

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İŞTE MUTLULUK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE
DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Sedef AKDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETME ANABİLİM DALI

İşletme Programı

OCAK 2024

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

İŞTE MUTLULUK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tez Yazarı
Sedef AKDOĞAN

Danışman
Doç. Dr. Esmâ Ülkü KAYA

OCAK 2024

ELAZIĞ

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

Başlığı:	İŞTE MUTLULUK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ
Yazarı:	Sedef AKDOĞAN
Tez Öneri	26.05.2022
Tarihi:	
Savunma Tarihi:	/....2024

TEZ ONAYI

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanan bu tez aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve akademik dinleyicilere açık yapılan savunma sonucunda **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile kabul edilmiştir.

İmza

Danışman:	Doç. Dr. Esma Ülkü KAYA Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
------------------	--

Başkan:

Üye:

Üye:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunun/...../20. tarihli toplantısında
tescillenmiştir.

Pro. Dr. Murat SUNKAR
Enstitü Müdürü

BEYAN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “İŞTE MUTLULUK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ” Başlıklı Yüksek Lisans tezimin içindeki bütün bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerin üretilmesi ve sunulmasında bilimsel etik kurallarına uygun davrandığımı, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum/kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum veri ve bilgileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı beyan ederim.

27.12.2023

Sedef AKDOĞAN



ÖN SÖZ

Günümüzde her alanda pek çok değişiklik meydana gelmektedir. Artık işletmeleri geçmiş zamana göre kıyaslarsak daha seri hareket etmekte ve bunun için formüller aramaktadırlar. Günümüz işletmelerinin bu süreci sağlamaları iyi ve mutlu çalışanlara, iyi liderlere ve her koşulda gelişen ve değişen çalışma koşullarına uyum sağlayan personeller ile mümkündür.

Bu sürecin başından sonuna kadarki tüm zamanda desteğini, akademik bilgisini ve tecrübesini benimle paylaşan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Esma Ülkü KAYA' ya, özellikle zorlandığım zamanlarda yol göstermesinde, her durumda anlayışlı olmasından, süreç boyunca desteğini ve ilgisini hissettiğim sevgili EŞİM' e teşekkürlerimi sunuyorum.

Sedef AKDOĞAN

ELAZIĞ 2024



İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖN SÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	2
1.1.1. Liderlik Özellikleri.....	3
1.1.2. Liderlik Türleri.....	3
1.1.2.1. Demokratik Liderlik.....	3
1.1.2.2. Tam Serbesti Taniyan Lider	4
1.1.2.3. Otokratik Liderlik.....	4
1.1.2.4. Yetki Verici Lider	4
1.1.2.5. Görev Yönelimli Lider	4
1.1.2.6. İlişki Yönelimli Lider.....	4
1.1.3. Liderlik İçin Önemli Faktörler	4
1.1.4. Küreselleşme Sürecinde Liderlik	5
1.1.5. Liderlik ve Değişim	5
1.1.6. Liderlik Teorileri.....	6
1.1.6.1. 1.1.6.1.Özellik Teorisi	6
1.1.6.2. Davranışsal Teori	6
1.1.6.3. Durumsallık Teorisi.....	7
1.1.7. Lider-Üye Etkileşiminin Temelleri	7
1.1.8. Lider-Üye Değişim Teorisi	8
1.1.8.1. Lider-Üye Değişimini Etkileyen Değişkenler	8
1.1.8.2. Lider-Üye Değişimi Nedenleri	9
1.2. Değişim Kavramı	9
1.2.1. Örgütlerdeki Değişimlerin Temel Nedeni	10
1.2.2. Örgütlerde Değişim Türleri.....	11
1.2.3. Değişim ile Teknolojide Yaşanan Gelişmeler	12
1.2.4. Değişime Direnç Kavramı	12
1.2.4.1. Değişime Direncin Önemi.....	12
1.2.4.2. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması İçin Örgütlerin Yapması Gerekenler	13
1.2.4.3. Değişime Direncin Nedenleri.....	13
1.2.4.3.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri	13
1.2.4.3.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri.....	15
1.2.4.3.3. Değişime Direncin Genel Nedenleri.....	15
1.2.5. Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi.....	16
1.2.5.1. Değişim Karşısında Personel Davranışları	16
1.2.5.2. Örgütlerde Değişime Direnme Sorunu.....	17
1.2.6. Değişime Direnmenin Önlenmesi	17
1.2.6.1. Değişime Direnci Yenmenin Yolları.....	17
1.2.7. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması.....	17
1.2.8. Liderlik, Değişime Direnç ve Yenilik	18
1.3. Mutluluk Kavramı	18
1.3.1. İş Hayatında Mutluluk	19

1.3.2. İş Hayatının Mutluluğa Etkisi	20
1.3.3. Çalışma Hayatında Mutluluğun Önemi	20
1.3.4. İş Hayatında Mutluluğu Arttırmanın Önemi	20
1.3.5. İş Hayatı ve Duygular	21
2. METOT	22
2.1. Araştırmanın Önemi	22
2.2. Araştırmanın Amacı.....	22
2.3. Araştırmanın Hipotezleri	23
2.4. Araştırmanın Prosedürü ve Katılımcıları	23
2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	23
2.6. Veri Analizi	24
3. BULGULAR.....	25
3.1. Araştırma Katılımcılarının Kişisel Bilgi Dağılımı	25
3.2. Korelasyon Analiz Sonucu	26
3.3. Çok Değişkenli Regresyon Analiz Sonuçları.....	27
3.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	34
3.5. Tek Yönlü Anova Analiz Sonuçları.....	36
3.5.1. Yaşa Göre Değişime Direnç Değerlerindeki Farklılıkları Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları36	
3.5.2. Gelire Göre İşte Mutluluk Değerlerindeki Farklılıkları Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları....	37
4. SONUÇ VE TARTIŞMA	39
KAYNAKLAR.....	41
ÖZ GEÇMİŞ	a

ÖZET

İŞTE MUTLULUK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sedef AKDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İşletme Programı

Ocak 2024, Sayfa: VII + 45

Literatürde işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişkiler tek bir çalışmada incelenmemiştir. Mevcut çalışma bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlar. Bir devlet üniversitesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılan katılımcılar (n=161), Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği, Değişim Tutum Ölçeği ve İşte Mutluluk Ölçeği Türkçe versiyonu tamamladılar. Korelasyon analiz sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (işten soğutan duygular ile değişime direnç ve boyutları arasındaki ve işten soğutan duygular ile katkı arasındaki ilişkiler hariç). Regresyon analiz sonuçlarına göre ise lider-üye etkileşimi hem işteki mutluluğu hem de değişime direnci etkiler. İlave olarak değişime direnç, işteki mutluluğu belirler. Sonuçlara göre işte mutluluk ve lider- üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimler değişime direnci etkiler. Etki ve profesyonel saygı lider-üye ilişki eğilimlerindeki artış, işteki mutluluğu artırırken profesyonel saygı lider-üye ilişkisindeki artış, değişime direnci zayıflatır. İlave olarak katılımcıların değişime karşı davranışsal tutumları arttıkça işteki mutlulukları zayıflar.

Anahtar Kelimeler: İşte mutluluk, lider-üye etkileşimi, değişime direnç.

ABSTRACT

The Relationship Between Happiness at Work, Leader-Member Exchange and Resistance to Change

Sedef AKDOĞAN

Master's Thesis

FIRAT UNIVERSITY

Graduate School of Social Sciences

BUSINESS ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

Business Administration and Management Program

January 2024, Page: VII + 45

In the literature, the relationships between happiness at work, leader-member exchange, and resistance to change have not been examined in a single study. The current study aims to examine the relationships between these variables. Participants ($n = 161$), who worked at a state university and participated in the study voluntarily, completed the Multidimensional Leader-Member Exchange Scale, the Change Attitude Scale, and the Turkish version of Happiness at Work Scale. According to the correlation analysis results, the relationships between the variables are statistically significant (except for the relationships between work repulsive feelings and resistance to change and its dimensions, and between work repulsive feelings and contribution). According to the regression analysis results, leader-member exchange affects both happiness at work and resistance to change. Additionally, resistance to change determines happiness at work. According to the results, interactions between happiness at work and leader-member relationship styles affect resistance to change. An increase in affect and professional respect leader-member relationship tendencies increases happiness at work while an increase in professional respect leader-member relationship weakens resistance to change. Additionally, as participants' behavioral attitudes towards change increase, their happiness at work weakens.

Keywords: Happiness at work, leader-member exchange, resistance to change.

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Frekans Dağılımı	25
Tablo 2. İşte Mutluluk, Değişime Direnç ve Lider-Üye Etkileşim Değişkenleri Arasındaki Bivariate Korelasyon Analiz Sonucu	26
Tablo 3. Lider-Üye Etkileşiminin İşteki Mutluluk Üzerindeki Etkisi	27
Tablo 4. Lider-Üye Etkileşiminin İşteki Mutluluk Boyutları Üzerindeki Etkisi	28
Tablo 5. Lider-Üye Etkileşiminin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi.....	29
Tablo 6. Lider-Üye Etkileşiminin Değişime Direnç Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	29
Tablo 7. Değişime Direncin İşteki Mutluluk Üzerindeki Etkisi	30
Tablo 8. Değişime Direncin İşteki Mutluluk Boyutları Üzerindeki Etkisi	30
Tablo 9. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Gösterilen Duygusal Tutum Üzerindeki Etkisi	31
Tablo 11. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Gösterilen Bilişsel Tutum Üzerindeki Etkisi.....	33
Tablo 12. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi	34
Tablo 13. Cinsiyete Göre İşteki Mutluluk Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	35
Tablo 14. Cinsiyete Göre Değişime Direnç Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	35
Tablo 15. Medeni Duruma Göre Lider-Üye Etkileşim Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	36
Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler	36
Tablo 17. Katılımcıların Değişime Direnç Değerlerinin Yaşa Göre Farklılıklarını Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları	37
Tablo 18. Tanımlayıcı İstatistikler	37
Tablo 19. Katılımcıların İçsel Motivasyon Değerlerinin Gelire Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları	37

1. GİRİŞ

Lider üye etkileşimi çalışan elemanları güçlendirme ve yenilikçi davranış ilişkilerini ele alan ve bu ikilinin arasındaki ilişkiyi inceleyen bir konudur. Lider üye etkileşiminin, personellerin yenilikçi davranışlarından olumlu yönde etkiler yaratacağı beklenir. Diğer liderlik kavramlarından farklı olarak lider üye ilişkisi, liderler ve üyeler arasında oluşan bağa odaklanarak liderler ve çalışanları arasındaki ilişkiyi liderliğin odak noktası haline getirir. Bununla birlikte lider üye etkileşimi sürecinde çalışanlara yapılan güçlendirme uygulamaları onları yeniliğe teşvik etmeye ve onlara cesaret vermeye yardımcı olacaktır. Çünkü bu süreçlerde personellerin daha sağlıklı karar vermelerini ve yeni fikirler ortaya koyabilmelerine katkı sağlayacaktır (Koçel,2015:475).

Günümüz şartlarında insanlar veya şirketler için değişime engel olan en büyük unsur alışkanlıklardır. Özellikle şirketlerde çalışanların edinmiş olduğu alışkanlıklar değişim süreci yaşanırken personelleri isteksizliğe iter. Yeni şartlara uyum sağlayarak iş hayatına devam etmek istemeyen personeller değişime karşı direnç gösterirler. Bu süreçte işletmelerde bu durumun üstesinden gelebilmek için eğitim, iletişim, iş kolaylaştırma ve anlaşma gibi bazı yöntemler kullanılır. Günümüzde her geçen gün gelişen teknoloji ile birlikte sürekli değişimle karşı karşıya gelmekteyiz. Yapılması planlanan değişiklikleri gerçekleştirmek için liderler her zaman çalışanların iş birliğine ihtiyaç duyarlar (Başaran,1992:294).

Şirketlerde personellerin iş arkadaşlarına, çalışma ortamlarına ve liderlerine karşı geliştirilen duygular vardır. Çalışma ortamındaki mutluluk kavramı iş yeri uygulamaları ve politikalarına bağlıdır. Çünkü işletmelerde mutlu personellerin işine bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylelikle işte mutluluk yaşandığı dönemlerde şirketlerde üretkenlik her zaman en üst seviyededir. İşte mutluluk konusunda bu süreci etkileyen en büyük etmenlerden birisi motivasyondur. Çalışma hayatında motivasyon personelleri harekete geçirip onları heyecanlandırarak çalışmalarına en büyük katkıyı sağlayan bir güçtür. Motivasyon yüksek olduğu sürece çalışan memnuniyeti somut bir şekilde artacak ve yönetici ile personel arasındaki memnuniyet ortaya çıkacaktır. Kısaca iş yerinde mutluluk şirketlerin uygulamalarının ve politikalarının bir sonucudur (Keser ve Kümbül Güler,2016:132-133).

Bu çalışma Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan çalışanlarda işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlar. Yazında, bu değişkenler arasındaki ilişkiler bir çalışmada incelenmediğinden, çalışma sonuçları itibariyle hem bu alanda yürütülecek çalışmalara rehber olacak hem de çalışma alanındaki bu boşluğu dolduracaktır.

Kesitsel nicel bir çalışma olarak tasarlanan mevcut araştırma, aşağıda sıralanan altı araştırma sorusunu inceler:

1. İşte mutluluk, değişime direnç ve lider-üye etkileşim değerleri katılımcılara dair kişisel bilgi değişkenlerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, çalışma yılı ve meslek) farklılık gösteriyor mu?
2. İşte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasında ilişki var mı?
3. Lider-üye etkileşimi, işte mutluluğu etkiler mi?
4. Değişime direnç, işte mutluluğu etkiler mi?
5. Lider-üye etkileşimi değişime direnci etkiler mi?
6. İşte mutluluk ve lider-üye etkileşimi, değişime direnci etkiler mi?

Tez de ilk olarak araştırma değişkenleriyle ilgili kuramsal bilgilere yer verildi. Devamında metot başlığı altında araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, prosedürü ve katılımcıları, araştırmada

kullanılan ölçekler, veri analizi ve bulgulara yer verildi. En son olarak çalışma sonuç ve tartışması yer aldı.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlar gruplar halinde yaşayan canlılar olduğundan bu grupları hedeflerine ulaştırıp, aynı zamanda yönetecek kişilere ihtiyaçları vardır. Bu süreçte grup liderlerinin grubun yeteneklerinin ortaya çıkmasını kolaylaştıran kişiler olmasını isterler. Gruplarda yapılacak etkinlikler ve verimlilik söz konusu olduğu zaman bu sürecin düzenli ve programlı yapılması gerektiğinden liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Liderlik kavramı iki nesnenin birbiriyle bağlantısı sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bunlar, etkileyen kişi ve etkilenen kişilerdir. Bu doğrultuda liderlik birtakım amaçları gerçekleştirmek için lider konumundaki bir kişinin diğer çalışanları etkilemesi sürecidir diyebiliriz (Yıldız, 2015: 3).

Lider kişilerin davranışlarını etkileyen ve onlara istediği şekilde yol gösteren, emirler veren ve öğreten bir kimsedir (Paksoy, 2013: 360).

Liderlik kavramı son zamanlarda yönetim kavramı ile karıştırılan bir kavram haline gelmiştir. Yönetim kavramı şirketlerde meydana gelen karışık, düzeni bozan ve personellerin çalışma potansiyelinde meydana gelen olumsuz davranışlar ile başa çıkan bir sistemdir. Liderlik kavramı ise bulunduğu durumdan olumlu veya olumsuz sonuçlar çıkararak geleceğe dair yol haritası çizer ve personellerin ortaya çıkan sorunlarını bu yol haritası ile çözmeyi sağlar. Genel olarak bakıldığında yönetim sistemdeki olguları organize edip, onları kontrol ederek yönetim sistemini kontrollü yürütmektir. Liderlik ise içerisinde bulunduğu sistemi daha ileriye taşımak için bilgi, motivasyon ve daha fazla özellikleri yönetim fonksiyonlarına aktaran kısımdır (Genç ve Halis,2006:260).

Liderlik kavramını anlamak için yönetim ve liderlik arasındaki farkı iyi bilmek gerekir. Bunu anlamak için tanımlarına iyi bakmak gerekebilir. Yönetim kısmı organize edip, planlama yapıp, kontrolü sağlarken lider ise gruplar içerisindeki kişilerle bizzat ilgilenir. Onların motivasyonunu yüksek tutarak, ikna ederek ve sorunlarıyla baş etmeye çalışarak bu süreci yönetirler (Dubrin,2016:61).

Aşağıda liderlik ve yönetimin farkları sıralanmıştır (Paksoy,2013:362):

- Yönetimde belirli bir düzen vardır. Personeller arasında tutarlılık sağlanır. Liderlik ise yeni düşüncelere, yeni projelere ve yeni personellere uyum sağlar.
- Yönetim içerisinde bulunduğu süreci düzenli hale getirip yeni bir çalışma alanı içinde faaliyet sağlar. Liderlik daha önce keşfedilmemiş veya ilk kez pazara sunulacak yeni ürünlerle değişimler yaratır.
- Üst kademede çalışan liderlerin projeleri sürekli değişim halindedirler. Projelerinin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışırlar.

Genel anlamda bakılacak olursa liderlik, birtakım şartlar altında belirlenen kişilerin veya grupların istek ve amaçlarını gerçekleştirmek için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda liderin yaptığı her işi kapsayan süreçtir (Koçel,2001:465).

Dolayısıyla liderler, örgütlerin istekleri çerçevesinde yaşayıp, gelişmelerini sağlayan kişilerdir. Liderler kararı zor olan kritik kararlar verirler. Alanında iyi bir lider, ihtisasının iyi bir eğitim kurumlarında tamamlamış ve alanında birçok alanda deneyimli olmalıdır (Doğan,2002:86).

