

Dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin aracılık rolü

The mediating role of resistance to change in the effect of transformational leadership on staff empowerment

Ömer Dulkadir¹ 

Öz

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin aracılık rolünü analiz etmek ve önerilerde bulunmaktır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı kesitsel ve ilişkisel desene sahip çalışmanın verileri, kavramlara ait ölçekler kullanılarak toplanmıştır. Karabük Üniversitesi'nde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 345 idari personelden online veya yüz yüze anket ile elde edilen verilere SPSS'de tanımlayıcı istatistik analizi, farklılık analizi ve aracılık testi uygulanarak çalışma bulguları elde edilmiştir. Tanımlayıcı analizler sonucunda dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç hakkında örneklemelerin kararsız bir tutum sergilendiği belirlenmiştir. Aracılık testi sonucunda dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, personel güçlendirme düzeyi arttıkça değişime direncin azaldığı ve dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçları literatür kapsamında değerlendirildiğinde ise demografik değişkenler açısından hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki pozitif etkisine ilişkin sonuçlar ise literatürle benzerlik göstermektedir. Çalışma sonucunda dönüşüm sürecinin doğru yönetilmesi durumunda değişime direncin azaltılabileceği ve personel güçlendirme hedefine ulaşılabileceği belirtilerek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme, Değişime Direnç, Karabük Üniversitesi

Jel Kodları: M10, M14, M50

Abstract

This study aims to analyse the mediating role of resistance to change in the effect of transformational leadership on employee empowerment and to make suggestions. Data for this cross-sectional and correlational study, using quantitative research methods, were collected using scales related to the concepts. Data were obtained from 345 administrative personnel at Karabük University via convenience sampling and online or face-to-face surveys. Descriptive statistical analysis, difference testing, and mediation tests were conducted in SPSS to obtain the study's findings. Descriptive analyses revealed that the samples exhibited ambivalence toward transformational leadership, employee empowerment, and resistance to change. The mediation test results showed that transformational leadership has a positive effect on employee empowerment, that resistance to change decreases as employee empowerment increases, and that resistance to change partially mediates the effect of transformational leadership on employee empowerment. When the study results are evaluated in the context of the literature, both similarities and differences are observed in demographic variables. The results regarding the positive effect of transformational leadership on employee empowerment are consistent with the literature. As a result of the study, recommendations were made emphasising that resistance to change can be reduced and the aim of employee empowerment can be achieved if the transformation process is managed effectively.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Empowerment, Resistance to Change, Karabük University

Jel Codes: M10, M14, M50

Başvuru/Submitted: 1/03/2026

Revizyon/ Revised: 12/05/2026

Kabul/Accepted: 6/06/2026

Yayın/Online Published: 25/06/2026

Atf/Citation: Dulkadir, Ö., Dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin aracılık rolü, bmij (2026) 14 (2): 695-716 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i2.2742>

Extended Abstract

The mediating role of resistance to change in the effect of transformational leadership on staff empowerment

Literature

Research subject

The rapid advancements in technology and constantly evolving applications offer employees a comprehensive opportunity for change and development. While employee development may not be directly targeted in the transformation process, the use of new technologies compels employees to evolve. This indirect effect can also bring about resistance, a consequence of change. This study, which aims to address this process theoretically, focuses on staff perceptions of leaders during the transformation, their visions for employee empowerment, and resistance to change.

Research purpose and importance

Organisations are increasingly encountering transformation processes due to the influence of current management approaches. Leaders who view transformation as an opportunity for innovation and development need to adapt to these processes, maintain their competitiveness, and pursue their growth objectives. Transformation processes also change employees' attitudes and behaviours towards change. This study aims to reveal the relationship between transformational leadership and employee empowerment behaviours. Furthermore, it aims to contribute to the literature and shed light on future research by examining the role of resistance to change in the relationship between transformational leadership and employee empowerment.

Contribution of the article to the literature

This study, which examines the leadership approach that drives transformation and the employee empowerment processes that are part of transformation efforts, aims to contribute to the literature by also addressing the mediating role of resistance behaviour, which is commonly observed in all change initiatives. Existing publications tend to focus on resistance to change rather than on transformation or employee empowerment. It is believed that this study will contribute to the literature by practically examining the concepts of transformational leadership and employee empowerment, whose relationship with resistance to change remains at the theoretical level. Furthermore, by addressing the study's limitations, it can offer researchers a new perspective and serve as a basis for discussion in future studies.

