



T.C

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ PERFORMANS
İLİŞKİSİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI VE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ**

Cemile ŞEKER

185022001

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2024

T.C
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ,
PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT
ALGISI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ**

Cemile ŞEKER
185022001

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2024

ETİK BEYAN SAYFASI

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, araştırmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (07/06/2024)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

ÖZET

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ, PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

Cemile ŞEKER

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderliğin rolünü tespit etmektir. Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren biri kamu diğer ikisi özel toplam üç bankanın 710 çalışanıyla yapılmıştır. Örneklemeye dâhil olan çalışanlar idari ve müşteri hizmetleri bölümünde çalışan yönetici ve personellerden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin analizi için öncelikle frekans analizi, normallik testi ve güvenirlilik analizi yapılmıştır. Sonrasında faktör analizi, korelasyon analizi, hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisi, yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak da test edilmiştir. Verilerin analizi bir paket programı aracılığıyla ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analiz sonucunda, örgütlerde değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının kısmi aracı rolleri tespit edilmiştir. Ayrıca değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının düzenleyici rollerinin olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Değişime Direnç, Performans, Öğrenen Örgüt, Dönüşümcü Liderlik, Banka Çalışanları

ABSTRACT

THE ROLE OF LEARNING ORGANIZATIONAL PERCEPTION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN RESISTANCE TO CHANGE AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Cemile ŞEKER

The purpose of this research is to determine the role of learning organization perception and 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 two private, operating in the Turkish Republic of Northern Cyprus. The employees included in the sample consist of managers and staff working in the administrative and customer services departments. To analyze the research data, firstly frequency analysis, normality test and reliability analysis were performed. Afterwards, factor analysis, correlation analysis, and hierarchical regression analysis were performed to test the hypotheses. The mediation effect was also tested using the structural equation modeling method. The analysis of the data was done through a package program and worked with a 95% confidence level. As a result of the analysis, the partial mediator roles of transformational leadership and learning organization perception in the relationship between resistance to change and organizational performance in organizations were determined. It was also concluded that transformational leadership and the perception of a learning organization do not have a regulatory role in the relationship between resistance to change and organizational performance.

Keywords: Resistance to Change, Performance, Learning Organization, Transformational Leadership, Bank Employees

ÖNSÖZ

Bu araştırma, örgütlerde değişime direncin örgüt performansı üzerindeki etkisinde, öğrenen örgüt algısının ve dönüşümcü liderliğin rolünü tespit etmek, örgüt performansını arttırmada değişime direncin, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının etkilerini belirleyerek, yöneticilere tavsiyelerde bulunma amacıyla hazırlanmıştır. Büyük bir heyecan ve coşku ile hazırladığım tez çalışmamı, yoğun ve yorucu bir sürecin ardından tamamlamış bulunmaktayım. Bu süreçte doğrudan ya da dolaylı şekilde katkı sağlayan herkese içtenlikle teşekkür etmek isterim.

Doktora eğitimim süresince beni yönlendiren, ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ hocama en derin minnettarlıklarımı ifade etmeyi borç bilirim. Tez İzleme Komitesi üyeleri Sayın Doç. Dr. Yavuz Tansoy YILDIRIM'a ve Sayın Doç. Dr. Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU'na sundukları değerli önerilerle tezimin şekillenmesine ve tamamlanmasına katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Her koşulda yanımda olan varlığına duacı olduğum en kıymetli varlığım sevgili annem Fatma ŞEKER'e her gün varlığına şükür ettiğim maddi desteğini ve sevgisini benden hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli canım babam Yaşar ŞEKER'e teşekkürlerimi borç bilirim. Doktora boyunca yine maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan kardeşlerim Hamdi ŞEKER'e, Şeyma ŞEKER'e canı yürekten teşekkürlerimi sunarım. Tezimin veri toplama aşamasında çok emek veren değerli hocam Prof. Dr. Nesrin M. Bahçelerli'ye teşekkürlerimi sunarım.

CEMİLE ŞEKER

Bandırma,2024

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii

GİRİŞ	1
1.Problem	4
2. Araştırmanın Amacı	5
3. Araştırmanın Önemi.....	5
4. Varsayımlar	6
5. Sınırlılıklar	7

BİRİNCİ BÖLÜM.....	8
--------------------	---

1.Kavramsal Çerçeve	8
---------------------------	---

1.1. Değişime Direnç	8
1.1.1. Değişime Direncin Boyutları.....	11
1.1.2. Değişime Direncin Bireysel ve Örgütsel Nedenleri	12
1.1.2.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri	13
1.1.2.1.1. Alışkanlıklar	13
1.1.2.1.2. Ekonomik Faktörler.....	13
1.1.2.1.3. Belirsizlik Korkusu.....	14
1.1.2.1.4. Seçici Dikkat	14
1.1.2.1.5. Farklı Algılamalar	14
1.1.2.1.6. Bağımlılık ve Emsal Arama	14
1.1.2.1.7. Eskiye Koruma ve Güvenlik	15
1.1.2.1.8. Bencillik	15
1.1.2.1.9. Kişisel Çatışmalar.....	15

1.1.3. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri	15
1.1.3.1. Örgüt Yapısı.....	16
1.1.3.2. Güç ve Etkiye Karşı Tehdit.....	16
1.1.3.3. Örgütsel Kültür	16
1.1.3.4. Grup Normları	16
1.1.3.5. Yatırım Kaynakları	17
1.1.3.6. İletişim	17
1.1.4. Çalışanların Değişime Tepkileri.....	17
1.1.5. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri	18
1.1.5.1. Eğitim ve İletişim	19
1.1.5.2. Katılım ve Destekleme	20
1.1.5.3. Müzakere ve Tavizler.....	20
1.1.5.4. Tehdit ve Baskı	20
1.1.5.5. Manipülasyon ve Kooperasyon.....	21
1.1.5.6. Etkin Vizyon ve Misyon	21
1.1.5.7. Gönüllü Arama.....	21
1.1.6. Değişime Direncin Sonuçları	21
1.1.7. Değişime Direnç İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	22
1.1.7. Değişime Direnç İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	27
1.2. Dönüşümcü Liderlik	31
1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	32
1.2.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	35
1.2.3. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	39
1.3. Öğrenen Örgüt	41
1.3.1. Öğrenen Örgüt Gelişimi ve Boyutları	43
1.3.2. Öğrenen Örgüt Algısı İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	45
1.3.3. Öğrenen Örgüt Algısı İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	50
1.4. Örgüt Performansı.....	54
1.4.1. Örgüt performansı İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	55
1.4.2. Örgüt performansı İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	59

İKİNCİ BÖLÜM	65
2.Araştırmanın Kuramsal Temelleri.....	65
2.1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	76
3.İlgili Alan Yazın Taraması	76
3.1. Değişime Direnç ve Örgüt performansı ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	76
3.1.1. Yurt İçi Araştırmalar	76
3.1.2. Yurt Dışı Araştırmalar	80
3.2. Değişime Direnç ve Dönüşümcü Liderlik ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	85
3.2.1. Yurt İçi Araştırmalar	85
3.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar	89
3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt performansı ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	95
3.3.1. Yurt İçi Araştırmalar	96
3.3.2. Yurt Dışı Araştırmalar	101
3.4. Değişime Direnç ve Öğrenen Örgüt Algısı ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	113
3.4.1. Yurt İçi Araştırmalar	113
3.4.2. Yurt Dışı Araştırmalar	115
3.5. Öğrenen Örgüt Algısı ve Örgüt performansı ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	117
3.5.1. Yurt içi Araştırmalar.....	117
3.5.2. Yurt Dışı Araştırmalar	122
3.6. Öğrenen Örgüt Algısı ve Dönüşümcü Liderlik ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	127
3.6.1. Yurt İçi Araştırmalar	127
3.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar	131
3.7. Değişime Direnç, Örgüt performansı, Dönüşümcü Liderlik Ve Öğrenen Örgüt Algısı Arasındaki İlişkileri Ele Alan Geçmiş Araştırmalar	140
3.7.1. Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	140

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	145
4.Yöntem Ve Hipotezler.....	145
4.1. Araştırmanın Modeli.....	145
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	146
4.3. Veri Toplama Araçları	147
4.3.1. Örgüt Performansı Ölçeği.....	147
4.3.2. Öğrenen Örgüt Ölçeği	147
4.3.3. Değişime Direnç Ölçeği	148
4.3.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	148
4.4. Hipotezler.....	149
4.5. Verilerin Analizi	150
 BEŞİNCİ BÖLÜM	 151
5.Bulgular, Tartışma Ve Öneriler	151
5.1. Analiz Sonuçları.....	151
5.1.1. Örneklem İlişkin Demografik İstatistikler.....	151
5.1.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri.....	152
5.1.3. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları ve Yorumları.....	153
5.1.4. Faktör Analizi	154
5.1.4.1. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Yorumu.....	154
5.1.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Yorumu	158
5.1.5. YEM Aracılık Analizi Sonuçları	163
5.1.6. Korelasyon Analiz Sonuçları ve Yorumları	168
5.1.7. Basit Doğrusal Regresyon Analiz sonuçları.....	168
5.1.8. Hiyerarşik Regresyon Aracı Etki Testi Sonuçları ve Yorumu	169
5.1.9. Hiyerarşik Regresyon Düzenleyici Etki Testi Sonuçları ve Yorumu.....	172
5.1.10. Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi	174
5.2. Analiz Sonuçları ve Tartışma.....	181
5.3. Öneriler	211
5.3.1. Yöneticiler ve Örgütler İçin Öneriler	212
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	214
KAYNAKÇA	217
EKLER.....	252

EK 1: Gönüllü Katılım ve Bilgilendirilmiş Onam Formu	252
EK2: Anket	253



TABLOLAR

Tablo 1: Değişime Dirence Neden Durumlar	10
Tablo 2: Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu.....	17
Tablo 3: Farklı Evren Büyüklüğünde Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	146
Tablo 4: Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler	151
Tablo 5: Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları	153
Tablo 6: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 7: Örgüt performansı Ölçeği KFA Sonuçları.....	155
Tablo 8: Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeği KFA Sonuçları	155
Tablo 9: Değişime Direnç Ölçeği KFA Sonuçları	156
Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KFA Sonuçları	157
Tablo 11: Örgüt performansı Ölçeği DFA Sonuçları.....	158
Tablo 12: Öğrenen Örgüt Ölçeği Algısı DFA Sonuçları	159
Tablo 13: Değişime Direnç Ölçeği DFA Sonuçları	161
Tablo 14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları	162
Tablo 15: YEM Analizi Uyum İndeksi Sonuçları.....	164
Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM Analizi Sonuçları	164
Tablo 17: Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Analizi YEM Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 18: YEM Aracılık Analizi SOBEL Test Sonuçları.....	167
Tablo 19: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 20: Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları	168
Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik Aracılık Testi Analizi Sonuçları.....	170
Tablo 22: Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Testi Sonuçları	171
Tablo 23: Otokorelasyon (Çoklu Bağlantı) Analiz Sonuçları.....	172
Tablo 24: Aracılık Analizi SOBEL Test Sonuçları.....	172
Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Düzenleyicilik Testi, Analizi Sonuçları	173
Tablo 26: Öğrenen Örgüt Düzenleyicilik Testi, Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 27: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 28: Bağımsız Değişkenlerin Boyutlarının Örgüt performansı Üzerindeki Etkisi.....	180
Tablo 29: Hipotez Sonuçları	181

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırma Modeli	145
Şekil 2: Örgüt performansı Ölçeği DFA Sonuçları	159
Şekil 3: Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeği DFA Sonuçları	160
Şekil 4: Değişime Direnç Ölçeği DFA Sonuçları	161
Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlar	163
Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM	165
Şekil 7: Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Analizi YEM	167



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer
CFI	: Comparative Fit Index
CMIN	: Chi-Square Value
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük, Orta ve Büyük İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Non-Normed Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Aproximation
SECI	: Socialisation, Externalisation , Combination, Internalisation
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TLI	: Tucker-Lewis Index
VIF	: Variance Inflation Factor
X2	: Chi-Square Goodness of Fit
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

GİRİŞ

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).

Rekabet koşullarının çok hızlı değişip dönüştüğü günümüzde örgütler, çalışanların bireysel öğrenme yoluyla değil örgütsel öğrenme yoluyla ürün ve hizmetlerini geliştirme ihtiyacı duyar. 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). Örgütsel öğrenmeyi kültür olarak benimsemiş örgütler, dinamik bir ortama uyum sağlamayı ve değişimi yönetmeyi daha kolay hale getirir. Örgütün başarısı için çok önemli olan öğrenme ortamının oluşmasında, yöneticilerin davranışları önemli bir rol oynar. Dönüşüm ve değişim 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 ayrıl maktadır. Bu liderlik tarzı, son yıllarda sağlam bir temel üzerine oturarak yazında geniş bir yer edinmiştir (Murat ve Açıkğöz, 2008: 154).

Öğrenme değişimi, değişim de beklenen ve çok tabi olan direnci beraberinde getirir. Değişimin doğru yönetilmesi, örgütte öğrenme başarısını artırır. Dönüşümcü liderler değişim odaklı liderlerdir. Örgütsel değişim ve öğrenmenin sağlanmasında büyük rol oynayabilirler. Çünkü inovasyon liderlerinin farklı zihniyetleri ve öngöruları, çalışanlarına yönelik inovasyon stratejileri geliştirme sürecine destek olmaktadır (Yıldırım ve diğerleri, 2018: 214). Araştırmalar, liderlerin yaşam boyu değişimi sağlamak için dönüştürücü liderler olması gerektiğini göstermiştir. Çünkü dönüşümcü lider, değişimi ve yeniliği mümkün kılarak bir örgütü, yüksek performansa götüren kişi rolünü üstlenmektedir (Koçel, 2001: 483). Değişimin başarıyla sonuçlanması için yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemelerinin önemli olduğu sonucuna ulaşan birçok araştırma mevcuttur. Değişimi etkili bir şekilde yönetme, dönüşümcü liderlerin en dikkat çeken özelliklerinden biridir (Aksaraylı, 2015: 122). Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip yöneticiler, değişim sürecini en etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme başarısını artırma konusunda en uygun kişilerdir.

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 beraberinde değişime direnci getirir. Örgütler varlıklarının devamı için değişime direnç ile mücadele etmelidir. Değişime direnç esnasında değişime direnç ile mücadelenin de aslında bir öğrenme olduğu unutulmamalıdır. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütsel değişimle sonuçlanır ve öğrenen bir örgüt, öğrendiklerinin sonuçlarını örgütsel değişim olarak deneyimler. Değişim, örgütlerin hayatta kalmak için kullanabilecekleri önemli bir araçtır. Ancak öğrenme sonucunda meydana gelen değişim, örgütün her kademesinde bazı tepkilere neden olabilir bu tepkiler; değişime karşı direnç, eleştiri veya en azından kayıtsızlık şeklinde kendini gösterebilir. Tam bu noktada direnci kıracak değişimin sonuçlarını çok iyi yönetecek vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır. Değişim sonuçlarını en iyi dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler yönetecektir. Doğru yönetim örgüt performansını etkileyecektir. Çünkü örgütlerin rakiplerinden daha hızlı öğrenme ve değişimi daha etkili bir şekilde yönetme yeteneği, örgüt performansı artırma potansiyelini belirleyecektir. Yapılan birçok araştırmaya göre, örgütlerde değişimi yönetecek, öğrenmenin başarısını, dolayısıyla değişimin çalışanlar arasında kabul görmesini sağlayacak, değişime direnci kıracak ve bu sancılı sürecin kazançla yönetilmesini sağlayacak kişi, dönüşümcü liderlerdir (Aksaraylı, 2015; Koçel, 2001; Davis, 1988). Değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın ve sürekli gelişmenin önemi ortadadır. Dönüşümcü liderliğin varlığı değişim yönetimi için hayati bir organ görevi görebilir. Örgüt performansının yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeteneklerinden etkileneceği söylenebilir. Örgütler, hayatta kalmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için değişimlere uyum sağlamalı, dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip yöneticilerle çalışmalı ve sürekli öğrenme modelleri geliştirmelidir.

Örgütsel öğrenme, 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 üstünlük 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 da ancak daha fazla öğrenme, daha fazla değişim ve değişim sırasında ortaya çıkacak sonuçların daha iyi yönetilmesiyle mümkün olabilir. Bu araştırmada, örgüt performansını artırmada öğrenen örgüt algısının, dönüşümcü liderliğin, değişim ve değişime direncin önemine vurgu yapılmaktadır. Araştırmada, örgüt performansını etkileyen üç önemli değişken olan; dönüşümcü liderliğin, değişime direncin, öğrenen örgüt algısının hangisinin daha etkili olduğu ve değişime direnç ile örgüt performansı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt algısının rolü tespit edilecektir. Bu araştırma, örgüt performansını arttırmada değişime direncin, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının 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. Araştırmanın kuramsal temelleri, ilerleyen bölümlerde açıklanacak olan sosyal değişim teorisi ve örgütsel öğrenme teorisine dayanmaktadır.

1. Problem

Araştırmanın temel sorunsalı, örgüt performansının nasıl geliştirilebileceği sorusuna cevap aramaktır. Bu kapsamda, örgüt performansını etkileyeceği düşünülen üç bağımsız değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler sırasıyla, örgütsel öğrenme algısı dönüşümcü liderlik ve değişime direnç olarak belirlenmiştir. Kurulan model yardımıyla örgütsel öğrenme algısı, dönüşümcü liderlik ve değişime direncin örgüt performansına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece örgüt performansının geliştirilmesinde dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt algısı ve değişime direncin etkilerinin olup olmadığı sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır.

Çevrenin sürekli değişmesi, örgütlerin kendini sürekli değiştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Öğrenen örgütler sürekli kendini yenileyen ve değişen koşullara adapte olmayı başaran örgütlerdir (Senge, 1990). Öğrenen örgüt yeniliğe, yenilik değişime, değişim ise değişime dirence neden olmaktadır. Direnç, değişimle yakından ilişkilidir ve

değişimin yaşandığı hemen her yerde görülen direnci yönetmek her örgüt için hayati bir konudur. Değişim her işletme için kaçınılmaz bir zorunluluktur. Değişimde başarı değişimle ortaya çıkan direncin örgütlerde nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgilidir. Değişen koşullara adapte olmak bütün örgütler için zor bir süreçtir. Örgütte değişim belli bir düzeyde dirence maruz kalacaktır. Direncin şiddetini, dönüşümcü lider azaltarak örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bilginin hızla değiştiği, değişim olgusunun bile değişime maruz kaldığı günümüzde, öğrenen örgüt olabilme, değişime direnç ile mücadele, dönüşümcü liderlik uygulamaları örgüt performansı açısından önemini ve güncelliğini korumaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütlerde değişime direncin örgüt performansı üzerindeki etkisinde, öğrenen örgüt algısının ve dönüşümcü liderliğin rolünü tespit etmektir. Araştırma, örgüt performansını arttırmada değişime direncin, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının etkilerini belirleyerek yöneticilere, öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla frekans analizi, normallik testi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılacaktır. Ayrıca aracılık etkisi, yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak da test edilecektir.

3. Araştırmanın Önemi

Örgüt performansını arttırmak, rekabette söz sahibi olabilmek için önemli bir unsurdur. Öğrenme, tüm örgütler için performansı geliştirmede zorunlu bir ihtiyaçtır. Özellikle faaliyetlerinde ileri teknolojiyi kullanan örgütler için öğrenme ve değişim hayati önem taşır. Araştırma için banka çalışanlarının örneklem olarak belirlenmesinin gerekçesi ileri teknolojiyi yoğun kullanmaları ve değişimi yoğun yaşamalarıdır. Öğrenme ile birlikte gelen değişim, örgütte değişime direnç dediğimiz bir takım tepkilere neden olabilir. Bu tepkiler örgütler için öğrenmeyi güçleştirebilir. Bazı araştırmalar değişime direnç ile mücadelede dönüşümcü liderlerin başarılı olduğunu kanıtlamıştır (Aksaraylı, 2015; Koçel, 2001; Davis, 1988).

Örgüt performansının geliştirilmesi günümüz şartlarında önemli stratejik bir adımdır. Çünkü günümüz şartlarında değişim unsuru dahi değişime maruz kalır. Özellikle

teknolojik gelişmelerin ve değişimlerin hız kesmediği bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, rekabet edebilmek için örgüt performansını sürekli geliştirmek zorundadır.

İleri teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bankacılık sektöründe, örgüt performansının geliştirilmesine dönük öneriler geliştirebilecek olması araştırmanın önemini teşkil etmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarının yazına yeni ilişkiler ekleyebilecek olması, yeni çalışmalar için araştırmacılara güncel bir kaynak sağlayabilecek olması da önemlidir. Araştırma, yeni araştırmalara rehberlik edebilir. Örgütlerde öğrenme sonucunda meydana gelen değişimin yönetiminde, yöneticilere ışık tutabilir. Doğru yönetim örgütlerde performansı, rekabet avantajını arttırabilir. Araştırmanın sonuçları sayesinde örgüt stratejik kararlarını geliştirilebilir ya da değiştirebilir. Bu gelişim veya değişim örgütün daha başarılı olmasını sağlayabilir. Başarılı örgütler ekonomiye katkıda bulunabilir, ekonomin güçlü kalmasını sağlayabilir, ülkenin refahına ve gelişimine katkı sağlayarak makroekonomik verilerinin iyileşmesine yardımcı olabilir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için bu gelişmeler önemlidir. Tüm bu nedenlerden dolayı araştırma önem arz etmektedir.

4. Varsayımlar

Bu çalışma aşağıdaki varsayımlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

- Çalışanlar değişime direnir.
- Ankete katılan çalışanlar veri toplama araçlarına adil ve dürüst bir şekilde yanıt vermişlerdir.
- Seçilen örneklem evreni doğru bir şekilde temsil etmektedir.
- Bu çalışmada, kullanılan ölçeklerin istenilen özellikleri doğru bir şekilde ölçtüğü ve yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilerin çalışmanın konusunu açıklamaya yeterli olduğu varsayılmaktadır.

5. Sınırlılıklar

Bu araştırmada belirlenen sınırlılıklar genel olarak şu şekilde öngörölmüştür:

1.Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyet’inde faaliyet gösteren ikisi özel biri kamu kurumu olan üç bankanın çalışanlarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla genellemeyi kapsamamaktadır.

2. Araştırma probleminin sorgulanmasında yararlanılan verilerin kapsamı, araştırma problemine yönelik gerekli donanıma sahip olduğu düşünölen katılımcı değerlendirmeleriyle sınırlıdır.

3.Katılımcıların araştırmaya katılımında, en az 18 yaşını tamamlamış olması, kurumda kadrolu çalışıyor olması ve gönüllü olması esas alınmıştır.

4.Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle, yaklaşık 900 kişilik idari ve müşteri hizmetlerinde görev yapan örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir.

5.Araştırma örnekleminin evreni temsil edebilir sayı ve nitelikte olduğu kabul edildiğinden dolayı araştırma için bu faktör bir sınırlılıktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, çalışmanın ana kavramları olan değişime direnç, örgüt performansı, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısı kavramları hakkında genel bilgiler ve son yıllarda yurt içinde, yurt dışında bu kavramlar ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

1.1. Değişime Direnç

Örgütsel değişimi ilk olarak tanımlayanlardan olan Lewin (1947), örgütsel değişim kavramını direnç ile birlikte kullanmıştır. Lewin, değişime kolektif tepkiyi olumlu anlamda 'arzu' ve olumsuz anlamda 'direniş' olarak tanımlar. Aslında yazar, burada açık olarak bir direnç kavramının tanımını yapmasa da değişimi desteklemek için ortaya çıkan duruma arzu, desteğe karşı çıkma durumuna ise direnç demektedir.

1948 yılında Coch ve French, hazırladıkları araştırmalarında, çalışanların işin değişiminden hoşlanmadıklarını hatta bu değişime tepki olarak gerekirse işi bırakma tehdidinde bulunmalarının olası olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları araştırmada, bir pijama fabrikasında çalışanların iş değişikliğindeki öğrenme süresi ile işe ilk başladıklarında işi öğrenme süresini karşılaştırmış ve iş değişikliği nedeniyle işi öğrenme süresinin tepki olarak uzatıldığını ifade etmişlerdir. Yazarlar bu tepkiyi motivasyon eksikliğinden kaynaklanan "değişime direnç" olarak tanımlamaktadır.

Değişime direnci; Zaltman ve Duncan (1977: 63), aynı koşulları statükodaki değişikliklerden korunmak için alınan önlemler şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre değişime direnç, çalışanların değişimi durdurma, yavaşlatma veya bir tepki olarak dönüştürme çabalarında ortaya çıkan davranıştır (Bemmel ve Reshef, 1991: 231). Değişime direnç, kişinin rutinlere bağlı kalma eğilimine göre, rutinleri sürdürme çabalarından kaynaklanan bir durumdur (Çelik, 2019). Bir örgüt içinde, güvenmeme, şüphecilik olma, erteleme veya değişimin meydana gelmesini önleme gibi davranışlar, değişime direnç olarak bilinir ve bu eylemler değişimin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesinin önündeki en büyük engeldir. Bu nedenle değişimi yaratanların değişime karşı direnci kırmak için çok çaba göstermeleri gerekmektedir. Değişime karşı direnci

yok etmek değişimin zor ve sancılı bir sürecidir (Kerman ve Öztop, 2014:6).Değişime karşı direnç, çalışanların değişimin gerekli olduğuna inanmamalarından, değişimin kendilerine veya örgüte zararlı olduğuna inanmalarından veya değişime karşı olumsuz hissetmelerinden kaynaklanan bir durumdur (Çalık ve diğerleri, 2013). Bazı durumlarda, çeşitli nedenlerle yeni durumlara uyum sağlamak veya kabullenmek zor olabilir. Bu nedenler kişinin eskiyi bırakamaması ya da yeniyi sevmemesi ile ilgili olabilir (Alpaydın ve diğerleri, 2016:95-101).

Mentor'a göre değişime karşı direnç, genel olarak bilinmeyenden korkma, kendiyle çelişme, başkalarını risk ve belirsizlikten koruma isteği, değişikliklerden ödöl alamama, kurumsal düzeni bozma korkusu ve sosyal sorun olarak nitelendirilmektedir. Bütün bu durumlar kamu düzeni ile ilgili kaygılardan kaynaklanabilir (Mentor, 2015: 67).

Değişime direnç; örgütlerde kırılması gereken, örgüte zarar verecek bütün olumsuz davranışların tamamıdır. Örgütlerde değişime direnç, her zaman olumsuz eylemler olarak kabul edilmese de genellikle yaşanan bu direnç olumsuz davranışlar olarak kabul edilir. Çünkü örgütler kendi amaçlarına ulaşmak için en iyi seçeneği belirleyip değişmeye zorunludur. Aksi takdirde rekabet yeteneğini kaybederek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya gelebilir. Koçel'e göre çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olan olaylar aşağıda yer alan tablodaki gibidir (Koçel 2011, 679:680).

Tablo 1. Değişime Dirence Neden Durumlar

İş ile İlgili Nedenlerden Dolayı	Kişisel Nedenlerden Dolayı	Sosyal Nedenlerden Dolayı
1.Teknolojik işsizlik korkusu. 2.İş yükünün artacağı kaygısı. 3.Teknik bilgi eksikliğine ilişkin endişeler 4.İş, ücret ve tazminat arasındaki ilişkide değişiklik korkusu. 5.Değişimin teknik olarak imkânsız olduğunu düşünmek 6.Değişen iş koşullarından ve yüksek maliyetlerden korkmak.	1.Bilinmeyenden korkma. 2.Güvenlik ihtiyacı 3.Alışkanlıklardan vazgeçmede zorluk 4.Değişim hakkında bilgi eksikliği. 5.Başarısızlıktan endişe edilmesi 6.İlgi kaybı 7.Yeni şeyler öğrenmenin zor olması 8.Eski kişisel deneyim 9.Kendine güven eksikliği 10.Bilinen konforların bozulma ihtimali.	1.Değişim hedefleri ile grup normları arasındaki fark. 2.Değişiklik öneren kişiye karşı olumsuz tutum. 3.Değişime karşı olumsuz iç tutum. 4.Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmek istememek. 5.Değişim çabalarının imkânsız olduğuna inanç. 6.Dış yönergelerden hoşlanmama. 7.Yalnızca belirli gruplara fayda sağlayan değişikliklerin tanınması.

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği S: 679,680.

1.1.1. Değişime Direncin Boyutları

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).

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.

Koçel, değişime direncin boyutlarını değişimi reddetme veya kabul etme arasında belirli seviyeler olarak ele almaktadır. Yazar, bu seviyeleri dört ayrı ana başlıkta incelemektedir. Başlıkların her biri kendi içerisinde ayrı davranış ve tutumları içerir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir (Koçel, 2007: 537).

- 1.Değişimi hızla benimseme
2. Değişime kayıtsızlık.
3. Değişime karşı pasif direnç.
4. Değişime karşı aktif direnç.

Değişime direncin boyutlarını Peus ve arkadaşları 3 ayrı başlıkta incelemektedir (Peus ve diğeleri, 2009:160).

1.Belirsizlik: Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinden ve geleceğe dair vizyon yetersizliğinden kaynaklanır.

2.Başarısızlık Korkusu: Çalışanların değişim sonucunda gerçekleşen yeni iş yapma süreçlerini ve teknolojiyi kavrayamama endişesinden kaynaklanır.

3.Anlamda Aksama: Çalışanlar tarafından değişimin net bir şekilde anlaşılamamasından kaynaklanır.

Değişime direncin boyutlarını Szabla, (2007: 542) beş ana başlıkta ele almıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

1. Pozitif Duygusal Boyut: Çalışanların değişime karşı tutumu bazen pozitif duyguları içerir bu duygular mutluluk ve heyecan gibi duygular olabilir.

2. Negatif Duygusal Boyut: Çalışanların değişime karşı tutumu, korku ve kızgınlık gibi negatif duygulara sebep olur.

3. Pozitif Niyetsel Boyut: Bireylerin geçmiş ve gelecekteki olumlu tutumlarından oluşur.

4. Negatif Niyetsel Boyut: Çalışanların olumsuz tepkilerini içerir.

5. Bilişsel Boyut: Değişimin çalışanlar tarafından örgüte ne kadar faydalı veya zararlı olup olmayacağına dair fikirlerini kapsar.

Dawson ise değişime direncin boyutlarını psikolojik tehdit (gerçek veya algılanan), meslekte önemli değişim (beceri gerekliliğinde değişim), sosyal düzendeki bozulma (yeni çalışma düzeni), iş güvencesinin düşmesi (çalışma güvencesi tehdidi), ve olumsuz anlamda statünün değiştirilmesi şeklinde ifade etmektedir (Dawson, 2002: 19).

1.1.2. Değişime Direncin Bireysel ve Örgütsel Nedenleri

Değişime direncin nedenleri arasında bazı ana faktörler belirleyici olabilir. Bu faktörler, bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenebilir. Bireysel düzeyde; bireylerdeki değişime direncin nedenleri, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklar, korku ve belirsizlik, kişisel değerler ve yetersiz iletişim gibi faktörlere dayanabilir. Örgütsel

düzeyde ise, yönetim tutumu, örgüt kültürü, kaynak kısıtlamaları ve geçmiş başarısızlıklar gibi faktörler dirence neden olabilir.

1.1.2.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Çalışanlar da belirsizlik korkusu, güvenlik, bencillik, çalışanların alışkanlıkları, bağımlılıkları, ekonomik durumları ve algılamadaki farklılıklar değişime direncin bireysel nedenleri arasında sayılabilir.

1.1.2.1.1. Alışkanlıklar

Alışkanlıkların ve davranışların bir anda değiştirilmesini beklemek mümkün değildir ve olmamalıdır. Değişiklikler bir anda gerçekleştirilmeye çalışılırsa değişim süreci başarılı olamayabilir. Bu nedenle değişimlerin adım adım gerçekleştirilmesi daha verimli olacaktır. Çünkü değişim birçok anlamı barındıran konuları içerebilir. Çalışanların değişime karşı tepkilerinin yumuşak olabilmesi için değişimin uygulanmadan önce değişime dair ön bir bilgilendirme yapılması değişim sürecini olumlu etkileyecektir. Bu bilgilendirmeden kastedilen, değişimin getirilerini anlamak ve anlatmaktır. Değişimin sürekli olumlu yönlerinin anlatılması eğitim ve ikna yöntemleri kullanılması bu sürecin sancısız atlatılmasını sağlayacaktır. Tehdit korku gibi yöntemlerle başvurmak değişim gerçekleşmezse işletme için ne kadar kötü sonuçlar doğuracağından bahsetmek çalışanlarda öfke ve kızgınlığına neden olabilir. Buda değişim sürecini ve sonucunu olumsuz etkileyecektir. Eğitim ve ikna yöntemleri ile çalışanların davranış tarzlarının değiştirilmesi sağlanabilir (Nadler, 1987: 358-369).

1.1.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Değişimine direncin bireysel nedenlerinden biride ekonomik faktörler olabilir. Değişim nedeniyle bazı çalışanlar elde edilen gelirin azalacağı konusunda endişe duyarlar. Özellikle ücret sistemleri farklı olan örgütlerde bu durum yaşanabilir, örneğin parça başına ücret alınan işletmelerde bu durumla sık karşılaşılabilir. Yapılan değişiklikler sonucu gelirin azalacağı korkusu ve kaygısı değişime karşı direnç oluşmasına neden olur (Gürel, 2006: 34).

1.1.2.1.3. Belirsizlik Korkusu

Değişim çalışanlarda belirsizlik algısına neden olabilir. Çalışanlar alışkanlıklarını değiştirmek, yeni yöntemler denemek yerine bilindik yöntemlerle sorun çözmeyi tercih ederler. Çünkü bilindik yöntemleri daha güvenli bulmaktadırlar. Yeni koşullara uyum sağlamak çalışanlar için kaygı sebebi olabilir. Bu kaygıda çalışanların değişime direnç göstermesine neden olur (Nadler, 1987: 358-369).

1.1.2.1.4. Seçici Dikkat

Çalışanlar, değişimin gerçekleşmesinin olumlu taraflarını anlar ve değişimin hem bireysel hem de örgütsel getirilerini kavrayabilirlerse değişime direnç yerine değişimi destekleyebilir. Yani değişimin gerekliliğini algılayabilir. Çünkü insanlar davranışlarını en rahat olana uyum sağlayacak ve uzlaşacak şekilde seçmeyi tercih ederler. Çalışanlar öğrenme eğilimini değişimin kendi hayatları üzerinde etkilerini dinleyerek ve okuyarak gerçekleştirirler (Özdemir, 2000: 62).

1.1.2.1.5. Farklı Algılamalar

Çalışanların değişim karşısındaki algıları birbirinden farklıdır. Değişim bazı bireyler için iyi iken bazı bireyler için kötü olabilir. Çünkü bireylerin algılama şekilleri birbirinden farklılık gösterebilir (Carrell ve diğerleri, 1997: 618). İş görenlerin değişim karşısındaki düşünceleri yöneticilerin bakış açılarından farklıdır. Yönetici karar alırken kendi doğrultusunda bir değerlendirme yaparak karar verir. Çalışanlar bir işyerindeki başarısızlığı yöneticilere bağlarken yöneticiler de çalışanların yetersizliğine bağlayabilir (Griffin, 1993: 314).

1.1.2.1.6. Bağımlılık ve Emsal Arama

Tüm insanlar hayatlarına yetişkinlere bağlı olarak başlarlar. Bağımlılık duygusu bütün insanlarda bu nedenle zihne yerleşir. Bireyler diğer insanlar tarafından önemsenmekten, diğer insanlar tarafından kabul gördüğünü ve himaye edildiğini hissetmekten keyfi alırlar ve buna ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle bağımlılık aşırıya kaçmadığı müddetçe kötü bir şey değildir. Bağımlılık aşırıya kaçtığı zaman bireylerde değişime dirence neden olabilir. Başkalarına güçlü bağları olan insanlar genellikle öz

saygıdan yoksundurlar ve kendi eylemlerini diğerlerinin eylemleriyle ilişkilendirirler. Bağılılıkları izin verene kadar değişime direnebilirler (Özdemir, 2000: 63).

1.1.2.1.7. Eskiye Koruma ve Güvenlik

Bazı bireyler geçmişin daha güvenli olduğuna inanırlar. Bu nedenle geçmişe dönerek güvenlik aramak isteyebilirler. Çünkü geçmişte daha mutlu olduklarına inanırlar. Değişime yani yeni duruma adaptasyon sürecinde, çalışanlar eski günlerinin daha güvenli ve daha iyi olduğunu düşünmeye eğilimlidirler. Çalışanlar değişimin gerekliliğini çok iyi anladıkları halde değişim taraflarının nedenlerine güvenmeyebilirler. Bu nedenle de değişime direnç ile karşılaşılabilir (Carrell ve diğerleri, 1997: 618).

1.1.2.1.8. Bencillik

Değişime karşı çıkmak bazı bireylerin tipik özelliğidir. Çünkü bireyler değişim nedeniyle bazı değerlerin yitirileceğine inanırlar. Onlara göre iş düzeylerinde, iş yapış şekillerinde yapı ve teknolojilerinde meydana gelebilecek bir değişiklik örgüt çıkarlarının gücün ve prestijin zarar görmesine neden olabilir (Daft, 2000: 372).

1.1.2.1.9. Kişisel Çatışmalar

Örgütlerde değişimi daha kolay gerçekleştirmek ve hızlandırmak amacıyla gönüllü personellerden yani değişim ajanlarından faydalanılabilir. Değişim liderlerinin en büyük yardımcıları değişim ajanları olabilir (Wolff, 2005: 2). Çalışanlar tarafından değişim ajanlarına kişiliklerinden dolayı tepki gösterilebilir. Bu nedenle değişim ajanlarının, iş görenlerin duygularına ve ihtiyaçlarına ilgisiz davranmamaları önem arz eder. Aksi takdirde değişime direnç ile karşılaşılabilir. Çünkü çalışanlarda şöyle bir algı oluşabilir; onlara göre değişim kendi ihtiyaçlarına cevap vermemektedir (Nelson ve Quick, 1995: 557).

1.1.3. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Örgütlerde değişime direncin örgütsel kaynaklı nedenleri olabilir. Örgüt değişimin hayati önemde olduğunu kavraya bile değişime direnç gösterebilir. Örgütün kültürü yapısı değişime direncin nedenlerinden biri olabilir (Gibson, 1997).

1.1.3.1. Örgüt Yapısı

Örgütler, faaliyetlerini sürdürebilmek ve devamlılıklarını sağlamak adına belirli yapılar kurmak zorundadır. Söz konusu yapılar kendi içinde belirli kurallara sahiptir. Çalışanlar, kurallara uygun bir şekilde şekillendirilip yönetilirler. Eğer örgütler, işlevlerini etkili bir şekilde sürdürmek istiyorlarsa, belirli yapılar ışığında örgüte dâhil olanları yönetmek durumundadırlar. Yapı, çalışanlara iş tanımlarını, prosedürleri ve kuralların nasıl yapıldığını anlatır (Robbins, 2001: 547). Özetle, işletme yapıları, çalışanlar için bir rehber niteliği taşır. Yapının sürekli olarak gözden geçirilip yenilenmesi gereklidir. Örgüt yapısının değişime, değişikliğe açık olmaması, örgütlerde değişime direncin nedenlerinden biri olabilir.

1.1.3.2. Güç ve Etkiye Karşı Tehdit

Örgüt içerisinde güç, yöneticiler için önemli bir faktördür. Yöneticiler bu gücü kaybetmekten korktuklarında değişime direnç gösterebilirler. Örgütsel değişim çalışanlar içerisinde iletişimi tehdit edebilir (Carrell ve diğerleri, 1997:618).

1.1.3.3. Örgütsel Kültür

Her örgütün bir kişiliği, kültürü vardır. Değişim yönetiminin başarılı olması kültürü çok iyi anlamak ve yönetmekten geçer. Kültür örgütler tarafından çok fazla önemsenmez. Ancak kültür, değişimin başarısında anahtar değişken olabilir. Değişim projelerinin başarısı örgütün kişiliğinin, stratejik önemine bağlıdır. Örgütün yani yöneticilerin bunu çok iyi kavraması gerekir (Harrington, 1995: 137). Örgütün kültürünün esnek olmaması değişimin başarısını olumsuz etkileyebilir. Böyle örgütlerde değişime direnç ile karşılaşılabilir. Geleneksel örgüt kültürünü benimseyen işletmelerde değişimin başarılı olabilmesi öncelikle örgüt kültürünün yapısının çok iyi anlatılmasına bağlıdır (Hellriegel ve diğerleri, 1992: 665).

1.1.3.4. Grup Normları

Grup normu, örgüt içerisinde iş görenlerin faaliyetlerini sürdürürken uymak zorunda oldukları toplumsal beklentiler ve kurallardır. Bu kurallar çalışanlar için rehber niteliğindedir. Çünkü söz konusu kurallar, iş görenlere belirli durumlarda nasıl hareket edileceğini ifade eder. Beklenen davranış gerçekleşmediğinde ceza verici bir tepki ile

karşılaşılabılır (Cüceloğlu, 1998: 546). Grup normları değişime dirence neden olabilir çünkü bu normlar birer standarttır (Carrell ve diğerleri,1997: 618).

1.1.3.5. Yatırım Kaynakları

Kaynakların sınırlı olması değişimin önünde engel olabilir. Değişim geniş kaynaklara ihtiyaç duyar; araç, gereç, para, personel, yeni teknoloji, ek bina gibi (Mullins, 1999: 825). Örgütlerde yöneticiler kaynak yetersizliğinden dolayı değişime tam olarak açık olmayabilirler ya da değişimi gerçekleştiremeyebilirler. Bu durum değişime dirence neden olabilir (Mullins, 1999: 825).

1.1.3.6. İletişim

Örgüt içi iletişimin yapısı da örgütlerde değişime dirence neden olabilir. İletişim seviyesinin örgütlerde alt seviyelerde kalması güvensizlikten diğer bir deyişle güvenin kaybolmasından kaynaklı olabilir. Yöneticilerin iletişime yeterince önem vermemesi değişime dirence neden olabilir. Değişim konusunda, alt birimler yeterince aydınlatılmaz ise değişime tepki ile yani direnç ile karşılaşılabılır. Değişim sırasında iletişimde kullanılan dil, değer yargıları iletişimin başarısında önemlidir. İletişim olumlu olduğu takdirde değişime direnç azalabilir (Vardar, 2001: 24).

1.1.4. Çalışanların Değişime Tepkileri

Değişimin gerçekleştiği durumlarda, örgütlerde çeşitli tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu tepkiler, bazen açık bir şekilde ifade edilmeyebilir. Çalışanlar da değişime karşı oluşabilecek tepkiler aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir. Bu tepkiler değişimi kabul, değişime kayıtsız kalma, aktif direnme ve pasif direnme şeklindedir.

Tablo 2. Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	• Yardım etme isteği ve arzusu. • Yardım • Yönetim baskısı altında birbirlerine yardım etmek. • Pasif olma
Kayıtsız Kalma	• Kayıtsız olunma. • Hiç ilgilenmiyorum • Yalnızca söyleneni yapma. • Öğrenmemek.
Pasif Direnç	• Mümkün olduğu kadar az yapma ya da yapmama • Ağırdan almak

	• Kasıtlı olarak hata yapmak • Bozulma
Aktif Direnç	• Sabotaj • İşi Bırakma

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz (1995) s. 173.

1.1.5. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri

Bireyler için alışkanlıklardan vazgeçmek kolay değildir. Değişimin direnci beraberinde getirmesi insanın doğasında vardır. Çünkü alışkanlıklardan vazgeçmek ve değişimin kişinin çıkarlarını olumsuz etkilemesi söz konusu olabilir ya da değişime karşı böyle olumsuz bir düşünce hâkim olabilir, çalışanlar böyle bir algıya kapılabilir. Değişimle mücadele etmek direncin üstesinden gelmek için çok farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler değişimi gerçekleştiren kişilere, değişimin konusuna ve değişime muhatap olanlara, çevresel özelliklere, örgütün yapısına ve sistemine bağlı olabilir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, değişimi engelleyen nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerle mücadele için hangi yöntemlerin kullanılabileceğinin belirlenmesidir (Sucu, 2000: 118).

Coch ve French'in (1948) yaptıkları araştırma, yazında değişime direncin ilk araştırmalarından biri olarak sayılabilir. Yazarlar hazırladıkları araştırmada değişime direncin ortadan kaldırılmasında çalışanların sürece dâhil olmasının önemi vurgulamaktadırlar. Burada en önemli olan şeylerden biri de iş görenlerin kendilerini dışlanmış hissetmemeleridir. Çalışanların değişimi planlamada var olduklarını hissetmelerini sağlamak değişime direnci kırabilir. Bowman ve Ash (1987) hazırladıkları çalışmalarında iş görenlerin değişime direnci azaltmada değişime dâhil edildiklerinde yöneticilerine yardımcı olduklarını, gayet yapıcı davranarak direnci ortadan kaldırılabildikleri ifade etmişlerdir.

Yazında yapılan tarama sonucunda elde edilen bilgilere ve araştırmalara göre, değişime direnci kırmada yöneticiler tarafından kullanılan stratejilerin bazıları aşağıdaki gibidir.

1. Eğitim ve İletişim
2. Katılım ve destek
3. Müzakere ve tavizler

4. Tehditler ve baskılar
5. Manipölasyon ve işbirliğı
6. Değışiklikleri planlama ve bunları test amacıyla uygulama
7. Tahmin yöntemi
8. Etkin vizyon ve misyon
9. Gönüllü arama
10. Ödül

1.1.5.1. Eğitim ve İletişim

Değışime dirence sebep olan faktörlerden biri de çalışanların yeni duruma uyum sağlayamama korkusudur. Eğitim değışime direnci kırmak için kullanılabilecek en önemli araçlardan biridir. Değışimin uygulanması için değışimin gereklerine uygun eğitim ve stratejiyi kullanmak bunun yanında doğru iletişimi ve katılımı sağlamak değışimin başarısını arttırabilir, değışime direnci ortadan kaldırabilir. Çünkü eğitim, değışim ihtiyacını fark etmemizi, yeni yaklaşımları benimsememizi, değışimi etkin bir şekilde paylaşmamızı, çalışanlara kendi yetenekleri konusunda güven vermemizi ve yeni taleplere uyum sağlamamızı sağlar (Hussey, 1997:41).

Değışim süreci başlamadan önce iş görenlerin değışimi başarabilmek için gereken donanım ile ilgili eğitilmesi değışime direnci en başta azaltabilir. İş görenlerin bilgi eksikliğinin giderilmesi ve kendi gelişimlerine katkıda bulunulması ancak değışimin başarısını sağlayacak doğru eğitim programı ile mümkündür. Uygulanacak doğru eğitim direnci başlamadan ortadan kaldırabilir (Özkalp ve Kırel, 1996:418).

Uygun bir iletişim ile iş görenlerin ve değışimi gerçekleştirmek isteyenlerin arasındaki diyalog sağlanmalıdır. İletişim değışim sürecini başarılı bir şekilde yönetmek için çok önemli bir araçtır. Bu aracın doğru kullanılması değışime direnci kırabilir. Çünkü doğru iletişim kargaşayı ve bilinmezliği azaltır. Diyalog çok gerekli ve çok önemlidir. Ancak sadece bilgi vermek yeterli değildir (McHugh, 1997, 358:359). Değışime ilişkin bilgiler paylaşılmalıdır; sağlanan bilgiler, değışimin zamanlamasını ve hedeflere ulaşmak için gereken adımları ele almalı ve çalışanları değışime hazırlamak için uygun stratejilerle kullanılmalıdır (Werkman, 2009: 668).

1.1.5.2. Katılım ve Destekleme

Katılım ve tanınma ihtiyacı kişilerin en temel ihtiyaçlarından biridir. Özellikle iş görenlerin kendileri ile ilgili verilecek kararlara, üst yönetim karar vermeden önce görüşlerini açıklama fikirlerini ifade etme ve önerilerde bulunma, değişime direnci engelleyebilir (Aydın, 2000: 285).

Katılım ve destekleme iş görenlerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayacaktır. Katılım ve destekleme ile değişim sürecinin bir parçası olmak çalışanların değişime direncini ortadan kaldırabilir. Yöneticiler, işyeri stresi konusunda kaygı ve korkuyu özel eğitim ve bireysel danışmanlık yoluyla en aza indirgeyebilirler (Kreitner, 1989: 529). Değişime karşı olan korku, endişelerin ve stresin azaltılması duygusal destek ve eğitim ile mümkün olabilir. Endişe ve korkuların azaltılması değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için ve değişime direncin ortadan kaldırılabilmesi için önemli bir faktördür. Katılım ve destekleme ile endişe ve korkular en aza indirgenebilir.

1.1.5.3. Müzakere ve Tavizler

Bu yöntemle değişime direnci azaltmak mümkündür. Değişime tepki gösterenlere pazarlık yöntemleriyle birtakım ödüller vaat edilebilir. Bu, özellikle yanıtlayıcının güçlü olduğu durumlarda geçerlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 222).

Değişime direnci kırmanın bir diğer yöntemi de taviz verme olabilir. Yönetim, değişime yanıt verenlere tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişiklik taleplerinde bu kişilere kritik görevler atanabilir ve yönetim bundan herhangi bir maliyete katlanmadan yararlanabilir.

1.1.5.4. Tehdit ve Baskı

Yöneticiler bazen başka bir seçenek kalmadığında değişikliği uygulayabilmek ve direnci kırmak için güç ve otorite kullanmak zorunda kalabilirler. Formel güçlerini kullanarak yöneticiler, çalışanları değişime zorlayabilir. Değişime direnç gösteren çalışanları işten çıkarma baskısı ile değişimi kabul etme konusunda tehdit edebilirler (Daft, 1994: 375).

1.1.5.5. Manipölasyon ve Kooperasyon

Herhangi bir olayı değiştirerek, olayı olduğundan farklı göstererek kişilere, olmuş olanı şu veya bu şekilde değiştirerek takdim etmeye manipölasyon denir. BÖylelikle algı yönetimi sağlanmaya çalışılır. Ancak bu yöntem kısa süreli işe yarasada kişi manipüle edildiğini anlarsa bu durum uzun vadede birtakım sorunlara sebebiyet verebilir (Koçel 2003:707).

Kooperasyon ise, bir değişim konusuna karşı çıkanları o konuya ve çözümine dâhil etmek demektir. Böylece sadece olayın dışında eleştirme rolü oynamak yerine, problemin içinde yer almak çalışanı problem üzerine düşünme ve çözüm arama rolünü oynamaya sevk eder (şimşek ve diğerleri, 2008:426). Bu tür yöntemler direnci azaltmada başarılı olabilir. Çünkü kişi değişimin bir parçası olarak değişim sürecine dâhil olur.

1.1.5.6. Etkin Vizyon ve Misyon

Etkin vizyon ve misyon bir örgütün değişime direncin üstesinden gelme konusunda etkili bir aracı olabilir. Vizyon kısaca bir işletmenin gelecekteki fotoğrafıdır. Misyon ise işletmeye bir değer, anlam katan örgütü kendisine benzeyen diğer oluşumlardan ayıran uzun dönemli bir görev olarak tanımlanabilir. Vizyon bir değerdir. Misyon vizyonu gerçekteşirmede kullanılacak etkin bir araçtır. Bir örgütün etkili bir vizyon ve misyonuna sahip olduğu örgüt çalışanlarına açıkça anlatılırsa çalışanlar değişimi daha kolay kabul edeceklerdir (Özkan, 2004: 9).

1.1.5.7. Gönüllü Arama

Değişime tutumu olumlu olan iş görenlerin çalışanları yüreklendirebilmesi ve imrendirebilmesi için bu kişilerin gönüllü olarak değişim sürecine katkıda bulunması sağlanabilir (Özkan, 2004: 9). Olumlu yönde bir yaklaşım sergileyen çalışanlar diğerlerini etkileyerek değişime direncin kırılmasında etkili birer araç olabilirler.

1.1.6. Değişime Direncin Sonuçları

Değişim, çalışanların örgüt içerisindeki görev ve statülerini olumsuz etkiliyorsa bir direnç oluşması söz konusu olabilir. Bu tepkiler açık veya gizli, o anda veya gecikmeli olabilir. Açık tepkiler; grevler, iş durdurma ve sendika kurma şeklinde olabilir, gizli tepkilerde ise örgüte bağlılığın azalması, motivasyonun azalması, çalışanların daha fazla

hata yapması ve daha fazla hastalık izni talep etmesi gibi nedenlerle kendini gösterebilir (Tokat, 2012: 159).

Değişime direncin her zaman olumsuz bir olay olarak görülmesi doğru olmayabilir. Aslında değişime direnç bir geri bildirimdir. Bu nedenle olumlu ve yararlı olarak ta kabul edilebilir. Bu geri bildirim muhtemel yanlışları düzeltmede kullanılabilir. Buda gösterilen direncin olumlu yanlarından biri olabilir (Koçel, 2003: 705-706).Değişime direnç aslında problemlerin çözümünde, diğer bir deyişle tespitinde bir araç olarak görülebilir. Çünkü direnç sonucunda yöneticiler gerekli düzeltici önlemleri alarak ilerde ciddi problemlerin yaşanmasını engelleyebilirler. Daha iyi bir iletişim kurulması sağlanabilir. Dirençle birlikte çalışanların değişim üzerinde daha fazla düşünmesi ve değişim hakkında fikirlerin daha çok ifade edilmesi sağlanabilir (Newstrom ve Davis, 1993: 279).

Değişime direncin sonuçları yıkıcı olabilir. Çünkü değişiklikler iş görenler üzerinde strese, iş devamsızlıklarına, alkol tüketime, yorgunluğa, sık sık sinirlenmeye endişeye neden olabilir. Bu durum iş kazalarına sebebiyet verebilir (Aksu, 2000: 40).Değişime direncin yıkıcı etkilerinden korunmak ve gerekli önlemleri almak yönetimin önemli sorumluluklarından biridir. Değişime direncin olumsuz sonuçlarını azaltmak ve bu direncin olumlu taraflarını kullanarak etkin bir şekilde yönetmek konusunda yöneticilere çok iş düşmektedir. Katılım, eğitim, destekleme ile yani dönüşümcü liderlik özellikleriyle bu süreç verimli bir şekilde yönetilebilir. Sürecin verimli yönetilmesi örgütlerin hedeflere ulaşmasında amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olacaktır. Örgüt performansını artıracak rakiplerle mücadele ve hayatta kalma yarışında örgütü bir adım öne taşıyacaktır. Unutulmaması gereken değişimin her örgüt için kaçınılmaz olduğudur.