Liderlerin yapması gereken davranışlar toplum yapısını yeniden yaratıp bu sürecin birlik ve kişiliğini etkileyerek toplumu başarıya götürüp gerektiği zaman başarı elde edebilmesi için toplum kalıpları dışına çıkabilmektir (Bursalıoğlu,2000:12).

Günümüzde siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda sürekli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerden etkilenen büyük topluluğun çoğunluğunu işletmeler oluşturmaktadır. İşletmelerde değişim esnasında normalden daha çok lider ve yöneticilere ihtiyaç duyulur. Çünkü yönetici ve liderlerin plan ve programlarıyla bu değişimlerin zorluklarının üstesinden gelinir. Değişim sürecinde liderler olmazsa eğer örgütlerde sadece fikir kalabalığı oluşturan çalışanlar olur. İşletmelerin ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için bir nevi liderlik olmazsa olmazdır. Çünkü geçmişten günümüze kadar insan topluluklarında kişilerin fikir ve davranışlarının şekillendirilmesine oldukça katkıda bulunmuşlardır. Kısaca toplumların bir araya gelerek oluşturduğu yapılarda, çalışma sistemlerinde her zaman liderlere ihtiyaç duyulacaktır (Güney,2020:29-30).

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Bir liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Gürsoy,2005:63):

- Empati kurar ve kişisel gelişime öncelik verir.
- Başkalarını geliştirmeye odaklanır.
- Stratejik düşünmeye teşvik eder.
- Yaratıcı çözümler üretir.
- Disiplin ve prensip sahibidir.
- Muhakeme gücü yüksektir.
- Çalışanlarının gelişimine katkıda bulunur.
- Dayanışma ve iş birliğini sağlar.

Liderlerde aranan temel özellikler ise aşağıdaki gibidir (Gürsoy,2005:64):

- Empati kurar ve kişisel gelişime öncelik verir.
- Başkalarını geliştirmeye odaklanır.
- Stratejik düşünmeye teşvik eder.
- Yaratıcı çözümler üretir.
- Disiplin ve prensip sahibidir.
- Muhakeme gücü yüksektir.
- Çalışanlarının gelişimine katkıda bulunur.
- Dayanışma ve iş birliğini sağlar.

1.1.2. Liderlik Türleri

Liderlik türleri aşağıdaki gibidir:

1.1.2.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik türünde insan her zaman merkez noktasındadır. Bu liderlik türünde yönetici, iş planlaması yaparken, yerine getirilmesi gereken emirleri sıralarken üst kademedeki çalışanların istek ve düşünceleri doğrultusunda düzenlemeler yapar. Bu süreç olumlu şekilde karşılanıp üst kademedeki personellerinde yöneticilik alanında kendilerini geliştirmesine katkıda bulunur. Böylelikle gruplar arasındaki anlaşmazlıklar ortadan kalkarak motivasyonu yüksek bir

çalışma ortamı oluşur. Bu sürecin sadece bir olumsuz yanı vardır. Kararlar verilirken çok sayıda insan katılımı olduğundan bu süreç gereğinden fazla uzar ve hızlı karar alınması gereken durumlarda başarısızlık meydana getirir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz,1998:164).

1.1.2.2. Tam Serbesti Taniyan Lider

Bu liderlik türünde yönetici personellerin kendi istek ve düşünceleri doğrultusunda hareket edip onların amaç ve planlarının kendilerinin yapmasına imkân tanır. Personeller bu süreçte sorunlara çözüm bulma konusunda eğitim almışlardır. Bu liderlik tarzında liderin otorite gücünü kullanmasını ortadan kaldırmak amaçlanmıştır. Böylelikle personeller ihtiyaç duydukları zaman liderleri dışında istedikleri kişilerle gruplar halinde sorunlarını çözebilmektedirler (Dinçer ve Fidan,1996:349).

1.1.2.3. Otokratik Liderlik

İşletmenin yeni kurulduğu ve temel eğitime ihtiyaç duyulan ve faaliyetlerde yeni personellere işletme politikasını benimsetmede bu liderlik yaklaşımı uygun olacaktır. Bu liderlik türünde örgütsel kriz çıktığında acil durum ve bir hayati tehlike söz konusu olduğunda uygulanır (Ardıç,2007).

Otokratik liderler kendi istek ve düşünceleri doğrultusunda karar verip bu kararları personele bildirirler. Yönetici yeni proje, yeni fikir ve düşüncelerini oluşturup personellerin araştırma yaparak sorular sormasını ister. Bu süreçte ise gruplar arasındaki istikrarı liderlerin istek ve mutluluklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Paksoy, 2013: 364).

1.1.2.4. Yetki Verici Lider

Bu süreçte takım liderleri ve grup üyeleri kendine güvenip yüksek performansta çalışan kişiler olmalıdır. Çünkü bu tarz liderler birtakım yetkilerini astlarının kullanmalarına izin verirler. Yani astlarla yeni projeler paylaşarak onlara otorite ve yetki emanet edilir. Böylelikle personellere yetki verdikçe uzun dönemli çıktılar ve yüksek performanslı bir iş elde edilir (Serinkan,2008:166).

1.1.2.5. Görev Yönelimli Lider

Bu liderlik türünde yönetici için asıl hedef elde edilen sonuçtur. Liderler gruplar arasındaki ilişkilerden çok organizasyonel yapıya önem verirler. Sonuç elde edebilmek için takımların değerlendirme sonuçlarını, iş analizlerini ve hedeflerini detaylı bir şekilde incelerler. Çalışanlara ağır görevler verebilirler. Gerçekçi bir liderlik türü olduğundan çalışanların duygularına önem verilmez. Her zaman planlı, programlı ve kuralcı bir şekilde çalışma sağlarlar (Dinçer,2008:60).

1.1.2.6. İlişki Yönelimli Lider

Yönetim esnasındaki bütün süreçleri dikkate alarak, sonuca varırlar. Personellerin daha profesyonel ve verimli olabilmeleri için iş tatminine önem verilir. Bu nedenle çalışanlarla meydana gelebilecek sorunları açık iletişim kanallarıyla üst kademelerdeki liderlere ileterek çalışanlarda biz duygusunun öne çıktığı bir liderlik türü yaratmaya çalışılır (Zencirkıran ve Keser, 2018:70-71).

1.1.3. Liderlik İçin Önemli Faktörler

Çalışma hayatında başarının temel nedenleri liderden geçer. Eğer lider güçlü bir lider olmak istiyorsa en başta güçlü bir karaktere sahip olmalıdır. Çünkü liderler karakter yapısı olarak güçlü

oldukları zaman çalışanlara ve iş ortamında vereceği moral ve çalışma temposu ile yaptığı çalışmalar daha verimli hale gelecektir. Liderler için vazgeçilmez olan bazı huşular vardır. Bu hususlar liderlerin özünü ve temelini oluşturmaktadır. Bu hususları şöyle sıralayabiliriz (Güney,2020:366-368):

- Güçlü lider dinler
- Güçlü lider doğal davranır
- Sorumluluk alırlar
- Karmaşık yaşamazlar
- Güvenilir olurlar
- Kendilerinden yardım istenmesini beklerler
- Takımını iyi yetiştirirler
- Her zaman kendini geliştirirler
- Çalışmayı severler.

1.1.4. Küreselleşme Sürecinde Liderlik

Genel olarak bakıldığında küreselleşme bütün evreni tek bir Pazar olarak görmektedir. İşletmeler için Pazar alanının evrensel hale geldiği ve bütün dünyada ortaya çıkan politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel yeniliklerin işletmeleri etkilemesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Değişim her zaman kaçınılmaz bir süreçtir. Dolayısıyla liderler değişimi fırsat olarak görmelidirler. Yöneticiler ise doğru değişimler bulmayı ve bunları organizasyonun her yönünde nasıl verimli hale getireceğini bilir (Paksoy,2013:380).

Küreselleşme sürecinde ülkeler arasındaki gelişmişlik seviyesinin farkının azaltılabileceği ya da ortadan kaldırılacağı savunulup, yeni modern toplumun düzeni, dünya barışı ve demokratik sistem tarzı kavramlarla birlikte anılmıştır. Bu süreçte liderlik kavramı ülkelere göre farklılık gösterip liderler arasındaki kapitalist gelişme süreci ile sıkı bir bağlılık içinde olurlar (Mutioğlu,2002:958).

Günümüz dünya koşullarında küreselleşme sürecinde gelişen teknoloji ve her geçen gün artan rekabet ile gelişmiş ülkeler geçen her an güç kazanırken, gelişmekte olanlar ise zaman geçtikçe elde ettiği haklardan ödünler vermektedirler (İnce,2001:32).

Küreselleşme hangi aşamada hangi düşünceyle değerlendirilirse değerlendirilsin dünyayı çok boyutlu olarak etkilemektedir. Teknolojik anlamda güçlü olan ülkeler çok az taviz gösterebilirler bile yine de bu süreçten etkilenmişlerdir. Bu süreçle bu etkilenmenin ise en önemli kısmı olan liderlerin ulusal ve küresel anlamda sorumlulukları artıp ağırlaşmıştır (Erçetin,2000:12).

Küreselleşme sürecinde küresel liderler karşı tarafa her zaman esnek yaklaşımlarda bulunurlar. Geçmişte yaşanan liderle kıyaslanmayıp olaylarla rahatça baş edebilirler. Küresel liderler kendilerinin ve başkalarının durum ve tutumlarını, ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve beklentilerinin kültürel çevresinden etkileneceğini, hatta birlikte çalıştıkları insanların nasıl etkileneceğini bilirler. Böylelikle yönetici ve personellerin performans açığını kapatabilmek için birlikte hazırlanmalarına ve karşılıklı verdikleri sözlere uymalarına imkân sağlayarak bireysel ve organizasyonel anlamda yüksek performansın elde edilmesini kolaylaştırırlar (Barutçugil,2002:62).

1.1.5. Liderlik ve Değişim

Günümüzde artık her şey hızlıca değişmekte olup bu sürece ayak uydurma mücadelesi içinde oluruz. Bu sürece uyum sağlamak için planlı ve programlı olmak gerekir. Değişim artık çağımızın ve liderliğin en önemli gerçeğidir. Bu süreçte bilgi sahibi, donanımlı yönetici ve liderlere ihtiyaç

duyulur. Çünkü değişimin gerçekleşmesi için sıradan yöneticiler ve liderlerle bunu yapmak mümkün değildir. Artık zamanla değişim yöneticiler için mecburi bir durum haline gelmiştir (Paksoy, 2013: 372). Liderler değişim sürecinde personellerine başarılması kolay hedefler koymalıdır. Bu davranış değişim sürecinde olan şirketlerde performans artışı sağlar (Sökmen,2010:140).

Bilgi çağının yöneticilerinin en büyük sorunlarından biri de bilginin yönetilmesidir. Çünkü günümüz organizasyonlarında değer yaratan en önemli faktör değişimdir. Örgütlerin geleceği her geçen gün hızla değişen şartlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu da bilginin ve değişim sürecinin beraber yürütülmesiyle gerçekleşecek olan bir durumdur. Zamanla birlikte liderlerin karşılaştıkları zorluklarda değişime uğrayacaktır. Değişimin her geçen gün hızla yaşandığı ortamda başarılı olabilmek için gereken liderlik özelliklerine sahip olmak ve bu özellikleri anlamak gerekir (Adair,2005:10).

1.1.6. Liderlik Teorileri

Liderlik işletmelerde çalışma verimliliğinin en üst kademeye çıkarılmasında ve personelleri istedikleri amaçlara ulaşmasında yardımcı olacak olan önemli bir kavramdır. Liderlik şirketlerde son zamanlarda personelleri etkileme ve yönlendirme alanlarında başarı gösteren kişiler için kullanılmaktadır. Liderlik aynı zamanda hedefleri olan personellerin onları gerçekleştirmeleri için gerekli ortamı sağlayarak ortaya çıkan önemli bir kavram haline gelmiştir. Bilim insanları liderlik konusundan hareketle liderlik ile ilgili görüşlerine kaynaklık eden araştırma ve teoriler ortaya çıkarmışlardır. Bu teoriler; özellik teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileri olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir (Koçel,1998:398).

1.1.6.1. 1.1.6.1.Özellik Teorisi

Liderlik teorileri arasında en eski olan teori özellik teorisidir. Bu teoride liderliğin ancak belirli özellikler ile var olacağı öne sürülmüştür. Bu teoride anlatılmak istenen bazı kişilerin doğal liderler oldukları ve bu kişileri diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Can,1999:196).

Bu teoriye göre liderlerin taşıması gereken özellikler vardır. Bunlar (Zel,2001:128):

- **Fiziksel Özellikler:** Enerjik ve aktif olma
- **Zekâ ve Yetenek:** Kesin kararlılık, bilgili olma ve akıcı konuşma
- **Sosyal Özellikler:** İş birliği yeteneği, güçlü dostluk ve sosyal olma
- **Duygusal Özellikler:** Saygı, sevgi ve başarıya hırsları

1.1.6.2. Davranışsal Teori

Davranışsal teori türünde liderlerin astlarıyla arasındaki iletişim şekline, planlama ve kontrol süreçlerine aynı zamanda istenilen amaçları belirleme gibi davranışların incelendiği teoridir. Davranışsal teori türünde yapılan bütün çalışmalarda ortak noktalar liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsemeleri istenmiştir. Bunlar; işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzıdır. Buradaki ana fikir liderleri başarılı yapan faktörün sahip oldukları özellikler değil de liderlik yaptıkları süreçte ortaya koydukları davranışlar olduğu savunulur (Zel,2006:125).

1.1.6.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisine göre değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğini öne sürölmüştür. Yani liderler ortamın gereksinim ve özelliklerine uyarak ortaya çıkmalıdır. Bireysel özellikler dikkate alınmadan ortamsal özellikler göz önünde bulundurulur. Durumsallık liderlik teorisinde lideri belirleyen en önemli faktör yapılmak istenen amacın çalışanların yetenekleri, liderliğin çalışanlarda oluşturduğu özellikleri ve liderin geçmiş tecrübelerine dayanmaktadır (Tortop,İsbir ve Aykaç,1999:230).

1.1.7. Lider-Üye Etkileşiminin Temelleri

Lider-üye etkileşimi ilk dikey ikili bağlantı teorisi olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonradan lider üye etkileşimi teorisi olarak devam etmiştir. Ortaya çıkan bu teori lider ile personeller arasındaki olumlu veya olumsuz iş ilişkilerine bakmaktadır. Dikey ikili teorisi bağlantısına göre liderlerin bütün çalışanlara aynı seviyede davrandığını söylese de liderlerin sahip oldukları yetki ve mevkileri nedeniyle herkese aynı tarzda davranılmadığı ortaya koyulmuştur. Genel olarak lider üye etkileşimi teorisi liderlerin elde ettikleri yetki, zaman ve erişim sağladıkları kaynakları personelleriyle arasındaki ilişkiyi geliştirirken nasıl bir yol izlediklerini ortaya çıkarmaya çalışan bir teoredir (Yıldız, 2015: 31).

Lider-üye arasındaki ilişkilerde çalışanların liderlere karşı duyduğu güven ve samimiyetin derecesine bakılmaktadır. Yani liderlerin çalışanlar tarafından sevildiğini, güven duyduklarını ifade etmektedir. Liderlerin en etkili yönünü belirleyen unsurlar araştırılırken çalışanların liderlere güvenmesi, lideri sevip benimsemesi ve ona saygı göstermesi sonucuna varılmıştır. Bu tarz durumlarda liderinde aynı şekilde çalışanlarına güven duyması gerekmektedir. Bunun sonucunda daha samimi bir ortam oluşup daha verimli bir çalışma ortamı elde edilecektir. Çünkü lider ve çalışanları arasında sevgi ve saygı olmadığı sürece ilişkiler her geçen gün zayıflar ve bu durum olumsuz bir ortam yaratır (Dereli,1976:206).

Çalışanların yöneticiler yani liderler ile olan ilişkilerinin aynı zamanda çalışma grupları içindeki ilişkilerini ve genel duruşlarını belirlediği görölmektedir. İşletmelerde liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin olumlu yönde ilerleyebilmesi için işletmenin amaçları ile çalışanların amaçları aynı olmalıdır. Bu bağlamda lider üye etkileşim teorisi her zaman geleneksel teorilerden ve beklentilerden farklı olarak lider ve üyeleri arasındaki benzer ilişkilere odaklanmaktadır. Bu durum hem üyelerin hem de liderlerin istek ve amaçlarının kalitesini arttıracaktır (Omilion-Hodges ve Ptacek,2021:112).

Lider-üye etkileşim teorisinde liderlerin tüm astlarına aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin etkileşimin temellerini oluşturan bazı teoriler vardır. Bu teorilere göre işletmelerde liderler ile astların çalışma ilişkileri yüksekten düşük kaliteye doğru değişim göstermektedir. Aynı zamanda liderler oluşturulan grupların dışında kalan astlar ile daha düşük seviyede ilişki kurdukları gözlemlenmiştir (Yıldız,2015:31).

Lider-üye etkileşim teorileri aşağıdaki gibidir:

- **Sosyal Mübadele Teorisi**

Lider üye etkileşimi teorilerinden birisi olan sosyal mübadele teorisinde kişiler içinde bulundukları bir durumda katlanmaları gereken sosyal maliyetlerin karşılığında ödüllendirilmeyi beklerler. Aynı zamanda sosyal mübadele teorisi personellerin arasındaki olumlu veya olumsuz

ilişkileri açıklamaya çalışır. Bu teori sürecinde karşılıklı bağımlılık gözlemlenir ve bu da çalışanların birbirleriyle dayanışma içinde olup yüksek kaliteli ilişkileri meydana getirir (Yıldız,2015:34).

- **Sosyal Kimlik Teorisi**

Sosyal kimlik teorisi grupları her yönüyle inceleyen bir teoridir. Gruplardaki üyelerin davranışlarını, bu süreçteki ilişkilerini ele alan bir teoridir. Sosyal kimlik teorisinde çalışanların olumlu kişilik algılarına ihtiyaç duydukları varsayılarak onları kendilerini iyi hissedecekleri gruplara dahil ederler (Genç,2005:295).

