayı hedeflemektedir.

Yöntem: Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren üç bankada görev yapan 710 çalışanın katılımıyla yürütülmüştür. Veriler çevrimiçi anket yoluyla toplanmış, SPSS 27 ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha ile test edilmiştir. Hipotezler hiyerarşik regresyon ve Sobel testleriyle sınanmıştır.

Bulgular: Analizler, değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkilediğini; dönüşümcü liderliğin ise performans üzerinde pozitif ve değişime direnç üzerinde negatif etkiler yarattığını göstermiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, değişime direnç ile performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmiştir.

Sonuç: Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı artırmada ve değişime direnci azaltmada kritik rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda yöneticilere, değişim süreçlerinde dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri ve adokrazi kültürünü teşvik etmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler

Değişime Direnç, Performans, Dönüşümcü Liderlik, Banka Çalışanları, Yapısal Eşitlik Modeli

JEL Sınıflandırması

M10, M12, D23

Abstract

Aim: This study examines the mediating role of transformational leadership in the relationship between resistance to change and organizational performance. It aims to evaluate how resistance behaviors influence performance outcomes and how leadership style shapes this relationship.

Method: The research was conducted with 710 employees from three banks in the Turkish Republic of Northern Cyprus. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using SPSS 27 and structural equation modeling (SEM). Validity and reliability were tested via confirmatory factor analysis and Cronbach's Alpha. Hypotheses were examined through hierarchical regression and Sobel tests.

Results: The findings indicate that resistance to change negatively affects organizational performance, while transformational leadership has a positive impact on performance and a negative effect on resistance. Moreover, transformational leadership partially mediates the relationship between resistance to change and performance.

Conclusion: The study highlights the critical role of transformational leadership in enhancing performance and reducing resistance to change. Managers are encouraged to adopt transformational leadership behaviors and foster an adhocracy culture to better manage change and sustain organizational success.

Keywords

Resistance to Change, Performance, Transformational Leadership, Bank Employees, Structural Equality Model

JEL Classification

M10, M12

Giriş

Bilginin, teknolojinin ve tüketici ihtiyaçlarının büyük bir hızla ve durmaksızın değiştiği günümüz koşullarında sürekli öğrenme ihtiyacı, örgütler için hayati önem arz eder. Rekabet, teknolojik değişim, pazar konsolidasyonu, değişen tüketici talep ve ihtiyaçları, ürün yaşam döngüsünün kısalması ve diğer nedenlerin varlığı örgütleri, her zamankinden daha fazla yenilik yapmaya ve sürekli öğrenmeye zorlar (Korkmaz ve diğerleri, 2009: 84). Öğrenmenin gerçekleşemediği bir örgütün varlığı tehlikeye girebilir. Bu anlamda, öğrenme örgütün gelişmesi ve varlığını sürdürmesi için önem taşır (Pedler ve diğerleri,1997).

Hemen hemen her örgüt özellikle teknoloji merkezli örgütler, rekabet edebilmek için sürekli yeni kararlar alır yeni adımlar atar. Rekabet edebilmenin, en önemli koşulu her zaman olduğu gibi özellikle de günümüzde özgün ve değişime açık olabilmektir (Gumusluoglu ve İlsev, 2009: 514). Değişim her örgüt için rekabet avantajı elde etme istediğinden dolayı zorunludur. Rekabet anlayışı, örgütlerin yeni karlar elde etmesi, yeni iç görüler kazanması ve sürekli olarak çağın ötesinde olmayı öğrenmesini gerektirir. Bu bağlamda, örgütlerin örgütsel öğrenmeye odaklı olması zorunludur. Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi ifşa etmesi ve kullanması, bilgiye dayalı ekonomide rekabetçi kalabilmesi ve bu güçlerini daha da kuvvetlendirmesi için önemlidir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 73). Sürekli değişimi ve öğrenmeyi teşvik eden örgütler, zorlu durumlarla başa çıkmak için gereken ortamı sağlayan bir kültür oluşturur (Waruwu ve diğerleri,2020: 380). Dönüşüm ve değişime odaklanan liderler, daha yüksek örgüt performansı sağlayan bu ortamın yaratılmasında anahtar bir rol üstlenir. Bu nedenle yaşanan değişimle başa çıkabilmek ve bunu örgüt için bir fırsata çevirebilmek için klasik (geleneksel) liderlik anlayışından vazgeçmek gerekir. Geleneksel liderlik perspektifi, diğer bir deyişle gücü ve otoriteyi elinde bulunduran yöneticilerin bu yetkileri bir baskı ve kontrol aracı olarak kullanması birçok örgütte hoş karşılanmayan bir durumdur. 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan dönüşümcü liderlik anlayışı geleneksel liderlik perspektifinden ayrılmaktadır. Bu liderlik tarzı, son yıllarda sağlam bir temel üzerine oturarak yazında geniş bir yer edinmiştir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 154).

Değişime odaklanan dönüşümcü liderler, örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişimi öngörür, değişimin planını yapar ve bu geçişi yönetir. Dönüşümü gerçekleştirmek için gerekli yenilikleri hayata geçirir ve planlı bir şekilde hareket eder. Yeniliklerin performansa katkı sağlaması beklenir. Örgüt performansı, yeniliklerin ve değişikliklerin başarıyla uygulanmasıyla artar. Dönüşümcü liderler, misyon ve stratejiye odaklanarak yeni yetenekleri belirleyip geliştirir, mevcut potansiyeli ortaya çıkarır, çalışanlara yeni yönlendirmeler yapar ve çalışanların ihtiyaçlarını örgütsel yapılarla bütünleştirir. Bu özellikler, değişim liderlerinin değişimin gerekliliğini ve zorunluluğunu hissetmelerine, değişim için bir vizyon oluşturmalarına, değişimi açıklamak ve uygulamak için destek ekipleri oluşturmalarına, değişimin önündeki engelleri ve hedefleri tahmin etmelerine ve etkili karar alma süreçlerinde, kilit rol oynamalarına olanak tanır. Dönüşümcü liderlik vasıflarından yoksun yöneticiler için ait oldukları örgütü başarıyla değiştirmek çok zordur. Örgütler, ürünlerden çok liderlerle rekabet eder. Daha etkili liderler, birlikte çalışabilen ekipler oluşturarak daha üstün kalitede ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar (Davis, 1988:142).

Değişim, değişimle birlikte gelen değişime direnç, dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgüt performansını etkileyen önemli unsurlardır. Değişen çevresel koşullar altında hayatta kalabilme yeteneği ve rekabetin somut bir göstergesi, sürekli öğrenen bir örgüt olabilmeyi başarmaktır. Değişimin gerekliliğini, değişimin sonuçlarını öngörebilen ve değişimi etkili bir şekilde yönetebilen liderlerle çalışmak rekabette üstündük sağlar. Türkiye, gelişmekte olan bir ülke statüsünde bulunmaktadır. Ülkemizin gelişmiş ülke statüsüne yükselmesi için daha fazla ileri teknoloji gerektiren katma değerli ürünleri üretip pazarlayabilir hale gelmesi gerekmektedir. Bu, ancak daha fazla öğrenme, daha fazla değişim ve değişim sırasında ortaya çıkacak sonuçların daha iyi yönetilmesiyle mümkün olabilir. Bu araştırmada örgüt performansını artırmada dönüşümcü liderliğin, öğrenmenin, değişim ve değişime direncin öneme vurgu yapılmaktadır. Araştırmada, değişime direnç ile örgüt performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma, örgüt performansını arttırmada değişime direncin, dönüşümcü liderliğin önemini vurgulayarak örgüt yöneticilerine yol göstermeyi, yazına yeni ilişkiler ekleyerek katkı sağlamayı ve örgüt performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Yazın taraması yapıldığında, bu kavramlar arasındaki ilişkilere net bir bakış açısı sağlayan araştırmaların sayısının henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir bütünlük içinde incelenmesi gerekliliği, bu araştırmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Yapılan literatür taraması sonucu ulaşılan araştırmanın değişkenleri ile ilgili tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Değişime direnç, çalışanların değişimi durdurma, yavaşlatma veya bir tepki olarak dönüştürme çabalarında ortaya çıkan davranıştır (Bemmel ve Reshef, 1991: 231). Değişime direnç, kişinin rutinelere bağlı kalma eğilimine göre, rutinleri sürdürme çabalarından kaynaklanan bir durumdur (Çelik, 2019). Oreg tarafından 2003 yılında geliştirilen Değişime Direnç Ölçeği, 2008 yılında 19 farklı ülkede test edilmiştir. Yazara göre, değişime direncin unsurları; Rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılıktır (Oreg 2003:684; Oreg ve diğerleri,2008: 939). Bu boyutların açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir:

- 1. Rutin arayışı:** Çalışanların alışkanlıklarında sürekli ısrar etmeleri, yeni durumlarda dahi bu alışkanlıklarından vazgeçmemeleri ve değişen ortamda aynı faaliyeti sürdürme istekleri nedeniyle, değişime karşı direncin ortaya çıkacağını ifade eden boyuttur.
- 2. Duygusal Tepki:** Çalışanların değişim gerçekleştiğinde sergiledikleri kişisel tepkilerden kaynaklanmaktadır. Bu tepkiler dışı vurularak ifade edilebildiği gibi dışı vurulmadan da ortaya çıkabilir. Duyguların ortaya çıkardığı tepki sonucu değişime karşı direncin ortaya çıkacağını ifade eden boyuttur.
- 3. Kısa Vadeli Düşünme:** Çalışanların, yeterince yorumlamadan değerlendirme yapmadan, düşünmeden doğrudan fikirler ile değişime tepki, diğer bir deyişle direnç göstermelerinden kaynaklanır.
- 4. Bilişsel Katılık:** Değişime direnç, bireylerin ya da çalışanların değişime tamamen ön yargılı olmalarından, kişilerin değişime zihinsel olarak kapalı olmalarından kaynaklanır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlama, bakış açılarını değiştirme, yeniliği teşvik etme, takipçilerinin davranışları için olumlu örnekler oluşturma, görev yaptığı örgütlere yenilik ve değişim getirme konusunda benzersiz bir yetenekle karakterize edilen kişilerdir (Samson ve diğerleri, 2021: 491). Dönüşümcü liderlik, çalışanların değişim arzusunu ve duygusal ihtiyaçlarını en üst düzeye çıkarma yeteneğidir (Çelik, 2013: 54).