Design and method

Research type

This study adopts a quantitative research approach focusing on the abstraction and objectification of phenomena, processes, and factors. The study was conducted within the framework of a relational survey model. The study's findings were obtained from the data using descriptive statistics, difference testing, and mediation analyses.

Research problems

The research aims to determine the mediating role and level of resistance to change in the effect of perceptions of transformational leadership on employee empowerment.

Data collection method

To measure the perception of transformational leadership, the scale developed by combining the scales of Caudrilla (2007), Avolio and Bass (2004), and Podsakoff et al. (1996), and adapted into Turkish by Koç (2023), consisting of 26 statements and four sub-dimensions, was used. To determine perceived empowerment, the Spreitzer (1995) scale, adapted into Turkish by Çöl (2008), consisting of 12 statements and three sub-dimensions, was used. To measure resistance to change among administrative staff, the Oreg (2006) scale, adapted into Turkish by Çalışkan (2019) and consisting of 15 statements across three sub-dimensions, was used. Data was collected primarily through email addresses accessible to all non-managerial staff. However, employees who did not frequently use email were also contacted via printed forms. A significant portion of the population was reached, and 345 administrative personnel responded. To mitigate the risk of methodological bias, participants were informed that the information would be used solely for academic purposes, that the data would be visible only to the researcher and not shared with third parties, and that it would not be possible to identify who completed the questionnaires. In short, anonymity was guaranteed in both the electronic and physical questionnaires. This is believed to have successfully prevented methodological bias.

Quantitative/qualitative analysis

The study data were analysed using SPSS 22. First, the data's validity and reliability were examined. Exploratory Factor Analysis was used to assess structural validity, and Cronbach's Alpha was used to assess reliability. Descriptive statistics were used to determine the levels related to the concepts. For demographic comparisons of the concepts, either the Independent-Samples T-test or the One-Way ANOVA was used, depending on the number of variables. PROCESS_v4.2_beta, added to the SPSS interface, was used to test the hypotheses. To examine the mediating role, a mediation test was conducted using Hayes' Model 4. The bootstrap method was used to test the mediation effect, and 95% confidence intervals were calculated based on 5000 resamples.

Research model

Since the study is based on cause-and-effect relationships, it was conducted within the framework of a relational survey model. The relational survey model is shown in Figure 1.

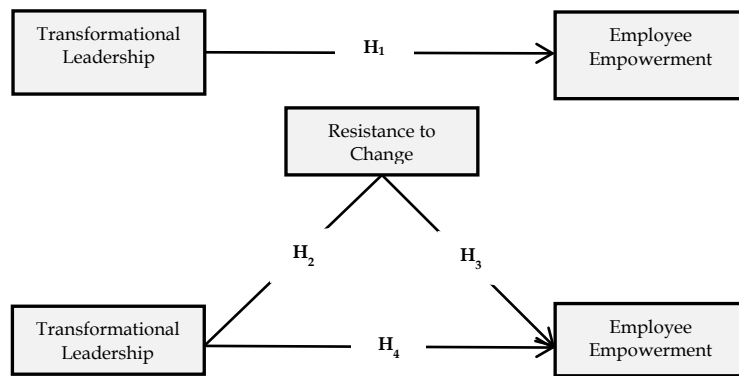


Figure 1: Research Model

Research hypotheses

The following hypotheses were tested in the study:

- H₁: There is a significant positive relationship between transformational leadership and employee empowerment.
- H₂: There is a significant negative relationship between transformational leadership and resistance to change.
- H₃: There is a significant negative relationship between resistance to change and employee empowerment.
- H₄: Resistance to change acts as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and employee empowerment.

Findings and discussion

Findings as a result of the analysis

Descriptive analyses revealed that administrative staff exhibited ambivalent attitudes regarding transformational leadership, employee empowerment, and resistance to change. Demographic comparisons showed no significant differences in employees' perceptions of transformational leadership based on gender, age, or length of service. However, administrative staff in the rectorate unit had a more positive perception of leadership than staff in faculties and vocational schools. Perceptions of employee empowerment did not differ significantly by gender, age, employment unit, or length of service. The level of resistance to change was similar across age, employment unit, and length of service. However, men perceived resistance to change more strongly than women did. Transformational leadership was found to positively affect employee empowerment and reduce resistance to change. Furthermore, resistance to change partially mediated the effect of transformational leadership on employee empowerment.

Hypothesis test results

As a result of the analyses, hypotheses H₁, H₂, H₃, and H₄ were confirmed.

