Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Business & Economics Journal
2016 Volume:S2 32-44
Published Online October 2016 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-51

The Effects of Leadership Behaviours on Organizational Change: The Mediating Role of Person-Organization Fit

Ercan Ergün*, Ertuğrul Hamit Arslantürk**

Gebze Teknik University, Kocaeli, Turkey*, Gebze Teknik University, Kocaeli, Turkey**

E-mail: eergun@gtu.edu.tr*, arslanturk@gtu.edu.tr**

Copyright © 2016 Ercan Ergün, Ertuğrul Hamit Arslantürk. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between the success of organizational change realized in corporations and leadership behaviours (task-oriented, relations-oriented and change-oriented) and the potential impact on this relationship in case of mediating role of person-organization fit between the leadership behaviours and success of change. The subjects of the study planned for description and relationship searching purposes are comprised of 140 employees at different levels all of whom experienced the change process in 17 different companies which have already experienced organizational change in Kocaeli and its vicinity. The study has been conducted based on a survey benefiting from a number of scales including task-oriented, relations-oriented and change-oriented leadership behaviours, person-organization fit and success of change as a data collection tool. The findings of the study reveal that the leadership behaviours displayed by executives during change process have an impact on the success of change with relations-oriented leadership behaviours making the most significant impact in that regard. It is also concluded that person-organization fit has a mediating role between the task-oriented leadership behaviour and success of change.

Keywords: Leadership, task-oriented leadership, relations-oriented leadership, change-oriented leadership, person-organization fit, organizational change

JEL: D23, M12

Liderlik Davranışlarının Örgütsel Değişime Etkileri: Çalışan-Örgüt Uyumunun Ara Değişken Rolü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, firmalarda gerçekleşen örgütsel değişimin başarısı ile liderlik davranışları (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) arasındaki ilişkiyi ve çalışan-örgüt uyumunun liderlik davranışları ile değişimin başarısı arasında ara değişken olması durumunda bu ilişkiye yapacağı etkiyi araştırmaktır. Tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak planlanan çalışmanın örneklemini, Kocaeli ve civarında faaliyet gösteren ve örgütsel değişimin gerçekleştiği 17 farklı firmada değişim sürecini yaşamış farklı seviyelerdeki 140 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada, veri toplama araçları olarak kullanılan ankette; görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları, çalışanın örgüte uyumu ve değişimin başarısı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin değişim sürecinde sergiledikleri liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı, değişim odaklı) değişimin başarısını etkilediği ve en güçlü etkiyi ilişki odaklı liderlik davranışının yaptığı görülmüştür. Çalışan-örgüt uyumunun görev odaklı liderlik davranışı ile değişimin başarısı arasında tam ara değişken olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik, çalışan-örgüt uyumu, örgütsel değişim

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği ve geliştiği, ticari sınırların kalktığı, belirsizliğin sürekli hale geldiği dinamik bir iş dünyasında rekabet etmektedir. Bu baskı karşısında örgütler rekabetlerini sürdürebilmek ve yaşamlarına devam edebilmek için bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmektedir. Örgüt için değişim nerede gerçekleşirse gerçekleşsin mevcut durumdan farklı ve yeni bir duruma geçişe işaret eder. Bu geçiş birtakım sorunlarla mücadele etmeyi beraberinde getirir. En kritik sorunlardan biri çalışanın yeni duruma uyumunun sağlanmasıdır.

Örgütlerin oluşumu ve değişiminde; iş çevresi ve özelliklerinin, çalışanların, örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin, lider ve yöneticilerin organizasyonun yapısının oluşumuna ve değimine etkisinin önemli faktörler olduğu birçok çalışmada belirtilmektedir (Schein, 2010, Yukl, 2010). Bu çalışmalarda özellikle örgütlerde değişime etki eden temel faktörün ise lider ve yöneticiler olduğu belirtilmektedir.

Örgüt, üyeleri tarafından oluşturulmuş uzlaşma, uyma ve kontrolden oluşan bir koalisyon sürecidir. Bu bağlamda, çalışanın kurumuna, çalışma ortamına, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) gruplara ve işin gerektirdiği rollere uyum sağlaması örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesiyle gerçekleşir. İş gören ve örgüt uyumu her iki tarafın ihtiyaç, amaç ve değerlerinin örtüşmesi ve farklılıkların giderilmesi ile gerçekleşebilir. Yönetici ve liderler örgüt içinde bu uyumu sağlayacak kişilerdir ve uyum sürecinin sergilenecek liderlik davranışlarından etkilenmesi muhtemeldir. Etkili liderlik davranışlarının ve yüksek çalışan-örgüt uyumunun örgütün başarılı değişim uygulamaları gerçekleştirmesine katkı sağlaması beklenir.