Dönüşümcü liderliğin boyutları farklı yazarların görüşlerine göre; aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır (Kılıç, 2006: 156):

- 1. İdealleştirilmiş-Etki:** Astlar lidere hayranlık ve saygı duyar, liderin belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba gösterir, onun değerlerine sadık kalır ve hatta bu sadakat için kendinden taviz verebilir (Van Eeden ve diğerleri, 2008:255). Liderlerde grubun başarısına kendini adanmışlık ve eylemlerinde etik ilkelerden sapmazlar. Liderlerin yüksek ahlaki ve etik standartlara sahip olması beklenir. Benlik saygısı yüksek olan liderler, astlarından sadakat beklerler (Bono ve Judge, 2004:901).
- 2. İdeal Etkili –Davranışlar:** İdeal davranışlar sergileyen liderler, astları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Takipçiler liderlerle özdeşleşir ve onlara belirli yüksek değerler yüklerler. Liderin astlarına misyon ve vizyon duygusu aşılama yeteneği olan karizma kavramı yerine idealleştirilmiş etki de kullanılmaktadır. İdealleştirilmiş etki, takipçilerin lideri özel bir kişi olarak kabul etmesi ve ona güvenmesi anlamına gelen bir kavramdır. Bu da izleyici bağlılığını artırmaktadır (Koçel, 2010:592).
- 3. İlham Verici Liderlik:** Dönüşümcü liderler, takipçileri arasında amaç birliği yaratır ve onların geleceğe umutla bakmasını sağlarlar ayrıca bu sayede takipçilerini motive ederler. Dönüşümcü liderler, takipçileri arasında amaç birliği yaratır ve onları geleceğe umutla motive ederler. Takipçilerin liderlerinden ilham almak için duygusal olarak motive oldukları durumlar ortaya çıkar (Koçel, 2010:592). İlham verici liderler, takipçileri etkilemek için kullandıkları sözlü ve yazılı iletişim becerileri açısından karizmatik liderlerle benzer özelliklere sahiptir (Tekin, 2007:27).
- 4. Entelektüel Teşvik:** Entelektüel teşvik süreci, astlara tamamen yeni ve iddialı fikirlerin aşılanmasını ve eski fikir ve inançlara meydan okunmasını içerir. Liderler için astlarının yenilikçi ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak önemlidir (Van Eeden ve diğerleri, 2008:255).
- 5. Bireysel Önem Verme:** Bireysel önem verme, yöneticilerin astlarına gösterdiği ilgi, saygı, takdir ve destek düzeyidir. Bu boyut, sürekli geri bildirimi ve bireysel ihtiyaçların örgütün misyonu ile ilişkilendirilmesini içerir. Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların gelişimi için de önemlidir. Liderler, astlarını bireysel gelişim ihtiyaçları konusunda destekler ve yönlendirir (Bono ve Judge, 2004:901).

Performans kelimesi 16. yüzyılda askeri alanda; görevlerin yerine getirilmesi, emirlerin yerine getirilmesi anlamına gelen bir terimdir (Cenger, 2006). Ancak günümüzde performans, bir örgütün hedeflerine ulaşabilme derecesinin, sonuçlarının niceliksel ve niteliksel ifadesidir (Öztürk, 2006: 75). Performans, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilme yeteneğidir (Demir ve diğerleri,2009:57-72). Örgüt performansı, bir örgütün ne kadar iyi çalıştığını veya hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduğunu gösteren örgütsel aktivitedir (Edwards,2019).

Walker ve Ruekert (1987), örgüt performansını üç boyut kullanarak tanımlamıştır. Yazarlar, bu üç boyutu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

1. Etkinlik, bir örgütün pazardaki rakiplerine göre satış büyümesi, pazar payındaki değişiklikleri, işletmenin ürününün rakiplerine göre başarısı ile ölçülür.
2. Verimlilik, bir işletmenin kaynaklarının işletme hedeflerine ulaşmada ne kadar etkin kullanıldığının sonucu verimliliktir. En çok kullanılan verimlilik ölçütleri, satışların yüzdesi olarak karlılık ve yatırım getirisidir.
3. Uyarılana bilirlilik, örgütlerin çevresel değişikliklere, fırsat ve değişen koşullara ne kadar uyum sağladığı ve ne kadar bu koşullara uyum sağladığıyla ilgilidir. En çok kullanılan ölçütler, rakiplerinkilere kıyasla başarılı yeni ürün tanıtımlarının sayısı veya ürünlerin satış yüzdesidir.

Kuramsal çerçeve

Stratejik yönetimin temel amaçlarından biri, bazı örgütlerin neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini anlamaktır. Güncel çalışmalarda, kaynak temelli yaklaşımlar performansı açıklamaya yönelik teorik bir bakış açısı olarak oldukça popüler hale gelmiştir (Crook ve diğerleri, 2008: 1141). Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, maddi olmayan kaynakların benzersizliğini, kıtlığını ve ticarete konu olmamasını gerektirir. Bu yaklaşım kaynak temelli teorisinin özünü ifade etmektedir. Örgütlerin rakipleri tarafından kolayca kopyalanamayacak veya satın alınamayacak maddi olmayan kaynakları varsa, örgütler rekabet avantajını ve pazardaki performansını artırabilir (Cho ve Pucik, 2005: 556). Bu bağlamda performans yenilikçi olma ile ilişkilidir denilebilir.

Örgütsel öğrenme teorisi, yenilikçiliği açıklamak için kullanılan önemli bir yaklaşımdır. Bu teori, yenilikçilik kabiliyetini artırmada bilgi yaratma ve özümseme gibi kritik faktörlere odaklanır. Yenilikçilik için gereken bilginin yaratılması süreci olan öğrenme, bu teorisin tam merkezinde yer alır. Yenilikçilik performansını arttıran unsurlar; bilgi kaynaklarının kullanılması iletişimi ve alışverişinin kolaylaştırılması gibi faktörlerdir (Govindaraju ve diğerleri, 2013:54-55). Yenilik örgütsel değişime yol açar değişim ise örgütlerde değişime direncin habercisidir. Değişime direnç, yeniliklerin uygulanması yolunda büyük bir engeldir. Yenilik uygulayamayan ve öğrenemeyen örgütler; performanslarını arttıramaz, rekabet edemez ve varlıklarını sürdüremezler. Örgütler, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayamazlarsa, belirli bir süre sonra varlıklarını sürdüremezler (Drucker, 2000: 85).

Blau (1974) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi, dönüşümcü liderlerin iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılabilir (Blau, 1974). Bu teoriye göre, liderin olumlu davranışı, lider ve üyeler arasında yüksek kaliteli bir etkileşim oluşturarak iş görenlerin dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticilere, pozitif tepkiler vermesine olanak tanır. Yani, çalışanlar liderlerine ve örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlar. Liderlerinin eylemlerini değerli bulan çalışanlar, daha fazla çaba harcamak için motive olacak ve verimli iş performansı sergilemek için yöneticilere karşı duydukları olumlu tutumları takas edeceklerdir (Jyoti ve Bhau, 2015). Dönüşümcü liderlik özellikleri, çalışanlara daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaları için ilham verir ve onları etkiler (Khanzada, Naeem ve Butt, 2018: 6). Astların yönetim kararlarına katılmasını ve yetki devretmesini sağlayan dönüşümcü liderler, özgüven, iş doyumu, kişisel başarı, bireysel performans, örgütsel bağlılık gibi değerlerin gelişmesini ve artmasını destekler (İntepeler ve Barış, 2018: 101). Dönüşümcü liderler, örgütlerde misyon ve stratejiye odaklanarak, yeni yetenekleri keşfeder ve geliştirir, mevcut potansiyeli açığa çıkarır, çalışanlara yeni yönler gösterir ve onların ihtiyaçlarını örgütsel yapıya entegre eder. Bu özellikler, değişim liderlerinin değişimin gerekliliğini ve zorunluluğunu hissetmelerini, değişim için bir vizyon oluşturmalarını, değişimi açıklamak ve uygulamak için destek ekipleri oluşturmalarını, değişimin önündeki engelleri ve hedefleri tahmin etmelerini, etkili karar alma süreçleri oluşturmalarını sağlar (Davis, 1988). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, değişime direnci kırmada izleyicilere yardımcı olur ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesine liderlik ederek katkıda bulunurlar. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, öğrenmenin gerçekleşmesi ve yeniliklerin sağlıklı bir şekilde uygulanması anlamına gelir. Rekabetin zorlayıcı koşullarında faaliyet gösteren işletmeler, dönüşümcü liderlerin varlığının hayati bir rol oynadığı bir ortamda ayakta kalmak zorundadır. Dönüşümcü liderler, öngörü becerilerine sahip vizyoner liderler olarak örgüt performansını etkileyen kilit figürlerdir.

Performans, bir örgütün ilerlemeyi desteklemesi ve örgütün vizyon ve misyonuna ulaşması açısından önemlidir. Örgütlerin günlük hayattaki önemli rolü nedeniyle, başarılı örgütler gelişmekte olan ülkeler için kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir bu nedenle örgütler sürekli olarak performansla odaklanmaktadır. Çünkü örgütler ancak performansları sayesinde büyüyüp gelişebilirler (Gavrea ve diğerleri, 2011: 286-287). Birçok faktör ve değişken çalışan performansını etkileyebilir. Araştırmanın değişkenleri olan değişime direnç ve dönüşümcü liderlik örgüt performansını etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Günaydın ve diğerleri, 2023: Küçükaltan ve Gözde, 2020; Sengendo ve Eduan, 2024; Saharso ve Fadilah, 2024). Değişime direnç örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Kunze ve diğerleri, 2013; Masunda, 2015; Ismawati ve Yuliana, 2022; Ume ve diğerleri, 2023). Güncel çalışmalarda, kaynak temelli yaklaşımlar performansı açıklamaya yönelik teorik bir bakış açısı olarak oldukça popüler hale gelmiştir (Crook ve diğerleri, 2008:1141).