Discussing the findings with the literature

When demographic data were evaluated, perceptions of transformational leadership did not differ by gender, and the results were consistent with the literature (Koç & Çil Koçyigit, 2023; Keskin & Kaya, 2025). Regarding the lack of significant differences in employee empowerment perceptions by gender, age, unit, and length of service, both similarities and differences were observed in the literature. Llorente-Alonso et al. (2023) and Salles et al. (2021) found that empowerment perception increased with length of service and consequently with age. Gündük et al. (2025) found significant differences by age and seniority, but no differences by gender or unit worked in. Although the level of employee resistance to change was similar across age, unit, and length of service, men showed greater resistance than women. While studies in the literature are completely contradictory to this study, similarities were also observed. While Turan & Akçay (2023) found that women showed less resistance to change, Bisdas et al. (2021) reported the opposite result. Similarly, Çınar & Toker (2018) found no significant differences by gender, age, or seniority. This indicates a wide range of impacts from resistance to change. The study found that transformational leadership positively affects employee empowerment and reduces resistance to change. Since no study using all three concepts together was found in the literature, a direct comparison of the results was not possible. However, given the concepts' pairwise interactions, the findings were consistent with the literature. Karagöz (2023), Cinnioğlu and Ertoğrul (2022), Özpehlivan and Altan (2018), Beare et al. (2020), and Erbir (2024) have shown that transformational leadership and employee empowerment efforts improve organisational performance, and that the effects of negative concepts such as resistance to change are reduced if the development process is managed correctly.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

The study found that transformational leadership, employee empowerment, and perceptions of resistance to change show both similarities and differences across demographic variables. Since these results show both similarities and differences with the literature, it was determined that there is no common definition of demographic characteristics. This is thought to be mainly due to different institutions, industries, employee types, organisational structures, organisational types, and similar variables. Regarding the interaction among transformational leadership, employee empowerment, and resistance to change, the results aligned with the literature. Studies in the literature also show that transformational leadership and employee empowerment efforts improve organisational performance.

Suggestions based on results

In line with the research findings, developing transformational leadership practices in organisations, empowering employees, and supporting adaptation to change are crucial. In this context, it is recommended that managers receive training to improve their leadership skills, establish open and regular communication with employees, increase employee participation in decision-

making, and delegate authority. Furthermore, implementing training programs that improve employees' knowledge and competencies, along with merit-based reward and promotion systems, can support employee empowerment. To reduce resistance to change, employees should be involved in changing processes at an early stage, the aims and outcomes of change should be shared transparently, and effective feedback mechanisms should be established. In addition, creating an organisational culture based on open communication, trust, and collaboration will increase employee commitment and adaptation to change processes. Accordingly, it is recommended that leadership, employee empowerment, and change management practices be regularly evaluated and continuously improved.

Limitations of the article

This study was conducted solely among administrative staff at Karabük University, limiting the direct generalisability of its findings to other universities or sectors. Furthermore, because the research used a cross-sectional design, relationships between variables can be revealed, but definitive causal inferences cannot be made. Although the self-report method of data collection may lead participants to provide responses based on their perceptions and increase the risk of methodological bias, this problem is considered overcome by ensuring data anonymity. Finally, the study examined only transformational leadership, employee empowerment, and resistance to change; the effects of other variables, such as organisational culture, organisational commitment, or job satisfaction, were not investigated.

Giriş

Örgütlerin sürekli güçlenen rakipleri ile rekabet etmek için doğru yönetim yaklaşımlarını uygulayabilmeleri gerekmektedir. Çok sayıda yönetim yaklaşımı hem literatüre hem de örgüt kültürüne konu olsa da bazıları günümüzde kullanılamaz hale gelmiştir, bazıları ise varlığını güncellemelerle sürdürebilmektedir. Sürekli yeni anlayışların ortaya çıkması bu dinamik süreci doğru ve zamanında kullanma konusunda örgütleri zorlamaktadır. Örgütlerin dinamik süreçteki güncel anlayışları değerlendirmesi ve olanakları doğrultusunda uygulaması örgüt için önemli bir unsurdur. Literatürde dönüşümcü liderlik şeklinde tanımlanan ve değiştirici, harekete geçirici bir liderlik tarzı gerektiren modern anlayış, örgütlerde dönüşümcü lider tarafından koordine edilen güncel liderlik anlayışlarındandır. Dönüşümcü liderlerin takipçileri açısından temel özellikleri; onları tanımaları, ihtiyaçlarını bilmeleri, dikkate almaları, potansiyelleri doğrultusundan yararlanmaları ve ihtiyaçlarını karşılamalarıdır (McShane, 2005: 430). Örgüt açısından temel özellikleri ise değişim, yenilenme ve gelişim sağlayarak hedeflere ulaşmaya katkı sağlamasıdır. Bir bütün olarak ele alındığında dönüştürücü liderlik anlayışı değişimi esas alan zorlu bir süreç gerektirmektedir (Koçel, 2018: 610).