1.1.7. Değişime Direnç İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aşağıda değişime direnç ile ilgili son yıllarda yurt içinde yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Aslan ve diğerleri (2023), İzmir ili Buca ilçe 'sinde 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında okul öncesi, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 2649 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, okul öncesi, ilkokul ve

ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öz yeterlilik algıları ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, t-testi, tek yönlü ANOVA, Kruskal Wallis Testi, Mann Whitney U-testi ve Pearson Korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin, öz yeterlilik algılarına ilişkin olarak kendilerini ölçeğin alt boyutlarında ve tüm ölçekte orta düzeyde yeterli olarak değerlendirdiği, öğretmenlerin medeni durum ve görev süresi değişkenleriyle ilişkilendirilmiş öz yeterlilik algıları incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmediği, öğretmenlerin cinsiyet, mezuniyet düzeyi, görev yapılan okul türü, kıdem ve branş değişkenlerine göre öz yeterlilik algıları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar gözlemlendiği, öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin yüksek olduğu, öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile değişime hazır olma düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile değişime hazır olma düzeyleri arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki mevcuttur. Değişime hazır olmak, değişimde herhangi bir direnç ile karşılaşılması anlamına gelebilir. Bu çalışma sonucundan elde edilen bulgulara göre; çalışanların değişime direnci ile öz yeterlilik algıları arasında negatif ilişkisinin olabileceği çıkarımında bulunabilir. Bu bağlamda; öz yeterlilik düzeyleri ile değişime hazır olma ve değişime direnç arasında ilişkiler olduğu söylenebilir. Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip çalışanlar genellikle değişime daha açık olurken, düşük öz yeterlilik düzeyine sahip çalışanlar değişime karşı daha dirençli olabilir. Ancak, bu ilişki çok karmaşık olabilir ve diğer faktörlerin de etkisine bakmak daha kesin sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olabilir.

Ateş ve diğerleri (2023), Karaman ilinde bulunan okullarda görev yapan 89 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğretmenlerin öğretme ve öğrenme anlayışları ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin değişime açık oldukları öğretme ve öğrenme anlayışları ile değişim eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin değişim eğilimleri ile öğretme ve öğrenme anlayışları arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki

mevcuttur. Değişim eğilimi, değişimde herhangi bir direnç ile karşılaşılması anlamına gelebilir. Bu çalışma sonucundan elde edilen bulgulara göre; çalışanların değişime direnci ile öğretme ve öğrenme anlayışları arasında negatif ilişkisinin olabileceği çıkarımında bulunabilir. Bu bağlamda değişim eğilimi ile öğretme ve öğrenme anlayışı arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Değişime açık olan çalışanlar, daha etkili öğretme ve öğrenme stratejileri geliştirme eğiliminde olabilirler ve bu da örgütlerin başarısını artırabilir. Bu nedenle, örgütlerde sürekli gelişim ve değişim için çalışanların değişime açık olmaları, öğretme ve öğrenme anlayışlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri önemli olabilir.

Sönmez (2023), 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul Anadolu yakasında 17 ortaokulda görev yapan 58 yönetici, 263 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime direnç üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin değişim süreçlerine uygun hazırlık yapmaları, değişim öncesinde etkili bir şekilde planlama yapmaları, değişim uygulamalarına öncülük etmeleri ve çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlamaları gibi konularda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde algı ve değerlendirme eğiliminde oldukları, sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin kültürel liderlik rollerinin değişime direnç üzerindeki etkisinde cinsiyet ayrımının etkili olabileceği çıkarımında bulunulabilir. Yöneticilerin kültürel liderlik rolleri, örgütlerdeki değişim süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olabilir. Bu roller, örgütün kültürünü şekillendirmede ve değişim süreçlerinde liderlik etmede kritik bir rol teşkil edebilir. Değişime direnç ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için kültürel liderlik rollerinin bu iki faktörle ilişkisini incelemek önemli olabilir: Bu bağlamda liderlik tarzlarının değişime direnç üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin incelenmesi tavsiye edilebilir. Sonuç olarak, yöneticilerin kültürel liderlik rolleri, örgütlerdeki değişim süreçlerini etkilerken, cinsiyet de liderlik tarzlarını ve bu rollerin algılanmasını etkileyebilir. Kadın liderlerin daha katılımcı liderlik tarzları, değişime direnci azaltabilir, cinsiyet temelli önyargılar liderlik etme yeteneklerini etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin değişim süreçlerinde etkili liderlik için hem kültürel liderlik yetkinliklerine hem de cinsiyet eşitliğine odaklanmaları önemli olabilir.

Karayaman (2023), 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Artvin Çoruh Üniversitesi'nin Arhavi ve Hopa yerleşkesinde okuyan yükseköğretim öğrencileri üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, değişime direnç ve iyimserliğin Endüstri 4.0'a uyum yeteneği üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, değişime direnç ile Endüstri 4.0'a ilgili olma ve Endüstri 4.0'a uyum sağlama arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; değişime direnç ile Endüstri 4.0'a ilgili olma ve Endüstri 4.0'a uyum sağlama arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Endüstri 4.0'a uyum sağlama sürecinde değişime direncin yönetilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Örgütler, çalışanların Endüstri 4.0'a ilgi duymasını teşvik etmek, eğitim ve geliştirme programlarıyla yeteneklerini güçlendirmek ve örgüt kültürünü dijital dönüşüme uygun hale getirmek için çok çabalamalıdır. Aynı zamanda, örgütler, değişime dirençle başa çıkmak için iletişim stratejileri geliştirmeli, liderlik desteği sağlamalı ve çalışanların endişelerini ve kaygılarını dikkate alarak değişim sürecini sağlıklı bir şekilde yönetmelidir. Böylelikle Endüstri 4.0'a uyum sağlama süreci daha etkili ve başarılı olabilir. Elde edilen bu bulgu ile örgütlerde herhangi bir değişime uyum sağlamanın örgütler için, faydalı olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Şirin (2023), İstanbul Avrupa yakasında bulunan bir özel hastanenin farklı bölümlerinde görev yapan 244 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların yaşam boyu öğrenme özellikleri ve değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, Sağlık sektöründe çalışanların yaşam boyu öğrenme özellikleri ile değişime direnci arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu, sağlık personelinin yaşam boyu öğrenme yetenekleri arttıkça, değişime karşı direncinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde çalışanların yaşam boyu öğrenme yetenekleri sayesinde değişime direncin azalacağı sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda, örgütlerin, çalışanlarının yaşam boyu öğrenme yeteneklerini teşvik ederek ve destekleyerek değişime direnci azaltabilecekleri söylenebilir. Eğitim ve geliştirme programları, mentorluk ve koçluk hizmetleri gibi faaliyetler, çalışanların öğrenme

yeteneklerini güçlendirebilir ve değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırarak örgütler için stratejik başarıyı artırabilir.

Serinikli ve Kara (2020), Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyet gösteren tarım satış kooperatif üst birliğinde görev alan 495 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel destek algısı ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel destek algısı ile örgütsel değişime açıklık arasında ilişki olabilir. Elde edilen bulgu ile örgütlerde, örgütsel destek algısının önemli olduğu ve değişime direnci azaltabileceği çıkarımına ulaşılabilir. Bu bağlamda, örgütsel destek algısı ile örgütsel değişime açıklık arasındaki bu ilişki, değişim süreçlerinin başarısını etkileyebilir. Yeterli destek sağlanmadığında, çalışanlar değişime karşı daha dirençli olabilir ve bu da değişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütler, çalışanların değişime açık olmalarını teşvik etmek ve desteklemek için çeşitli stratejiler ve uygulamalar geliştirebilirler. Bu stratejiler; iletişim, eğitim, danışmanlık ve katılımcılığı artırma gibi yöntemler olabilir. Böylelikle çalışanların değişime daha olumlu bir şekilde yaklaşmaları sağlanabilir ve değişim süreçlerinin başarısı artabilir.

Zaptçioğlu ve Paker (2019), İzmir’de bir vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel iletişimin açık, net ve etkili bir şekilde gerçekleşmemesi sebebiyle akademisyenlerin örgütsel değişime karşı direnç gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel iletişim ve örgütsel değişim arasında bir ilişki vardır. Elde edilen bulgu ile örgütlerde, iletişimin değişimle direnç ile mücadelede etkili bir yöntem olabileceği çıkarımına ulaşılabilir. Bu bağlamda; etkili iletişim, değişimin nedenleri ve sonuçları hakkında çalışanların daha iyi bir anlayış kazanmasını sağlayabilir. Böylelikle, çalışanların değişime daha kolay adapte olmaları sağlanabilir. İletişim sayesinde, değişimin ilerlemesini izlemek ve gerektiğinde

ayarlamalar için geri bildirim mekanizmaları oluşturmak sağlanabilir. Bu durum, değişimin daha esnek ve uyumlu olmasını sağlayabilir.

Karabal (2015), İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, inşaat sektöründe faaliyet gösteren, işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel hafızanın, değişime olan dirence etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu iki değişken birbiri ile etkileşim içerisindedir. Bu bağlamda; örgütsel hafızanın, örgütün geçmiş deneyimlerini, kültürünü ve işleyişini yansıtan önemli bir faktör olduğu ve bu faktörlerin değişime karşı direncin oluşmasına katkıda bulunabileceği söylenebilir. Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, değişime direnç ile öğrenme, iletişim, örgütsel destek algısı, arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde son yıllarda yapılan çalışmaların yoğun olduğu söylenebilir. Öğrenmenin, iletişim ve örgütsel destek algısının, değişime direnci azaltmak ve değişim sürecini daha etkili hale getirmek için önemli değişkenler olduğu söylenebilir. Etkin iletişim ve destek, çalışanların değişime daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarını teşvik edebilir ve öğrenme ortamları oluşturarak değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Bu bağlamda değişime direncin örgütlerde göz arda edilmeyecek kadar önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılabilir.

1.1.7. Değişime Direnç İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda değişime direnç ile ilgili son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Mumtaz ve diğerleri (2024), Pakistan'da faaliyet gösteren örgütlerde yönetim kademesinde görev yapan 284 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ve insan ilişkileri ikliminin bireyin değişime hazır olma üzerindeki etkisini sosyal değişim teorisi kullanarak incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, insan ilişkileri ikliminin değişime hazır olma üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve bu etkide çalışan katılımı ve liderliğin aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; insan ilişkileri ikliminin değişime hazır olma üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve bu etkide çalışan katılımı ve liderliğin aracılık rolü tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu ile örgütlerde, örgütsel destek algısının ve insan ilişkileri ikliminin önemli olduğu ve değişime direnci azaltabileceği çıkarımına ulaşıla bilinir. Bu bağlamda insan ilişkileri iklimi, değişime hazır olma düzeyini etkileyebilir çıkarımında bulunula bilinir. Olumlu bir insan ilişkileri iklimi, çalışanların değişime daha açık olmalarını ve değişimi kabul etmeye daha istekli olmalarını sağlayarak örgütün başarısını ve değişime uyum kapasitesini arttırabilir. Ayrıca etkili liderlik, çalışanların değişime hazır olmasını teşvik ederek değişime direnci engelleyebilir. Liderler, vizyonlarını net bir şekilde ileterek, değişimin nedenlerini ve hedeflerini net bir şekilde açıklayarak, çalışanların değişime daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarını sağlayabilir. Böylelikle, örgütler sürdürülebilir başarıyı arttırabilir.

Ojeda (2023), 176 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzı, çalışan güçlendirme ve çalışan direnci algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik tarzı ile çalışanların güçlendirme algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderlik tarzının, çalışan direncini arttırdığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; hizmetkâr liderlik tarzı ile çalışan güçlendirme algıları arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak hizmetkâr liderlik tarzı çalışan direncini arttırmaktadır. Elde edilen bulgu ile örgütlerde, liderlik tarzının önemli olduğu sonucuna ve değişime direnç ile yakından ilişkili olabileceği çıkarımına ulaşıla bilinir.

Salem ve diğerleri (2023), Sharm El-Sheikh'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 554 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, ilişkisel mizah temelli liderlik, değişime direnç ve yukarı yönlü seslilik, psikolojik sermaye, duygusal zekâ arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, ilişkisel temelli mizahi liderliğin psikolojik sermaye üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, psikolojik sermayenin çalışanların yukarıya doğru sesiyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, psikolojik sermayenin ve mizahi liderliğin çalışanların yükselen

sesleri ve değişime karşı direnci ile bağlantısına kısmen aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; psikolojik sermaye ve mizahi liderlik çalışanların yükselen sesleri ve değişime karşı direnci ile bağlantısına kısmen aracılık etmektedir. İlişkisel mizahi temelli liderlik, takım üyelerinin liderlerine daha fazla güvenmelerine, onların desteğini hissetmelerine ve değişim sürecine daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarına yardımcı olabilir. Liderin mizahi yaklaşımı, değişim sürecinde takım üyelerinin endişelerini azaltabilir ve direnci kırabilir. Liderin mizahi ve destekleyici yaklaşımı, takım üyelerinin duygusal refahını ve motivasyonunu artırabilir. Bu da takım üyelerinin psikolojik sermayelerini güçlendirebilir ve değişime karşı direncini azaltabilir. Bu bağlamda; liderlik tarzının değişime karşı direnci azaltabileceği ve takım üyelerinin değişime daha açık olmalarını sağlayabileceği söylenebilir. Ancak direnç, birçok faktörün etkisi altında olduğu için, tek başına liderlik tarzıyla tamamen ele alınması doğru olmayacaktır. Diğer değişkenlerin varlığı da önem arz edebileceği için diğer değişkenlerin de kontrol edilmesi tavsiye edilir.

Aboobaker (2021), Hindistan'ın önde gelen bir niversitesinde bilim ve teknoloji alanlarında lisansüstü dersler almış 250 ğrenci üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrencilerin diğital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma aracılığıyla ortaya çıkan yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Analiz sonucunda, diğital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma yoluyla yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; diğital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma yoluyla yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda; diğital öğrenme yönelimi, değişime hazır olma ve yenilikçilik arasında güçlü bir etkileşim olduğu söylenebilir. Bu değişkenler birbirini destekleyerek, çalışanların ve örgütlerin rekabetçi bir avantaj elde etmelerini sağlayarak, başarıyı arttırabilir. Araştırma sonucuna göre; değişime hazır olma değişimde herhangi bir direnç ile karşılaşılmaması anlamına gelebilir. Bu alışma sonucundan elde edilen bulgulara göre; çalışanların değişime direnci

ile dijital öğrenme yönelimi arasında negatif ilişkisinin olabileceği çıkarımında bulunabilir.

Gigliotti ve diğerleri (2019), Kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren büyük bir restoran zincirinde, görev yapan 154 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, algılanan örgütsel destek ve güvenin değişim üzerindeki etkisini ve değişime hazır olma durumuna katkısını incelemiştir. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin çalışanları değişime teşvik ettiğini ve yönetimin bu yatırımın dönüşümü başarılı kılmada kuruma büyük bir katkı sağladığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde, örgütsel destek algısının ve güvenin önemli olduğu ve değişime direnci azaltabileceği çıkarımına ulaşılabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ve güven, değişim süreçlerinde kilit bir rol oynatabilir. Örgütlerin desteği ve güveni ile değişime karşı direnç azaltılabilir. Algılanan destek, çalışanların değişim sürecinde kendilerini güvende hissetmelerine ve değişime katkı sağlamalarına yardımcı olabilir, algılanan güven ise çalışanların değişim sürecine ilişkin riskleri ve belirsizlikleri daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir. Değişime hazır olma ise çalışanların değişim gerekliliklerini kabul etme, esneklik gösterme ve değişime uyum sağlama yeteneklerinin toplamı şeklinde ifade edilebilir. Değişime hazır olma değişime direnç ile karşılaşılmasını anlamına gelebilir. Algılanan örgütsel destek ve güven, çalışanların değişime hazır olma düzeylerini artırarak, değişim sürecinde daha aktif ve olumlu bir tutum sergilemelerini sağlayabilir. Bu bağlamda, örgütlerin değişim süreçlerinde başarılı olmaları için çalışanların algıladığı destek ve güveni artırmaları önemlidir. Çünkü rekabet örgütler için hayatta kalma mücadelesi olabilir, değişim ve uyum rekabetin öncülü olabilir.

Ming-Chu ve Meng-Hsi (2015), Tayvanlı bir tüketici elektronik firmasında görev yapan 288 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel destek teorisinin örgütsel dönüşüm sürecine etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, değişime hazır olma ile değişime direnç arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu, değişime hazır olma durumunun algılanan örgütsel destek ile değişime direnç arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, değişime direnç ile öğrenme, iletişim, örgütsel destek algısı, liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ele alan son yıllarda yurt dışında yapılan çalışmaların yoğun olduğu söylenebilir. Bu bağlamda değişime direncin örgütlerde göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşıla bilinir. Çünkü değişime direnç, örgütlerin değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerini zorlaştırabilir. Ancak değişime direncin farkında olmak ve değişimi uygun stratejilerle yönetmek, örgütlerin değişim süreçlerini daha başarılı hale getirebilir. Bu bağlamda, örgütlerin değişim süreçlerinde başarılı olmaları için değişime direnç ortadan kaldırılmalıdır sonucuna ulaşıla bilinir.

1.2. Dönüşümcü Liderlik

Yazında, dönüşümcü liderlik; değişim odaklı liderlik, dönüşümsel liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik olarak da ifade edilmektedir (Özgözü ve Altunay, 2016:270; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226; Bolat ve Seymen, 2003: 64).

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 liderlik, Dvir ve arkadaşları tarafından, takipçilerin hedeflerini genişleterek ve yükselterek, örtülü veya açık değişim anlaşmalarında belirtilen beklentilerin ötesinde güven aşılayarak astları etkilemek şeklinde ifade edilerek tanımlanmıştır (Dvir ve diğerleri, 2002). Yukl (1999), bir değişim liderini özel bir şekilde tanımlar. Ona göre dönüşümcü lider, Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri fark eden ve yöneten, örgütün vizyon ve misyonuna önemli ölçüde katkıda bulunan kişidir (Krishnan, 2005: 443).

Lider etkililiğini anlamaya yönelik en çok çalışılan yaklaşımlardan biri olan dönüşümcü liderlik teorisi, belirli liderlik davranışlarının takipçilerin düşünme düzeylerini daha üst seviyelere çıkarabileceği iddiasına dayanmaktadır (Piccolo ve Colquitt, 2006: 327). Dönüşümcü liderlik, çalışanın işe entegrasyonu (Juyumaya ve Torres, 2023: 35) ve yaratıcı çözümler bulma yeteneği (Xanthopoulou vd, 2009) gibi

birçok çalışan tutum ve davranışıyla ilişkilidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve endişelerini öngörmeleri ve her zaman yenilik ve değişime hazır olmaları dışında karizmatik liderlere benzerler (Samson ve diğerleri, 2021: 491). Dönüşümcü liderler örgüt yapısını ve statüyü değiştirmeye, diğer yandan vizyoner bir profil geliştirmeye ve gerçek bir rol model gibi davranmaya odaklanır. Bu durum ast için rol model olduğunda entelektüel uyarıma neden olur (Bay ve Akpınar, 2017). Değişim liderleri, sosyalleşmeyi kolaylaştırarak örgütsel değerleri iletişim yoluyla yansıtır ve değişimlerin gerçekleştirilmesinde, kilit rol oynar.

Dönüşümcü liderler astları üzerinde etkin bir kuvvete sahiptir. Bu nitelik, dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Dönüşümcü liderler astların yeteneklerini ortaya çıkararak daha motive, daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlerin diğer önemli özellikleri; astları tarafından takip edilmek, hayranlık duyulmak ve güvenilmektir (Erdal, 2007: 32). Yaratıcılığa ve yeniliğe önem veren dönüşümcü liderler reform gerçekleştiren kişilerdir. Dönüşümcü lider, değişimin öncüsü olarak örgüt misyonunda, vizyonunda, stratejilerinde ve faaliyetlerinde astlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226). Ayrıca dönüşümcü liderlerin kendine has ayırt edici özellikleri mevcuttur bu özellikler; risk alma, yenilikçilik, duygusal dayanıklılık, deneyim ve tutarlılıktır (Dümen, 2008: 80). Bütün bu özellikler sayesinde takipçiler liderlerine güvenir ve saygı duyarlar ve bu nedenle beklentilerin ötesinde performans gösterirler. Taraftarlar bunu, ödüllendirilmeyi bekledikleri için değil, değerlerine bağlı oldukları için yaparlar (McKenzie ve diğerleri, 2001:116).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, Dönüşümcü liderliği, çağın gereklerini yakalayan ve örgütün rekabet kabiliyetini artıran, personel ile kaliteli etkileşim ilişkisine sahip olabilme yetilerinin tümüdür, şeklinde tanımlanabilir.

1.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderliğin boyutlarını dört ana başlıkta incelemektedirler. Bu boyutlar; içsel motivasyon, düşünsel etki, idealize etki (karizma), ve bireysel saygınlıktır.

1.İdealize Etki (Karizma): Takipçiler için dönüşümcü lider rol modelidir. Lidere hayranlık beslenir, saygı duyulur ve güvenilir. Liderin kararlı olduğu ve özel yeteneklere

sahip olduğu düşünülür. Astlar lider ile özdeşleşir. Burada lideri taklit etme isteği vardır. Lider risk alır, risk almaya isteklidir, tutarlıdır, ahlaklıdır, güvenilirdir, doğruyu yapmaya çalışır. İdealize etki iki ana boyuta sahiptir. Bu boyutlar; liderin davranışları, takipçiler ve diğer ortakların liderine atfettiği unsurlardır.

2.İlham Veren Motivasyon: Lider astlarının çalışmalarına değer katar. Takım ruhunu canlandırır, astlarını motive ederek beklentilerini, hedeflerini, ortak vizyona bağlılığını açıkça dile getirir, çalışanlara ilham verir ve mücadele etmeleri için astlarına yardımcı olur.

3. Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü lider astlarının düşüncelerine saygı duyar, grup üyelerini yenilikçi fikirler konusunda destekler, yaratıcı olmalarına yardımcı olur. Astlar hata yaptığıında herkes içinde eleştirmez, yaratıcılığı teşvik eder, problem çözme sürecine astları dâhil ederek grup üyelerini, yaratıcı çözümlere yöneltir.

4.Bireysel Saygınlık: Lider Grup üyelerinin başarma, büyüme, gelişme ihtiyacına önem verir, potansiyellerini artırır, dönüşümcü lider bireylerin farklılıklarını kabul eden davranışlar sergiler. Böylelikle destekleyici bir ortam oluşturur sürekli takiptedir. Ama astları kontrol edildiklerini anlamazlar. “Çevrede dolaşarak yönetim” anlayışını benimser. Çift yönlü iletişimi tercih eder. Grup üyelerinin gelişiminde etkin bir araçtır.

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

1. İdealleştirilmiş-Etki: İdealleştirilmiş etki hem lidere hem de astlara göre tanımlanabilir. İdeal lider, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce düşünür. Kişisel kazanç için sahip olduğu gücü kullanmaktan kaçınır ve yüksek ahlaki standartlar sergiler. Dönüşümcü liderlik, liderlerin astları üzerinde kullandıkları araçlar üzerindeki etkisine odaklanır (Yukl, 1999: 286). 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 adanmıştır 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). Liderler, karizmasından yararlanarak hayranlık ve saygı uyandırır, sadakati güçlendirir ve işbirliği kültürünü vurgular (Gumusluoglu ve İlsev, 2009: 266).

3 İlham Verici Liderlik: Liderler vizyonlarını astlarına etkili bir şekilde aktarır ve onlara ilham verir. 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 aşılmasını ve eski fikir ve inançlara meydan okunmasını içerir. Liderler için astlarının yenilikçi ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak önemlidir (Van Eeden ve diğerleri, 2008: 255). Liderlerin sorunlara çeşitli açılardan yaklaşmaları ve bunları çözmeye çalışmaları gerekir. Bu nedenle liderler entelektüel teşvik yoluyla farklı düşünmenin zeminini hazırlar ve yenilikçi yöntemlerin kullanımını teşvik ederler (Bono ve Judge, 2004: 901).

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 misyonuyla ilişkilendirilmesini içerir. Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların gelişimi için de önemlidir. Liderler, astlarını bireysel gelişim ihtiyaçları konusunda destekler ve yönlendirir (Bono ve Judge, 2004: 901). Liderler bir rehber gibi astlarını dinler, onlara yol gösterir ve onların endişelerine çözüm üretirler (Van Eeden ve diğerleri, 2008: 255).

1.2.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Aşağıda dönüşümcü liderlik ile ilgili son yıllarda yurt içinde yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Bahar ve Kılıç (2023) yaptıkları çalışmada, İstanbul ilinin Küçükçekmece İlçesinde bulunan, Anadolu liselerinde grev yapan 212 öğretmene ynelik anket yntemi kıllanmışlardır. Çalışmalarında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ve rgütsel değişime yönelik hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan çalışma sonucunda ulaşılan veriler, korelasyon analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ise, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel değişime hazır olma durumları arasındaki istatistiksel sonuçların olumlu yönde olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda ulaşılan verilere göre; dönüşümcü liderlik algısı ie örgütsel değişime hazır olma durumları arasındaki bağ olumlu yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Elde edilen verilere göre; örgütlerde dönüşümcü liderlik algısı, değişime yönelik olan uyumu kolaylaştıran bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel değişime hazır olma arasındaki ilişkisinin pozitif olabileceği çıkarımında bulunula bilinir. Dönüşümcü lider, takım üyelerini değişime karşı motive edebilir, onlara ilham verebilir ve değişimin gerekli olduğu konusunda net bir vizyon ortaya koyabilir. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin değişime karşı daha olumlu bir tutum sergilemelerine ve değişime hazır olmalarına yardımcı olabilir. Bu bağlamda değişime direnç üzerinde olumlu etkisinin olabileceği çıkarımına ulaşıla bilinir. Dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütlerin başarısında etkili olabileceği söylenebilir. Ancak, bu ilişkinin etkisi liderin dönüşümcü liderlik becerilerine, örgütün kültürüne ve değişim sürecinin doğasına bağlı olabilir. Çalışanlar değişime direnç gösterme eğiliminde olabilir. Her örgüt ve değişim süreci farklı olabilir ve bazı durumlarda dönüşümcü liderlik, değişime hazır olma üzerinde beklenen etkiyi gösteremeyebilir. Bu nedenle bu tür araştırmalar her zaman aynı sonucu veremeyebilir. Özellikle evren ve örneklem farklılıkları araştırmacıyı farklı sonuçlara götürebilir. Ancak yukarıdaki araştırma sonucuna göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerini etkin bir şekilde kullanmaları ve örgütün değişime hazır olmasını teşvik etmeleri için uygun stratejiler geliştirmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Şule ve Şahin (2023) yaptıkları çalışmada, 2017-2018 eğitim – öğretim yılında İzmir ilinin Bayraklı ve Karşıyaka ilçelerinde bulunan resmi ilkokullar ve ortaokullarında görev yapan 356 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanmışlardır. Araştırmalarında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik, yenilik yöntemi yeterliliği üzerindeki ilişkiyi ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yöntemi ile yapılan çalışma sonunda ulaşılan verilere göre, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlar ve araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasındaki aracı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; pozitif psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkide aracı etkisi vardır. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasında pozitif yönde karşılıklı ilişkiler bulunabilir. Dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik sermayeyi destekleyerek ve yenilik yönetimi ise pozitif psikolojik sermayenin sunduğu potansiyeli, yenilik ve değişim süreçlerine entegre ederek örgütün stratejik başarısını artırabilir. Dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler işletmeler için stratejik bir kaynak olabilir.

Çınar ve Yılmaz (2023) tarafından hazırlanan çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel inovasyon hakkında bir kavramsal çerçeve oluşturmaktır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının, örgütlerde nihai hedef olan örgütsel verimliliği ve performansı artırmak için kullanılan bir araç olduğu, örgüt performansını artırmada önemli bir rol oynayan bir diğer faktöründe örgütsel inovasyon olduğu ve bu iki kavram arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde dönüşümcü liderliğin, inovasyon ve verimlilikle yakından ilişkili olduğu ve bu ilişkinin değişime direnç üzerinde olumlu etkisinin olabileceği çıkarımına ulaşılabilmektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütlerin başarısında etkili olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, yenilik için uygun bir ortam oluşturabilir ve örgütün yenilikçiliğini teşvik edebilir. Örgütlerde yenilik değişimi beraberinde getirebilir. Değişime uyum örgütler için hayati bir konu olabilir. Liderin vizyonu ve liderlik tarzı, takım üyelerinin

inovasyon sürecine aktif katılımını teşvik edebilir ve örgütün rekabet avantajını artırabilir.

Serdar ve diğerleri (2023), Adana’da 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan 289 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ve dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, okul yöneticisinin öğretimsel liderliğinin ve dönüşümsel liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin, öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde dönüşümcü liderliğin, sadece çalışanların başarı üzerinde değil aynı zamanda öğrencilerin eğitim başarısı üzerinde de etkili olabileceği sonucuna da ulaşılabilmektedir. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik vasıfları öğrenci başarısı için kritik rol oynayabilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin örgütlerin stratejik ve sürdürülebilir başarısı için önemli bir değişken olabileceği söylenebilir.

Benlioğlu ve Kuzey (2023), Karabük’te 412 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bağlılığı üzerindeki etkisini, dönüşümcü okul liderliği ve öğretmenlerin bağlılığı arasındaki ilişkide, öğretmen psikolojik sermayesinin aracılık etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü okul liderliğinin, öğretmenlerin bağlılıklarını doğrudan etkilediği ve öğretmen psikolojik sermayesinin dolaylı olarak bu ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde dönüşümcü liderliğin çalışanların bağlılığını olumlu olarak etkileyebileceği çıkarımına ulaşılabilmektedir. Elde edilen bu sonuçla; dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabileceği söylenebilir, dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler, takım üyelerini etkilemek, motive etmek ve desteklemek için güçlü bir yeteneğe sahip olabilir. Böylelikle, çalışanların işlerine ve örgüte daha sadık olmalarını sağlayabilir ve çalışan

bağlılığını artırabilir. Bu bağlamda yöneticilerin dönüşümcü liderlik vasıflarına haiz olması örgütler için önemlidir çıkarımına ulaşıla bilinir.

Örücü ve diğerleri (2023) çalışmalarında, Bandırma'da bulunan bir kamu iktisadi teşebbüsünde görev yapan 174 personele ynelik anket çalışması yapmışlardır. Çalışmalarında kültürel sıklık ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin neler olduğunu incelemişlerdir. Çalışma sonunda ulaşılan veriler, frekans analizi, güvenilil-rlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yntemleri kullanılarak analiz edilmiş ve ulaşılan bulgulara gre; dnüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, kültürel sıklığın ise rgütsel sessizlik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, kültürel sıklığın ise örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik yeteneğine sahip yöneticiler, açık iletişim, güven, katılım ve duygusal bağlılık gibi unsurlar ile çalışanları teşvik edebilir. Bu yetenekler, örgütsel sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir ve çalışanların daha aktif bir şekilde örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlayabilir.

Karabay ve Erbay (2021) tarafından İstanbul'da yürütülen bir araştırmada, 401 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt içinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme ve performans arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın dördüncü bölümde dönüşümcü liderlik, örgüt performansı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde dönüşümcü liderliğin farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

1.2.3. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Aşağıda dönüşümcü liderlik ile ilgili son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Noori (2023), Takhar liselerinde görev yapan 395 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, müdürlerin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin duygusal zekası arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, müdürlerin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin duygusal zekâsı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinde demografik faktörlere (cinsiyet, eğitim, iş deneyimi ve okul konumu) göre; istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki demografik verilere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar barındırmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasında güçlü bir ilişki olabileceği söylenebilir, dönüşümcü liderlerin duygusal zekâ beceresine sahip olduğu söylenebilir. Bu özellikleri sayesinde dönüşümcü liderlerin; takım üyelerinin duygularını anlayarak, yöneterek ve onlara duygusal destek sağlayarak takım üyelerini ve örgütü başarıya götürebileceği söylenebilir. Bu beceriler; liderin, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamasını, ilişkileri güçlendirmesini, motivasyonu artırmasını ve zorluklarla başa çıkmasını sağlayabilir. Yukarıda değinilen çalışmadan elde edilen bulgulara göre; örgütlerde dönüşümcü liderlik çalışanların duygusal zekâsını olumlu etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler örgütün stratejik başarısı için önemli bir değişken olabilir.

Pamungkas (2023), Surabaya'da faaliyet gösteren CV Makmur Jaya Abadi şirketinin 243 çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürünün ve yönetim kontrol sistemlerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini örgütsel bağlılık aracılığıyla incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı

üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, örgüt kültürünün çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik örgütlerde çalışanların bağlılığını ve örgüt kültürünü olumlu etkileyebilir. Bu bağlamda Dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler örgütün başarısı için önemli bir değişken olabilir.

Safar ve Ramlawati (2023), Makassar şehrinde özel sektörde faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 295 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetimi, dönüşümcü liderlik ve çalışan katılımının çalışanların performansı üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, örgütlerde bilgi yönetimini çalışan katılımını etkileyemeyebilir. Başka çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu bağlamda araştırmacılar için bu sonuç yeni çalışmalara rehberlik edebilir.

Popoola (2021), Nijerya'daki devlet üniversitelerinde görev yapan 250 kütüphaneci üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, örgütlerde örgütsel sessizliği etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik yazında birçok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin örgütler için önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Cho, ve diğerleri (2019), İmalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 181 Amerikalı ve 315 Koreli çalışana anket uygulanarak, Koreli ve ABD'li çalışanların liderlik tarzları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, verilerin analizi için korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir

ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin; ABD çalışanları için daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, örgütlerde duygusal bağlılığı etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik yazında birçok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin örgütler için önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Wu ve Chen (2018), Tayvan'da turistik otellerin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan 267 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt dışında dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme ve performans arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın dördüncü bölümde dönüşümcü liderlik, örgüt performansı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde dönüşümcü liderliğin farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

1.3. Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme veya öğrenen örgüt; geleceği şekillendiren, öğrenme kapasitesini sürekli artıran, kendini geliştiren ve yenileyen, yaşadığı olaylardan ders çıkararak öğrenebilen, büyüyen, değişen dinamik bir örgüttür (Senge, 1996). Öğrenen bir örgüt, tüm üyeleri için öğrenme sürecini mümkün kılar ve sürekli olarak yenilik yaparak kendini yeniler (Toksöz, 2018). Öğrenen örgütler, hızla değişen bir dünyada örgütsel yapılarına, sürdürülebilir değişim ve yenilik getirmek için bir araç, enstrüman ve felsefe olarak öğrenmeye odaklanırlar (Bui ve Baruch, 2010: 208). Öğrenen örgütler, geleneksel kurumları modern açıdan ele alarak bilgiye değer yüklemekte, güncel bilginin elde edilmesine önem vermektedir. Bilginin kurum içinde hızla yayılmasını sağlayarak, işlenmesini ve kullanılmasını sağlarlar (Güçlü ve Sotirofski, 2006). Sürekli gelişen ve giderek artan rekabet ortamında, her örgütün kendi iç operasyonlarını, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmesi, dışarıda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi

gerekmektedir. Örgüt çevresinde meydana gelen değişimlere, kendini anında yenileyerek uyum sağlamak zorundadır (Senge, 1996: 79).

Bütün bu tanımlamalardan ve açıklamalardan yola çıkarak öğrenen örgütü; öğrenmeyi ve değişen çevre koşullarına hızlıca ayak uydurmayı başarabilen, yenilikleri örgüt içerisinde paylaşabilen ve uygulayan dinamik bir yapıya sahip olan yetenekli örgüt şeklinde tanımlayabiliriz.

Sosyal bilim araştırmalarının çok disiplinli bir perspektifle ele alınması, bir değişkenin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı görüş veya bakış açılarıyla ele alınarak açıklanmasına yol açmıştır. Örneğin, öğrenen örgüt algısı ve örgütsel öğrenme bazı yazarlara göre aynı değişkenler olarak kabul edilirken; bazı yazarlara göre farklı değişkenler olarak ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları genellikle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak, bu iki kavram arasındaki temel fark, örgütsel öğrenmenin bir süreç, öğrenen örgütün ise bir sonuç olduğudur. Örgütsel öğrenme süreci, örgüt içindeki bireylerin ve grupların bilgi edinme, paylaşma ve bu bilgileri kullanma sürecidir. Bu süreç, örgütün adaptasyon kabiliyetini artırmayı ve daha etkili hale gelmesini sağlamayı amaçlar. Öte yandan, öğrenen örgüt, bu sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir örgüt, sürekli olarak bilgiye dayalı bir şekilde adapte olabilen, esnek ve inovatif bir yapıya sahip olduğunda "öğrenen örgüt" olarak ifade edilir. Yani, öğrenen örgüt, örgütsel öğrenmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği ve bu sürecin örgüt kültürüne uyumlu olduğu bir durumu temsil eder. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin bireysel öğrenme süreçleri üzerinden gelişir. Her bir çalışanın bireysel öğrenme çabaları, örgüt içinde genel bir öğrenme kültürünün oluşmasına katkı sağlar. Ancak, bu süreç sadece bireylerin değil, aynı zamanda takımların etkileşimi ve öğrenmesi ile de desteklenmelidir. Takım düzeyindeki öğrenme, örgüt düzeyindeki öğrenmenin temel bir bileşeni haline gelir. Yani, bireyler arasında paylaşılan bilgiler ve takım içi etkileşim, örgüt genelinde daha geniş bir öğrenme ortamının oluşmasına olanak tanır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel ve takım düzeyindeki öğrenme süreçlerinin birlikte çalışması esastır (Doğan, 2021). Bu araştırmada bu iki değişken aynı anlamda kullanılmıştır.

1.3.1. Öğrenen Örgüt Gelişimi ve Boyutları

McGill ve Slocum (1993), araştırmalarında öğrenen örgütlerin evrimini incelemişlerdir. Yazarlara göre öğrenen örgütler dört aşamada evrim geçirmiştir. Bu aşamalar sırasıyla; bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütlerdir.

1. Bilen Örgütler;

Örgüt modellerinin en eskisi olan bu modelde iş görenler örgütün en iyi bildiğine inanmak zorundadır. Örgütün yoluna adanmışlık en iyi yoldur. Yönetim tarafından kitaba uygun kurallar ile kontrol sürdürülür. Bütün düzenlemeler yönetim tarafından yapılmaktadır. Asıl önemli olan nokta, çalışanların kurallara uyması ve bu kuralların nedenini sormamasıdır (McGill ve Slocum, 1993).

2. Anlayan Örgütler;

Bu ikinci modelde ise aslında bilen örgütlerin işlevlerini doğru yapmadığı anlaşılmıştır. Bu kavrayış ikinci modelin esas unsurudur. Güçlü bir örgüt kültürü, stratejiyi ve eylemi yönlendiren değerlere bağlılık, vazgeçilmez hale gelmiştir. İletişimin artmasıyla güçlenen iş görenlerin, örgüt kültürünün, kurumsal değerlerin, davranışlarda bir kılavuz olarak kullanılması gerektiği anlaşılmıştır (McGill ve Slocum, 1993).

3. Düşünen Örgütler;

Bu üçüncü modelde örgütlerin sorunları tanımlamaya, izole etmeye, veri toplamaya ve çözüm bulmaya çalışmaları daha olasıdır. Düşünen örgütlerin en önemli özelliği, planladıkları çözümleri hızla hayata geçirmeleridir. Aslında burada en önemli unsur sorunun nedenlerini tespit edip ortadan kaldırmaya çalışmaktır (McGill ve Slocum, 1993).

4. Öğrenen Örgütler;

Dördüncü ve son aşama olan öğrenen örgüt olmanın ana unsuru her iş deneyimini geliştirmek iyileştirmek ve incelemektir. Bu ana unsurun sürdürülmesi ve başarılı olabilmesi için örgütlerin incelemeyi kolaylaştırması, olumlu eleştirileri teşvik etmesi, başarısızlıklarını kabullenmesi beklenir. Liderlerin, açık ve sürekli diyaloga sahip olması,

bir öğretme ve öğrenme ilişkisini yönetmede bütünün parçası olabilmeyi başarması gerekir (McGill ve Slocum, 1993).

Calantone ve arkadaşlarına (2002) göre örgütsel öğrenme dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

1. Öğrenmeye bağlılık, bir öğrenme ortamı yaratmayı ve öğrenmeye değer vermeyi ifade eder. Öğrenmeye bağlı bir örgüt, öğrenmeyi hayatta kalmak için kritik bir yatırım olarak değerlendirir. Bir örgütün öğrenmeye verdiği değer, öğrenmenin gerçekleşme olasılığını belirler. Özellikle öğrenmeye bağlılık, uzun vadeli stratejik bir eğilimle ilişkilidir. Kısa vadeli yatırımlar, uzun vadeli kazançlar sağlar. Örneğin, öğrenmeye bağlı örgütlerdeki yöneticiler, çalışanların işleriyle ilgili olmayan bilgileri de kullanmalarını bekler. Bir örgüt, bilgi geliştirmeyi teşvik etmezse, çalışanlar öğrenme faaliyetlerine yönelik motivasyon bulamaz (Calantone ve diğerleri, 2002: 516).

2. Paylaşılan vizyon, örgüt genelinde ortak bir vizyona sahip kişilerin öğrenmesine odaklanmayı ifade eder. Bir örgütün üyeleri tarafından öğrenmenin anlam taşınması, ortak bir vizyonun olmasıyla doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, üyeler, öğrenmeye yönlendirilseler bile ne öğrenmeleri gerektiğini bilmekte zorlanabilirler. Bir örgüt içinde sıkça karşılaşılan bir sorun, birçok yaratıcı fikrin, ortak bir yöne sahip olmaması nedeniyle uygulanmamasından kaynaklanır. Büyük fikirler, örgütteki çeşitli çıkarlar yüzünden eyleme geçirilemez. Bu nedenle, olumlu bir öğrenme ortamı, yeni bilgi uygulandığında kurumsal bir odak gerektirir. Öğrenmeye net bir yön vermek, örgütsel bir güç veya temel bir yeterlilik oluşturur (Calantone ve diğerleri, 2002: 516).

3. Açık Fikirlilik, işletmenin mevcut performansını eleştirel bir şekilde inceler, yeni fikirlerin beslenmesini ve teşvik edilmesini açıklar. Açık fikirlilik, yeni fikirleri benimseme ve örgütün operasyonel rutinini eleştirel bir şekilde değerlendirme isteğidir. Örgütler, rekabet etmek zorunda oldukları teknoloji, çevresel değişim ve karmaşıklık nedeniyle sahip oldukları bilginin zamanla eskidiğini fark etmektedir. Bu nedenle bilgi tabanını yenilemek veya güncellemek kadar eski yöntemleri terk etmek de rekabet açısından önemlidir. Geçmişte öğrenilen bilgiler, örgütler tarafından açık fikirlilikle sorgulandığında öğretici olabilir (Calantone ve diğerleri, 2002: 516).

4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı, örgüt içi bilgi paylaşımı, bir örgütün farklı birimleri arasında bilgi ve öğrenmenin aktarılmasıyla ilgili kolektif inançları veya davranışsal rutinleri ifade eder. Bu süreç, örgütün içindeki çalışanlar arasında bilgi, deneyim ve enformasyonun aktif bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Örgüt içi bilgi paylaşımı, dış kaynaklardan gelen bilgiyi içererek örgütün bilgi havuzunu zenginleştirir ve güncel tutar. Bu süreç, örgüt içindeki iletişimi ve işbirliğini artırarak yenilikçiliği teşvik eder ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynar (Calantone ve diğerleri, 2002: 517).

1.3.2. Öğrenen Örgüt Algısı İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Aşağıda öğrenen örgüt algısı ile ilgili son yıllarda yurt içinde yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Korkmaz (2023), Türkiye'de faaliyet gösteren bir maden ve kimya firmasına bağlı üç örgütte görev yapan 649 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın aracılık ve düzenleyici etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisinde bilgi yönetimi ve yaratıcılığın kısmen aracı ve pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme, örgütlerde bilgi yönetimini ve yaratıcılığı etkilemektedir. Yapılan yazın taraması sonucunda; örgütsel öğrenmenin, bağımlı ve bağımsız değişken olarak yazında sıkça kullanıldığı tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme süreci, bilgi yönetimi ile yakından ilişkili olabilir çünkü öğrenme süreci, örgüt içindeki bilginin toplanması, depolanması, paylaşılması ve kullanılmasıyla ilgilidir. Öğrenme süreci yaratıcılığı teşvik edebilir çünkü yeni bilgilerin ve perspektiflerin kazanılması, yeni fikirlerin ve çözümlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Dolayısıyla, örgütlerin bilgi yönetimi ve yaratıcılığı desteklemesi, örgütsel öğrenme sürecini güçlendirebilir ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda; örgütsel öğrenmenin örgütlerin başarısı için çok önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Söylemezoğlu (2023), İstanbul'da faaliyet gösteren 23 özel hastanenin yönetim kadrolarında çalışan 758 sağlık profesyoneli üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenme, personel güçlendirme, örgütsel yenilikçilik ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile toplanan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel yenilikçilik ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme, örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ilişkiler söz konusudur. Yapılan yazın taraması sonucunda; örgütsel öğrenmenin, bağımlı ve bağımsız değişken olarak yazında sıkça kullanıldığı tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme, örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik arasında karşılıklı ve güçlü bir ilişki olabilir. Birbirlerini destekleyen bu unsurlar, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme örgütler için kritik önem taşıyabilir. Yazın taramasına göre örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve örgüt performansı arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğrenmenin ve yeniliğin örgüt performansı için önemli değişkenler olduğu söylenebilir.

Kasapoğlu (2023), Türkiye'de aynı limanda en az üç yıl görev yapan beyaz yakalı konteyner limanı çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel çift yeteneklilik ve üst düzey yönetsel yetkinlikler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel çift yeteneklilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yönetsel yetkinliklerin hem örgütsel öğrenme yeteneğini hem de çift yetenekliliği önemli ölçüde etkilemesine rağmen, bu kavramlar arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme, örgütlerde birçok değişkeni etkilemektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel çift yeteneklilik ve yönetsel yetkinlikler arasında, birbirini destekleyen bir ilişki vardır. Bu üç faktör, örgütün başarılı olması ve rekabet avantajı elde etmesi için bir araya gelerek önemli bir rol

oynayabilir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme değişkeni birçok tez ve makale araştırmasında bağımlı ve bağımsız değişken olarak ele alınan bir değişkendir.

Karakaya (2023), çalışmasında örgütsel öğrenmenin karar verme üzerindeki etkisini ve bu bağlamda yönetişimin aracılık rolünü yedi coğrafi bölgede ilk üç kurumda görev yapan akademik ve idari personel arasında anket yöntemi kullanarak incelemiştir. 2020-2021 akademik performans sıralaması. Araştırma sonunda anket yoluyla elde edilen veriler frekans analizi, güvenirlik analizi, korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ortak bir vizyonun rasyonel, kaçınmacı ve spontan karar verme üzerinde önemli bir etkisinin olduğu; Öğrenmeye bağlılığın rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden karar verme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Organizasyon içindeki bilgi paylaşımının rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve spontane karar verme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Açık fikirliliğin sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden karar verme üzerinde önemli bir etkisi vardır; Yönetişimin rasyonel, sezgisel, bağımlı ve spontane karar verme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel öğrenmenin karar alma üzerindeki etkisinde yönetişimin aracı bir rol oynamadığı sonucuna varılmıştır. Famil ve Bayraktar (2023), Marmara Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 49 tekstil firması yöneticisi ve 512 beyaz yaka çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenmenin, iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel destek ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracılık rollerini ve aralarındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin, örgütsel destek, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu; örgütsel desteğin iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının, iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Usta ve Kahraman (2021) „Şanlıurfa’nın merkez ilçelerine bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 554 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenme ve örgüt ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, örgüt iklimi ve örgütsel öğrenme arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, örgüt iklimi ve örgütsel öğrenme arasında olumlu ilişki vardır. Örgütsel öğrenme ve iş performansı arasında da bir ilişki vardır. Bu bağlamda, örgüt iklimi ve örgütsel öğrenme arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Destekleyici, yenilikçi ve ödüllendirici bir örgüt iklimi, öğrenme kültürünü teşvik edebilir ve çalışanların bilgi paylaşımını ve gelişimini destekleyebilir. Ayrıca iş performansını arttırabilir. Bu bağlamda örgütün sürdürülebilir başarısı için örgüt iklimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin önemli olduğu söylenebilir.

Demirbaş ve Bostancı (2020),Kütahya ilinin Gediz ilçesinde görev yapan 610 öğretmen üzerinde anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğretmenlerin okullardaki örgütsel öğrenme algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullardaki örgütsel öğrenme algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme algıları ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme algıları ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişki olabilir. İletişim, liderlik, kültür ve örgütsel destek gibi faktörler, bu ilişki üzerinde etkili olabilir ve örgütün öğrenme kapasitesini ve etkinliğini belirlemede önemli bir faktör olabilir.

Çırpan (2020), İstanbul, Ankara, İzmir ve Kayseri'de faaliyet gösteren otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektrik, makine ve elektronik cihazlar sektörlerinde çalışan toplam 216 mühendis ve teknisyene anket uygulayarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenme ikliminin örgüte bağlılık ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel öğrenme ikliminin, örgüte bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarıyla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme ikliminin, örgüte bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarıyla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi vardır. Bu bağlamda, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki olabileceği söylenebilir. Örgütler, öğrenmeye teşvik edici bir ortam oluşturarak çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir faktör olabilir.

Keçeli ve Erdoğan (2019), İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan 525 çalışana anket uygulayarak bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Yapılan araştırmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin, alt boyutları ile birlikte, iş performansını ve alt boyutlarını olumlu yönde etkilediğı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme kapasitesi, iş performansını olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kapasitesi ile iş performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu da söylenebilir. Örgütler, öğrenmeye ve bilgi paylaşımına önem vererek iş performansını olumlu yönde etkileyebilir ve rekabet avantajı elde edebilir.

Tan ve Akkuş'un (2018), Karabük il merkezindeki bankalardaki 81 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışanların yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucuna göre, yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu bağlamda, yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında güçlü bir ilişki olabileceğı söylenebilir. Etkili yetenek yönetimi, çalışanların gelişimini teşvik edebilir, örgütün öğrenme kapasitesini artırabilir ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyerek örgütün başarısını arttırabilir.

Bakan ve diğerkleri (2017), Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde üst, orta ve alt kademedede bulunan yöneticiler ile firma sahipleri olmak üzere toplamda 142 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel ustalık ve örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel ustalık ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bağlamda, örgütsel ustalık ve örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme, örgütsel ustalığın artmasına katkıda bulunabilir, örgütsel ustalık da örgütsel öğrenmeyi teşvik edip destekleyebilir. Bu da örgütün daha rekabetçi ve başarılı olmasını sağlayabilir.

Güngör ve Celep (2016), İstanbul ilinin Bağcılar ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 408 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirdikleri

araştırmada, örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımının entelektüel sermayenin önemli yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme, örgüt içi bilgi paylaşımı ve entelektüel sermaye arasında bir ilişki vardır. Bu bağlamda; örgütsel öğrenme, örgüt içi bilgi paylaşımı ve entelektüel sermaye arasında güçlü etkiler ve ilişkiler olduğu söylenebilir. Bu süreçlerin birbirini beslemesi ve desteklemesi, örgütün rekabetçi avantaj elde etmesine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir. Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt içinde örgütsel öğrenme ile dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ile performans, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın dördüncü bölümde, örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde öğrenen örgüt algısının farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

1.3.3. Öğrenen Örgüt Algısı İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Aşağıda öğrenen örgüt algısı ile ilgili son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Yoon ve Park (2023), Güney Kore’de bazı örgütlerde görev yapan 323 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgüt kültürü ve öğrenme hedefi yöneliminin çalışanların çeşitli endüstrilerde bilgi paylaşma tutumları ve niyetleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yöntemi ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların öğrenme hedefi yöneliminin, bilgi paylaşma tutumunun ve öğrenen örgüt kültürünün çalışanların bilgi paylaşma niyetlerini olumlu yönde etkilediği, yüksek öğrenme hedefine sahip çalışanların, öğrenmeyi destekleyen bir kültür ve yapıda bilgi paylaşmaya olumlu bir tutum sergilediğinde, bilgi paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucuna göre, öğrenen örgüt kültürü, öğrenme hedefi yönelimi ve bilgi paylaşma tutumları arasında olumlu ilişkiler vardır. Bu bağlamda; öğrenen örgüt kültürü, öğrenme hedefi yönelimi ve bilgi paylaşma tutumları arasında karşılıklı bir etkileşim

olduğu söylenebilir. Bu faktörlerin birbirini güçlendirmesi, örgütün öğrenme kapasitesini artırarak örgütün stratejik başarı için önemli bir temel oluşturabilir.

Inthavong ve diğerleri(2023), Laos'ta imalat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 710 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir örgüt performansı arasındaki ilişkide örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yeniliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırmada sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgüt performansı ve başarı için önemli olduğu ve bilgi kaynaklarının (ağlar), yenilik ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme, sürdürülebilir örgüt performansı, örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yenilik değişkenleri birbiri ile ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme, sürdürülebilir örgüt performansı, örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yenilik arasında güçlü bir ilişki olabileceği söylenebilir. Bu faktörler birbirini destekleyebilir ve güçlendirebilir, böylece örgütün rekabetçi üstünlüğünü korumasına ve uzun vadeli başarısını sürdürmesine yardımcı olabilir.

Soelton (2023), 96 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüşümcü liderlik ve işe angajmanın öğrenen örgüt aracılığıyla vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler; regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, işe angajmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, işe angajmanın dönüşümcü liderlik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışının, dönüşümcü liderlik ve işe angajman aracılığıyla öğrenen örgüt tarafından etkilendiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik, işe angajman, öğrenen örgüt ve vatandaşlık davranışı arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik, işe angajman, öğrenen örgüt ve vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir etkileşim ve ilişki

olabileceği söylenebilir. Bu faktörler birbirini destekleyerek güçlendirebilir, böylece örgüt daha yüksek performansa ulaşabilir, işbirliği ve uzun vadeli başarı sağlayabilir.

Ramos ve Ellitan (2023), nitel yöntem kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bir örgütün rekabet avantajını oluşturmada örgütsel öğrenme ve örgütsel kültürün rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, birçok araştırmada, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel kültürün örgütsel rekabeti artırmada çok önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucuna göre, örgütsel öğrenme, örgütsel kültür ve örgütsel rekabet arasında ilişkiler mevcuttur. Bu bağlamda; örgütsel öğrenme, örgütsel kültür ve örgütsel rekabet arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkiler olabileceği söylenebilir. Bu değişkenler birbirini güçlendirebilir ve örgütün sürdürülebilir başarısı için önemli bir temel oluşturabilir.