Bu araştırmada, değişim gerçekleşmiş firmalarda değişimin başarısına hem liderlik davranışlarının etkisi hem de çalışan-örgüt uyumunun ara değişken olarak alınmasıyla belirtilen ilişkiye yapacağı etki incelenmektedir. Araştırmada liderin sergileyeceği davranışlar görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları olarak gösterilecektir. Çalışan-örgüt uyumunun ara değişken, değişimin başarısının da bağımlı değişken olarak kullanıldığı model geliştirilmiştir. Kocaeli ve civarındaki değişim gerçekleşmiş 17 firmada değişim sürecini yaşamış 140 mavi ve beyaz yaka çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

2. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Firmalar rekabet düzeylerini korumak için geçmişe göre daha fazla çaba sarf etmektedir. Rekabet için firmalar yeniden yapılanma, birleşme, iş değişimleri ve yönetimin yeniden yapılanması ile sonuçlanan geniş ölçekli değişimlere zorlanmaktadır (Cole ve ark., 2006). Firmaların ekonomik düşüşleri, çalışan eksikliği, teknoloji ilerlemesi, küçülme, birleşme, genel istikrarsızlık, sürekli büyüme, yeni işletme yatırımları, fırsat oluşumları, yaratıcı buluşlar, yeni liderlik ve yönetim yaklaşımları değişime neden olan faktörlerdendir (Madsen ve ark., 2005).

Örgütsel değişim literatüründe başarılı değişim için liderliğin ve yönetimin önemli faktör olduğu vurgulanırken (Raukko, 2009) son yirmi yıldır liderlik literatürü de değişimi liderliğin öncelikli konusu olarak ele almaktadır (Loup ve Koller, 2005). Geleneksel liderlik teorisinde etkili liderlik davranışının genel uygulanabilirliği ile ilgili iki yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki, tüm durumlarda etkili olan belirli bazı davranışların olduğu yönündedir. İkinci yaklaşıma göre ise hangi davranışların etkili olacağı durumun ihtiyaçlarına göre değişmektedir (Arvonen ve Pettersson, 2002). Planlı örgütsel değişim uygulamaları, liderlik yetkinliklerinin farklı rol oynayacağı farklı faaliyetler içermektedir. Ancak bu duruma liderlik literatüründe yeterince yer verilmemiştir. Örgütsel değişim projelerinde liderler, değişime özel bazı faaliyetler sergilemektedir. Liderler bu faaliyetlerin yönetilmesinde hata yapabildikleri gibi bazı faaliyetlerin atlanması da değişimin ilerlemesinin önüne geçebilmektedir (Battilana ve ark., 2010).

Liderlik davranışları araştırmacıların ilgisini çekmiş ve konuya ilişkin pek çok sınıflandırmaya gidilmiştir. Uzun yıllar boyunca liderlik davranışları genellikle işe ve insana odaklı liderlik davranışları olmak üzere iki temel grupta toplanmıştır. Ancak son dönemde artan dinamik ve belirsiz çevre şartları değişime yönelik lider davranışlarını önemli hale getirmiştir. 1980'lerde karizmatik ve dönüşümsel liderliği ölçmek için araştırma sorularında değişim odaklı davranışlar yer alsa da daha sonra yapılan araştırmalarda değişim odaklı liderlik davranışı ayrıca sınıflandırılmıştır (Yukl, 2012). Dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmalar (Bass, 1999; Conger ve Kanungo, 1998; House ve Aditya, 1997) liderlik davranışları ve örgütsel değişim arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Görev odaklı lider davranışı, liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesinin yanı sıra iyi tanımlanmış örgüt modellerinin, haberleşme kanallarının ve işi bitirme yollarının bulunması için çaba harcaması şeklinde belirtilebilir. Lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını aktarır (Ergün ve Çelik, 2015). Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşım özellikle kısa dönemli planlama yapma, işe açıklık getirme, faaliyetleri ve performansı kontrol etmeyi içermektedir (Yukl ve ark., 2002).