Kurulan model doğrultusunda, araştırmının değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklayan iki temel kuram olduğu tespit edilmiştir. Bu kuramlar, sosyal değişim kuramı ve örgütsel öğrenme kuramıdır. Elde edilen ve yukarıda değinilen bilgiler ışığında; sosyal değişim kuramının, çalışanlar ile liderler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelediği ve bu ilişkilerin motivasyon, bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini vurguladığı çıkarımında bulunula bilinir. Dönüşümcü liderliği, liderin takım üyelerini etkileyerek onların potansiyellerini ortaya çıkaran ve kişisel gelişimlerini destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak kabul etmek doğru olacaktır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde çalışanlara destek olarak ve güven vererek değişime direnci azaltabilir ve onların iş performansını artırabilir. Çalışanlar, liderlerinin kendilerine olan güvenlerine karşılık vermek için daha yüksek bir bağlılık ve motivasyon sergileyebilir. Sonuç olarak, sosyal mübadele kuramıyla açıklanan bu karşılıklı ilişki, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayabilir. Dönüşümcü liderler değişimin öncüsü olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, sosyal mübadele kuramı değişime direnç ve iş performansı arasındaki ilişkiyi lider-çalışan etkileşimi ve karşılıklı beklentiler açısından açıklayabilir. Bir çalışan değişime karşı olumsuz bir tutum sergiliyorsa, bu durum değişimin etkili bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir ve dolayısıyla iş performansını düşürebilir. Öte yandan, pozitif bir tutum sergileyen çalışan, değişime daha açık olabilir ve yeni süreçlere daha kolay uyum sağlayabilir, bu da iş performansını artırabilir. Çalışanların pozitif tutum sergilemeleri lider ile arasındaki etkileşimden kaynaklanabilir.

İlgili alan yazın taraması ve hipotezler

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

Qonitah ve Sholahuddin (2024), araştırmalarında değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ume ve diğerleri (2023), araştırmalarında pasif ve aktif değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. June (2023), araştırmalarında; örgütsel kültüründeki değişimin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, insan sermayesi gelişimindeki değişimin, örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Mensah ve diğerleri (2023), araştırmalarında; yapısal değişimin, stratejik değişimin ve teknolojik değişimin birlikte çalışan performansındaki değişime önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aziz ve Zakiy (2023), araştırmalarında; örgütsel değişimin iş stresi üzerinde olumlu etkisinin olduğu, örgütsel değişimin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmının ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Değişime direncin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır

Değişime direnç ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

Mahroof ve Rafi (2024), araştırmalarında; yetenek yönetiminin dijital dönüşüm üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu, yetenek yönetimi ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide değişime direnç ve dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Tay ve Aigbogun (2024), araştırmalarında; COVID-19'un yeni normaline uyum sağlamış olan KOBİ liderlerinin, etkili iletişim pratiği, dijital teknoloji kullanımı, kolektif liderlik, çalışanlara ilham verme ve empati gösterme yoluyla krizi atlarmayı başardıkları sonucuna ulaşmışlardır. Abbas ve diğerleri (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin yenilikçi performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ayrıca değişime bağlılığın, örgütlerde yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmede kritik bir faktör olarak görüldüğü sonuçlarına ulaşmışlardır. Arfatun ve diğerlerinin (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin sanal takım değişim yönetimini önemli ölçüde etkilemediği, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgüt kültürünün sanal ekip değişim yönetimi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlik ile sanal ekip değişim yönetimi arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık etkisinin olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. Deviana ve Hendarsjah (2023), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin,

değişime yönelik bireysel tepkilerin üzerinde anlamlı derecede olumlu bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderliğin etkisinin, öz-yeterliğin aracı rolüyle artırılabilceği sonuçlarına ulaşmışlardır. Sánchez ve diğerleri (2023), araştırmalarında; dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hina ve Siddiqui (2023), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim sırasında çalışanın destekleyici davranışını ve örgütsel güveni önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Alesyashi ve İraz (2023), araştırmalarında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişimin dört alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan karizma ve ilham vermenin örgütsel değişimi olumlu yönde etkilediği, entelektüel teşvik ve kişisel ilginin örgütsel değişimle anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2: Değişime direncin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

Sengendo ve Eduan (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin akademik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Saharso ve Fadilah (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderlik tarzının, çalışma ortamının, iş tatmininin ve iş disiplininin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ying Keat ve Zainal (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin çalışan direnci aracılığıyla İK uzmanlarının görev performansı ve bağlamsal performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Sabasri ve diğerleri (2024), araştırmalarında; ücretlendirme, dönüşümcü liderlik ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Widianingsih ve diğerleri (2024), araştırmalarında; örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu, örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, yenilikçi iş davranışının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yenilikçi iş davranışının, örgütsel kültürün çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmediği, yenilikçi iş davranışının, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmediği sonuçlarına ulaşmıştır. Ariyanti ve diğerleri (2024), araştırmalarında; dönüşümcü liderliğin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak sosyal medya kullanımı üzerinde bir etkisinin olmadığı, tam aracılık yoluyla bu değişkenlerin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

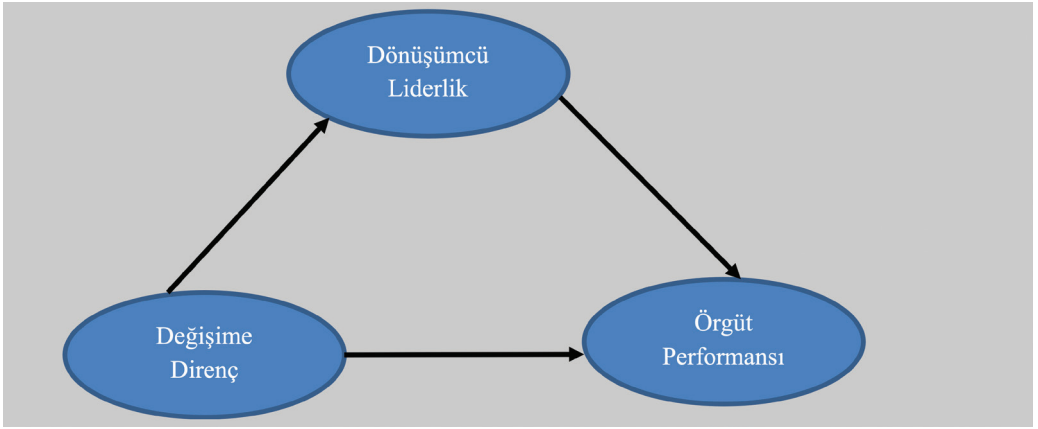
Yapılan alan yazın taramasının ardından değişime direnç, örgüt performansı, dönüşümcü liderlik değişkenlerinin birbirini etkilediği ve ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerden yola çıkarak değişime direnç, örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin rolünün ne olacağına dair sorulan sorunun cevabı yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar temel alınarak araştırma sorunsalına dayandırılmıştır. Yapılan yazın taraması dönüşümcü liderliğin örgüt performansını etkilediği, değişime direncin kırılmasının dönüşümcü liderlik özellikleri ile yakından ilişkili olduğunu ve bu iki değişkenin örgüt performansı üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H3: Dönüşümcü liderliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Değişime direnç ve örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; yöntem kapsamında, araştırma modeline araştırmanın evren ve örneklemine veri toplama araçlarına ayrıca araştırmanın tüm hipotezlerine değinilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli, aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.

Araştırmanın evren ve örneklemi

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemini ise Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren biri kamu diğer ikisi özel toplam 710 banka çalışanı oluşturmaktadır, veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır (Tablo 1). Örnekleme dâhil olan çalışanlar idari ve müşteri hizmetleri bölümünde çalışan yönetici ve personellerden oluşmaktadır. Araştırmada çok değişkenli analizler yapılması nedeniyle örneklem büyüklüğünün araştırmada kullanılan toplam anket ifadelerinin 10 katı büyüklüğünde olması tavsiye edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Araştırmada anket ifadelerinin toplamı 49’dur. Bu nedenle araştırmaya dâhil edilen örneklem büyüklüğünün evreni temsil yeteneği araştırma için uygundur. Veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplandığı için anket geri dönüşlerinde herhangi bir hataya eksik bilgiye rastlanmamıştır. Çünkü herhangi eksik bilgi veya doldurulmamış ifade anketin gönderimini engellemektedir. Anketlerin çevrimiçi ortamda dağıtılması bu nedenle tercih edilmiştir. Anketteki her ifade katılımcılar tarafından doldurulmuştur.

Tablo 1: M Farklı Evren Büyüklüğünde Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri (Kaynak: Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.)

Evren	Örneklem Büyüklüğü	
	%95 (0.005)	%99 (0.001)
1000	278	400
2000	322	499
3000	341	545
4000	350	571
5000	357	588
6000	361	599
7000	364	608
8000	367	615
9000	368	620

Veri toplama araçları

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kolayda örnekleme tekniği seçilmiştir. Anket çalışması toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Anketin 1.bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler 2.bölümde örgüt performansı ile ilgili ifadeler, 3.bölümde değişime direnç ile ilgili ifadeler ve son

bölümde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılımcıların katılım düzeyleri 3. bölümler, 4.bölümler için 5'li likert tipinde (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. 2.bölüm yani örgüt performansı ifadeleri için katılım düzeyleri; 1.Rakiplerden Çok Daha Düşük, 2.Rakiplerden Biraz Daha Düşük, 3.Rakiplerle Aynı, 4.Rakiplerden Biraz Daha Yüksek 5.Rakiplerden Çok Daha Yüksek şeklinde ölçülmüştür.

Örgüt performansı ölçeği

Örgüt performansını ölçebilmek için Baker ve Sinkula (1999a;1999b) tarafından geliştirilen ölçek temel alınmıştır. Örgüt performans, finansal performans ve yeni ürün başarısı olmak üzere iki boyutta ölçülmektedir ve performans rakiplere göre değerlendirilmektedir. Birçok doktora tezinde kullanılan bu ölçek Çaloğlu tarafından da 2016 yılında doktora çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Türkçe çevirisi, Çaloğlu'nun 2016 yılında hazırlamış olduğu tezden alınmıştır.