Wahda ve diğerleri (2020), Endonezya-Makassar'da yedi hastanede çalışan 171 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme kültürü arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel adaletin örgütsel öğrenme kültürünü olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre; örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkiler bulunabileceği söylenebilir. Bu faktörler birbirini güçlendirebilir ve örgütün stratejik başarısı için önemli bir temel oluşturabilir.

Zhu, Krikke ve Caniëls (2018), Çin'de faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 366 genç yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, tedarik zinciri entegrasyonu ve değer yaratma ilişkisinde örgütsel öğrenmenin rolünü incelemişlerdir. Araştırmada, tedarik zinciri entegrasyonu ve değer yaratma ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, tedarik zinciri entegrasyonu, değer yaratma ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; tedarik zinciri entegrasyonu, değer yaratma ve örgütsel öğrenme arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkiler bulunabileceği

söylenir. Bu faktörler birbirini güçlendirebilir ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Mitic ve diğerleri (2017), Sırbistan’da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 380 orta düzey yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi teknolojilerinin iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, bilgi teknolojilerinin iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre; bilgi teknolojileri, iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda, bilgi teknolojileri, iletişim memnuniyeti ve örgütsel öğrenme arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkiler olabileceği söylenebilir. Bu faktörler birbirini güçlendirebilir. Bu da örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Bahrami ve diğerleri (2016), İran’da bulunan dört hastanede görev yapan toplam 370 yönetici ve sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre; örgütsel zekâ, örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenme arasında yakın ilişkiler ve etkileşimler bulunabilir. Bu ilişkilerin bir araya gelmesi, örgütün rekabetçi avantaj elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olabilir.

Hanaysha (2016), Malezya’da devlet üniversitelerinde görev yapan 242 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirdiği çalışmada, çalışan girişimciliğinin, iş çevresinin ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, çalışan girişimciliği, iş çevresi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; çalışan girişimciliği, iş çevresi örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; çalışan girişimciliği, iş çevresi, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşimler bulunabilir. Bu etkileşimlerin ve ilişkilerin bir araya gelmesi, örgütlerin

yenilikçiliği teşvik etmesine, dış çevreyi daha iyi anlamasına ve çalışanların örgütüne daha bağlı olmasına yardımcı olabilir. Bu da örgütün rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkı sağlayabilir. Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt dışında örgütsel öğrenme ile dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik, örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümde örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde öğrenen örgüt algısının farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

1.4. Örgüt Performansı

Performans kelimesi 16. yüzyılda askeri alanda; görevlerin yerine getirilmesi, emirlerin yerine getirilmesi anlamına gelen bir terimdi (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).

2012'de James, her kelimeyi ayrı ayrı tanımlayarak ve ardından iki kelimeyi birleştirerek kurumsal performansı detaylandırmıştır. James'in tanımına göre "örgüt" kelimesinin sıfat biçimi şöyledir: Bir kuruluş, belirli bir amaç için örgütlenmiş bir grup insandır. Başka bir deyişle, ortak bir amaç veya eyleme ulaşmak için bir araya gelirler. "Performans", bir işlevi veya görevi gerçekleştirme süreci veya eylemidir (James, 2012).

Başka bir tanıma göre, bir "örgüt performansı ölçüsü", iş stratejilerinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılan bir ölçüm faktörüdür. Bu ölçüm, yönetimin kararlarını ve eylemlerini etkileyen mali veya mali olmayan bilgileri içerir (Farris ve diğerleri, 2013: 911-943). Örgüt performansı, belirli bir süre sonunda elde edilen performansa veya sonuçlara göre işletmenin amaç veya hedeflerine ulaşabilme derecesidir (Akal, 2003). Genel olarak örgüt performansı, örgütün hedeflerine ne ölçüde ulaştığını belirlemek için ölçülür (Bakoğlu 2001: 39).

Yazında birbirinden farklı performans tanımları mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları verimlilik etkinlik gibi kavramları ölçerken, bazıları çalışanların performansını, bazıları müşteri memnuniyetini, bazıları ise işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme oranlarını değerlendirmektedir (Lebas, 1995: 23-35). Marr ve Schiuma'nın (2003) göre; iş performansı ölçümü araştırmacıların gündeminde olan ve hızla gelişerek çeşitliliğe sahip olan bir araştırma alanıdır. Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak örgüt performansını; örgütün amaçlarına ulaşma yolunda ki çabaları sonucu elde edilen çıktının istenen sonuçla karşılaştırılması ve istenen sonuca ne derecede ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Örgüt performansı, örgütsel araştırmalarda belki de en sık kullanılan bağımlı değişkendir. Bazı çalışmalarda bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Örgüt performansı, bir şirketin hayatta kalmasını sağlayan en önemli faktördür (Singh Ve diğerleri, 2016: 214).

Bazı yazarlar örgüt performansını tanımlarken; (Narver ve Slater, 1990; Walker ve Ruekert,1987) ölçmede etkililik, verimlilik ve uyarlanabilirlik olmak üzere üç boyutun her birini kullanmışlardır. Walker ve Ruekert (1987), örgüt performansının 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 verimliliğidir. En çok kullanılan verimlilik ölçütleri, satışların yüzdesi olarak karlılık ve yatırım getirisidir.

3.Uyarlanabilirlik, örgütlerin çevresel değişikliklere, fırsat ve değişen koşullara ne kadar adapte olduğu ve ne kadar bu koşullara uyum sağladığıyla ilgilidir. En çok kullanılan ölçütler, rakiplerinkilere kıyasla başarılı yeni ürün tanıtımlarının sayısı veya ürünlerin satış yüzdesidir.

1.4.1. Örgüt performansı ile ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aşağıda örgüt performansı ile ilgili son yıllarda yurt içinde yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Çakar ve Esen (2023), İstanbul’da yerel yönetim kurumlarında orta ve üst kademede çalışan 100 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, belediyelerdeki stratejik planlama uygulamalarının alt boyutlarının, kurum performansı alt boyutlarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, “belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ve “stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme becerisi” boyutlarının, belediyelerin “topluma katkı performansını” pozitif etkilediği, “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği” ile “stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi” boyutlarının da örgütlerin verimliliğini olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci örgütlerin verimliliği etkilemektedir. Bu bağlamda; doğru bir stratejik planlama ve uygulama süreci, örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir şeklinde çıkarım yapılabilir ayrıca stratejik planlama ve uygulama sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi, bir örgütün verimliliğini artırabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle, stratejik planlama ve uygulama sürecinin; bir örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşma, kaynaklarını yönetme açısından kritik önemde olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Aleyashi Ve Kalfaoğlu(2023) araştırmalarında, Konya ilinde bulunan Organize Sanayi Bölgesi’nde yoğun olarak otomotiv sektöründe çalışan bireylere yönelik yaptıkları anket çalışmasında, çalışan personellerin etik faaliyetlerinin çalışma performansları üzerinde iş etiğinin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, iş etiğinin çalışanların etik faaliyetleri ile çalışma performansı arasındaki değişimi etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan araştırma sonunda ulaşılan bulgulara göre; çalışan personellerin etik faaliyetlerinin performansları üzerinde iş etiğinin aracı bir rolü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, etik davranışların, örgütlerin uzun vadeli başarısını destekleyebileceği söylenebilir. Ayrıca iş etiği ve etik davranışlar ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu çıkarımında bulunulabilir. Çünkü etik değerlere dayalı bir iş anlayışı, örgütün sürdürülebilirliği ve rekabet gücü için stratejik önemde olabilir.

Gencer ve diğerleri(2023), Türkiye'de Kuşadası bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 389 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, otel çalışanlarının örgüt kültürü algılarının örgütsel sessizlik davranışlarına ve iş performanslarına etkisini ve ayrıca örgütsel sessizlik davranışlarının iş performanslarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel sessizlikle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı ancak örgüt kültürü ve boyutlarının iş performansı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, örgütsel sessizliğin iş performansı ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı ancak boyutlarının iş performansı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgüt kültürü algısı, örgütsel sessizlik davranışları ve iş performansı arasında ilişkiler olabilir. Elde edilen bulgu ile Örgütler, katılımcı bir kültürü ve iletişimi destekleyerek, sessizlik davranışlarını azaltarak iş performansını artırabilir çıkarımında bulunulabilir.

Taştan ve diğerleri (2023), insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ele alan Türkiye kaynaklı 31 tez ve 14 makale olmak üzere toplamda 45 araştırmayı bir nitel araştırma yöntemi olan betimsel içerik analiz yöntemi ile incelenmişlerdir. Araştırma sonucunda, alanda yapılan çalışmaların tamamına yakınında nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığını, geriye kalan az bir kısmında ise karma yöntemlerin tercih edildiği ve hiçbir araştırmanın nitel yöntemlerden yararlanmadığı, insan kaynakları yönetiminin örgütsel davranış konuları başta olmak üzere birçok konu ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; insan kaynakları yönetiminin örgütsel davranış konuları başta olmak üzere birçok konu ile ilişkili olduğu ve performans için önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda etkili bir insan kaynakları uygulaması, örgütsel performansı artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. İnsan kaynakları, örgütler için sadece işe alım ve diğer işler departmanı olarak değil, aynı zamanda stratejik bir ortaklık rolü olarak kabul görülmelidir çıkarımında bulunula bilinir.

Szibilir ve Keçeci (2023), yaptıkları çalışmada “Artvin ve Erzurum” illerinde mobilya sektöründe çalışan, 111 bireyin katılımı ile anket yöntemini kullanmışlardır.

Çalışmalarında kullandıkları düzen yapısı ile bünyelerinde bulundurdıkları entelektüel unsurların, insan sermayesi ile gelişmişliğin ayrı ayrı olduğu gibi birlikte yayılma performansını incelemişlerdir. Anket yolu ile tamamlanan çalışmada, SPSS 25 istatistik programı kullanılarak analizler yapılmış ve çalışma sonucunda ulaşılan veriler; yenilikçi performansın, patlama performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Fakat, insan sermayesinin dağılımının noktasında olumlu bir sonuca ulaşamamışlardır.

Erat (2020) ise; Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı meslek liselerinde çalışan 333 personele yönelik yaptığı anket çalışması ile araştırmasını tamamlamış ve bilgi paylaşımı ile örgütsel güven boyutlarının yenilikçilik davranışı, bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda ulaşılan verilere göre, bilgi paylaşımı ve örgütsel güvenin, personellerin yenilikçilik davranışları ve bireysel performansları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bahsedilen araştırmaların sonuçlarından ulaşılan bulgulara göre; bilgi paylaşımı ile örgütsel güvenin, çalışanların yenilikçilik davranışları ve bireysel performanslarına yönelik anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Buna göre; bilgi paylaşımı ve örgütsel güven, çalışanların yenilikçilik davranışları ve bireysel performansları üzerinde olumlu sonuçları olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, örgütlerin bu değişkenlere yönelik yeni uygulamalara yatırım yapmaları ve bu değişkenleri desteklemeleri ile rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir başarı sağlamalarına yardımcı olabilir.

Türkmen ve Yılmaz (2019), Türkiye’de İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren bilişim sektöründe 500 örgütte görev alan 154 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, stratejik girişimcilik uygulamalarının bilgi yönetim performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, stratejik girişimcilik uygulamalarının bilgi yönetim performansını artırdığı, özellikle stratejik girişimciliğin girişimci zihniyet alt boyutunun bilgi yönetimi alt boyutlarıyla en güçlü ilişkiyi kurduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. İpçioğlu ve Kayha (2016), Türkiye’nin Bursa il merkezinde organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren 107 örgüt üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetimi süreçlerinin finansal ve finansal olmayan performans üzerine etkisi

incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi süreçlerinin finansal ve finansal olmayan performans üzerinde kısmen pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgulara göre; bilgi yönetimi süreçlerinin finansal ve finansal olmayan performans üzerinde kısmen pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik girişimcilik uygulamalarının bilgi yönetim performansına etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda; bilgi yönetimi süreçlerinin, doğru bilgiyi doğru zamanda doğru kişilere ulaştırmanın, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine, sürdürülebilir ve stratejik başarı elde etmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Doğan ve Altunoğlu (2014), Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında görev yapan 162 üyeye anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans arasında olumlu ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt içinde örgüt performansı ile örgütsel öğrenme, örgüt performansı ile dönüşümcü liderlik, örgüt performansı ile bilgi paylaşımı ve örgüt performansı ile yenilikçilik arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümde örgütsel öğrenme ve örgüt performansı, dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde öğrenen örgüt algısının farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

1.4.2. Örgüt performansı İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aşağıda örgüt performansı ile ilgili son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmaların bir kısmına kronolojik olarak değinilmiştir.

Shea ve diğerleri (2023), Hindistan’da faaliyet gösteren bilgi teknolojisi örgütlerinde görev yapan 1.255 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkide bilgi yönetimi uygulamalarının düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, işbirlikçi kültürünün, yenilikçi kültürünün ve etkililik kültürünün tümünün örgütsel performans ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu,

örgüt kültürünün çeşitli boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstelendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ariani (2023), Endonezya'da mikro, küçük ve orta ölçekli imalat örgütlerinde görev yapan 376 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün çalışan performansını arttırmada etkili olduğu, iş tatmininin ise diğer değişkenlerle ilişkili olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgüt kültürü ile performans ve bilgi yönetimi uygulamaları arasında bir ilişki vardır. Bu bağlamda; yenilikçi ve destekleyici bir kültüre sahip olan örgütler, daha yüksek performans gösterebilirler, katılımcı olmayan veya hoşgörüsüz bir kültüre sahip örgütlerde performans düşebilir. Açık ve işbirlikçi bir kültüre sahip olan örgütler, bilgi paylaşımını daha kolay teşvik edebilir, kapanık ve hiyerarşik bir kültüre sahip olan örgütlerde, bilgi paylaşımı engellenebilir. Bu nedenle, uygun bir örgüt kültürü, etkili bilgi yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi ve benimsenmesinde önemli bir faktör olabileceği çıkarımında bulunulabilir. Bu bağlamda; örgüt kültürü, iş tatmini, performans ve bilgi yönetimi uygulamaları arasında güçlü ve karşılıklı bir ilişki bulunduğu çıkarımında bulunulabilir. İş tatminini artırmak, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını, duygusal refahını ve performansını artırabilir. Bu nedenle, örgütler iş tatmini düzeylerini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu değişkenlerin birbirini destekleyici bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi, örgütün sürdürülebilir ve stratejik başarısı için önemli olabilir.

Shin ve diğerleri (2023), Güney Kore'de faaliyet gösteren örgütlerde görev alan 149 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dijital liderlik, dijital kültür, çalışanların dijital yetenekleri ve sürdürülebilir kurumsal performanslarını arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak olumlu bir etkiye sahip olduğu, dijital kültürün ve çalışanların

dijital yeteneklerinin, dijital liderlik ile sürdürülebilir kurumsal performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; dijital yetenekler, dijital liderlik ile sürdürülebilir kurumsal performans arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; dijital yeteneklerin geliştirilmesi ve dijital liderliğin sağlanması, örgütün sürdürülebilir kurumsal performansını artırabilir. Dijital liderler, örgütün dijital dönüşümünü yönlendirebilir, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirebilir, yenilikçiliği teşvik edebilir, verimliliği artırabilir ve örgütün çevikliğini sağlayabilir. Böylelikle örgütün rekabet gücünü artırabilir ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasını sağlayabilir.

Gomes ve diğerleri (2022), Brezilya'nın Santa Catarina eyaletinde, mimarlık ve şehir planlama firmasında görev yapan 159 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişimci yönelim, örgütsel öğrenme yetenekleri, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kısmi en küçük kareler analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, girişimci yönelimin hizmet yeniliği ve örgüt performansının güçlü bir itici gücü olduğu, örgütsel öğrenme yeteneklerinin aynı zamanda inovasyon için katalizör görevi gördüğü ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, hizmet yeniliği ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneklerinin aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; girişimci yönelim, örgütsel öğrenme yetenekleri, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; girişimci yönelim, örgütsel öğrenme yetenekleri, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasında karşılıklı bir etkileşim olabilir. Bu değişkenler bir araya geldiğinde, örgütler rekabet avantajı elde edebilir, sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilir ve uzun vadeli stratejik başarıya ulaşabilir.

Pattnaik ve Sahoo (2020), Hindistan'da bir yazılım geliştirme örgütünde görev yapan 396 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışan girişimciliği, yaratıcılık ve görev performansı ilişkilerinde algılanan işyeri özerkliğinin rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışan yaratıcılığının çalışan bağlılığı ile görev performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği; algılanan işyeri

özerkliğinin, çalışan bağlılığı ile yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; çalışan girişimciliği, yaratıcılığı, görev performansı, çalışan bağlılığı ve algılanan işyeri özerkliği arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; bu ilişkiler, örgütlerin etkinliğini artırmak ve çalışanların performansını teşvik etmek için önemli olabilir. Ancak, bu faktörler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve çeşitliliği, başka değişkenlerle birlikte ilişkisinin kontrol edilmesini ve örgütlerin bu alanlarda stratejik olarak yönetilmesini gerektirebilir.

Razzaq ve diğerleri (2018), Pakistan'ın Punjab Eyaleti'nde kamu sektöründe görev yapan 341 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetim süreçleri, bilgi işçileri performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi işçilerinin performansı arasında olumlu ilişki olduğu ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Imran ve diğerleri (2018), Pakistan'da hizmet sektöründe görev yapan 197 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi süreçleri ve firma performansı ilişkisinde çalışan yaratıcılığının aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bilgi süreçlerinin firma performansını olumlu etkilediği; bu ilişkide çalışan yaratıcılığının kısmi aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; bilgi yönetim süreçleri, bilgi işçileri performansı ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; bilgi yönetimi süreçlerinin ve bilgi işçilerinin performansının, örgütsel bağlılık düzeyini artırarak örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği söylenebilir. Örgütler, bilgi yönetimine önem vererek ve bilgi işçilerinin performansını artırmaya odaklanarak örgütsel bağlılığı artırabilir ve stratejik bir rekabet avantajı elde edebilir.

Semedo ve diğerleri (2016), Cape Verde'de özel ve kamuya ait örgütlerde görev yapan 543 çalışana anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, otantik liderlik, duygusal bağlılık, iş becerikliliği, çalışan yaratıcılığı ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, otantik liderlik, duygusal

bağlılık ve iş becerikliliğinin, çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği; duygusal bağlılık ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; otantik liderlik, duygusal bağlılık, iş becerikliliği, çalışan yaratıcılığı arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; otantik liderliğin, duygusal bağlılık, iş becerikliliği ve çalışan yaratıcılığı gibi önemli faktörleri etkileyebileceği söylenebilir. Böylelikle, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini sergileyerek çalışanları desteklemesi ve güçlendirmesi, örgütlerin performansını ve yaratıcılığını artırabilir.

Tan ve Wong (2015), Malezya'daki 206 üretim örgütü üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi yönetimi süreçlerinin ve faktörlerinin işletmelerin üretim performansını etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi süreçlerinin ve faktörlerinin örgütlerin üretim performansını olumlu bir şekilde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Heffernan ve diğerleri (2015), İrlanda'da iyi performans gösteren birkaç örgütte görev alan 169 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisinde yaratıcılık ikliminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisinde yaratıcılık ikliminin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tseng ve Lee (2014), Tayvan'daki hizmet, üretim ve teknoloji sektörlerinde görev yapan 232 üst düzey yönetici ile yapılan bir ankete dayanarak bilgi yönetimi ve dinamik yeteneklerin örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları; bilgi yönetiminin, dinamik yetenekleri ve örgüt performansını artırdığını göstermiştir. Ayrıca, bilgi yönetimi ve örgüt performansı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; bilgi yönetimi süreçleri ile işletmelerin üretim performansı arasında ilişki vardır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, performans ve yaratıcılık arasında da ilişki mevcuttur. Bu bağlamda; örgütler, bilgi yönetimi süreçleri aracılığıyla bilgiyi toplayabilir, depolayabilir, işleyebilir, paylaşabilir ve kullanabilir. Bu süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, işletmenin stratejik karar alma süreçlerini destekleyebilir, hızlandırabilir ve iyileştirebilir. Bilgi yönetimi süreçleri sayesinde örgütler, rekabet avantajı elde edebilir, hızlı kararlar alabilir ve

örgütler stratejik başarıya ulaşabilir. Böylelikle örgüt performansı da artabilir. İnsan kaynakları yönetimi ile performans ve yaratıcılık arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin en önemli varlıkları olan insan kaynaklarını yönetir ve geliştirir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırabilir, yeteneklerini geliştirebilir ve iş tatminini sağlayabilir. Bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilir. Böylelikle örgütler, sürdürülebilir stratejik başarıya ulaşabilir.

Mat (2010) ,Malezya’da çeşitli imalat işletmelerinden 212 tanesi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, rekabetçi çevredeki ve ileri imalat teknolojisindeki değişiklikler ile örgüt yapısı ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, rekabetçi çevredeki ve ileri imalat teknolojisindeki değişiklikler ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, örgütlerdeki ileri imalat teknolojileri ve rekabetçi çevredeki değişikliklerin örgüt stratejisini farklılaştırma yönünde olumlu bir etkiye sahip olduğu, strateji ve ileri imalat teknolojilerindeki değişikliklerin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Yapılan yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, yurt dışında örgüt performansı ile örgütsel öğrenme, örgüt performansı ile dönüşümcü liderlik, örgüt performansı ile bilgi paylaşımı, örgüt performansı ile yaratıcılık ve örgüt performansı ile yenilikçilik arasında yapılan çalışmaların daha yoğun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümde örgütsel öğrenme ve örgüt performansı, dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere yer verildiği için, bu bölümde öğrenen örgüt algısının farklı değişkenler ile ilişkisine değinilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.Araştırmanın Kuramsal Temelleri

Herhangi bir araştırmanın bilimsel ve nitelikli kabul edilebilmesi için temel bir gereklilik, bir teoriden besleniyor olmasıdır. Bilimsel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamayı ve bu şekilde evreni anlamlandırmayı amaçlar (Yıldırım, 2008). Bu nedenle bu bölümde, araştırmanın temeli oluşturulan kavramlar arasındaki ilişkilere odaklanarak kuramsal çerçeve ve hipotezlere yer verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın bilimsel temeller üzerine oturduğu ve önceki çalışmalarla bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır.

2.1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Stratejik yönetim, şirketlerin rekabet avantajı kazanmasını ve bu avantajı sürdürmesini sağlamakla ilgilenir. Kaynak temelli yaklaşıma göre, bir firmanın kendine özgü kaynakları ve yetenekleri rekabet avantajının ana kaynaklarıdır. Şirketin benzersiz kaynakları önemli bir rekabet avantajını temsil eder çünkü bunların değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikleri rekabet avantajının kaynağı olabilir (Örmeci, 2023:1). Örgütlerin günlük yaşamda önemli bir rol oynaması nedeniyle, başarılı örgütler gelişmekte olan ülkeler için önemli bir unsur temsil etmekte ve örgütler sürekli performansla odaklanmaktadır. Çünkü örgütler ancak performansları sayesinde büyüyüp gelişebilirler (Gavrea ve diğerleri, 2011: 286-287).

Bazı örgütlerin diğerlerinden neden daha iyi performans gösterdiğini anlamaya çalışmak stratejik yönetimin en önemli amaçlarından biridir. 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, rekabet avantajını ve pazardaki performansını artırabilir (Cho ve Pucik, 2005: 556).

Dinamik yetenekler, rekabet avantajını açıklamada kaynak temelli yaklaşımın eksikliklerini gidermeyi amaçlayan, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye odaklanan ve örgütlerin sürekli değişen çevre koşulları ile rekabetin yüksek olduğu bir ortamda çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olmayı amaçlayan ileri düzey bir bakış açısıdır (Özdemir, 2023). Bu yaklaşım, sürekli değişen ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerde kendi üretim kaynakları ve yöntemleri aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye odaklanmaktadır (Bitencourt ve diğerleri, 2020:108). Günümüz dünyasında; dinamik ve yüksek rekabet ortamında örgütler, aktif aktörler olarak çevresel değişimlere kendi kaynak ve kabiliyetleri doğrultusunda uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır (Araujo, Pedron, Bitencourt, 2018: 390). Kendi kaynak ve kabiliyetlerine sahip örgütler yeniliklere ve sürekli öğrenmeye açık, değişimi kabullenen ve değişime uyum sağlayan örgütlerdir. Yani örgütler yeniliklere açık olmalı ve çevrenin getirdiği her yeniliğe ayak uydurmalıdır. Yenilik örgütsel değişime yol açar değişim ise örgütlerde değişime direncin habercisidir. Değişime direnç, yeniliklerin uygulanması yolunda büyük bir engeldir. Yenilik uygulayamayan öğrenemeyen örgütler; performanslarını arttıramaz, rekabet edemez ve varlıklarını sürdüremezler. Örgütler, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayamazlarsa, belirli bir süre sonra varlıklarını sürdüremezler (Drucker, 2000: 85).

Kaynak bağımlılığı teorisi bir örgütü çevre koşullarından ayrı olarak algılamamanın mümkün olmadığını anlatır. Bu teori, Koşul -Bağımlılık teorisi gibi çevrenin, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları girdileri sağlayan ve ürettikleri çıktıları kontrol eden bir ortam olduğu fikrini kabul etmektedir. Bu etkileşim örgütü çevreye bağımlı hale getirir. Bu durum, bağlı oldukları örgütler ve liderleri ile aralarındaki güç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Çevredeki güç dengelerinin dağılımı, örgütlerin hayatta kalmasını tehdit edebilir, onları yok olmanın eşiğine getirebilir veya değişen koşullara yanıt vermek için faaliyetlerini yeniden düzenlemek zorunda bırakabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında ele alınan konular arasında örgütler arası ilişkiler, çevre stratejisi, örgüt yapısı, yönetim kurulları, politik davranışlar, satın almalar ve birleşmeler yer almaktadır. Bireylerin ve grupların farklı ilgi alanları, beklentileri ve amaçları olup, birbirlerini etkileme çabaları, örgütün karar alma süreçleri ve hedefleri, örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanma çabaları, örgüt içerisinde siyaseti meydana

getirir. Diğer açıdan kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütleri öne çıkaran, biçimlendirici bir ortam yaratan, sınırları net olan, kendi ilgi ve özelliklerine göre farklı faaliyetler yürütebilen örgütleri kabul etmek anlamına gelir. Kaynaklara ihtiyaç duyan örgütler, karşılıklı bağımlılıkları kontrol etmek ve hayatta kalmak için uyum sağlama eğilimindedir (Davis ve Powell, 1992). Bu bağlamda kaynak bağımlılığı teorisi, kaynak temelli olarak kurumsal değişimi açıklamaktadır. Örgütlerin çevreye bağımlılıklarını azaltmak için geliştirdikleri stratejiler, yalnızca örgütsel değişimin önünü açmakla kalmaz aynı zamanda yenilik ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında da faydalıdır (Sherer ve Lee, 2002).

Kaynak Teorisi'ne göre, altı farklı mübadele kaynağı bulunmaktadır: sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet (Camapanzano ve Mitchell, 2005: 890). Bu bağlamda, insanlar bir etkileşim sürecine dâhil olduklarında, değer arayışında bulunur ve değişim sürecinde gerçekleşecek mübadele faaliyetlerinin fayda ve maliyetlerini değerlendirirler. Maliyetler, negatif sonuçları temsil eder bu sonuçlar para, zaman ve enerji kaybı gibi sonuçlardır. Faydalar ise pozitif sonuçları temsil eder bu sonuçlar, para, ürün, hizmet, bilgi, sevgi ve statü elde etme gibi sonuçlardır (Özel ve Kozak, 2017). Bir çalışanın, değiş tokuş sürecinin olumlu çıktılarını algıladığı durumda mübadeleye yaklaşımı, sürecin olumsuz çıktıları olduğuna inanan bir çalışandan farklı olabilir (Gursoy, Jurowski ve Uysal, 2002). Tam bu kilit noktada, dönüşümcü liderliğin varlığı vasıfları nedeniyle değişimi kolaylaştıracak ve çalışanların değişime olumsuz bakış açısını değiştirecektir. Çünkü dönüşümcü liderler, misyon ve stratejiye odaklanır, yeni yetenekleri belirleyip geliştirir, mevcut potansiyeli ortaya çıkarır, çalışanlara yeni yönler verir ve çalışanların ihtiyaçlarını örgütsel yapılara entegre eder. Bu özellikler, değişim liderinin değişimin gerekliliğini ve zorunluluğunu hissetmesini sağlar, değişim için bir vizyon ifade etmesini sağlar, değişimi açıklamak ve uygulamak için destek ekipleri oluşturmasını sağlar, değişimin önündeki engelleri, hedefleri tahmin etmesini ve etkili karar alma süreçleri oluşturmasını sağlar (Davis, 1988,). Bu yönüyle dönüşümcü liderler, değişime direnci kırmada izleyicilerine yardımcı olur ve onlara bir yön sağlayarak değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Değişimin, başarılı bir şekilde gerçekleşmesi öğrenmenin gerçekleşmesi dolayısıyla yeniklerin sağlıklı bir şekilde uygulanması anlamına gelmektedir. Rekabetin çetin koşullarında çevre değişikliklerine ayak

uydurmak zorunda kalan örgütlerde, dönüşümcü liderlerin varlığı hayati organ görevi görmektedir. Örgütte faaliyet gösteren çalışanların, liderlerine duydukları güvenin artmasıyla birlikte, örgütsel değişimin daha başarılı olma olasılığı artabilir. Liderlerin çalışanları motive etmeleri ve onları endişelerinden uzaklaştırmaları, değişim sürecinde ortaya çıkabilecek direnci önleyebilir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 195). Yazın taraması sonucunda, değişimin başarıyla sonuçlanması için yöneticilerin, dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemelerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderlerlikğin en önemli özelliklerinden biri, değişimi etkili bir şekilde yönetme yeteneğidir (Aksaraylı, 2015: 122). Bu yetenek ile dönüşümcü liderler, örgüt performansını olumlu etkileyebilirler.

1974 yılında Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi, dönüşümcü liderlerin iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılabilir. 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 & 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.

Dönüşümcü liderliğin özü, dört temel boyutu içerir: idealize edilmiş davranışlar, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarıcı ve bireyselleştirilmiş düşünce (Bass ve Avolio, 1995). Bu boyutlar, sosyal bilişsel kuram çerçevesinde bir dizi mekanizma aracılığıyla çalışanların yaratıcı davranışlarını etkileyebilir (Bandura, 1986; Bandura, 1997; Bandura, 2001). İlk olarak, idealize edilmiş davranış ile liderler (veya karizmatik etki), rol modeller olarak hareket ederler çünkü takipçiler liderin sahip olduğu yüksek ahlaki ve etik standartlarına hayranlık duyarlar, liderler bu sayede takipçilerinin güven ve saygısını kazanır, takipçiler mükemmel olmayı hedefler ve liderin davranışlarını taklit ederler bu da çalışanların yaratıcılığını artırır (Gong ve diğerleri, 2009). İkinci olarak, ilham verici motivasyon ile liderler etkileyici bir vizyon ve amaç oluştururlar; liderler, takipçileri arasında heves, bağlılık ve anlam duygusu uyandırarak onların yaratıcı davranışlarını beklentilerin üzerine çıkarırlar. Buradan hareketle, dönüşümcü liderlerin özelliklerinin, çalışanların yaratıcı davranışlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşılabılır (Qian ve Kee, 2023: 3). 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 teorinin tam merkezinde yer alır. Yenilikçilik performansını arttıran unsurlar; bilgi kaynaklarının kullanılması iletişimi ve alışverişinin kolaylaştırılması gibi faktörlerdir (Govindaraju ve diğerleri, 2013: 54-55). Yenilik, bir örgütün yeni bilgiyi nasıl geliştirmesi gerektiğini, nasıl yayması gerektiğini ve nasıl kullanması gerektiğini öğrenme becerisine dayanır. Bu bağlamda, yenilik; çalışanın bilgiyi edinmesini ve örgüt içinde bu bilgiyi paylaşmasını gerektirir. Örgütsel Öğrenme Yeteneği yaklaşımını benimseyen örgütler, yeni ürünler, süreçler ve daha iyi yönetim uygulamaları geliştirmek ve doğru bilgiyi toplamak için dış çevreyi kullanır (Onağ ve diğerleri, 2014: 709-710; aktaran Örmeci ve Öcal, 2023). Örgütsel öğrenmenin bilgi kullanım süreçlerini kolaylaştırma yeteneği, potansiyel olarak sürdürülebilir bir rekabet

avantajı kaynağı yaratarak şirketlerin daha iyi performans ve örgütsel stratejiler geliştirmesine olanak tanır (Lafuente, 2019: 43). Güçlü örgütsel öğrenme yetenekleri, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşılmasına yol açan stratejileri takip etmek için bilginin geliştirilmesini ve kullanılmasını destekleyerek örgüt performansını artırır (Ferreira ve diğerleri, 2020). Öğrenme yenilikçiliğin uygulanması için önemli bir unsurdur. Yenilik daha önce de ifade ettiğimiz gibi örgütsel değişimi beraberinde getirir. Dönüşümcü liderlik tarzı, öğrenme ve bilgi edinme süreçlerine güçlü bir vurgu yaparak, çalışanların beceri geliştirme sürecine etkili bir şekilde rehberlik eder. Bu liderlik modeli, çalışanları yeni fikirler ortaya koymaya motive ederek yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etmeye yardımcı olabilir. Çeşitli araştırmalar, örgütlerde, yenilik sürecini harekete geçirmede liderliğin önemli olduğunu ve dönüşümcü liderlerin özellikle çalışanların yaratıcılığını besleme konusunda yeteneklere sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, sağlam bir yaratıcı iklimin örgüt performansını ve yenilikçiliği artırabileceği konusunda önemli bulgular vardır (Mai ve diğerleri, 2020: 849). Özetle, dönüşümcü liderler, çalışanların yenilikçiliğini ve yaratıcılığını artırarak, çalışanların daha kolay öğrenmesini sağlayarak, öğrenmeyi kolaylaştırır ve kalıcı hale getirir. Bu özellikleri ile örgüt performansını olumlu etkilerler.

Koşul-Bağımlılık Kuramı, 1950'li yıllardan itibaren ezber bozan yönetim yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşıma göre açık birer sistem olarak örgütler, birbirleri ile etkileşim halindedir ve teori sistem içerisinde değişen ayrıca değiştiren evrensel faktörlerin varlığına dikkat çeker. Birbirlerini etkileyen, dönüşen ve dönüştüren bu örgütler açık sistem içinde zincirin birer halkasıdır ve koşul-bağımlılık ilkesi gereğince sistem içinde ayakta kalmak isteyen örgütler, dış çevrede olup biten değişime ayak uydurmak zorundadır. Teori dış çevrede olup biten değişimlere ayak uydurmayan veya değişimin bir parçası olmayan işletmelerin yaşam şanslarının düşük olacağını ifade etmektedir. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel düzeydeki değişimleri başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için dış çevredeki değişiklikleri takip etmeleri ve iç ortamlarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütler, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayamazlarsa, belirli bir süre sonra varlıklarını sürdüremezler (Drucker, 2000: 85). Ancak bir örgütün içinde yaşanan değişimler, örgüt içinde faaliyette olan çalışanlar tarafından her zaman kabul edilmemektedir (Küçük ve Günaydın, 2021). Yenilik, değişimin motorudur ve

günümüzün rekabetçi şartlarında değişime karşı direnç çok tehlikeli sonuçlara yol açabilir (Ahmed, 1998). Öğrenme yeniliği, yenilikler ise değişimi beraberinde getirecektir.

Örgütsel ekoloji teorisinin en temel kavramı evrimdir. Bunun nedeni örgütlerin canlı birer varlık olarak düşünülmesi ve içinde bulundukları sistem içerisinde diğer örgüt ve yapılarla etkileşim içinde olmalarıdır. Bu kuramda, iki evrim teorisinden yola çıkılır. Bunlar, Lamarck'çı ve Darwin'ci evrim kuramıdır. Lamarck'ın evrim teorisi, türlerin hayatta kalabilmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesi için değişmesi gerektiğini ifade ederken, Darwin'in evrim teorisi, evrim sürecinde türlerin hayatta kalabilmek için önce çeşitlendiği, ardından çevrelerine uyum sağlayabilen türlerin yaşamlarını sürdürebildiklerini ifade eder (Baum, Singh, 1994). Örgütsel ekoloji teorisine göre ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere uyum sağlayan örgütlerin hayatta kalabileceği anlayışı, zamanla örgütlerin uyum sağlamayı öğrendiği ve öğrenmenin kalıcı olabileceği anlayışına dönüşmüştür. Örgütler, öğrenen örgütlere dönuşdükleri zaman çevreye daha hızlı uyum sağlama, bilgi geliştirme, değişime uyum hızı, esneklik, öğrenme yeteneği, rekabette güç toplama ve rekabeti elinde tutma gibi süreçlerde daha etkin olabilmektedir (Basım, Şeşen, 2009). Örgütlerde değişime adapte olabilmenin başarısı ancak öğrenen örgüt olma yeteneği ile elde edilebilir (Driver, 2002). Çevreye uyum sağlamak değişim demektir. Değişim direnci de beraberinde getirecektir. Değişime direnç gösteren örgütlerde, öğrenme gerçekleşmeyebilir. Öğrenmenin var olduğu örgütlerde değişime dirençte vardır. Öğrenmeyen örgütler zamanla yok olmaya mahkûmdur.

Sistem yaklaşımına göre bir örgüt, çevresinden aldığı girdileri belirli süreçlerle çıktılara dönüştürür ve bu çıktıları çevreye geri verir. Örgütler, çevreden aldıkları bilgileri örgüt içerisinde çeşitli süreçlerden geçirerek ürün ve hizmetlere dönüştürürler. Durumsallık yaklaşımına göre bu süreç, değişen ortamda her zaman aynı yönde ilerlemez. Ortama uyum sağlamak ve rekabet avantajını artırmak için çeşitli stratejiler oluşturmak gerekmektedir (Koçel, 2014). Yenilikçilik örgütler için önemli stratejilerden biridir. Diğer örgütlere nazaran yenilik çalışmalarının (yeni fikirlerin ürünlerin hizmetlerin sistemlerin politikaların programların) sürekli aranması ve sunulması gereklidir (Calantone ve diğerleri, 2002). İş görenlerin yenilikçi davranışı, çalışanın görev tanımı dışında kalan ve gönüllü olarak sergilediği ekstra rol davranışıdır. Bu tür davranışlar

ekonomik beklentilerle gerçekleştirilmeyen davranışlardır. Bu davranışlara, örnek olarak örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi davranışlar verilebilir. Bu tür davranışlar, sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilebilir. Sosyal mübadele teorisine göre, mübadelede, ekonomik ilişkiler ve sosyal ilişkiler olmak üzere iki ilişki vardır (Turgut ve Sökmen, 2018: 47-48). Sosyal mübadelede, karşılıklılık ilkesi maddi olmayan unsurları barındırır. Karşılık, gönüllülük esasına dayanır ve taraflar, sağladıkları kaynaklar karşılığında beklenti içine girerler. Bu tür mübadelede, işbirlikçilik önemlidir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme kültürüne sahip bir organizasyon, içsel bilgilerin özümsemesi yoluyla çalışanların öğrenme kapasitesini artırır ve bu da yenilikçi davranışların ortaya çıkmasına olanak tanır (Turgut ve Sökmen, 2018: 47-48). Yenilikçi davranışlar performansı arttırabilir. Homans (1958), sosyal değişimi, bireyler arasındaki etkileşimlerde karşılıklı olarak değerli kaynakların, hizmetlerin ya da davranışların değiş tokuş edildiği bir süreç olarak açıklamaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimleri inceleyen bir teoridir ve özellikle bu etkileşimlerde maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimine odaklanır (Homans, 1961: 13). Teori, insanların sosyal ilişkilerindeki davranışlarını, karşılıklı kazanç ve kayıplar üzerinden açıklamayı amaçlar. Bu bağlamda, bireyler arasındaki etkileşimlerdeki değişim dinamiklerini anlamak ve açıklamak, Sosyal Değişim Teorisi'nin temel hedeflerindendir. Temel olarak, sosyal ilişkilerin tarafları arasında gerçekleşen mübadelelerin özelliklerini anlamaya yönelik bir yaklaşım sunar. Teori, ilişkilerdeki fayda-maliyet algılarına, bu algıların ilişki tatminine olan etkilerine ve çıkarlara odaklanır. Bu bağlamda, bireylerin ilişkilerindeki fayda ve maliyetleri değerlendirmeleri, bu değerlendirmelerin ilişki tatminine olan etkisi ve ilişkilerdeki çıkarlar teorisinin temel odak noktalarını oluşturur (Ward ve Berno, 2011). Teorisyenler, sosyal değişimin karşılıklı yükümlülükler içeren bir etkileşim dizisi olduğu konusunda hemfikirdir. Bu bağlamda, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerde karşılıklı olarak beklentilerin ve yükümlülüklerin bulunduğu bu etkileşimlerin toplumsal değişime katkı sağladığı söylenebilir (Emerson, 1976). Değişime direncin nedeni çalışanların fayda ve maliyetleri değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan adaletsizlik hissinden kaynaklana bilir. Değişimin kendi çıkarlarına zarar verebileceğini düşünen çalışanlar değişime direnebilir. Değişime direnç performansı olumsuz etkileyebilir. Performans örgütler için kilit bir unsurdur. Çünkü örgütler performansları sayesinde gelişerek sürdürülebilir rekabette söz sahibi olabilir.

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 performansa 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, öğrenen örgüt algısı 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). Öğrenen örgüt, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Inthavong vd, 2023; Başar, 2022; İsa ve Muafi, 2022). 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). Sistem kuramı, koşul bağlılık kuramı, dinamik yetenekler, sosyal değişim kuramı, ekoloji kuramı, örgütsel öğrenme kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı, çalışmanın değişkenlerinin önemini açıklamada öne çıkan temel kuramlardır.

Kurulan model doğrultusunda, araştırmanın 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. Dönüşümcü liderler çalışanların değişime olan tutumlarını değiştirebilir. Değişime direnç gösteren örgütlerde, dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin varlığından şüphe edilebilir. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin birikimli bilgiye erişimini, bu bilgiyi nasıl işlediklerini ve bu bilgiyi kullanarak nasıl yeni stratejiler geliştirdiklerini açıklayabilir. Örgütsel öğrenme süreçleri, bireylerin deneyimlerinden ve dış bilgilerden öğrenerek örgüt içinde bilgi birikimini artırmasını ve bu bilgiyi etkili bir şekilde kullanmasını sağlayabilir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme, örgütün performansını artırabilir çünkü örgütsel öğrenme örgütlerin, daha etkili iş süreçleri, yenilikler ve stratejiler geliştirmesine olanak tanıyabilir. Örgüt içindeki bireylerin bilgi paylaşımı ve işbirliği, daha verimli çalışma ortamının oluşmasına ve performansın artmasına katkıda bulunabilir. Dönüşümcü liderler, karşılıklı etkileşim ile öğrenmeyi kolaylaştırabilir ve faaliyet gösterdikleri örgütü, sürekli öğrenen bir örgüte dönüştürebilir. Dönüşümcü liderler, takım üyelerini motive etmek ve desteklemek için etkili iletişim ve empati becerilerini kullanarak örgütün değişime uyum sağlaması için gerekli olan öğrenme ve yenilik kapasitesini artırabilir. Öğrenen örgüt kavramı, sürekli gelişim, bilgi paylaşımı ve deneme yanılma sürecini teşvik eden bir kültürü ifade edebilir. Dönüşümcü liderler, bu süreçleri teşvik ederek çalışanların risk almasını ve yenilikçi fikirler ortaya koymasını sağlayabilir, böylece örgütün performansını artırabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişki, liderin vizyoner yaklaşımının örgüt kültürünü şekillendirerek öğrenmeyi teşvik etmesi ve böylece örgütün performansını artırmasıyla açıklanabilir.

Yapılan uzun yazın taramasının ardından değişime direncin, örgüt performansını etkilediği, öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinin birbirini etkilediği ve ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerden yola çıkarak değişime direnç,

örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının rolünün ne olacağına dair sorulan sorunun cevabı yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırmalar temel alınarak araştırma sorunsalına dayandırılmıştır. Yapılan yazın taraması dönüşümcü liderliğin örgüt performansını etkilediği, değişime direncin kırılmasının dönüşümcü liderlik özellikleri ile yakından ilişkili olduğunu, öğrenen örgüt algısının değişime direnç ile ilişkili olduğunu ve bütün bu kavramlarının örgütsel performans üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İlgili Alan Yazın Taraması

Araştırmanın bu bölümünde tezin değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan geçmiş araştırmalara değinilmiştir.

3.1. Değişime Direnç ve Örgüt performansı İlişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

Değişime direnç ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

3.1.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Gök (2023), Türkiye'nin farklı bölgelerinde, kamu da görev yapan 331 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, iş stresi ve değişime karşı tutumun örgüt performansına olan etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda iş stresi ve değişime yönelik tutumların örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Kurt ve Han (2021), İzmir ili Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette olan 60 örgütte üst ve orta düzey yönetici statüsünde görev alan 100 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütleri en çok değişime zorlayan faktörlerin neler olduğunu; şirketlerin hangi değişim yönetim tekniklerini benimsediğini incelemiştir. Ayrıca çalışanların, değişim yönetimi uygulanırken ne gibi dirençler gösterdiklerini, yöneticilerin bu tepkileri aşmak için attıkları adımları ve değişim yönetiminin örgüt performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişim

yönetiminin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; iş stresi, değişime yönelik tutum ve örgütsel performans arasında ilişki olabilir. Ayrıca değişim yönetimi ve örgütsel performans arasında da bir ilişki de vardır. Bu bağlamda; iş stresi, değişime yönelik tutumu olumsuz etkileyebilir. Yoğun stres altında olan çalışanlar, genellikle değişime karşı direnç gösterebilir. Bu direnç, yeni yönetim pratiklerini, iş süreçlerini veya teknolojik değişiklikleri kabul etmekte çalışanların zorlanmaları anlamına gelebilir. Aynı şekilde, iş stresi arttıkça çalışanların motivasyonu ve performansı da düşebilir, bu da örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütler, iş stresini yöneterek ve çalışanların değişime karşı tutumlarını destekleyerek örgüt performansını artırabilirler. Bu genellikle çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak destek programlarının ve iletişim stratejilerinin uygulanmasını gerektirebilir. Ayrıca, liderlik tarzı da önemli olabilir; destekleyici ve vizyoner liderlik, çalışanların değişime daha olumlu yaklaşımlarına ve iş stresiyle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, örgütlerin rekabet gücünü artırmalarına ve uzun vadeli stratejik başarılarını sağlamalarına yardımcı olabilir.

Yazıcı (2020),İstanbul'un Şişli, Fatih, Esenler, Bağcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerinde bulunan 82 ilk ve ortaöğretim okulunda görev yapan 1640 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerin öğrenme çevikliği, değişim istekliliği ve performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler tek faktörlü varyans analizi (ANOVA), t testi, korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile değişme isteği arasında, öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile performansı arasında ve öğretmenlerin değişim isteği ile performansı arasında orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; öğrenme çevikliği, değişim istekliliği ve performans arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; örgütlerin değişime uyum sağlamaları ve sürdürülebilir başarı elde etmeleri açısından bu değişkenler önem arz

edebilir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, örgütlerin rekabet gücünü artırmalarına ve uzun vadeli stratejik başarılarını sağlamalarına yardımcı olabilir.

Ulutaş (2019), Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan 132 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında yenilikçilik, değişime direnç ve algılanan performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler keşfedici faktör analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, inovasyon ve değişime direnç arasında güçlü bir ilişki olduğu yenilikçi yetenek ile algılanan performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu, değişime direnç ile algılanan performans arasında anlamlı bir bağlantı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Özcan Han (2019), İzmir Kemalpaşa'da faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 100 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütleri en çok değişime zorlayan faktörlerin neler olduğunu, şirketin hangi değişim yönetimi tekniklerini uyguladığını, çalışanların değişim yönetimini uygulanırken nasıl tepki verdiklerini ayrıca örgüt performansının, değişim yönetiminden nasıl etkilendiğini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, şirketlerin rekabet ortamında hayatta kalabilmek için örgüt yapılarında ve stratejilerinde benimsedikleri değişim yönetiminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; yenilikçilik, değişime direnç değişim yönetimi ve algılanan performans arasında ilişki olabilir. Bu bağlamda; örgütler, değişime direnç gösteriyorsa, bu durum performansı olumsuz etkileyebilir çünkü örgütler, değişen koşullara uyum sağlayamazlar ise rekabet avantajını kaybedebilir. Değişime direnç ile algılanan performans arasında negatif bir ilişki bulunabilir. Bu ilişkiler örgütlerin stratejik yönetimi ve başarısı açısından önemlidir. Gerekli stratejik değişimler örgütün başarısını etkileyebilir. Örgütler, yenilikçi kapasitelerini artırarak ve değişime dirençle mücadele ederek performanslarını artırabilir. Bununla birlikte, bu kavramlar arasındaki ilişkiler, örgüt kültürü, liderlik tarzı, iç ve dış faktörler gibi birçok değişkene bağlı olarak değişebilir. Sadece bu değişkenlerle örgüt başarısını ilişkilendirmek hatalı bir çıkarım olabilir.

Torbalı (2017), Türkiye’ de araştırmaya konu olan bir örgütte görev yapan 120 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, yeniden yapılanma sonrası çalışanların çalıştıkları örgütlerine ait olma ve aynı örgütte çalışmaya devam etme eğilimlerini, yeniden yapılanma sonrasında çalışanların değişim fırsatlarından memnuniyet düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların değişime dâhil edilmesinin yalnızca yeniden yapılandırma yapısının etkinliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve performansını da artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Çömez (2012), Ankara, İzmir ve Marmara bölgelerinde enerji sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 120 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, değişim yönetiminin bir şirketin mevcut durumunu açıklamada önemli bir gösterge olan finansal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, finansal performans ve değişikliğe hazırlık arasında, finansal performans ile değişiklik yönetimi uygulama tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişim yönetimi, değişime uyum, yeniden yapılandırma, değişime hazır olma ve performans arasında ilişki olabilir. Değişime hazır olma, örgütün değişime karşı açık olma ve uyum sağlama anlamına gelebilir. Değişime hazır olan örgütlerin, daha iyi performans göstereceği beklenebilir çünkü değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama yeteneğine sahip olabilirler. Çalışanların değişime hazır olması, örgütün rekabet avantajını artırarak performansını iyileştirebilir. Yeniden yapılandırma, örgütün iş yapısını, süreçlerini veya kaynaklarını değiştirme ile gerçekleşebilir. Doğru ve etkili bir değişim yönetimi stratejisi, yeniden yapılandırma sürecinde değişime direnci azaltabilir, çalışanları motive edebilir ve sürecin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir. Bu bağlamda; değişkenler arasındaki ilişkiler örgütün başarısı açısından önemli olabilir. İyi bir değişim yönetimi stratejisi, örgütlerin değişime uyum sağlamalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. Değişkenler arasındaki ilişkiler, örgüt kültürü, liderlik tarzı, çalışanların yetenekleri, iç ve dış faktörler gibi birçok değişkene bağlı olarak değişebileceği için kesin bir çıkarımda bulunmak hatalı bir yaklaşım olabilir.

3.1.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt dışında yapılmış bazı çalışmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Qonitah ve Sholahuddin (2024), Bank Syariah Endonezya Solo Şubesi'nde çalışan toplam 100 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim yönetimi, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre; örgüt kültürü, dönüşümcü liderlik çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Ancak değişim yönetimi ve çalışan performansı ilişkisiz olabilir. Bu bağlamda; olumlu bir örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artırabilir. Bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimi, örgütün başarısına ve rekabet avantajına katkıda bulunabilir. Böylelikle örgüt uzun vadeli stratejik başarısını sağlamaya bir adım daha yaklaşabilir.

Rotea ve diğerleri (2023), Romanya'da sağlık sektöründe görev yapan 441 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ve bu ilişkilerde örgütsel değişim sürecinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal performansı doğrudan etkilediği ve bu ilişkide örgütsel değişim sürecinin aracılık rolüne sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ume ve diğerleri (2023), Güney Batı Nijerya'da faaliyette olan üniversitelerde görev yapan 382 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişime direncin örgüt performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, sıralı

doğrusal-doğrusal ilişkilendirme modeli kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, pasif ve aktif değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. June (2023), Afrika’da faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 72 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, değişim yönetiminin örgüt performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, 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), Gana’da faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 278 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişimi ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tanımlayıcı istatistikler ve doğrusal regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, yapısal değişimin, stratejik değişimin ve teknolojik değişimin birlikte çalışan performansındaki değişime önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamaları, değişime direnç, değişim yönetimi, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında ilişki olabilir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir örgütün değerli varlıkları olan çalışanlarını doğru yönetme süreci olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağı örgütler için stratejik bir kaynak olabilir. Bu bağlamda; İyi bir İKY uygulaması, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, bağlılığı ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi unsurları içererek değişime direnci azaltabilir, örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilir. Örgüt kültürü, değişim yönetimi sürecini etkileyebilir çünkü bazı kültürler değişime açıkken, bazıları daha dirençli olabilir. Örneğin, yenilikçi ve esnek bir kültüre sahip olan örgütler, değişime daha iyi uyum sağlayabilir, geleneksel ve katı bir kültüre sahip olan örgütler değişime daha dirençli olabilirler. Sürdürülebilir başarı ve kaynakların etkin kullanımı, açık bir örgüt kültürü, doğru değişim yönetimi örgütün başarısını artırabilir.