İlişki odaklı lider davranışı, liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve onlarla iyi ilişkiler geliştirme davranışları olarak bilinmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Lider kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri sorumluluk devrederek, iletişim kanallarını açarak, kararlara katılımlarını sağlayarak ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürür ve karşılıklı güven, arkadaşlık, sosyo-duygusal destek sağlamaya çalışır (Ergün ve Çelik, 2015). İlişki odaklı liderlik tarzında; destekleme, geliştirme, takdir etme-ödüllendirme ve güçlendirme öne çıkan davranış şekilleridir (Yukl ve ark., 2002).

Değişim odaklı liderlik davranışı, örgüt çevresinin anlaşılması ve bu çevreye adaptasyonda yenilikçi yolların bulunması ve stratejilerdeki, süreçlerdeki ve ürünlerdeki majör değişimlerin uygulanması faaliyetleri ile ilgilidir (Yukl, 2010). Liderler değişim odaklı liderlik davranışlarını yenilikçiliği arttırmak, birlikte öğrenmeyi sağlamak ve değişimlere adaptasyon

için kullanırlar. Değişimin desteklenmesi, vizyon oluşturma, yenilikçiliğin ve birlikte öğrenmenin desteklenmesi bu davranışın bileşenleridir (Yukl, 2012).

Çalışan-örgüt uyumu, örgütün ve çalışanın benzer karakter sergilemesini ve birbirlerinin ihtiyacını karşılamasını ifade etmektedir. Araştırmalar, çalışan-örgüt uyumumun dört farklı işlevini tanımlamıştır. Bunlar; (a) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uygunluk, (b) liderler ve çalışanlar arasındaki amaç uygunluğu, (c) kişisel tercihler ve ihtiyaçlar ile örgütsel yapılar arasındaki eşleşme, (d) bireysel kişilik ve örgütsel iklim karakterleri arasında eşleşme şeklindedir (Behery, 2009).

Çalışanlar kariyerleri boyunca, kariyerinin başlangıcında daha yoğun olmasına rağmen, değişen rol ve örgütsel değerlere karşı kendilerini adapte etme ihtiyacı duyarlar. Bireyler geçmiş sosyalleşme tecrübelerini kaale almaksızın kariyerlerindeki her bir rol değişiminde örgütsel sosyalleşme süreci ile karşı karşıya kalırlar (Yalabık, 2001). Örgütsel sosyalleşme, çalışanın başarılı bir şekilde örgüt üyesi olabilmesi için yeni işi, rolü, çalışma grupları ve kültürle ilgili bilgi edinimi ve adaptasyon sürecidir (Van Maanen ve Schein 1979).

Eğer sosyalleşme gerçekte bir öğrenme süreciyse, önemli olan soru neyin öğrenildiğidir. Birçok araştırmacı örgütsel sosyalleşme esnasında öğrenmenin içeriği ile ilgili açıklama ve değerlendirmeler yapmıştır. Bu araştırmalarda sosyalleşme esnasındaki öğrenme ile ilgili ortak görüş çalışanın iş, grup ve örgüt ile ilgili bilgileri tamamen kabul etmesidir. Örgüt sosyalizasyonu, örgüt bütünlüğünün korunması için amaç, hedef, ortak politika, kural ve prosedürler ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Örgüt üyeleri örgüt sosyalleşmesi ile örgüt kültürüne ve iklim bilgisine sahip olurlar (Smith, 2007; Ergün ve Taşgit, 2015).

Çalışan ve örgüt arasındaki uygunluk örgütsel başarı için önemlidir. (Silverthorne, 2004). Çalışan-örgüt uyumunun artması ile sonuçlanan örgütsel sosyalleşme, aynı zamanda kısa vadede rol belirginliği, yetenek edinimi, sosyal entegrasyon, sosyal kimlik, motivasyon, çalışan değişimi, rol uyumu şeklinde sonuçlar oluşturmaktadır. Uzun vadede ise örgütsel sonuçlar güçlü kültür, yüksek moral, istikrarlı üyelik, yüksek etkinlik ve ün şeklinde; grup sonuçları güçlü alt kültür, güçlü bağlılık; bireysel sonuçlar ise düşük stres, yüksek iş memnuniyeti, yüksek bağlılık, düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma, yüksek vatandaşlık ve yüksek performans şeklindedir (Smith, 2007).