- **Örgütlerde Gruplar**

Grup iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan nesnelerin bütünüdür. Gruplarında insanlar gibi kendilerine özgün kişilikleri bulunur. İşletmelerde genel olarak grupları incelerken en çok biçimsel (formal) grup ve biçimsel olmayan (informal) grup türlerinden oluşurlar. Biçimsel (formal) gruplarda her zaman düzen söz konusudur. Örgütleyici tarafından üyelerin arasındaki ilişki ve çalışmaları belirli kurallar çerçevesinde denetlenir. Biçimsel olmayan informal gruplar ise örgüt üyelerinin kendi şahsi amaçları ve tercihleri doğrultusunda oluşan gruplardan meydana gelir. İnfomal grupların her zaman işletme başarısı üzerinde etkileri bulunur (Yıldız,2015:33).

1.1.8. Lider-Üye Değişim Teorisi

Liderler bulundukları işletmelerde zaman faktöründen dolayı astların bir kısmıyla özel ilişki içinde olurlar. Bu kişiler iç grupları oluşturur. Liderler bu gruplardaki kişilere daha fazla güvenerek daha çok zaman ayırırlar. Bu teoriye göre liderler oluşturdukları gruplardaki astları iç ve dış olarak sınıflandırır. Lider iç grup üyelerini kendine yakın üstün nitelikli kişilerden seçmektedir. Sonuç olarak bu teoride iç grupta bulunan astların daha yüksek performans sergileyip daha iyi ilişkiler kurdukları ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel,2010:325).

Lider-üye değişimi teorilerine göre yöneticiler her zaman saygılı, anlayışlı ve çalışkan kişiliklere sahiptirler. Bu teoriye dayanarak liderler organizasyondaki personellerin hepsi ile yüksek kalitede davranışlar sergileyerek liderliklerini geliştirirler. Aynı zamanda lider üye değişim teorisi çalışan personellerin işinde motive olabilmeleri için örgütsel bağlılığı etkilerler. Liderler ile astlar arasındaki ilişki her zaman çalışanların motivasyonunu artırır. Daha çok ikna edici ve yol gösterici liderlik özelliklerine sahip olan şirketler örgütsel hedefleri geliştirerek çalışanların memnuniyetini arttıracaklardır (Liden, Wu, Cao ve Wayne,2016:32).

Bu teoride liderler astlara aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin bir yaklaşım değil de aksine liderlerin her astına farklı liderlik tarzını geliştirdiğini varsayan bir teoridir. Bu teori iki şekilde grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılır (Özkalp ve Kirel,2010:326).

1.1.8.1. Lider-Üye Değişimini Etkileyen Değişkenler

Lider-üye değişim teorisi liderin tüm astlarına aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin geleneksel yaklaşımın aksine liderin her astına farklı liderlik tarzını geliştirdiğini varsayan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda lider-üye değişimini her zaman etkileyen faktörler yer almıştır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir (Yazıcı,2001:162):

- Çalışanların tutumları

- Profesyonellik
- İş tatmini
- Örgütsel bağlılık
- Dış çevrenin etkileri
- Organizasyonun yapısı ve türü
- Lider ve üye arasındaki ilişki.

1.1.8.2. Lider-Üye Değişimi Nedenleri

Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görülür. Bir organizma olarak nitelendirilen işletmeler sürekliliklerini sağlamak için değişime ihtiyaç duyarlar. Günümüzdeki işletmeler her geçen gün değişen çevreyle karşı karşıya olup bu duruma uyum sağlamak zorundadırlar. Lider-üye değişiminin birkaç nedeni vardır. Bunlar (Uygur ve Göral,2005:220):

- Bilgi çağının doğuşu
- Değişimin hızlanması
- İş gücü
- Ekonomik krizler
- Gelişen teknoloji
- Eğitim düzeyi
- Politik gelişmeler.

1.2. Değişim Kavramı

Örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarına uyum gösterebilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan değişim kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlar arasında en geneline bakacak olursak değişim örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklik olarak açıklanmaktadır (Peker,1995:24). Başka bir deyişle değişim hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayıp önceki durum ve davranıştan farklılaşma bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın olmasıdır (Helvacı,2005:14).

Literatürde ise değişim kavramına farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek ve becerilerinin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir (Koçel,2007:688).

Büyük işletmelerde meydana gelen değişime bağlı olarak başta hizmetlerde sorunlar ortaya çıkabilir hatta bir başka değişimle çakışabilir. Bütün bu meydana gelen riskleri en aza indirmek ve değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için değişim bir süreç olarak görülmelidir ve yönetilmelidir (Toker,2007:5).

Liderlerin davranışları sorumlulukları altında olan değişim süreçlerine bağlıdır. Değişim yaşanırken liderlerden her zaman çalışanlara karşı katkı ve sadakat beklenir. Çünkü artık işletmelerde çalışanlara karşı sadakat çok boyutlu bir yapı olarak faaliyet göstermektedir. Değişim sürecinde lider bu yönden çalışanları etkilediğinde süreç olumlu yönde ilerleyecektir. Sonuç olarak personel

bağlılığı ile çalışan memnuniyeti oluşan şirketlerde değişim her yönüyle pozitif bir şekilde ilerler (Helvacı,2005:15).

1.2.1. Örgütlerdeki Değişimlerin Temel Nedeni

Yaşanan hızlı teknolojik değişim talep edilen değişiklikleri ve konjonktürel dalgalanmalarını olağan hale geldiği bir ortamda işletmeler değişime uyum sağlamanın ve hatta onu yönlendirmenin önemini fark etmişlerdir (Koç,2014:24). Böylece örgütlerde değişimin artmasında temel sebep bilişim teknolojilerinin geldiği konumdur. Bundan böyle bilgiyi yaratmak, kullanmak, gerekli yerlere iletmek, yönetmek, onu paylaşıp ve bilgiye ulaşmak çok daha basit bir hale gelmiştir. Değişimi etkileyen bir diğer faktör ise günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle yükselen rekabet koşulları olmuştur. Dolayısıyla dinamik piyasa koşulları aynı zamanda, dinamik bir örgüt ve işletme yapısını zorunlu kıldığı görülebilmektedir (Ergen,2015:26).

Çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını günümüzün gereksinimlerine uyum sağlamadan sadece teknoloji, süreç ve yapılarda değişiklik yapan örgütler uzun dönemli başarılar elde etme de yetersiz kalacaklardır. Bu nedenle örgütlerin daha hızlı, etkili, karlı olmaları ve daha iyi hizmet vermeleri gerektiği rekabet ortamında, yetkileri arttırılmış aktif hale gelmiş insan kaynağının oluşturulması bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Koç,2014:28).

Sonuç olarak değişim ihtiyacı bazen kurumun kendi içinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi bazen de dış çevredeki değişimlere ayak uydurma ya da dış çevrenin kurallarına uyum sağlamak amacıyla yapılabilir (Uslu,2006:7).

Örgütün değişmesine neden olan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Düren,2002:225):

- Küreselleşme
- Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı
- Kalite anlayışının değişimi
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
- Piyasa ekonomisinin küresel hakimiyet kazanması
- Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi
- Bilgi patlaması yaşanması
- Her türlü kaynaktaki artış
- Kültürel bilinçlenme
- Ekolojik bilinçlenme
- Teknolojik gelişmeler

Değişimin nedenleri dış çevrede meydana gelen duruma ayak uydurabilmeyi sağlamak olacağı gibi örgüt içindeki bir ihtiyaçtan da kaynaklanabilir. Yönetim düşüncesindeki değişimler ve iş hayatındaki değişimler, yönetimde insan unsurunun ağırlık kazanması, yönetici profillerinin değişmesi, artan rekabet ve küreselleşme değişim nedenleri olarak sıralanabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2008:330).

Değişimi gerektiren nedenlerin kökeninde iç (çevresel) ve dış (örgütsel) nedenler yer almaktadır. Bu nedenler özetle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şimşek ve diğ.,2008:332):

- Kültür ve değerlerde görülen değişimler
- Teknolojide yaşanan değişimler
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde değişimler

- Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında meydana gelen değişimler
- Örgütsel performans düşüklüğü
- Örgütler içerisinde geliştirilen teknolojik ilerleme

1.2.2. Örgütlerde Değişim Türleri

Açık bir sistem olan örgüt iç dinamiklerinde ve iş ile ilgili süreçlerde, örgütün değerlerinde, iş tanımlarında, birimlere dağıtılan yetki ve sorumluluklarında, yönetim sürecinde kullanılan yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde tamamıyla etkileşim oluşturan değişiklikler bütünüdür. Değişim farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Burada önemli olan değişimin istenilen amaca uygun olabilmesi için hangi değişim çeşidinin doğru olarak seçilip seçilmediğidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz,2005:243).

Bu bağlamda literatürde bu konu ile ilgili yapılmış olan temel açıklamalara bakılarak değişim türleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

1-Planlı değişim ve Plansız değişim: Bu değişim türlerinde yapılacak olan değişimin önceden hesaplanması ile ilgili bir uygulamadır. Yapılacak olan değişimlerin süreçler üzerinde daha etkili bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türü olup değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olduğundan dolayı olumsuz sonuçların çıkma oranı oldukça düşüktür. Bu türde değişimi kontrol altında değişim uzmanı tutarak çalışanlarının iş birliği içinde olmasını ve sorunlara uygun ve sürekli çözüm elde etmek için uğraş verilmektedir. Planlı değişime bakacak olursak değişim sürecinde her seviyenin önceden karar verilip planlandığı ve uygulamaya koyulduğu bir değişim türüdür. Böylece planlı değişim ihtiyaç ya da gereksinim sonucunda yapılması zorunlu ve kontrollü olan değişim şeklinde ifade edilebilir (Basım, Şeşen ve Çetin,2009:21-22).

Değişim bir süreci ifade ettiğine göre konuyla ilgili stratejiler, uygulamalar ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenen planlı değişim türünü yansıtır. Yani bu bağlamda planlı değişim işletmelerdeki yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdülerini ekseninde ele alınabilir (Esen,2012:13).

2-Makro ve Mikro değişim: Bu iki değişim türü örgütte değişime tabi olacak nicelikler ile ilgilidir. Makro değişimde örgütün bir bütün olarak tamamının değişme konusu yapılacağı ifade edilir. Mikro değişim ise örgütlerin içindeki alt ve üst düzeylerde herhangi bir konuyla ilgili değişimi ifade etmektedir. Bazı örgütlerde değişim süreci zamana yayılırken bazılarında ise ani olarak yapıldığı görülmüştür. Sonuç olarak her iki değişim türünün de yarar ve sakıncaları vardır (Koçel,2007:691).

3-Aktif ve Pasif değişim: Aktif ve pasif değişim türlerinde ise örgütün dış çevreye etkisi ifade edilebilmektedir. Yani dış çevreden gelen uyarılara uyum sağlamak için kendi içerisinde yaptığı değişime pasif, yenilikler yaparak dış çevreyi etkileyip değiştirmesi ise aktif değişim olarak ifade edilmektedir. Bu iki değişimin küçük ilerlemeler ya da kökten yapılması da değişimin farklı bir ayrıma gidilmesine neden olmuştur (Hussey,1997:12).

4-Adım adım değişim-Radikal değişim: Adım adım değişim örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere yavaş yavaş ve sürekli olarak tepki verilmesine, kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesidir. Radikal değişim ise örgütlerde meydana gelen köklü değişimler ve kısa süreli yapılan değişimlerdir (Toker,2007:9).

1.2.3. Değişim ile Teknolojide Yaşanan Gelişmeler

Geçmişte yaşanan süreçte, değişmeyi belirleyen en önemli unsur teknoloji olmuştur. Gelişen her teknolojik yapı sadece örgütleri değil çalışma şekillerini ve değişen eğitim anlayışını da etkilemiştir. Teknolojide değişime neden olan temel unsur ise tarım toplumlarının sanayi toplumlarına karşı makineleşme teknolojisini yoğun olarak kullanmasıydı. Bu nedenle insan gücünün yerini makinelerin almasıyla birlikte seri üretime geçilmesine neden olmuştur. Teknoloji ile yapılan üretim tesislerinin büyük fabrikalarda gerçekleştirilmesiyle yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. İşveren ile çalışan arasında disiplin her geçen gün önem kazanmıştır. Çalışma hayatına daha fazla kadın katılıp, çalışmalarda zaman kavramı önemsenmiştir (Sözen,2009:121).

Teknoloji ile gelişip değişen kentlere birçok insan göç etmiştir. Bu dönüm noktasında artık insanlar teknoloji odaklı düşünüp kesin dönüşler yaparak kentlerde yaşamak istiyorlardı. Çalışma hayatı ve toplumsal süreçte teknoloji ile değişimin ortaya çıktığı en büyük dönem ise 1970'li yıllardan sonra olmuştur. Artık her geçen gün teknolojik cihazlar yaygınlaşıp fiyatlarının biraz daha ucuzlaması değişime katkıda bulunmuştur. Değişim her alanda etkili olmaya başlayıp bilgi teknolojilerinin de üretim sahalarında müşterilerin isteklerine hızlıca geri dönüş yapıp daha fazla ürün çeşitleri üretmelerine neden olmuştur (Yeniçeri,2002:113).

Günümüzde her geçen gün teknolojik gelişmelerin çok hızlı değişime uğramasıyla çalışma hayatında rekabet dengesi her an değişebilmektedir. Böyle bir durumda ise şirketlerin teknolojik alanda her an tetikte olup bu teknolojik değişim sürecini her an takip ederek yeterli iş gücü ile sürekli yeni üretim politikaları oluşturmaları gerekmektedir (Zencirkıran ve Keser,2018:181).

1.2.4. Değişime Direnç Kavramı

İşletmelerde personeller meydana gelen değişimlere karşı direnç gösterirler. Bu süreçlerde eylemlerde bulunarak, işi sabote ederek iş gücünü yavaşlatabilirler. Bu süreç ise işletmelerde ciddi derecede verimliliği düşürür (Zencirkıran ve Keser,2018:189). Değişimin kişi veya grubun herhangi bir sistemin ya da ortamın düzenli bir şekilde başka bir duruma geçişidir. Değişim sadece tabiatta meydana gelen bir durum değildir. Değişimin söz konusu olduğu yerlerde direnç ortaya çıkmaktadır. Değişime karşı direnci yenebilmek için iletişim, eğitim, destek ve pazarlama gibi yöntemler kullanılmaktadır. Değişime direnç genellikle olumsuz çalışanların tutumları ya da üretkenlik karşıtı davranışlar ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Değişime direnç genel olarak değişimin alışlagelmiş durumu bozması, bilindik durumdan uzaklaşması ve alışılmış olan durumdan vazgeçmeyi öngörmesi şeklinde ifade edilen nedenlerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak liderler ve astlar arasındaki yakın ve destekleyici ilişkiler ile sürekli değişimi ve gelişimi teşvik eden bir örgüt iklimi sayesinde örgütsel değişimin daha iyi bir başarı şansına sahip olduğu vurgulanmaktadır (Kaygın ve Kosa,2019:265-266)

1.2.4.1. Değişime Direncin Önemi

Örgütsel değişim sürecinde yapılmak istenen değişimi çalışanlara benimsetmek ve kabul ettirmek oldukça zordur. Çalışanlar bazı nedenlerden dolayı değişime karşı koyabilirler. Örgütsel değişimde insan faktörünün oldukça önemi vardır. İnsanların bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirleriyle değişime katkı sağlamasıyla birlikte işletmenin değerini de artırdığı belirtilmektedir (Kaygın ve Kosa,2019:267). Her değişim güç dengelerini de değiştirir. Çünkü her değişim sonucunda bazı çalışanlar ellerindeki gücü kaybederken bazıları ise daha güçlü olurlar. Bu süreçte zarar görecektir

olanlar doğal olarak direnirler. Şirketlerde değişim sürecinde asıl yönetilmesi gereken konu budur. Bu durumu yönetmek için liderin ön plana çıkması ve değişime direncin önemini herkese açık şekilde ifade etmesi gerekir (Tekin, Güleş ve Öğüt,2007:5).

Değişime direnç işletmelerin kendi iç yapılarından oluştuğu gibi işletmelerin dış faktörlerinin etkisiyle de oluşabilmektedir. Her geçen gün teknolojiye yaşanan hızlı değişimler işletmeler tarafından değişimlere uyum sağlama ve değişime direnç sürecini yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Böylelikle değişime direnme sürecinde işletmelerin rekabetin yoğun olduğu ortamda söz sahibi olunan ve işletmenin amaçlarına inanan insan kaynağı departmanını oluşturmak temel bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü değişime direncin başladığını görmemizi sağlayan en önemli faktör işletme içerisinde yaşanan rekabet ortamıdır. Eğer değişim çalışanların beklentileri ve çıkarlarıyla uyumsuzca değişime direnç olumlu yönde ilerleyecektir (Ülgen,1989:169).

1.2.4.2. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması İçin Örgütlerin Yapması Gerekenler

Örgütler bir yapı oluştururken en başından sonuna kadar olan kurulum sürecinde değişime karşı direnç gösterecek bir sistem oluştururlar. Her zaman işletmeler içerisinde değişime karşı direnç gösteren çalışanlar mutlaka olacaktır. Bu süreçte yapılan en büyük hatalardan birisi dışarıdan yeni bir yönetici getirilip kısa sürede işletmedeki bazı şeylerin değiştirilebileceğinin düşünülmesidir. Değişim sürecinde işletmelerin başarısız olmaması için dikkat etmesi gereken noktalar vardır (Jones ve Recardo,2013:94).

Bunları şöyle sıralayabiliriz (Zencirkıran ve Keser,2018:193-194):

- Doğru şekilde bilgilendirme yapıp geri dönüşler alınması
- İletişim kanallarının açık olması
- Personel seçimine dikkat etmek
- Değişim sürecinde kararlı olmak
- Katılımcılardan karar alma politikaları
- Eğitim faaliyetleri.