Aziz ve Zakiy (2023), Endozya’da faaliyette olan Bank Syariah Indonesia’nın birleşme öncesinde ve sonrasında yıllarca hizmet veren 160 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişimin, iş stresinin ve

öz yeterliliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel değişimin iş stresi üzerinde olumlu etkisinin olduğu, örgütsel değişimin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Alqudah (2022), Ürdün'de faaliyette olan bankalarda görev yapan 510 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, duygusal bağlılığın çalışanların değişime hazır olma durumunu nasıl etkilediğini ve çalışan performansının iyileştirilmesinde değişime hazır olmanın rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, bazı yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile hem duygusal bağlılık hem de değişime hazır olma arasında pozitif bir ilişki olduğu, duygusal bağlılık ile değişime hazır olma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca değişime hazır olmanın çalışanların bireysel performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve hiyerarşi kültürünün yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılıkla ilişkisinin olumlu olduğu sonuçlarına da ulaşmıştır. Ismawati ve Yuliana (2022), Endozya'da faaliyette olan Sultan Mevlana Hasanuddin Devlet İslam Üniversitesi'nde görev alan 80 öğretim görevlisi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların değişen koşullara uyum sağlamaya hazır olmalarının proaktif davranışlar yoluyla çalışanların performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kısmi en küçük kareler analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişimle başa çıkmaya hazırlıklı olmanın, şirketin mali bütçe sisteminin uygulanması sırasında iş gücünün performansını önemli ölçüde etkileyecek agresif davranışlara neden olabileceği, değişimle baş etmeye hazır olmanın performansı doğrudan etkilediği, değişimle başa çıkmaya hazırlıklı olmanın proaktif davranışı olumlu etkilediği, saldırgan davranışların da performansı olumlu yönde etkilediği, proaktif davranışın, performans ile değişimle baş etmeye hazır olma arasındaki ilişkiye aracılık etmediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Tamunomiebi ve arkadaşlarının, 2021 yılında gözden geçirilmiş yazına dayalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında,

değişen bir ortamda çalışanları yönetmenin ve yönlendirmenin, genel iş başarısı için kritik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tamunomiebi ve diğerleri,2021). Katsaros ve diğerleri (2020), Yunan Denizcilik örgütlerinde görev alan 213 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel değişim, iş stresi, öz yeterlilik, değişime hazır olma, değişime uyum ve çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Örgütlerde gerçekleşen değişim süreçleri, çalışanlar üzerinde iş stresine neden olabilir. Özellikle belirsizlik, kontrol kaybı ve rol belirsizliği gibi unsurlar, çalışanların stresini arttırabilir. Bazı çalışanlar değişim süreçlerine daha esnek bir şekilde adapte olabilirken, diğerleri için bu durum farklı olabilir bu durum kişilik özelliklerinden kaynaklı olabilir. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin genellikle değişime daha hazır oldukları ve değişim süreçlerine daha olumlu bir tutum sergileyebilecekleri çıkarımında bulunula bilinir. Değişime uyum, çalışanların performansını artırabilir çünkü değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak etkili bir şekilde çalışabilirler. Bu bağlamda; bu değişkenler arasındaki ilişki, örgütlerin değişim süreçlerini etkileyebilir ve çalışanların performansını belirleyebilir. Ancak, bu ilişkiler karmaşık ve çok yönlü olabilir çünkü örgütte faaliyet gösteren çalışanlar farklı deneyimlere, yeteneklere ve kişisel özelliklere sahip olabilir. Bu nedenle, örgütler değişim süreçlerini yönetirken bu unsurları dikkate almalıdır.

Masunda (2015), Telekom Namibya Merkez Ofisi'nde görev alan 408 çalışan üzerinde görüşme tekniği kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların değişime direnç gösterdiklerinde çalışan verimliliğinin nasıl etkilendiğini incelemişlerdir. Görüşme tekniği yolu ile elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların değişime direnç göstermesinin çalışan verimliliğini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Khosa ve diğerleri (2015), Pakistan'da bankalarda görev alan 252 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişimin çalışan performansı üzerindeki

etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel değişimin bankacılık sektöründe çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hassan ve diğerleri (2014), Sabah Kredi A.Ş.'de 8 bölümde görev alan 138 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişim ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, teknolojinin ve yapısal faktörlerin kurumsal değişimi desteklediği ve çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kunze ve diğerleri (2013), Almanya'da faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde görev yapan 2.981 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yaş ve iş performansı arasındaki ilişkiyi, değişime direnç ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, iş görenlerin bireysel performansı ile değişime karşı direnci arasında olumsuz bir ilişki olduğu için örgütlerin, personellerinin gösterdiği direnci ciddiye almaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişime direnç ve çalışan verimliliği, değişime direnç ve iş performansı, örgütsel değişim çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Değişime direnç, çalışanların yeni iş süreçlerini, teknolojileri kabul etme isteksizliği olarak tanımlanabilir. Değişime direnç gösteren çalışanlar, genellikle işlerini aynı verimlilikle yapmak için gereken çabayı göstermek istemeyebilir hatta bu direnci kasıtlı olarak da gerçekleştirebilir. Bunda dolayı, değişime direnç, çalışanların verimliliğini performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel değişim doğru bir şekilde yönetildiğinde, çalışanların performansını artırabilir çünkü daha etkili ve verimli iş süreçleri veya daha uygun bir iş ortamı sağlanabilir. Bu bağlamda, değişime direnç, çalışan performansı ve örgüt performansı arasında negatif bir ilişki olabilir. Başarılı bir şekilde yönetilen örgütsel değişim, çalışanların performansını artırabilir, değişime direnç, çalışanların verimliliğini ve iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bu

nedenle, örgütlerin değişim süreçlerini iyi yönetmeleri ve çalışanların değişime uyum sağlamalarını teşvik etmeleri önemlidir çıkarımında bulunula bilinir.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

3.2. Değişime Direnç ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

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

3.2.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde yapılmış bazı çalışmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Arslantürk (2023), İstanbul, Kocaeli ve çevre bölgelerde faaliyet gösteren 33 farklı şirkette değişim süreçlerine girmiş, farklı kademelerde görev yapan 273 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, birleşme ve satın alma nedeniyle örgütsel değişim yaşayan firmalarda liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) örgüt performansına olan etkisini ve çalışan-örgüt uyumunun bu etkideki ara değişken rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışlarının (görev yönelimli, ilişki yönelimli, değişim odaklı) örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ve en güçlü etkiye değişim odaklı liderlik davranışının sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2023), 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Küçükçekmece İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Anadolu Devlet Liselerin'de görev yapan 212 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve

betimsel analiz yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahinli ve Gemlik (2022), İstanbul Bakırköy İlçesi'nde bulunan özel hastanelerde görev yapan 120 idari tıp uzmanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, idari sağlık profesyonellerinin liderlik tarzı algılarının değişime karşı örgütsel dirençlerine etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, katılımcı liderlik tarzı ile değişime direnç arasında negatif ve orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu, otokratik liderlik tarzı ile değişime direnç arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu, libarel liderlik tarzı ile değişime direnç arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel değişime hazır olma ve dönüşümcü liderlik arasında, örgütsel değişim ve liderlik davranışı arasında, liderlik tarzı ve değişime direnç arasında bir ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlerin, vizyoner, ilham verici ve takım üyelerini değişime yönlendirebilen yeteneklere sahip oldukları söylenebilir. Dönüşümcü lider, örgütün değişime hazır olmasını teşvik ederek, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve değişime karşı direnci azaltabilir. Değişim sürecinde etkili liderlik tarzı çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir ve örgütün değişim hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Otoriter, katı veya emir-komuta tarzında liderlik tipi çalışanlarda değişime karşı direnci artırabilir. Ancak, destekleyici, vizyoner ve katılımcı liderlik tarzları, değişime karşı direnci azaltabilir ve çalışanların değişime uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda örgüt değişime kolaylıkla uyum sağlayabilir ve sürdürülebilir performansını arttırabilir.

Yıldırım (2021), İstanbul'da faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 423 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, şeffaf iletişim ile kurumsal değişim yönetimi ve kurumsal güven oluşturma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, şeffaf iletişim ve dönüştürücü liderliğin çalışanların kuruma olan güveniyle olumlu bir şekilde ilişkili

olduğu ve bunun da çalışanların değişime toleransı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Al-Attas (2020), Suudi Arabistan genelinde faaliyet gösteren bankalarda görev yapan 145 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderliğin değişim yönetimi düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Şenadım (2019), İstanbul'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev yapan 198 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, değişim yönetimi, değişim yönetiminde kullanılan teknikler ve değişim yönetimi ile dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ilham verici motivasyon ve değişim yönetimi süreci, entelektüel teşvik ve değişim yönetimi süreci, kişisel risk alma ve değişim yönetimi süreci arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; şeffaf iletişim ile kurumsal değişim yönetimi ve kurumsal güven, değişim yönetiminde kullanılan teknikler ve değişim yönetimi ile dönüşümcü liderlik algısı arasında ilişki olabilir. Şeffaf iletişim sayesinde, değişim sürecinde çalışanlara açık ve dürüst bir şekilde bilgi sağlanabilir. Örgütsel değişim sürecinde şeffaf iletişim, iş görenlerin değişime katılımını destekleyebilir. Açık iletişim sayesinde, çalışanların değişim sürecini daha iyi anlamalarına ve değişime uyum sağlamalarına yardımcı oluna bilinir. Ayrıca bu şekilde bir iletişim, kurumsal güvenin oluşturulmasında da önemli bir rol üstlenebilir. Çalışanlar, yöneticilerin ve kurumun değişimle ilgili bilgiyi dürüstçe paylaşması ve sözlerini tutması konusunda beklenti içene girebilirler. Şeffaf iletişim, çalışanların kuruma olan güvenini artırabilir ve değişim sürecindeki belirsizlikleri en aza indirgeyebilir. Bu bağlamda; değişim yönetiminde kullanılan tekniklerle şeffaf iletişim arasında doğrudan bir ilişki olabileceği çıkarımında bulunula bilinir. Değişim yönetimi teknikleri, değişim sürecini

planlama, uygulama ve izleme konusunda yönlendirici bir etkiye sahip olabilir. Dönüşümcü lider, vizyoner, ilham verici ve açık iletişim kurabilen liderlik özelliklerine sahip olabilir. Bu vasıflara sahip yöneticiler, şeffaf iletişim yoluyla çalışanların değişime olan güvenini artırabilir ve değişim sürecinde etkili liderlik yapabilir. Dolayısıyla, şeffaf iletişim, dönüşümcü liderlik algısının oluşmasını desteklemede yardımcı olabilir ve değişim sürecinde liderlerin etkinliğini artırabilir.

Ürek ve diğerlerinin (2019), “Sağlık Kurumlarında Değişim Liderliği” adlı derleme makalesinin sonucuna göre; değişimi, başarılı kılmak için geleneksel yönetim yöntemlerinin ötesine geçen, farklı kişiliklere sahip, güçlü yöneticilere sahip olmak son derece önemlidir. Bu yöneticiler söz ile ifadede değişim liderleridir. Değişim liderleri; bir örgütün iç ve dış ortamını dikkatli bir şekilde analiz edebilme, değişiklikleri öngörerek fırsata çevirebilme, değişim sırasında ortaya çıkan zorlukları en aza indirmeye, çalışanların değişime direncini azaltabilme becerisi ile hayat boyu öğrenmeye değer veren ve etkili iletişimin gücüne inanan vizyoner kişilerdir. Değişimin hızını ve önemini koruyan bir iş dünyasında, değişim liderlerine ve değişim liderliği ekiplerine sahip kuruluşların hayatta kalabileceği ve gelişebileceği açık bir gerçektir. Dönüşüm liderleri, özellikle birçok ülkede yoğun bir dönüşüm sürecinden geçen sağlık sektöründeki kurumlar için en önemli stratejik kaynaklardan biridir. Bu liderlerin hem değişim süreçlerine hem de sağlıktaki verimliliğe olumlu katkıları sağlık sektörü için büyük önem taşımaktadır. Özpehlivan ve Altan (2018), İstanbul'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev yapan 288 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilişim sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile değişim ve yenilik algıları arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların birbirini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin değişime direnç ile anlamlı ve negatif, dönüşümcü liderliğin yenilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Saylı ve Tüfekçi (2008), bir kamu üniversitesinde görev yapan 80 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişimin sağlanmasında dönüşümcü liderliğin rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi

tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatma üzerinde pozitif etkisi, örgütsel değişimi sürdürme üzerinde pozitif etkisi ve örgütsel değişimi dondurma noktasında pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel değişim dönüşümcü liderlik arasında, dönüşümcü liderlik özellikleri ile değişme ve yenilik algısı arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, örgütlerdeki değişimi teşvik edebilir, yenilikçilik kültürünü destekleyerek çalışanları değişim konusunda motive edebilir. Vizyoner liderlikleri sayesinde, değişimin nedenleri, hedefleri ve getireceği faydalar konusunda çalışanlara bilgi verebilir. Çalışanları değişimin gerekliliği hususunda aydınlatabilir. Aynı zamanda, çalışanların değişime olan güvenini ve katılımını artırabilir. Dönüşümcü lider, takım üyelerine ilham vererek, risk alma ve yeni fikirleri deneme konusunda onları cesaretlendirebilir, yenilikçi olmalarını sağlayabilir. Yenilik algısı arttıkça, organizasyon içinde yenilikçilik ve değişime karşı daha olumlu bir ortam oluşabilir, bu da örgütün rekabet gücünü artırabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel değişim ve yenilik algısı arasında pozitif bir ilişki olabileceği söylenebilir.

3.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Mahroof ve Rafi (2024), Pakistan hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 357 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yetenek yönetiminin dijital dönüşüm üzerindeki etkisini ve yetenek yönetimi ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide, değişime direnç ve dönüşümcü liderliğin aracılık etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, 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), Malezya'da KOBİ hizmet alt sektöründe, sahip/yönetici konumundaki bireyler üzerinde çoklu durum çalışması tasarımı uyguladıkları çalışmalarında, bir liderlik perspektifinden karmaşıklık

ve belirsizlikle karakterize edilen bir ortamda Malezya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin hayatta kalmasını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Elde edilen veriler NVivo 11 veri analizi yazılımı kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, 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 atlattıkları sonucuna ulaşmışlardır. Abbas ve diğerleri (2024), yazına dayalı çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin bilgi ve yenilik yoluyla üniversitedeki üretim üzerinde etkisini, yenilikçi davranışı teşvik etmede örgütsel kültürün rolünü, değişime bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, 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), 51 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik, örgütsel kültür ve sanal takım değişim yönetimi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, SmartPLS yazılımı kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, 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.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; yetenek yönetimi ile dijital dönüşüm arasında, değişime direnç ve dönüşümcü liderlik arasında, örgütsel kültür, değişim yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasında ilişki olabilir. Dijital dönüşüm, örgütlerin iş yapma şekillerini, süreçlerini ve teknoloji kullanımlarını değiştiren geniş kapsamlı bir dönüşüm süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreçte örgütler, yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyabilir ve yetenek yönetimi stratejileri, bu yetenekleri çekmek, geliştirmek ve motive etmek için kullanılabılır. Dönüşüm değişimi gerektirebilir, sadece yetenekli çalışan bu dönüşüm sürecinde yeterli olmayabilir, aynı zamanda çalışanların değişime uyum sağlaması da örgütlerin dönüşüm süreci için önemli olabilir. Dönüşümcü lider, değişimi desteklemek ve direnci azaltmak için takım üyelerine ilham

verebilir, onları motive edebilir ve değişim sürecine katılımı teşvik edebilir. Örgütsel kültür, değişim yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasında da bir ilişki bulunabilir. Değişim yönetimi sürecinde, örgüt kültürünün yapısı dönüşümü destekleyici veya dirençli olabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirmeye ve dönüşüme uygun hale getirmeye yardımcı olabilir.

Deviana ve Hendarsjah (2023), Endonezya'nın Jawa Tengah Eyaleti'nde görev yapan 304 devlet memuru üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel değişime verilen bireysel tepkileri, bilişsel, duygusal ve kasıtlı boyutları içeren bir tutum teorisi yaklaşımıyla, tepkilerin kapsamlı bir şekilde yeniden kavramsallaştırılmasını kullanarak başka bir bakış açısıyla incelemiştirler. Ek olarak liderlik faktörünün bir parçası olarak dönüşümcü liderlik değişkenlerini ve örgütsel değişimi etkileyen bireysel faktörlerin bir parçası olarak öz yeterliliğin rolünü de incelemiştirler. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi ve kısmi en küçük kareler analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, değişime yönelik bireysel tepkilerin üzerinde anlamlı derecede olumlu bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderliğin etkisinin, öz-yeterliliğin aracı rolüyle artırılabilceği sonuçlarına ulaşmışlardır. Sánchez ve diğerleri (2023), değişiklik yapan iki kurumda görev alan toplam 170 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştirler. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hina ve Siddiqui (2023), Pakistan'ın dört farklı şehrinde (Karaçi, Hunza, İslamabad ve Gilgit) çalışan ve örgütsel değişim yaşayan 317 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik örgütsel güven ve örgütsel değişim arasındaki ilişkileri incelemiştirler. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim sırasında çalışanın destekleyici davranışını ve örgütsel güveni önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Alesyashı ve İraz (2023), Irak'ta Kerbela bölgesinde sağlık tesislerinde görev yapan 204 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi

kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, 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.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik ile öz yeterlilik ve değişim sırasında gerçekleşen bireysel tepkiler arasında, dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasında, dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve örgütsel değişim arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderler, vizyonerlikleri, ilham verme yetenekleri ve takım üyelerini destekleme yaklaşımlarıyla öz yeterliliği artırabilir ve değişim sürecinde çalışanların kendilerine olan güvenini sağlayabilir. Çalışanların değişime daha olumlu tepkiler vermesini sağlayabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki vardır çıkarımında bulunmak yanlış olmayacaktır. Dönüşümcü lider, vizyonu ve çalışanlarına ilham vererek değişime karşı direnci azaltabilir. Dönüşümcü lider, şeffaf, dürüst ve destekleyici bir liderlik yaklaşımı ile örgüt içindeki güvenin artmasına ve değişim sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin değişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetmede kritik bir rol oynayabileceği söylenebilir.

Muhajir ve diğerleri (2023), El-Ezher İslam Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan 199 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, çalışma ortamının, çalışanların iş tatmininin, değişime hazır olmaları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, çalışma ortamının ve iş tatmininin çalışanların değişime hazır olma durumunu önemli ölçüde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Almaskari ve diğerleri (2021), Birleşik Arap Emirlikleri'nde faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan 633 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü

liderliğin çalışanların yenilikçilikleri üzerindeki ilişkisini ve bu ilişkide teknolojik çeşitliliğin aracı etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş görenlerin yenilikçiliği üstünde ciddi bir etkiye sahip olduğu, ek olarak dönüşümcü liderlik ile iş gücü yeniliği arasındaki ilişkide, teknolojik çeşitliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Yue ve diğerleri (2019), Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 439 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümsel liderliğin ve şeffaf kurumsal iletişimin, bir örgütsel değişim etkinliği sırasında çalışanların örgütsel güvenini geliştirme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, şeffaf iletişim ve kurumsal güven arasındaki etkileşimi ve bunların çalışanların değişime açıklığı üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve şeffaf iletişimin çalışanların örgütsel güveniyle olumlu yönde ilişkili olduğu ve bunun da çalışanların değişime açıklığını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, çalışma ortamı, iş tatmini, değişime hazır olma arasında, dönüşümsel liderlik, şeffaf kurumsal iletişim ve örgütsel değişim arasında, dönüşümcü liderlik ve yenilik arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderler, vizyoner özellikleri, empatik yaklaşımları ve çalışanlarıyla etkili iletişim kurmalarıyla çalışma ortamını pozitif anlamda etkileyebilir. Bu özellikleri sayesinde dönüşümcü lider, iş tatminini artırabilir ve çalışanların değişime daha hazır olmalarını sağlayabilir. Dönüşümcü lider, şeffaf iletişim ile çalışanlara değişim hakkında açık ve doğru bilgi sağlayabilir. Bu da örgüt içinde güvenin artmasına ve değişimin daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Dönüşümcü liderler sahip oldukları yetenekler ile yaratıcı düşünmeyi teşvik ederek ve inovasyonu destekleyerek yeniliği teşvik edebilir. Vizyonerlikleri ve cesaretlendirici liderlik tarzları sayesinde, çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve değişime açık olmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderliğin örgüt içindeki çeşitli faktörler üzerinde olumlu bir etkiye sahip

olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler, örgütlerin daha başarılı ve sürdürülebilir olmalarını sağlayabilirler.

Faupel ve Süß (2018), Alamanya’da değişim yaşayan bir örgütte görev yapan 328 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlerin çalışanların değişim sırasındaki davranışları üzerindeki etkisini açıklayan motivasyon mekanizması olarak işe bağlılığını ve değişimin algılanan sonuçlarını incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile değişim sırasında çalışan davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık işlevi gördüğü, dönüşümcü liderliğin, çalışanların işe bağlılıklarını ve değişimin cazip sonuçlarına ilişkin algılarını artırdığı, ardından değişimi destekleyen çalışan davranışlarını harekete geçirdiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Tayal ve diğerleri (2018), Hindistan’ın Uttarakhand kentinde faaliyet gösteren on bankanın 378 çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yenilikçi davranış, bilgi teknolojisi kullanımı, dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişimi kabul etmesi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kavramsal model makro süreç analizi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişimi kabul etmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkiye çalışanların yenilikçi davranışının aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hamidianpour ve diğerleri (2016), İran’da faaliyet gösteren Jam Petrochemical’de görev yapan 260 personel ve 60 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yöneticilerin kültürel zekâsının ve dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların değişime karşı direnci üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kültürel zekâlarının hem doğrudan hem de dönüşümcü liderlik tarzı aracılığıyla değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Al-Qura’an (2016), Jordan Ahli Bank’ta görev yapan 44 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel

değişim yönetimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik boyutlarının (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi ve güçlendirme) yapısal, teknolojik ve insan düzeyinde örgütsel değişim yönetimini etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, çalışanların değişim sırasındaki davranışları ve işe bağlılık arasında, dönüşümcü liderlik örgütsel değişim arasında, yöneticilerin kültürel zekâsı, dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların değişime karşı direnci arasında bir ilişki olabilir. Dönüşümcü liderler, vizyoner yetenekleri, motivasyonları ve etkili iletişimleriyle çalışanları değişime yönlendirebilir ve değişim sürecinde çalışanlara rehberlik edebilir. Bu özellikleri sayesinde dönüşüm liderleri çalışanların değişime daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarını ve işe bağlılıklarını sağlayabilir. Dönüşümcü liderler, örgüt içinde değişimi teşvik eden bir kültür oluşturmaya destek olabilir. Çalışanlara değişimin nedenlerini anlayıp benimsemeleri konusunda yardımcı olabilir. Bu bağlamda örgüt, değişime daha hızlı adapte olabilir ve rekabet avantajını artırabilir. Liderler kültürel zekâları sayesinde, farklı kültürleri anlama ve uyum sağlama yeteneğine sahip olabilir. Bu yetenek sayesinde liderler, değişimi etkili bir şekilde yönetebilir ve çalışanların değişime direncini azaltabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların değişime karşı direncini kırmaya ve onları değişime teşvik etmeye yönelik bir liderlik tarzı olabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin kültürel zekâsı ve dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların değişime direncini azaltabilir ve değişime daha olumlu bir şekilde yanıt vermelerini sağlayabilir.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt performansı ilişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

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

3.3.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Günaydın ve diğerleri (2023), Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 408 akademisyen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, algılanan dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide işte akış deneyiminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik algılarının iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş akışının dönüştürücü liderlik algıları ile iş performansı arasında mükemmel bir aracı görevi gördüğü sonuçlarına ulaşmışlardır. Kılınç ve Deniz (2023), Türkiye’de kamu ve özel hastanelerde görev yapan 297 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, stratejik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, bireysel performans üzerinde etkilerini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, stratejik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, bireysel performans üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu, stratejik liderliğin dönüşümcü liderlik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ünal ve diğerleri (2023), 129 çalışmayı inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde etkisini incelemişlerdir. Toplanan veriler, meta analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin en yüksek etkisinin örgütsel adalet, en düşük etkisinin ise performans üzerinde olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Arçak (2023), çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 403 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin dönüşümcü liderliğinin, çalışanların algılanan kişisel performansı üzerindeki etkisinde öz liderlik ve grup özdeşleşmesinin aracılık rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin bireysel liderlik ve grupla özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, kişisel liderlik ve grupla özdeşleşmenin performans üzerinde pozitif ve

anlamalı bir ilişkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin şirket performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; algılanan dönüşümcü liderlik, iş performansı, işte akış deneyimi arasında, stratejik ve dönüştürücü liderlik tarzı, bireysel performans arasında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel çıktılar arasında, dönüşümcü liderlik, çalışanların algılanan kişisel performansı, öz liderlik ve grup özdeşleşmesi arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik, vizyon sahibi olma, güvenilirlik, ilham verme ve takımı motive etme gibi özellikleri ile çalışanların motivasyonunu artırabilir, işlerine daha bağlı hissetmelerini sağlayabilir ve sonuç olarak iş performanslarını artırabilir. Algılanan dönüşümcü liderlik, destek ve ilhamla kişinin işine tamamen odaklanmasını sağlayabilir. Stratejik ve dönüştürücü liderlik tarzı, örgütün stratejik hedeflerini belirlemeye odaklanarak çalışanların kişisel gelişimini ve performansını artırabilir. Bu liderlik tarzı altında çalışanlar, kendilerine belirli hedefler koyma, inovasyon yapma ve yaratıcı çözümler üretme konularında kendilerini motive edebilir, bu da bireysel performanslarını artırabilir. Dönüşümcü liderlik, örgüt kültürünü şekillendirebilir, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve takım çalışmasını teşvik edebilir, bu da örgütsel çıktıların olumlu etkilenmesini sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların kişisel gelişimini teşvik ederek onlara liderlik rollerini üstlenmeleri için güven duygusu aşılayabilir. Bu da çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve grubun bir parçası olma duygusunu güçlendirebilir. Bütün bu değişkenler karşılıklı etkileşim içerisinde olabilir. Bu etkileşimler ile örgütler stratejik başarıyı yakalayabilir.

Karaaslan (2023), Türkiye Ticaret odasına kayıtlı esnek çalışma saatlerini uygulayan örgütlerde görev yapan 468 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde dijital olgunluğun ve esnek çalışmaya olan tutumun rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, dijital olgunluğun, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı, esnek çalışmaya yönelik tutumun, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Şentürk ve Yetkin (2022), Türkiye’de çeşitli

sektörlerde faaliyet gösteren 402 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderlik tarzının hem değişim yönetimi hem de kurumsal yönetim algılarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzının finansal performansı etkilediği, dönüşümcü liderliğin bu ilişkide büyük bir rol oynadığı, değişim yönetiminin, liderlik tarzı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı, kurumsal yönetim algılarının liderlik tarzı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Çukur (2022), İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde görev yapan 411 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgüt performansına etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunun işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Küçükaltan ve Gözde (2020), İstanbul'da imalat sanayide faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 390 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinde değişim mühendisliğinin aracı değişken rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını direkt ve dolaylı olarak etkilediği ve bu dolaylı etkide değişim mühendisliğinin örgüt performansına direkt etki etmesinin yanı sıra, mevcut ilişkide aracı değişken etkisinin de var olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, çalışan performansı, dijital olgunluk ve esnek çalışma arasında, dönüşümcü liderlik, performans ve değişim mühendisliği arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş performansını artıran bir liderlik tarzı olarak kabul edilebilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve performansını artırarak dijital olgunluğu ve esnek çalışma uygulamalarını teşvik edebilir. Liderin vizyonu ve destekleyici tutumu, çalışanların dijital teknolojilere uyum sağlamasını ve esnek çalışma ortamına adaptasyonunu kolaylaştırabilir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel

değişimi yönetmek için etkili bir yaklaşım olabilir. Liderin vizyonu, kararlılığı ve ilham verici yetenekleri, çalışanların değişime daha açık olmalarını sağlayabilir. Dönüşümcü lider, değişim mühendisliği sürecini kolaylaştırabilir ve çalışanların değişime direnç göstermesini azaltabilir. Bu şekilde, dönüşümcü lider, örgütün değişim sürecinde performansını artırabilir ve başarılı değişim sonuçlarına katkıda bulunabilir.

Fırat ve Yeşil (2020), Kahramanmaraş'ta metal mutfak eşyası sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 187 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik anlayışının örgütün yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların yenilik yeteneği ve performansı üzerinde dönüşümcü liderliğin boyutları olan ideal etki, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) boyutlarının etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Kılınç (2019), Malatya ilinde görev yapan 400 tıp uzmanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, stratejik ve dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, stratejik ve dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve zayıf olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ay ve Keleş (2017), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde yönetiminin her kademesinde (alt, orta, üst) görev yapan 122 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sağlık yöneticilerinin etkileşimli ve dönüşümcü liderlik tarzı ile kamusal iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı ile şirketten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin şirketten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik anlayışı örgütün yenilik yeteneği ve performansı arasında, dönüşümcü liderlik tarzı ile kamusal iş

performansı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, ilham verici özelliği ile çalışanları motive edebilir, onlara güven aşılayabilir ve yaratıcı çözümler bulmaları için çalışanları teşvik edebilir. Bu şekilde, dönüşümcü lider, çalışanların yenilikçi düşünme yeteneklerini artırabilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin etkisiyle örgütler, yenilik yapma yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir ve performanslarını artırabilirler. Dönüşümcü lider, çalışanların bağlılığını artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Ancak, işten ayrılma niyeti genellikle birden çok faktörün etkisi altında olabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir. İşten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör olabilir bu nedenle kesin bir çıkarım yapmak doğru olmayabilir.

Ağ (2015), Marmara Bölgesi'nde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 103 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, bilgi teknolojisi yeteneğinin değişim süreci ve şirket performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide dönüşümcü liderliğin rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, genel olarak bilgi teknolojilerinin örgütün örgütsel değişim kapasitesi ve dönüşümcü liderlik süreci üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin şirketin örgütsel değişim kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ancak şirket performansı üzerinde etkisinin olumlu olmadığı, örgütsel değişim kapasitesinin ise şirketin performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına da ulaşmıştır. Çekmecelioğlu (2014), Kocaeli'de faaliyet gösteren dört küçük ve orta ölçekli örgütte görev yapan çalışanlar üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, görev odaklı liderliğin ve insan odaklı liderliğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, liderin işine olan ilgisinin, çalışanların örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği, insan odaklı liderlik tarzının duygusal bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, şirketten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Çömez (2007), Ankara ve İzmir'de faaliyet gösteren elektrik

sektöründe görev yapan 111 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin boyutlarından idealize edilmiş etkinlik ile örgütün finansal performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.3.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış dönüşümcü liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Sengendo ve Eduan (2024), Uganda'nın merkez bölgesinde Eğitim ve Spor Bakanlığı'na kayıtlı toplam 163 devlet ortaokulunda görev yapan öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin akademik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Saharso ve Fadilah (2024), PT Indomarco Pismatama Bogor 1 Şubesi çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışma ortamının, iş tatmininin ve iş disiplininin çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzının, çalışma ortamının, iş tatmininin ve iş disiplininin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ying Keat ve Zainal (2024), Malezya'nın Kuzey Bölgesi'nde imalat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 300 İK uzmanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, İK uzmanlarının görev performansı ve bağlamsal performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide çalışan zindeliğinin aracı rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, SmartPLS 4.0 kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan direnci aracılığıyla İK uzmanlarının görev performansı ve bağlamsal performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonuçlarına

ulaşmıştır. Sabasri ve diğerleri (2024), Jakarta'da faaliyet gösteren Ojju K-Food Restaurant'ta görev yapan 102 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, ücretlendirme, dönüşümcü liderlik ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizi ve SPSS programı kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Bu Araştırma sonucunda, ücretlendirme, dönüşümcü liderlik ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik tarzı, çalışma ortamı, iş tatmini, iş disiplini, performans arasında, ücretlendirme, dönüşümcü liderlik, çalışma ortamı, çalışan zindeliği arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, çalışanları motive ederek, onlara vizyon ve ilham vererek çalışma ortamını etkileyebilir, çalışanların iş tatminini artırabilir ve iş disiplinini teşvik edebilir. İş tatmini arttıkça, genellikle çalışanların performansının da artması beklenir. Çalışanlar, işlerinden daha fazla keyif aldıklarında, işlerini daha iyi yapma eğiliminde olabilir. Daha motive çalışabilir. Çalışanlar, liderlerinin ilham verici özelliklerinden ve onların öncülüğünden etkilenecek işlerine daha fazla bağlılık gösterebilir ve iş disiplinlerini artırabilir. Adil yönetilen ve çalışanların katılımını teşvik eden bir ücretlendirme sistemi, dönüşümcü liderlikle desteklenerek iş tatmini ve performans iyileştirilebilir.

Widianingsih ve diğerleri (2024), Kuzey Barito Regency Arşiv ve Kütüphaneler Ofisi'nde çalışan 46 personel üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı, yenilikçi iş davranışı, çalışan performansı, örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, SPSS ve Smart PLS istatistiksel uygulamaları kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, 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. İnsani ve diğerleri (2024), Google Akademik ve Ulusal Kütüphane 'den elde edilen 18 dergi ve makaleden yararlanarak hazırladıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, motivasyonun ve ücretlendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve ücretlendirme ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ariyanti ve diğerleri (2024), bir kamu kurumunda finansal hizmetlerde çalışan 346 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş tatmini, örgütsel bağlılık, sosyal medya kullanımı, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kısmi en küçük kareler, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, 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. Wabibah ve diğerleri (2024), Banjarbaru Şehrinde 14 özel ortaokulda görev yapan 160 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Banjarbaru Şehri'ndeki özel ortaokul öğretmenlerinin performansı üzerinde müdürün dönüşümcü liderliğinin ve iş motivasyonunun doğrudan ve dolaylı etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler yol analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, Banjarbaru şehrinde ortaokullarda görev alan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyinin, iş tatmin düzeyinin ve öğretmen performans düzeyinin orta kategoride olduğu, iş motivasyon düzeyinin orta kategoride olduğu, Banjarbaru'daki özel ortaokullardaki dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu, iş tatmini ve öğretmen performansı değişkenleri arasında kısmi doğrudan ilişki olduğu, Banjarbaru Şehri'ndeki özel ortaokullardaki dönüşümsel liderlik, iş motivasyonu ve performans arasında dolaylı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik tarzı, yenilikçi iş davranışı, çalışan performansı, örgüt kültürü arasında, iş tatmini, örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü

liderlik tarzı genellikle yenilikçi iş davranışını teşvik eder. Dönüşümcü lider; vizyonerlik, teşvik edicilik ve cesaret gibi özelliklerle çalışanların yeni fikirler ortaya koyma, risk alma ve değişime açık olma eğilimlerini artırabilir. Yenilikçi iş davranışının genellikle çalışan performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Dönüşümcü liderlik, bir örgütün kültürünü oluşturmak, iyileştirmek veya değiştirmek için güçlü bir araç olabilir. Dönüşümcü lider, örgütün vizyonunu ve değerlerini benimseyen bir kültür oluşturmak için çaba göstererek örgütte işbirliğini, inovasyonu ve performansı artırabilir. Dönüşümcü lider, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstererek çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını ve örgüte daha fazla bağlı olmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik tarzı yenilikçi iş davranışını teşvik edebilir, bu durumun da genellikle çalışan performansını, örgüt kültürünü iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesi beklenir.

Alshahrani ve diğerleri (2024), Suudi Arabistan'ın Doğu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 5 Dammam Sağlık Ağı'nın çeşitli departmanlarında görev yapan 587 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında yaratıcı çalışma davranışının örgütsel performans üzerindeki etkisini ve bu süreçte dönüşümcü liderliğin rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile toplanan veriler SmartPLS 3 yazılımı kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışının, yaratıcı çalışma davranışının örgütsel performans üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin olmadığı ve yaratıcı çalışma davranışının örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Qonitah ve Sholahuddin (2024), Bank Syariah Endonezya Solo Şubesi'nde çalışan toplam 100 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim yönetimi, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Chunhui ve diğerleri (2024), yazına dayalı olarak hazırladıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş performansına etkisini ve bu etkide örgütsel kültürün aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş performansı arasında

pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel kültürün, dönüşümcü liderlik ile performans arasında aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Sathyanarayana ve diğerleri (2024), Hindistan'da imalat sektöründe görev alan 185 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik stillerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve işe bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Hem nicel analiz hem de nitel analiz yöntemlerinin kullanıldığı araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik stillerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve işe bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisinin olumlu olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Khath ve Tan (2024), Kamboçya Phnom Penh'de sekiz emlak acentesi şirketinde çalışan 317 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket tekniği ile toplanan veriler, regresyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü, demokratik ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde daha etkili olduğu, işlemsel ve bürokratik liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişim yönetimi, örgüt kültürü, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Değişim yönetimi, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını sağlayabilir. Bu durumun çalışan performansını etkilemesi beklenebilir. Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini teşvik edebilir. Dönüşümcü liderlik, vizyonerlik, teşvik ve mentorluk gibi özelliklerle çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artırabilir. Bu bağlamda; başarılı bir değişim yönetimi süreci, ılımlı bir örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik ile birleştiğinde, çalışan performansı artırabilir ve örgütün başarısı desteklenebilir. Örgüt performansını diğer değişkenler de etkileyebilir. Bu değişkenlerin de kontrol edilmesi daha doğru sonuçlar verebilir.

Rezeki ve diğerleri (2023), UD Ony şirketinin 60 çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işe katılım, dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Analiz sonucunda, işe katılımın çalışan performansı üzerinde doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde güçlü ve anlamlı bir pozitif etkisi olduğu, işe katılım ve dönüşümcü liderliğin birlikteki etkisi göz önüne alındığında,

alışan performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Hakro ve diğerkleri (2023), Sindh niversitesi'nde görev yapan 507 ğretim yesi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Haryanti ve Zulganef (2023), Hindistan'da faaliyet gösteren Smart Talenta Multitama'da (eğitim, örgütsel gelişim, hukuki danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi hizmetleri sağlayan ortak bir kuruluş) görev yapan 45 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzı ve çalışan bağlılığının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, çalışan bağlılığının da çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Putra ve diğerkleri (2023), Batı Sumatra Eyaleti Toplum ve Köy Güçlendirme Ofisinde görev yapan 105 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerindeki ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tanımlayıcı istatistiksel ve çıkarımsal analiz yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performansını etkilediği; dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Alzoraki ve diğerkleri (2023), Malezya'da görev yapan 374 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve öğretmenlerin bağlılıkları ile sürdürülebilir ğretim performansı arasındaki ilişkiyi ve etkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin bağlılığı

üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilediği, öğretmenlerin bağlılığının, dönüşümcü liderlik ile sürdürülebilir öğretim performansı arasındaki ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların performansı ve dönüşümcü liderlik arasında, bağlılık, sürdürülebilir performans, dönüşümcü liderlik arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edebilir. Dönüşümcü lider, vizyonerlik, ilham verme ve takım ruhu oluşturma gibi yetenekleri ile çalışanları daha fazla katılıma teşvik edebilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların bağlılığını artırabilir ve uzun vadeli sürdürülebilir performansı teşvik edebilir, çünkü dönüşümcü lider genellikle çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak destekleyici bir ortam oluşturabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü lider, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ederek çalışanların performansını artırabilir ve bağlılık ile sürdürülebilir performans arasında pozitif bir etki yaratabilir.

Rudianto ve diğerleri (2023), Deniz Karargâhı Müfreze birliğinde görev yapan 390 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, görev dağılımının ve çalışma motivasyonunun, örgüt kültürüne ve örgüt performansına etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, görev dağılımının ve iş motivasyonunun örgütsel performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin, aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Susanto ve diğerleri (2023), Telkom Grubu Güney Surabaya'da, görev yapan 110 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin performans üzerindeki etkisini, bu stillerin disiplin ve dürüstlük arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin disiplin üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, etkileşimci liderliğin disiplin üzerinde anlamlı bir

etkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin dürüstlük üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca etkileşimci liderliğin dürüstlük üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, etkileşimci liderliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına da ulaşmışlardır. Usman ve Haryadi (2023), Meslek Lisesi Bina Mandiri Cileungsi'de görev yapan 40 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonunun öğretmen performansına etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve motivasyonun her ikisinin de performans üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Suwarno (2023), Rotal Prima Hastanesi Medan'da görev yapan 130 hemşire üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, etkileşimci liderlik stili ve dönüşümcü liderlik stilinin hemşirelerin iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, işlemsel liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzının hemşire iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, çalışan performansı arasında, motivasyon, örgüt kültürü, dönüşümcü liderlik arasında, dönüşümcü liderlik disiplin ve dürüstlük arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, vizyonu ve ilham verici özellikleri ile çalışanların motivasyonunu artırabilir ve performanslarını yükseltebilir. Dönüşümcü liderlik tarzı örgüt kültürünün oluşumunda etkili olabilir. Dönüşümcü liderlik, dürüstlük ve disiplin gibi temel değerleri teşvik edebilir ve bu da örgüt kültürünün sağlamlaşmasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderliğin, çalışan performansını artırmak için motivasyonu artırırken, örgüt kültürünün oluşumunda da önemli bir rol oynayabileceği ve temel değerleri güçlendirebileceği çıkarımında bulunula bilinir.

Rosdiana ve Syahrurn (2023), Maros İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 120 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzı ve iş disiplininin iş performansına etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler korelasyon analizi, regresyon analizi

yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı boyutlarının, karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvikin çalışan performansı ile pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişkiye sahip olduğu ve iş disiplininin çalışan başarısıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Mwita ve Mrema (2023), Tanzania Ruaha Katolik Üniversitesi'nde görev yapan 130 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin, örgüt performansını anlamlı pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hamad Ameen ve İzci (2023), Irak'ta bir örgütte görev alan 250 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel bağlılığı hem de iş performansını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Setiawan ve diğerleri (2022), Bondowoso Regency'nin 23 alt bölgesinde görev yapan 424 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzı, iş motivasyonu ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerindeki etkisini ayrıca çalışan bağlılığının aracı etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, iş motivasyonunun ve çalışma ortamının çalışan bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin ve iş motivasyonunun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, ek olarak çalışan bağlılığının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderliğin, iş motivasyonunun ve çalışma ortamının çalışan bağlılığı yoluyla çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, iş disiplini, iş motivasyonu arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, vizyonu, ilham verici liderlik yetenekleri ve örnek davranışlarıyla çalışanları motive edebilir. Bu motivasyon, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayarak onların iş disiplinlerini artırabilir. Dönüşümcü lider, iş disiplini ve iş motivasyonunu teşvik ederek çalışanların performansını artırabilir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, iş disiplini ve iş motivasyonu arasında olumlu bir döngü oluşturarak çalışanların verimliliğini artırabilir ve örgütün başarısını destekleyebilir çıkarımında bulunula bilinir.

Son ve diğerleri (2020), Çin’de 112 imalat ve hizmet örgütlerinde görev yapan 263 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin ve bilgi paylaşım süreçlerinin operasyonel ve finansal performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerinde büyük bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Katsaros ve diğerleri (2020), Yunan denizcilik firmalarında görev yapan 213 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderliğin örgütün finansal performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide değişime hazır olmanın aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderliğin örgütlerin finansal performansının geliştirilmesinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hartnell ve diğerleri (2020), 103 banka şubesinde görev yapan 546 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin finansal performans üstünde direkt ve endirekt etkilerini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin şube finansal performansı üzerinde olumlu ve doğrudan etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Zaman ve diğerleri (2020), Endonezya’nın Tangerang kentindeki boyama endüstrilerinde görev yapan 224 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında,

değişime hazır olma dönüşümcü liderlik ve çalışanların performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişime hazır olma dönüşümcü liderlik arasında, dönüşümcü liderlik ve finansal performans arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, vizyonu ve ilham verici özellikleri ile çalışanları değişime yönlendirebilir ve çalışanları motive edebilir böylece örgütün değişime hazır olma kapasitesini artırabilir. Dönüşümcü liderlik ile finansal performans arasındaki ilişki karmaşık olabilir. Finansal performansı etkileyecek diğer değişkenlerin varlığının incelenmesi doğru olabilir. Ancak, dönüşümcü liderliğin örgütteki motivasyonu ve bağlılığı artırması, çalışanların performansını iyileştirmesi ve yenilikçiliği teşvik etmesi gibi etkileri nedeniyle finansal performans ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerin rekabet avantajını artırabilir ve dolayısıyla finansal performanslarını iyileştirmesine yardımcı olabilir.

Khan ve diğerleri (2020), telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 308 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansları ve tükenmişliklerini içeren iş sonuçları ve işyerinde sosyal kaytarma gibi çalışma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, Process Hayes'in Model 4 analiz yöntemini kullanarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu, iş performansının dönüşümcü liderlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Berraies ve Bchini (2019), Tunus'da bilgi yoğun firmalarda çalışan 201 üst düzey yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü ve işlevsel liderlik tarzlarının firmaların finansal performans üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yeniliklerin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma

sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütün finansal performansında kilit bir rol oynadığı, inovasyonun dönüşümcü liderlik ile örgüt performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Chammas ve Hernandez (2019), Brezilya'da Startup'da görev yapan 126 lider üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin, çalışanın bireysel performansı ve finansal performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin finansal performans üzerinde doğrudan etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Prabowo ve diğerleri (2018), Endonezya'da Kartika Graha Malang Otelinde görev yapan 78 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin ve iş motivasyonunun, iş tatmini yoluyla çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık testi için sobel analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, iş motivasyonunun hem çalışan performansı hem de iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, iş tatminin aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine tamamen aracılık etmekte olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik iş tatmini arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansları ve tükenmişliklerini içeren iş sonuçları ve işyerinde sosyal kaytarma ile ilişkisi olabilir. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunabilir. Dönüşümcü lider, vizyonu ve destekleyici liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatminini artırabilir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkileri olabileceğinden dolayı çalışanların tükenmişlik düzeyini azaltabileceği söylenebilir.

Othman (2015), Tanzanya'da Barclays Bank'ta görev yapan 55 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, müşteri hizmetleri bağlamında dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini

incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik stilinin müşteri hizmetleri bağlamında örgütsel performans üzerinde daha yüksek olumlu etkiye sahip olduğu, müşteri hizmetleri bağlamında işlemsel liderlik stilinin örgütsel performans üzerinde daha düşük olumlu etkiye sahip olduğu, liderlik davranışının örgüt kültürünün oluşturulması yoluyla iş performansı üzerinde büyük etkileri olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Birasnav (2014), Bahreyn'de hizmet örgütlerinde görev yapan 119 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, açımlayıcı faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

3.4. Değişime Direnç ve Öğrenen Örgüt Algısı İlişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

Değişime direnç ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

3.4.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış, değişime direnç ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Yazıcı (2020), İstanbul'un Şişli, Fatih, Esenler, Bağcılar, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerinde bulunan 82 ilk ve ortaöğretim okulunda görev yapan 1640 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin öğrenme çevikliği, değişim istekliliği ve performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tek faktörlü varyans analizi (ANOVA), t

testi, korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile değişme isteği arasında, öğrenme çevikliği ile performans arasında ve değişim isteği ile performans arasında orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Yoldaş (2019), Ankara'da ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 340 devlet okulu öğretmeni üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerin okullarını ne ölçüde bir öğrenme okulu olarak gördüklerini ve bunun değişime yönelik tutumlarıyla ilişkili olup olmadığını incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları ile değişime yönelik tutumları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kır (2014), Antalya'nın Manavgat ilçesinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir otelde görev yapan 96 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel değişim ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, Örgütsel öğrenme ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; öğrenme çevikliği, değişim istekliliği ve performans arasında, değişime yönelik tutum ve öğrenme arasında, örgütsel değişim ile örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Örgütün öğrenme çevikliği arttıkça, çalışanların değişime olan isteklilikleri de artabilir. Bu durumda değişime direnç azalabilir çıkarımında bulunulabilir. Örgütün değişime uyum sağlama ve performansı değişime direncin azalması ile artabilir. Pozitif bir değişime yönelik tutum, çalışanların değişim süreçlerine daha olumlu bir şekilde yaklaşımlarını teşvik edebilir ve öğrenme sürecini destekleyebilir. Değişime açıklık bu bağlamda performansı olumlu etkileyebilir. Değişime yönelik pozitif bir tutum, öğrenme sürecini destekleyerek örgütün değişime uyum sağlama kapasitesini artırabilir. Örgüt değişime maruz kaldığında, öğrenme süreci beraberinde gelebilir çünkü yeni durumlarla başa çıkmak için yeni bilgi ve yetenekler edinme ihtiyacı ortaya çıkarabilir.

3.4.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yazın taraması sonucunda ulaşılmış değişime direnç ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkiyi ele alan yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Talaja (2023), Hırvatistan'da faaliyet gösteren 43 büyük örgütte görev yapan çalışanlar üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, değişime hazır olmanın değişim başarısı üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme kapasitesinin bu ilişkideki rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, değişime hazır olmanın kurumsal değişimin başarısı üzerindeki etkisine tamamen kurumsal öğrenme kapasitesinin aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Aboobaker (2021), Hindistan'ın önde gelen bir üniversitesinde bilim ve teknoloji alanlarında lisansüstü dersler almış 250 öğrenci üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, öğrencilerin dijital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma aracılığıyla ortaya çıkan yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Analiz sonucunda, dijital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma yoluyla yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mousa ve diğerleri (2020), Mısır'ın Kahire şehrinde bulunan üç özel yabancı üniversitede görev yapan 576 akademisyen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme, otantik liderlik ve değişime karşı bireysel düzeydeki direnç arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve ki-kare analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile akademisyenlerin değişime direnci arasında negatif bir ilişki olduğu, otantik liderliğin akademisyenlerin değişime karşı direnci üzerinde olumsuz etkisi olduğu, işyerinde otantik bir lidere sahip olmanın, bireyin değişime karşı direncini azaltmada örgütsel öğrenmenin etkisini desteklediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Anggraeni (2020), Banyumas İlçesi'nde yerel yönetim kurumlarında görev yapan 239 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel bağlılık yoluyla, örgütsel iletişimin, iş katılımının

ve örgütsel öğrenmenin değişime yönelik tutumlar üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve en küçük kareler analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık yoluyla, örgütsel iletişimin, işe katılımın ve örgütsel öğrenmenin değişime yönelik tutumlar üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişime hazır olma değişim başarısı ve örgütsel öğrenme arasında, dijital öğrenme yönelimi, değişime hazır olma ve yenilikçilik arasında, örgütsel öğrenme, otantik liderlik ve değişime karşı bireysel düzeydeki direnç arasında ilişki olabilir. Değişime hazır olan örgütler öğrenmeye daha açık olabilir, değişim sürecinden öğrenilen her şeyi daha iyi özümseyerek örgütsel öğrenmeyi teşvik edebilir. Dijital becerilere ve teknolojiye olan yatkınlık, değişime uyum sağlama yeteneklerini artırmayı sağlayabilir. Dijital becerilere ve teknolojiye olan yatkınlık yenilikçilik ile de bağlantılı olabilir çünkü dijital öğrenme, yeni fikirlerin ve teknolojilerin keşfedilmesini teşvik edebilir. Bu bağlamda değişime hazır olma, öğrenme arasında olumlu bir bağlantı olduğu çıkarılabilir ve değişime direncin olduğu yerde öğrenme becerilerinin düşük olduğu söylene bilinir.

Allameh (2014), İsfahan Üniversitesi'nde görev yapan 125 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrenen örgütün boyutları ile değişime hazır olma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tek örnekli t testleri, iki örnekli t testleri ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, öğrenen örgütün boyutlarının bireysel, grup ve örgütsel düzeyde iyileştirilmesi, İsfahan Üniversitesi'nde değişime hazır olma kapasitesinin geliştirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Jafari ve Kalanki (2012), Tahran'daki Roozbeh Eğitim Kompleksi'nde görev yapan 90 öğretmen ve idari personel üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgütün boyutları ile personelin değişime hazır olma durumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, öğrenen örgütlerin boyutları ile değişime hazır olma boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Al-Hawajreh (2011), bir araştırma sitesinde görev yapan 284 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrenen

örgüt ile stratejik değişime yönelik algılanan örgütsel hazırlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve One-way ANOVA yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, katılımcıların öğrenen örgütün yedi eylem zorunluluğuna dair algıladıkları düzeyler, değişime yönelik örgütsel hazırlık algılarıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu, liderlik sağlama ve öğrenen örgütün genel boyutları, örgütsel değişime hazır olma ile en yüksek korelasyona sahip olduğu, katılımcıların öğrenen örgütün algılanan etkileri ile demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, katılımcıların örgütsel değişime hazır olma algıları ile yaşları ve akademik rütbeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Haque (2008), Güney Kaliforniya'da bulunan, hizmet odaklı, kar amacı gütmeyen bir örgütte görev yapan 93 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrenen örgüt ile değişime örgütsel olarak hazır olma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda öğrenen örgüt ile örgütsel olarak değişime hazır olma arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H4: Değişime direncin öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

3.5. Öğrenen Örgüt Algısı ve Örgüt performansı İlişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

Öğrenen örgüt algısı ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

3.5.1. Yurt içi Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda ulaşılmış öğrenen örgüt algısı ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Jabbar (2023), Irak'ta Ticari Bankalarda görev yapan 332 yönetici ve personel üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, ticari bankalarda, finansal performansın iyileştirilmesinde örgütsel öğrenmenin rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin bankanın finansal performansını önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Örmeci (2023), Türkiye'de farklı sektörde faaliyet gösteren örgütlerde görev alan 284 orta ve üst düzey yöneticisi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, bilgi teknolojisi yetkinlikleri, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi, bilgi teknolojisi yetkinliklerinin örgütsel öğrenmeyi nasıl etkilediğini ve bilgi teknolojisi yetkinliklerinin örgüt performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, bilgi teknolojisi yetkinlikleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bilgi teknolojisi yetkinlikleri ile örgütsel öğrenme yetenekleri ve örgütsel öğrenme süreçleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel öğrenme yetenekleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Örmeci ve Öcal (2023), Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren 127 küçük ve orta ölçekli işletme girişimcisi, makine ve metal ürünleri meslek grubunun bölüm yetkilileri üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, teknolojik yenilik yeteneği ile kurumsal performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı rol oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve faktör analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, inovasyon yeteneği ile örgütsel performans arasında ve örgütsel öğrenme yeteneği ile inovasyon arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, ayrıca yenilik yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı rol oynamadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Başar (2022), Somali'de Hormuud Telekom örgütünde görev yapan 170 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgüt performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; finansal performans örgütsel öğrenme arasında, örgütsel öğrenme performans arasında, teknolojik yenilik yeteneği ile kurumsal performans ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Örgütsel öğrenmenin, performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenilir. Teknolojik yenilik yeteneği ile kurumsal performans ve örgütsel öğrenme arasında da bir ilişki olabilir çünkü örgütlerin teknolojik olarak yenilikçi olma yetenekleri, kurumsal performanslarını ve öğrenme kabiliyetlerini etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet gücünü artırmak için sürekli öğrenmeye ve teknolojik yeniliklere odaklanmalarının önemli olduğu söylenebilir.