Değişim ve devinimi liderler sağlamaktadır (Banutu-Gomez ve Banutu-Gomez, 2007). Değişim ajanlarının liderlik karakterleri ve davranışlarının örgütsel değişim çabalarına olumlu veya olumsuz etki ettiğine yönelik kanıtlar giderek artmaktadır (Battilana ve ark., 2010). Liderlerin ve diğer çalışanların çabalarına rağmen örgütler başarısız değişim denemeleriyle karşılaşmaktadır (Loup ve Koller, 2005). Mevcut örgütsel değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Yeniden yapılanmaların, küçülmelerin neredeyse %70'e yakını finansal ve stratejik amaçların gerçekleştirilememesiyle sonuçlanmaktadır. Ayrıca değişimler devamsızlık, yüksek performans sergileyen çalışanların işten ayrılması ve çalışan olumsuzculuğuna neden olabilmektedir (Raukko, 2009). Şirket birleşme ve satınalmalarında kültürel olarak değişim yaşanacağı için bu değişime nasıl ayak

uydurulacağının önemi büyüktür (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Şirket birleşme ve satınalmaları ile oluşan yeni örgüt yapısına farklı düzeylerdeki çalışanların ilk yıllarda uyum sağlayamamasının, bu şirketlerin değişim sonrası yaşadığı en önemli problemlerin başında geldiği araştırmalarda belirtilmektedir (Schein, 2010; Denison, 1990).

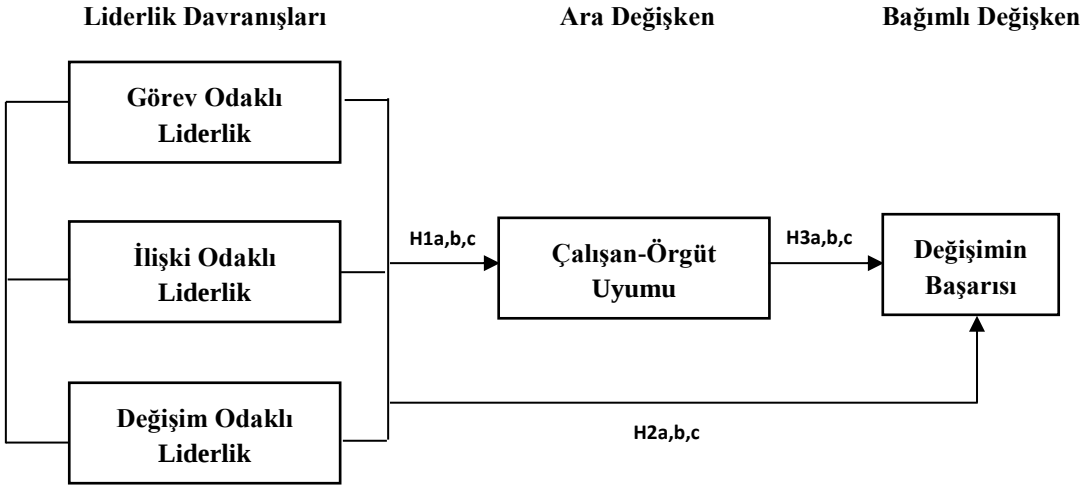
Örgütsel değişim literatüründe, çalışanların değişimin kendilerinde, işlerinde ve çalışma arkadaşlarında yapacağı etki ile ilgili kaygılara sahip olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanlarda değişimin oluşturduğu negatif algının bilinmemesi, değişim uygulamasını yönetmeyi zorlaştırır. (Rafferty ve Griffin, 2006). Çalışanlarda oluşan değişim algısının liderlik davranışından etkilenebileceği değerlendirildiğinde, lider ve yöneticiler değişim süreci boyunca değişimin ilerlemesi ve karşılaşılan problemlerin çözülmesi konusunda dinamik rol üstlenerek çalışanların değişim algısına etki ederler (Boga ve Ensari, 2009).

Değişim liderleri yeni durumda takipçileri için arzuladıkları sonuçları elde edebilmek ve bu sonuçları istikrarlı hale getirebilmek için değişim ihtiyacını çalışanlara aktarmalıdır. Nitekim çalışanlar davranışların ve rutinlerin neden değişmesi gerektiğini anlamaya ihtiyaç duyarlar. Değişime direnç, çalışanların duygusal tepkilerinden (şaşkınlık, kaygı, belirsizlikten kaynaklı stres) ileri gelmektedir. Bu nedenle değişim liderleri hem kendilerinin hem diğerlerinin duygularını olumlu yönde etkilemeli, problemleri çözmeli ve davranışları düzenlemelidir (Battilana ve ark., 2010). Ayrıca, başarılı bir değişim yönetimi için çalışanların değişim karşısındaki uyum ve yetenekleri yeterli düzeyde anlaşılmalıdır (Ehigie ve ark., 2006).