1.2.4.3. Değişime Direncin Nedenleri

Bazen ne kadar çok değişim yapılsa yapılsın yönetici değişmeyen personelinin farkına varır. Bu süreçte onun nedenini anlamak bazen kolay olabilir. Çalışanlar yeni beceriler öğrenmek zorunda kalmaktan, yeni bir grup üyesi olup yeni kişilerle iletişim sorunu yaşamaktan veya yaşayacakları stresten korkarlar. Ama bazen ise bu durumun tam tersi bir durumda olabilir. Bu nedenlerin hiçbirisi birbirinden bağımsız değildir. Değişime direncin nedenleri üç başlık altında yazılmıştır (Serinkan ve Arat,2013:38).

1.2.4.3.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Değişim işletmelerdeki personelleri yeni sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bundan dolayı değişime direnç oldukça normal bir süreçtir. Çalışanlar işletmelerde değişim olsa da olmasa da kendi güçlerini kaybetmek istemezler. İşletmelerde değişimden dolayı ortaya çıkan direnç nedenleri genelde insan faktörüyle alakalıdır (Yılan ve Özkanan,2023:18).

Direnç genellikle çalışanların duygularından kaynaklanır. Çünkü meydana gelen değişim sonucunda çalışanlar stres ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara kapılabilirler. Tüm insanlığın

aynı fizyolojik yapıda olmadığını düşünürsek herkeste farklı tutum ve davranış sergilenecektir (Kaygın ve Kosa,2019:269).

Değişime direncin bireysel nedenleri aşağıdaki gibidir:

- **Belirsizlik korkusu:** Kişiler değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan gücün ve yeteneğin kendisinde var olduğuna inandıkları zaman değişime daha açık ve yatkın olurlar. Çünkü sorunların çözümlenmesinde daha aktif rol oynarlar. Her süreçte değişimin başarılı bir şekilde sonlandırılması için destekleyici davranışlar sergilerler (Budak,2004:547). Değişimden etkilenen personellerde kaygı ve belirsizlik meydana geldiği için yeni becerilerini geliştirmede zorluk yaşayabilirler. Bu durum ise değişmeye karşı direncin artışına neden olacaktır. Çalışanların birbirleriyle çalışma şekilleri ve ilişkileri arasında kopukluk meydana gelecektir. Değişim yaşanan ortamda belirsizlik olacağından dolayı çalışanların işlerini olumsuz yönde etkileyecektir (Can,1997:215).
- **Başarısızlık Endişesi:** Burada ise değişim söz konusu olduğunda kişiler bu süreçte gerekli yetenek ve güce sahip olmadıklarını düşünürler. Sürekli gelişen ve değişen teknoloji alanında başarısız olma düşünceleri ortaya çıkar. Örneğin bir bilgisayar teknikeri şirket için satın alınması planlanan yeni yazılım programlarını kullanamayacağını düşündüğü için değişimden korkup olumsuz tepkiler verebilir. Yöneticilerin Dikkat edeceği bir diğer husus ise değişim sürecinin hızının nasıl olacağıdır. Çünkü işletmelerde hizmetlerdeki değişiklik değişim hızını en çok etkileyen nedenlerden biridir. Üretim aşamasında değişiklik yapmayan işletmelerde değişim hızı her zaman daha azdır (Kılınç,1986:50).
- **Yaşa Dayalı Direnç:** Bir işletmede değişimden en çok etkilenen kısım yaşlılardır. Günümüzde her geçen gün gelişen teknolojiyle adapte olma konusunda gençlere göre daha geç uyum sağlarlar ve işten çıkarılacaklar listesinde ilk grubu oluştururlar (Özkalp ve Kirel,2010:446).
- **Alışkanlıklar:** Alışkanlıklar kişilerin yaparken kendilerini daha iyi ifade edip hissettiği rutin davranışlardır. Değişimin önündeki en büyük engellerden birisidir. Çünkü kişiler değişim sürecinde alışkanlıklarından vazgeçip yeni şeyler keşfetme yolunda ilerlemelidirler. Değişime direnci yenmek istiyorsak farkında olmadan kendimizi tutsak ettiğimiz alışkanlıklardan vazgeçmeliyiz. Artık günümüzde işletmelerin hiçbirisi istikrarlı bir şekilde hareket etmemektedirler. İşletmelerde yüksek Pazar payına sahip işletmeler bile şimdiye kadar alışkanlık haline getirdiği birçok çalışma prensibinden vazgeçip değişim yoluna gitmektedirler. Bazen de işletmemizde değişimler yapmak istediğimizde ilk olarak bu değişimle alakalı alışkanlık haline getirdiğimiz davranışlarımıza bakmamız gerekir (Yeniçeri,2002:102).
- **İşten kaynaklanan nedenler:** Günümüzde her geçen gün yeni özellikler eklenerek gelişen teknoloji ile işletmelerde çalışan sayısı azalmaktadır. Teknolojik değişimlerin yaşandığı bu süreçte en çok da mavi yakalı çalışanların işlerine son verildiği görülmektedir. Bu süreçte işletmelerde çalışan vasıflı personeller teknolojik aletlere daha çok yatkın ve bilgili oldukları için diğer personellere göre biraz daha avantajlıdır (Zencirkıran ve Keser,2018:190-191).
- **Statü Kaybı Korkusu:** Değişim sürecinde statü ve pozisyonunu kaybetme riski olan kişiler değişime oldukça fazla direnç gösterirler (Özkalp ve Kirel,2010:447).
- **İş Kaybı Korkusu:** Her geçen gün gelişen ve değişen teknoloji ile birçok çalışan işini kaybetmektedir. Bu nedenle değişim sürecinde teknolojiye daha fazla aşina olan kişiler her zaman daha avantajlıdır (Zencirkıran ve Keser,2018:190).

1.2.4.3.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Kişilerin birbirinden farklı özelliği olduğu gibi örgütlerinde farklı özelliği vardır. Örgütleri oluşturan insan topluluğunda tamamen birbirinden farklı özelliklere sahip kişiler bulunmaktadır. Bu kişilerden geleceğe yönelik gelişim ve değişim düşüncesi olanlar gruplara yeni fikirler üretip ciddi değişikliklere sebep olurlar. Değişime direncin örgütsel nedenlerinin bazıları şunlardır (Serinkan ve Arat,2013:40);

- İş yerinde kurulan sosyal ilişkiler
- Dar- geniş odaklı değişim
- Güvensizlik
- Örgüt kültürü
- Kaynak dağılımı

Her değişim örgütteki güç dengesini değiştireceği için yönetimde tartışma ve olumsuzluklar meydana getirir. Örneğin işletmede yer edinmiş bir kurumsal kültür varsa ortaya çıkacak değişime karşı direnç yüksek olacaktır (Zencirkıran ve Keser,2018:191).

1.2.4.3.3. Değişime Direncin Genel Nedenleri

Değişime direncin genel nedenleri aşağıdaki gibidir:

- **Ekonomik Faktörler**

Değişime direnmenin en önemli nedenlerinden birisi ekonomik faktörlerdir. Çalışanlar değişen bilgi ve süreç nedeniyle işlerini kaybedeceklerini düşünerek direnç gösterirler. Çünkü çalıştığı işletmedeki yaptığı işi öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine yaparsa çalışanların verdiği bütün emekler yok olur. Yani çalışanların ustalığının ve ekonomik gücünün kaybolması hem de yeniden yeni bir işletmede bilinmeyen bir şeyi öğrenme zahmeti kişiyi değişimlere karşı direnmeye götürecektir (Coroğlu,2003:91).

Genel olarak toplumun ekonomik yapısı şirketlere de aynı yönde etki etmektedir. Bu süreçlerde karma ekonomiyi benimseyen şirketler ise kamu ve özel sektörü birlikte kapsayarak aynı yönde gelişme göstereceklerdir. Değişim sürecinin yaşanmasıyla birlikte personeller maaşlarının azalacağını ve ekonomik haklarını savunamayacaklarını düşünüp bu sürece karşı direnç gösterirler (Ülgen ve Mirze,2004:82).

- **Değişimin Yarattığı Güçlükler**

Teknik değişimler iş hayatında çalışanların hayatını daha karmaşık bir hale getirdiği için değişime direnmeye yol açan bir diğer nedeni oluşturur. Alışlagelmiş bir düzenin değiştirilmesi çalışanlar tarafından hemen benimsenmeyecektir. İşte bu alışılmış iş düzeninin birdenbire değişmesi sonucunda çalışanlarda kazanılmış menfaat ve yeteneklerin tehlikeye gireceği düşüncesini yaratıp direnmeye sebebiyet verecektir (Serinkan ve Arat,2013:41).

- **Bireyler Arası İlişkilere Yönelen Tehditler**

İşletmelerde grupların sosyal ilişkileriyle çalışma düzenlerini kesintiye uğratan her değişim bir direnme ile karşılaşır. Çalışanlar kişisel olarak veya grup üyesi olarak statü ve toplumsal seviyede kabul gören yeteneklerini olumsuz yönde etkileyen değişimlere özellikle karşı koyarlar (Şimşek ve Akın,2003:297).

- **Sendikaların Değişim Karşısında Tutum ve Davranışları**

İşletmeler değişim sürecinde işçi sendikalarından görüş ve destek almadığı zaman bir direnme ile karşı karşıya gelme ihtimali oldukça yüksektir. Zira her sendika değişim yapan işletmelerde çalışan üyelerinin kendilerine gösterdikleri bağlılık duygusunu belli bir düzeyde tutma ve koruması için tatmin edilmesi gereken bazı ihtiyaçlara sahiptir (Şimşek ve Akın,2003:299).

1.2.5. Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi

Bir örgütte değişim sürecini anlayıp ona rehberlik edebilmek için yapılan eylemler ve taklitlerin bütünü olarak tanımlanan değişim yönetimi, örgütlerin hepsinin her bileşeninde yapılacak olan değişimleri önceden tahmin etmek amacıyla yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak ortaya çıkmıştır (Salisbury,1996:148). 2000'li yıllarda ise eş zamanlı ve çok yönlü iletişim araçlarının gelişmesiyle zaman ve mekân farklılıkları ortadan kalkarak etik kavramının önem kazanmasına neden olup, bilginin temel değerler haline gelmesiyle yaşanan değişimler nitelik değiştirip daha hızlı ve gerçekçi çözümleri gerekli hale getirmiştir (Düren,2002:222).

Sonuç olarak değişim yönetimi genel anlamda bir örgütte değişimi anlayıp ona rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler ve taktiklerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda değişim yönetiminin örgütlerin her bileşeninde yapılacak değişimleri daha önceden tahmin etmek amacıyla yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle değişim sürecinin iyi yönetilebilmesi için öncelikle bu sürecin adımları ve bu adımlarda kullanılacak olan uygulamaların iyi bilinmesi gerekir (Salisbury,1996:150).

Örgütsel boyuttaki değişimlerde ise yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır. Değişimin en önemli unsuru değişim süreci olduğundan bu alanda büyük sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yani süreç denilirken anlaşılması gereken ortaklar açısından bir değer ve anlam taşıyan bir kamusal çıktının yaratılması ve onun için bir veya birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisidir diyebiliriz (Saygılıoğlu,2003:97).

1.2.5.1. Değişim Karşısında Personel Davranışları

İşletmelerde meydana gelen hızlı değişimler olumlu ve olumsuz durumlar yaşatacağından bir takım psikolojik sorunlar ortaya çıkarır. Bunlardan bazıları şunlardır (Zencirkıran ve Keser,2018:189);

- Ortama uyum sağlama
- İşini kaybetme korkusu
- Gelecekteki planlara yönelik güven eksikliği
- Stres
- Yeteneklerinin istenilen düzeyde olmaması

İşletmelerde yapılan değişim kişilerin beklentileri ve çıkarlarıyla uyumlu değil ise direnç gösterir. Bu uyumsuzluk kişisel ya da ekonomik beklentilerle olabileceği gibi kişilerin sosyal beklentileriyle de ilişkilidir (Şimşek ve Akın,2003:294-295).

1.2.5.2. Örgütlerde Değişime Direnme Sorunu

Günümüzde sosyal ve ekonomik koşulların zorlanmasıyla işletmelerdeki yenilik çabaları sürekli alışlagelmışin dışında kalıplaşmış düşüncelerin değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Bu gibi durumlarda işletmedeki bütün çalışanları etkileyecek sonuçlar ortaya çıkacağı için her yenilik sürecinde eski yöntemlerle çalışmaya devam etmek isteyen kişiler olacaktır (Gürüz ve Gürel,2006:107).

1.2.6. Değişime Direnmenin Önlenmesi

İşletmelerde değişime karşı direnmenin önlenmesi başarılı bir yönetim sisteminin temel koşuludur. Bu süreçte sosyal bilimciler tarafından iki yol önerilir. Bunlardan biri direnmenin tümünden ortadan kaldırılması diğeri ise direnmenin mümkün olduğunca azaltılması şeklinde özetlenebilir. Genellikle çoğu işletmeler direnmenin tümünden ortadan kaldırılması yerine azaltılmasıyla ilgili tedbirler almışlardır (Şimşek ve Akın,2003:302-304).

1.2.6.1. Değişime Direnci Yenmenin Yolları

İşletme içerisinde yapılan değişimler planlı veya plansız olsa bile stratejik çaba gerektirir. Bu süreçte önemli olan kısım değişimin aşamalarının nasıl yönetilip değiştirileceğidir. Bu aşamada bu direnci kırmanın ve onunla baş etmenin nedenlerine bakacak olursak (Özkalp ve Kirel,2010:450-451):

- Eğitim ve iletişim: açık bir iletişim. Bilinçlenme sağlamak amacıyla yapılan eğitim programları
- Katılım Sağlama: değişimin çalışanlarla birlikte gerçekleşmesi
- Kolaylaştırma ve Destek: Duygusal destek, sorunlara ilgi gösterme, belirli sorunlara ilişkin özel eğitim.
- Tartışma ve Uzlaşma: İş anlaşmaları, karşılıklı amaç belirleme oturumları
- Manipülasyon ve Birliktelik: direnç gösteren gruplarla toplantılar yapıp onlara sorumluluk vermek
- Zorlama: Cezalandırma ve işten çıkarma tehditleri.

1.2.7. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı yapılan direncin önlenmesinde zaman planlanması, ekonomik teşvikler ve iletişim benzeri faktörlerin deneme niteliğinde değişimlerin yapılması ya da değişimle ilgili kararlara katılabilmek için bazı yöntemler kullanılmalıdır. Bu süreçte direncin önlenmesi veya tamamen kaldırılabilmesi için aşağıdaki yöntemleri kullanmak faydalı olacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2011:425).

1-Katılım: Şirketlerde değişim yaşamış ya da değişimden etkilenecek personellerin alacakları pozisyonlar oldukça önemlidir. Çünkü yapılan planlamaların uygulanma sürecine katılmaları gösterilecek olan direnci azaltacaktır. Burada katılım oldukça önem sağlar. Katılan kişilerin fikirlerinden çok onların da değişim olayının içerisinde olduklarına yani dışlanmadıklarını hissetmelerine dikkat edilir (Serinkan ve Arat,2013:41).

2-Yönetime Dahil Edilmeli: Büyük değişiklikler yapılırken personellere danışılmadan karar verilmemelidir. Ortak kararlar alınıp, önemli görevleri direnç gösterecek kişilere verilmelidir. Bu

yöntemle personeller kendilerini değerli hissedip şirkete olan bağlılıkları artacaktır (Güney,2020:129).

3-İletişim ve Eğitim: Değişim sürecinde kullanılan en etkili yöntemlerden iki tanesi iletişim ve eğitimidir. Personellerin değişime karşı direnmesinin en önemli nedenlerinden birisi de güven ve iletişim konusunda yaşanan eksikliklerdir. Böyle bir durumda değişime karşı dirençten kaçınmak için bu sürecin veya değişikliğin onlara fayda sağlayacağına ikna edilmelidir. Yapılan değişikliğin hayatlarına nasıl olumlu yönde etki edeceği konusunda eğitim verilmelidir (Şimşek ve diğ.,2011:428).

4-Değişim Sürecinde Personelleri Destekleyin: Her zaman personellerin, değişimi yöneten yöneticiler tarafından kendilerini desteklemeleri beklenir. Çalışanlar yapılan değişimlere alışmakta zorluk çekiyorsa eğitim verilmesi faydalı olacaktır. Çünkü bu sayede kişilerin yeni sisteme uyum sağlamaları kolaylaşır (Güney,2020:130).

1.2.8. Liderlik, Değişime Direnç ve Yenilik

Günümüz şartlarında her şey hızla değişmekte olup şirketler bu değişime uyum sağlamak için planlı ve programlı çalışmak zorundadırlar. Çünkü artık her alanda çağımızın en önemli gerçeği değişim olmuştur. Fakat değişen şartlarla bu sürece liderlik edip uyum sağlamak oldukça zor bir görevlerdir. Bu dönemlerde deneyimli ve donanımlı liderlerle çalışılmaya ihtiyaç duyulur. Çünkü sıradan görevlerini rutin hale getirmiş liderlerle bu değişimlerin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Özellikle değişimin ve yeniliğin gerçekleşmesi için gerekli olan yönetici ve liderlerin özellikleri çalıştıkları ortama, istenen amaca göre farklılık arz edebilirler. Günümüz şartlarında şirketleri değişime ve aynı zamanda çalışma ortamlarına uyum sağlamayan yeniliklere karşı değişime direnç zorlayan birçok faktör bulunmaktadır. Böyle süreçlerde sağlıklı sonuçlar elde etmek için rekabeti avantaja çevirip sürekli geliştirme uygulamaları yapılmaktadır (Eren,2007:229).