Köse (2021), Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 760 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenmenin, bireysel iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme ile bireysel iş performansı ilişkisinde bu yapıya katkı sağlayacağı düşünülen örgütsel zekâ ve yenilikçi iş davranışının aracı etkisini de incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve bu kavramsal modelde örgütsel zekânın ve yenilikçi iş davranışının aracı rolü olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Erat (2020), Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı meslek liselerinde görev yapan 333 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, bilgi paylaşımı ve örgütsel güven ile yenilikçilik davranışı ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, bilgi paylaşımı ve örgütsel güven boyutları ile yenilikçilik davranışı ve bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ali ve diğerleri (2020), Birleşik Krallık ve Pakistan’da konaklama sektöründe faaliyet gösteren 240 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenmenin otel performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, kısmi en küçük kareler modelleme analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile performans arasında dolaylı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Almulhim (2020), Suudi Arabistan hizmet sektöründe faaliyet

gösteren üç örgütte 150'den fazla çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örtülü bilgi ve örgütsel öğrenmenin örgütlerin finansal performansını nasıl iyileştirdiğini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örtülü bilginin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, örtülü bilginin, örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel öğrenme sayesinde finansal performansın daha da artacağı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; yenilikçilik, performans, örgütsel öğrenme arasında güçlü ilişkiler ve etkileşimler olabilir. Bu etki ve ilişkiler örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda; örgütlerin öğrenmeye, yenilikçiliğe önem vermesi tavsiye edilebilir.

Mohammad (2019), Nijerya'da 22 ticari bankada görev yapan 587 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, stratejik değişim ile örgütsel performans arasındaki ilişkide; örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ve çevresel dinamiklerin düzenleyici rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, Smart PLS 3 yol analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, stratejik değişimin örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde etkisi olduğu ve örgütsel öğrenmenin strateji değişikliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmıştır. Tan ve İnce (2019), KOSGEB Karabük Müdürlüğüne kayıtlı ve yeni girişimci desteğinden yararlanmış örgütlerde faaliyet gösteren 151 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgüt algısının beş disiplini ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, bireysel üstünlük ve zihinsel model disiplinlerinin ürün/hizmet performansı ve çalışan performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu, ekip halinde öğrenme disiplinin, bir örgütün gelir performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi disiplinlerinin örgüt performansını önemli ölçüde etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Keçeli ve Erdoğan (2019), İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan 525 çalışan üzerinde

anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin, alt boyutları ile birlikte, iş performansını ve alt boyutlarını olumlu olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Onağ ve Tepeci (2018), Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren altı firmada orta ve üst düzey pozisyonlarda yönetici, proje ve ekip lideri olarak görev yapan 285 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel inovasyonun yeni ürün ve girişim performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel yenilik yoluyla örgütsel öğrenme yeteneğinin yeni ürünleri ve firma performansını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; stratejik değişim ile örgütsel performans, örgütsel öğrenme ve çevresel dinamizm arasında, örgütsel öğrenme ve performans arasında ilişki olabilir. Stratejik değişim ile örgütsel performans, örgütsel öğrenme ve çevresel dinamizm arasında güçlü etkiler ve etkileşimler olabilir. Örgütsel öğrenme, performansı olumlu yönde etkileyebilir ve değişime uyum sağlanmasında katkıda bulunabilir. Bu değişkenler, örgütlerin rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir başarı elde etmelerine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda örgütlerin bu değişkenlere önem vermesi tavsiye edilebilir.

Doğan (2018), Zonguldak'taki bir banka da görev yapan 203 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenme düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, parametrik olmayan test teknikleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme düzeyinin örgüt performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2014), Marmara Bölgesi'nde yer alan, yazılım, ileri teknolojik aletler ve çözümler üzerine teknoloji üreten toplam 136 işletmenin 311 orta ve üst düzey yöneticisi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada,

örgütsel öğrenme kapasitesi, düzeltici ve keşifsel yenilik ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan anket ile çalışmanın sonunda ortaya çıkan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemlerinin kullanılması ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonunda, örgütsel öğrenmeye yönelik kapasitenin alt boyutları arasında yer alan sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımının, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkilediği grölürken; düzeltici ve keşifsel yeniliğin de işlemenin finansal performansını olumlu ynde etkilediğine yönelik sonuçlara ulaşılmıştır.

Eren ve diğlerleri (2013), Türkiye'nin farklı illerinde faaliyet gösteren 480 KOBİ'nin sahibi ve yöneticileri üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve genel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırmada sonucunda, örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve genel performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki; yenilik performansının, örgütsel öğrenme ve genel performans ilişkisinde aracılık rolü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

3.5.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda ulaşılmış öğrenen örgüt algısı ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ele alan yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Rafiki ve diğlerleri (2023), Endonezya'nın Kuzey Sumatera Bölgesi'nde bazı örgütlerde görev alan 128 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenmenin girişimcilik ve örgüt performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin girişimciliği olumlu yönde etkilediği, örgüt performansını anlamlı düzeyde etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Inthavong ve diğlerleri(2023), Laos'ta KOBİ imalat sektöründe 710 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yeniliğin aracı rolünü

incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırmada sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ve başarı için önemli olduğu ve bilgi kaynaklarının (ağlar), yenilik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. İsa ve Muafi (2022), Gorontalo şehrinde bulunan özel bir bankada görev yapan 92 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insan sermayesi ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu bağlamda yenilikçi davranışın aracılık etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi ve kısmi en küçük kareler analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yenilikçi davranışın çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yenilikçi davranışın ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bu etkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Gomes ve diğerleri (2022), Brezilya'nın Santa Catarina eyaletinde, mimarlık ve şehir planlama firmasında görev yapan 159 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişimci yönelim, örgütsel öğrenme yetenekleri, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kısmi en küçük kareler analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, girişimci yönelimin hizmet yeniliği ve örgüt performansının güçlü bir itici gücü olduğu, örgütsel öğrenme yeteneklerinin aynı zamanda inovasyon için katalizör görevi gördüğü ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, hizmet yeniliği ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneklerinin aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme, girişimcilik ve örgüt performansı arasında, girişimci yönelim, örgütsel öğrenme yetenekleri, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasında, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir örgütsel performans, örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yenilik arasında ilişki olabilir. Örgütsel performans, bir örgütün belirli hedeflere ulaşma derecesi olarak kabul edilebilir. Örgütsel öğrenme, girişimci yönelim ve hizmet yeniliği gibi faktörlerin

örgütün performansını olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Bu değişkenler, örgütün rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir başarıya katkı sağlayabilir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, girişimci yönelim ve hizmet yeniliği gibi faktörlerin bir araya gelmesi, örgütün performansını artırabilir ve rekabetçi bir avantaj elde etmesine yardımcı olabilir.

Hina ve diğerleri (2021), Pakistan'da bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 250 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenmenin aracı etkisi ve örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde çevresel türbülansın düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisinin olduğu ve örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde çevresel türbülansın düzenleyici etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Lin ve Huang (2020), Tayvan'da telekom sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 433 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme kültürünün işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kültürünün işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı, örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Rehman ve diğerleri (2019), Malezya'da KOBİ'lerde görev yapan 384 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yenilik kültürü ve örgütsel öğrenmenin liderlik tarzı ile örgütsel performans arasındaki aracı etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzının örgütsel öğrenme, inovasyon kültürü ve örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, inovasyon kültürü ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve yenilikçi kültürün, örgütsel öğrenmenin, liderlik tarzı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hendri (2019), Batı Kalimantan'daki PTPN XIII'de görev

yapan 130 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenmenin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini, örgütsel öğrenmenin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini, örgütsel öğrenmenin çalışanların performansı üzerindeki etkisini, iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analiz yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda öğrenen örgütün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu ancak çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; girişimcilik, firma performansı, örgütsel öğrenme ve çevresel türbülans arasında, örgütsel öğrenme, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı arasında ilişkiler olabilir. Bu etkilerin ve ilişkilerin bir araya gelmesi, bir firmanın performansını artırabilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunabilir. Örgütsel öğrenme, girişimcilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerin bir araya gelmesi, firmanın rekabetçi konumunu güçlendirebilir ve uzun vadeli başarısını destekleyebilir. Çevresel türbülansın etkisinin bu ilişkilerde göz ardı edilmesi örgütlerin performansı için olumlu olmayabilir. Çünkü bir örgütün işlediği pazarlarda, endüstride veya genel iş ortamında meydana gelen bir belirsizlik ve karmaşıklık örgütün amaçlarına zarar verebilir.

Chienwattanasook ve Jermstittiparsert (2019), Tayland'daki küçük ve orta ölçekli ilaç firmalarının sahipleri ve yöneticilerine anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişim odaklılık ve toplam kalite yönetiminin örgüt performansına etkisinde örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analiz yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, toplam kalite yönetiminin örgüt performansına etkisinde örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü olduğu; girişim odaklılığın örgüt performansına etkisinde, örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Pham ve Hoang (2019), Vietnam'daki farklı firmalarda çalışan 160 işletme bölümü öğrencisine anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını

olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bello ve Adeoye (2018), Nijerya'da imalat sanayisinde görev alan 183 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikle pozitif bir korelasyona sahip olduğu; örgütsel inovasyonun örgüt performansı ile pozitif korelasyon gösterdiği ve örgütsel öğrenmenin örgüt performansı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Camps ve diğerleri (2016), Latin Amerika Üniversitesi'nde görev yapan 174 akademisyene anket uygulayarak değişken çevrede örgütsel öğrenme kapasitesi ve çalışan esnekliğinin bireysel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği; değişken çevre şartları altında örgütsel öğrenme kapasitesi ile bireysel performans arasındaki ilişkide çalışan esnekliğinin aracı etkisinin gözlemlendiği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; girişim odaklılık, toplam kalite yönetimi, örgüt performansı ve örgütsel öğrenme arasında ilişkiler olabilir. Girişim odaklılık ve toplam kalite yönetimi gibi stratejiler, örgütün performansının artmasına destek olabilir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme süreçleri, örgütün sürekli olarak gelişmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak örgütün performansı artırabilir. Bu değişkenler, örgütün sürdürülebilir performansını olumlu etkileyerek amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilir. Bu bağlamda; örgütlerin, bu değişkenlere dikkat etmesi tavsiye edilebilir.

Zhou, Hu ve Shi (2015), Çin borsasında işlem gören toplam 287 işletmenin yöneticisine anket uygulayarak örgütsel öğrenmenin firma performansını artırıp artırmadığını tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada, örgütsel öğrenmenin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Afzali ve diğerleri (2014), İran'da bankalarda çalışan 280 kişiye anket uygulayarak algılanan örgütsel destek, örgütsel öğrenme ve psikolojik güçlendirmenin iş performansına etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği; ayrıca algılanan

örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Aragón ve diğerleri (2013), İspanya ve Portekiz'de özel ve devlet mülkiyetli 836 şirketin CEO'larına anket uygulayarak eğitim ile performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada, eğitim ile performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H5: Öğrenen örgüt algısının örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

3.6. Öğrenen Örgüt Algısı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisini Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

Öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

3.6.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda ulaşılmış öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içinde yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Şahin ve Bilir (2024), Türkiye’de görev yapan 328 akademik personel üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderliğin ve kişisel kültürel değerlerin öğrenen örgüt oluşturma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, Scatter Plot Matrix dağılımları, çok değişkenli mardia normallik testi ve yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve kişisel kültürel değerlerin, öğrenen bir örgüt oluşturmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mır (2023), Türk Araştırma Üniversiteleri’nde görev yapan 375 yönetici ve çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, kütüphane yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel öğrenme düzeyine etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma

sonucunda, Türk araştırma üniversitesi kütüphane müdürlerinin liderlik tarzının örgütsel öğrenme düzeyini etkilediği, araştırma üniversitesi kütüphanelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, sahip oldukları özellikler ve etkili karar vermeleri nedeniyle örgütsel öğrenmeye daha yüksek düzeyde katkıda bulundukları sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçıngan liderlik davranışları düzeyi arttıkça örgütsel öğrenme düzeyinin azaldığı sonucuna da ulaşmıştır. İbrahim ve Gül (2023), On dokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Hastanesi'nde görev yapan 281 sağlık çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin bireylerin yenilikçilik yetenekleri üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ortamının aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, Bootstrap yöntemine dayalı yol analizi yöntemi kullanılarak, analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ortamlarının, dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamadığı sonucuna ulaşmışlardır. Eroğlu (2022), Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 319 firmada görev alan 388 yönetici ve çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrenmenin temel unsurunun insan kaynağı olması sebebiyle dönüşümcü liderin örgütsel öğrenmeye etkisinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolünü incelemiştir. Benzer rolü, pazar ve teknolojiye ani değişimlerin rekabet avantajına doğru giderken işletmeleri istedikleri doğrultudan farklı bir yöne savurabileceğinden hareketle örgütsel öğrenmenin rekabet avantajına etkisinde çevresel türbülans için de incelenmiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda; dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından idari bağlılık, sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimleme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından şirket için kariyer yolu ve teşvik ödüllendirmesinin dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından idari bağlılık üzerinde düzenleyici etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimlemenin rekabet avantajı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu; çevresel türbülansın örgütsel öğrenmenin rekabet avantajına etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı, dönüştürücü liderliğin rekabet avantajına etkisinde örgütsel öğrenmenin alt

boyutlarından sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimlemenin tam aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, kişisel kültürel değerler ve öğrenen örgüt oluşturma arasında ilişki olabilir. Liderlik stillerinin, örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olabilir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü lider, vizyoner ve ilham verici bir yaklaşımı ile takipçilerin değerlerini ve inançlarını anlayabilir. Kişisel kültürel değerler, bireyin benimsediği ve önemsendiği inançlar olarak ifade edilebilir. Dönüşümcü liderin, bu değerleri takipçilerle paylaşması ve onların değerlerine uyum sağlamasıyla daha etkili öğrenme ortamları oluşabilir. Takipçiler, liderin değerlerini benimsediklerinde daha fazla bağlılık gösterebilir ve liderin vizyonunu gerçekleştirmeye daha istekli olabilirler. Öğrenen bir örgüt, sürekli olarak bilgiyi edinme, paylaşma ve kullanma yeteneğine sahip olan örgüt olarak tanımlanabilir. Bu yeteneklere sahip örgütler, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve sürekli olarak gelişim ve yenilikçiliğin öncüsü olabilir. Dönüşümcü liderlik, öğrenen bir örgüt oluşturma sürecinde önemli bir rol oynayarak takım üyelerini cesaretlendirebilir ve onlara sürekli öğrenme ve gelişme fırsatları sunabilir. Bu bağlamda; dönüşümcü liderlik yenilik ve öğrenme için önemli bir unsurdur çıkarımında bulunula bilinir.

Şeref (2022), 504 firma profesyoneli üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve öğrenen örgütlerin, örgütsel esnekliğe ve firma performansına etkileri ve örgütsel esnekliğin firma performansına aracılık etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürünün ve öğrenen örgütlerin örgütsel esneklik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu değişkenlerin örgütsel performans üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel esneklik yoluyla olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Hiçyılmaz (2021), İzmir'in ilçelerinde görev yapan 30 resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürü ve 562 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerini, okulun öğrenen örgüt olma düzeyini, yetenek yönetimini ve yenilik

yönetimini derecelerini, müdürün dönüşümcü liderlik düzeyinin yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ve yetenek yönetiminin aracılık etkisini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik düzeyi ile yenilikçi yönetim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve okulların öğrenen örgüt olma özelliği ve yetenek yönetiminin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğinin yenilik yönetimine etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Çağlıyan ve diğerleri (2021), Konya ilinde çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren 272 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderliğin, yenilikçilik ve öğrenme üzerinde etkilerini ve örgütsel öğrenmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel inovasyon ilişkisinde rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenmenin, örgütsel inovasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ve örgütsel öğrenmenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Akan ve Sezer (2014), Trabzon İl Merkezi'nde 2012-2013 eğitim- öğretim yılında, görev yapan toplam 240 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Korkmaz (2008), Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan toplam 269 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, okulların öğrenen örgüt özelliklerine ilişkin çeşitliliğin ne kadarının okul müdürünün liderlik stilleri ile ilgili olduğunu incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, öğrenen örgütlerin özelliklerini yansıtan özelliklerin tamamı üzerinde dönüşümcü liderliğin güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda ulaşılmış öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Nguyen ve diğerleri (2024),Vietnam'da kamu kuruluşlarında görev yapan 272 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kurumsal öğrenme kolaylaştırıcılarının kamu sektörü kuruluşlarının performansı üzerindeki etkisini, özellikle inovasyon ve operasyonel optimizasyonun aracılık etkilerine odaklanarak incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, kurumsal öğrenme kolaylaştırıcıları ile kamu sektörü performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, sonuçlarına ulaşmışlardır. Purwanto ve diğerleri (2023), Endonezya’ da görev yapan 650 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, öğrenme kültürünün ve örgüt yapısının okulların inovasyon kapasitesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca öğrenme kültürünün inovasyon kapasitesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, örgüt yapısının inovasyon kapasitesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve öğrenme kültürünün inovasyon kapasitesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonuçlarına da ulaşmışlardır. Udin (2023), Endonezya'da toplum sağlığı merkezinde çalışan 70 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasında örgütsel öğrenme kültürünün aracı ve düzenleyici rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, kısmi en küçük kareler analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve örgütsel öğrenme kültürü ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, örgütsel öğrenme kültürünün çalışan performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, örgütsel öğrenme kültürünün, dönüşümcü

liderlik ile çalışan performansı arasında aracı ve düzenleyici bir rol üstlendiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, öğrenme kültürü, örgüt yapısı ve inovasyon arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik, sahip olduğu yetenekler ile öğrenme kültürünü teşvik edebilir, öğrenme kültürü de örgüt yapısını ve inovasyonu destekleyebilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, örgütlerin daha esnek, yenilikçi ve rekabetçi olmalarını daha kolay öğrenmelerini sağlayabilir. Sonuç olarak bu değişkenlerin örgütler için önem arz ettiği çıkarımında bulunula bilinir.

Qian ve Kee (2023), Çin'de küçük ve orta ölçekli örgütlerde görev yapan 742 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik, öğrenme yönelimi, yaratıcı öz yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, hiyerarşik doğrusal modelleme analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı derecede olumlu etkiye sahip olduğu, hem bireysel hem de takım düzeyindeki öğrenme yönelimlerinin çalışanların yaratıcılığıyla pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Pathak ve diğerleri (2023), Hindistan'ın Delhi Kentin'de BT (Bilişim Teknoloji) örgütlerinin çeşitli yönetim düzeylerinden 200 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderlik stilleri, örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini ilişkisi üzerinde önemli bir düzenleyici etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Nguyen ve Vu (2023), Vietnam'da KOBİ'lerde görev yapan 397 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığı ve örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği, örgütsel

öğrenmenin, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Azinga ve diğerleri (2023), Gana'da tekstil sektöründe çalışan 555 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri anket çalışmasıyla, dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisini ve psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisinin olduğu tespit edilirken, psikolojik sermayenin iyimserlik ve umut boyutlarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Ancak, psikolojik sermayenin öz yeterlik ve dayanıklılık boyutlarının düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Araştırma kapsamındaki tüm ana değişkenler arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, öğrenme yönelimi, öz yeterlilik, çalışan yaratıcılığı, duygusal bağlılık, yenilikçilik arasında ilişkiler olabilir. Dönüşümcü liderlik tarzı altında çalışanlar, daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulma eğiliminde olabilirler. Dönüşümcü lider, yetenekleri ile çalışanları daha cesur ve yenilikçi düşünmeye sevk edebilir, çalışanların, kendilerine olan güvenlerini artırarak daha yüksek öz yeterlilik hissine sahip olmalarına yardımcı olabilir. Dönüşümcü lider ile çalışanlar, liderlerine duygusal bir bağlılık hissedebilir ve örgüte daha fazla sadık olabilirler. Dönüşümcü lider, çalışanların öz yeterliliğini, yaratıcılığını, duygusal bağlılığını ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebilir, böylece örgüt performansına katkı sağlayabilir. Dönüşümcü lider, öğrenmeyi teşvik ederek ve destekleyerek, takım üyelerinin kişisel ve profesyonel olarak gelişmesine yardımcı olabilir, onlara öğrenmeye açık bir ortam sağlayabilir ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için fırsat sunabilir.

Zhang ve diğerleri (2022), 595 Çin'li sosyal çalışmacı üzerinde gerçekleştirdikleri anket çalışmasıyla, dönüşümcü liderliğin mesleki yeterlilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin mesleki yeterlilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma kapsamındaki tüm değişkenler arasında olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir. Cui ve diğerleri (2022), 417 Çinli tüketici üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Çinli KOBİ'lerin yenilik performansını liderlik stillerine göre incelemişlerdir. Ayrıca yenilik performansı ve liderlik stilleri arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin rolünü

incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin, liderlik stilleri ile kurumsal yenilik performansı ilişkisinde kısmi bir aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Lashari ve diğerleri (2020), Pakistan'ın bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 110 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ubaid ve diğerleri (2020), Pakistan'ın Lahor Kentin'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 200 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi, dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, işe bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, işe bağlılığın dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik, mesleki yeterlilik, örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik ile mesleki yeterlilik ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında güçlü etkiler ve ilişkiler bulunabilir. Dönüşümcü lider, vizyoner bir yaklaşımla takım üyelerini yönlendirebilir ve onlara, öğrenmeye açık bir ortam sağlayabilir. Çalışanları mesleki yeterliliklerini artırmak için teşvik edebilir ve onlara sürekli olarak öğrenme ve gelişme fırsatları sunabilir. Örgütsel öğrenme yeteneği, dönüşümcü liderlik ile daha etkili hale gelebilir çünkü dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler, öğrenmeye dayalı bir kültürü teşvik edebilir ve çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlayabilir.

Safia (2020), 41 ortaokulda görev yapan 411 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin

müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, frekans ve yüzde, ortalama, standart sapma, Varyans analizi, Pearson açıklık ve doğrusal regresyon analizleri yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, (idealize edilmiş etki, ilham, entelektüel uyarım, bireysel destek) öğrenen örgütler (ekip halinde öğrenme, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, bireysel avantaj) ve iş tatmini (iç ve dış tatmin) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderlik ve öğrenen örgütlerin, öğretmen iş doyumunu olumlu ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Kim ve Park (2020), Güney Kore’de faaliyet gösteren işletmelerde 182 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik bilgi paylaşımı örgütsel iklim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, bilgi paylaşımını, örgütsel iklimi, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Xie (2020), Çin’de küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan 586 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü ve hizmetkar liderliğin öğrenen bir örgüt üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu, hizmetkar liderliğin öğrenen örgütle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin ise öğrenen örgütün güçlü bir yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Paais ve Pattiruhu (2020), Endonezya’nın Merkezi Maluku Regency’deki Wahana Resources Ltd Kuzey Seram Bölgesi’nde görev alan 115 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, motivasyon, liderlik ve örgüt kültürünün iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yöntemi kullanılarak çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesini analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, çalışma motivasyonu ve örgüt kültürünün performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemediği, liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde

önemli bir etkisi olmasına rağmen iş görenlerin performanslarını etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik arasında ilişki olabilir. Örgüt kültürü dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki olabilir. Öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki genellikle pozitif yönde olabilir. Çünkü dönüşümcü lider, vizyoner bir bakış açısıyla çalışanları yönlendirebilir ve onları öğrenmeye teşvik edebilir, böylece çalışanlar sürekli olarak bilgi ve deneyim kazanabilirler. Örgüt kültürü, dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiler de genellikle pozitif olarak kabul edilebilir. Dönüşümcü liderlik örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanlar, dönüşümcü liderlik sayesinde iş yerinde daha fazla iş tatmini ve motivasyon hissine sahip olabilirler. Çünkü liderlerinin vizyonlarına ve değerlerine inanma eğilimleri artabilir. Bu değişkenler, örgütteki işbirliğini artırabilir, çalışanların performansını iyileştirebilir ve genel olarak örgütün stratejik başarısını artırabilir.

Agyenim-Boateng ve Ghansah (2019), Gana'da telekomünikasyon, bankacılık, sigorta, turizm ve konaklama sektörlerinde görev yapan 210 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin hizmet sektöründeki firmaların inovasyon kültürü üzerindeki etkisi incelenmişlerdir. Ayrıca bu ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin ve pazar dinamizminin düzenleyici rolünü de incelemişlerdir. Anket yöntemi kullanılarak çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Analiz sonucunda, dönüşümcü liderliğin inovasyon kültürü ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik ile inovasyon kültürü arasındaki ilişkinin pazar dinamizmi tarafından olumlu yönde güçlendirildiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca dış çevreyle etkileşim ve diyalog olmak üzere iki boyutu olan örgütsel öğrenme yeteneğinin, yenilik kültürü üzerinde kısmi düzenleyici etkisi olduğu, dönüşümcü liderlik ve inovasyon kültürü ilişkisinde pazar dinamizmi ve öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Belawati ve diğerleri (2019), 261 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzı ve bilgi yönetiminin, güçlendirme, üye yaratıcılığı ve öğrenen örgüt yoluyla örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan

veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, güçlendirme üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin üye yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin, öğrenen örgüt üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; dönüşümcü liderlik inovasyon kültürü, öğrenme, yaratıcılık, personel güçlendirme arasında ilişki olabilir. Dönüşümcü liderlik, inovasyon kültürü, öğrenme, yaratıcılık ve personel güçlendirme arasında genellikle pozitif ilişkiler bulunabilir. Dönüşümcü lider, vizyoner bir bakış açısı ve ilham verici liderlik özellikleri ile çalışanların inovasyon ve yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak sağlayabilir. İnovasyon kültürü, dönüşümcü liderliğin etkisi altında gelişebilir çünkü dönüşümcü lider, yenilikçiliği teşvik edebilir risk almayı cesaretlendirebilir. Öğrenme, dönüşümcü liderlikle artabilir, çünkü liderler sürekli olarak takım üyelerini geliştirmeye, yeni bilgi ve beceriler kazanmaya yönlendirebilir. Dönüşümcü liderlik personel güçlendirme ile de ilişki olabilir, çünkü liderler çalışanların yeteneklerini artırabilir onlara güvenerek ve onlara sorumluluk vererek onları güçlendirebilir. Bu değişkenler, örgütteki yenilikçiliği ve performansı artırabilir ve uzun vadeli başarıyı sağlayabilir.

Park ve Kim (2018), Güney Kore’de faaliyet gösteren bir imalat örgütünde görev yapan 209 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme bilgi paylaşımı liderlik ve güven arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin bir örgütün bilgi paylaşım iklimini ve davranışını, kişilerarası güvenini ve örgütsel öğrenmesini doğrudan etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Megheirkouni (2017), İngiltere’deki kar amaçlı ve kar amacı olmayan örgütlerde görev alan 207 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışmasıyla liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik, hem kar amaçlı hem de kar amacı olmayan örgütlerde örgütsel öğrenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin

ideal etki ve etkileşimci liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutlarının örgütsel öğrenmeyi etkilediği belirlenmiştir. Elshanti (2017), Gazze'de 23 Bakanlıkta görev yapan 475 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün, örgütsel öğrenmenin önemli bir yordayıcısı olduğu, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında tam bir aracılık işlevine sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Iskandarani (2017), Ortadoğu ülkelerindeki orta ve büyük ölçekli üretim işletmelerinde 161 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışmasıyla örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve kişiliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca, açık görüşlülük ve dışa dönük kişilik özelliklerinin bireysel yenilikçilikle olumlu ilişkisi bulunmuştur. Dışa dönük kişilik özelliğinin ise örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etki gösterdiği belirlenmiştir. İmran ve diğerleri (2016), Pakistan'ın Güney Punjab bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör bankalarında görev alan 204 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi süreci yeteneği üzerinde önemli derecede olumlu etkiye sahip olduğu ve bilgi yönetim süreci ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; örgütsel öğrenme bilgi paylaşımı, dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve güven arasında ilişkiler olabilir. Dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve güven, örgütsel öğrenmeyi sağlayabilir. Dönüşümcü lider, takım üyelerini motive ederek ve destekleyerek öğrenmeyi kolaylaştırabilir, bilgi paylaşımını artırabilir. Açık bir örgüt kültürü ve güven ortamı, çalışanların bilgi ve deneyimlerini rahatlıkla paylaşmalarını sağlayabilir. Böylelikle örgütsel öğrenme teşvik edilebilir. Bu değişkenler örgütün performansı güçlendirebilir.

Sattayaraksa ve Boon-itt (2016), Tayland'da faaliyet gösteren bir imalat sektöründe görev yapan 269 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile yeni ürün geliştirme, örgütsel öğrenme ve inovasyon kültürü arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, regresyon ve korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının örgütün öğrenme ve inovasyon kültürüyle güçlü, anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu, örgütün öğrenme ve yenilik kültürünün yeni ürün geliştirmeyle pozitif yönde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Abbasi ve Zamani (2013), İran Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığına bağlı devlet ziraat fakültelerinde görev yapan 329 öğretim üyesi üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürünün ve örgütsel öğrenmenin, İran Tarım Fakültelerinin performansını artırmadaki ve onları öğrenen örgütler haline getirmedeki rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme sürecine olan etkisiyle, ziraat fakültesi performansını artırmakla kalmayıp onları öğrenen örgütlere dönüştürdüğü, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt kültürü ile süreç bileşeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Morales ve diğerleri (2012), 168 İspanyol firmasından oluşan bir örneklem üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel yeniliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hsiao ve Chang (2011), Tayvan'da otuz altı ortaöğretim sonrası okullarda idari sorumluluğu bulunan 330 öğretmen üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ve örgütsel öğrenmenin bu ilişkiler arasında aracı rolünün olup olmadığını incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz

edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik üzerinde anlamlı pozitif bir ilişkisi ve etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yukarıda değinilen kuramsal açıklamalar ve geçmiş araştırmalar ışığında araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H6: Öğrenen örgüt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

3.7. Değişime Direnç, Örgüt performansı, Dönüşümcü Liderlik Ve Öğrenen Örgüt Algısı Arasındaki İlişkileri Ele Alan Geçmiş Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda değişime direnç, örgüt performansı, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışında yapılmış benzer çalışmalar kronolojik sırayla aşağıda özetlenerek aktarılmıştır. Ancak çalışma sonunda ulaşılan verilere göre, bu değişkenler arasında kurulan model ile ilgili aynı olan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3.7.1. Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Yapılan yazın taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda değişime direnç, örgüt performansı, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkileri ele alan yurt içi ve yurt dışında yapılmış benzer araştırmalara kronolojik sırayla aşağıda değinilmiştir.

Qonitah ve Sholahuddin (2024), Bank Syariah Endonezya Solo Şubesi'nde çalışan toplam 100 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim yönetimi, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, çoklu doğrusal regresyon analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Se'u ve diğerleri (2023), Kupang Şehri'nde faaliyet gösteren PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk'nin 40 kadın çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, COVID-19 salgını sırasında dönüşümcü

liderliğin ve değişime hazır olmanın kadın çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, t testi analizi, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik değişkeninin, COVID-19 salgını sırasında kadın çalışanların performansı üzerinde kısmen olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, Değişime hazır olma değişkeninin ise COVID-19 salgını sırasında kadın çalışanların performansı üzerinde anlamlı olumsuz etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ratnawati ve Sugiharti (2023), 2014 yılında satın alınan dört örgütte görev yapan 400 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişime hazır olma, dönüşümcü liderlik, ücret memnuniyeti, çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki doğrudan etkinin, değişime hazır olma değişkeni yoluyla dolaylı etkiden daha yüksek bir değere sahip olduğu, ücret memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki doğrudan etkinin, değişime hazır olma yoluyla ortaya çıkan dolaylı etkiden daha yüksek bir değere sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Arslantürk (2023), İstanbul, Kocaeli ve çevre bölgelerde faaliyet gösteren 33 farklı şirkette değişim süreçlerine girmiş, farklı kademelerde görev yapan 273 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, birleşme ve satın alma nedeniyle örgütsel değişim yaşayan firmalarda liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) örgüt performansına olan etkisini ve çalışan, örgüt uyumunun bu etkideki ara değişken rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışlarının (görev yönelimli, ilişki yönelimli, değişim odaklı) örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ve en güçlü etkiye değişim odaklı liderlik davranışının sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; değişim yönetimi, örgüt kültürü, çalışan performansı ve dönüşümcü liderlik arasında, dönüşümcü liderlik, değişime hazır olma arasında, ücret memnuniyeti, çalışan performansı arasında ilişki olabilir. Değişim yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki uyum, çalışanların değişime uyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Uyumlu bir örgüt kültürü, değişim sürecinde

Çalışanların direncini azaltarak değişime katılmalarını sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların değişime hazır olmalarını motivasyon ve etkili iletişim ile sağlayabilir. Çalışanların değişim sürecini anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olabilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik, değişime hazır olma düzeyini artırabilir. Bütün bu değişkenler çalışan performansını artırabilir. Bu bağlamda örgüt, stratejik başarısını arttırabilir.

şentürk ve Yetkin (2022), Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 402 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlik tarzının hem değişim yönetimi hem de kurumsal yönetim algılarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzının finansal performansı etkilediği, dönüşümcü liderliğin bu ilişkide büyük bir rol oynadığı, değişim yönetiminin, liderlik tarzı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı, kurumsal yönetim algılarının liderlik tarzı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Küçükaltan ve Gözde (2020), İstanbul’da imalat sanayide faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 390 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinde değişim mühendisliğinin aracı değişken rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını direkt ve dolaylı olarak etkilediği ve bu dolaylı etkide değişim mühendisliğinin örgüt performansına direkt etki etmesinin yanı sıra, mevcut ilişkide ara değişken etkisinin de var olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Katsaros ve diğerleri (2020), Yunan Denizcilik örgütlerinde görev alan 213 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; liderlik tarzı, değişim yönetimi, kurumsal yönetim algıları ve finansal performans arasında, liderlik, örgüt performansı ve çalışanların değişime hazır olmaları arasında, dönüşümcü liderlik, performans ve değişim mühendisliği arasında ilişki olabilir. Liderlik tarzları, değişim yönetimi yaklaşımı ve kurumsal yönetim algıları, örgütün finansal veya finansal olmayan performansını olumlu yönde etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik ve etkili değişim yönetimi, örgütün değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırarak örgütün finansal ve finansal olmayan performansı olumlu yönde etkileyebilir. Etkili kurumsal yönetim uygulamaları, örgütün etkinliğini artırarak örgütsel performansı arttırabilir. Etkili liderlik, örgüt performansını ve çalışanların değişime hazır olma düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanları motive edebilir, örgütün vizyonunu net bir şekilde iletebilir ve değişime yönelik rehberlik sağlayarak örgüt performansını artırabilir, çalışanların değişime hazır olmalarını teşvik edebilir. Dönüşümcü lider, örgütün performansını artırabilir, değişim süreçlerini yönetme kapasitesini geliştirebilir, inovasyonu teşvik edebilir, çalışanların yaratıcılığını artırabilir ve değişim mühendisliği süreçlerini destekleyebilir.

Zaman ve diğerleri (2020), Endonezya'nın Tangerang kentindeki boyama endüstrilerinde görev yapan 224 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişime hazır olma dönüşümcü liderlik ve çalışanların performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Morales ve diğerleri (2012), 168 İspanyol firmasından oluşan bir örneklem üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel

öğrenmenin örgütsel inovasyon yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel yeniliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan uzun yazın taramasının ardından değişime direnç, örgüt performansı, öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinin birbirini etkilediği ve ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerden yola çıkarak değişime direnç, örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt algısının rolünün ne olacağına dair sorulan sorunun cevabı yukarıdaki kuramsal açıklamalar ve araştırmalar temel alınarak araştırma sorunsalına dayandırılmıştır. Yapılan yazın taraması dönüşümcü liderliğin örgüt performansını etkilediği, değişime direncin kırılmasının dönüşümcü liderlik özellikleri ile yakından ilişkili olduğunu, öğrenen örgüt algısının değişime direnç ile ilişkili olduğunu ve bütün bu kavramlarının örgüt performansı üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir.

Yukarıda açıklanan kuramlara ve yapılan tüm araştırma sonuçlarına göre değişime direnç örgüt performansını, öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü liderlik ise birbirini ve örgüt performansını etkilemektedir. Bu doğrultuda araştırmanın yedinci ve sekizinci hipotezi oluşturulmuştur.

H7: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık/düzenleyici rolü vardır.

H8: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık/düzenleyici rolü vardır.

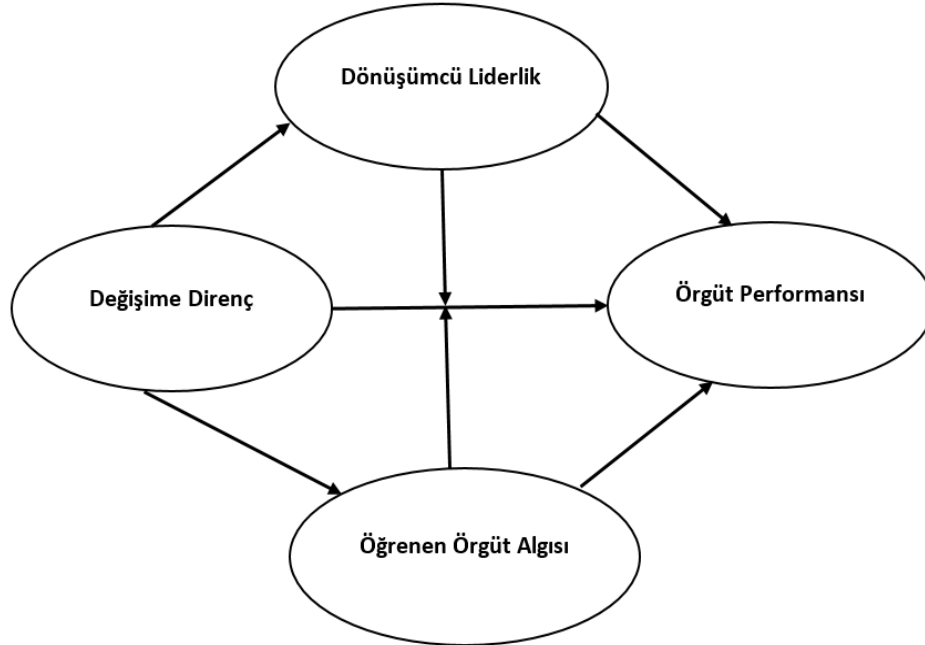
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.Yöntem Ve Hipotezler

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

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, tutum değişkeni olarak belirlenen değişime direnç bağımsız değişken, algı türü değişken olarak belirlenen dönüşümcü liderlik aracı değişken, algı türü değişken olarak belirlenen öğrenen örgüt aracı değişken, davranış türü değişken olarak belirlenen örgüt performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Öğrenen örgüt davranış değişkeni olarak ta ele alınabilir. Bu araştırmada algı değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu sebeple araştırmanın modeli aşağıdaki gibi hazırlanmış ve model aşağıda şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren biri kamu diğer ikisi özel toplam 710 banka çalışanı oluşturmaktadır, veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Örneklemeye 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 66'dır. 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 3 Farklı Evren Büyüklüğünde Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

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

Kaynak: Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.

4.3. 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.bölümünde öğrenen örgüt algısı ile ilgili ifadeler 4.bölümde değişime direnç ile ilgili ifadeler ve son bölümde yani 5.bölümde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılımcıların katılım düzeyleri için (3. bölümler, 4. bölümler ve 5. 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.

4.3.1. Örgüt Performansı Ölçeği

Örgüt performansını ölçebilmek için Baker ve Sinkula (1999a; 1999b) tarafından geliştirilen ölçek temel alınmıştır. Örgütsel 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. İfadelere 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. Pilot araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,739 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2. Öğrenen Örgüt Ölçeği

Yazın incelendiğinde en çok tercih edilen ölçeğin Calantone ve diğerleri (2002), tarafından geliştirilen “Örgütsel Öğrenme Yönelimi Ölçeği” olduğu tespit edilmiştir. Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002), çalışmalarında ölçeğin güvenilirlik ortalamasını $\alpha=0.77$ olarak tespit etmişleridir. Örgütsel Öğrenme Ölçeği; dört boyuttan ve 17 ifadeden

oluşur: öğrenmeye bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve içsel bilgiyi paylaşma (5 ifade). Ölçek; Biçkes (2012), Ünlü (2019); Gemici (2019) ve Karabetyan'ın (2019) doktora tez çalışmalarında kullanılmış; geçerlilik ve güvenilirliği ($\alpha > 0,85$) kanıtlanmıştır. Ayrıca ölçek birçok yüksek lisans tezi ve makale çalışmasında kullanılmıştır. Bu nedenle bu araştırmada Calantone ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte ters kodlanan bilgi paylaşım boyutunda yer alan “deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız” ifadesi yer almaktadır. Pilot araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,747 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.3. 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 (Oreg 2003, 632; Oreg, Vakol ve ark. 2008: 939) . Bu ölçek daha sonra Karabal (2015) tarafından doktora tezi çalışmasında kullanılmıştır. Ölçeğin boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları 0,70 üstünde çıkmıştır. Bilindiği üzere Sosyal bilimlerde ölçeklerin güvenilirliği için 0,70 değeri yeterlidir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Türkçe 'ye uyarlanması Oreg ve Bayazıt'ın da içlerinde bulunduğu uluslararası bir araştırmada yapılmıştır (Oreg ve diğerleri, 2008). Bu ölçekte ters kodlanan Rutin Arama boyutunda “Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım” ve Bilişsel Katılık boyutunda “Sık sık fikrimi değiştiririm” ifadeleri yer almaktadır. Pilot araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,821 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Yazında sıkça kullanılan ölçekler incelenmiştir. En çok kullanılan Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeğidir. Ölçekteki hem madde hem de boyutların cronbach alfa katsayılarının 0,70 üstünde olduğu görülmüştür. Bilindiği üzere sosyal bilimlerde ölçeklerin güvenilirliği

için 0,70 değeri yeterlidir. Ölçeğin boyutları sırasıyla; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) unsurlarıdır. Kılıç (2006) çalışmasında bu dört boyutu kullanmıştır. Ancak çalışmada; 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. Pilot araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0.841 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, ölçeğin güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Hipotezler

Araştırmanın kuramsal temelleri ve geçmiş araştırmalar ışığında kurulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

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

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

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

H4: Değişime direncin öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H5: Öğrenen örgüt algısının örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H6: Öğrenen örgüt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H7.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.

H7.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolü vardır.

H8.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık rolü vardır.

H8.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü vardır.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma için öncelikle frekans analizi (katılımcıların özelliklerini belirlemek amacıyla) 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. Ayrıca aracılık etkisi, yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemi kullanılarak da test edilmiştir. Verilerin analizi bir paket programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.Bulgular, Tartışma Ve Öneriler

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde; frekans analizi, Cronbach's Alfa değerleri, normallik testi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, korelasyon analizi, regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları yer almaktadır. Ayrıca sonuçların yorumu, tartışma ve önerilerde araştırmanın bu bölümde ifade edilmiştir.

5.1. Analiz Sonuçları

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

5.1.1. Örneklem İlişkin Demografik İstatistikler

Daha önce araştırmanın dördüncü bölümü olan yöntem bölümünde açıklandığı üzere araştırmaya 710 banka çalışanı dâhil edilmiştir. Aşağıda, Tablo 3'de örneklem ait demografik bilgilere değinilmiştir.

Tablo 4. Örneklem 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 3. 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.

5.1.2. Ölçeklere İlişkin 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. Yapılan yazan taramasına göre bu değerler değişmektedir. Verilerin normal dağıldığını gösteren basıklık ve çarpıklık için belli aralık değerleri aşağıdaki gibi kısaca özetlenmiştir.

1. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında ise veriler normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

2. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında ise veriler normal dağılmış kabul edilir (Büyüköztürk, 2011).

3. Basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında ise veriler normal dağılmış kabul edilir (George ve Mallery, 2010).

4. Sürekli değişkenlerden (kantitatif) +3'ten -3'e kadar basıklık ve çarpıklık değerleri normal bir dağılım için yeterli kabul edilir (Geor Hopkins ve Weeks, 1990).

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

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Ort	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt performansı	3,54	,927	-0,44	-0,34
Öğrenen Örgüt	3,51	,846	-0,54	-0,21
Değişime Direnç	2,93	,929	-0,18	-0,84
Dönüşümcü Liderlik	3,56	,893	-0,59	0,21

Tablo 4'de 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.

5.1.3. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları ve Yorumları

Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin tutarlı ölçülüp ölçülmediğinin ve ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının eş zamanlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda en sık kullanılan analiz güvenirlik analizidir. Güvenirlik analizinde iç tutarlılığın belirlenmesinde en sık kullanılan yöntem Cronbach alfa değerlerinin belirlenmesidir. Bu değer 0,70' den büyük veya ona eşit olması gerekmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2017: 155-158).

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişir ve aşağıdaki değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilir: "0,00 < 0,40 ise ölçek güvenilmezdir, 0,40 < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirdir, 0,60 < 0,80 ise güvenilirdir", 0,80 < 1,00 ise ölçek çok güvenilirdir (Nunnally, 1967:248). Analiz sonuçlarına göre, aşağıdaki Tablo 5'de görüldüğü üzere; örgüt performansı, öğrenen örgüt, değişime direnç, dönüşümcü liderlik ölçeklerinin güvenirlilik düzeyi çok yüksektir (Cronbach's Alpha (α) > 0,600).

Tablo 6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgüt performansı	7	0,874
Öğrenen Örgüt	16	0,943
Değişime Direnç	16	0,942
Dönüşümcü Liderlik	25	0,964

5.1.4. Faktör Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında iki tür faktör analizi vardır. Açımlayıcı (Keşfedici) faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA). KFA, öncelikle ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamasında gözlenen değişkenleri temsil eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. DFA ise tercihen daha önce geliştirilmiş ve kullanılmış, teorik temeli olan ölçek veya modellerin doğruluğunu test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu araştırmada her iki faktör analizinin de kullanılması uygun görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2017).

5.1.4.1. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Yorumu

Ölçeğin yapı geçerliliğinin istatistiksel olarak belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi teknikleri kullanılmaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için öncelikle KMO testi ve Bartlett testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünü test etmek için KMO katsayısı hesaplanır. Kaiser, bulunan değerlerin 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'den küçük olması ise kabul edilemez olduğunu belirtmektedir (0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 ve 0,60 orta, 0,50 ise zayıf) (Tavşancıl, 2005). Faktör analizinde evrenin dağılımının normal dağılması beklenir. Bu aynı zamanda Bartlett testi kullanılarak da kontrol edilebilir. Bu bağlamda KMO testinin ölçüm sonucunun 0,50'ye eşit veya büyük olması, Bartlett küresellik testi sonucunun ise istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Oluşturulan ölçeğe ilişkin toplam faktör sayısını belirlemek için faktörlerin öz değerlerinin dağılım grafiği olan screplot diyagramı kullanılır. Faktör analizi, ölçek maddelerini bir faktöre atarken veya ölçek maddelerini ölçekten çıkarırken faktör yükleme değerlerini kontrol eder. Faktör yük değeri, bir madde ile faktör arasındaki ilişkiyi açıklayan bir katsayıdır. Maddelere ait yükleme değerlerinin, içerisinde yer aldığı elementler için yüksek olması beklenmektedir. Bir faktörle yüksek derecede ilişkisi olan bir madde grubu varsa bu bulgu, bu maddelerin birlikte bir kavramı yani yapısal bir

faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Her bir maddenin faktör yükü 0,30'un altında ise o madde ölçekten çıkarılır ve analiz süreci devam eder. Ayrıca madde genel korelasyonu 0,300'ün üzerinde olan maddeler, ayırt etme gücü iyi olan maddelerdir (Büyüköztürk, 2008).

Tablo 7. 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 X ²	2692,467*
p	0,000

*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 6'da 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. Madde çıkarılmamıştır. Örgüt performansı faktör yükleri 0,590-0,837 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %57,740'dır.

Tablo 8. Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeği KFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1
ÖrÖ1	0,733
ÖrÖ2	0,801
ÖrÖ3	0,796
ÖrÖ4	0,799
ÖrÖ5	0,783
ÖrÖ6	0,783
ÖrÖ7	0,763
ÖrÖ8	0,755
ÖrÖ9	0,755
ÖrÖ10	0,684
ÖrÖ11	0,626
ÖrÖ12	0,691
ÖrÖ13	0,681
ÖrÖ14	0,700
ÖrÖ15	0,705
ÖrÖ16	0,710
Özdeğer	8,693

Toplam Açıklanan Varyans %	54,328
KMO	0,922
Barlett X ²	9392,664*
p	0,000

*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 7 görüldüğü üzere; KMO ve Barlett test sonuçlarına göre; öğrenen örgüt (KMO=0,922) ölçeğinde KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X2 testi anlamlı bulunmuştur (X2=9392,664, p<0,05). Buna göre ölçekler Keşifsel Faktör Analizine uygundur, normal dağılım göstermektedir. Ölçek tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte diğer maddelere göre faktör yükü düşük madde olan "17.madde" ölçekten çıkarılmıştır (faktör yükü 0,326). Öğrenen örgüt faktör yükleri 0,626-0,801 arasında değişen 16 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %54,328'dir.

Tablo 9. 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 X ²	9736,801*
p	0,000

*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 8'de 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 10. 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
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 X ²	17058,482*
p	0,000

*p<0,05

Yukarıdaki Tablo 9'da 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. Madde çıkarılmamıştır. Dönüşümcü faktör yükleri 0,705-0,776 arasında değişen 25 maddeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans oranı %53,759'dur.

5.1.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Yorumu

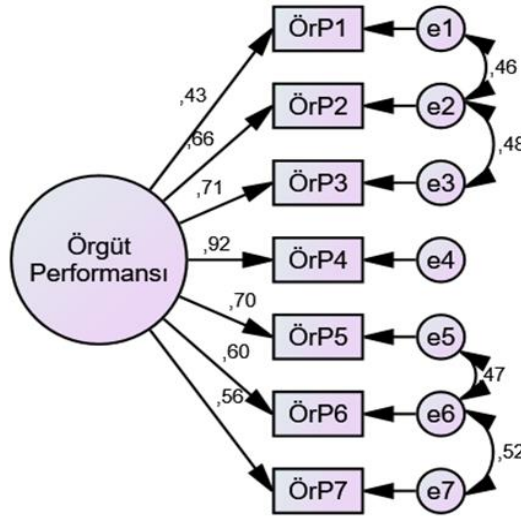
Doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) amacı, birçok değişkenden oluşturulan ve teorik kanıtlarla desteklenen faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne kadar iyi eşleştiğini değerlendirmek olan bir analizdir. Başka bir deyişle DFA, belirli veya inşa edilmiş bir yapının toplanan verilerle ne ölçüde doğrulandığını incelemeyi amaçlamaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, herhangi bir ön beklenti veya hipotez olmaksızın, faktör yüklerine dayalı olarak verilerin faktör yapısını belirlerken, DFA, belirli değişkenler arasında önceden belirlenmiş faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik teoriye dayanmaktadır (Sümer, 2000). DFA'da test edilen bir modelin uygunluğunu belirlemek için bir dizi uyum indeksi kullanılır. Teorik bir model ile gerçek veri arasındaki uyumu değerlendirirken uyum indekslerinin göreceli olarak güçlü ve zayıf yönleri olduğundan, model uyumunu belirtmek için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması tavsiye edilir. En sık kullanılanlar (Cole, 1987); Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA). Ölçek geçerliliği için DFA analizleri bir paket programı ile yapılmıştır.

Tablo 11. Örgüt performansı Ölçeği DFA Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgüt performansı	
			İlk	Son
X^2	X	x	576,159	12,944
Sd	X	x	14	8
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	41,154	1,618
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,767	0,995
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,534	0,982
IFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,791	0,998
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,686	0,995
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,971	0,998
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,151	0,021
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,238	0,030

Tek faktörlü örgüt performansı ölçeği için 1.düzy 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. Yukarıdaki tabloda (Tablo10) ve aşağıdaki şekilde (Şekil2) görüldüğü üzere Ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.