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

H1a,b,c: Yöneticilerin liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) düzeyi çalışan-örgüt uyumunu etkiler.
H2a,b,c: Yöneticilerin liderlik davranışlarının (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) düzeyi örgütteki değişimin başarısını etkiler.
H3a,b,c: Çalışan-örgüt uyumu, yöneticilerin liderlik davranışları (görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı) ve değişimin başarısı arasında ara değişkendir.
H4: Çalışan-örgüt uyumu değişimin başarısını etkiler.

Şekil 1: Araştırma modeli



3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve temel değişkenleri belirlenmiştir. Belirlenen bu değişkenler doğrultusunda anket formları oluşturulmuştur. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketteki sorular yüz yüze görüşme yöntemiyle cevaplandırılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şekildedir. Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

Ankette, görev odaklı liderlik davranışını ölçmek için 10 ifade (örn: Çalışanların rol tanımı ve görev hedefleri belirlendi), ilişki odaklı liderlik davranışını ölçmek için 10 ifade (örn: Çalışanları etkileyecek kararlarda onlara danışıldı) ve değişim odaklı liderlik davranışını ölçmek için 13 ifade (örn: Yeni yaklaşımlar geliştirmek konusunda çaba sarfedildi) kullanılmıştır. Kullanılan ifadeler Yukl (2010) ölçeğinden uyarlanmıştır. Çalışan-örgüt uyumunu ölçmek için 12 ifade (örn: Bu kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum) kullanılmıştır. Bu ifadeler Ergün ve Taşgit (2010) ölçeğinden uyarlanmıştır. Değişimin başarısını ölçmek için 5 ifade (örn: Değişim süreci etkili şekilde gerçekleştirildi) kullanılmış ve bu ifadeler Parish ve ark., (2008) ölçeğinden uyarlanmıştır.

Araştırma evrenini, Kocaeli ve civarında bulunan ve çeşitli nedenlerle (satınalma, birleşme, örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişim, teknolojik değişim vb.) değişim yaşamış firmalar oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçilen toplam 17 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan tüm firma çalışanlarına anket uygulanması planlanmış; ancak maliyet, zaman gibi kısıtlayıcı nedenlerden dolayı tüm çalışanlara uygulanamamıştır. Oranlı eleman örnekleme yöntemi uygulanarak araştırmanın örneklemi belirlenmiştir. Bu kapsamda, çalışan sayısı 50 kişi üzerinde olan 17 firmanın değişim süreci öncesini yaşamış olan beyaz ve mavi yaka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Ankete 140 çalışan katılmış, ancak 121 anketin analizler için geçerli ölçütleri taşıdığı görülmüştür.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler, SPSS 11.5 programında tasviri istatistikler, faktör analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi vb. çeşitli istatistiki teknikler aracılığı ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre anket çalışmasına katılan çalışanların %79'u erkek, %21'i kadındır. Eğitim durumları; %68 yükseköğretim, %32 ilköğretim ve lise mezuniyet düzeyindedir. Katılımcıların yaş ortalaması 36, ortalama kıdemi 8 yıldır.

Fakör analizi yapılmış ve faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadeler analizlere dahil edilmemiştir. Buna göre, görev odaklı liderlik davranışını ölçmek için 6 ifade, ilişki odaklı liderlik davranışını ölçmek için 5 ifade, değişim odaklı liderlik davranışını ölçmek için 6

ifade, çalışan-örgüt uyumunu ölçmek için 6 ifade ve değişimin başarısını ölçmek için 5 ifade olmak üzere toplam 28 ifade analizlere tabi tutulmuştur.