Değişime direnç ölçeği

Yazın incelendiğinde en çok tercih edilen ölçeğin 2003 yılında Oreg tarafından geliştirilen değişime direnç ölçeği olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma için Oreg tarafından geliştirilen değişime direnç ölçeği tercih edilmiştir. Değişime direnç ölçeği 4 boyuttan ve toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; rutin arayışı (5 ifade), duygusal tepki (4 ifade), kısa vadeli düşünme (4 ifade) ve bilişsel katılık (4 ifade) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe çevirisi, 2008 yılında Oreg ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Oreg 2003, 632; Oreg, ve ark. 2008: 939).

Dönüşümcü liderlik ölçeği

Dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde; Bolat, T., Seymen, O. (2020). Transformational and transactional leadership scale (TTLS) kaynağından alınan ölçek tercih edilmiştir. Ölçek 5 ayrı boyuttan ve toplam 25 adet ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları sırasıyla; idealleştirilmiş etki-atfedilen (5 ifade), idealleştirilmiş etki-davranış (5 ifade), telkinle güdüleme (5 ifade), entelektüel uyarım (5 ifade), bireysel ilgi (5 ifade) unsurlarıdır.

Verilerin analizi

Araştırma için öncelikle katılımcıların özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi daha sonra test türünü belirlemek amacıyla normallik testi ve ölçeklerin Cronbach's Alfa değerlerini tespit etmek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında ölçüm araçlarının yapı geçerliliği belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi, keşfedici faktör analizi, değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi, hipotezleri test etmek için regresyon analizi ayrıca aracı ve düzenleyici etki tespiti için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ek olarak aracılık etkisi, yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak da test edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 27 paket programı aracılığıyla ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Bulgular

Analiz sonuçları

Anket tekniği ile toplanan verilerin, bir paket programı aracılığı ile analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara aşağıda değinilmiştir.

Örnekleme ilişkin demografik istatistikler

Daha önce araştırmanın dördüncü bölümü olan yöntem bölümünde açıklandığı üzere araştırmaya 710 banka çalışanı dâhil edilmiştir. Aşağıda, Tablo 2'de örnekleme ait demografik bilgilere değinilmiştir.

Tablo 2: Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler

	N	%		N	%
Cinsiyet			İşyerindeki hizmet süresi		
Kadın	490	69,0	1 yıldan az	34	4,8
Erkek	220	31,0	1-3 yıl	220	31,0
Toplam	710	100,0	4-6 yıl	220	31,0
			7-10 yıl	141	19,9
Yaş			10-15 yıl	95	13,4
20 ve altı	3	0,4	Toplam	710	100,0
21-30	213	30,0			
31-40	265	37,3	İşyerindeki görev		
41-50	163	23,0	Üst düzey yönetici	8	1,1
51 ve üstü	66	9,3	Orta düzey yönetici	15	2,1
Toplam	710	100,0	Alt düzey yönetici	21	3,0
			Personel	666	93,8
Medeni durum			Toplam	710	100,0
Bekar	358	50,4			
Evli	352	49,6	Aylık gelir		
Toplam	710	100,0	15000-17000 TL	61	8,6
			17001-19000 TL	137	19,3
Eğitim durumu			19001-21000 TL	256	36,1
İlkokul/Ortaokul	1	0,1	21001-23000 TL	155	21,8
Lise	17	2,4	23001 TL ve üstü	101	14,2
Ön lisans	20	2,8	Toplam	710	100,0
Lisans	632	89,0			
Yüksek lisans	36	5,1			
Doktora	4	0,6			
Toplam	710	100,0			

Yukarıda bulunan Tablo 6.1.1. görüldüğü üzere; katılımcıların %69,0'u kadın, %31,0'i erkektir. Katılımcıların %0,4'ü 20 yaş ve altında, %30,0'u 21-30 yaşında, %37,3'ü 31-40 yaşında, %23,0'ü 41-50 yaşında, %9,3'ü 51 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %50,4'ü bekar, %49,6'sı evlidir. Katılımcıların %0,1'i ilkokul, ortaokul mezunu, %2,4'ü lise mezunu, %2,8'i ön lisans mezunu, %89,0'u lisans mezunu, %5,1'i yüksek lisans mezunu, %0,6'sı doktora mezunudur. Katılımcıların %4,8'i 1 yıldan az süredir, %31,0'i 1-3 ve 4-6 yıldır, %19,9'u 7-10 yıldır, %13,4'ü 10-15 yıldır işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %1,1'i üst düzey yönetici, %2,1'i orta düzey yönetici, %3,0'ü alt düzey yönetici, %93,8'i personeldir. Katılımcıların %8,6'sı 15000-17000 TL, %19,3'ü 17001-19000 TL, %36,1'i 19001-21000 TL, %21,8'i 21001-23000 TL, %14,2'si 23001 TL ve üstü aylık gelire sahiptir.

Ölçeklere ilişkin normallik testleri

Analizlerden önce verilerin normal dağılımda olup olmadığına karar verilmelidir. Çünkü parametrik veya non-parametrik testlerin hangisinin uygulanması gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. Veriler normal dağılım gösterdikleri takdirde parametrik testler kullanılabilir (Gülbüz ve Şahin, 2017). Verilerin normal dağılımını gösteren ve en yaygın olarak kullanılan yöntem çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmasıdır. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında ise veriler normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Sonuçlara göre örgüt performansı, değişime direnç, dönüşümcü liderlik ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği (çarpıklık ve basıklık katsayıları sınır içerisinde) kabul edilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ort	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt performansı	3,54	,927	-0,44	-0,34
Değişime Direnç	2.93	,929	-0,18	-0,84
Dönüşümcü Liderlik	3.56	,893	-0,59	0,21

Tablo 3’te görüldüğü üzere; çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde katsayıların (-1, +1) değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, normal dağılım şartı sağlanmıştır. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılması uygundur.

Ölçeklere ilişkin güvenirlik analiz sonuçları ve yorumları

Güvenirlik analizinde iç tutarlılığın belirlenmesinde en sık kullanılan yöntem Cronbach alfa değerlerinin belirlenmesidir. Bu değerin 0,70’ den büyük veya ona eşit olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:155-158). Sonuçlara göre ölçekler güvenilirlerdir.

Tablo 4: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)
Örgüt Performansı	7	0,874
Değişime Direnç	16	0,942
Dönüşümcü Liderlik	25	0,964

Faktör analizi

Aşağıda keşfedici faktör ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve yorumlarına değinilmiştir.

Tablo 5: Örgüt performansı Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1
ÖrP1	0,590
ÖrP2	0,781
ÖrP3	0,808
ÖrP4	0,837
ÖrP5	0,799
ÖrP6	0,748
ÖrP7	0,729
Özdeğer	4,042
Toplam Açıklanan Varyans %	57,740
KMO	0,855
Barlett X2	2692,467*
p	0,000

*p<0,05

Tablo 5’te görüldüğü üzere; KMO ve Barlett test sonuçlarına göre, Örgüt performansı (KMO=0,855) ölçeğinde KMO değeri 0,500’den büyük ve Bartlett X² testi anlamlı bulunmuştur (X²=2692,467, p<0,05). Buna göre ölçekler Keşifsel Faktör Analizine uygundur, normal dağılım göstermektedir. Ölçek tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır. Örgüt performansı faktör yükleri 0,590-0,837 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %57,740’tır.

Tablo 6: Değişime Direnç Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1
DeD1	0,720
DeD2	0,740
DeD3	0,752
DeD4	0,661
DeD5	0,769
DeD6	0,801
DeD7	0,807
DeD8	0,800
DeD9	0,806
DeD10	0,749
DeD11	0,758
DeD12	0,763
DeD13	0,748
DeD15	0,603
DeD16	0,607
DeD17	0,589
Özdeğer	8,599
Toplam Açıklanan Varyans %	53,743
KMO	0,912
Barlett X2	9736,801*
p	0,000

*p<0,05

Tablo 6’da görüldüğü üzere; KMO ve Barlett test sonuçlarına göre, değişimi direnç (KMO=0,912) ölçeğinde KMO değeri 0,500’den büyük ve Bartlett X2 testi anlamlı bulunmuştur (X2=9736,801, p<0,05). Buna göre ölçekler Keşifsel Faktör Analizine uygundur, normal dağılım göstermektedir. Ölçek tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte faktör yükü çok düşük madde olan “14.madde” ölçekten çıkarılmıştır (faktör yükü 0,114). Değişime Direnç faktör yükleri 0,589-0,807 arasında değişen 16 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %53,743’tür.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1
DöLi1	0,711
DöLi2	0,730
DöLi3	0,726
DöLi4	0,725
DöLi5	0,705
DöLi6	0,730
DöLi7	0,735
DöLi8	0,715
DöLi9	0,724

Tablo 7: Devamı

Ölçek Maddeleri	1
DöLi10	0,727
DöLi11	0,721
DöLi12	0,712
DöLi13	0,720
DöLi14	0,731
DöLi15	0,742
DöLi16	0,716
DöLi17	0,735
DöLi18	0,715
DöLi19	0,734
DöLi20	0,763
DöLi21	0,764
DöLi22	0,776
DöLi23	0,776
DöLi24	0,750
DöLi25	0,741
Özdeğer	13,440
Toplam Açıklanan Varyans %	53,759
KMO	0,943
Barlett X2	17058,482*
p	0,000

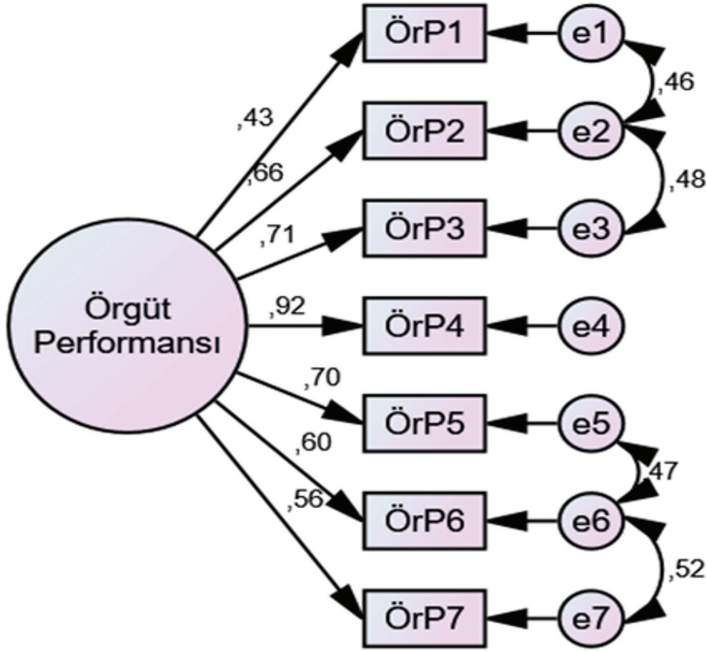
*p<0,05

Tablo 7. görüldüğü üzere; KMO ve Barlett test sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik (KMO=0,943) ölçeğinde KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X2 testi anlamlı bulunmuştur (X2=17058,482, p<0,05). Buna göre ölçekler Açıklayıcı Faktör Analizine uygundur, normal dağılım göstermektedir. Ölçek tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır. Dönüşümcü faktör yükleri 0,705-0,776 arasında değişen 25 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %53,759'dur.