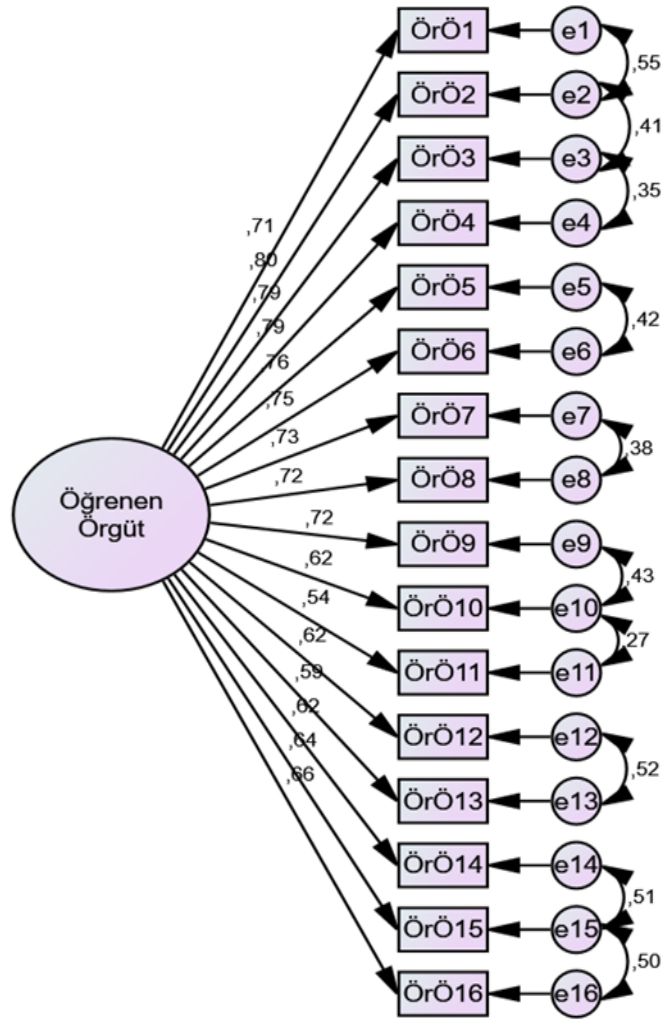
Şekil 2. Örgüt performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 12. Öğrenen Örgüt Ölçeği Algısı DFA Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Öğrenen Örgüt	
			İlk	Son
χ^2	X	x	3019,255	329,988
Sd	X	x	104	61
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	29,031	4,400
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,597	0,945
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,473	0,900
IFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,684	0,972
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,635	0,956
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,683	0,972
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,154	0,063
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,199	0,069

Tek faktörlü öğrenen örgüt ölçeği için 1.düzyer 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 (4,400), GFI (0,945), AGFI (0,900), IFI (0,972), TLI (0,956), CFI (0,972), RMR

(0,063), RMSEA (0,069) indeksleri sağlanmıştır. Yukarıdaki tabloda (Tablo11) ve aşağıdaki şekilde (Şekil 3) görüldüğü üzere ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

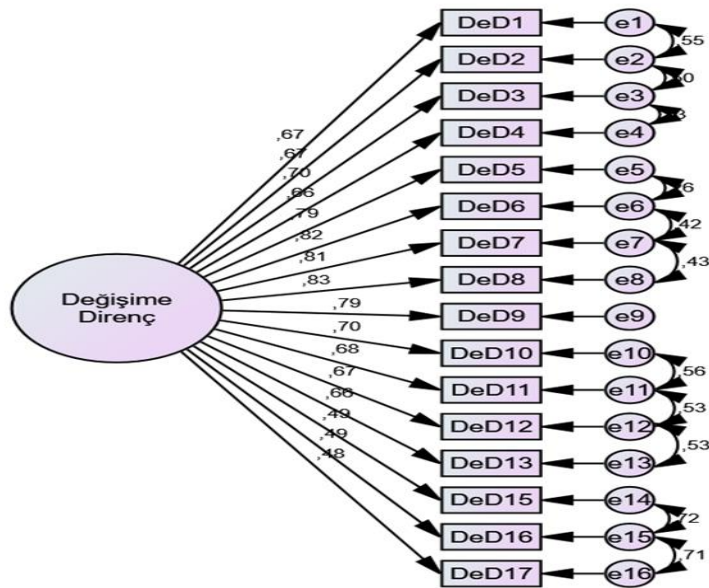


Şekil 3. Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 13. 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	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,595	0,941
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,470	0,898
IFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,655	0,971
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,602	0,955
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,655	0,970
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,186	0,074
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	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. Yukarıdaki tabloda (Tablo 12) ve aşağıdaki şekilde (Şekil 4) görüldüğü üzere ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

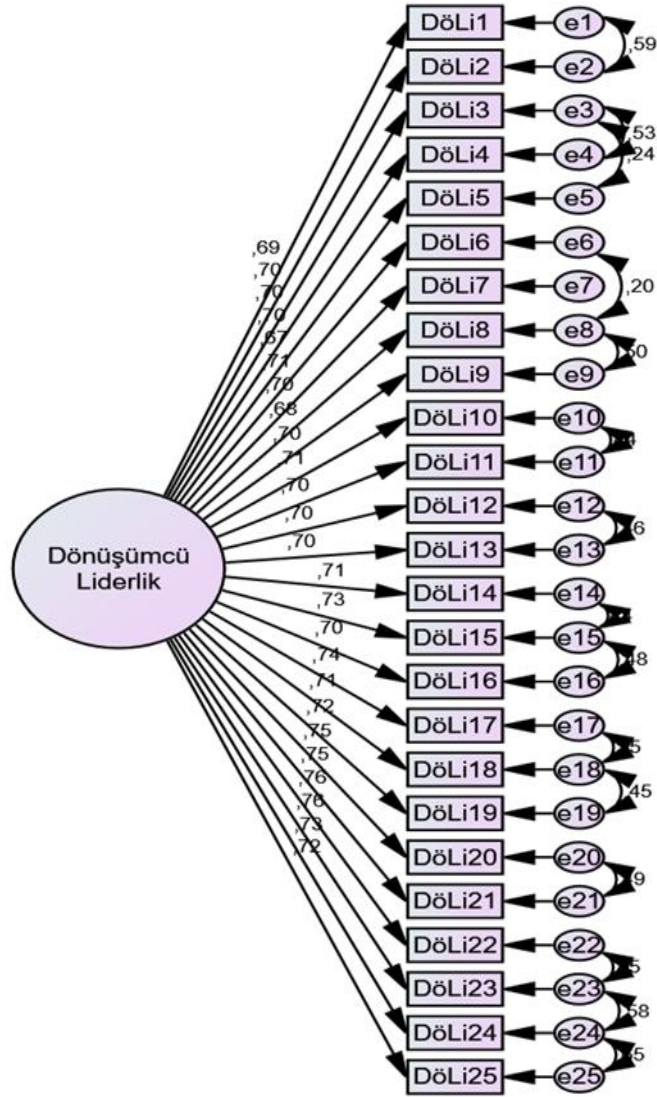


Şekil 4. Değişime Direnç Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 14. 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. düzey 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. Yukarıdaki tabloda (Tablo 13) ve aşağıdaki şekilde (Şekil 5) görüldüğü üzere ölçek geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.



Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlar

5.1.5. 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. Öğrenen örgüt algısı aracılık YEM analizi sonuçlarına göre Kikare uyum iyiliği (2,684), AGFI (0,866), IFI (0,952), TLI (0,944), CFI (0,952), RMR (0,077),

RMSEA (0,049) indeksleri sağlanmışır. GFI (0,890) indeksi sınırda olup hemen hemen sağlamıştır.

Tablo 15. YEM Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dönüşümcü Liderlik	Öğrenen Örgüt
X ²	X	x	2636,046	1712,226
Sd	X	x	1004	638
X ² /sd	≤ 3	≤ 5	2,626	2,684
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,871	0,890
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,850	0,866
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,946	0,952
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,939	0,944
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,946	0,952
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,071	0,077
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,048	0,049

Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM Analizi Sonuçları

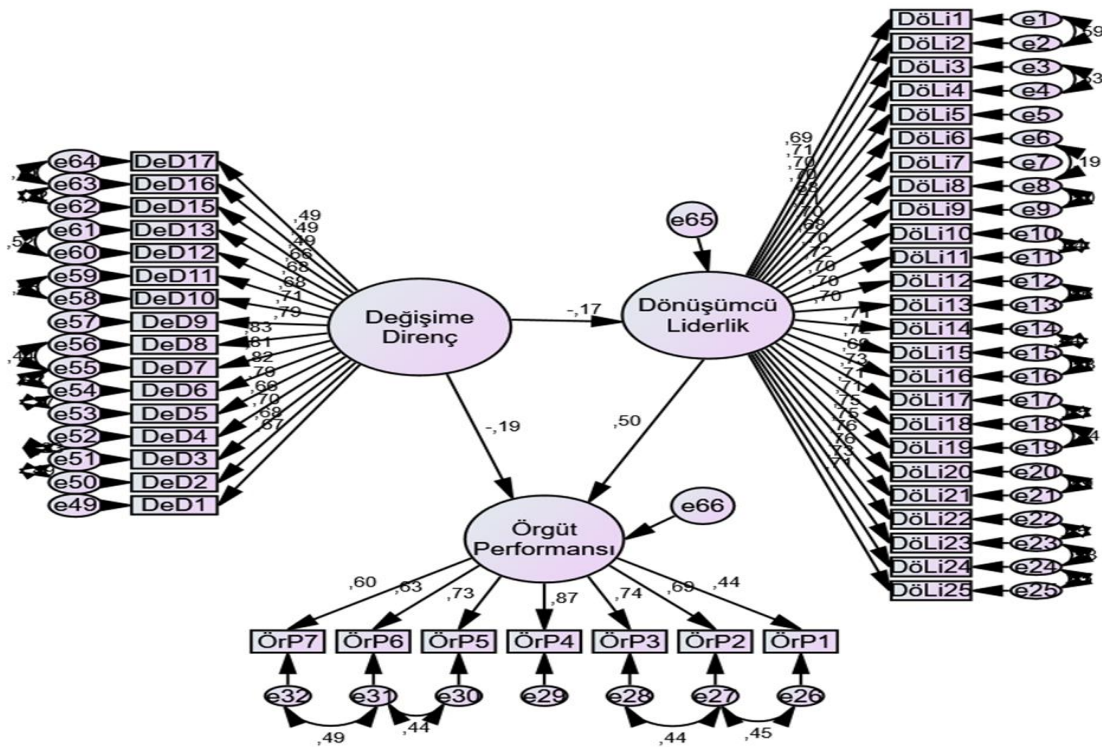
Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik	Örgüt performansı
Model 1.1	β	β
Değişime Direnç	x	-0,266*
P	x	0,000
R ²	x	0,071
Model 1.2		
Değişime Direnç	-0,169*	x
P	0,000	x
R ²	0,029	x
Model 1.3		
Dönüşümcü Liderlik	x	0,531*
P	x	0,000
R ²	x	0,282
Model 1.4		
Değişime Direnç	x	-0,194*
Dönüşümcü Liderlik	x	0,502*
P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

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

Aracılık etkisinde bahsedebilmek için bağımlı-bağımsız, bağımlı-aracı, aracı-bağımsız değişkenler arasındaki etkiler (Baron ve Kenny 1986) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir Aracı değişkenin dahil olduğu modelde bağımlı-bağımsız değişken etkisinde azalma oluyorsa kısmi, etki tam olarak ortadan kalkıyor ise tam aracılıktan bahsedilebilir (Gülbüz ve Şahin, 2017). Ayrıca analiz sonucu, dolaylı etkinin anlamlılığı SOBEL testi (Sobel, 1982) ile desteklenmelidir. Modelde dönüşümcü liderlik

aracı değişken, değişime direnç bağımsız değişken, örgüt performansı bağımlı değişkendir.

Analiz sonuçlarına göre Model 1.1 incelendiğinde değişime direnç, örgüt performansı ($\beta=-0,266$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 1.2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,169$, $p<0,05$), dönüşümcü liderlik üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 1.3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,53$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 1.4 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. Model 1’de değişime direncin etki katsayısının Model 4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. “H7.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Aracılık Analizi YEM

Tablo 17. Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Analizi YEM Analizi Sonuçları

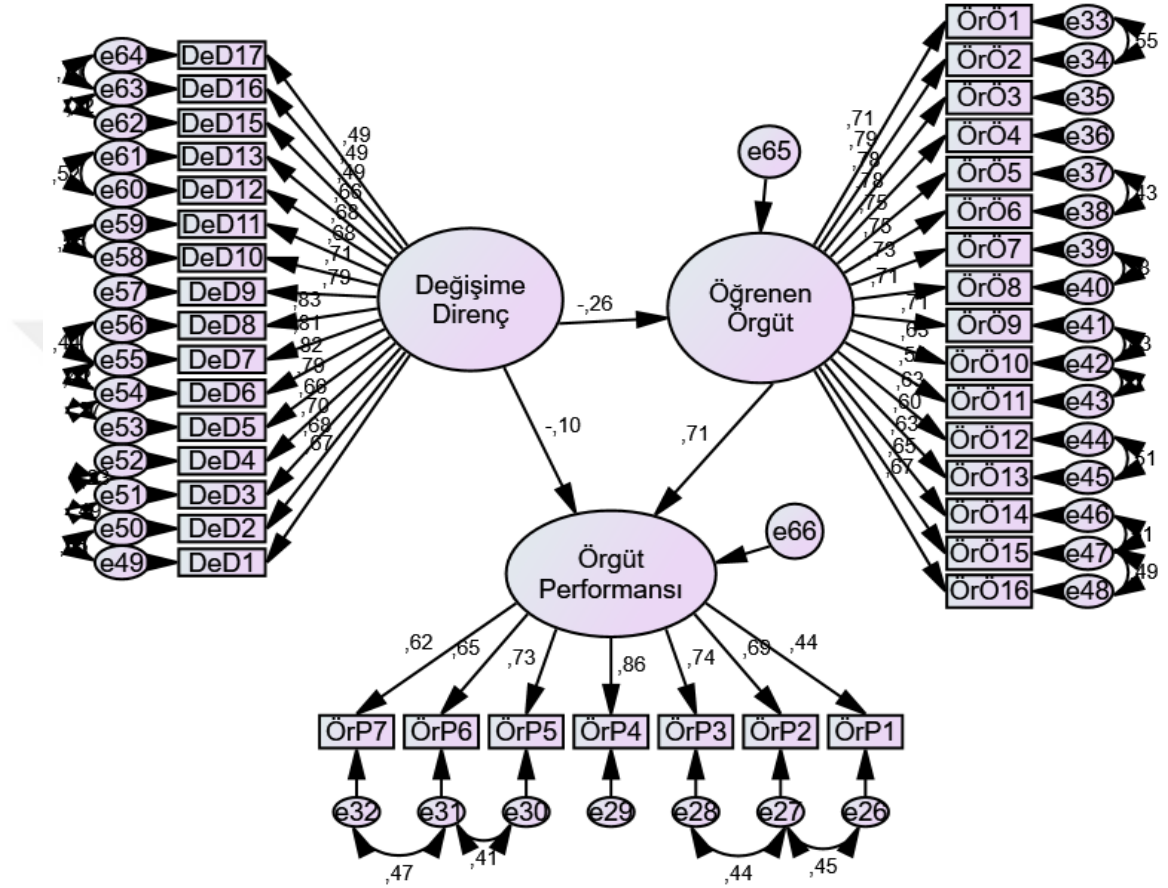
	Öğrenen Örgüt	Örgüt performansı
Model /Değişkenler	β	β
Model 1.1		
Değişime Direnç	x	-0,266*
P	x	0,000
R ²	x	0,071
Model 1.2		
Değişime Direnç	-0,262*	x
P	0,000	x
R ²	0,069	x
Model 1.3		
Öğrenen Örgüt	x	0,733*
P	x	0,000
R ²	x	0,538
Model 1.4		
Değişime Direnç	x	-0,098*
Öğrenen Örgüt	x	0,710*
p (Değişime Direnç)	x	0,005
p (Öğrenen Örgüt)	x	0,000
R ²	x	0,550

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

Aracılık etkisinde bahsedebilmek için bağımlı-bağımsız, bağımlı-aracı, aracı-bağımsız değişkenler arasındaki etkiler (Baron ve Kenny 1986) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir Aracı değişkenin dahil olduğu modelde bağımlı-bağımsız değişken etkisinde azalma oluyorsa kısmi, etki tam olarak ortadan kalkıyor ise tam aracılıktan bahsedilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ayrıca analiz sonucu, dolaylı etkinin anlamlılığı SOBEL testi (Sobel, 1982) ile desteklenmelidir. Modelde öğrenen örgüt aracı değişken, değişime direnç bağımsız değişken, örgüt performansı bağımlı değişkendir.

Analiz sonuçlarına göre Model 1.1 incelendiğinde değişime direnç, örgüt performansı ($\beta=-0,266$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1.2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,262$, $p<0,05$), öğrenen örgüt üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1.3 incelendiğinde öğrenen örgüt ($\beta=0,733$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 1.4 incelendiğinde öğrenen örgüt ($\beta=0,710$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Değişime direnç, örgüt performansı ($\beta=-0,098$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model1’de değişime direncin etki katsayısının Model 4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. H8.a: Değişime direnç örgüt

performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 7. Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Analizi YEM

Tablo 18. YEM Aracılık Analizi SOBEL Test Sonuçları

Aracı Değişkenler	Test İstatistiği	sh	p
Öğrenen Örgüt	3,693	0,015	0,000*
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). H7.a ve H8.a hipotezleri desteklenmiştir.

5.1.6. Korelasyon Analiz Sonuçları ve Yorumları

Araştırma kapsamında Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 18.'da değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Tablo 19. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt performansı	Öğrenen Örgüt	Değişime Direnç	Dönüşümcü Liderlik
Örgüt performansı	1			
Öğrenen Örgüt Algısı	,660**	1		
Değişime Direnç	-,306**	-,266**	1	
Dönüşümcü Liderlik	,493**	,655**	-,160**	1

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

Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre; örgüt performansı puanı ile öğrenen örgüt (r=0,660), dönüşümcü liderlik (r=0,493) puanları arasında pozitif yönlü, değişime direnç (r=-0,306) puanı ile arasında negatif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Öğrenen örgüt puanı ile dönüşümcü liderlik (r=0,655) puanı arasında pozitif yönlü, değişime direnç (r=-0,266) puanı ile 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.

5.1.7. Basit Doğrusal Regresyon Analiz sonuçları

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki etkileri incelemek ve kurulan hipotezleri analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 19' da değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Tablo 20. Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken		Etki			Model		
Aracı	Bağımsız	β	t	p	R ²	F	p
Öğrenen Örgüt	Değişime Direnç	-0,266	-7,345	0,000*	0,071	53,949	0,000*
Dönüşümcü Liderlik	Değişime Direnç	-0,160	-4,314	0,000*	0,026	18,613	0,000*
Bağımlı		Aracı					
Örgüt performansı	Öğrenen Örgüt Algısı	0,660	23,362	0,000*	0,435	545,799	0,000*
Örgüt performansı	Dönüşümcü Liderlik	0,493	15,062	0,000*	0,243	226,875	0,000*
Bağımlı		Bağımsız					
Örgüt performansı	Değişime Direnç	-0,306	-8,540	0,000*	0,093	72,925	0,000*

Aracı	Aracı						
Dönüşümcü Liderlik	Öğrenen Örgüt Algısı	0,655	23,082	0,000*	0,429	532,777	0,000*

*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok; Basit doğrusal regresyon

Tablo 19’da görüldüğü üzere; basit doğrusal regresyon analizi ile modeldeki değişkenler arasındaki etkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; değişime direnç ($\beta=-0,306$, $t=-8,540$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuca göre “H1: Değişime direncin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analiz sonuçlarına göre; değişime direnç, dönüşümcü liderlik ($\beta=-0,160$, $t=-4,314$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuçlara göre “H2: Değişime direncin dönüşümcü liderlik, üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analiz sonuçlarına göre; örgüt performansı üzerinde, dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $t=15,062$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuçlara göre “H3: Dönüşümcü liderliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analiz sonuçlarına göre; değişime direnç öğrenen örgüt algısı ($\beta=-0,266$, $t=-7,345$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. “H4: Değişime direncin öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına; göre örgüt performansı üzerinde öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,660$, $t=23,362$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuçlara göre “H5: Öğrenen örgüt algısının örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre; öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,655$, $t=23,082$, $p<0,05$), dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Bu sonuçlara göre “H6: Öğrenen örgüt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5.1.8. Hiyerarşik Regresyon Aracı Etki Testi Sonuçları ve Yorumu

Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişkendir. Diğer bir ifadeyle, aracılık etkisinde bağımsız değişken aracı değişkeni etkilerken, aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemektedir. Nedensel Adım Yaklaşımı'na

göre, aracılığı tespit edebilmek için modeldeki bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması gerekmektedir. Aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etki anlamsız hale geliyorsa tam aracılık, etkide azalma görülüyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:285). Aracılık etkisinde bahsedebilmek için bağımlı-bağımsız, bağımlı-aracı, aracı-bağımsız değişkenler arasındaki etkilerin (Baron ve Kenny 1986) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Ayrıca analiz sonucu, dolaylı etkinin anlamlılığı SOBEL testi (Sobel, 1982) ile desteklenmelidir.

Tablo 21. 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; Hiyerarşik regresyon

Analiz sonuçlarına göre; Model 1 incelendiğinde değişime direnç, dönüşümcü liderlik ($\beta=-0,160$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,306$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $p<0,05$), Örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak

anlamli etkilidir. Aracilik Model 4 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 anlamli etkilidir. Model2’de değişime direncin etki katsayısının Model 4’te azaldığı görölmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. Bu sonuçlara göre “H7.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt performansındaki değişimin %29,3’nü model açıklamaktadır.

Tablo 22. Öğrenen Örgüt Algısı Aracılık Testi Sonuçları

	Öğrenen Örgüt Algısı	Örgüt performansı
Değişkenler	β	B
Model1		
Değişime Direnç	-0,266*	X
P	0,000	X
F	53,949	X
R ²	0,071	X
Düzeltil. R ²	0,069	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		
Öğrenen Örgüt Algısı	x	0,660*
P	x	0,000
F	x	545,799
R ²	x	0,435
Düzeltil. R ²	x	0,435
Model4		
Değişime Direnç	x	-0,140*
Öğrenen Örgüt Algısı	x	0,623*
P	x	0,000
F	x	293,357
R ²	x	0,454
Düzeltil. R ²	x	0,452

* $p<0,05$ anlamli etki var, $p>0,05$ anlamli etki yok; Hiyerarşik regresyon

Analiz sonuçlarına göre; Model 1 incelendiğinde değişime direnç, öğrenen örgüt algısı ($\beta=-0,266$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamli etkilidir. Model2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,306$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamli etkilidir. Model3 incelendiğinde öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,660$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamli etkilidir. Örgüt performansı üzerinde aracılık Model4 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,140$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, öğrenen örgüt algısı

($\beta=0,623$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model2’de değişime direncin etki katsayısının Model 4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. Bu sonuçlara göre “H8.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt performansındaki değişimin %45,2’sini model açıklamaktadır.

Tablo 23.Otokorelasyon (Çoklu Bağlantı) Analiz Sonuçları

	Tolerance	VIF
Öğrenen Örgüt Algısı	0,544	1,838
Değişime Direnç	0,929	1,077
Dönüşümcü Liderlik	0,570	1,753

Analizde, 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 22) görüldüğü üzere; öğrenen örgüt, değişime direnç, dönüşümcü liderlik için çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 24. Aracılık Analizi SOBEL Test Sonuçları

Aracı Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	P değeri
Öğrenen Örgüt Algısı	6,953	0,010	0,000*
Dönüşümcü Liderlik	4,129	0,014	0,000*

* $p<0,05$

Sobel test sonuçlarına göre (Tablo 23) öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik aracılıklarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). H7.a ve H8.a hipotezleri desteklenmiştir.

5.1.9. Hiyerarşik Regresyon Düzenleyici Etki Testi Sonuçları ve Yorumu

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen değişkendir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığı anda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi artabilir, azalabilir ve ters yöne dönebilir (Gülbüz ve Şahin, 2017:292). Düzenleyici değişkenin varlığı ve düzenleyici etkinin varlığı, bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim teriminin, regresyon modeline dâhil edildiğinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması durumunda kabul edilir (Sharma ve diğerleri, 1981). Dolayısıyla etkileşim değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı çıkması durumunda

regresyon modelinde düzenleyici bir etkinin (değişken) olduğu sonucuna varılabilir. Modelde öğrenen örgüt algısı düzenleyici değişken, değişime direnç bağımsız değişken, örgüt performansı bağımlı değişkendir.

Tablo 25. Dönüşümcü Liderlik Düzenleyicilik Testi, Analizi Sonuçları

	Örgüt performansı
Değişkenler	β
Model	
Regresyon sbt	17,801
p	0,000
Değişime Direnç	-0,248*
p	0,032
Dönüşümcü Liderlik	0,445*
p	0,000
Değişime Direnç * Dönüşümcü Liderlik	0,017
p	0,892
F	98,691
R ²	0,295
Düzeltil. R ²	0,292

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

Analiz sonuçlarına göre örgüt performansı üzerinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,445$, p<0,05) pozitif yönlü, değişime direnç ($\beta=-0,248$, p<0,05) negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Etkileşim değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Buna göre dönüşümcü liderlik düzenleyici rolü anlamlı değildir. “H7.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26. Öğrenen Örgüt Düzenleyicilik Testi, Analizi Sonuçları

	Örgüt performansı
Değişkenler	β
Model	
Regresyon sbt	9,560
p	0,000
Değişime Direnç	-0,020
p	0,852
Öğrenen Örgüt	0,706*
p	0,000
Değişime Direnç * Öğrenen Örgüt (Etkileşim)	-0,130
p	0,252
F	196,098
R ²	0,455
Düzeltil. R ²	0,452

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

Analiz sonuçlarına göre; örgüt performansı üzerinde öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,706$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Değişime direncin ve etkileşim değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü anlamlı değildir. “H8.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

5.1.10. Çoklu Regresyon ve Korelasyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analiz yönteminden yararlanılmıştır. Aşağıda değişime direnç, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının örgüt performansı üzerindeki etkileri ve ilişkileri ilgili tablolarda gösterilmiştir. Tablo 27’de değişime direnç, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının örgüt performansı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi çoklu regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 26’da değişime direnç, dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının örgüt performansı ile ilişkisi korelasyon analiz yöntemi ile test edilmiştir.

Tablo 27. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1-Örgüt performansı	1																
2-Değişime Direnç	-,306**	1															
3-Rutin Arayışı	-,271**	,874**	1														
4-Duygusal Tepki	-,232**	,882**	,706**	1													
5-Kısa Vadeli Düşünme	-,289**	,862**	,647**	,715**	1												
6-Bilişsel Katılık	-,218**	,685**	,460**	,471**	,481**	1											
7-Öğrenen Örgüt	,660**	-,266**	-,266**	-,206**	-,238**	-,157**	1										
8-Öğrenmeye Bağlılık	,561**	-,206**	-,217**	-,158**	-,191**	-,098**	,865**	1									
9-Paylaşılan Vizyon	,563**	-,184**	-,199**	-,144**	-,151**	-,101**	,879**	,728**	1								
10-Açık Fikirlilik	,568**	-,270**	-,262**	-,215**	-,241**	-,162**	,827**	,566**	,648**	1							
11-İçsel Bilgiyi Paylaşma	,551**	-,252**	-,232**	-,189**	-,232**	-,182**	,823**	,595**	,597**	,631**	1						
12-Dönüşümcü Liderlik	,493**	-,160**	-,158**	-,147**	-,148**	-0,060	,655**	,536**	,575**	,552**	,567**	1					
13-İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	,439**	-,163**	-,163**	-,132**	-,162**	-0,067	,565**	,461**	,480**	,487**	,497**	,836**	1				
14-İdealleştirilmiş Etki-Davranış	,429**	-,163**	-,160**	-,145**	-,152**	-0,069	,574**	,457**	,522**	,454**	,524**	,862**	,673**	1			
15-Telkinle Güdüleme	,438**	-,140**	-,126**	-,137**	-,117**	-,079*	,571**	,468**	,493**	,486**	,497**	,857**	,635**	,702**	1		
16-Entelektüel Uyarım	,421**	-,141**	-,142**	-,131**	-,138**	-0,037	,552**	,443**	,495**	,479**	,463**	,867**	,636**	,672**	,680**	1	
17-Bireysel İlgi	,385**	-,081*	-,088*	-,087*	-0,070	-0,009	,545**	,468**	,475**	,459**	,449**	,861**	,642**	,651**	,659**	,722**	1

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

Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre; örgüt performansı puanı ile değişime direnç, rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme, bilişsel katılık puanları arasında negatif yönlü ($r<0$), öğrenen örgüt, öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, içsel bilgiyi paylaşma, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi puanları ile arasında pozitif yönlü ($r>0$), anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 28. Bağımsız Değişkenlerin Boyutlarının Örgüt performansı Üzerindeki Etkisi

Değişken		Etki			Model			
		β	t	p	R ²	Düz. R ²	F	p
Bağımlı	Bağımsız							
Örgüt Performansı	Rutin Arayışı	-0,017	-0,398	0,691	0,468	0,458	47,071	0,000*
	Duygusal Tepki	0,026	0,573	0,567				
	Kısa Vadeli Düşünme	-0,108	-2,533	0,012*				
	Bilişsel Katılık	-0,073	-2,229	0,026*				
	Öğrenmeye Bağlılık	0,187	4,357	0,000*				
	Paylaşılan Vizyon	0,133	2,891	0,004*				
	Açık Fikirlilik	0,186	4,535	0,000*				
	İçsel Bilgiyi Paylaşma	0,138	3,399	0,001*				
	İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0,058	1,379	0,168				
	İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0,009	0,204	0,838				
	Telkinle Güdüleme	0,058	1,298	0,195				
	Entelektüel Uyarım	0,045	0,995	0,320				
	Bireysel İlgi	-0,035	-0,783	0,434				

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

Çoklu doğrusal regresyon analizi ile modeldeki değişkenler arasındaki etkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, değişime direncin boyutları olan; kısa vadeli düşünme ($\beta=-0,108$, $t=-2,533$, $p=0,012<0,05$), bilişsel katılık ($\beta=-0,073$, $t=-2,229$, $p=0,026<0,05$) boyutları örgüt performansı üzerinde negatif yönlü etkilidir. Örgütsel öğrenmenin boyutları olan; öğrenmeye bağlılık ($\beta=0,187$, $t=4,357$, $p=0,000<0,05$), paylaşılan vizyon ($\beta=0,133$, $t=2,891$, $p=0,004<0,05$), açık fikirlilik ($\beta=0,186$, $t=4,535$, $p=0,000<0,05$), içsel bilgiyi paylaşma ($\beta=0,138$, $t=3,399$, $p=0,001<0,05$) boyutları örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü etkilidir. Diğer boyutların etkisi anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 29. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Değişime direncin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır	Kabul
H2: Değişime direncin dönüşümcü liderlik, üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Dönüşümcü liderliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Değişime direncin öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kabul
H5: Öğrenen örgüt algısının örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H6: Öğrenen örgüt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H7.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.	Kabul
H7.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Red
H8.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık rolü vardır.	Kabul
H8.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü vardır.	Red

5.2. Analiz Sonuçları ve Tartışma

Bu araştırmada, değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının rolü ele alınmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle değişkenler ile ilgili yazın taraması yapılarak araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın kuramsal altyapısı temellendirilmiş, araştırmanın değişkenleri ile ilgili yapılmış geçmiş araştırmalar incelenmiş ve özetlenerek aktarılmıştır. Sonrasında, uygulanacak olan yöntem detaylı bir şekilde açıklanmış ve belirlenen örneklem üzerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular sunulmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve kurulan model doğrultusunda değişkenler arasındaki etkileri belirlemek için istatistiki analizler yapılmıştır. Araştırma için öncelikle 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 geçerliliğini 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 yöntemi kullanılarak da test edilmiştir. Verilerin analizi bir paket programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Sosyal bilimlerde araştırmalardan elde edilen sonuçların kesinliği tartışmaya açık olabilir. Bu durumun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1.Araştırmaların bir takım varsayımlara dayandırılması.
- 2.Araştırma kısıtlarının varlığı.
- 3.Araştırma verilerinin toplanmasında tercih edilen yöntemlerin değişkenlik göstermesi.
- 4.Araştırmada, kullanılan ölçüm araçlarının değişmesi.
- 5.Araştırmada, verilerin analizi için kullanılan paket programlarının farklılık göstermesi.
- 6.Araştırma verilerinin farklı evren ve örneklem büyüklüklerinden elde edilmesi, araştırma değişkenlerinin tanımlarının farklılık arz etmesi.

Yukarıdaki 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. Aşağıda, hipotezleri test etmek için yapılan analiz ve sonuçlarına ayrıca araştırma bulgularını destekleyen, araştırma bulguları ile uyuşmayan araştırma ve sonuçlarına da değinilmiştir.

H1 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre; değişime direnç ($\beta=-0,306$, $t=-8,540$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuca göre “H1: Değişime direncin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgumuz ile tam olarak uyuşurken bazıları ile benzerlik göstermektedir. Yapılan geçmiş araştırma sonuçlarının bazıları ile ise elde edilen sonuç, uyuşmamaktadır.

Elde edilen bulgu ile tam olarak uyuşan araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Kunze ve diğerkleri (2013) , araştırma sonucunda, iş görenlerin bireysel performansı ile değişime karşı direnci arasında olumsuz bir ilişki olduğu için örgütlerin, personellerinin gösterdiği direnci ciddiye almaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Ume ve diğerkleri (2023), araştırma sonucunda, pasif ve aktif değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ulutaş (2019), araştırma sonucunda, değişime direnç ile algılanan performans arasında anlamlı bir bağlantı olduğu değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Kurulan modelde çalışanların değişime direnç gösterdiği varsayılmıştır. Değişime direncin öğrenmeyi olumsuz etkileyerek örgüt performansı üzerinde olumsuz etkisinin olabileceği çıkarımında bulunulmuştur. Seçilen örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, bu varsayımın ve çıkarımın desteklendiği tespit edilmiştir. Bulgumuz ile araştırma sonuçlarının uyuşması aynı varsayıma dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Seçilen örneklemde ileri teknolojinin kullanılması nedeniyle sürekli öğrenme, öğrenme sonucunda ise değişim yaşanmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin varlığı söz konusu olabilir. Bu durum araştırma sonuçlarımızın desteklenmesinin nedeni olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de aynı sonuca ulaşılmasının nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile benzerlik gösteren araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Ismawati ve Yuliana (2022), araştırma sonucunda, değişimle başa çıkmaya hazırlıklı olmanın, şirketin mali bütçe sisteminin uygulanması sırasında iş gücünün performansını önemli ölçüde etkileyecek agresif davranışlara neden olabileceği, değişimle baş etmeye hazır olmanın performansı doğrudan etkilediği, değişimle başa çıkmaya hazırlıklı olmanın proaktif davranışı olumlu etkilediği, saldırgan davranışların da performansı olumlu yönde etkilediği, proaktif davranışın, performans ile değişimle baş etmeye hazır olma arasındaki ilişkiye aracılık etmediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Çömez (2012), araştırma sonucunda, finansal performans ve değişikliğe hazırlık arasında, finansal performans ile değişiklik yönetimi uygulama tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Gök (2023), araştırma sonucunda, iş stresi ve değişime

yönelik tutumların örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Kurt ve Han (2021), araştırma sonucunda, değişim yönetiminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazıcı (2020), araştırma sonucunda, öğretmenlerin değişim isteği ile performansı arasında orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Özcan Han (2019), araştırma sonucunda, değişim yönetiminin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Torbalı (2017), araştırma sonucunda, çalışanların değişime dâhil edilmesinin yalnızca yeniden yapılandırma yapısının etkinliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve performansını da artırdığı sonucuna ulaşmıştır. June (2023), araştırma sonucunda, 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), araştırma sonucunda, yapısal değişimin, stratejik değişimin ve teknolojik değişimin birlikte çalışan performansındaki değişime önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alqudah (2022), araştırma sonucunda, değişime hazır olmanın çalışanların bireysel performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve hiyerarşi kültürünün yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılıkla ilişkisinin olumlu olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Tamunomiebi ve arkadaşlarının, 2021 yılında gözden geçirilmiş yazına dayalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişen bir ortamda çalışanları yönetmenin ve yönlendirmenin, genel iş başarısı için kritik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tamunomiebi ve diğerleri, 2021). Katsaros ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Khosa ve diğerleri (2015), araştırma sonucunda, örgütsel değişimin bankacılık sektöründe çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hassan ve diğerleri (2014), araştırma sonucunda, teknolojinin ve yapısal faktörlerin kurumsal değişimi desteklediği ve çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalarda, değişime hazır olmanın, değişimin ve değişim yönetimin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, elde edilen bulgu ile benzerlik göstermektedir. Çünkü değişime hazır olmak,

değişimin doğru yönetilmesi ve örgütlerde değişimin gerçekleşmesi örgüt performansını olumlu etkilemektedir. Değişime hazır olmak ile ifade edilen aslında örgütlerde çalışanların değişime direnç göstermemesi, değişimi kabullenmesidir. Değişime direnç değişimin gerçekleşmesinin önündeki engel olarak kabul edilebilir. Yukarıdaki araştırmalarda değişimin ve değişim yönetiminin örgüt performansını olumlu etkilediği sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; değişim örgüt performansını olumlu etkiliyorsa değişime direncin örgüt performansını olumsuz etkileyebileceği çıkarımında bulunulabilir. Kurulan modelde çalışanların değişime direnç gösterdiği varsayılmıştır. Değişime direncin varlığının öğrenmeyi olumsuz etkileyerek örgüt performansını olumsuz etkileneceği çıkarımında bulunulmuştur. Bulgu ile araştırma sonuçlarının benzerlik göstermesinin nedenleri benzer çıkarımlara dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Seçilen örnekleme ileri teknolojinin kullanılması nedeniyle sürekli öğrenme, öğrenme sonucunda ise değişim yaşanmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin, değişimin varlığı söz konusu olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de elde edilen sonuç ile tutarlılık göstermesinin nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile uyuşmayan araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Masunda (2015), görüşme tekniği yolu ile elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların değişime direnç göstermesinin çalışan verimliliğini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Qonitah ve Sholahuddin (2024), araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalar ile elde edilen bulgu uyuşmamaktadır. Bunun nedenleri seçilen evren ve örneklem farklılığından, araştırma yöntemlerinin değişkenlik göstermesinden ve örneklem olarak seçilen örgütlerde öğrenmenin tam olarak gerçekleşmemesinden ve değişimin deneyimlenmemesinden kaynaklı olabilir. Ayrıca seçilen örnekleme örgüt kültürünün esnek olmamasından, örgütte katı bir yönetim tarzının tercih edilmesinden de kaynaklı olabilir.

H2 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre; değişime direnç, dönüşümcü liderlik ($\beta=-0,160$, $t=-4,314$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuçlara göre “H2: Değişime direncin dönüşümcü liderlik, üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgumuz ile benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının bazıları ile ise elde edilen sonuç, uyuşmamaktadır.

Elde edilen bulgu ile benzerlik gösteren araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Ürek ve diğerlerinin (2019), “Sağlık Kurumlarında Değişim Liderliği” adlı derleme makalesinin sonucuna göre; değişimi, başarılı kılmak için geleneksel yönetim yöntemlerinin ötesine geçen, farklı kişiliklere sahip, güçlü yöneticilere sahip olmak son derece önemlidir. Bu yöneticiler söz ile ifadede değişim liderleridir. Değişim liderleri; bir örgütün iç ve dış ortamını dikkatli bir şekilde analiz edebilme, değişiklikleri öngörerek fırsata çevirebilme, değişim sırasında ortaya çıkan zorlukları en aza indirmeye, çalışanların değişime direncini azaltabilme ve çalışanları değişime dâhil edebilme becerisi ile hayat boyu öğrenmeye değer veren ve etkili iletişimin gücüne inanan vizyoner kişilerdir. Değişimin hızını ve önemini koruyan bir iş dünyasında, değişim liderlerine ve değişim liderliği ekiplerine sahip kuruluşların hayatta kalabileceği ve gelişebileceği açık bir gerçektir. Dönüşüm liderleri, özellikle birçok ülkede yoğun bir dönüşüm sürecinden geçen sağlık sektöründeki kurumlar için en önemli stratejik kaynaklardan biridir. Bu liderlerin hem değişim süreçlerine hem de sağlıktaki verimliliğe olumlu katkıları sağlık sektörü için büyük önem taşımaktadır. Özpehlivan ve Altan (2018), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin değişime direnç ile anlamlı ve negatif, dönüşümcü liderliğin yenilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Hamidianpour ve diğerleri (2016), araştırma sonucunda, yöneticilerin kültürel zekâlarının hem doğrudan hem de dönüşümcü liderlik tarzı aracılığıyla değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Mahroof ve Rafi (2024), araştırma sonucunda, 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. Sánchez ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kaya (2023), araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım (2021), araştırma sonucunda, şeffaf iletişim ve dönüştürücü liderliğin çalışanların kuruma olan güveniyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ve bunun da çalışanların değişime toleransı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Zaman ve diğerleri(2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Arslantürk (2023), araştırma sonucunda, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışlarının (görev yönelimli, ilişki yönelimli, değişim odaklı) örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ve en güçlü etkiye değişim odaklı liderlik davranışının sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Al-Attas (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ağ (2015), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin şirketin örgütsel değişim kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ancak şirket performansı üzerinde etkisinin olumlu olmadığı, örgütsel değişim kapasitesinin ise şirketin performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Şenadım (2019), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ilham verici motivasyon ve değişim yönetimi süreci, entelektüel teşvik ve değişim yönetimi süreci, kişisel risk alma ve değişim yönetimi süreci arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Sayılı ve Tüfekçi (2008), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatma üzerinde pozitif etkisi, örgütsel değişimi sürdürme üzerinde pozitif etkisi ve örgütsel değişimi dondurma noktasında pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Tay ve Aigbogun (2024), araştırma sonucunda, 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 atlatmayı başardıkları

sonucuna ulaşmışlardır. Deviana ve Hendarsjah (2023), araştırma sonucunda, 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. Hina ve Siddiqui (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim sırasında çalışanın destekleyici davranışını ve örgütsel güveni önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Alesyashi ve İraz (2023), araştırma sonucunda, 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. Muhajir ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, çalışma ortamının ve iş tatmininin çalışanların değişime hazır olma durumunu önemli ölçüde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Yue ve diğerleri (2019), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve şeffaf iletişimin çalışanların örgütsel güveniyle olumlu yönde ilişkili olduğu ve bunun da çalışanların değişime açıklığını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Faupel ve Süß (2018), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile değişim sırasında çalışan davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık işlevi gördüğünü, dönüşümcü liderliğin, çalışanların işe bağlılıklarını ve değişimin cazip sonuçlarına ilişkin algılarını artırdığı, ardından değişimi destekleyen çalışan davranışlarını harekete geçirdiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Tayal ve diğerleri (2018), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişimi kabul etmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkiye çalışanların yenilikçi davranışının aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Al-Qura'an (2016), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik boyutlarının (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi ve güçlendirme) yapısal, teknolojik ve insan düzeyinde örgütsel değişim yönetimini etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Hamidianpour ve diğerleri (2016), araştırma sonucunda, yöneticilerin kültürel zekâlarının hem doğrudan hem de dönüşümcü liderlik tarzı aracılığıyla değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının değişime karşı direnç üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarında, dönüşümcü liderliğin değişime toleran üzerinde olumlu, dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde olumlu, dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel değişime hazır olma durumları arasında olumlu, dönüşümcü liderliğin değişim yönetimi süreci üzerinde olumlu etkilerinin tespit edilmesi elde edilen bulgu ile uyusmaktadır. Çünkü bu sonuçlardan dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların değişime ılımlı yaklaşımını desteklediği çıkarımına ulaşılabilir. Kurulan modelde değişime direnç ile mücadele de dönüşümcü liderlik vasıflarının değişimi destekleyen çalışan davranışlarını harekete geçirdiği çıkarımıyla yola çıkılmıştır. Bu bağlamda örgütte değişime direncin, örgütün dönüşümcü liderlik vasıflarından yoksun yöneticiler ile yönetilmesinden kaynaklanabileceği çıkarımına ulaşılabilir. Seçilen örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular sonucu bu çıkarımın desteklendiği tespit edilmiştir. Bulgumuz ile araştırma sonuçlarının uyuşması aynı çıkarıma dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Örneklem olarak seçilen örgütlerde sürekli değişim yaşanmaktadır. Çünkü örgütte ileri teknoloji kullanılmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli değişimin varlığı söz konusu olabilir. Bu durum araştırma sonuçlarımızın desteklenmesinin nedeni olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de uyuşma nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile uyuşmayan araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir. Elde edilen bulgu ile araştırma bulgusunun uyuşmamasının nedeni farklı evren ve örneklem kullanımından, farklı araştırma tekniklerinin tercih edilmesinden kaynaklı olabilir. Başka bir nedeni de örneklem için seçilen örgütün değişim odaklı yöneticilerden yoksun olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca örneklem için seçilen örgütün kültürü değişimin önündeki engel olabilir.

Arfatun ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin sanal takım değişim yönetimini önemli ölçüde etkilemediği, sonucuna ulaşmışlardır.

H3 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre; örgüt performansı üzerinde, dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $t=15,062$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuca göre “H3: Dönüşümcü liderliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgumuz ile

benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının bazıları ile ise elde edilen sonuç, uyuşmamaktadır. Araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Elde edilen bulgu ile benzerlik gösteren araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Günaydın ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik algılarının iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş akışının dönüştürücü liderlik algıları ile iş performansı arasında mükemmel bir aracı görevi gördüğü sonuçlarına ulaşmışlardır. Kılınç ve Deniz (2023), araştırma sonucunda, stratejik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, bireysel performans üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu, stratejik liderliğin dönüşümcü liderlik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ünal ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin en yüksek etkisinin örgütsel adalet, en düşük etkisinin ise performans üzerinde olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Karaaslan (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, dijital olgunluğun, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı, esnek çalışmaya yönelik tutumun, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Şentürk ve Yetkin (2022), araştırma sonucunda, liderlik tarzının finansal performansı etkilediği, dönüşümcü liderliğin bu ilişkide büyük bir rol oynadığı, değişim yönetiminin, liderlik tarzı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı, kurumsal yönetim algılarının liderlik tarzı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Küçükaltan ve Gözde (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını direkt ve dolaylı olarak etkilediği ve bu dolaylı etkide değişim mühendisliğinin örgüt performansına direkt etki etmesinin yanı sıra, mevcut ilişkide ara değişken etkisinin de var olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Fırat ve Yeşil (2020), araştırma sonucunda, çalışanların yenilik yeteneği ve performansı üzerinde dönüşümcü liderliğin boyutları olan ideal etki, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) boyutlarının etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ay ve Keleş (2017), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı ile şirketten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin şirketten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını

arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Kılınç (2019), araştırma sonucunda, stratejik ve dönüşümcü liderlik ile çalışan performans arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve zayıf olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sengendo ve Eduan (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin akademik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Saharso ve Fadilah (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışma ortamının, iş tatmininin ve iş disiplininin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ying Keat (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan direnci aracılığıyla görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Sabasri ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, ücretlendirme, dönüşümcü liderlik ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Widianingsih (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yenilikçi iş davranışının, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmediği sonuçlarına ulaşmışlardır. İnsani ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve ücretlendirme ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ariyanti ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, 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. Wabibah ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu, iş tatmini ve öğretmen performansı değişkenleri arasında kısmi doğrudan ilişki olduğu, Banjarbaru Şehri'ndeki özel ortaokullardaki dönüşümsel liderlik, iş motivasyonu ve performans arasında dolaylı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Qonitah ve Sholahuddin (2024), araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Chunhui ve diğerleri (2024), dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel kültürün, dönüşümcü liderlik ile performans arasında aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Sathyanarayana ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik stillerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinin ve işe bağlılığın

alışan performansı üzerinde etkisinin olumlu olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Khath ve Tan (2024), araştırma sonucunda, dnşmc, demokratik ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde daha etkili olduğu, işlemsel ve bürokratik liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Haryanti ve Zulganef (2023), araştırma sonucunda, dnşmc liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, çalışan bağlılığının da çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Alzoraki ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dnşmc liderliğin öğretmenlerin bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, dnşmc liderliğin öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilediği, öğretmenlerin bağlılığının, dnşmc liderlik ile sürdürülebilir ğretim performansı arasındaki ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Rudianto ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, görev dağılımının ve iş motivasyonunun örgütsel performans üzerindeki etkisinde dnşmc liderliğin, aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Usman ve Haryadi (2023), araştırma sonucunda, dnşmc liderlik ve motivasyonun her ikisinin de performans üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Suwarno (2023), araştırma sonucunda, işlemsel liderlik tarzı ve dnşmc liderlik tarzının hemşire iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Rosdiana ve Syahrur (2023), araştırma sonucunda, dnşmc liderlik tarzı boyutlarının, karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvikin çalışan performansı ile pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişkiye sahip olduğu ve iş disiplininin çalışan başarı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Mwit ve Mrema (2023), araştırma sonucunda, hem dnşmc hem de etkileşimci liderliğin, örgüt performansını anlamlı pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hamad Ameen ve İzci (2023), araştırma sonucunda, dnşmc liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu, dnşmc liderliğin hem örgütsel bağlılığı hem de iş performansını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Setiawan ve diğerleri (2022), araştırma sonucunda, dnşmc liderliğin ve iş motivasyonunun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, ek olarak çalışan bağlılığının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve dnşmc liderliğin, iş motivasyonunun ve çalışma ortamının çalışan

bağılılığı yoluyla çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Son ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin finansal performans üzerinde büyük bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Khan ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, iş performansının dönüşümcü liderlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Berraies ve Bchini (2019), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütün finansal performansında kilit bir rol oynadığı, inovasyonun dönüşümcü liderlik ile örgüt performansı arasında ilişkide aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Chammas ve Hernandez (2019), araştırma sonucunda, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin finansal performans üzerinde doğrudan etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Othman (2015), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik stilinin müşteri hizmetleri bağlamında örgütsel performans üzerinde daha yüksek olumlu etkiye sahip olduğu, müşteri hizmetleri bağlamında işlemsel liderlik stilinin örgütsel performans üzerinde daha düşük olumlu etkiye sahip olduğu, liderlik davranışının örgüt kültürünün oluşturulması yoluyla iş performansı üzerinde büyük etkileri olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Birasnav (2014), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarında, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde olumlu, dönüşümcü liderliğin bireysel performans üzerinde olumlu, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin tespit edilmesi elde edilen bulgu ile uyumaktadır. Çünkü bu sonuçlardan dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların performansını desteklediği ve böylelikle örgüt performansının artacağı çıkarımına ulaşılabilir. Kurulan modelde, dönüşümcü liderlik vasıflarının değişimi destekleyerek öğrenmeyi kolaylaştırdığı çıkarımıyla yola çıkılmıştır. Bu bağlamda bir örgütte öğrenmenin ve değişimin örgütün dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip yöneticiler ile kolaylaşacağı ve böylelikle örgüt performansının artacağı çıkarımına ulaşılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular sonucu bu çıkarımın desteklendiği tespit edilmiştir. Bulgu ile araştırma sonuçlarının uyumu aynı çıkarıma dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Örneklem olarak seçilen örgütlerde sürekli öğrenme ve değişim yaşanmaktadır. Çünkü örgütte ileri teknoloji kullanılmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem

olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin ve değişimin varlığı söz konusu olabilir. Bu durum araştırma sonuçlarımızın desteklenmesinin nedeni olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de uyuşma nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile uyuşmayan araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Arçak (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin şirket performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ağ (2015), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin şirketin örgütsel değişim kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ancak şirket performansı üzerinde etkisinin olumlu olmadığı, örgütsel değişim kapasitesinin ise şirketin performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Çömez (2007), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin boyutlarından idealize edilmiş etkinlik ile örgütün finansal performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Putra ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performansını etkilediği; dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Susanto ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, etkileşimci liderliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Prabowo ve diğerleri(2018), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, iş motivasyonunun hem çalışan performansı hem de iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, iş tatminin aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine tamamen aracılık etmekte olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Zaman ve diğerleri(2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Elde edilen bulgu ile araştırma bulgusunun uyuşmamasının nedeni farklı evren ve örneklem kullanımından, farklı araştırma tekniklerinin tercih edilmesinden, farklı ölçüm araçlarının tercih edilmesinden kaynaklı olabilir. Başka bir nedeni de örneklem için seçilen örgütün dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerden yoksun olmasından kaynaklanabilir.

H4 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre; değişime direnç öğrenen örgüt algısı ($\beta=-0,266$, $t=-7,345$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. “H4: Değişime direncin öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgu ile benzerlik göstermektedir. Araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Elde edilen bulgu ile benzerlik gösteren araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Yazıcı (2020), araştırma sonucunda, öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile değişme isteği arasında, öğrenme çevikliği ile performans arasında ve değişim isteği ile performans arasında orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Yoldaş (2019), öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları ile değişime yönelik tutumları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kır (2014), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Talaja (2023), araştırma sonucunda, değişime hazır olmanın örgütsel değişimin başarısı üzerindeki etkisine tamamen örgütsel öğrenme kapasitesinin aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Aboobaker (2021), araştırma sonucunda, dijital öğrenme yöneliminin, değişime hazır olma yoluyla yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mousa ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile akademisyenlerin değişime direnci arasında negatif bir ilişki olduğu, otantik liderliğin akademisyenlerin değişime karşı direnci üzerinde olumsuz etkisi olduğu, işyerinde otantik bir lidere sahip olmanın, bireyin değişime karşı direncini azaltmada örgütsel öğrenmenin etkisini desteklediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Anggraeni (2020), araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık yoluyla, örgütsel iletişimin, işe katılımın ve örgütsel öğrenmenin değişime yönelik tutumlar üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Allameh (2014), araştırma sonucunda, öğrenen

örgütün boyutlarının bireysel, grup ve örgütsel düzeyde iyileştirilmesi, İsfahan Üniversitesi'nde değişime hazır olma kapasitesinin geliştirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Jafari ve Kalanki (2012), araştırma sonucunda, öğrenen örgütlerin boyutları ile değişime hazır olma boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Al-Hawajreh (2011), araştırma sonucunda, katılımcıların öğrenen örgütün yedi eylem zorunluluğuna dair algıladıkları düzeylerin, değişime yönelik örgütsel hazırlık algılarıyla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu, liderlik sağlama ve öğrenen örgütün boyutlarının, örgütsel değişime hazır olma ile en yüksek korelasyona sahip olduğu, sonuçlarına ulaşmıştır. Haque (2008), araştırma sonucunda, öğrenen örgüt ile örgütsel olarak değişime hazır olma arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki araştırmalarda örgütsel öğrenme ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki olduğu, öğrenen örgüt algısı ile değişime yönelik tutum arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu, öğrenen örgüt ile örgütsel olarak değişime hazır olma arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar elde edilen bulgu ile benzerlik göstermektedir. Çünkü örgütsel öğrenme ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrenen örgüt ile örgütsel olarak değişime hazır olma arasındaki ilişki de pozitif olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; değişime direncin öğrenen örgüt üzerinde olumsuz etkisinin olduğu çıkarımına ulaşılabilir. Kurulan modelde, çalışanların değişime direnç gösterdiği varsayılmıştır. Değişime direncin varlığının değişimi engelleyerek öğrenmeyi olumsuz etkileyebileceği çıkarımında bulunulmuştur. Bulgumuz ile araştırma sonuçlarının benzerlik göstermesinin nedenleri benzer çıkarımlara dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Kullanılan ölçüm araçlarının benzerlik göstermesi de bulgumuz ile uyuşmasının başka bir nedeni olabilir. Seçilen örnekleme ileri teknolojinin kullanılması nedeniyle sürekli öğrenme, öğrenme sonucunda ise değişim yaşanmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin, değişimin varlığı söz konusu olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de elde edilen sonuç ile tutarlılık göstermesinin nedeni olabilir.

H5 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre; örgüt performansı üzerinde öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,660$, $t=23,362$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve etkilidir. Bu sonuçlara göre “H5: Öğrenen örgüt algısının örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgu ile benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının bazıları ile ise elde edilen sonuç, uyuşmamaktadır.