Tablo 1'de modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayıları ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Görüldüğü gibi değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,69 ile 0,92 arasındadır. Bu değerler, değişkenler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, değişkenlerin güvenilirlik ve iç tutarlılığını test eden Cronbach α değerlerinin literatürde kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	α	1	2	3	4	5
Görev Odaklı Liderlik (1)	3,77	,69	0,87	1				
İlişki Odaklı Liderlik (2)	3,56	,92	0,90	,706**	1			
Değişim Odaklı Liderlik (3)	3,66	,78	0,91	,747**	,802**	1		
Çalışan-Örgüt Uyumu (4)	4,09	,65	0,84	,380**	,216*	,230*	1	
Değişimin Başarısı (5)	3,80	,86	0,94	,655**	,704**	,699**	,311**	1

Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. **Ort.= Ortalama **S.S.=** Standart Sapma **α=** Alfa (Korelasyon Katsayısı)

Tablo 1'deki değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; en yüksek ilişki değişim odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik arasında pozitif korelasyon p<0,01 (,802) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki çalışan-örgüt uyumu ile ilişki odaklı liderlik arasında pozitif korelasyon p<0,05 (,216) düzeyinde anlamlıdır. Değişimin başarısı ile en yüksek ilişki, pozitif korelasyon p<0,01 (,704) düzeyinde ilişki odaklı liderlikledir.

Liderliğin çalışan-örgüt uyumuna ve değişimin başarısına, çalışan-örgüt uyumunun değişimin başarısına ve çalışan-örgüt uyumunun liderlik davranışları ile değişimin başarısı arasında ara değişken olması durumundaki etkilerini tespit etmek için değişkenler arasındaki regresyon ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2'ye göre, liderlik davranışlarının çalışan-örgüt uyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,962; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda liderlik davranışlarından görev odaklı liderliğin (β=,492; p<0,01) çalışan-örgüt uyumunu arttırdığı görülmektedir. İlişki odaklı liderliğin ve değişim odaklı liderliğin çalışan-örgüt uyumuna bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H1a hipotezi desteklenirken, H1b,c hipotezleri desteklenememiştir.

Liderlik davranışlarının değişimin başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=50,889; p<0,01). Görev odaklı liderlik davranışının (β=,220; p<0,05), ilişki odaklı liderlik davranışının (β=,335; p<0,01) ve değişim

odaklı liderlik davranışının (β=,266; p<0,05) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik davranışlarından değişimin başarısına en yüksek etkiyi ilişki odaklı liderlik davranışının yaptığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre H2a,b,c hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 2'de yer alan ve çalışan-örgüt uyumunun değişimin başarısına etkisinin araştırıldığı Model 3, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=12,612; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda çalışan-örgüt uyumunun değişimin başarısını (β=,311; p<0,01) arttırdığı görülmektedir. Buna göre H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1 Çalışan-Örgüt Uyumu		**Model 2** Değişimin Başarısı		**Model 3** Değişimin Başarısı		**Model 4** Değişimin Başarısı	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Görev Odaklı Liderlik	,492	3,642**	,220	2,309*	-	-	,158	1,560
İlişki Odaklı Liderlik	-,050	-,336	,335	3,168**	-	-	,340	3,222**
Değişim Odaklı Liderlik	-,102	-,637	,266	2,359*	-	-	,283	2,475*
Çalışan-Örgüt Uyumu	-	-	-	-	,311	3,551**	,112	1,700
F	6,962**		50,889**		12,612**		39,046**	
R^2	0,153		0,566		0,097		0,576	
Düzeltilmiş R^2	0,131		0,555		0,089		0,561	

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

Baron ve Kenny'ye (1986) göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için; (a) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması (Model 1), (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması (Model 2), (c) ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması (Model 3) ve ara değişken modele dahil edildiğinde (Model 4), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini (Model 2) kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır. Bu çerçevede hem hipotezlerin testi hem de çalışanın örgüte uyumunun ara değişken etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Baron ve Kenny'ye (1986) göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlardan birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerinde etkili olmasıdır. Tablo 2'de yer alan Model 1'deki bulgular doğrultusunda, görev odaklı liderliğin çalışan-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olması nedeniyle ara değişkenle ilgili H3a hipotezinin geçerliliği devam ederken, ilişki odaklı liderliğin ve değişim odaklı liderliğin çalışan-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmaması nedeniyle H3b,c hipotezleri desteklenememiştir.

Ara değişken etkisinden söz edebilmemiz için aranan şartlardan bir diğeri de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Model 2'de görev odaklı liderliğin, ilişki odaklı liderliğin ve değişim odaklı liderliğin değişimin başarısına anlamlı etkisi görülmektedir. Buna göre, ilişki odaklı liderliğin ve değişim odaklı liderliğin Model 1'de ara değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan H3a hipotezinin geçerliliği devam etmektedir.