Tablo 8: Örgüt performansı Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgüt performansı	
			İlk	Son
X2	X	x	576,159	12,944
Sd	X	x	14	8
X2/sd	≤ 3	≤ 5	41,154	1,618
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,767	0,995
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,534	0,982
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,791	0,998
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,686	0,995
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,971	0,998
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,151	0,021
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,238	0,030

Tek faktörlü örgüt performansı ölçeği için 1.düzye DFA modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre herhangi bir hata terimi kovaryansı kurulmadan incelendiğinde model uyum indekslerinin düşük olduğu görülmektedir. Yapılan modifikasyonlar ile ölçek DFA uyum indeksleri kabul edilebilir uyum sınırını geçmiştir. Sonuçlara göre Kikare uyum iyiliği (1,618), GFI (0,995), AGFI (0,982), IFI (0,998), TLI (0,995), CFI (0,998), RMR (0,021), RMSEA (0,030) indeksleri sağlanmıştır. Tablo 8 ve Şekil 2’de görüldüğü üzere Ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

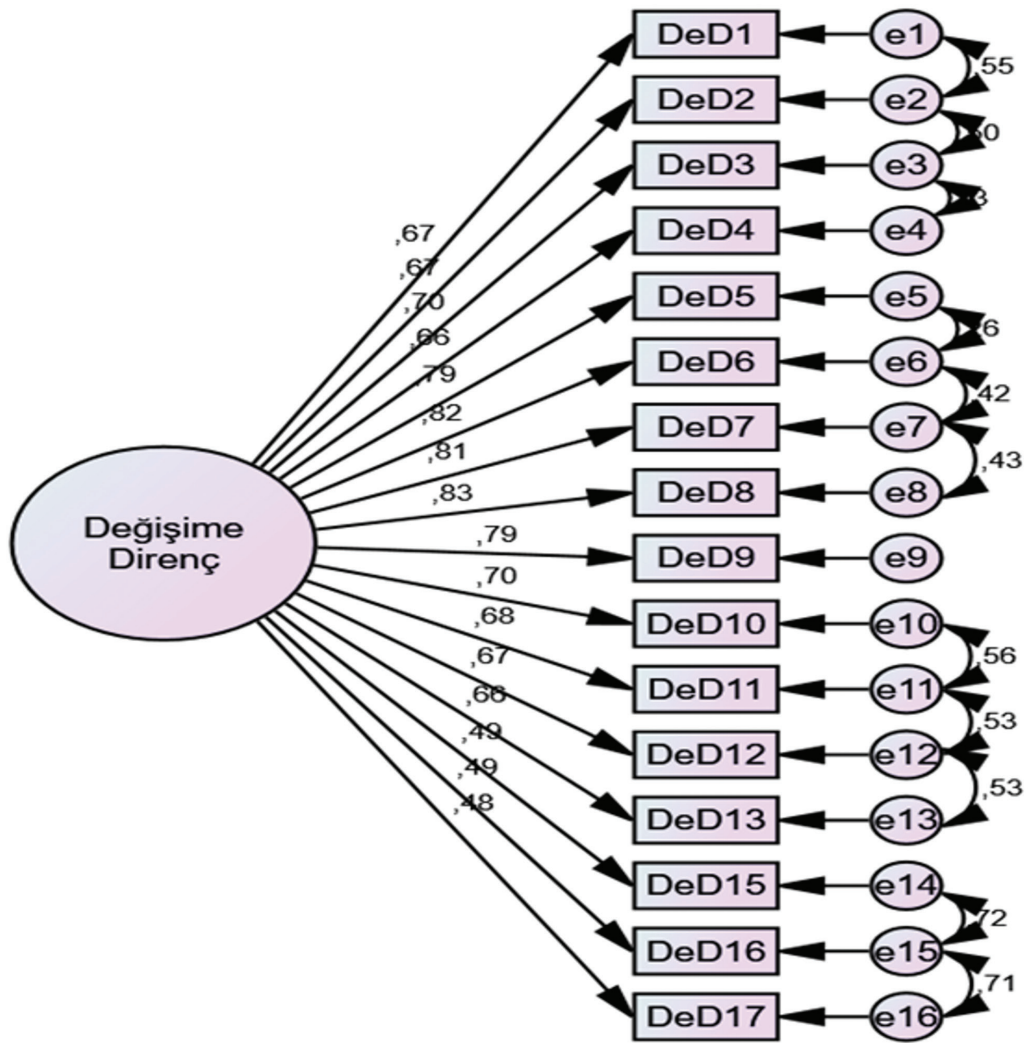


Şekil 2: Örgüt performansı ölçeği DFA sonuçları

Tablo 9: Değişime Direnç Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değişime Direnç	
			İlk	Son
X2	X	x	3398,402	359,597
sd	X	x	104	78
X2/sd	≤ 3	≤ 5	32,677	4,610
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,595	0,941
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,470	0,898
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,655	0,971
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,602	0,955
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,655	0,970
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,186	0,074
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,211	0,071

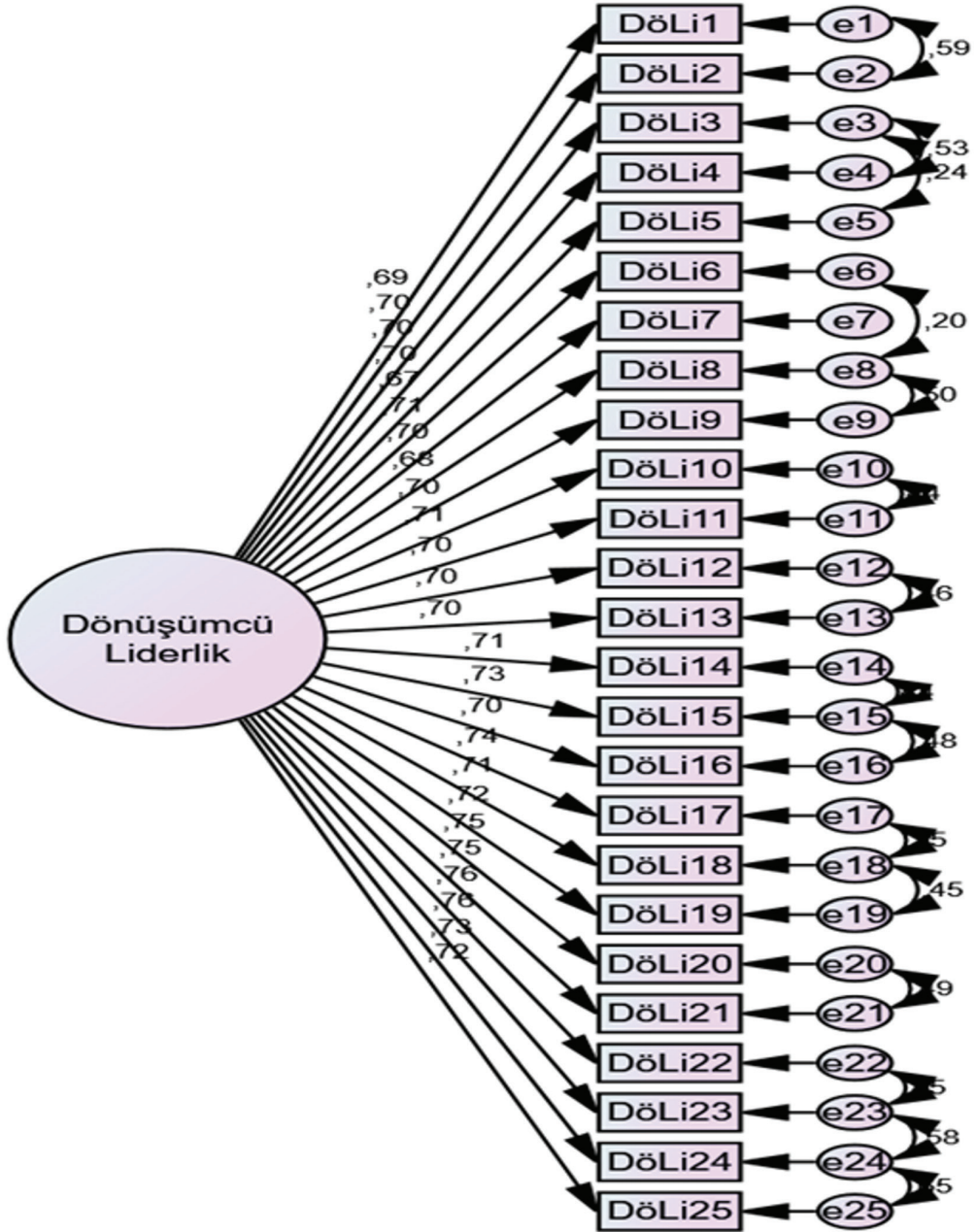
Tek faktörlü değişime direnç ölçeği için 1.düzye DFA modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre herhangi bir hata terimi kovaryansı kurulmadan incelendiğinde model uyum indekslerinin düşük olduğu görülmektedir. Yapılan modifikasyonlar ile ölçek DFA uyum indeksleri kabul edilebilir uyum sınırını geçmiştir. Sonuçlara göre Kikare uyum iyiliği (4,610), GFI (0,941), AGFI (0,898), IFI (0,971), TLI (0,955), CFI (0,970), RMR (0,074), RMSEA (0,071) indeksleri sağlanmıştır. Tablo 9 ve Şekil 3’te görüldüğü üzere ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.