Elde edilen bulgu ile benzerlik gösteren araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Jabbar (2023), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin bankanın finansal performansını önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Başar (2022), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgüt performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Köse (2021), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin bireysel iş performansı üzerindeki anlamlı etkisinin olduğu ve bu kavramsal modelde örgütsel zekânın ve yenilikçi iş davranışının aracı rolü olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Erat (2020), araştırma sonucunda, bilgi paylaşımı ve örgütsel güven boyutları ile yenilikçilik davranışı ve bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ali ve diğerleri(2020), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ile performans arasında dolaylı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Almulhim (2020), araştırma sonucunda, örtülü bilginin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, örtülü bilginin, örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel öğrenme sayesinde finansal performansın daha da artacağı sonuçlarına ulaşmıştır. Mohammad (2019), araştırma sonucunda, stratejik değişimin örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde etkisi olduğu ve örgütsel öğrenmenin strateji değişikliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmıştır. Tan ve İnce (2019), araştırma sonucunda, bireysel üstünlük ve zihinsel model disiplinlerinin ürün/hizmet performansı ve çalışan performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu, ekip halinde öğrenme disiplinin, bir örgütün gelir performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi disiplinlerinin örgüt performansını önemli ölçüde etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Keçeli ve Erdoğan (2019), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin, alt

boyutları ile birlikte, iş performansı ve alt boyutlarını olumlu olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Onağ ve Tepeci (2018), araştırma sonucunda, örgütsel yenilik yoluyla örgütsel öğrenme yeteneğinin yeni ürünleri ve firma performansını etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Doğan (2017), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme düzeyinin örgüt performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2014), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarından olan sistem yönelimi, örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilgi paylaşımının, düzeltici ve keşifsel yenilik ile örgütün finansal performansı üzerinde olumlu; keşifsel ve düzeltici yeniliğin de işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Eren ve diğerleri (2013), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme, yenilik performansı ve genel performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki; yenilik performansının, örgütsel öğrenme ve genel performans ilişkisinde aracılık rolü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Inthavong ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ve başarı için önemli olduğu ve bilgi kaynaklarının (ağlar), yenilik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. İsa ve Muafi (2022), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yenilikçi davranışın çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yenilikçi davranışın ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bu etkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hina ve diğerleri (2021), araştırma sonucunda, girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisinin olduğu ve örgütsel öğrenme ile firma performansı ilişkisinde çevresel türbülansın düzenleyici etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Lin ve Huang (2020), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kültürünün işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı, örgütsel öğrenmenin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Pham ve Hoang (2019), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin iş performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bello ve Adeoye (2018), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikle pozitif bir korelasyona sahip olduğu; örgütsel inovasyonun örgüt performansı ile pozitif korelasyon gösterdiği ve örgütsel öğrenmenin örgüt performansı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Camps ve diğerleri (2016), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kapasitesinin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği; değişken çevre

şartları altında örgütsel öğrenme kapasitesi ile bireysel performans arasındaki ilişkide çalışan esnekliğinin aracı etkisinin gözlemlendiği belirlenmiştir. Zhou, Hu ve Shi (2015), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Afzali ve diğerleri (2014), algılanan örgütsel desteğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği; ayrıca algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Aragón ve diğerleri (2013), araştırma sonucunda, eğitim ile performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Nguyen ve diğerleri (2024), araştırma sonucunda, kurumsal öğrenme kolaylaştırıcıları ile kamu sektörü performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, bu etkinin inovasyon ve optimizasyon üzerindeki etkileri aracılığıyla gerçekleştiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarında, örgütsel öğrenmenin veya öğrenen örgütün iş performansı üzerinde olumlu, örgütsel öğrenmenin veya öğrenen örgütün bireysel performans üzerinde olumlu, örgütsel öğrenmenin veya öğrenen örgütün çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgu ile uyushmaktadır. Çünkü bu sonuçlardan örgütsel öğrenmenin veya öğrenen örgütün çalışanların performansını desteklediği ve böylelikle örgüt performansının da arttıracığı çıkarımına ulaşılabilir. Kurulan modelde, örgüt olarak öğrenmenin, değişimi destekleyerek örgüt performansını arttıracığı çıkarımıyla yola çıkılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular sonucu bu çıkarımın desteklendiği tespit edilmiştir. Bulgu ile araştırma sonuçlarının uyushması aynı çıkarıma dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Örneklem olarak seçilen örgütlerde sürekli öğrenme ve değişim yaşanmaktadır. Çünkü örgütte ileri teknoloji kullanılmaktadır. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin ve değişimin varlığı söz konusu olabilir. Bu durum araştırma sonuçlarımızın desteklenmesinin nedeni olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin, ölçüm araçlarının ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de uyushma nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile uyushmayan araştırma ve sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Hendri (2019), araştırma sonucunda, öğrenen örgütün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu ancak çalışan performansı üzerinde

anlamli bir etkisinin olmadigi sonuçlarına ulasmiştır. rmeci (2023), rgtsel öğrenme yetenekleri ile örgütsel performans arasında anlamli bir ilişkinin olmadigi sonuçlarına ulasmiştır. Rafiki ve diğeri (2023), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin girişimciliği olumlu yönde etkilediği, örgüt performansını anlamli düzeyde etkilemediği sonuçlarına ulasmişlardır.

Elde edilen bulgu ile araştırma bulgusunun uyuşmamasının nedeni farklı evren ve örneklem kullanımından, farklı araştırma tekniklerinin tercih edilmesinden kaynaklı olabilir. Başka bir nedeni de örneklem için seçilen örgütün ileri teknolojiyi kullanmamasından ya da sürekli öğrenmenin gerçekleşmemesinden kaynaklı olabilir. Ayrıca rgt kültürünün değişime açık olmamasından da kaynaklanabilir. Değişime kapalı olan örgütlerin öğrenmeden yoksun olduğu söylenebilir.

H6 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre; öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,655$, $t=23,082$, $p<0,05$), dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamli etkilidir. Bu sonuçlara göre “H6: Öğrenen rgt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamli ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir Elde edilen bu sonuçla, yazında tespit edilen araştırma sonuçlarının bazıları bulgu ile benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının bazıları ile ise elde edilen bulgu, uyuşmamaktadır. Araştırma ve araştırma sonuçlarına aşağda değinilmiştir.

şahin ve Bilir (2024), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve kişisel kültürel değerlerin, öğrenen bir örgüt oluşturmak için gerekli olduğu sonucuna ulasmişlardır. Mır (2023), araştırma sonucunda, araştırma niversitesi kütüphanelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, sahip oldukları özellikler ve etkili karar vermeleri nedeniyle örgütsel öğrenmeye daha yüksek düzeyde katkıda bulundukları, ayrıca araştırma niversitesi kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçıngan liderlik davranışları düzeyi arttıķa örgütsel öğrenme düzeyinin azaldığı sonuçlarına ulasmiştır. Eroğlu (2022), araştırma sonucunda, dnştrc liderliğin örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından idari bağlılık, sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimleme üzerinde pozitif ve anlamli etkisi olduğu; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarından şirket için kariyer yolu ve teşvik ödüllendirmesinin dnştrc liderliğin örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından idari bağlılık üzerinde düzenleyici etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimlemenin rekabet

avantajı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu; çevresel türbülansın örgütsel öğrenmenin rekabet avantajına etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı, dönüştürücü liderliğin rekabet avantajına etkisinde örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimlemenin tam aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Şeref (2022), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve öğrenen örgütlerin örgütsel esneklik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi ve bu değişkenlerin örgütsel performans üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel esneklik yoluyla olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Hiçyılmaz (2021), araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüştürücü liderlik düzeyi ile yenilikçi yönetim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve okulların öğrenen örgüt olma özelliği ve yetenek yönetiminin, okul müdürlerinin dönüştürücü liderliğinin yenilikçi yönetimine etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Çağlıyan ve diğerleri (2021), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Akan ve Sezer (2014), araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Korkmaz (2008), araştırma sonucunda, öğrenen örgütlerin özelliklerini yansıtan özelliklerin tamamı üzerinde dönüştürücü liderliğin güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Purwanto ve diğerleri (2023), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin öğrenme kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dönüştürücü liderliğin örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, sonuçlarına ulaşmışlardır. Udin (2023), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin çalışan performansı ve örgütsel öğrenme kültürü ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, örgütsel öğrenme kültürünün çalışan performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, örgütsel öğrenme kültürünün, dönüştürücü liderlik ile çalışan performansı arasında aracı ve düzenleyici bir rol üstlendiği sonuçlarına ulaşmıştır. Qian ve Kee (2023), araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı derecede olumlu etkiye sahip olduğu, hem bireysel hem de takım düzeyindeki öğrenme yönelimlerinin çalışanların yaratıcılığıyla pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Pathak ve diğerleri(2023), araştırma sonucunda, Hindistan'ın Delhi Kentin'de BT(Bilişim Teknoloji) örgütlerinin çeşitli yönetim düzeylerinden 200 yönetici üzerinde anket yöntemi kullanarak

gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderlik stilleri, örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme yeteneği ve iş tatmini ilişkisi üzerinde önemli bir düzenleyici etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Nguyen ve Vu (2023), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığı ve örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Zhang ve diğerleri (2022), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin mesleki yeterlilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Cui ve diğerleri (2022) , araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin, liderlik stilleri ile kurumsal yenilik performansı ilişkisinde kısmi bir aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Lashari ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ubaid ve diğerleri (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik, işe bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, işe bağlılığın dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini sonuçlarına ulaşmışlardır. Safia (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik (idealize edilmiş etki, ilham, entelektüel uyarım, bireysel destek) ve öğrenen örgütler (ekip halinde öğrenme, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, bireysel avantaj) ve iş tatmini (iç ve dış tatmin) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderlik ve öğrenen örgütlerin, öğretmen iş doyumunu olumlu ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Kim ve Park (2020), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, bilgi paylaşımı, örgütsel iklimi, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Xie (2020), araştırma sonucunda, öğrenen örgüt ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönde olduğu, hizmetkar liderliğin öğrenen örgütle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin ise güçlü bir yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Paaıs ve Pattiruhu (2020), araştırma sonucunda, çalışma motivasyonu ve örgüt kültürünün performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak çalışanların iş tatminini

önemli ölçüde etkilemediği, liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olmasına rağmen iş görenlerin performanslarını etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Agyenim-Boateng ve Ghansah (2019), dönüşümcü liderlik ve inovasyon kültürü ilişkisinde pazar dinamizmi ve öğrenme yeteneğinin düzenleyici rolü olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Belawati ve diğerleri (2019), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, güçlendirme üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin üye yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir sahip olduğu, dönüşümcü liderliğin, öğrenen örgüt üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, sonuçlarına ulaşmışlardır. Park ve Kim (2018), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin bir örgütün bilgi paylaşım iklimini ve davranışını, kişilerarası güvenini ve örgütsel öğrenmesini doğrudan etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Megheirkouni (2017), araştırma sonucunda, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik, hem kar amaçlı hem de kar amacı olmayan işletmelerde örgütsel öğrenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin ideal etki ve etkileşimci liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutlarının örgütsel öğrenmeyi etkilediği belirlenmiştir. Elshanti (2017), araştırma sonucunda, örgüt kültürünün, örgütsel öğrenmenin önemli bir yordayıcısı olduğu, dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında tam bir aracılık işlevine sahip olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Iskandarani (2017), araştırma sonucunda, örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca, açık görüşlülük ve dışa dönük kişilik özelliklerinin bireysel yenilikçilikle olumlu ilişkisi bulunmuştur. Dışa dönük kişilik özelliğinin ise örgüt iklimi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etki gösterdiği belirlenmiştir. İmran ve diğerleri (2016), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi süreci yeteneği üzerinde önemli derecede olumlu etkiye sahip olduğu ve bilgi yönetim süreci ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Sattayaraksa ve Boon-itt (2016), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının örgütün öğrenme ve inovasyon kültürüyle güçlü, anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu, örgütün öğrenme ve yenilik kültürünün yeni ürün geliştirmeye pozitif yönde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Abbasi ve Zamani (2013), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve öğrenen örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme sürecine olan etkisiyle, ziraat fakültesi performansını artırmakla kalmayıp onları öğrenen örgütlere dönüştürdüğü, dönüşümcü

liderlik ve öğrenen örgüt kültürü ile süreç bileşeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Morales ve diğerleri (2012), Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel yeniliğin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Hsiao ve Chang (2011), araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik üzerinde anlamlı pozitif bir ilişkisi ve etkisi olduğu, örgütsel öğrenmenin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalarda, dönüşümcü liderlik davranışları ile öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu, dönüşümcü liderliğin bir örgütün bilgi paylaşım iklimini ve davranışını, kişilerarası güvenini ve örgütsel öğrenmesini doğrudan etkilediği, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve örgütsel öğrenme kültürü ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, dönüşümcü liderliğin yenilikçilik ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar elde edilen bulgu ile benzerlik göstermektedir. Çünkü örgütsel öğrenme ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile yenilik arasındaki ilişki de pozitif olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; öğrenen örgüt algısının dönüşümcü liderlik üzerinde olumlu etkisinin olduğu çıkarımına ulaşılabilir. Kurulan modelde dönüşümcü liderlik vasıflarının öğrenmeyi kolaylaştırdığı dolayısıyla öğrenen örgütün, dönüşümcü liderlik üzerinde olumlu etkisinin olabileceği çıkarımından yola çıkılmıştır. Bulgumuz ile araştırma sonuçlarının benzerlik göstermesinin nedenleri benzer çıkarımlara dayandırılmasından kaynaklı olabilir. Seçilen örnekleme ileri teknolojinin kullanılması nedeniyle sürekli öğrenme ve yenilik gerçekleşmektedir. Yazında yapılan tarama sonucunda ulaşılan araştırmalar için örneklem olarak tercih edilen örgütlerde de sürekli öğrenmenin, yeniliğin varlığı söz konusu olabilir. Ayrıca kullanılan araştırma yönteminin, ölçüm araçlarının ve veri toplama tekniğinin benzerlik göstermesi de elde edilen sonuç ile tutarlılık göstermesinin nedeni olabilir.

Elde edilen bulgu ile aşağıdaki araştırma sonuçları uyuşmamaktadır.

İbrahim ve Gül (2023), araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme ortamlarının, dönüştürücü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Elde edilen bulgu ile araştırma bulgusunun uyuşmamasının nedeni farklı evren ve örneklem kullanımından, farklı araştırma tekniklerinin tercih edilmesinden kaynaklı olabilir. Başka bir nedeni de örneklem için seçilen örgütün ileri teknolojiyi kullanmamasından ya da sürekli öğrenmenin gerçekleşmemesinden kaynaklı olabilir. Örgütte dönüşümcü liderlik vasıflarından yoksun yöneticiler görev yapıyor olabilir. Ayrıca örgüt kültürünün yeniliğe açık olmamasından da kaynaklanabilir. Yeniliğe kapalı olan örgütlerin öğrenmeden yoksun olduğu söylenebilir.

H7.a hipotezini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon aracı etki test sonucuna göre; “H7.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt performansındaki değişimin %29,3’nü model açıklamaktadır. Model 1 incelendiğinde değişime direnç, dönüşümcü liderlik ($\beta=-0,166$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,306$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 3 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. 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 Model 4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. Modelde dönüşümcü liderlik aracı değişken, değişime direnç bağımsız değişken, örgüt performansı bağımlı değişkendir.

H8.a. hipotezini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon aracı etki test sonucuna göre; H8.a: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt performansındaki değişimin %45,2’sini model açıklamaktadır. Model 1 incelendiğinde değişime direnç, öğrenen örgüt algısı ($\beta=-0,266$, $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 2 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,306$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 3

incelendiğinde öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,666$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Örgüt performansı üzerinde aracılık Model 4 incelendiğinde değişime direnç ($\beta=-0,140$, $p<0,05$), örgüt performansı üzerinde negatif yönlü, öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,623$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Model 2’de değişime direncin etki katsayısının Model 4’te azaldığı görülmektedir. Bu sonuç kısmi aracılığı işaret etmektedir. Modelde öğrenen örgüt algısı aracı değişken, değişime direnç bağımsız değişken, örgüt performansı bağımlı değişkendir. Sobel test sonuçlarına göre; öğrenen örgüt algısı ve dönüşümcü Liderlik aracılıklarının anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$).Elde edilen bu sonuçlarla,H7.a ve H8.a hipotezleri desteklenmiştir. Örgüt performansı etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden olan değişime direnç ve dönüşümcü liderlik birlikte örgüt performansı değişiminin %29,3’nü açıklamaktadır. Yine değişime direnç ve öğrenen örgüt algısı örgüt performansın değişiminin %45,2’sini açıklayabilmektedir. Örgüt performansı etkileyen birçok değişken düşünüldüğünde bu değişim oranları çok yüksektir.

H7.b hipotezini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon düzenleyici etki test sonucuna göre; örgüt performansı üzerinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,445$, $p<0,05$) pozitif yönlü, değişime direnç ($\beta=-0,248$, $p<0,05$) negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Etkileşim değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü anlamlı değildir. “H7.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir. H8.b Hipotezini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon düzenleyici etki test sonucuna göre; örgüt performansı üzerinde öğrenen örgüt ($\beta=0,706$, $p<0,05$) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir. Değişime direncin ve etkileşim değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü anlamlı değildir. “H8.b: Değişime direnç örgüt performansı ilişkisinde, öğrenen örgüt algısının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre; geçmiş araştırmalarda H7.a hipotezi, H8.a hipotezi,H7.b hipotezi ve H8.b hipotezi ile ilgili kurulan herhangi bir modele rastlanmamıştır. Araştırma modelinin bu şekilde kurulmasının gerekçesi bu nedenden kaynaklanmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ve diğer bağımsız değişkenler

ile ilişkili olan çalışan performansı, değişime hazır olma, değişim yönetimi, değişim mühendisliği, örgütsel öğrenme değişkenlerinin birlikte olduğu, kurulan modele benzer, etki ve ilişki araştırmaları yazında genişçe yer almıştır. Araştırma ve sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Qonitah ve Sholahuddin (2024), Bank Syariah Endonezya Solo Şubesi'nde çalışan toplam 100 katılımcı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim yönetimi, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket Tekniği ile toplanan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, değişim yönetiminin çalışan performansını etkilemediği, dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürün çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Se'u ve diğerleri (2023), Kupang Şehri'nde faaliyet gösteren PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk'nin 40 kadın çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, COVID-19 salgını sırasında dönüşümcü liderliğin ve değişime hazır olmanın kadın çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket tekniği ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, t testi analizi, regresyon ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik değişkeninin, COVID-19 salgını sırasında kadın çalışanların performansı üzerinde kısmen olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, Değişime hazır olma değişkeninin ise COVID-19 salgını sırasında kadın çalışanların performansı üzerinde anlamlı olumsuz etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ratnawati ve Sugiharti (2023), 2014 yılında satın alınan dört örgütte görev yapan 400 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişime hazır olma, dönüşümcü liderlik, ücret memnuniyeti, çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki doğrudan etkinin, değişime hazır olma değişkeni yoluyla dolaylı etkiden daha yüksek bir değere sahip olduğu, ücret memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki doğrudan etkinin, değişime hazır olma yoluyla ortaya çıkan dolaylı etkiden daha yüksek bir değere sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Arslantürk (2023), İstanbul, Kocaeli ve çevre bölgelerde faaliyet gösteren 33 farklı şirkette değişim süreçlerine girmiş, farklı kademelerde görev yapan 273 çalışan üzerinde anket yöntemi

kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, birleşme ve satın alma nedeniyle örgütsel değişim yaşayan firmalarda liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) örgüt performansına olan etkisini ve çalışan, örgüt uyumunun bu etkideki ara değişken rolünü incelemiştir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışlarının (görev yönelimli, ilişki yönelimli, değişim odaklı) örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ve en güçlü etkiye değişim odaklı liderlik davranışının sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şentürk ve Yetkin (2022), Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 402 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlik tarzının hem değişim yönetimi hem de kurumsal yönetim algılarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzının finansal performansı etkilediği, dönüşümcü liderliğin bu ilişkide büyük bir rol oynadığı, değişim yönetiminin, liderlik tarzı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı, kurumsal yönetim algılarının liderlik tarzı ile finansal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Küçükaltan ve Gözde (2020), İstanbul’da imalat sanayide faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 390 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinde değişim mühendisliğinin aracı değişken rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt performansını direkt ve dolaylı olarak etkilediği ve bu dolaylı etkiye değişim mühendisliğinin örgüt performansına direkt etki etmesinin yanı sıra, mevcut ilişkide ara değişken etkisinin de var olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Katsaros ve diğerleri (2020), Yunan Denizcilik örgütlerinde görev alan 213 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemi kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışanların değişime hazır olmalarının aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Zaman ve diğerleri (2020),

Endonezya'nın Tangerang kentindeki boyama endüstrilerinde görev yapan 224 çalışan üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, değişime hazır olma dönüşümcü liderlik ve çalışanların performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizi yöntemleri kullanılarak analize tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, ancak dönüşümcü liderliğin değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Morales ve diğerleri (2012), 168 İspanyol firmasından oluşan bir örneklem üzerinde anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Anket yolu ile çalışma sonunda ulaşılan veriler, yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel öğrenmenin örgütsel inovasyon yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgüt performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel yeniliğin örgüt performansı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, örgüt performansı üzerinde en etkili olan değişkenlerin öğrenen örgüt algısı ($\beta=0,666$, $p<0,05$) ve dönüşümcü liderlik ($\beta=0,493$, $p<0,05$) değişkenleri olduğu tespit edilmiştir. Yapılan yazın taramasında görülmüştür ki örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bulgulara göre; öğrenen örgüt algısının, örgüt performansı üzerindeki etki değeri ($\beta=0,666$, $p<0,05$) pozitif yöndedir. Ayrıca öğrenen örgüt algısı, örgüt performansını etkileyen en şiddetli değişkendir. Bu sonucun nedenini, sürekli öğrenmeyi başaran bir örgütün değişime ve yeniliğe açık olmasına bağlayabiliriz. Değişime açık olan bir örgüt, çevresel değişikliklere daha iyi adapte olarak rekabet avantajı elde edebilir. Öğrenen örgütler, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını ve birlikte öğrenmelerini teşvik edebilir. Bu da daha etkili kararlar almayı, iş süreçlerini iyileştirmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmeyi sağlayabilir. Öğrenen örgütler, sürekli iyileşme ve gelişme üzerine odaklanarak performanslarını artırabilir. Bunun da örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırması beklenebilir. Ayrıca sürekli öğrenmeye açık

örgütler, daha esnek örgüt yapılarına sahiplerdir. Bu esneklik, örgütün çevresel değişikliklere daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesine ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır. Öğrenen örgütler, bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik ederek çalışanların birlikte öğrenmelerini sağlayabilir. Bu da örgüt içindeki işbirliğini artırarak daha verimli iş süreçlerinin oluşturulmasına destek olabilir. Sürekli iyileşme ve gelişmeye odaklanan örgütler, performanslarını artırırken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da yükseltebilir. Sonuç olarak, öğrenen örgüt algısının artması, örgütün genel performansını olumlu yönde etkileyebilir, bu da rekabetçi bir avantaj sağlayabilir ve sürdürülebilir başarı için temel oluşturabilir.

Öğrenme ve gelişme kültürüne sahip olan örgütler, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Bu da genel performansı olumlu yönde etkiler. Ancak, bu etkileri değişime direnç azaltmaktadır. Ayrıca araştırmanın sonuçları da daha önce ifade edildiği gibi yazın taramasının sonuçlarını desteklemektedir. Bu nedenle örgütler, değişime direncin varlığını ortadan kaldırmak veya olumsuz etkilerini en aza indirmek zorundadır. Bu sonuçlar, rekabet şartlarının çok çetin olduğu özellikle stratejik hamlelerin önem kazandığı günümüz dünyasında, örgütlerin değişime direncin sonuçlarını ve etkilerini dikkate almaları ve öğrenen örgüt olabilmeyi önemsemeleri gerektiğini işaret etmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzına haiz ve yetkin yöneticilerle çalışabilmenin, önemine dikkat etmeleri gerektiğini de göstermektedir. Bu sonuçlar yönetici ve örgütlerin bu konularda gerekli çalışmaları yaparak yaşanabilecek durumlara hazırlıklı olmaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, diğer faktörlerin de örgüt performansını etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bulgular, örgütlerin aynı zamanda değişimi nasıl yönettiklerine, şirket politikalarını nasıl ilettiklerine ve örgüt performansını iyileştirmek için değişimin yıkıcı olabilecek sonuçlarını nasıl en aza indirdiklerine de dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme, değişim, değişimle birlikte gelen değişime direnç, dönüşümcü liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgüt performansını etkileyen önemli unsurlardır. Bu nedenle, değişen çevresel koşullar altında hayatta kalma ve rekabetin somut bir göstergesi, sürekli öğrenen bir örgüt olabilmeyi başarmaktır. Değişimin gerekliliğini, değişimin sonuçlarını öngörebilen ve değişimi etkili bir şekilde yönetebilen yöneticilerle çalışmak rekabette üstünlük sağlamanın diğer önemli

unsurudur. Türkiye, gelişmekte olan bir ülke statüsünde bulunmaktadır. Ülkemizin gelişmiş ülke statüsüne yükselmesi için daha fazla ileri teknoloji gerektiren katma değerli ürünleri üretilip pazarlayabilir hale gelmesi gerekmektedir. Bu da ancak daha fazla öğrenme, daha fazla değişim ve değişim sırasında ortaya çıkacak sonuçların daha iyi yönetilmesiyle mümkün olabilir. Araştırmada, rgt performansını arttırmada öğrenen örgüt algısının, dönüşümcü liderliğin, değişim ve değişime direncin önemine vurgu yapılmıştır. Araştırma da örgüt performansını etkileyen  önemli değişken olan; dönüşümcü liderliğin, değişime direncin, öğrenen örgüt algısının hangisinin daha etkili olduğu ve değişime direnç ile örgüt performansı arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt algısının rolü tespit edilmiştir. Araştırma ayrıca örgüt performansını arttırmada değişime direncin ve dönüşümcü liderliğin, öğrenen örgüt algısının öneminin altını çizerek örgüt yöneticilerine tavsiyelerde bulunmuştur. Yazına yeni ilişkiler eklenerek katkı sağlamayı başarmış ve örgüt performansını arttırmak için örgütlere tavsiyelerde bulunmuştur. İleri teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bankacılık sektöründe, örgüt performansının geliştirilmesine dönük öneriler geliştirmiştir. Ayrıca alışma sonuçları sayesinde yazına yeni ilişkiler eklenmiştir. Bu da yeni çalışmalar için araştırmacılara güncel bir kaynak sağlamıştır. Diğer bir deyişle bu çalışma yeni araştırmalara rehberlik etmiştir. Ek olarak örgütlerde öğrenme sonucunda meydana gelen, yöneticilerin en büyük sorunlarından biri olan ve örgüt performansını etkileyen değişimin yönetiminde, özelikle liderlik tarzı bağlamında yöneticilere ışık tutmuştur. Araştırmanın sonuçları sayesinde örgüt stratejik kararlarını geliştirilebilir ya da değiştirebilir. Bu değişim örgütün daha başarılı olmasını sağlayabilir. Başarılı rgtler ekonomiye katkıda bulunarak, ekonomin güçlü kalmasını sağlayarak, faaliyette bulundukları ülkelerin ekonomilerini canlı tutarak, ülkenin refahına ve gelişimine katkı sağlayarak, makroekonomik verilerinin iyileşmesine yardımcı olabilirler. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için bu gelişmeler önemlidir. Tüm bu nedenlerden dolayı araştırma sonuçları önem arz etmektedir.

5.3. neriler

Bu başlık altında araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında araştırmacılar, yöneticiler ve işletmeler için öneriler ifade edilmiştir.

5.3.1. Yöneticiler ve Örgütler İçin Öneriler

Araştırmada, örgüt performansını artırmada öğrenen örgüt algısının, dönüşümcü liderliğin, değişim ve değişime direncin önemine vurgu yapılmıştır. Öğrenen örgüt algısı, dönüşümcü liderlik, değişime direnç ve örgüt performansı araştırma kapsamında belirlenmiş olan değişkenlerdir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve kurulan model doğrultusunda değişkenler arasındaki etkileri belirlemek için istatistiki analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda, ulaşılan bulgulara aşağıda değinilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, yöneticilere ve örgütlere bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilere de aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen nihai bulgulardan ilki, değişime direncin örgüt performansı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etki rolünün tespit edilmesidir. İkinci nihai bulgusunun ise, değişime direncin örgüt performansı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının kısmi aracılık etki rolünün tespit edilmesidir. Öğrenme örgütlerde, özellikle 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 kıracak 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, İletişim eksikliği, katı ast-üst ilişkileri ve örgütün büyüklüğü nedeniyle örgütsel öğrenme tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu tür durumlar örgüt performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Adokrasi kültürü, dinamik ve esnek bir örgütü ifade eden bir kültürel modeldir. Adokrasi kültüründe, bürokratik ve geleneksel yapıların aksine, gelişmişlik ve değişimin ön planıdır. Adokrasi- 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 yöneticilere örgütlerde adokrasi 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 beraber 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. Ya da öğrenme yoluyla kazanılan bilgi, örgütün yararına kullanılamadığı ve örgüt içinde paylaşılamadığı 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 paylaşabilecekleri, 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.

5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmada, örgütlerde performansın artırılmasında önemli etkenler olan dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının öneminin altı çizilmiştir. Ayrıca araştırma, değişime direncin örgüt performansı üzerinde olumsuz etkisini dikkate alarak bu olumsuz değişkenin etkilerinin en aza indirilmesinde dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt algısının önemini ortaya koymuştur.

Yapılan yazın taraması sonucunda değişime direnç ve örgüt performansı arasında yapılan çalışmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişime direnç ve öğrenen örgüt algısı arasında yapılan çalışmaların yetersiz olduğu da tespit edilmiştir. Değişime direnç, örgüt performansı ve öğrenen örgüt algısını olumsuz etkileyen değişkenlerden biridir. Rekabet koşullarının bu kadar çetin olduğu günümüzde ve öğrenmenin önemi düşünüldüğünde bu iki değişken arasındaki ilişki göz ardı edilemez. Bu araştırmanın sonuçları yeni çalışma konuları beraberinde getirmiştir. Araştırma yeni modeller yeni araştırma konuları için araştırmacılara yol göstermiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi, 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 kullanılamadığı, örgüt için paylaşılamadığı sürece anlamsızdır. Bu nedenle araştırmacılara, bu iki değişken arasındaki ilişkiyle ilgili

başka değişkenlerde belirleyerek yeni modeller kurarak çalışmalarını tavsiye edilir. Öğrenme ve değişime direnç güncelliğini asla kaybetmeyecek değişkenlerdir. Çünkü örgütler varlıklarının devamı için yeniliğe, öğrenmeye muhtaçtır ve yenilik değişim demektir. Değişimin sağlıklı bir şekilde uygulanmadığı her örgüt performansı düşecektir. Yazın taraması sonucu elde ettiğimiz verilere göre araştırmaya konu olan dört değişken arasında, kurduğumuz model ile ilgili hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda değişime direnç ve performans ilişkisinde dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgüt değişkenlerinin kısmi aracı etki sonucu tespit edilmiş ve raporlanmıştır. Bu çalışma tek başına yazın için yeterli değildir. Çünkü daha öncede ifade edildiği üzere çalışmanın birçok sınırlılığı mevcuttur. Bu kısıtlara aşağıdaki değinilmiştir. Araştırma KKTC’de faaliyet gösteren ikisi özel biri kamu kurumu olan üç bankanın çalışanlarıyla sınırlıdır. Araştırma örnekleminin evreni temsil edebilir sayı ve nitelikte olduğu kabul edildiği için çalışma için bu faktör bir sınırlılıktır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin örgüt içindeki ilgili değişkenleri ölçebildiği ve verilere uygulanan istatistiksel analizlerin araştırma metodolojisine uygun olarak doğru kullanıldığı varsayılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırma bilimsel ve toplumsal gerçeklerle tutarlı olup, yorum ve değerlendirmeler ilgili yazınla tutarlı ve araştırma sorusuyla ilgilidir. Bu varsayımların her biri çalışmanın bir sınırlılığını temsil etmektedir. Araştırma probleminin sorgulanmasında da yararlanılan verilerin kapsamı araştırma problemine yönelik gerekli donanımına sahip olduğu düşünülen katılımcı değerlendirmeleriyle sınırlıdır. Ayrıca bu araştırmanın yapıldığı evren örneklem dâhilinde bulgularla açıklandığı için genelleme uyarlaması söz konusu değildir. Bu sınırlılıklar ve dört değişken arasında yapılan çalışmaların yetersizliği düşünüldüğünde yeni araştırmalar için araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1.Çalışma bulgularının tutarlılığı farklı evren ve örneklem ile tekrar test edilmelidir.

2.Bu araştırmanın verileri sadece nicel yöntemler kullanılarak toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılacak araştırmalarda nitel yöntemlerin de araştırmaya dâhil edilmesi tavsiye edilir.

3.Gelecekteki alışmalar için araştırmacılar, demografik özellikleri dikkate alarak değişime direnç ve performans ilişkisinde aracı ve düzenleyici rol araştırmaları yapabilirler.

4.Gelecekte yapılacak çalışmalar için ölçüm araçlarının boyutlarının düzenleyici ve aracı etki rollerinin incelenmesi tavsiye edilir.



KAYNAKÇA

- ABBAS, S., K. HİSHAM-UL-HASSAN & S. RAZA (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.
- ABBASI, E., N. ZAMANI-MİANDASHTİ (2013) “The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Learning in Improving the Performance of Iranian Agricultural Faculties” **Higher Education**, 66 (4), pp 505-519.
- ABOOBAKER, N., Z. KA (2021) “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**, 35 (5), pp 1030-1047.
- AFZALI, A., A.A. MOTAHARI, L. HATAMI-SHİRKOUHI (2014) “Investigating the Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation” **Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette**, 21(3), pp 623-629.
- AGYENİM-BOATENG, I. S., K. GHANSAH (2019) “The Effect of Transformational Leadership on Company Innovation Culture: Perspectives From The Service Sector of an Emerging Economy” **International Journal of Human Resource Studies**, (9) 3, pp 273-297.
- AĞ, C. (2015) Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Firmanın Değişim Sürecine ve Performansına Etkileri İle Dönüşümsel Liderliğin Bu Etkideki Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AHMED, P.K. (1998) “Culture and Climate For Innovation” **European Journal of Innovation Management**, 1(1), pp 30-43.
- AKAL, Z. (2003) **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, MPM.
- AKAN, D., Ş. SEZER (2014) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki” **Turkish Journal of Educational Studies**, 1(2), ss 126-151.
- AKGÜL A., O. ÇEVİK (2003) **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Ankara, Emek Ofset.
- AKGÜN, A., H. KESKİN, A. GÜNSEL (2009) **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Ankara, Elif Yayınevi.
- AKSARAYLI, M.F. (2015).Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüşümcü Liderlik Paradigması. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 6(12), 108-124.
- AKSU, A. AKIN (2000) “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar” **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (2), ss 37-48.

- AL-ATTAS, M.S.A., (2020) “Dönüşümsel Liderliğin Değişim Yönetimine Rolünü İncelemeye Yönelik Bir Saha Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- ALEYASHI, W.S.J., S. KALFAOĞLU (2023) "Etik Davranışlar, Çalışma Performansı ve İş Etiği Sarmalı." **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 8(22), ss 739-760.
- ALEYASHI, W.S.J., R. İRAZ (2023) “Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde transformasyonel liderliğin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma” **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 23(1), ss 12-24.
- AL-HAWAJREH, K. (2011) “Learning Organization and Perceived Organizational Readiness for Strategic Change”. **Jordan Journal of Business Administration**, 7(3).
- ALİ, S., PETERS, L.D., I.U. KHAN, W. ALİ & N. SAİF (2020) “Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities’ hierarchy” **International Journal of Hospitality Management**, 85, pp 102349.
- ALLAMEH, S.M., A. HAROONİ, H.D. FARSANİ & J. AEİNİ (2014) “Studying The Relationship Between The Dimensions of The Learning Organization and Readiness For Change in University of Isfahan” **Asian Journal of Research in Marketing**, 3 (4), pp 20-33.
- ALMASKARI, T.H., E. MOHAMAD, S.N. YAHAYA & M.F. JALIL (2021) “The Influence of Transformational Leadership on Employees Innovation in Universities of UAE: Mediating Effect of Technological Diversity” **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8 (7), pp 0657-0669.
- ALMULHIM, A. (2020) “The Effect of Tacit Knowledge and Organizational Learning on Financial Performance in Service Industry” **Management Science Letters**, 10(10), pp 2211-2220.
- ALPAYDIN, N., M. ÇİMEN, B.T. EROL & O.M. SEVİ (2016) “Bilişsel Davranışçı Terapide Direnç ve Motivasyonel Görüşme Teknikleri” **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 8 (2), 95-101.
- ALQUDAH, I.H., CARBALLO-PENELA, A., & RUZO-SANMARTIN, E. (2022) “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**, 28 (1), pp 100177.
- AL-QURA’AN, A. (2016) “The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management: Case Study At Jordan Ahli Bank” **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 17(12), pp 1-7. doi: 10.9790/487X-171210107.
- ALSHAHRANİ, I., O. AL-JAYYOUSİ, F. ALDHMOUR & T. ALDERAAN (2024) “Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations’

performance: the mediating role of transformational leaders” **Arab Gulf Journal of Scientific Research**, 42(1), pp 198-216.

ALZORAİKİ, M., A.R. AHMAD, A.A. ATEEQ, G.M.A. NAJİ, Q. ALMAAMARİ & B.A.H. BESHİR (2023) “Impact of Teachers’ Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance” **Sustainability**, 15(5), pp 4620.

ANGGRAENI, A.I. (2020) “Organizational Communication, Organizational Learning, and Attitude Toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees” **Calitatea**, 21 (178), pp 15-19.

ARAGÓN, M.I.B., D.J. JIMÉNEZ & R.S.VALLE (2014) “Training and Performance: The Mediating Role of Organizational Learning” **BRQ Business Research Quarterly**, 17(3), pp 161-173.

ARAÚJO, C.C.S.D., C.D. PEDRON & C. BİTENCOURT (2018) “Identifying and Assessing The Scales of Dynamic Capabilities: A Systematic Literature Review” **Revista de Gestão**, 25 (4), pp 390-412. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-0021>

ARÇAK, E.N. (2023) The Mediating Role of Self-Leadership And Group Identification in The Relationship Between Transformational Leadership and Performance, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü**, İstanbul.

ARFATUN, A., L. ALWYAH & S. SYAFWAN (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.

ARIANI, D.W. (2023) “Küçük Orta Ölçekli İşletmelerde İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansı İlişkisinin Araştırılması” **Uluslararası Profesyonel İşletme İncelemeleri Dergisi**, 8(2), ss e0876-e0876.

ARİYANTİ, N. & H.S.R. SAWİTRİ (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.

ARSLANTÜRK, H.E. (2023) Liderlik, örgütsel değişim, çalışan-örgüt uyumu ilişkisinin firma performansına etkisi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.

ASLAN, H., B.A.L. ARZU, S. AKBULUT & B. ÇETİN (2023) “Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri İle Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Scientific Educational Studies**, 7(1), ss 1-32.

- ATEŞ, A., F. TUNÇ, E. KURT & R. GARİP (2023) “Öğretmenlerin Öğretme ve Öğrenme Anlayışları İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Eğitim Ve Toplum Bilimleri Dergisi**, 1(1), ss 1-10.
- AVOLIO, B.J.; B.M. BASS (1995) “Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership” **Leadership Quarterly**, 6, pp 199–218.
- AY, F. A. & K. KELEŞ (2017) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Performansı Üzerinde Etkisi” **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 6 (4), ss 193-203.
- AYDIN, M. (2000) **Eğitim Yönetimi**, Altıncı Baskı, Ankara, Hatipoğlu Yayınevi.
- AZINGA, S.A., A.F. OBENG, F.Y. ELLİS & M.O. ANSAH (2023) “Assessing the Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior: The Role of Affective Commitment and Psychological Capital” **In EvidenceBased HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited**.
- AZİZ, R.N. & M. ZAKİY (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).
- BAHAR, K.A.Y.A. & E.D. KILIÇE “Lise Öğretmenlerinin Dönüşümcü Liderlik Algıları Ve Örgütsel Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(2), ss 26-46.
- BAHRAMI, M.A., M.M. KIANI, R. MONTAZERALFARAJ, H.F. ZADEH & M.M. ZADEH (2016) “The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility” **Osong Public Health and Research Perspectives**, 7(3), pp 190-196.
- BAKAN, I., I.F. DOĞAN & B. SEZER (2017) “Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” **TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi**, 9(33), ss 10-17.
- BAKER, W.E. & J.M. SINKULA (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. & J.M. SINKULA (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.
- BAKOĞLU, R. (2001) “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi” **Öneri Dergisi**, 4 (15), ss 39-45.
- BANDURA, A. (1986) “Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory” **Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall**.

- BANDURA, A. (1997) "Self-Efficacy: The Exercise of Control" **New York, NY, USA: Macmillan.**
- BANDURA, A. (2001) "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective" **Annual Review of Psychology**, 52, pp 1–26.
- BARON, R.M. & D.A. KENNY (1986) "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" **Journal of Personality And Social Psychology**, 51(6), pp 1173.
- BARUTÇUGİL, İ. (2014) **Liderlik**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BASIM, H.N., H. Şeşen & F. Çetin (2009) **Değişim ve Örgütler**. In A. Kadir Varoğlu & H. Nejat Basım (Eds.), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde** (ss. 13-43). Ankara, Siyasal Yayınları.
- BASIM, N. & H. Şeşen, (2009) **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**. In Varoğlu ve Basım (Ed.). Ankara, Başkent Üniversitesi.
- BASS, B. (1985) **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, Free Press.
- BASS, B.M. & B.J. AVOLIO (1990) "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond" **Journal of European Industrial Training**, 14 (5), doi:10.1108/03090599010135122.
- BASS, B.M. & B.J. AVOLIO (1995) **Multifactor Leadership Survey**. MindGarden.
- BAŞAR, P. (2022) "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 14(1), ss 621-634.
- BAUM, A.C.J. & J.V. SINGH (1994) **Evolutionary Dynamics Of Organizations**, New York, Oxford U. Press.
- BAY, M. & S. AKPINAR (2017) "Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama" **Journal of International Social Research**, 10 (52).
- BAYIR, M. (2023) Otel İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Teknik Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**. İskenderun
- BELAWATI, F.E., D. SETYADI & M.I. HENDRI (2019) "Effect of Transformational Leadership Style and Knowledge Management on Organizational Innovation through Empowerment, Member Creativity and Learning Organization" **Journal of Arts and Humanities**, 8(8), pp 01-16.
- BEMMELS, B. & Y. RESHEF (1991) "Manufacturing Employees and Technological Change" **Journal of Labour Research**, 12 (3), pp 231- 46.

- BENLİOĞLU KUZHEY, E.L.İ.F. (2023) Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**.
- BENNIS, W. & B. NANUS (1985) **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. NewYork, Harper & Row.
- BERRAIES, S. & B. BCHINI (2019) “Effect of Leadership Styles on Financial Performance: Mediating Roles of Exploitative and Exploratory Innovations Case of Knowledge-Intensive Firms” **International Journal of Innovation Management**, 23, pp 1-33.
- BIRASNAV, M. (2014) “Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership” **Journal of Business Research**, 67 (8), pp 1622-1629.
- BITENCOURT, C.C., F.D. SANTİNİ, W.J. LADEIRA, A.C. SANTOS & E.K. TEIXEIRA (2020) “The Extended Dynamic Capabilities Model: A Meta-Analysis” **European Management Journal**, 38 (1), pp 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>.
- BİÇKES, D.M. (2012) Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. **Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri**.
- BLAU, P.M. (1974) “Presidential Address: Parameters of Social Structure” **American Sociological Review**, pp 615-635.
- BOLAJI BELLO, O. & A.O. ADEOYE (2018) “Organizational Learning, Organizational İnnovation and Organizational Performance: Empirical Evidence Among Selected Manufacturing Companies in Lagos Metropolis, Nigeria” **Journal of Economics & Management**, 33, pp 25-38.
- BOLAT, T. & O.A. SEYMEN (2003) “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (9), ss 59-85.
- BOLAT, T., O. SEYMEN (2020) “Transformational and transactional leadership scale (TTLS) manual” <https://persty.com/TTLSmanual.pdf>
- BONO, J.E. & T.A. JUDGE (2004) “Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis” **Journal of Applied Psychology**, 89 (5), pp 901.
- BOWMAN, C. & D. ASH (1987) **Strategic Management**. Macmillan: Basingstoke.
- BUI, H. & Y. BARUCH (2010) “Creating Learning Organizations: A Systems Perspective” **The Learning Organization**, 17(3), pp 208-227.
- BURNS, J.M. (1978) **Leadership**. NY: Harper and Row.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2011) **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, (17. bs.). Ankara, Pegem Akademi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Y. (2002) “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** 32, ss 470-483.
- CALANTONE R J, T.S. CAVUŞGİL, Y. ZHAO (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance” **Industrial Marketing Management**, 31, pp 515-24.
- CAMAPANZANO, R. & M.S. MITCHELL (2005) “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review” **Journal of Management**, 31(6), pp 874-900.
- CAMPS, J., V. OLTRA, J. ALDÁS- MANZANO, G. BUENAVENTURA- VERA, & F. TORRES- CARBALLO (2016) “Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility” **Human Resource Management**, 55(3), pp 363-383.
- CARRELL, M.R., F.D. JENNINGS & C. HEAVRIN (1997) **Fundamentals of Organizational Behavior**. U.S.A: Prentice-Hall International (UK) Limited.
- CENGER, H., (2006) Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi – Çimento Sektöründe Bir Uygulama, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep**.
- CEYLAN, A., H. KESKİN & Ş. EREN (2005) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma” **Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi**, ss 51.
- CHAMMAS, C.B. & J.M. HERNANDEZ (2019) “Comparing Transformational and Instrumental Leadership The influence of Different Leadership Styles on Individual Employee and Financial Performance in Brazilian Startups” **Innovation & Management Review**, 16 (2), pp 143–160.
- CHIENWATTANASOOK, K. & K. JERMSITTIPARSEN (2019) “Influence of Entrepreneurial Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance of Pharmaceutical SMEs in Thailand with Moderating Role of Organizational Learning” **Systematic Reviews in Pharmacy**, 10(2), pp 223-233.
- CHO, H.J. & V. Pucik (2005) “Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value” **Strategic Management Journal**, 26, pp 555-575.
- CHO, Y., M. SHIN, T.K. BILLING & R.S. BHAGAT (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.
- CHUNHUI, L., A.S. AZAR & A. AHMAD, A. (2024) “Transformational Leadership’s Impact on Teacher’s Work Performance through the mediation of Organization Culture: Literature

Review” **UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)**, 21(80).

COCH, L. & J.R.P. FRENCH (1948) “Overcoming Resistance to Change” **Human Relations**, 1, pp 2-532.

COLE, D.A. (1987) “Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research” **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 55, pp 1019-1031.

CONGER, J.A. (1999) “Charismatic And Transformational Leadership In Organization: An Insider’s Perspective on of Research” **Leadership Quarterly**, 10 (2), pp 145-179.

CROOK, T.R., D.J. KETCHEN, J.G. COMBS & S.Y. TODD (2008) “Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis” **Strategic Management Journal**, 29, pp 1141-1154.

CUI, F., H. LIM & J. SONG (2022) “The Influence of Leadership Style in China Smes on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning” **Sustainability**, 14 (6), pp 3249.

CÜCELOĞLU, D. (1998) **İnsan ve Davranışı**, Sekizinci Baskı. İstanbul, Remzi Kitabevi.

ÇAĞLIYAN, V., M. ATTAR & S. KÜLAHLI (2021) “Dönüşümcü Liderliğin, Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16 (1), ss 124-145.

ÇAKAR, Ö.K. & A. ESEN (2023) “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamalarının Kurum Performansına Etkisi” **Business & Management Studies: An International Journal**, 11(3), ss 1010-1025.

ÇALIK, T., S. KOŞAR, A.Ç. KILINÇ, E. ER (2013) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki” **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6/4, ss 1-16.

ÇALOĞLU, H. (2016) Learning Orientation and Market Information Processing: Effects on Marketing and Organizational Outcomes. **Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.**

ÇEKMECELİOĞLU, H. (2014) “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 28, ss 21-34.

ÇELİK, S.N. (2019) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi.**

ÇELİK, V. (2013) **Eğitimsel Liderlik**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

ÇELİK, V. (2014) “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(31), ss 193-212.

- ÇELİK, V. (2014) Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimiştirici Etkisi. **Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.** Kocaeli.
- ÇINAR, E., & S. YILMAZ (2023) “Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişki: Kavramsal İnceleme” **Turkish Management Review**, 2(1), ss 40-53.
- ÇİRPAN, H. (2020) “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(37), ss 373-391.
- ÇOLAKOĞLU, M. (2005) “Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik” **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2, 1, ss 63-77.
- ÇÖMEZ, P. (2007) Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- ÇÖMEZ, P. (2012) “Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama” **Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 4 (7), ss 17-27.
- ÇUKUR, T. (2022) Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansına Etkileri Ve Turizm Sektöründe Bir Araştırma, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- DAFT, R.L. (1994) **Management. Third Edition**. U.S.A: The Dryden Press
- DAFT, R.L. (2000) **Organizasyon Teorisi ve Tasarımı**. New York. NY: South-Western College Publishig, Thomson Learning.
- DAVIS, G.F., W.W. POWELL (1992) “Organization- Environment Relations” M. Dunnette (Ed.), **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. Pp 316-375, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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. & T. OKAN (2009) “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), ss 57-72.
- DEMİRBAŞ, F. & A.B. BOSTANCI (2020) “Okulların Örgütsel Öğrenmeleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(3), ss 1426-1439.

- DEVIANA, R.B. & H. HENDARSJAH (2023) “Enhancing Individual Positive Reaction to Organizational Change Through Transformational Leadership and Change Agent’s Credibility” **Jurnal Manajemen Bisnis**, 14 (2), pp 342-360.
- DIBELLA, A.J. (2001) “Learning Practices: Assessment And Action for Organizational Improvement” **Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle.**
- DOĞAN, B. & E. ALTUNOĞLU (2014) “Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme” **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), ss 41-52.
- DOĞAN, C. (2018) Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmenin örgüt performansına etkileri: **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.** Zonguldak.
- DOĞAN, Z. (2021) **Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt**. LinkedIn. [LinkedIn Profili]. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/örgütsel-öğrenme-ve-öğrenen-örgüt-zübeyr-doğan/?originalSubdomain=tr>
- DRIVER, M. (2002) “Learning and Leadership in Organizations: Toward Complementary Communities of Practice” **Management Learning**, 33 (1), pp 99-126.
- DRUCKER, P.F. (2000) **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları** (2. Baskı) (İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çev.) Epsilon Yayınları.
- DURMUŞ, V. & B. ŞAHİN (2015) “Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 14(6), ss 438-447.
- DÜMEN, G. (2008) Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DVIR, T., D. EDEN, B.J. AVOLIO & B. SHAMIR (2002) “Impact of Transformational Leadership on Follower Development And Performance: A Field Experiment” **Academy of Management Journal**, 45, pp 735-744.
- EDWARDS, J. (2019) “Assessing Organizational Performance. Retrieved from” <https://opentextbcca/strategicmanagement/chapter/assessingorganizationalperformance/>
- ELSHANTI, M. (2017) “Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture” **International Business and Management**, 15 (2), pp 1-14.
- EMERSON, R.M. (1976) “Social Exchange Theory” **Annual Review of Sociology**, 2, pp 335–362.

- ERAT, S. (2020) “Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Güvenin, Yenilikçilik Davranışı ve Bireysel Performansa Etkisi, Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma” **International Review of Economics and Management**, 8(1), ss 124- 145.
- ERDAL, M. (2007) İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- EREN, S.S., H. GÜL & E. TOKGÖZ (2013) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri” **Yasar Üniversitesi Dergisi**, 29(8), ss 4872-4895.
- EROĞLU, S. (2022). Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- FAMİL, Ç.E. & O. BAYRAKTAR (2023) “Örgütsel Öğrenmenin İş performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Edirne, 25(2), ss 495-522.
- FARRİS, A.J., E.M. VAN AKEN & G. LETENS (2013) “Organizational Performance Measurement” **Handbook of Measurement in Science and Engineering**, Edited by Myer Kutz. Johnwiley & Sons, Inc., pp 911- 943.
- FERREIRA J., S. CARDIM & A. COELHO (2020) “Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on The Competitive Advantage and Firm’s Performance: The Moderating Role of Organizational Learning Capability” **Journal of the Knowledge Economy**, pp 1-25.
- FIELD, A. (2005) **Discovering Statistics Using SPSS**, (2nd ed.), London: Sage Publications Ltd.
- FIRAT, İ. & S. YEŞİL (2020) “Transformational Leadership Characteristics, Firm Innovation Capability and Performance” **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13 (2), ss 40-57.
- FOURNIER, P.L., M.H. JOBİN, L. LAPOINTE, L. BAHL (2023). “Sağlık hizmetlerinde yalın uygulama: Hekimlerin değişime karşı direncini dengelemek”. **Üretim Planlama ve Kontrol**, 34 (6), 493-505.
- GARCÍA-MORALES, V.J., M.M. JIMÉNEZ-BARRIONUEVO & L. GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ (2012) “Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation” **Journal of Business Research**, 65 (7), pp 1040-1050.
- GAVREA, C., L. ILIES & R. STEGEREAN (2011) “Determinants Of Organizational Performance: The Case of Romania” **Management & Marketing**, 6 (2).