Ara değişken analizi ile ilgili olarak aranan şartlardan üçüncüsü ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Model 3'te çalışan-örgüt uyumunun değişimin başarısına etkisi görülmektedir. Bu bulguya göre H3a hipotezinin geçerliliği hala devam etmektedir.

Tablo 2'de çalışanın örgüte uyumunun liderlik davranışları ve değişimin başarısı arasındaki ara değişken etkisinin araştırıldığı Model 4, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=39,046$; $p<0,01$). Çalışan-örgüt uyumunun ara değişken olarak analize dahil edilmesi durumunda görev odaklı liderlik davranışının değişimin başarısına istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı, ilişki odaklı liderlik davranışının ($\beta=,340$; $p<0,01$) ve değişim odaklı liderlik davranışının ($\beta=,283$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H3a hipotezinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki Model 2'deki etkisinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (Model 4'te) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde, görev odaklı liderlik davranışının Model 2'de değişimin başarısına anlamlı ve pozitif olan etkisi $\beta=,220$; $p<0,05$ iken, Model 4'te bu etkinin tamamen ortadan kalktığı ve istatistiksel olarak anlamını kaybettiği görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda, H3a hipotezi desteklenmiştir. Yani çalışan-örgüt uyumu görev odaklı liderlik ile değişimin başarısı arasında tam ara değişkendir. Bu sonuç bize, görev odaklı liderlik davranışının değişimin başarısını hem doğrudan hem de çalışanın örgüte uyumu üzerinden etkilediğini göstermektedir.

5. SONUÇ

Liderlik davranışlarının örgütsel başarı ile ilişkili olduğu ve çalışan-örgüt uyumunun da bu ilişkide rolünün olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır (Schein, 2010; Denison, 1990; Yukl, 2010; Ergün ve Çelik 2015; Silverthorne, 2004; Battilana ve ark., 2010). Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin değişim sürecinde gösterecekleri liderlik davranışlarının değişimin başarısını etkilediği tespit edilmiştir. İlişki odaklı liderliğin ($\beta=,335$; $p<0,01$), görev odaklı liderlik ($\beta=,220$; $p<0,05$) ve değişim odaklı liderliğe ($\beta=,266$; $p<0,05$) göre değişimin başarısına daha güçlü etki ettiği görülmektedir. Çalışan davranışı firmaların yönetim ve performansına etki etmektedir. Güven çalışan davranışlarını etkilemede kritik faktördür ve karmaşık ve sürekli olarak değişen çevrede belirlilik ve istikrar derecesini arttırır (Kling, 2004). Çalışanlar etkili şekilde çalışabilmek için güvene, desteğe ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle yönetimin temel konularından biri çalışanı güçlendirme ve katılımlarına olanak sağlama, bağlılıklarını ve sadakatlerini arttırmaktır. İnsan ilişkileri oryantasyonu çalışanların yeni çalışma ortamı ve değişiklikler karşısında kendilerini güvende hissetmeleri için harekete geçirici bir güç ve enerjidir (Bouckenooghe ve ark., 2009). Bu

bağlamda karşılıklı güven oluşturma, destekleme, güçlendirme ve iyi ilişkiler oluşturmayı temel alması nedeniyle ilişki odaklı liderlik davranışının değişimin başarıya ulaşmasında daha etkili olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarının, değişimin başarısı için süreç içinde ifa edilecek rollerin belirlenmesinin, belirli bir plan doğrultusunda hareket edilmesinin, yenilikçi fikirler üretme ve birlikte öğrenme ortamının sağlanmasının önemli olduğuna işaret ettiği ifade edilebilir.

Yapılan çalışmalar, çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin birbiriyle uyumlu olmasının, çalışanın örgütün yönetim tarzını bilerek hareket etmesinin, kurum içi ilişkilerin nasıl olduğunu bilmesinin çalışan sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Smith, 2007; Ergün ve Taşgit, 2015; O'Reilly III ve ark., 1991; Bright, 2007). Bu araştırmada çalışan-örgüt uyumunun artmasının örgüt içinde gerçekleşecek değişimin başarısını arttıracağı tespit edilmiştir (β=,311; $p<0,01$). Gerçekleşen değişim karşında örgütte oluşan yeni şartların çalışan açısından uygunluğunun ve bu şartlara adaptasyonunun çalışanın belirsizlik ve stres düzeyini azaltacağı ve değişimin başarıya ulaşması için hevesli olmalarını sağlayacağı söylenebilir.