Şekil 3: Değişime direnç ölçeği DFA sonuçları

Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları				
İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dönüşümcü Liderlik	
			İlk	Son
X ²	X	x	6653,913	1053,676
Sd	X	x	275	235
X ² /sd	≤ 3	≤ 5	24,196	4,484
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,526	0,900
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,440	0,861
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,625	0,952
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,590	0,938
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,624	0,952
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,132	0,062
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,181	0,070

Tek faktörlü dönüşümcü liderlik ölçeği için 1.düzye DFA modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre herhangi bir hata terimi kovaryansı kurulmadan incelendiğinde model uyum indekslerinin düşük olduğu görülmektedir. Yapılan modifikasyonlar ile ölçek DFA uyum indeksleri kabul edilebilir uyum sınırını geçmiştir. Sonuçlara göre Kikare uyum iyiliği (4,484), GFI (0,900), AGFI (0,861), IFI (0,952), TLI (0,938), CFI (0,952), RMR (0,062), RMSEA (0,070) indeksleri sağlanmıştır (Tablo 10 ve Şekil 4).



Şekil 4: Dönüşümcü liderlik ölçeği DFA sonuçları

YEM aracılık analizi sonuçları

Dönüşümcü liderlik aracılık YEM analizi sonuçlarına göre; Kikare uyum iyiliği (2,626), AGFI (0,850), IFI (0,946), TLI (0,939), CFI (0,946), RMR (0,071), RMSEA (0,048) indeksleri sağlanmıştır. GFI (0,871) indeksi sınırda olup hemen hemen sağlamıştır.

Tablo 11: YEM Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

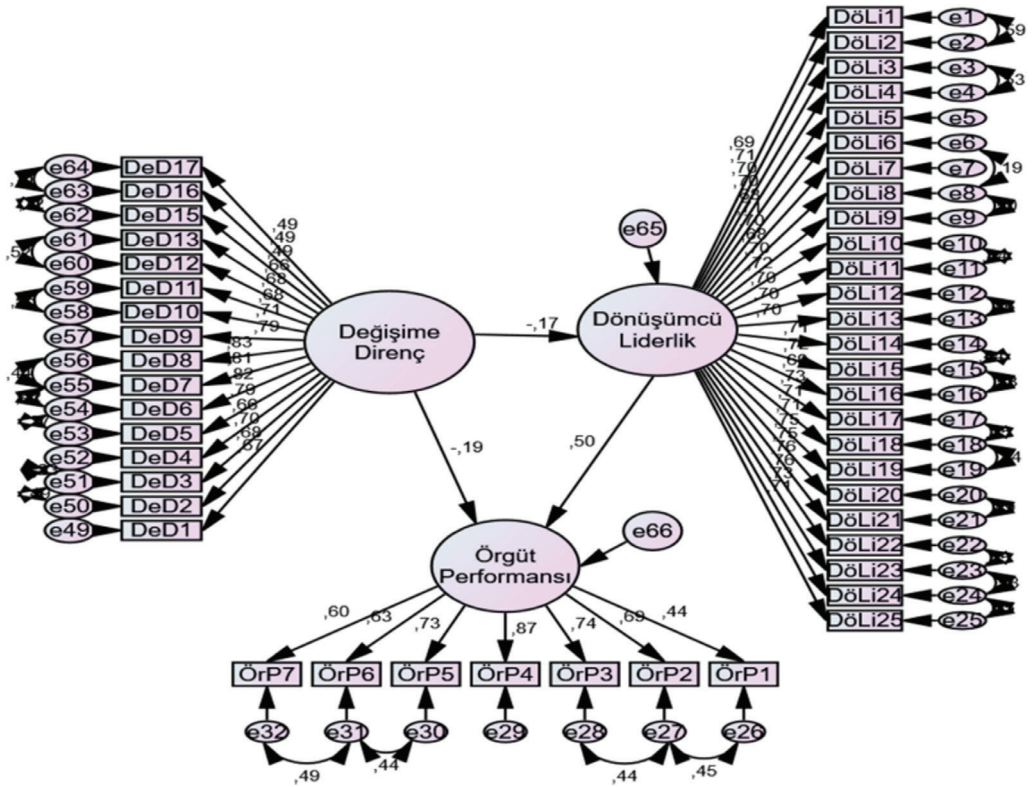
İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dönüşümcü Liderlik
X ²	X	x	2636,046
Sd	X	x	1004
X ² /sd	≤ 3	≤ 5	2,626
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,871
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,850
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,946
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,939
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,946
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,071
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,048

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM Analizi Sonuçları

	Dönüşümcü Liderlik	Örgüt performansı
Değişkenler	β	β
Model 1.1		
Değişime Direnç	x	-0,266*
P	x	0,000
R ²	x	0,071
Model 1.2		
Değişime Direnç	-0,169*	x
P	0,000	x
R ²	0,029	x
Model 1.3		
Dönüşümcü Liderlik	x	0,531*
P	x	0,000
R ²	x	0,282
Model 1.4		
Değişime Direnç	x	-0,194*
Dönüşümcü Liderlik	x	0,502*
P	x	0,000
R ²	x	0,322

*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok; YEM

Analiz sonuçlarına göre Model1.1 incelendiğinde değişime direnç, örgüt performansı ($\beta=-0,266$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1.2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,169$, $p<0,05$), dönüşümcü liderlik üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1.3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,53$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1.4 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,502$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Değişime direnç, örgüt performansı ($\beta=-0,194$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1’de değişime direncin etki katsayısının Model4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. “H4: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM

Tablo 13: YEM Aracılık Analizi SOBEL Test Sonuçları

Aracı Değişkenler	Test İstatistiği	sh	p
Dönüşümcü Liderlik	5,150	0,023	0,000*
*p<0,05			

SOBEL test sonuçlarına göre; öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik aracılıklarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). H4 hipotezi desteklenmiştir

Korelasyon analiz sonuçları ve yorumları

Araştırma kapsamında Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 13'de değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Tablo 14: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt performansı	Değişime Direnç	Dönüşümcü Liderlik
Örgüt performansı	1		
Değişime Direnç	$-,306^{**}$	1	
Dönüşümcü Liderlik	$,493^{**}$	$-,160^{**}$	1

$^{**}p<0,001$, $^{*}p<0,05$ anlamlı ilişki var, $p>0,05$ anlamlı ilişki yok, $0\leq r\leq 0,25$ çok zayıf, $0,26\leq r\leq 0,49$ zayıf, $0,50\leq r\leq 0,69$ orta, $0,70\leq r\leq 0,89$ güçlü, $0,90\leq r\leq 1$ çok güçlü (Akgül vd. 2003).

Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre; örgüt performansı puanı ile dönüşümcü liderlik ($r=0,493$) puanları arasında pozitif yönlü, değişime direnç ($r=-0,306$) ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Değişime direnç puanı ile dönüşümcü liderlik puanı arasında ($r=-0,160$) negatif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; tüm ölçekler arasında ilişkiler anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon aracı etki testi sonuçları ve yorumu

Analiz sonuçlarına göre; Model1 incelendiğinde değişime direnç, dönüşümcü liderlik ($\beta=-0,160$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir.H2 hipotezi kabul edilmiştir. Model2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,306$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir.H1 hipotezi kabul edilmiştir. Model3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $p<0,05$), Örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir.H3 hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık Model4 incelendiğinde, değişime direnç ($\beta=-0,233$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, dönüşümcü liderlik ($\beta=0,455$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model2’de değişime direncin etki katsayısının Model4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. Bu sonuçlara göre “H4: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt performansındaki değişimin %29,3’nü model açıklamaktadır.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Aracılık Testi Analizi Sonuçları

	Dönüşümcü Liderlik	Örgüt performansı
Değişkenler	β	B
Model1		
Değişime Direnç	-0,160*	X
P	0,000	X
F	18,613	X
R ²	0,026	X
Düzeltil. R ²	0,024	X
Model2		
Değişime Direnç	x	-0,306*
P	x	0,000
F	x	72,925
R ²	x	0,093
Düzeltil. R ²	x	0,092
Model3		
Dönüşümcü Liderlik	x	0,493*
P	x	0,000
F	x	226,875
R ²	x	0,243
Düzeltil. R ²	x	0,242
Model4		
Değişime Direnç	x	-0,233*
Dönüşümcü Liderlik	x	0,455*
P	x	0,000
F	x	148,234
R ²	x	0,295
Düzeltil. R ²	x	0,293

* $p<0,05$ anlamlı etki var, $p>0,05$ anlamlı etki yok

Tablo 16: Otokorelasyon (Çoklu Bağlantı) Analiz Sonuçları

	Tolerance	VIF
Değişime Direnç	0,929	1,077
Dönüşümcü Liderlik	0,570	1,753

Analizde, özellikle bağımsız değişkenler arasında çoklu regresyon sorununun yaşanmaması gerekmektedir. “Çoklu Bağlantı Sorununun bulunmaması için Tolerance>0,10 ve VIF <10 olmalıdır (Field, 2005). Analiz sonuçlarına göre, yukarıdaki tabloda (Tablo 16) görüldüğü üzere; değişime direnç, dönüşümcü liderlik için çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 17: Aracılık Analizi Sobel Test Sonuçları

Aracı Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	P değeri
Dönüşümcü Liderlik	4,129	0,014	0,000*

*p<0,05

Sobel test sonuçlarına göre (Tablo 17) dönüşümcü liderliğe ait aracılığın anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). H4 hipotezi desteklenmiştir.