İşletmeleri değişime ve yeniliğe zorlayan nedenleri kısaca şöyle sıralayabiliriz (Dalay,Coşkun ve Altunışık,2002:260):

- Kurallardaki değişim
- Kültürel değişim
- Çevre koşulları
- Teknolojideki değişim
- Müşteri taleplerinde değişim
- Sosyal faktörlerin değişimi

Çalışma hayatında değişim ve değişime direnç yönetebilecek liderler bazı farklı özelliklerini ortaya koymak zorundadırlar. Çünkü değişim yapılırken bilinmeyen sonuçlara doğru ilerleyen çalışanlar kendilerini cesaretlendirecek liderlerle çalışmak isterler. Bu süreçte güçlü liderler kafalarda soru işareti bırakmadan çalışanları yormayarak, düşünceleri yeniden şekillendirip değişimi uyumlu hale getirmelidirler (Vergiliel Tüz,2004:26).

1.3. Mutluluk Kavramı

Eski medeniyetlerden beri insanlar mutluluk kavramını açıklamak için mücadele etmişlerdir. Genel olarak kullanılan ifadelerde mutluluk kendini geliştirme, memnuniyet, u yum sağlama ve iyilik hali gibi kavramlarla anlatılmaktadır (Topuz,2018:45). Mutluluk bir duygu değil, oluş halidir. Çünkü duygular her zaman geçicidir, mutluluk ise her zaman var olan bir süreçtir. Mutluluğun anlamının

her birey için farklı olması, farklı olmanın yolunun her kişi için farklı şekillenmesine sebep olur. Her insanı mutlu eden şeyler diğerlerine göre farklılık gösterebilir. İş'te mutluluğu ve iyi oluşu artırmak için 12 etkinlik önermektedir. Bunlar ise (İme ve Öztosun,2020:169-170);

- İyimserlik
- Aşırı düşünceli olma
- Minnettarlık
- Sosyal ilişkileri geliştirme
- İyilik yapmak
- Affedici olmak
- Olaylarla başa çıkmayı geliştirmek
- Hayattan keyif almak
- Hedeflerine bağlı olmak
- Maneviyata önem vermek
- Bedenine dikkat etmek
- Deneyimlerini arttırmak.

Mutluluk kavramı eski çağlardan beri güncelliğini kaybetmeyip hakkında yapılan birçok tanımın kolay yapılmadığı bir kavramdır. Mutluluk anlaşılması zor bir konu olmasından dolayı birçok farklı tanımlar yapılmış ve sadece bir tane tanım üzerinde ortak karara varılamamıştır. Eski çağlardan beri insanlar her zaman mutluluğa ulaşabilmek için çabalamışlardır. Fakat bu süreçte onları bu amaca ulaştırabilecek ve her daim geçerliliğini koruyabilecek ortak karar verebilecekleri bir yol bulamamışlardır. Bu nedenle herkesin nasıl mutlu olunacağı konusunda farklı düşünceleri ortaya çıkmıştır (Sürücü,2016:171).

Günlük hayatımızda yaşadığımız mutluluğun bilişsel bileşeninin bir kısmını yaşam doyumu kapsar. Böyle bir dönemde personeller kendi yaşam standartlarının nasıl olduğunu değerlendirirler. İş yerinde yaşanan duygular daha çok ruh halleri ile alakalıdır. Her ortamda olduğu gibi olumlu ve olumsuz duyguları deneyimlerken bir denge olması gerektiği bilinmelidir. Çünkü kişiler kendilerine bir şans verildiğinde sadece mutluluk ve olumlu bir etki yerine acı ve mutsuzluğun yaşandığı gelecek dünyada var olduklarını bilmelidirler (Topuz,2018:46).

1.3.1. İş Hayatında Mutluluk

İnsanların hayatında çalışma durumu her zaman mutlulukla ilişkilidir. İş sektöründe çalışanlar her zaman meslek sahibi olmayanlara oranla daha mutludurlar. Bir diğer yönden bakacak olursak da profesyonel işler yapan kişiler ise vasıfsız işler yapanlara göre daha mutlu olurlar. Çünkü bu sektörde mutluluk ile iş her zaman doğru orantılıdır. Çalışma hayatındaki basamaklarda ne kadar çok yükseğe çıkılırsa mutlu olma derecesi de o kadar artar. Her alanda olduğu gibi bu alanda da birtakım farklılıklar vardır. Mesela işsiz kişilerin hepsi mutsuzdur diyemeyiz. Çünkü çalışmayan kişilerin maddi olarak baskı altında olup olmadığı, sağlıklarının elverişli olup olmadığı veya yaşamlarını devam ettirdikleri bölgede işsizliğin yoğun oluşundan dolayı farklı bir uğraş elde ederek mutlu olduklarını gözlemleyebiliriz (Carr, 2016: 47-48).

Günümüzde insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için birçok ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Bundan dolayı insanlar her zaman çalışmak durumundadırlar. Yaşam tarzlarına bakıldığı zaman birçok kişi maddi yünden olmasa bile yine de çalışmak istemektedirler. Çünkü insan

beyninin alt yapısında yatan düşünce ihtiyacı olan bazı şeyleri yapabilmek için gerekmediğinde bile çalışma istekleri vardır (Akduman ve Duran,2017:33).

Kısaca iş hayatındaki mutluluk hissi yaşantılardaki olumlu hislerin olumsuz hislerden daha fazla yaşandığı, çalışan kişilerin olumsuz hislerinin az olumlu hislerinin ise daha çok olduğu görülmektedir. Yani mutluluk kavramının iyi veya kötü hissedilen duygular, kişiler arası gelişim ve sahip olunan güçlerin farkına varılmasının yanında çalışanların bizzat kendilerini yansıtabilmesi öğelerinden oluştuğu belirtilmektedir (Keser,2018:48).

1.3.2. İş Hayatının Mutluluğa Etkisi

Çalışma hayatındaki mutluluğa genel olarak bakacak olursak ‘Türkiye de iş hayatında mutlu olmak için neye ihtiyaç var?’ sorusu cevaplanmalıdır. Yapılan istatistikler çalışan kişilerin mutlu olmadığını gösteriyor. Bu konuda şuna dikkat etmeliyiz; ‘Burada önemli olan ne, neleri dikkate almalıyız?’. Çoğu kişi promosyon, prim, maaş ve tatil günlerini dikkate alarak düşünürler. Ama aslında öyle değildir. Çünkü mutluluğu etkileyen her zaman iki faktör vardır. Örneğin; maaşı yüksek bir çalışanın belirli günlerde tatili olmadığı sürece yine mutlu olamaz. Hayat standardı sadece maaş ile ölçülüp mutluluk kavramını oluşturamaz. Genel olarak iş sektöründeki insanlar hayatlarındaki iki faktörü dikkate alıp düşüncelerini bu yönde yönetirlerse daha mutlu olabilirler (İme ve Öztosun,2020: 170-171).

1.3.3. Çalışma Hayatında Mutluluğun Önemi

Olumlu duyguların inşa edilmesi, geliştirilmesi ve nihai amaç olarak hedeflenen mutluluk kavramı çoğu kişinin peşinde koştuğu bir duygudur. Örgütler iş yerinde mutlu çalışanlara sahip olduklarında aynı zamanda iş performansı yüksek kişiler ortaya çıkacak ve bu durum örgütlerle bütünleşip bir rekabet avantajı sağlayarak işten ayrılma durumlarını da en az düzeye düşürecektir (Fredrickson, 2003: 163).

Örgütler çalışanların hayatlarının göz ardı edilemeyecek bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri gerçeğiyle yola çıkarak güvenli, huzurlu ve değerli hissettiren bir iş yeri ortamı oluşturma konusunda çeşitli adımlar atmaktadır. Diğer yandan mutlu çalışanların varlığının mutlu örgütler ile direk olarak bağlantı kurması da örgüt çalışanlarının iş yerinde mutlu hissetmelerinin önemini vurgulamaktadır. Yaşanan bu gibi durumlara ek olarak iş yeri çalışanlarının örgütlerine duygusal olarak bağlı hissetmelerinde ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerinde çalışma ortamındaki mutlu ya da mutsuz duygu durumları oldukça önemlidir (Simmons, 2014: 17-18).

Mutluluk hayatımızın her alanında yer almaktadır. Bazen günlük yaşantımızda bazen iş hayatımızda mutlu olabilmek için çabalıyoruz. Bunun için mutluluk herkesin ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterir. Bunun tanımını yapmak bazen zor olabiliyor. Özellikle iş hayatında mutlu olabilmek için sıradan düşüncelere kapılıp gitmek yerine çağdaş ve yenilikçi fikirlere açık olup kendimizi geliştirmek ve değiştirmek gerekecektir (Haybron,2013:28).

1.3.4. İş Hayatında Mutluluğu Arttırmanın Önemi

Mutluluk genel olarak bir seçimdir. Fakat insanların kendilerini buna şartlandırmaya ve baskı altında hissetmelerine gerek yoktur. İş yerinde çalışanların mutlu olabilmeleri için işverenin bu konuda azimli olması gerekmektedir. Sonuçta nerede olursa olsun mutluluk ile başarı doğru orantılıdır. Yöneticiler personellerinin başarısını içten bir şekilde takdir etmez ise o ortamdan başarılı

işler çıkmayacaktır. Mutlu çalışanlar demek daha üretken çalışanlar demektir. İş ortamında mutlu olmak için işinizden tatmin olmak oldukça önemlidir. Personellerin kişisel hayatlarında mutsuzluklardan olumsuzluklardan kaçtığı gibi iş yerinde de mutlu olmak için negatiflikten uzak durmaları gerekir. İş yerinde mutlu olmak genel olarak temel sorumluluk çalışanlara aittir. İş yerinde mutlu olmak isteyen personeller seveceği şeylere vakit ayırmalı, geri bildirimde bulunmalı, olumsuzluklardan kaçınmalı ve iyi arkadaşlar edinmelidirler (İme ve Öztosun,2020:169).

1.3.5. İş Hayatı ve Duygular

İş hayatında etkileri büyük olan personellerin ruh hali ile duygu değişimleri günlük hayatta sürekli birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bakıldığı zaman bu iki durum oldukça birbirinden uzak konulardır. Ruh hali uzun süreli olup yaşantıları daha az etkilerken, duygular ise daha kısa sürede yaşanılıp daha fazla etkiler bırakabilmektedir. Duygular her zaman hem yöneticileri hem de çalışanları daha fazla etkilemektedir. Çünkü olumsuz duygular insanlara olumsuz enerjiler vererek çalışma ortamında gerginlik yaşanmasına neden olurlar. Böylelikle iş hayatında her duygu türünün çalışanlar üzerinde farklı etkiler yarattığını görebiliriz. Olumlu ruh hali ile çalışan personellerin her zaman iş ortamında daha yaratıcı olup işleri kolaylaştırdığını söyleyebiliriz. Çünkü olumsuz düşünen kişiler hiçbir zaman iş hayatından tatmin olmazlar ve esnek düşünmeyerek çalışma hayatlarına katkıda bulunmazlar (Ventrella,2004:52).

Aslında duygularımız her zaman bizlere neyi, neden ve nasıl yaptığımız hakkında bilgi verirler. Duygularımızı bastırarak yaşamaya çalıştığımızda ise bu tarz bilgilere ulaşamayabiliriz. Örneğin, çalışanlar öfke, kızgınlık hallerinde haksızlığa uğradıklarını düşündüğü zaman bunu yöneticileriyle paylaşmadığı takdirde duygu ve hislerini geri plana atıp çalışmaya devam ederse motivasyonu her geçen gün daha da azalır iş hayatında istediklerini elde edemeyecektir. Bu tarz durumların yaşanmasının aksine duygular yönetilerek ve yaşanan duruma çözüm üretilerek çalışmak daha verimli olacaktır. Çünkü iş hayatında yönetici veya çalışan fark etmeksizin duygularına hükmeden ve güzel bir şekilde onu yöneten kişiler sorun çözme tekniklerinden en iyi şekilde yararlandıkları görülmüştür (Güney,2020:283).

2. METOT

Bu başlık araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, prosedürü ve katılımcıları, araştırmada kullanılan ölçekler ve veri analizi gibi başlıklarından oluşmaktadır.

2.1. Araştırmanın Önemi

Bildiğimiz kadarıyla işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişki bir çalışma kapsamında incelenmediğinden, bu değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanan mevcut çalışma yazına önemli katkı sağlayacaktır.

Yazında lider-üye etkileşimi ile mutluluk arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma mevcut değildir. Bir çalışma (Masterson, Sun, Wayne ve Kluemper, 2021) sonucuna göre ortalama mutluluk düzeyinin, algılanan lider-üye etkileşimiyle pozitif ilişki gösterdiği bulundu. Bani-Melhem, ve ark., (2022), çalışmalarında lider-üye etkileşiminin işgören mutluluğuyla pozitif ilişkili olduğunu belirlediler. Yazındaki bazı çalışmalar lider-üye etkileşimi ile iyi oluş (well-being) ilişkisini inceler. Örneğin, Dose, ve ark., (2019), lider-üye etkileşiminin işteki iyi oluş ile pozitif ilişkili olduğunu raporladılar. Bir başka çalışma (Trinchero, Borgonovi, ve Farr-Wharton, 2014) lider-üye etkileşimi ile iyi oluş arasında pozitif ilişki olduğunu belirledi. Bazı çalışmalar (Gonzalez-Navarro, ve ark., 2019; Tu ve Lu, 2016) ise lider-üye etkileşiminin yaşam doyumuyla pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur.

Değişime direnç ile mutluluk arasında ilişkiyi inceleyen bir çalışma, değişime direncin sübjektif mutluluğu etkilemediğini rapor etti (Matsumoto, ve ark., 2018). Yazındaki çalışmalar daha çok değişim ile iyi oluş ilişkisini inceler. Örneğin, Rafferty ve Jimmieson (2017) çalışmalarında duygusal, davranışsal ve bilişsel değişime direnç boyutları ile psikolojik iyi oluş arasında negatif korelasyon olduğunu belirledi. İlave olarak araştırmacılar (Rafferty ve Jimmieson, 2017) duygusal değişime direnç boyutunun (zaman 2'deki), psikolojik iyi oluşu (zaman 2'deki) negatif etkilediğini buldu. Bazı çalışmalar (De Fatima Nery, ve ark., 2016), örgütsel değişimleri planlamanın değişim süreci boyunca işgörenlerin iyi oluşlarıyla pozitif ilişki gösterdiğini buldu. İlave olarak bir çalışma sonucu (Franco ve diğ., 2016) örgütsel değişim risklerinin değişim sürecinde işgörenlerin iyi oluşlarıyla negatif ilişki gösterdiğini belirledi.

Ayrıca çok fazla olmamakla birlikte bazı çalışmalar lider-üye etkileşimi ile değişime direnç ilişkisini inceler. Örneğin Samal ve Chatterjee (2022) lider-üye etkileşim kalitesinin bireysel değişime direnci negatif etkilediğini belirledi. Başka bir çalışma (Rehman, ve ark., 2021) lider-üye etkileşiminin değişime direnci negatif etkilediğini raporladı. Bir çalışmada (Sharifirad ve Hajhoseiny, 2018) lider-üye etkileşimi ile değişime davranışsal direnç arasında negatif korelasyon belirlendi.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada lider-üye etkileşiminin bağımsız olarak değişime direnç ve işteki mutlulukla ve değişime direncin de işteki mutlulukla ilişkisini incelemek amaçlandı. Çalışmanın bir diğer amacı ise işteki mutluluk ile lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin değişime dirençle ilişkilerinin incelenmesidir. Son olarak da katılımcıların kişisel bilgi değişkenlerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir, çalışma yılı, medeni durum ve meslek), araştırma değişkenlerindeki farklılıkların tespit edilmesi amaçlandı.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: İşte mutluluk, değişime direnç ve lider-üye etkileşimi değerleri katılımcılara dair kişisel bilgi değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 2: İşte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: lider-üye etkileşimi, işteki mutluluğu etkiler.

Hipotez 4: Değişime direnç, işteki mutluluğu etkiler.

Hipotez 5: Lider-üye etkileşimi, değişime direnci etkiler.

Hipotez 6: İşte mutluluk ve lider-üye etkileşimi, değişime direnci etkiler.

2.4. Araştırmanın Prosedürü ve Katılımcıları

Çalışmanın ulaşılabilir evreni bir devlet üniversitesinin üç fakültesinde görev yapan çalışanlardır ($N = 493$). Anket uygulamasında uygun (kazara) örnekleme yöntemiyle ulaşılabilir evrenden seçilecek ve çalışmaya gönüllü katılacak olan toplam 216 kişiye ulaşılması planlandı. Ancak 6 Şubat 2023 tarihinde olan şiddeti büyük depremler nedeniyle toplam 161 kişiden veri toplanmış olup, ulaşılabilir evrenin yaklaşık yüzde otuzundan fazlasına ulaşıldı. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 38,11 ($SD = 6,90$) olup, katılımcıların %59,6'sı erkek ($n=96$), %40,4'ü ($n=65$) kadındır. Çalışma grubundan veriler anket yöntemiyle katılımcılarla yüz yüze görüşülerek elde edildi.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

- **İşte Mutluluk Ölçeği Türkçe Versiyonu (Özdemir, Sever ve Acar, 2020)**

Katılımcılar, İşteki Mutluluk Ölçeği Türkçe versiyonunu (Özdemir ve diğ., 2020) tamamladılar. İşte mutluluk ölçeği Singh ve Aggarwal (2018) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirliği Özdemir ve diğerleri (2020) tarafından gerçekleştirildi. Özdemir ve diğerleri (2020), doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 12 madde ve dört alt boyuttan (işsel motivasyon, işten soğutan duygular, destekleyici örgütsel deneyimler ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler) oluştuğunu belirlediler. Araştırmacılar (Özdemir ve diğ., 2020), ölçek maddelerini 7 dereceli Likert ölçeği ile derecelendirmişlerdir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum). Mevcut çalışmada İşteki Mutluluk Ölçeğinin *Cronbach Alpha* değeri 0.80, İşsel Motivasyon boyutunun 0,90, İşten Soğutan Duygular boyutunun 0,74, Destekleyici Örgütsel Deneyimler boyutunun 0,76, Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler boyutunun 0,70'dir.