Görev odaklı liderlik davranışının çalışan-örgüt uyumunu etkilediği (β=,492; $p<0,01$), ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışlarının ise bu uyuma istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar örgüte yeni katıldıklarında ve örgütsel değişim gerçekleştiğinde çalıştıkları kurumda ne tür işleri yapacağını, örgütsel yapının ve iş yapma şekillerinin nasıl olacağını kendi amaç, hedef ve değerleriyle örtüşüp örtüşmediğini anlamak ve daha verimli çalışmak için açıkça bilme ihtiyacı hisseder. Yöneticiler tarafından görev odaklı liderlik davranışının sergilenmesinin bu ihtiyaca cevap vereceği söylenebilir.

Çalışan-örgüt uyumunun liderlik davranışları ve değişimin başarısı ilişkisi arasında ara değişken etkisinin tespit edilmesi için yapılan analizde çalışan-örgüt uyumunun görev odaklı liderlik davranışı ile değişimin başarısı arasında tam ara değişken olduğu belirlenmiştir. Bu durum görev odaklı liderlik davranışının değişimin başarısını hem doğrudan hem de çalışan-örgüt uyumu üzerinden etkilediğini göstermektedir.

Araştırma modelinin genellemesinde bu çalışmanın verilerinin değişim özelinde toplandığı göz önüne alınmalıdır. Çalışma örneklemi Kocaeli ve civarında bulunan ve değişim süreci yaşamış firmalarla, kullanılan veriler ise araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına, örgüt çalışanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

KAYNAKÇA

- Arvonen, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management,* 18, 101-112.
- Banutu-Gomez, M. B. ve Banutu-Gomez, S. M. (2007). Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance Quarterly,* 2(2), 69-90.
- Baron R.M. ve Kenny D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Penality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9−32.
- Battilana, J., Gilmartinb, M., Sengul, M., Pache, A.C. ve Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422–438.
- Behery, M.H. (2009). Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal,* 16 (2), 179-196.
- Boga, I. ve Ensari, N. (2009). The Role of transformational leadershipand organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal,* 12, 235–251.
- Bouckenooghe, D., Devos, G. ve Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143 (6), 559-599.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration,* 27(4), 361-379.
- Cole, M.S., Harris, S.G. ve Bouckenooghe, J.B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1998). Charismatic leadership in organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *John Wiley & Sons.*
- Ehigie, B.O., Clement, A.R. ve Okhakhume, S.A. (2006). Induvidul differences in TQM change compliance: A study of service organizations in Nigeria. *The TQM Magazine,* 18(2), 103-117.

- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Dergisi,* 23(3), 203-214.
- Ergün, E. ve Taşgit, Y.E. (2010). Organizasyona yeni katılanların örgütsel uyumu ve çalışan sonuçları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 41-54.
- Ergün, E. ve Taşgit, Y.E. (2015). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(31), 97-112.
- House, R. ve Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409−473.
- Kavanagh, M.H. ve Ashkanasy, N.M. (2006). The Impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.
- Kling, A.S. (2004). Commitment to organizational change: Assessing the effects of identifying benefits to change and ıts relationship with organizational trust. *Dissertation Theses*, Alliant International University, 1-123.
- Loup, R. ve Koller, R. (2005). The road to commitment: Capturing the head, hearts and hands of people to effect change. *Organization Development Journal*, 23(3), 73-81.
- Madsen, S.R., Mille, D. ve John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organization commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly,* 16(2), 213-233.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organization culture: A Profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMÜ İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Parish, J.T., Cadwallader, S. ve Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
- Raukko, M. (2009). Organizational commitment during organizational changes: A longitudinal case study on acquired key. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 331-352.
- Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership, *2.ed., John Wiley & Sons.*

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Smith, D.A. (2007). Exploring multidimasional model of employee socialization and role-based performance. *Dissertation, The University of Alabama*, 1-147.
- Van Maanen, J. ve Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *In B.M. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264. *Greenwich, CT: JAI Press*
- Yalabık, Z. Y. (2001). Organizational socialization approach to mergers and acquisitions integration helpfulness to organizational commitment. *Dissertetion Thesses, M.H.R.I.R., University of Illinois at Urbana-Champaign*, 1-184.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A Hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 9(1), 15-32.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. *7th. ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey*.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. 26(4), 66-85.