Sonuçlar ve Öneriler

Bu araştırmada, değişime direnç ile örgüt performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü ele alınmıştır. Sosyal bilimlerde araştırmalardan elde edilen sonuçların kesinliği tartışmaya açık olabilir. Bu durumun nedenleri sıralanabilir: Araştırmaların birtakım varsayımlara dayandırılması; araştırma kısıtlarının varlığı, araştırma verilerinin toplanmasında tercih edilen yöntemlerin değişkenlik göstermesi; araştırmada, kullanılan ölçüm araçlarının değişmesi; araştırmada, verilerin analizi için kullanılan paket programlarından kaynaklanan farklılıklar; araştırma verilerinin farklı evren ve örneklem büyüklüklerinden elde edilmesi, araştırma değişkenlerinin tanımlarının farklılık arz etmesi. Bu nedenler araştırma sonuçlarının farklı araştırma sonuçlarıyla tekrar tekrar teyit edilmesini gerektirebilir. Bu nedenle araştırma sonuçları bazen tam olarak uyuşabilir bazen benzerlik gösterebilir bazen de araştırmada tamamen farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Araştırmadan elde edilen nihai bulgu; değişime direncin örgüt performansı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etki rolünün tespit edilmesidir. Öğrenme örgütlerde, günümüzde vazgeçilmez unsurlardan biridir. Öğrenme değişimin habercisidir, değişimle beraber örgütlerde değişime direnç kaçılmaz bir faktör haline gelir. Örgütlerde, dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler değişimin yönetiminde başarılıdır. Değişimi doğru yönetmek, değişime olan tepkiyi yani direnci kırarak dolayısıyla örgüt performansı değişimin sonuçlarından olumsuz etkilenmeyecektir. Araştırmanın yapıldığı örgütler hiyerarşik örgüt kültürüne sahip olsalar da katı bir yönetim tarzı genellikle uygulanmamaktadır. Bürokrasinin hâkim olduğu örgütlerde, iletişim eksikliği, katı ast-üst ilişkileri ve örgütün büyüklüğü nedeniyle örgütsel öğrenme tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu tür durumlar örgüt performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Adokrazi kültürü, dinamik ve esnek bir örgütü ifade eden bir kültürel modeldir. Adokrazi kültüründe, bürokratik ve geleneksel yapıların aksine, gelişmişlik ve değişimin ön planıdır. Adokrazi- yaratıcı kültürde yenilik ve öncülüğün başarı getirdiği esastır. Bu tür kültürün, yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi, geleceğe hazır olmak, teknolojiyi en ileri seviyede kullanmak gibi amaçları vardır (Üsküplü ve Samur, 2021: 148). Bu nedenle örgütlerde adokrazi kültürünü benimsemeleri önerilir. Çünkü özellikle ileri teknolojinin kullanıldığı örgütlerde yöneticiler yönetim tarzına dikkat etmeli ve doğru iletişime odaklanmalıdır. Yöneticiler örgüt içinde değişimin gerekliliğini ve önemini vurgulayan eğitim programları düzenlemeli ve örgüt üyelerinin bu programlara katılımlarını sağlamalıdır. Çalışanları değişime dâhil etmeli, onları değişimin bir parçası olarak görmeli ve tüm çalışanları değişime hazır hale getirmelidir. Değişime direnç ile mücadele edebilmek için değişim lideri olarak değişime öncülük etmelidir. Yönetici kendisini de değişim konusunda sürekli geliştirmelidir. Astlarını çok iyi tanımalı astlarının davranışlarına uygun, değişimle mücadele yöntemleri belirlemeli ve bu yöntemleri uygulamalıdır. Yöntemler; katılım ve destek, eğitim ve iletişim, değişimi planlama, işbirliği ve tavizler olabilir. Değişime direncin nedenlerinin kökenine inip

bu nedenleri ortadan kaldırmalıdır. Bu nedenler; belirsizlik korkusu, güvenlik, bencillik, çalışanların alışkanlıkları ve bağımlılıkları, ekonomik durumları ve algılamadaki farklılıkları olabilir. Çalıştığı örgütü çok iyi tanımalıdır. Değişime direncin nedeni örgüt yapısı ve örgüt kültürü ise bu nedenleri ortadan kaldırmalıdır. Ayrıca yöneticilere, çalışanların sürekli kendini geliştirebilecek bir çalışma ortamının oluşturulmasının zorunluluğuna dikkat etmeleri tavsiye edilir. Yöneticilerin, kendilerini sürekli geliştirerek çalışanlar ile eğitimin ve öğrenmenin sürekliliğini sağlamaları örgüt için hayati bir meseledir.

Günümüz şartlarında bilgi şirketler için stratejik bir güç haline gelmiştir. Ancak işlenmeyen ve öğrenilemeyen bilgi işletme için hiçbir anlam ifade etmez. Öğrenme yoluyla kazanılan bilgi, örgütün yararına kullanılmadığı ve örgüt içinde paylaşılmadığı sürece anlamsızdır. Stratejik hedeflere ulaşmak, bilginin etkili yönetim süreçleri aracılığıyla iletilmesini gerektirir. Bu süreçler aracılığıyla paylaşılan bilgiler, örgütler ve çalışanları için kritik bir temel oluşturur. Bu nedenle örgütsel öğrenme yoluyla kazanılan bilginin yenilikçi eylemlere dönüştürülmesini sağlayacak dönüşümcü liderliğin varlığı önem taşımaktadır. Öğrenme döngüsünün sorunsuz işleyebilmesi için tüm çalışanların fikirlerini açıkça ifade edip paylaşılabilecekleri, yeni fikir ve düşünceleri keşfedebilecekleri bir örgüt ortamının yaratılması gerekmektedir. Değişim sürecini sağlıklı bir şekilde yönetecek ve değişime direnci engelleyecek ya da değişime direncin seviyesini en aza indirecek liderlik vasfı dönüşümcü liderliktir. Bu vasıflara haiz yöneticiler örgüt için kilit bir unsurdur. Dönüşümcü liderler öğrenmeyi kolaylaştırırlar. Bilginin kullanılması ve uygulanması onların uzmanlık alanlarından biridir. Bu nedenle örgütlere dönüşümcü liderlik vasıflarına haiz yöneticilerle çalışmaları önerilir. Ayrıca bu yöneticilerin işlerini kolaylaştırmak için daha esnek örgüt yapısına sahip bir örgüt kültürünü benimsemeleri tavsiye edilir. Çünkü esnek örgüt yapısına sahip olan örgütlerde bilgi paylaşımı, bilgiyi kullanma, öğrenme ve iletişim çok daha kolay ve hızlıdır. Sürekli değişen çevre koşulları öğrenmeyi zorunlu hale getirmektedir. Öğrenme rakiplere nazaran daha hızlı ve daha kolay gerçekleştirilmesi gereken çok önemli bir unsurdur. Stratejik hamlelerin, öğrenmenin olmadığı bir örgütte uygulanması mümkün değildir. Bu kapsamda, yöneticiler sürekli değişen çevre koşullarında rakiplerine üstünlük sağlamayı başarabilmek ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmek için örgütlerini öğrenen örgüte dönüştürülmelidir. Örgütler ise değişimi kolaylaştıran, dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerin varlığına her zamaninkinden daha fazla önem göstermelidir. Çalışanların sürekli gelişimine ve çalışanların sürekli öğrenmelerine bütün yöneticiler ve örgütler özen göstermelidir. Çünkü başarının sırrı özellikle günümüz koşullarında sürekli öğrenme ve gelişim yolunda olmakla ilgilidir. Bu çerçevede araştırmacılara bazı önerilerde bulunmaktadır:

- Çalışma bulgularının tutarlılığı farklı evren ve örneklem ile tekrar test edilmelidir.
- Bu araştırmanın verileri sadece nicel yöntemler kullanılarak toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılacak araştırmalarda nitel yöntemlerin de araştırmaya dâhil edilmesi tavsiye edilir.
- Gelecekteki çalışmalar için araştırmacılar, demografik özellikleri dikkate alarak değişime direnç ve performans ilişkisinde aracı ve düzenleyici rol araştırmaları yapabilirler.
- Gelecekte yapılacak çalışmalar için ölçüm araçlarının boyutlarının düzenleyici ve aracı etki rollerinin incelenmesi tavsiye edilir.

Beyanlar

Etik Kurul Beyanı: Çalışma için Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 30.09.2022 tarih ve 2022/8 nolu onay alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Çalışmamız için hiçbir kurum ya da kişiden finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

ABBAS, S., HİSHAM-UL-HASSAN, K., & RAZA, S. (2024) "The Role of Transformational Leadership on Employees Innovative Performance in Colleges in Punjab" International Journal Of Human And Society, 4(1), pp 46-63.

AKGÜL A., ÇEVİK O. (2003) İstatistiksel Analiz Teknikleri, Ankara, Emek Ofset.

- AKGÜN, A., KESKİN, H., & GÜNSEL, A. (2009) Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara, Elif Yayınevi.
- ALEYASHİ, W. S. J., & İRAZ, R. (2023) “Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde transformasyonel liderliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma” Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 23(1), ss 12-24.
- ARFATUN, A., ALWYAH, L., & SYAFWAN, S. (2024) “The Influence of Transformational Leadership on Change Management of the NTB Mall Virtual Team Mediated by Organizational Culture” International Journal of Management Science and Information Technology, 4(1), pp 14–23.
- ARİYANTİ, N., & SAWİTRİ, H. S. R. (2024) “The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Use of Social Media in Public Organization (Case Study of Financial Services Authority Employees)” International Journal of Social Science Research and Review, 7(1), pp 240-254.
- AZİZ, R. N., & ZAKİY, M. (2023) “Self-Efficacy as a Moderating Variable The Effect of Organizational Change on Work Stress and Employee Performance in Islamic Banks” FIRM Journal of Management Studies, 8 (1).
- BAKER, W.E., & SINKULA, J. M. (1999a) “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance” Journal of Marketing Focus.4 (4), pp 295-308.
- BAKER, W.E., & SINKULA, J. M. (1999b) “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance” Journal of the Academy of Marketing Science. (27) 4, pp 411-427.
- BEMMELS, B. & RESHEF, Y. (1991) “Manufacturing Employees and Technological Change” Journal of Labour Research, 12 (3), pp 231- 46.
- BLAU, P. M. (1974) “Presidential Address: Parameters of Social Structure” American Sociological Review, pp 615-635.
- BOLAT, T., SEYMEN, O. (2020) “Transformational and transactional leadership scale (TTLS) manual” <https://persty.com/TTLSmanual.pdf>
- BONO, J. E. & JUDGE, T. A. (2004) “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis” Journal of Applied Psychology, 89 (5), pp 901.
- CENGER, H., (2006) Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi – Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- CHO, H. J. & Pucik, V. (2005) “Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value” Strategic Management Journal, 26, pp 555-575.
- CHO, Y., SHIN, M., BILLING, T. K., & BHAGAT, R.S. (2019) “Transformational Leadership, Transactional Leadership and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts” Asian Business & Management, 18, pp 187-210.
- CROOK, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008) “Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis” Strategic Management Journal, 29, pp 1141-1154.
- ÇELİK, S. N. (2019) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi.
- ÇELİK, V. (2013) Eğitimsel Liderlik. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- DAVIS, K. (1988) İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev.:Kemal Tosun vd.), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- DAWSON, P. (2002) Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. SAGE Publications. London.
- DEMİR, H. & OKAN, T. (2009) “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1), ss 57-72.