- **Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Liden ve Maslyn, 1998)**

Katılımcılar Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğini (Liden ve Maslyn, 1998) tamamladılar. Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 maddeli ve dört boyutlu (etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) bir ölçektir. Araştırmacılar (Liden ve Maslyn, 1998) ölçek maddelerini 7 dereceli Likert ölçeği ile ölçer (1=Tamamen Katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum). Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından gerçekleştirildi. Çalışmalarında araştırmacılar (Baş ve diğ., 2010), ölçeğin orijinal çalışmaya benzer (Liden ve Maslyn, 1998) dört boyuttan oluştuğunu belirlediler. Mevcut çalışmada Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin *Cronbach Alpha* değeri

0,96, Etki boyutunun 0,97, Sadakat boyutunun 0,93, Katkı boyutunun 0,88 ve Profesyonel Saygı boyutunun 0,94'dür.

- **Değişim Tutum Ölçeği (Oreg, 2006)**

Katılımcılar Değişim Tutum Ölçeğini (Oreg, 2006) tamamladılar. Değişime direnci boyutsal olarak ölçen Değişim Tutum Ölçeği Oreg (2006) tarafından geliştirilen 15 maddeli ve üç boyutlu (duygusal, davranışsal ve bilişsel) bir ölçektir. Araştırmacı (Oreg, 2006), ölçek maddelerini 7 dereceli Likert ölçeği ile ölçer (1=Tamamen Katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenirliği Çalışkan (2019) tarafından gerçekleştirildi. Araştırmacı (Çalışkan, 2019), analizler sonucunda ölçeğin orijinal çalışmadaki gibi (Oreg, 2006) üç boyuttan oluştuğunu belirledi. Mevcut çalışmada Değişim Tutum Ölçeği'nin *Cronbach Alpha* değeri 0,89, Duygusal boyutun 0,81, Davranışsal boyutun 0,74 ve Bilişsel boyutun 0,72'dir.

2.6. Veri Analizi

Araştırma verilerin analizi lisanslı SPSS 22.0 programında gerçekleştirildi. Çalışmada işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişkiler bivariate korelasyon analizi ile test edildi. Lider-üye etkileşiminin; bağımsız olarak işte mutluluk ve değişime direnç üzerindeki etkileri ayrı yürütülen çok değişkenli regresyon analizleriyle yürütüldü. Değişime direncin işte mutluluk üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizleriyle test edildi. İşte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin, değişime direnç üzerindeki etkisi için de çok değişkenli regresyon analizleri yürütüldü. İlave olarak araştırma değişkenlerin değerlerinde yaş, gelir ve eğitim durumuna göre farklılıklar tek yönlü anava analizleriyle, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı ve mesleğe göre farklılıklar da bağımsız örneklem t-testleriyle incelendi.

3. BULGULAR

Bu başlık araştırma katılımcılarının kişisel bilgi dağılımı, korelasyon analiz sonucu, çok değişkenli regresyon analiz sonuçları, bağımsız örneklem t-testi sonuçları ve tek yönlü anova analiz sonuçları başlıklarından oluşur.

3.1. Araştırma Katılımcılarının Kişisel Bilgi Dağılımı

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Frekans Dağılımı

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Lise	14	8,7
	Ön Lisans	20	12,4
	Lisans	45	28,0
	Lisans Üstü	82	50,9
	Toplam	161	100,0
Aylık Gelir	4.000-12.000TL	61	37,9
	12.001-16.000TL	59	36,6
	16.001TL+	41	25,5
	Toplam	161	100,0
Medeni Durum	Evli	113	70,2
	Bekar	48	29,8
	Toplam	161	100,0
Meslek	Öğretim Elemanı	81	50,3
	Diğer (Memur, hizmetli vb.)	80	49,7
	Toplam	161	100,0
Çalışma Yılı	1-8 Yıl arası	87	54,0
	9-29 Yıl arası	74	46,0
	Toplam	161	100,0

Katılımcıların, %8,7'si lise, %12,4'ü ön lisans, %28'i lisans ve %50,9'u lisansüstü mezunudur. Gelir düzeyi dikkate alındığında %37,9'u geliri 12.000TL'nin altı, %36,6'sı 12.001-16.000TL arası ve %25,5'i 16.001TL ve üzeridir. Katılımcıların %70,2'si evli, %29,8'i ise bekdir. Araştırmaya katılanlar %50,3'ü öğretim elemanı, %49,7'si diğer (memur, hizmetli vb.) grubundadır. Çalışma yılı itibarıyla; katılımcıların %54'ü 1-8 yıl arası, %46'sı 9-29 yıl arası grupta yer almaktadır.

3.2. Korelasyon Analiz Sonucu

Tablo 2. İşte Mutluluk, Değişime Direnç ve Lider-Üye Etkileşim Değişkenleri Arasındaki Bivariate Korelasyon Analiz Sonucu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Mutlu Top.	-													
2. İçsel	.66**	-												
3. İşten	.68**	.19*	-											
4. Destek	.68**	.44**	.15	-										
5. Destolm	.68**	.14	.49**	.26**	-									
6. Değişim Top.	-.38**	-.27**	-.13	-.30**	-.32**	-								
7. Duygu	-.29**	-.22**	-.08	-.26**	-.23**	.90**	-							
8. Davranış	-.37**	-.23**	-.13	-.33**	-.31**	.88**	.68**	-						
9. Biliş	-.35**	-.28**	-.14	-.21**	-.32**	.87**	.64**	.68**	-					
10. Lider-üye Top.	.48**	.44**	.21**	.35**	.31**	-.37**	-.30**	-.33**	-.37**	-				
11. Etki	.48**	.45**	.25**	.30**	.29**	-.33**	-.27**	-.28**	-.34**	.88**	-			
12. Sadakat	.41**	.38**	.20**	.26**	.25**	-.33**	-.27**	-.28**	-.33**	.91**	.78**	-		
13. Katkı	.34**	.32**	.07	.30**	.23**	-.29**	-.24**	-.24**	-.28**	.87**	.63**	.72**	-	
14. Prof Saygı	.51**	.41**	.24**	.39**	.33**	-.40**	-.30**	-.37**	-.40**	.92**	.73**	.78**	.81**	-
ORTALAMA	57,09	15,52	15,14	12,58	13,85	49,56	16,74	15,86	16,96	51,04	13,77	12,31	11,43	13,53
S. SAPMA	12,31	4,70	4,74	4,55	4,23	17,66	7,76	6,16	6,08	20,74	6,06	5,69	5,66	5,71

** Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır (iki kuyruklu test).

* Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır (iki kuyruklu test).

MUTLU TOP= İşte Mutluluk Ölçeği; İÇSEL= İçsel Motivasyon boyutu; İŞTEN = İşten Soğutan Duygular boyutu; DESTEK = Destekleyici Örgütsel Deneyimler boyutu; DESTOLM = Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler Boyutu; DEĞİŞİM TOP= Değişim Tutum Ölçeği; DUYGU= Duygusal boyut; DAVRANIŞ = Davranışsal boyut; BİLİŞ= Bilişsel boyut; LİDER ÜYE TOP= Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği; ETKİ= Etki boyutu; SADAKAT= Sadakat boyutu; KATKI = Katkı boyutu; PROF SAYGI= Profesyonel Saygı boyutu.

Tablo 2, çalışma değişkenleri arasındaki korelasyon analiz sonuçlarını gösterir. Analiz sonuçlarına göre, işteki mutluluk toplam ve boyutları (işten soğutan duygular boyutu hariç), değişim tutum toplam ve boyutlarıyla negatif koreledir ($r = -0,38$ ile $-0,21$ arasında, $p < 0,01$). Ayrıca işten soğutan duygular ile katkı boyutları arasındaki ilişki hariç; lider-üye etkileşim toplam ve boyutları ile işteki mutluluk toplam ve boyutları pozitif korelasyon gösterdi. ($r = 0,51$ ile $0,20$ arasında, $p < 0,01$). Lider-üye etkileşim toplam ve boyutları ile değişim tutum toplam ve boyutları negatif koreledir ($r = -0,40$ ile $-0,24$ arasında, $p < 0,01$).

Korelasyon analiz sonuçlarına göre: işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasında ilişki olduğuna dair oluşturulan Hipotez 2 kabul edildi.

3.3. Çok Değişkenli Regresyon Analiz Sonuçları

Tablo 3. Lider-Üye Etkileşiminin İşteki Mutluluk Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	Sig.
Sabit	41,09	-	18,49	,00
Etki	,56	,28	2,43	,02
Sadakat	-,16	-,08	-,60	,55
Katkı	-,46	-,21	-1,80	,07
Profesyonel Saygı	1,15	,53	3,91	,00

Tablo 3'e göre lider-üye etkileşimi boyutları, katılımcıların işteki mutluluklarıyla anlamlı bir ilişki gösterir. ($R = 0,55$, $R^2 = 0,30$, $p < 0,05$). Yani; lider-üye etkileşim boyutları işteki mutluluktaki varyansın %30'unu açıklar. Ancak etki ve profesyonel saygı alt boyutlarının işteki mutluluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani; katılımcıların etki ve profesyonel saygı lider-üye ilişki eğilimleri arttıkça, işteki mutlulukları artar.

Tablo 4. Lider-Üye Etkileşiminin İşteki Mutluluk Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler			Bağımsız			
İçsel Motivasyon	Sabit		10,19	-	11,36	,00
	Etki		,27	,34	2,84	,005
	Sadakat		-,008	-,01	-,07	,94
	Katkı		-,04	-,05	-,41	,69
	Profesyonel Saygı		,17	,20	1,40	,16
İşten Soğutan Duygular	Sabit		12,16	-	12,66	,00
	Etki		,12	,16	1,21	,23
	Sadakat		,03	,04	,27	,79
	Katkı		-,32	-,38	-2,87	,005
	Profesyonel Saygı		,34	,40	2,65	,009
Destekleyici Örgütsel Deneyimler	Sabit		8,38	-	9,33	,00
	Etki		,08	,11	,87	,38
	Sadakat		-,14	-,17	-1,22	,22
	Katkı		-,02	-,02	-,14	,89
	Profesyonel Saygı		,36	,46	3,06	,003
Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler	Sabit		10,36	-	12,12	,00
	Etki		,09	,14	1,05	,29
	Sadakat		-,05	-,07	-,49	,62
	Katkı		-,09	-,12	-,88	,38
	Profesyonel Saygı		,28	,38	2,51	,01

Tablo 4'e göre; lider-üye etkileşim boyutları; içsel motivasyon, işten soğutan duygular, destekleyici örgütsel deneyimler ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler işteki mutluluk boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterir. ($R= 0,47$, $R^2=0,22$, $p<0,05$; $R= 0,34$, $R^2= 0,12$, $p<0,05$; $R= 0,40$, $R^2= 0,16$, $p<0,05$; $R=0,35$, $R^2= 0,12$, $p<0,05$). Lider-üye etkileşim boyutları, içsel motivasyondaki varyansın %22'sini, işten soğutan duygulardaki varyansın %12'sini, destekleyici örgütsel deneyimlerdeki varyansın %16'sını ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimlerdeki varyansın %12'sini açıklar.

Tablo 4 incelendiğinde; etki boyutunun içsel motivasyon üzerinde; katkı ve profesyonel saygı boyutlarının işten soğutan duygular üzerinde, profesyonel saygının destekleyici ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler üzerinde etkilerinin olduğu görülür. Yani; katılımcıların etki lider-üye etkileşim eğilimleri arttıkça içsel motivasyonları artmakta; katkı eğilimleri arttıkça işten soğutan duyguları azalmaktadır. Ayrıca, katılımcıların profesyonel saygı eğilimleri arttıkça, işten soğutan duygular, destekleyici ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler artmaktadır.

Bu sonuçlara göre; lider-üye etkileşiminin, işteki mutluluğu etkileyeceğine dair Hipotez 3 kabul edildi.

Tablo 5. Lider-Üye Etkileşiminin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	Sig.
Sabit	66,87	-	19,25	,00
Etki	-,20	-,07	-,56	,58
Sadakat	-,13	-,04	-,30	,76
Katkı	,39	,12	,97	,33
Profesyonel Saygı	-1,29	-,42	-2,81	,006

Tablo 5'e göre; lider-üye etkileşim boyutları değişime dirençle anlamlı ilişki gösterir. ($R= 0,41$, $R^2= 0,17$, $p<0.05$). Lider-üye etkileşim boyutları, değişime dirençteki varyansın %17'sini açıklar. Bu boyutlardan sadece profesyonel saygı boyutunun değişime direnç üzerinde etkisi anlamlıdır. Yani; katılımcıların profesyonel saygı eğilimleri arttıkça, değişime dirençleri zayıflar.

Tablo 6. Lider-Üye Etkileşiminin Değişime Direnç Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	B	β	T	Sig.
Duygusal	Sabit	22,72	-	14,30	,00
	Etki	-,08	-,06	-,50	,62
	Sadakat	-,09	-,07	-,48	,63
	Katkı	,05	,04	,28	,78
	Profesyonel Saygı	-,32	-,23	-1,51	,13
Davranışsal	Sabit	21,22	-	17,31	,00
	Etki	-,02	-,02	-,17	,86
	Sadakat	,001	,001	,008	,99
	Katkı	,18	,17	1,30	,20
	Profesyonel Saygı	-,53	-,49	-3,27	,001
Bilişsel	Sabit	22,94	-	19,16	,00
	Etki	-,10	-,10	-,78	,43
	Sadakat	-,04	-,03	-,25	,80
	Katkı	,16	,15	1,14	,26
	Profesyonel Saygı	-,44	-,41	-2,79	,006

Tablo 6'ya göre lider-üye etkileşim boyutları değişime direnç boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterir ($R= 0,31$, $R^2= 0,10$, $p<0,05$; $R= 0,38$, $R^2=0,15$, $p< 0,05$; $R=0,41$, $R^2=0,17$, $p< 0,05$). Lider-üye etkileşim boyutları; duygusal boyuttaki varyansın %10'unu, davranışsal boyuttaki varyansın %15'ini ve bilişsel boyuttaki varyansın %17'sini açıklar. Ayrıca; profesyonel saygı boyutunun davranışsal ve bilişsel boyutlar üzerinde etkisi anlamlıdır. Yani; katılımcıların profesyonel saygı eğilimleri arttıkça değişime karşı davranışsal ve bilişsel tutumları zayıflar.

Bu sonuçlara göre; lider-üye etkileşimi, değişime direnci etkiler şeklinde belirlenen Hipotez 5 kabul edildi.

Tablo 7. Değişime Direncin İşteki Mutluluk Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	Sig.
Sabit	71,05	-	25,32	,00
Duygusal	-,02	-,02	-,14	,89
Davranışsal	-,48	-,24	-2,17	,03
Bilişsel	-,35	-,17	-1,62	,11

Tablo 7'ye göre, değişime direnç boyutları, katılımcıların işteki mutluluklarıyla anlamlı bir ilişki gösterir. ($R=0,39$, $R^2=0,15$, $p<0,05$). Değişime direncin boyutları işteki mutluluktaki varyansın %15'ini açıklar. Fakat sadece davranışsal boyut işteki mutluluk üzerinde anlamlı bir etki gösterir. Bu sonuca göre; katılımcıların değişime karşı davranışsal tutumları arttıkça, işteki mutlulukları zayıflar.

Tablo 8. Değişime Direncin İşteki Mutluluk Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız				
	Değişkenler	B	β	T	ig.
İçsel Motivasyon	Sabit	19,41	-	17,39	,00
	Duygusal	-,03	-,05	-,48	,63
	Davranışsal	-,04	-,06	-,50	,62
	Bilişsel	-,16	-,20	-1,82	,07
Destekleyici Örgütsel Deneyimler	Sabit	16,36	-	15,43	,00
	Duygusal	-,05	-,08	-,72	,48
	Davranışsal	-,23	-,32	-2,77	,006
	Bilişsel	,04	,05	,48	,63
Destekleyici Olmayan Örgütsel Deneyimler	Sabit	18,10	-	18,41	,00
	Duygusal	,02	,04	,33	,74
	Davranışsal	-,13	-,19	-1,70	,09
	Bilişsel	-,15	-,21	-1,94	,05

Tablo 8'e göre değişime direnç boyutları, işteki mutluluğun içsel motivasyonu destekleyici ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimler boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterir. ($R=0,29$, $R^2=0,08$, $p<0,05$; $R=0,34$, $R^2=0,11$, $p<0,05$; $R=0,35$, $R^2=0,12$, $P<0,05$).

Değişime direnç boyutları; içsel motivasyondaki varyansın %8'ini destekleyici örgütsel deneyimlerdeki varyansın %11'ini ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimlerdeki varyansın %12'sini açıklar. Ancak sadece davranışsal boyut, destekleyici örgütsel deneyimler üzerinde etkiye sahiptir. Yani; katılımcıların değişime karşı davranışsal tutumları arttıkça destekleyici örgütsel deneyimleri azalır.

Bu sonuçlara göre; değişime direnç işteki mutluluğu etkiler şeklinde belirlenen Hipotez 4 kabul edildi.