- GEMİCİ, E.Ç. (2019) Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GENCER, G., H. ATAY, A. GÜRDOĞAN, U. ÇOLAKOĞLU (2023) “Otellerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği” **Otelcilik ve Turizm Anlayışları Dergisi**, 6(1), ss 70-89.
- GEOR HOPKINS, K.D., & D.L. WEEKS (1990) “Normallik Testleri Ve Çarpıklık Ve Basıklık Ölçümleri: Araştırma Raporlamadaki Yerleri” **Eğitimsel Ve Psikolojik Ölçüm**, 50(4), ss 717-729
- GEORGE, D., & M. MALLERY (2010) **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**. 17.0 update (10a ed.) Pearson. Boston.
- GIBSON, R. (1997) *İş Yeniden Düşünmek, Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül) İstanbul, **Sabah Kitapları**, ss 1-12.
- GİGLIOTTI, R., J. VARDAMAN, D.R. MARSHALL & K. GONZALEZ (2019) “The Role Of Perceived Organizational Support in İndividual Change Readiness” **Journal of Change Management**, 19(2), pp 86-100.
- GOMES, G., L.O. SEMAN, A.C. BERNDT & N. BOGONİ (2022) “The Role of Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Service Innovation in Organizational Performance” **Revista de Gestão**, 29 (1), pp 39-54.
- GONG, Y., J.C. HUANG, J.L. FARH (2009) “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy” **Academy Of Management Journal**, 52, pp 765–778.
- GOVINDARAJU, C., G.K. VIJAYARAGHAVAN & V. PANDIYAN (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.
- GÖK, T. (2023) Örgütlerde İş Stresi ve Değişime Karşı Tutumun Örgütsel Performansa Etkisi: Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- GRIFFIN, R.W. (1993) **Management**. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- GUMUSLUOĞLU, L., A. ILSEV (2009) “Transformational Leadership, Creativity and Organisational Innovation” **Journal of Business Research**, 62, pp 461-473.
- GUMUSLUOĞLU, L. A. ILSEV (2009) “Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation” **Journal of Product Innovation Management**, 26 (3), pp 264-277.

- GURSOY, D., C. JUROWSKI & M. UYSAL (2002) "Resident Attitudes: A Structural Modeling Approach" **Annals of Tourism Research**, 29(1): pp 79-105.
- GÜÇLÜ, N. & K. SOTIROFSKI (2006) "Bilgi Yönetimi" **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4 (4), ss 351-371.
- GÜNAYDIN, S.C., Z. ÜNAL & Ö.E. KOÇAK (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.
- GÜNGÖR, F. & T. BOLAT (2023) "Kişilik Özellikleri, Kişi-Grup Uyumu Ve Görev Performans İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme" **Beykoz Akademi Dergisi**, 11(1), ss 304-326.
- GÜNGÖR, G. & C. CELEP (2016) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgüt içi Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Entelektüel Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12(3), ss 932-947.
- GÜRBÜZ, S., & F. ŞAHİN (2017) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÜREL, H. (2006) Effects of Resistance to Change on Political Behavior in Organizations, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul**.
- HAKRO, T.H., & G.M. SOLANGI (2023) "Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance: A study of University of Sindh" **Research Journal of Social Sciences and Economics Review**, 4(1), pp 153-160.
- HAMAD AMEEN, S., & F. İZCİ (2023) "A Study of Employee's Job Satisfaction: The Relationship Between Transformational Leadership Organizational Commitment and Work Performance in The Iraqi Public Sector" **Akademik İzdüşüm Dergisi**, 8(1), ss 185-224.
- HAMIDIANPOUR, F., M. ESMAEILPOUR & R. ZAREI (2016) "The Effects of Cultural Intelligence and Transformational Leadership Style of Managers on Employee Resistance to Change" **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7 (5), pp 84.
- HANAYSHA, J. (2016) "Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment" **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 229, pp 289-297.
- HAQUE, M.M. (2008). A Study of The Relationship Between The Learning Organization and Organizational Readiness For Change. **Pepperdine University**.
- HARRINGTON, J.H. (1995) **Total Improvement Management- The Next Generation In Performance Improvement**. U.S.A, Mc Graw Hill, Inc.
- HARTNELL, C.A., E.P. KARAM, A. KINICKI & N.E. DIMOTAKIS (2020) "Does Servant Leadership's People Focus Facilitate or Constrain its Positive Impact on Performance?"

An Examination of Servant Leadership's Direct, Indirect, and Total Effects on Branch.” **Group & Organization Management**, 45 (4), pp 479-513.

HARYANTİ, H. & Z. ZULGANEF (2023) “The Influence Of Transformational Leadership Style And Employee Loyalty On Employee Performance Pt. Smart Talenta Multitama” **International Journal of Global Operations Research**, 4 (1), pp 13-18.

HASSAN, M.A. (2023) Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Sosyal Kaytarma İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Etkisi: Ankara'da Özel Bir Hastanede Uygulama **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.**

HASSAN, N., N.A. RAZAK, D.N. MOJLOU, R.A.A. AZİZ & S. ALİ (2014) “Critical Factors In Organizational Change and Employee Performance” (In: Hashim, R., Abdul Majeed), A. B. (Eds.) Singapore: **Proceedings of The Colloquium on Administrative Science And Technology**: pp 51–59.

HATER, J.J. & B.M. BASS (1988) “Superiors' Evaluations and subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership” **Journal of Applied Psychology**, 73, pp 695-702.

HEFFERNAN, M., B. HARNEY, K. CAFFERKEY & T. DUNDON (2016) “Exploring the HRM-performance Relationship: The Role of Creativity Climate and Strategy” **Employee Relations**, 38(3), pp 438-462.

HELLRİEGEL, D., J.W. SLOCUM & W.W. RICHARD (1992) **Organizational Behavior. Seventh Edition.** U.S.A: West Publishing Company.

HENDRI, M.I. (2019) “The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance” **International Journal of Productivity and Performance Management**, 68 (7), pp 1208-1234.

HINA, S.M., G. HASSAN, M. PARVEEN & S. AROOJ (2021) “Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence” **Performance Improvement Quarterly**, 34(1), pp 77-104.

HİÇYILMAZ, Y. (2021) Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Okullarındaki Yenilik Yönetimine Etkisinde Öğrenen Örgüt ve Yetenek Yönetiminin Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.**

HİNA, A. & D.A. SİDDİQUİ (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>**

- HOMANS, G.C. (1958) "Social Behavior as Exchange" **American Journal of Sociology**, 63: pp 597-606.
- HOMANS, G.C. (1961) **Social Behavior and Its Elementary Forms**. Harcourt, Brace and World. New York.
- HOWELL, J.M., B.J. AVOLIO (1993) "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, And Support For Innovation: Keypredictors of on Solidated Business-Unit Performance" **Journal Of Applied Psycholohy**, 78 (6), pp 891-902.
- HSIAO, H.C. & J.C. CHANG (2011) "The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation" **Asia Pacific Education Review**, 12, pp 621-631.
- HUSSEY, D.E. (1997) **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay Savaşer, 1. Baskı, **Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları**. İstanbul.
- IMRAN, M.K., M. ILYAS, U. ASLAM & T. FATIMA (2018) "Knowledge Processes and Firm Performance: The Mediating Effect of Employee Creativity" **Journal of Organizational Change Management**, 31(3), pp 512-531.
- IN & Z. AHMAD (ED.) "Progressing Beyond and Better: Leading Businesses for a Sustainable Future" **European Proceedings of Social and Behavioural Sciences**, Vol:88. pp 849-862.
- INSANİ, FAR, S. HADİ & E. YULİANTO (2024) "The Effect Of Transformational Leadership, Motivation And Payment On Employee Performance: Literature Review" **In International Conference on Human Education and Society (ICHES)**, Vol: 3, Issue 1.
- INTHAVONG, P., K.U. REHMAN, K. MASOOD, Z. SHAUKAT, A. HNYDİUK-STEUFAN & S. RAY (2023) "Impact of Organizational Learning On Sustainable Firm Performance: Intervening Effect of Organizational Networking and Innovation" **Heliyon**, 9(5).
- ISKANDARANI, K.M. (2017) Assessing The Impact of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Personality on Individual Innovativeness at Work. **Doctoral Thesis, Eastern Michigan University**, Michigan.
- ISMAWATI, I. & Y. YULIANA (2022) "Role of Preparedness For Change and Proactive Behavior To The Performance of Employee" **Jurnal Ekonomi**, 11 (03), pp 765-774.
- İBRAHİM, E. & H. GÜL (2023) "Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (1), ss 39-56.
- İMRAN, M.K. M. ILYAS & U. ASLAM (2016) "Organizational Learning Through Transformational Leadership" **The Learning Organization**, 23(4), pp 232-248.

- İNTEPELER, Ş.S. & V.K. BARIŞ (2018) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi” **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, İstanbul, (2), ss 97-104.
- İPÇİOĞLU, İ. & D. KAHYA (2016) “Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), ss 179-204.
- İSA, E.S.A.I. & M. MUAFİ (2022) “Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior And Performance of Banking Employees” **International Journal of Finance & Banking Studies** (2147-4486), 11 (1), pp 01-18.
- JABBAR, A.G.J. (2023) The Role of Organizational Learning in Enhancing the Banks’ Financial Performance: Research in Iraqi Commercial Banks, **Doctoral dissertation**.
- JAFARI, P. & M. KALANAKI (2012) “Relationship Between The Dimensions of Learning Organization and Readiness-To-Change” **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 46, pp 5811-5815.
- JOUIROU, N., M. KALİKA (2004) “Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)” **Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)**.
- 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**.
- JUYUMAYA, J. & J.P. TORRES (2023) “Effects of Transformational Leadership and Work Engagement on Managers’ Creative Performance” **Basic Journal of Management**, 18 (1), pp 34-53.
- JYOTİ, J. & S. BHAI (2015) “Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange And Relational Identification” **Sage Open**, 5 (4), 2158244015612518.
- KANİ, Ş. & S. SAHİN (2023) “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü” **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (58), ss 1-29.
- KARAASLAN, E. (2023) Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde Dijital Olgunluğun Aracı ve Esnek Çalışmaya Olan Tutumun Düzenleyici Roller, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul**.
- KARABAL, C. (2015) Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul’da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul**.

- KARABAL, C. (2018) "Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler." **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(2), ss 6-24.
- KARABAY, G. & E.Ö. ERBAY (2021) "Liderlik Tiplerinin Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi" **Journal of Education for Life**, 35(1), ss 78-87.
- KARABETİYAN, L. (2019) Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARAKAYA, R. (2023) Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişimin Aracılık Rolü, Yayınlanmış Doktora Tezi. **Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı**. Karabük.
- KARAYAMAN, S. (2023) "İyimserlik ve Değişime Direncin Endüstri 4.0 Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisi" **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(10), ss 1329-1347.
- KASAPOĞLU, E.B. (2023) The Moderating Effect Of Managerial Competencies On The Relation Between Organizational Learning Capability And Organizational Ambidexterity In Ports, Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bilim Dalı**. İzmir.
- KATSAROS, K.K., A.N. TSİRİKAS & G.C. KOSTA (2020) "The Impact of Leadership on Firm Financial Performance: The Mediating Role of Employees' Readiness To Change" **Leadership & Organization Development Journal**, 41 (3), pp 333-347.
- KAYA, B. (2023) Öğretmenlere Göre Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- KEÇELİ, S. & A. ERDOĞAN (2019) "Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(2), ss 491-510.
- KEKLİK, B., R. KILIÇ, H. YILDIZ, & B. YILDIZ (2015) "Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi" **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 6(3), ss 129-144.
- KELLER, R.T. (1992) "Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups" **Journal of Management**, 18 (3), pp 489-501.
- KERMAN U. & S. ÖZTOP (2014) "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar" **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (10), ss 1-20.

- KHAN, H., REHMAT, M., BUTT, T. H., FAROOQI, S., & ASIM, J. (2020) “Impact Of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout And Social Loafing: A Mediation Model” **Future Business Journal**, 6 (1), pp 1-13.
- KHANZADA, B., S. NAEEM & H. BUTT (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.
- KHATH, B. & S. TAN (2024) “The Effect of Leadership Styles on Staff Performance: A Case Study of Real Estate Companies in Phnom Penh, Cambodia. Srawung” **Journal Of Social Sciences And Humanities**, pp 23-44.
- KHOSA, Z.M., Z.U. REHMAN, A. ASAD, M.A. BİLAL & N. HUSSAIN (2015) “The Impact of Organizational Change on The Employee’s Performance in The Banking Sector of Pakistan” **Journal Of Business and Management**, 17 (3), pp 54-61.
- KILIÇ, S. (2006) Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- KILINÇ, E. (2019) Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- KILINÇ, E., & M. DENİZ (2023) “Stratejik ve Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Performansa Etkisi” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(1), ss 260-273.
- KIM, E. J. & S. PARK (2020) “Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study” **Leadership & Organization Development Journal**, 41(6), pp 761-775.
- KIR, A. (2014) Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KOÇEL, T. (2001) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2007) **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2010) **İşletme Yöneticiliği**, 12.Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- KOÇEL, T. (2011) **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2014) **İşletme Yöneticiliği**, 15.Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- KORKMAZ, E. (2023) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilikçilik İlişkisinde Bilgi Yönetimi Ve Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Araştırma, Yayınlanmamış Doktora

Tezi. **Bandırma Onyedli Eylöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.** Balıkesir.

- KORKMAZ, M. (2008) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 53 (53), ss 75-98.
- KORKMAZ, S., A. ERMEÇ, N. YÜCEDAĞ, (2009) “İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri Ve İhracat Performanslarına Etkileri” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (2), ss 83-104.
- KÖSE, A. N. (2021) Örgütsel Öğrenme ile Bireysel İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Zekâ ve Yenilikçi İş Davranışının Roller, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- KREITNER, R. (1989) **Management**. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company. Boston.
- KRISHNAN, V.R., (2005) “Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration” **Leadership&Organization Development Journal**, 26 (6), pp 442-457.
- KUNZE, F., S. BOEHM & H. BRUCH (2013) “Age, Resistance To Change, and Job Performance” **Journal of Managerial Psychology**, 28,7(8), pp 741-760.
- KURT, Ş. & F. ÖZCAN HAN (2021) “Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma” **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (3).
- KÜÇÜK, B.A. & C. GÜNAYDIN (2021) “Lider ile Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 17(2), ss 540-576.
- KÜÇÜKALTAN, B. & M.E.R.T. GÖZDE (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.
- LAFUENTE, E., SOLANO, A., LEIVA, J. C. & MORA-ESQUIVEL, R. (2019) “Determinants of Innovation Performance: Exploring The Role of Organisational Learning Capability in Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Firms” **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 32(1), pp 40-62.
- LASHARI, R.H., S.H. NAZIR, A.H. RANA (2020) “Impact of Organizational Learning and Transformational Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Banking Sector of Pakistan” **AJSS**, 4 (3), pp 685-699.
- LEBAS, M., (1995) “Performance Measurement and Performance Management” **International Journal of Production Economics**, 41, 1/3, pp 23-35.
- LEWIN, K., (1947) “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change” **Human Relations**, 1, pp 5-41.

- LIN, C. Y. & HUANG, C.K. (2020) "Employee Turnover Intentions and Job Performance From A Planned Change: The Effects of An Organizational Learning Culture and Job Satisfaction" **International Journal of Manpower**, 42(3), pp 409-423.
- LOUISE JAMES, L. (2012) "What is Organisational Performance?" (Çevrimiçi) <http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance>, Erişim: 02 January 2023: 22:17.
- MAHROOF, J. & A. RAFİ (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>
- MAİ, K.T., L.T.M. HOANG, P.V. NGUYEN & Q.N. HO (2020) "The Influence of Transformational Leadership and Learning Orientation on Firm Innovation" **In The 13th Asian Academy of Management International Conference**. Pp 33-44.
- MARR, B. & G. SCHIUMA (2003) "Business Performance Measurement: Past present and Future" **Management Decision**, 41 (8), pp 680-687.
- MASUNDA, T. (2015) An Evaluation of Resistance To Organizational Change and its Effects on Employee Productivity: The Case Of Telecom Namibia. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**.
- MAT, T.T. (2010) **Management Accounting and Organizational Change: Impact of Alignment of Management Accounting System, Structure and Strategy on Performance, (the degree of doctor of philosophy)**. Edith Cowan University, W.Australia.
- MCGILL, M.E. & J.W. SLOCUM JR (1993) "Unlearning the Organization" **Organizational Dynamics**, 22 (2), pp 67-79.
- MCHUGH, M. (1997) "The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?" **Journal of Organizational Change Management**, 10 (4), pp 345- 362.
- MCKENZIE, S.B., P.M. PODSAKOFF, G.A. RİCH, (2001) "Transformational and Transactioal Leadership And Sales Person Performance" **Academy of Marketing Science**, 29 (2), pp 115-134.
- MEGHEIRKOUNİ, M. (2017) "Leadership Styles and Organizational Learning in UK For-Profit and Non-Profit Sports Organizations" **International Journal of Organizational Analysis**, 25(4), pp 596-612.
- MENSAH, K.A., E.E. AHİAXONU & E. TWUM (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.
- MENTOR, P. (2015) **Değişimi Yönetmek**. (Çev: Melis İnan). Optimist Yayınları, İstanbul.

- MILLER, L.J. (2018) Leader–Employee Relationship as an Antecedent to Employee Commitment Mediating Innovative Work Behavior. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). **Capella University School Of Business and Technology. United States.**
- MİR, M. (2023) Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Bir Uygulama Modeli Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- MITIĆ, S., M. NIKOLIĆ, J. JANKOV, J. VUKONJANSKI & E. TEREK (2017) “The Impact of Information Technologies on Communication Satisfaction and Organizational Learning in Companies in Serbia” **Computers in Human Behavior**, 76, pp 87-101.
- MİNG-CHU, Y. & L. MENG-HSIU (2015) “Unlocking the black box: Exploring The Link Between Perceive Organizational Support And Resistance To Change” **Asia Pacific Management Review**, 20(3), pp 177-183.
- MOHAMMAD, H.I. (2019) “Mediating Effect Of Organizational Learning And Moderating Role Of Environmental Dynamism On The Relationship Between Strategic Change And Firm Performance” **Journal of strategy and management**, 12(2), pp 275-297.
- MOLLAH, M.A., J.H. CHOI, S.J. HWANG & J.K. SHİN (2023) “Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning” **Sustainability**, 15(10), pp 7875.
- MORALES, V.J.G., M.J. BARRIONUEVO, L. GUTIERREZ (2012) “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation” **Journal of Business Research**, 65, pp 1040-1050.
- MOUSA, M., H.K. MASSOUD & R.M. AYOUBİ (2020) “Organizational Learning, Authentic Leadership and Individual-Level Resistance To Change: A Study of Egyptian Academics” **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 18(1), pp 5-28.
- MUHAJİR, A., T. ASMONY & H. HERMANTO (2023) “Influence of Transformational Leadership and Work Environment on Job Satisfaction and Ready to Change at The Medical Faculty of Al-Azhar Islamic University” **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, 9 (12), pp 517-531.
- MULLINS, L.J. (1999) Management and Organizational Behavior. Fifth Edition. United Kingdom, **Prentice Hall International, Inc.**
- MUMTAZ, S., C. SELVARAJAH & D. MEYER (2024) “How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence” **Global Business and Organizational Excellence**, 43(2), pp 79-91.
- MURAT, G., B. AÇIKGÖZ (2008) “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler” **Kamu İş**, 10 (2), ss 153-171.

- MWITA, K. & G. MREMA (2023) "The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organisational Performance: A Case of a Higher Education Institution in Tanzania" **International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)**, 2(5).
- NADLER, D.A. (1987) "The Effective Management of Organizational Change. J. W. Larsh (ed.) Handbook of Organizational Behavior" **Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.**, pp 358-369.
- NARVER, J.C. & S.F. SLATER (1990) "The Effect of A Market Orientation On Business Profitability" **The Journal of Marketing**, 54 (4), pp 20-35.
- NELSON, D.L. & J.Q. CAMPBELL (1995) Organizational Behavior-Foundations, Relities, and Challenges, U.S.A, **West Publishing Company**.
- NEWSTROM, K. & J.W. DAVIS (1993) Organizational Behavior- Human Behavior at Work. Ninth Edition. U.S.A, **Mc Graw Hill, Inc.**
- NGUYEN, L.T., K.T. TRAN & H.D. TRIEU (2024) "The Impact of Organizational Learning Facilitators on Organization Performance in The Public Sector: Testing the Role of Innovation and Optimization Activities" **Review of Integrative Business and Economics Research**, 13(3), pp 184-200.
- NGUYEN, T.T.N. & M.C. VU (2023) "Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning Support Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs" **International Journal of Professional Business Review**, 8(7), pp e01831.
- NOORI, A.Q., S.N. ORFAN & N. NOORI (2023) "Principals' transformational leadership and teachers' emotional intelligence: A cross-sectional study of Takhar high schools, Afghanistan" **Leadership and Policy in Schools**, pp 1-16.
- NUNNALLY, J.C. (1967) **Psychometric Theory**, 1. Baskı, McGraw-Hill, Inc., New York.
- OJEDA, M.J. (2023) Hizmetkar Liderlik Tarzının Çalışan Güçlendirmesi ve Çalışan Direnci Üzerine İncelenmesi. **Doktora tezi, Walden Üniversitesi**.
- ONAĞ, A.O., M. TEPECİ & A.A. BAŞALP (2014) "Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness" **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, pp 708-717.
- ONAĞ, O. & M. TEPECİ (2018) "Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 27(80), ss 80-95.
- OREG, S. (2003) "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure" **Journal of Applied Psychology**, 88 (4), pp 680-693.
- OREG, S. (2017) "Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance" **The Journal of Applied Behavioral Science**, pp 1–20.

- OREG, S., M. BAYAZİT, M. VAKOLA, L. ARCİNİEGA, A. ARMENAKİS, R. BARKAUSKİENE, N. BOZİONELOS, Y. FUJİMOTO, L. GONZÁLEZ, J. HAN, M. HREBÍCKOVÁ, N. JİMMİESON, J. KORDACOVÁ, H. MİTSUHASHİ, B. MLACİC, I. FERİC, M.K. TOPİC, S. OHLY, P.O. SAKSVİK, H. HETLAND, I. SAKSVİK, K. VAN DAM (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.
- OTHMAN, R.A. (2015) Impacts of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Performance in the Context of Customer Services, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **The Open University of Tanzania.**
- ÖRMECİ, B. & H. ÖCAL (2023) “Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki” **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), ss 127-167.
- ÖRMECİ, B. & H. ÖCAL (2023) “Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir Kobi Firmaları Üzerinde Bir Araştırma” **Management and Political Sciences Review**, 5(1), ss 32-54.
- ÖRMECİ, B. (2023) Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.** Afyon.
- ÖRÜCÜ, E., S.A.Ç. Özgür & I. HASIRCI (2023) “Kültürel Sıkılık ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(2), ss 79-98.
- ÖZCAN HAN, F. (2019) İşletmelerde Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel Sektör İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZDEMİR, S. (2000) **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. Baskı. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- ÖZDEMİR, Y. (2023) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkisinde Dinamik Yetenekler ve İnovasyon İkliminin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZEL, Ç.H. & N. KOZAK (2017) “An Exploratory Study of Resident Perceptions Toward the Tourism Industry in Cappadocia: A Social Exchange Theory Approach” **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 22(3). pp 284-300.
- ÖZGÖZGÜ, S., E. ALTUNAY (2016) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta Analiz Çalışması” **MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 14 (4), ss 259-294.
- ÖZKALP, E. ve Ç. Kirel (1996) **Örgütsel Davranış**, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No: 49, Eskişehir.

- ÖZKAN, Y. (2004) “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi” **Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi**, 6 (1).
- ÖZPEHLİVAN, M. & S. ALTAN (2018) “Bilişim Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin, Değişime Direnç ve Yenilikçiliğe Etkisi: İstanbul İli Örneği” **Economics, Finance and Politics**, 13 (22), ss 417-436.
- ÖZTÜRK, A. (2006) Restoran İşletmelerinde Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınmasının İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.’de Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar.
- PAAIS, M., & J.R. PATTIRUHU (2020) “Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance” **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(8), pp 577-588.
- PAMUNGKAS, B.C., I.A. BRAHMASARI & I.A.B. RATIH (2023) “The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, And Management Control System On Employee Performance With Organizational Commitment As The Intervening Variable At CV Makmur Jaya Abadi Surabaya City” **J. Econ. Financ. Manag. Stud**, 6, pp 429-437.
- PARK, S. & E.J. KIM (2018) “Fostering Organizational Learning Through Leadership and Knowledge Sharing” **Journal of Knowledge Management**, 22 (6), pp 1408-1423.
- PATHAK, D., P. MADAN & S. SRIVASTAVA (2023) “Examining The İnter-Relationship Between Leadership Styles, Organisational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Study of Indian IT Companies” **International Journal of Learning and Change**, 15(1), pp 51-69.
- PATTNAIK, S.C. & R. SAHOO (2020) “Employee Engagement, Creativity And Task Performance: Role Of Perceived Workplace Autonomy” **South Asian Journal Of Business Studies**, 10(2), pp 227-241.
- PEDLER, M., J. BURGOYNE & T. BOYDELL (1997) “The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development” London, **McGraw-Hill**. Pp 5.
- PEUS, C., D. FREY, M. GERKHARDT, P. FİSCHER & E. TRAUT-MATTAUSCH (2009) “Leading and Managing Organizational Change İnitatives” **Management Revue**, 20 (2), pp 158-175.
- PFEFFER, J. & G.R. SALANCIK (2003) **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press.
- PHAM, L.T. & H.V. HOANG (2019) “The Relationship Between Organizational Learning Capability and Business Performance: The Case of Vietnam Firms” **Journal of Economics and Development**, 21(2), pp 259-269.

- PICCOLO, R.F. & J.A. COLQUITT (2006) "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics" **Academy of Management Journal**, 49 (2), pp 327-340.
- POPOOLA, S.O. (2021) "The moderating effect of transformational leadership on relationship between organizational silence and knowledge transfer among librarians in federal universities in Southern Nigeria" **International Journal of Information Science and Management**, 19(2), pp 77-92.
- PRABOWO, T.S., N. NOERMİJATI & D.W. IRAWANTO (2018) "The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction" **Jurnal Aplikasi Manajemen**, 16 (1), pp 171-178.
- PURWANTO, A., K. FAHMI & A. SULAİMAN (2023) "Linking of Transformational Leadership, Learning Culture, Organizational Structure and School Innovation Capacity: CB SEM AMOS Analysis" **Journal of Information Systems and Management (JISMA)**, 2(3), pp 1-8.
- PUTRA, A. P., L. SYAHRUL & H. LUKİTO (2023) "Transformational Leadership, Affective Commitment With Organizational Citizenship Behavior Mediation To Employee Performance" *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), pp 5052-5064.
- QIAN, C. & D.M.H. KEE (2023) "Exploring The Path to Enhance Employee Creativity in Chinese Msmes: The Influence of Individual and Team Learning Orientation, Transformational Leadership, and Creative Self-Efficacy" **Information**, 14(8), pp 449.
- QONİTAH, Q. & M. SHOLAHUDDİN (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.
- RAFİKİ, A., M.D.T.P. NASUTION, Y. ROSSANTY & P.B. SARI (2023) "Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation and Personal Values Towards Smes' Growth in Indonesia" **Journal of Science and Technology Policy Management**, 14 (1), pp 181-212.
- RAMOS, A. & L. ELLİTAN (2023) "The Role of Organizational Learning and Culture in Building Organizational Competitiveness" **International Journal of Trends in Scientific Research and Development (IJTSRD)**. Vol: 7.
- RATNAWATI, I. & R.R. SUGIHARTI (2023) "Dönüşümcü Liderliğin Ve Ücret Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Değişime Hazır Olmanın Düzenleyici Rolü: Satın Alma Sonrası Şirketlerden Kanıtlar" **Diponegoro Uluslararası İşletme Dergisi**, 6(1), ss 9-23.
- RAZZAQ, S., M. SHUJAHAT, S. HUSSAIN, F. NAWAZ, M. WANG, M. ALI & S. TEHSEEN, (2018) "Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker

- Performance: The Neglected Role of Knowledge Management in the Public Sector” **Business Process Management Journal**, 25(5), pp 923-947.
- REHMAN, S.U., A. BHATTI & N.I. CHAUDHRY (2019) “Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles At Third-Order and Organizational Performance in Malaysian Smes” **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(36), pp 1-24
- REZEKİ, F., H.M. MARDİPUTERA & A. WULANDARİ (2023) “High And Low Levels Of Employee Performance: The Role Of Transformational Leadership Styles And Employee Engagement. Asian Journal of Management” **Entrepreneurship and Social Science**, 3(03), pp 568-584.
- ROBBINS, S.P. (2001) **Organizational Behavior**. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- ROSDIANA, R., & A. SYAHRUM (2023) “The Influence of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Job Performance among Maros District Education Office Employees” **Jurnal Economic Resource**, 6(1), pp 1-14.
- ROSEN, R.H. (1998) **İnsan Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- ROTEA, C.C., A.N. PLOSCARU, C.G. BOCEAN, A.A. VĂRZARU, M.G. MANGRA & G.I. MANGRA (2023) “The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process” **In Healthcare**, MDPI. 11(9), pp 1236.
- RUDIANTO, F.J. & W. SANTOSA (2023) “Effect of Transformational Leadership, Delegation Of Tasks, and Work Motivation on The Performance of The Naval Headquarters Detachment Unit With Organizational Culture As An Intervening Variable” **IJSSHR**, 6 (5), pp 2698-2713
- SABASRİ, A.L., H. KRİSNANDİ, K. DİGDOWİSEİSO & S.M. ADNAN (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.
- SABUNCUOĞLU, Z. & M. TÜZ (1995). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. & M. TÜZ (1998). **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. & M. TÜZ (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. & M. TÜZ (2005). **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayın, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. & T. TOKOL (2001). **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SAFAR, I.S. & M. RAMLAWATI (2023) “Knowledge Management: Perspective of Transformational Leadership on Employee Performance” **Journal of Economics, Finance and Management Studies**, 6(8).

- SAFIA, M. (2020) Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Erzurum.
- SAHARSO, S. & M.F. FADİLÂH (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.
- SALEM, M.H., K.M. SELEM, R. KHALİD, M. RAZA & M. VALERİ (2023) **Humorous leadership, upward voice and resistance to change in the hotel context: from affective events theory perspective**. European Business Review.
- SAMSON, D., T. DONNET & R. DAFT (2021) **Management**, 7th Edition, Cengage Learning, Australia.
- SÁNCHEZ, ID, M. SÍTÚ & L. MURİLLO (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.
- SATHYANARAYANA, S., N.M. INAMDAR, S. SREEJA, R. JAIN, S. SHARMA & S. PADMA, (2024) “Maximizing Impact: Unleashing Employee Performance Through Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Work Engagement” **Journal of Informatics Education and Research**, 4(1).
- SATTAYARAKSA, T. & S. BOON-İTT (2016) “CEO Transformational Leadership and The New Product Development Process The Mediating Roles of Organizational Learning and Innovation Culture” **Leadership & Organization Development Journal**, 37(6), pp 730-749.
- SAYLI, H. & A. TÜFEKÇİ (2008) “Başarılı Bir Örgütsel Değişim Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (30), pp 193-210.
- SEMEDO, A.S.D., A.F.M. COELHO & N.M.P. RIBEIRO (2016) “Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees’ creativity and individual performance” **Leadership & Organization Development Journal**, 37(8), pp 1038-1055.
- SENGE, P. (1996) **Beşinci Disiplin**. (A. İldeniz, & A. Doğukan, Çev.) Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- SENGE, P.M. (1990). **The Fifth Discipline**, The Art and Practice of the Learning Organization. New York, NY, Currency Doubleday.
- SENGENDO, D. & W. EDUAN (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.

- SERİNLİ, N. & M. KARA (2020) “Çalışanların Algılanan Örgütsel Desteğinin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Değişime Açıklığın Aracı Rolü” **Third Sector Social Economic Review**, 55(4), ss 2380-2398.
- SETIAWAN, A., E.B. SATOTO & N. QOMARİAH (2022) “Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Work Environment on Employee Performance With Employee Commitment as Intervening Variable (Study on Sub-District in Bondowoso Regency)” **International Journal of Management Science and Information Technology**, 2 (2), pp 11-20.
- SE'U, D., H. HİNA & Y. SETIAWAN (2023) “Analysis of The İnfluence of Transformational Leadership and Readiness To Change on The Performance of Female Employees During The Covid-19 Pandemic” **Jurnal Mantik**, 7(1), pp 518-527.
- SHARMA, S., R.M. DURAND & O. GURARİE (1981) “Identification and Analysis of Moderator Variables” **Journal of Marketing Research**, 18(3), pp 291-300.
- SHEA, T., S.A. USMAN, S. ARİVALAGAN & S. PARAYİTAM (2023) “Knowledge Management Practices As Moderator İn The Relationship Between Organizational Culture And Performance İn Information Technology Companies İn India” **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 53(4), pp 719-747.
- SHERER, P.D., K. LEE (2002) “İnstitutional Change İn Larger Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective” **Academy Of Management Journal**, 45 (1), pp 102-119.
- SHİN, J., M.A. MOLLAH & J. CHOİ (2023) “Sustainability And Organizational Performance İn South Korea: The Effect Of Digital Leadership On Digital Culture And Employees' Digital Capabilities” **Sustainability**, 15(3), pp 2027.
- SINGH, S., T.K. Darwish & K. Potocnik (2016) “Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures” **British Journal of Management**, 27, pp 214.
- SOBEL, M.E. (1982) Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models, In S. Leinhardt (Ed.), **Sociological Methodology**, Vol.13, pp 290-312.
- SOELTON, M. (2023) “Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector” **Jurnal Organisasi Dan Manajemen**, 19(1), pp 239-255.
- SON, T.T., L.B. PHONG & B. LOAN (2020) Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. **SAGE Open**.
- SOSIK, J. J., VERONICA, M.G., (2000) “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study” **Journal of Organizational Behavior**, 21, pp 365-390.

- SÖNMEZ, N. (2023) “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi” **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(28), ss 113-130.
- SÖYLEMEZOĞLU, E. (2023) Örgütsel Öğrenme Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yenilikçilik Ve Performansa Etkisi: Uluslararası Akreditasyona Sahip Hastaneler Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- SÖZBİLİR, F. & G. KEÇECİ (2023) “İnsan Sermayesi, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkileşim: Sektörel Bir Araştırma” **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 10(1), ss 49-70.
- STEFANIE FAUPEL & STEFAN SÜB (2019) “The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis” **Journal of Change Management**, 19:3, pp 145-166,
- SUCU, Y. (2000) **Örgütsel Değişim**, Elit Yayıncılık, Ankara.
- SUSANTO, O.W.N., S. RİYADİ & A. HALİK (2023) “The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance with Discipline and Integrity as Intervening Variables at Telkom Group South Surabaya” **International Journal of Social Science And Human Research**, 6 (1), pp 565-574.
- SUWARNO, B. (2023) “Analysis Head Nurses' Leadership Styles to Staff Inpatient Nurses' Job Performance in Hospital” **International Journal of Science, Technology & Management**, 4 (2), pp 317-326.
- SÜMER, N. (2000) Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. **Türk Psikoloji Yazıları**, 3(6), ss 49-74.
- SZABLA, D.B. (2007) “A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies” **Human Resource Development Quarterly**, 18 (4), pp 525-558.
- ŞAHİN, N. & F.P. BİLİR (2024) “The Effect Of Transformational Leadership And Personal Cultural Values On Creating A Learning Organization” **Humanities and Social Sciences Communications**, 11(1), pp 1-9.
- ŞAHİNLİ, S. & N. GEMLİK (2022) “Liderlik Tarzlarının Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İlişki Arayıcı ve Açıklayıcı Araştırma” **Türkiye Klinikleri Journal of Health Sciences**, 7 (3).
- ŞEKER, M., YAŞAR, H., AKUNOVA, P., & SAHARI, E. (2023) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Türkiye’de Hastanelerin Performansına Etkisi: Kesitsel Bir Çalışma” **Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi**, 6(2), ss 181-207.

- ŞEN, C. (2018) Psikolojik Sermayenin İş Performansı ve Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kültürel Sıkılık Esnekliğinin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ŞENADIM SALIK, C. (2019) Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Firmada Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞENTÜRK, F. & F. YETGİN (2022) “İşletmelerde Liderlik Tarzının Finansal Performansa Etkisinde Değişim Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Algısının Aracı Rolü” **Yıldız Social Science Review**, 8 (2), ss 108-120.
- ŞEREF, A. (2022) Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Esneklik Ve Performans İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: TOBB Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Ş., T. AKGEMCİ, A. ÇELİK (2008) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- ŞİRİN, M. A. (2023) Sağlık Kuruluşunda Çalışanların Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimi ve Değişime Direnç Düzeyleri: Bir Özel Hastane Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**. İstanbul.
- TABACHNICK, B.G. & L.S. FIDELL (2007) **Using Multivariate Statistics**. Pearson, Boston.
- TALAJA, A. & V. DUMANIC (2023) “Organizational Learning Capacity As A Mediator In Change Readiness & Change Success Relationship, Economic Thought and Practice, Department of Economics and Business” **University of Dubrovnik**, 32(2), pp 312-330.
- TAMUNOMİEBİ, M. & E. AKPAN (2021) “Organizational Change and The Imperatives of Managing Employee Resistance: A Conceptual Review” **Journal of Strategic Management**, 6 (1), pp 18-32.
- TAN, F.Z. & A. AKKUŞ (2018) "Banka Çalışanlarının Yetenek Yönetimi Algıları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” **Atlas Sosyal Bilimler Dergisi**, (3), ss 114-129.
- TAN, F.Z. & M. İNCE (2019) “Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi” **Econder International Academic Journal**, 3(1), ss 74-98.
- TAN, L.P. & K.Y. WONG (2015) “Linkage between Knowledge Management and Manufacturing Performance: A Structural Equation Modeling Approach” **Journal of Knowledge Management**, 19(4), pp 814-835.
- TAŞCI, D. & E. EROĞLU (2004) “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2).

- TAŞTAN, K., N.S. TAŞTAN & A. GEYLAN (2023) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri Ve Türkiye Kaynaklı Araştırmaların Betimsel İçerik Analizi” **Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi**, 2(1), ss 1-28.
- TAVŞANCIL, E. (2005) **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- TAY, Y.H. & O. AİGBOGUN (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.
- TAYAL, R., R. KUMAR UPADHYA, M. YADAV, S. RANGNEKAR & R. SINGH (2018) “The Impact of Transformational Leadership on Employees’ Acceptance To Change: Mediating Effects of Innovative Behaviour and Moderating Effect of The Use of Information Technology” **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 48(4), pp 559-578.
- 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.
- TOKAT, B. (2012) **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TOKGÖZ, S.S.E. H. G. E. (2013) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri” **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, 8(29), ss 4872-4895.
- TOKSÖZ, S. (2018) **Öğrenen Örgütler ve Etkili Olduğu Örgütsel Kavramlar**. Artıkel Yayıncılık. İstanbul.
- TORBALI, U. (2017) İşletmelerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Çalışanlar Açısından Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TSENG, S.M. & P.S. LEE (2014) “The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance” **Journal of Enterprise Information Management**, 27(2), pp 158-179.
- TURGUT, E. & A. SÖKMEN (2018) “Örgütsel Etik Değer Algısının Yenilikçi Çalışma Davranışına Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici ve Arabulucu Rolü” **İş Ahlakı Dergisi**, 11 (1), ss 43-67.
- TÜRKMEN, İ. & H. YILMAZ (2019) “Stratejik Girişimcilik ve Bilgi Yönetimi Performansı Arasındaki İlişki: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma” **Journal of Yaşar University**, 14(53), ss 1-12.
- UBAİD, M., R.H. LASHARİ, & A.H. RANA (2020) “The Role of Work Engagement in Relationship between Transformational Leadership and Job Performance in Banking

Sector of Lahore (Pakistan)” **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 9(2), pp 493.

UDIN, U. (2023) “Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The Mediation-Moderation Model” **International Journal of Professional Business Review**, 8(3), pp e01229-e01229.

ULUTAŞ, M. (2019) “Yenilikçilik ve Değişime Direnç İle Algılanan Performans Arasındaki İlişki: Bışkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması” **Turkish Studies-Social Sciences**, 14 (5), ss 2597-2622, Doi: 10.29228/TurkishStudies.39224.

UME, E. C. & N.C. AGHA (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.

USMAN, H.M. & R.N. HARYADI (2023) “The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance at Vocational High School Bina Mandiri Cileungsi” **International Journal of Sharia Business Management**, 2(1), pp 23-29.

USTA, M.E. & S. KAHRAMAN (2021) “Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel İklim ve Örgütsel Öğrenme Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (43), ss 95- 119.

UZUN, S., N. KARABACAK, E. KARATAY & M. M. ŞEN (2023) “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon Aracılığı İle Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi” **Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)**, 7(33), ss 705-713.

ÜNAL, S.B., E. KARADAĞ, & Hüseyin, G. Ö. K. (2023) “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması” **Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi**, 2(1), ss 12-33.

ÜNLÜ, Ü.Ş. (2019) Örgütsel Öğrenme ve İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Taşımacılık Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

ÜREK, D., İ. BİLGİN DEMİR & S. KARAMAN (2019) “Sağlık Kurumlarında Değişim Liderliği” **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 5(2), ss 89-103.

ÜSKÜPLÜ, M. & S. SAMUR (2021). Spor Bilimleri Fakültesi Baskın Örgüt Kültür Tipolojisi Analizi: Türkiye’de Bir Vakıf Üniversitesi Perspektifi. **Spor Eğitim Dergisi**, 5(3), 143-152.

VAN EEDEN, R., F. CILLIERS & V. VAN DEVENTER (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.

- VARDAR, A. (2001) **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti. İstanbul.
- VU, M.C. (2023) "Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning Support Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs" **International Journal of Professional Business Review**, 8 (7), pp e01831-e01831.
- WABİBAH, D. I. W., SUHAİMİ, S., AHMAD, K. I., & NOOR, I. (2024) "Influence of School Principal Transformational Leadership and Work Motivation on the Performance of Banjarbaru Private Junior High School Teacher" **Technium Education and Humanities**, 7, pp 1-9.
- WAHDA, M.F. & ASTY. (2020) "Extra-role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach" **International Journal of Engineering Business Management**, 12, pp 1-12.
- WALKER JR, O.C. & R.W. RUEKERT (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.
- WANZA, L. & J.K. NKURARU (2016) "Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret" Kenya. **International Journal of Business And Social Science**, 7(4), pp 190-199.
- WARD, C. & T. BERNO (2011) "Beyond Social Exchange Theory, Attitudes Toward Tourists" **Annals of Tourism Research**, 38(4): pp 1556–1569.
- WARUWU, H., M. ASBARİ, A. PURWANTO & Y.A. NUGROHO, M.A.A. FİKİRİ, A. FAUJİ, W.R. DEWİ (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.
- WERKMAN, R.A. (2009) "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns" **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (7).
- WİDİANİNGSİH, D., U.R. CHRİSTA & L.T. HARİNİE (2024) "Organisational Culture and Transformational Leadership Style Affect Employee Performance with Innovative Work Behaviour as Mediation Variables" **SENTRALISASI**, 13(1), pp 42-66.
- WOLFF, A. (2005) "Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi" **The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET**. 4, 1: Article 2.
- WU, C.M. & T.J. CHEN (2018) "Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment, and Creativity" **International Journal of Hospitality Management**, (74), pp 75-84.
- XANTHOPOULOU, D., A.B. BAKKER, E. DEMEROUTİ & W.B. SCHAUFELI (2009) "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement" **Journal of Vocational Behavior**, 74 (3), pp 235-244.

- XIE, L. (2020) "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis" **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 41 No. 2, pp. 220-236.
- XİE,L. (2019) "The Impact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis, Texas State University" **Leadership & Organization Development Journal**, 41/2, pp 220-236.
- YAZICI, Ş. (2020) Öğretmenlerin Öğrenme Çevikliği, Değişime Hazır Olma Durumları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Örüntüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- YILDIRIM, C. (2008) **Bilim Felsefesi**. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- YILDIRIM, G. (2021) "Halkla İlişkilerde Şeffaf İç İletişim ve Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Değişim ve Kurumsal Güven İnşasındaki Rolü" **Erciyes İletişim Dergisi**, 8 (1), ss 63-85.
- YILDIRIM, M.H., G. SUNMAN & Ş. ORUÇ (2018) "Kobi'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü" **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 3 (7), ss 213-229.
- YİNG KEAT, C. & S.R.M. ZAINAL (2024) "Moderating Role of Employee Vitality in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Performance" **Kurdish Studies**, 12(1), pp 70-90.
- YOLDAŞ ŞAFAK, S. (2019) The Relationship Between Teachers' Learning Organization Perceptions and Their Attitudes Towards Change, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- YOON, S.W. & J.G. PARK (2023) "Employee's Intention To Share Knowledge: The Impacts Of Learning Organization Culture And Learning Goal Orientation" **International Journal of Manpower**, 44(2), pp 231-246.
- YUE, C.A., L.R. MEN & M.A. FERGUSON, (2019) "Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness To Change: The Mediating Role Of Trust" **Public Relations Review**, 45(3), pp 101779, ISSN 0363-8111.
- YUKL, G., (1999) "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories" **Leadership Quarterly**, 10 (2), pp 285-305.
- ZALTMAN, G. & R. DUNCAN (1977) **Strategies for Planned Change**, Wiley, Toronto.
- ZAMAN, M., D. NOVITASARI, F.S. GOESTJAHJANTI, M. FAHLEVI, M. NADEAK, K. FAHMI & M. ASBARI (2020) "Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic" **Solid State Technology**, 63 (1), pp 185-200.

- ZAPTÇIOĞLU ÇELİKDEMİR, D. & İ. TÜKEL PAKER (2019) “Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi” **İzmir İktisat Dergisi**, 34(3), ss 431- 444.
- ZHANG, H., L. YANG, R. WALKER & Y. WANG (2022) “How to influence the professional discretion of street-level bureaucrats: transformational leadership, organizational learning, and professionalization strategies in the delivery of social assistance” **Public Management Review**, 24(2), pp 208-232.
- ZHOU, W., H. HU & X. SHI (2015) “Does Organizational Learning Lead to Higher Firm Performance An Investigation of Chinese Listing Companies” **The Learning Organization**, 22(5), pp 271-288.
- ZHUQ., KRIKKE, H., & M.C. CANIËLS (2018) “Supply Chain Integration: Value Creation through Managing Inter-Organizational Learning” **International Journal of Operations & Production Management**, 38(1), pp 211-229.

EKLER

EK 1: Gönüllü Katılım ve Bilgilendirilmiş Onam Formu

(Lütfen Bu Dokümanı Dikkatlice Okumak İçin Zaman Ayırınız)

Sizi (Cemile ŞEKER) tarafından yürütülen, “**Örgütlerde Değişime Direnç, Performans İlişkisinde Öğrenen Örgüt Algısı Ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü:**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz.

- Bu çalışmanın amacı “Örgütlerde Değişime Direnç, Performans İlişkisinde Öğrenen Örgüt Algısı Ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü:” tespit etmek”tir.
- Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler sadece *bilimsel nitelikli araştırma* amacı ile kullanılacaktır.
- Araştırmada *kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır*; ancak verileriniz bilimsel nitelikli yayınlar amacı ile kullanılabilir.
- Bu bilimsel araştırmanın başarısı, bütün soruları eksiksiz, içtenlikle, *kimsenin baskısı ve telkini altında olmadan* yanıtlamanıza ve size en uygun yanıtı vermenize bağlıdır.
- Çalışmaya katılımınız tamamen *gönüllülük* esasına dayanmaktadır. Bu noktada *size iletilecek olan soruları yanıtlamanız, araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız ve katılım için onam verdiğiniz anlamında yorumlanacaktır.*
- Çalışmaya *katılmama* veya katıldıktan sonra herhangi bir anda araştırmadan *çıkma* hakkına sahipsiniz.
- Eğer araştırma ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırma ekibine sorabilir veya daha sonra bu formda yer alan iletişim bilgilerinden iletişime geçerek bilgi alabilirsiniz.
- Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.
- Araştırmaya katılım için ayırmanız beklenen süre yaklaşık 7 dakikadır.

Katılımınız için teşekkür ediyoruz.

1. Bilgilendirmeyi Yapan Araştırmacı İle İlgili Bilgiler

Unvanı, Adı ve Soyadı	Görev Yeri	İmzası
Telefonu:	e-Posta:	
Adresi:		

2. Çalışmaya KatılımOnayı: Aşağıda imzası olan ben, yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güvence verildi. Araştırmacıya çalışma ile ilgili her türlü soruyu sorma fırsatı buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Araştırmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım. Bu formun bir nüshasını imzalı olarak teslim aldım. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

	Adı SOYADI (Kendi el yazısı ile)	İmzası (Islak İmza)
Katılımcının / Gönüllünün (Katılımcı çocuk veya engelli ise kendisine bilgilendirme yapılmalı ve rızası alınmalıdır)		
Veli veya Vasisinin (Velayet veya vesayet altında bulunanlar için)		
Olur alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin veya görüşme tanığının (gerekli ise)		

EK2: Anket

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 20 ve altında ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü

3. Medeni Durumunuz?

☐ Bekar ☐ Evli

4. Eğitim Durumunuz?

☐ İlkokul/Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Mevcut İşyerindeki Hizmet Süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10-15 yıl

6. Çalışılan İşyerindeki göreviniz?

☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Personel

7. Aylık Geliriniz

☐ 15.000TL-17.000TL ☐ 17.001 TL-19.000TL ☐ 19.001TL-21.000 ☐ 21.001 TL-23.000TL ☐ 23.001TL ve üstü

Anket İfadeleri

ÖRGÜT PERFORMANSI	1	2	3	4	5
Lütfen aşağıdaki ifadeleri uygun kutucuğu işaretleyerek değerlendiriniz. 1.Rakiplerden Çok daha Düşük 2.Rakiplerden Biraz daha düşük 3.Rakiplerle Aynı 4.Rakiplerden Biraz daha yüksek 5.Rakiplerden Çok daha yüksek					
1.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre pazar payınızdaki değişim nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
2.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre karlılığınızdaki değişim nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
3.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre satış gelirlerindeki değişim nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
4.Son iki yılda, pazarda yeni uygulamalarla piyasada ilk olma konusunda nasıldınız?	☐	☐	☐	☐	☐
5.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre ürün farklılaştırma dereceniz nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
6.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre yeni ürün piyasaya sürme hızınız nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
7.Son iki yılda, en önemli rakibinize göre yeni ürünlerde başarı oranınız nasıldı?	☐	☐	☐	☐	☐
ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI	1	2	3	4	5
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum					
8.İşletmemizin rekabet avantajı sağlamasında öğrenme, temel faktör olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
9.İşletmemizin gelişiminde öğrenme kilit faktör olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.İşletmemizde çalışanların eğitimi için yapılan harcamalar gider olarak değil yatırım olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11.İşletmemizde öğrenme, firmamızın devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
12.İşletmemizde çalışanlarca paylaşılan ortak bir amaç birliği bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.İşletmemizin vizyon ve değerleri tüm departman ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
14.Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
15.Çalışanlarımız kendilerini işletmenin geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
16.Müşteri beklentileri ile ilgili öngörülerimizi karar ve eylemlerimize yansıtırız.	☐	☐	☐	☐	☐

17.İşletme olarak kendi karar ve eylemlerimizi sürekli sorgularız.	☐	☐	☐	☐	☐
18.İşletmemiz çalışanları, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	☐	☐	☐	☐	☐
19.İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	☐	☐	☐	☐	☐
20.İşletmemizin yöneticileri ve çalışanları arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan iyi bir diyalog vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
21.İşletme olarak başarısız faaliyetlerimizi analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
22.İşletmemiz, işletme faaliyetlerinden edinilen deneyimleri paylaşmamızı sağlayan özel sistemlere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
23.İşletmemizde bilgi paylaşımının önemini sürekli olarak vurgularız.	☐	☐	☐	☐	☐
24.Deneyimlerimizi paylaşmak için çok az çaba harcarız.	☐	☐	☐	☐	☐
DEĞİŞİME DİRENÇ Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
25.Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
26.Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
27.Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
28.Hayatım ne zaman rutin bir hal alsa onu değiştirecek yollar ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Sürprizlerle karşılaşmaktansa sıkılmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
30.Bir değişiklik yapılacağı söylense, büyük ihtimalle stres olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
31.Yapılan planların değiştiği söylendiğinde, gerginlik hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
32.İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni stres eder.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Bir değişiklik yapıldığında, benim açımdan ek iş yükü olmasa bile bu beni rahatsız eder.	☐	☐	☐	☐	☐
34.Fikir değiştirmek bana çok zor geliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
35.Hayatımı iyileştirebilecek değişikliklerde bile, çoğu zaman, az da olsa rahatsızlık hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
36.Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa değişikliğin bana yararı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
37.Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
38.Sık sık fikrimi değiştiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
39.Fikrimi kolay kolay değiştirmem.	☐	☐	☐	☐	☐
40.Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.	☐	☐	☐	☐	☐
41.Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
42.Yöneticimiz insanların saygısını kazanmayı bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
43.Yöneticimiz kendisi ile çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
44.Yöneticimiz grubun iyiliğini kişisel çıkarların üstünde tutar.	☐	☐	☐	☐	☐
45.Yöneticimiz insanlar üzerinde güven duygusu yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
46.Yöneticimiz işletme amaçlarını bireysel amaçların üstünde tutar.	☐	☐	☐	☐	☐
47.Yöneticimiz güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın öneminden söz eder.	☐	☐	☐	☐	☐
48.Yöneticimiz davranışlarımızın ahlaki ve vicdani sonuçlarını bize hatırlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
49.Yöneticimiz önem verdiği kişisel değerlerinden bize bahseder.	☐	☐	☐	☐	☐
50.Yöneticimiz kendisine göre "Doğru ve Yanlışın ne olduğunu bize anlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
51.Yöneticimiz ortak bir amaç etrafında toplanmanın öneminden söz eder.	☐	☐	☐	☐	☐
52.Yöneticimiz işletmenin geleceği konusunda bizi heyecanlandıracak konuşmalar yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
53.Yöneticimiz ortaya koyduğu amaçlarla bizde heyecan yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐

54.Yöneticimiz hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
55.Yöneticimiz işletme amaçlarına ulaşma konusunda bizde istek ve heyecan uyandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
56.Yöneticimiz işletmenin önündeki yeni fırsatlardan söz eder.	☐	☐	☐	☐	☐
57.Yöneticimiz yaptığımız hataları birer öğrenme fırsatı olarak görmemizi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
58.Yöneticimiz mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözmenin öneminden bahseder.	☐	☐	☐	☐	☐
59.Yöneticimiz bize, yeni yol ve yöntemler bulma konusunda güvendiğini hissettirir	☐	☐	☐	☐	☐
60.Yöneticimiz olaylara her zaman farklı açılardan bakmamızı ister.	☐	☐	☐	☐	☐
61.Yöneticimiz farklı görüşlerimizi paylaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
62.Yöneticimiz hepimizle ayrı ayrı ilgilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
63.Yöneticimiz beklentilerimize yanıt vermeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
64.Yöneticimizin sorunlarımızla mutlaka ilgileceğini biliriz.	☐	☐	☐	☐	☐
65.Yöneticimiz ihtiyaçlarımızla ilgilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
66.Yöneticimiz bizi önemseydiğini hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