DEVIANA, R. B., & HENDARSJAH, H. (2023) "Enhancing Individual Positive Reaction to Organizational Change Through Transformational Leadership and Change Agent's Credibility" *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14 (2), pp 342-360.

DRUCKER, P.F. (2000) 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (2. Baskı) (İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çev.) Epsilon Yayınları.

EDWARDS, J. (2019) "Assessing Organizational Performance. Retrieved from" <https://opentextbcca/strategicmanagement/chapter/assessingorganizationalperformance/>.

FIELD, A. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS*, (2nd ed.), London: Sage Publications Ltd.

GAVREA, C., ILİES, L., & STEGEREAN, R. (2011) "Determinants Of Organizational Performance: The Case of Romania" *Management & Marketing*, 6 (2).

GOVINDARAJU, C., VIJAYARAGHAVAN, G. K. & PANDIYAN, V. (2013) "Product and Process Innovation in Malaysian Manufacturing: The Role of Government, Organizational Innovation and Exports" *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15 (1), pp 52-68.

GUMUSLUOGLU, L., ILSEV, A., (2009) "Transformational Leadership, Creativity and Organisational Innovation" *Journal of Business Research*, 62, pp 461-473.

GÜNAYDIN, S. C., Zeynep, Ü. N. A. L., & KOÇAK, Ö. E. (2023) "Algılanan Dönüştürücü Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma" *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 5(8), ss 147-176.

GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.

HİNA, A. & SİDDİQUİ, D. A. (2023) "How Charismatic Leadership, and Employee Voice Complements the Transformational Leadership in Enabling Championing Behavior among Employees during Organizational Change: A parallel-sequential multiple mediations of Transparent Communication, Organizational Trust, and Openness to Change" Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4432534>

ISMAWATI, I., & YULIANA, Y. (2022) "Role of Preparedness For Change and Proactive Behavior To The Performance of Employee" *Jurnal Ekonomi*, 11 (03), pp 765-774.

İNTEPELER, Ş.S. & BARIŞ, V.K. (2018) "Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi" *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, İstanbul, (2), ss 97-104.

JUNE, C. (2023) *The Impact of Change Management on Organizational Performance: A Case Study of a Medium-sized Organization in the Information Technology Sector in Sub-Saharan Africa*. Master's Degree, Digital Business and Management, Vaasa University, Vaasa.

JYOTİ, J., & BHAU, S. (2015) "Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange And Relational Identification" *Sage Open*, 5 (4), 2158244015612518.

KHANZADA, B., NAEEM, S., & BUTT, H. (2018) "Emotional intelligence influence on employee's/ organizational performance with mediating role of job satisfaction in pakistani health sector" *J. Health Educ. Res. Dev*, 6, pp 1-6.

KILIÇ, S. (2006) *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.

KOÇEL, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.

KORKMAZ, S., ERMEÇ, A., YÜCEDAĞ, N., (2009) "İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri Ve İhracat Performanslarına Etkileri" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), ss 83-104.

KUNZE, F., BOEHM, S.& BRUCH, H. (2013) "Age, Resistance To Change, and Job Performance" *Journal of Managerial Psychology*, 28,7(8), pp 741-760.

KÜÇÜKALTAN, B., & GÖZDE, M. E. R. T. (2020) "Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği" *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(1), ss 5065-5095.

- MAHROOF, J., & RAFİ, A. (2024) "Talent Management During Digital Transformation: Role of Transformational Leadership and Resistance to Change" Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4681060> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4681060>
- MASUNDA, T. (2015) An Evaluation of Resistance To Organizational Change and its Effects on Employee Productivity: The Case Of Telecom Namibia. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- MENSAH, K. A., AHİAXONU, E. E., & TWUM, E. (2023) "Organizational Change and its Effect on Employee Performance. A Study At The Ghana Broadcasting Corporation" The Wisconsin Journal Of Arts And Sciences, pp 77.
- MURAT, G., AÇIKGÖZ, B., (2008) "Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler" Kamu İş,10 (2), ss 153-171.
- OREG S, BAYAZİT M, VAKOLA M, ARCİNİEGA L, ARMENAKİS A, BARKAUSKİENE R, BOZİONELOS N, FUJİMOTO Y, GONZÁLEZ L, HAN J, HREBÍCKOVÁ M, JİMMİESON N, KORDACOVÁ J, MİTSUHASHİ H, MLACİC B, FERİC I, TOPİC MK, OHLY S, SAKSVİK PO, HETLAND H, SAKSVİK I, VAN DAM K. (2008) "Dispositional Resistance To Change: Measurement Equivalence and The Link To Personal Values Across 17 Nations" J Appl Psychol. 93 (4), pp 935-44. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.935. PMID: 18642996.
- OREG, S. (2003) "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure" Journal of Applied Psychology, 88 (4), pp 680-693.
- ÖZTÜRK, A. (2006) Restoran İşletmelerinde Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınmasının İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.'de Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J., & BOYDELL, T. (1997) "The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development" London, McGraw-Hill. Pp 5.
- QONİTAH, Q., & SHOLAHUDDİN, M. (2024) "The Influence of Change Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on the Performance of Indonesian Sharia Bank Employees" Brilliant International Journal Of Management And Tourism, 4(1), pp 174-193.
- SABASRİ, A. L., KRİSNANDİ, H., DİGDOWİSEİSO, K., & ADNAN, S. M. (2024) "The Effect of Compensation, Transformational Leadership, and Work Environment on the Performance of Ojju K-Food Restaurant Employees Jakarta" Journal of Social Science, 5(1), pp 376-387.
- SAHARSO, S., & FADİLİAH, M. F. (2024) "The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance" JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan), 9(1), pp 1-14.
- SAMSON, D., DONNET, T. & DAFT, R. (2021) Management, 7th Edition, Cengage Learning, Australia.
- SÁNCHEZ, ID , SÍTÚ, M. VE MURİLLO, L. (2023) Duvarları yıkmak, köprüler kurmak: değişime dirençte bağlamsal ve bireysel faktörleri dikkate alan dönüşümcü liderliğin önemi. International Journal of Organizasyonel Analiz, Cilt. 31 No. 7, ss 3295-3314.
- SENGENDO, D., & EDUAN, W. (2024) "Headteachers' Transformational Leadership and its Influence on Academic Performance: A Case of Public Secondary Schools in Uganda" East African Journal of Education Studies, 7(1), pp 61-76.
- TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S. (2007) Using Multivariate Statistics. Pearson, Boston.
- TAY, Y. H., & AİGBOGUN, O. (2024) "Leadership styles and business performance: a study of service-based SMEs amidst the COVID-19 pandemic in Klang Valley, Malaysia" International Journal of Business Performance Management, 25(1), pp 50-68.
- TEKİN, Y. (2007) Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- UME, E. C., & AGHA, N. C. (2023) "Resistance To Change and Organizational Performance: A Study of Selected Universities in South West, Nigeria" African Journal of Social Issues, 5 (1), pp 310-333. Doi: 10.4314/ajosi.v5i1.20.

VAN EEDEN, R., CILLIERS, F. VE VAN DEVENTER, V. (2008) "Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support For The Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership" South African Journal of Psychology, 38 (2), pp 253-267.

WALKER JR, O. C., & RUEKERT, R. W. (1987) "Marketing's Role in The Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework" The Journal of Marketing, 51(3), pp 15-33.

WARUWU, H.; ASBARİ, M.; PURWANTO, A.; NUGROHO, Y. A.; FIKRİ, M. A. A.; FAUJİ, A.; ... ; DEWİ, W. R. (2020) "The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesia Private Schools. EduPsyCouns" Journal of Education, Psychology and Counseling, 2 (1), pp 378-397.

WİDİANİNGSİH, D., CHRİSTA, U. R., & HARİNİE, L. T. (2024) "Organisational Culture and Transformational Leadership Style Affect Employee Performance with Innovative Work Behaviour as Mediation Variables" SENTRALISASI, 13(1), pp 42-66.

YİNG KEAT, C., & ZAİNAL, S. R. M. (2024) "Moderating Role of Employee Vitality in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Performance" Kurdish Studies, 12(1), pp 70-90.

Summary

In today's evolving and constantly changing business world, organizations must adapt to change. Otherwise, they cannot achieve sustainable success. Because resistance to change is one of the factors that negatively affects organizational performance. Transformational leadership is a very important leadership style to combat resistance to change, which is an obstacle to change. Because transformational leadership facilitates change management and ensures that change is implemented effectively and efficiently. In addition, transformational leaders inspire employees and increase their performance. In this context; the purpose of the research is to determine the role of transformational leadership in the relationship between resistance to change and organizational performance in organizations. The research was conducted with 710 employees of three banks, one public and the other two private, operating in the Turkish Republic of Northern Cyprus. The employees included in the sample consist of managers and personnel working in the administrative and customer service departments. First, frequency analysis, normality test and reliability analysis were conducted for the analysis of the research data. Then, factor analysis, correlation analysis and hierarchical regression analysis were conducted to test the hypotheses. The mediation effect was also tested using the structural equation modeling method. The data were analyzed through a package program and worked with a 95% confidence level. As a result of the analysis, the partial mediating role of transformational leadership in the relationship between resistance to change and organizational performance was determined.