Tablo 9. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Gösterilen Duygusal Tutum Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	β	t	Sig.
Duygusal	SABİT	22,43	-	17,46	,00
	İÇSELXETKİ	-,07	-1,11	-2,30	,02
	İÇSELXSADAKAT	,008	,12	,17	,87
	İÇSELXKATKI	-,02	-,22	-,35	,73
	İÇSELXPROFSAYGI	,07	1,08	1,28	,20
	İŞTENXETKİ	,03	,51	,62	,53
	İŞTENXSADAKAT	-,04	-,56	-,68	,50
	İŞTENXKATKI	,01	,20	,26	,80
	İŞTENXPROFSAYGI	,001	,01	,01	,99
	DESTEKXETKİ	-,03	-,46	-,72	,47
	DESTEKXSADAKAT	,09	1,19	1,34	,18
	DESTEKXKATKI	,03	,40	,78	,44
	DESTEKXPROFSAYGI	-,09	-1,29	-1,75	,08
	DESTOLMXETKİ	,06	,88	,91	,37
	DESTOLMXSADAKAT	-,05	-,68	-,72	,48
	DESTOLMXKATKI	-,03	-,41	-,47	,64
	DESTOLMXPROFSAYGI	-,008	-,12	-,11	,92

Tablo 9, İşte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin, değişime gösterilen duygusal tutumla anlamlı ilişkili olduğunu gösterir ($R=0,46$, $R^2=0,21$, $p<0,05$). İşte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimler, değişime gösterilen duygusal tutumdaki varyansın %21'ini açıklar. Bu etkileşimlerden yalnızca içsel motivasyon ile etki lider-üye ilişki tarzının birlikte değişime gösterilen duygusal tutum üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yani; katılımcıların içsel motivasyonları ve etkiye yönelik lider-üye ilişki eğilimleri arttıkça değişime karşı gösterdikleri duygusal tutumları zayıflar.

Tablo 10. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Gösterilen Davranışsal Tutum Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	β	t	Sig.
	Sabit	21,12	-	21,54	,00
	İÇSELXETKİ	-,007	-,15	-,32	,75
	İÇSELXSADAKAT	-,02	-,42	-,62	,53
	İÇSELXKATKI	-,02	-,29	-,48	,64
	İÇSELXPROFSAYGI	,04	,83	1,02	,31
	İŞTENXETKİ	,02	,33	,41	,68
	İŞTENXSADAKAT	-,04	-,71	-,89	,37
	İŞTENXKATKI	,05	,97	1,31	,19
Davranışsal	İŞTENXPROFSAYGI	-,02	-,45	-,46	,64
	DESTEKXETKİ	-,07	-1,34	-2,17	,03
	DESTEKXSADAKAT	,10	1,65	1,94	,05
	DESTEKXKATKI	,001	,01	,02	,98
	DESTEKXPROFSAYGI	-,04	-,67	-,94	,35
	DESTOLMXETKİ	,06	1,20	1,29	,20
	DESTOLMXSADAKAT	-,02	-,41	-,45	,65
	DESTOLMXKATKI	-,04	-,67	-,80	,42
	DESTOLMXPROFSAYGI	-,02	-,40	-,39	,70

Tablo 10, İşteki mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin, değişime gösterilen davranışsal tutumla anlamlı ilişkili olduğunu gösterir ($R=0,52$, $R^2=0,27$, $p<0,05$). İşte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimler, değişime gösterilen davranışsal tutumdaki varyansın %27'sini açıklar. Bu etkileşimlerden sadece destekleyici örgütsel deneyimler ile etki lider-üye ilişki tarzı birlikte değişime gösterilen davranışsal tutum üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yani; katılımcıların destekleyici örgütsel deneyimleri ile etki lider-üye ilişki eğilimleri arttıkça, değişime gösterdikleri davranışsal tutumlar zayıflar.

Tablo 11. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Gösterilen Bilişsel Tutum Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	t	Sig.
Bilişsel	Sabit	22,03	-	22,68	,00
	İÇSELXETKİ	-,04	-,93	-1,98	,04
	İÇSELXSADAKAT	,00	-,004	-,006	,99
	İÇSELXKATKI	,04	,71	1,17	,25
	İÇSELXPROFSAYGI	-,005	-,10	-,12	,91
	İŞTENXETKİ	,06	1,19	1,51	,13
	İŞTENXSADAKAT	,01	,19	,24	,81
	İŞTENXKATKI	-,04	-,74	-1,00	,32
	İŞTENXPROFSAYGI	-,03	-,50	-,51	,61
	DESTEKXETKİ	,00	-,008	-,01	,99
	DESTEKXSADAKAT	,02	,37	,44	,66
	DESTEKXKATKI	-,009	-,15	-,30	,77
	DESTEKXPROFSAYGI	-,01	-,21	-,30	,76
	DESTOLMXETKİ	-,02	-,46	-,49	,63
	DESTOLMXSADAKAT	-,02	-,40	-,44	,66
	DESTOLMXKATKI	,02	,33	,40	,69
	DESTOLMXPROFSAYGI	,01	,25	,24	,81

Tablo 11, işte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin değişime gösterilen bilişsel tutumla anlamlı ilişkili olduğunu gösterir ($R=0,51$, $R^2=0,26$, $P<0,05$). İşte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimler değişime gösterilen bilişsel tutumdaki varyansın %26'sını açıklar. Bu etkileşimlerden yalnızca, içsel motivasyon ile etki lider-üye ilişki tarzının birlikte değişime gösterilen bilişsel tutum üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yani; katılımcıların içsel motivasyonları ve etki lider-üye ilişki eğilimleri arttıkça, değişime gösterdikleri bilişsel tutumları zayıflar.

Tablo 12. İşte Mutluluk ve Lider-Üye İlişki Tarzları Arasındaki Etkileşimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız değişkenler	B	β	t	Sig.
Değişime Direnç	Sabit	65,59	-	23,47	,00
	İÇSELXETKİ	-,12	-,86	-1,86	,07
	İÇSELXSADAKAT	-,01	-,10	-,14	,89
	İÇSELXKATKI	,007	,05	,08	,94
	İÇSELXPROFSAYGI	,10	,73	,91	,37
	İŞTENXETKİ	,10	,75	,96	,34
	İŞTENXSADAKAT	-,06	-,43	-,54	,59
	İŞTENXKATKI	,03	,17	,23	,82
	İŞTENXPROFSAYGI	-,05	-,33	-,34	,74
	DESTEKXETKİ	-,11	-,67	-1,10	,28
	DESTEKXSADAKAT	,21	1,22	1,45	,15
	DESTEKXKATKI	,02	,13	,26	,80
	DESTEKXPROFSAYGI	-,14	-,87	-1,24	,22
	DESTOLMXETKİ	,10	,65	,70	,49
	DESTOLMXSADAKAT	-,10	-,58	-,64	,52
	DESTOLMXKATKI	-,05	-,30	-,36	,72
	DESTOLMXPROFSAYGI	-,02	-,10	-,10	,92

Tablo 12, işte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin değişime direnç ile anlamlı ilişkili olduğunu gösterir ($R=0,53$, $R^2=0,28$, $p<0,05$). İşte mutluluk ve lider üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimler, değişime dirençteki varyansın %28'ini açıklar.

Tablo 9,10,11 ve 12'deki sonuçlara göre, işte mutluluk ve lider-üye etkileşimi, değişime direnci etkiler şeklinde belirlenen Hipotez 6 kabul edildi.

3.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre; cinsiyete göre lider-üye etkileşim değerleri; medeni duruma göre işteki mutluluk ve değişime direnç değerleri itibariyle farklılıklar anlamlı bulunmadı. Ayrıca; çalışma yılı ve mesleğe göre; işteki mutluluk, değişime direnç ve lider-üye etkileşim değerleri itibariyle farklılık tespit edilmedi. Anlamlı bulunan farklılıklar ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre İşteki Mutluluk Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	n	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
MUTLUTOP	Erkek	96	59,03	12,28	2,47	159	,01
	Kadın	65	54,22	11,89			
İÇSEL	Erkek	96	16,26	4,08	2,34	112,73	,02
	Kadın	65	14,43	5,34			
İŞTEN	Erkek	96	15,53	4,60	1,29	159	,20
	Kadın	65	14,55	4,91			
DESTEK	Erkek	96	13,03	4,52	1,55	159	,12
	Kadın	65	11,91	4,54			
DESTOLM	Erkek	96	14,21	4,39	1,31	159	,19
	Kadın	65	13,32	3,95			

Tablo 13 incelendiğinde, cinsiyete göre işteki mutluluk toplam değerleri ile içsel motivasyon değerlerinin farklılık gösterdiği görülür ($t_{159}=2,47$, $p<0,05$; $t_{112,73}=2,34$, $p<0,05$). Yani; erkeklerin işteki mutlulukları ($\bar{x}=59,03$), kadın katılımcılardan ($\bar{x}=54,22$) daha yüksektir. Ayrıca; erkeklerin işteki içsel motivasyon değerleri ($\bar{x}=16,26$), kadınlardan ($\bar{x}=14,43$) daha yüksektir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Değişime Direnç Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	n	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
DEĞİŞİMTOP	Erkek	96	47,34	17,71	-1,95	159	,05
	Kadın	65	52,83	17,20			
DUYGU	Erkek	96	15,49	7,69	-2,53	159	,01
	Kadın	65	18,58	7,54			
DAVRANIŞ	Erkek	96	15,54	6,49	-,79	159	,43
	Kadın	65	16,32	5,65			
BİLİŞ	Erkek	96	16,31	5,75	-1,66	159	,10
	Kadın	65	17,92	6,48			

Tablo 14 incelendiğinde; cinsiyete göre değişime direncin duygusal tutum değerleri ile farklılık olduğunu gösterir ($t_{159}=-2,53$, $p<0,05$). Kadınların, değişime karşı duygusal tutum değerleri ($\bar{x}=18,58$), erkek katılımcılara göre ($\bar{x}=15,49$) daha yüksektir.

Tablo 15. Medeni Duruma Göre Lider-Üye Etkileşim Değerlerinin Farklılıklarını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
LİDER-ÜYE	Evli	113	49,01	21,31	-1,93	159	,06
TOP.	Bekar	48	55,83	18,67			
ETKİ	Evli	113	13,35	6,11	-1,34	159	,18
	Bekar	48	14,75	5,86			
SADAKAT	Evli	113	11,96	5,71	-1,19	159	,24
	Bekar	48	13,13	5,62			
KATKI	Evli	113	10,92	5,70	-1,78	159	,08
	Bekar	48	12,65	5,42			
PROFSAYGI	Evli	113	12,77	5,85	-2,63	159	,009
	Bekar	48	15,31	4,99			

Tablo 15 incelendiğinde, medeni duruma göre lider-üye ilişki tarzlarından profesyonel saygı değerlerinin farklılık gösterdiği görülür ($t_{159}=-2,63$, $p<0,05$). Yani; bekar katılımcıların profesyonel saygı eğilimleri ($\bar{x}=15,31$), evlilere göre ($\bar{x}=12,77$) daha yüksektir.

3.5. Tek Yönlü Anova Analiz Sonuçları

Tek yönlü anova analiz sonuçlarına göre; yaşa göre, işteki mutluluk ve lider-üye etkileşim değerleri arasındaki farklılıklar anlamsızdır. Gelire göre ise, değişime direnç ve lider-üye etkileşimi arasında da anlamlı farklılıklar bulunmadı. İlave olarak; eğitim durumuna göre, işteki mutluluk, lider-üye etkileşim ve değişime direnç değerleri arasındaki farklılıklar anlamlı değildir. Anlamlı olan farklılıklar ise aşağıdaki gibidir.

3.5.1. Yaşa Göre Değişime Direnç Değerlerindeki Farklılıkları Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları

Tablo 16. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Kategoriler	N	Ortalama	Standart Sapma
DEĞİŞİMTOP	1-22-30 Yaş Arası	28	42,39	14,85
	2-31-40 Yaş Arası	65	49,85	18,02
	3-41-56 Yaş Arası	68	52,24	17,80
	TOPLAM	161	49,56	17,66
DAVRANIŞ	1-22-30 Yaş Arası	28	13,36	4,31
	2-31-40 Yaş Arası	65	15,74	6,50
	3-41-56 Yaş Arası	68	17,00	6,22
	TOPLAM	161	15,86	6,16

Tablo 17. Katılımcıların Değişime Direnç Değerlerinin Yaşa Göre Farklılıklarını Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları

Değişkenler	Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p	Anlamlı Farklılıklar
DEĞİŞİMTOP	Gruplar arası	1930,314	2	965,157	3,180	,04	3-1
	Gruplar içi	47957,375	158	303,528			
	Toplam	49887,689	160	-			
DAVRANIŞ	Gruplar arası	264,732	2	132,366	3,606	,03	3-1
	Gruplar içi	5798,982	158	36,702			
	Toplam	6063,714	160	-			

Tablo 17’de görüldüğü gibi, tek yönlü anova analiz sonucu yaşa göre değişime direnç ve değişime dirence karşı davranışsal tutum değerleri arasında anlamlı farklılıklar vardır ($F_{(2-158)}=3,180$, $p<0,05$; $F_{(2-158)}=3,606$, $p<0,05$). Tukey test sonuçlarına göre 41-56 yaş aralığındaki katılımcıların değişime direnç ve değişime dirence karşı davranışsal tutum değerleri ($\bar{x}=52,24$; $\bar{x}=17,00$), 22-30 yaş aralığındaki katılımcılardan ($\bar{x}=42,39$; $\bar{x}=13,36$) daha yüksektir (Tablo 16).

3.5.2. Gelire Göre İşte Mutluluk Değerlerindeki Farklılıkları Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları

Tablo 18. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Kategoriler	N	Ortalama	Standart Sapma
İÇSEL	1	61	14,93	4,82
	2	59	14,98	4,53
	3	41	17,17	4,49
	TOPLAM	161	15,52	4,70

Not: 1=4.000TL – 12.000TL arası, 2=12.001TL – 16.000TL arası, 3=16.001TL ve üzeri aylık geliri ifade eder.

Tablo 19. Katılımcıların İçsel Motivasyon Değerlerinin Gelire Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Sonuçları

Değişken	Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p	Anlamlı Farklılıklar
İÇSEL	Gruplar arası	149,648	2	74,824	3,489	,03	3-1
	Gruplar içi	3388,526	158	21,446			
	TOPLAM	3538,174	160	-			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, tek yönlü anova analiz sonucu gelire göre içsel motivasyon değerleri arasında anlamlı farklılık vardır ($F_{(2-158)}=3,489$, $p<0,05$). Tukey test sonucuna göre aylık geliri yüksek olanların (16.000TL ve üzeri) içsel motivasyon değerleri ($\bar{x}=17,17$), düşük olanlardan (4.000TL – 12.000TL arası) daha yüksektir ($\bar{x}=14,93$) (Tablo 18).

Bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü anova analiz sonuçlarına göre, işte mutluluk, değişime direnç ve lider-üye etkileşim değerleri katılımcılara dair kişisel bilgi değişkenlerine göre farklılık gösterir şeklinde belirlenen Hipotez 1 kısmen desteklendiğinden kabul edildi.



4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Mevcut çalışma Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan çalışanlarda işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlar.

Korelasyon analiz sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi değişime dirençle negatif ilişkilidir. Bu sonuç bazı çalışma sonuçlarıyla (Rehman ve diğ., 2021; Özkoç,2017) uyumludur. Lider-üye etkileşiminin, değişime karşı gösterilen davranışsal tutumla negatif ilişki gösterdiği sonucu, Sharifirad ve Hajhoseiny (2018)'nin çalışmasıyla tutarlıdır. Mevcut çalışmada değişime direncin duygusal ve bilişsel boyutlarıyla da lider-üye etkileşimi negatif ilişkilidir. Ayrıca lider-üye etkileşimi boyutları ile değişime direnç ve boyutları negatif ilişki gösterdi. Lider-üye etkileşimi ile işteki mutluluk arasında pozitif ilişki mevcuttur, bu sonuç bazı çalışma sonuçlarıyla uyumludur (Yalvaç ve Bülbül, 2023; Bani-Melhem ve diğ.,2022). İlave olarak katkı lider-üye ilişki tarzı ile işten soğutan duygular arasındaki ilişki hariç; lider-üye etkileşim boyutları; mutluluk ve boyutlarıyla pozitif koreledir. Lider-üye etkileşimi; mutluluğun bütün boyutlarıyla pozitif ilişkilidir. Mevcut çalışmada işten soğutan duygular ile değişime direnç ve boyutları arasındaki ilişkiler hariç; mutluluk ve boyutları, değişime direnç ve boyutlarıyla negatif ilişkiler gösterdi. Bu sonuç, Rafferty ve Jimmieson (2017)'nun, eğilimsel değişim direnci, duygusal, davranışsal ve bilişsel değişime direnç ile psikolojik iyi oluşun negatif korele olduğu sonucuyla tutarlıdır.

Regresyon analiz sonuçlarına göre; etki ve profesyonel saygı lider-üye ilişki tarzları, işteki mutluluğu pozitif etkiler. Ayrıca, etki lider-üye ilişki tarzı; içsel motivasyonla pozitif, profesyonel saygı lider-üye ilişki tarzı ise işten soğutan duygular, destekleyici ve destekleyici olmayan örgütsel deneyimlerle pozitif ilişkilidir. Ancak katkı lider-üye ilişki tarzı, işten soğutan duyguları negatif olarak belirler. Profesyonel saygı lider-üye ilişki tarzı, değişime direnci negatif olarak etkiler. Aynı zamanda profesyonel saygı lider-üye ilişki tarzı hem davranışsal hem de bilişsel değişim direnç boyutlarıyla negatif ilişki gösterdi. Bir çalışma sonucu (Sharifirad ve Hajhoseiny,2018), lider-üye etkileşiminin değişime davranışsal dirençle negatif ilişki gösterdiğini rapor etti. Mevcut çalışma sonuçlarına göre; değişime direncin davranışsal boyutu, işteki mutluluğu zayıflatır. Sonuçlara göre; davranışsal boyut, destekleyici örgütsel deneyimleri negatif etkiler. Literatürde bu üç değişen (işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç) arasındaki ilişkilerin boyutsal olarak incelenmesi yetersizdir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar mevcut araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemeye odaklanabilir.

İlave olarak çalışmada işte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki etkileşimlerin, değişime direnç üzerindeki etkisi incelendi. Sonuçlara göre; içsel motivasyon ve etki lider-üye ilişki tarzı birlikte değişime karşı gösterilen bilişsel ve duygusal tutumları zayıflatır. Desteklenen örgütsel deneyimler ile etki lider-üye ilişki tarzı birlikte, değişime karşı gösterilen davranışsal tutumu azaltır.

Son olarak farklılık analizleri; erkeklerin kadınlara kıyasla işlerinde daha mutlu olduklarını ve içsel açılarından daha motive olduklarını gösterir. Ancak, kadınların erkeklere kıyasla değişime karşı gösterdikleri duygusal tutumların daha yüksek olduğu görülür. Bekar katılımcıların evlilere göre profesyonel saygı lider-üye ilişki eğilimleri daha yüksekken; yaşı daha genç katılımcıların, değişime direnç ve değişime karşı gösterilen davranışsal tutumlarının daha düşük olduğu görülür. Geliri yüksek katılımcıların, içsel motivasyonlarının yüksek olduğu belirlendi.

Mevcut çalışma; hem üç araştırma değişkeni arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmanın olmaması hem de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin boyutsal olarak incelenmemesi itibariyle önemlidir. Ancak; araştırma zamanının kısıtlılığı ve kesitsel bir çalışma olması, mevcut araştırmanın sınırlılıklarıdır.

Literatürde bu üç değişen (işte mutluluk, lider-üye etkileşimi ve değişime direnç) arasındaki ilişkilerin boyutsal olarak incelenmesi yetersizdir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalar mevcut araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri boyutsal olarak incelemeye odaklanabilir. Değişime direnç, işte mutluluk ve lider-üye ilişki tarzları arasındaki ilişkiyi yurt içi ve yurt dışı yazınında inceleyen çalışma mevcut değildir. Gelecekteki çalışmalarda lider-üye ilişki tarzlarının mutluluk ile ilişkisinde değişime direnç aracı bir değişken olarak incelenebilir.



KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *Etkili Liderlik*. (Çev. F. Beşenек). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı. (Orijinal Yayın Tarihi, 2004).
- Akduman, G. ve Duran, N. (2017). Mutluluk Departmanı. *Organizasyonlarda Çalışan Mutluluğunun Önemi ve İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Kavram* içinde (29-39 ss.). İstanbul: Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı.
- Ardıç, K. (2007). Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mbanikl_gos.php?nt=493#_ftnref1, Erişim Tarihi:12.11.2022.
- Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M. A., ve Quratulain, S. (2022). Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: The roles of employee happiness and service climate. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (2), 540-557.
- Barutçugil, İ. (2002). Eğitimcinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). Değişim ve Örgütler. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3),1013-1039.
- Başaran, E. İ. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carr, A. (2016). *Pozitif Psikoloji: Mutluluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi*. (Çev. Ü. Şendilek). İstanbul: Kaknüs Yayınları. (Orijinal Yayın Tarihi, 2002).
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. 4. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. 5. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coroğlu, C. (2003). İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 237-252.
- Dalay, I., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Basın Yayınevi.
- De Fatima Nery, V., Franco, K. S., ve Neiva, E. R. (2020). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 216-236.
- Dereli, T. (1976). Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi İktisat ve İktisadiyat Enstitüsü Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2008). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- Dose, P.E., Desrumaux, P., Bernaud, J., ve Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: The mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15 (4), 823-842.
- Dubrin, A.J. (2016). Leadership: Research Findings, Practice and Skills. South Western: Cengage Learning Press.
- Düren, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar. İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.
- Erçetin, Ş.Ş., (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergen, İ. (2015). Stratejik Planlama ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Esen, A. (2012). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Franco, K. S., Neiva, E.R., De Fatima Nery, V., ve Demo, G. (2016). The relationship between context, attitudes and well-being in organizational change. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-10. <http://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>
- Fredrickson, B.L., (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.). *Positive Organizations Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (pp. 163-176). San Francisco: Berret Koehler Publishers.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). Kalite Liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gonzalez-Navarro, P., Talavera-Escribano, E., Zurriaga-Llorens, R., ve Llinares-Insa, L. I. (2019). Culture, work, and subjective well-being: The role of LMX and resilience in Spanish and Chinese cultures. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. doi:10.3390/ijerph16244945
- Güney, S. (2020). Sosyal Psikoloji. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duyusal Zekâ: Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Haybron, D.M. (2013). Happiness: A Very Short Introduction. United Kingdom: Oxford University Press.
- Helvacı, M.A. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. (Çev. T. Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları. (Orijinal Yayın Tarihi, 1997)
- İme, Y. ve Öztosun, A. (2020). Pozitif Psikoloji Ekseninde İyi Oluş. D. Ümmet (Ed.). *Tüm Kavram ve Yaklaşımlarıyla Pozitif Psikoloji* (1.Baskı) içinde (167-192. ss.). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- İnce, N.M., (2001). Elektronik Devlet: Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar. Ankara: DPT yayınevi.
- Jones, D. J. ve Recardo R. J. (2013). Leading and Implementing Business Change Management: Making Change Stick in the Contemporary Organization. London: Routledge.
- Kaygın, E. ve Kosa, G. (2019). Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Keser, A. (2018). İş'te Mutluluk Araştırması. İstanbul: Paradoks Yayınları.
- Keser, A. ve Kümbül Güler, B. (2016). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli: Umutepe Yayınları.
- Kılınç, T. (1986). Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. 10. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. 17. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Liden, R.C., Wu, J., Cao, A.X. ve Wayne, S.J. (2016). Leader-Member Exchange Measurement.

- Bauer T. N. ve B. Erdoğan (Ed.). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* içinde 29-54. ss.). New York: Oxford University Press.
- Liden, R.C., ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), (43-72. ss.).
- Masterson, C., Sun, J., Wayne, S.J., ve Kluemper, D. (2021). The roller coaster of happiness: An investigation of interns' happiness variability, LMX, and job-seeking goals. *Journal of Vocational Behavior*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103654>
- Matsumoto, H., Sato, S., Asada, A., ve Chiashi, K. (2018). Exploring the relationship among leisure engagement, affective and cognitive leisure involvement, and subjective happiness: A mediating role of leisure satisfaction. *World Leisure Journal*, 60 (2), 111-126. <https://doi.org/10.1080/16078055.2018.1444669>
- Mutioğlu, H. (2002). *Küreselleşme ve E-(TİK) Devlet. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. (957-965 ss.). Eskişehir: İ.İ.B.F Yayınları.
- Omilion-Hodges, L.M. ve Ptacek, J.K. (2021). *Leader-Member Exchange and Organizational Communication: Facilitating a healthy work environment*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101. doi: 10.1080/13594320500451247
- Özdemir, S., Sever, M., ve Acar, O. K. (2020). İş'te mutluluk ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 1-10. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.577326>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkoç, A. G. (2017). Otel İşletmelerinde İş Güvencesizliğinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Değişim Algısı: Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (43), 298-314
- Paksoy, H.M. (2013). Liderlik. E. Özücü ve E. Üngüren (Ed.). *Örgütsel Davranış* (1.Baskı) içinde (359-381. ss.). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Rafferty, A.E., ve Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28, 248-264. doi: 10.1111/1467-8551.12200
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S.A., Iqbal, N., ve Molnar, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. doi:10.3389/fpsyg.2021.678952
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergilil Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. 3. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergilil Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Bursa: Alfa Yayınları.
- Salisbury, D.F. (1996). *Five Technologies for Educational Change: System Thinking, System Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Samal, A., ve Chatterjee, D. (2022). A moderated-mediation approach to LMX-outcome relationship in M&A. *Journal of General Management*, 47 (3), 168-179. doi:10.1177/03063070211013331
- Saygılıoğlu, N. (2003). *Etkin Devlet Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. İstanbul: Kaplumbağa Kitabevi.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sharifirad, M.S., ve Hajhoseiny, S. (2018). Implicit leadership theories (ILTs) and change behaviors: The mediating role of LMX. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 11 (4), 715-741. doi: 10.22059/IJMS.2018.251435.673004

- Simmons, B.L., (2014). Organizational Characteristics of Happy Organizations. P. Y. Chen and C. L. Cooper (Ed.). *Wellbeing: A Complete Reference Guide, (Vol III), Work and Wellbeing* içinde (1-18. ss.). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781118539415_wbwell023
- Singh, S., ve Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sözen, H.C. (2009). Örgütsel Öğrenme, Değişim ve Sosyal Ağ Düzenekleri. A. Kadir Varoğlu ve N. Basım (Ed.). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme* (1. Baskı) içinde (121-142. ss.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sürücü, Ö. (2016). İş Yaşantısında İyimserlik, Yaşam Doyumu ve Mutluluk. İstanbul: Ulusal Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. ve Akın, H.B. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 8. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Ögüt, A. (2007). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.
- Toker, K. (2007). Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Topuz, C. (2018). Ülkelerarası Mutluluk ve Öznel İyi Oluş. T. Doğan (Ed.). *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. (1. Baskı) içinde (45-72. ss.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı Yayınları.
- Trinchero, E., Borgonovi, E., Farr-Wharton, B. (2014). Leader-member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to leave: Public versus private sector Italian nurses. *Public Money & Management*, 34 (6), 381-388. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.962361>
- Tu, Y., ve Lu, X. (2016). Work-to-life spillover effect of leader-member exchange in groups: The moderating role of group power distance and employee political skills. *Journal of Happiness Studies*, 17, 1873-1889. doi: 10.1007/s10902-015-9674-0
- Uslu, D. (2006). Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ülgen, H. (1989). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ventrella, S.W. (2004). İş Hayatında Pozitif Düşüncenin Gücü. (Çev. F. Can Akbaş). İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (Orijinal Yayın Tarihi, 2015).
- Vergiliel Tüz, M. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı. Bursa: Alfa Yayınları.
- Yalvaç, H. A. ve Bülbül, S. (2023). Lider Üye Etkileşiminin İşyeri Mutluluğu ile İlişkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 7 (14), 174-194. <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1225712>
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yılan, Y. ve Özkanan, A. (2023). İşletmelerde Değişim. H. Şimşek ve M. Cihangir (Ed.), *Değişim ve Geleceği Yönetmek* içinde (1-27. ss.). Erişim adresi [Değişim ve Geleceği Yönetmek - Google Books](#)
- Yıldız, S.M. (2015). Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar. 2. Basım. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). Örgütsel Davranış. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım Şirketi.



EKLER

Ek 1: Veri Toplama Araçları

ANKET FORMU

Bu anket formu iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde katılımcılara dair kişisel bilgiler ile ilgili sorular, ikinci bölümünde katılımcıların değişime direnç, lider-üye etkileşimi ve işte mutlulukları ile ilgili algılarını belirleyen ölçekler yer almaktadır. Anket uygulamasına dahil olan katılımcıların verdikleri cevaplar bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Anket çalışmasına yapmış olduğunuz katkı için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Doç. Dr. Esmâ Ülkü KAYA

Sedef AKDOĞAN

A. KATILIMCILARA DAİR KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
3. Eğitim Durumunuz:
() İlk Öğretim () Orta Öğretim () Lise
() Önlisans () Lisans () Lisans Üstü
4. Aylık geliriniz:
() 4000TL-6000TL arası () 6001-8000 TL arası () 8001-10000 TL arası
() 10001-12000 TL arası () 12001-14000 TL arası () 14001-16000 TL arası
() 16001-18000 TL arası () 18001-20000 TL arası () 20001 TL ve üzeri
5. Çalışma Yılıınız:
6. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
7. Mesleğiniz:
() Profesör () Doçent () Dr.Öğretim Üyesi () Uzman () Okutman
() Hizmetli () İdari Memur () Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi () Diğer:.....

B. İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ, ÇOK BOYUTLU LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ VE DEĞİŞİM TUTUM ÖLÇEĞİ

I. İşte Mutluluk Ölçeği

No	1.Kesinlikle Katılmıyorum	7.Kesinlikle Katılıyorum						
İM1	Yaptığım işten ilham alırım ve başkalarına ilham vermeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
İM2	Kurumdayken içimden iyi şeyler yapmak gelir.	1	2	3	4	5	6	7
İM3	Kurumumda yaptığım işten keyif alırım.	1	2	3	4	5	6	7
İSD4	Yöneticime yaklaşıırken rahat değilim.	1	2	3	4	5	6	7
İSD5	İşyerinde kendimi stresli hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İSD6	Sık sık işimden ayrılacak gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
DÖD7	Kurumum işin zamanında tamamlanması için gerekli tüm eğitim ve bilgiyi sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
DÖD8	Kurumumda karar alma süreci adil ve hakkaniyetlidir.	1	2	3	4	5	6	7
DÖD9	Kurumumdaki üst düzey yöneticilerin net bir vizyonu ve odağı var.	1	2	3	4	5	6	7
DOÖD10	Kurumumda ekip çalışmasını ve toplu çaba gerektiren işleri düzenleyen kurallar yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
DOÖD 11	Kurumumda sosyalleşmeyi destekleyen uygun bir ortam yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
DOÖD 12	Kuruma yaptığım katkılar yeterince takdir edilmez.	1	2	3	4	5	6	7

II. Değişim Tutum Ölçeği	DERECELER						
	1	2	3	4	5	6	7
1.Değişimden korkarım.	()	()	()	()	()	()	()
2.İçimde değişime dair kötü bir his olur.	()	()	()	()	()	()	()
3.Değişim için oldukça heyecanlı olurum.	()	()	()	()	()	()	()
4.Değişim keyfimi kaçırır.	()	()	()	()	()	()	()
5.Değişimden dolayı strese girerim.	()	()	()	()	()	()	()
6.Değişimin gerçekleşmesini engellemenin yollarını ararım.	()	()	()	()	()	()	()
7.Değişimi protesto ederim.	()	()	()	()	()	()	()
8.Meslektaşlarıma değişimlerden dolayı yakınıyorum.	()	()	()	()	()	()	()
9.Yönetime değişim ile ilgili itirazlarımı sunarım.	()	()	()	()	()	()	()
10.Başkalarına değişimin çok iyi bir şey olduğundan bahsederim.	()	()	()	()	()	()	()
11.Değişimin organizasyonlarda işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım.	()	()	()	()	()	()	()
12.Değişim geçirmemizin olumsuz birşey olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()	()	()
13.Değişimin işimi zorlaştıracığına inanırım.	()	()	()	()	()	()	()
14.Değişimin organizasyonlarda fayda sağlayacağına inanırım.	()	()	()	()	()	()	()
15.Değişimden kişisel olarak faydalanabileceğime inanırım.	()	()	()	()	()	()	()

III. Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği	DERECELER						
	1	2	3	4	5	6	7
1.Amirimi bir insan olarak çok seviyorum.	()	()	()	()	()	()	()
2.Amirim, birinin arkadaş olarak sahip olmak isteyeceği türden bir kisi.	()	()	()	()	()	()	()
3.Amirim ile çalışmak çok eğlencelidir.	()	()	()	()	()	()	()
4.Amirim söz konusu konu ile ilgili tam bilgi sahibi olmasa bile iş eylemlerimi bir amirine karşı savunur.	()	()	()	()	()	()	()
5.Başkaları tarafından eleştirilirse amirim savunmamı yapar.	()	()	()	()	()	()	()
6.Dürüstçe bir hata yaparsam amirim organizasyondaki diğer kişilere karşı beni savunur.	()	()	()	()	()	()	()
7.İş tanımımda belirtilenlerin ötesinde amirim için çalışırım.	()	()	()	()	()	()	()
8.Amirimin çalışma hedeflerine ulaşmak için normalde gerekli olanların ötesinde ekstra çaba göstermeye istekliyim.	()	()	()	()	()	()	()
9.Amirim için elimden gelenin fazlasını yapmakta sakınca görmem.	()	()	()	()	()	()	()
10.Amirimin iş hakkındaki bilgisinden etkilenirim.	()	()	()	()	()	()	()
11.Amirimin iş hakkındaki bilgi birikimine ve yetkinliğine saygı duyarım.	()	()	()	()	()	()	()
12.Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	()	()	()	()	()	()	()

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU (KATILIMCI İÇİN)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde katılımcılar ile ilgili kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise değişime direnç, lider-üye etkileşimi ve işte mutluluk ile ilgili algıları belirleyen ölçekler yer alır. Katılımcıların verdikleri cevaplar kimliklerinin belirlenemeyeceği şekilde bilimsel çalışma için kullanılacaktır. Çalışmaya katılımınızdan dolayı sizlere teşekkür ediyoruz. Saygılarımızla.

Araştırmacılar

Ad / Soyad: Esmâ Ülkü KAYA

Ad / Soyad: Sedef AKDOĞAN

Bana bu çalışma ile ilgili gerekli tüm bilgiler aktarılmıştır. Özgür irademle adı geçen çalışmada katılımcı olmayı kabul ediyorum.

Katılımcı

Adı, Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Aşağıdaki kısım görüşmeye dayalı araştırmalarda dikkate alınacaktır.

Katılımcı İle Görüşen Araştırmacı

Adı, Soyadı, Unvanı: Sedef AKDOĞAN

İmza:

Görüşme Tanığı (Görüşme esnasında üçüncü şahıs varsa)

Adı, Soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Ek 2: Anket Uygulama İzinleri

Sayı : E-83533471-044--203669
Konu : Çalışma İzni Onayı (Sedef AKDOĞAN)

05/08/2022

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE ELAZIĞ

- İlgi : a) 24/06/2022 tarihli ve 197364 sayılı yazınız,
b) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 30/06/2022 tarihli ve 196132 sayılı yazısı,
c) Eğitim Fakültesi Dekanlığının 30/06/2022 tarihli ve 196700 sayılı yazısı,
ç) Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığının 21/07/2022 tarihli ve 202886 sayılı yazısı,

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında görev yapan Doç. Dr. Esma Ülkü KAYA'nın danışmanlığını yürüttüğü ve yüksek lisans öğrencisi Sedef AKDOĞAN'ın "İşte Mutluluk, Lider-Üye Etkileşimi ve Değişime Direnç Arasındaki İlişki" başlıklı tezi kapsamındaki anket çalışmasını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler, Eğitim ve Fen Edebiyat Fakültelerinde görev yapan personele uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Abdulkadir BAHARÇİÇEK
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.