Güncel yönetim anlayışlarının insanı ön plana çıkarması nedeni ile çalışanları güçlendirecek politikalar liderler için önemli bir araç haline gelmiştir. Modern yönetim anlayışlarında örgüt liderlerinin uygulaması ve yönetmesi gereken güncel dönüşüm modellerinden öne çıkanlar; dijital dönüşüm, yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik dönüşümü, endüstri 4.0 dönüşümü, örgütsel dönüşüm, kültürel dönüşüm, müşteri deneyimi dönüşümü ve iş modeli dönüşümü şeklinde sıralanmaktadır. Tamamı örgütün rekabet ve hayatta kalma yeteneklerini geliştirmeye yönelik olan bu modeller yeni teknolojileri, uygulamaları, süreçleri, sorumlulukları ve planları beraberinde getirdiğinden kuvvetli bir personel güçlendirme politikası da gerektirmektedir. Çalışanların yaptığı işte uzmanlaşmasını ve karar alma becerilerinin geliştirilmesini esas alan personel güçlendirmenin öncelikli amaçları; işe bağlılığın artırılması, işten ayrılma niyetinin azaltılması ve minimum çalışan sirkülasyonu ile işletme verimliliğinin artırılmasıdır (Eskibana, 2025: 45-46). Her ne kadar örgütü ve çalışanı daha güçlü hale getirmek için yapılmış olsa da mevcut sistemin değiştirildiği bu süreçte karşılaşılan önemli sorunlardan biri de değişime dirençtir. Çalışanların, mevcut düzenlerinin bozulmasını engellemek için açık veya gizli bir şekilde gerçekleştirdikleri değişime direncin doğru yönetilememesi dönüşüm sürecini sekteye uğratabilecek önemli bir engeldir. Modern liderlik ve yönetim anlayışlarının bir vazgeçilmesi olan dönüşüm, literatüre de sıkça konu olmuş ve özellikle çalışanların değişime gösterdikleri dirençle ilgili çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Gedik ve Köse (2026) tıbbi sekreterlerin teknoloji kabul düzeyi ve değişime direnç davranışı arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında iki kavram arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Zaidi ve arkadaşları (2026), insan kaynakları yönetiminde kullanılan dijital dönüşüm sürecinde örgütsel kültür ve teknolojik karmaşıklığın aracılık rolünü inceleyerek direncin en aza indirilmesine yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Yang ve arkadaşları (2026) inşaat sektöründe dijital dönüşümü inceledikleri çalışmalarında liderlik yeteneğinin önemli kolaylaştırıcı olduğunu fakat liderlerin değişime direnci engellemek amacı ile kuvvet alanı analizi yöntemlerini kullanmalarının uygun olacağını ifade etmişlerdir.

Güncel çalışmalardan da görüldüğü üzere özellikle teknoloji, çevre, sistem ve çalışana yönelik dönüşüm süreçleri ve etkilediği davranışlar literatürde sıkça konu edilmektedir. Dönüştürücü liderlerin hem örgüt hem de personeli güçlendirmek amacı ile gerçekleştirdiği değişim sürecinde yaşanan çalışan direncini ele alan çalışmalarda ise genellikle direncin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler ele alınmış, dönüştürücü liderlik ve dönüşümün getirdiği bir gereklilik olan personel güçlendirme davranışları çoğunlukla teorik düzeyde kalmıştır. Oysa, dönüşümün ortaya çıkmasına önderlik eden dönüşümcü liderlik ve dönüşüm çabalarının bir parçası olan personel güçlendirme dönüşüm sürecinin ayrılmaz parçalarıdır. Bu çalışma ile literatürdeki kısıtlı değerlendirmelerin geliştirilmesi için dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç kavramları hakkında üniversite idari personeli üzerinden uygulamalı bir değerlendirme yapılması ve öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Kavramsal çerçeve

Bu bölümde dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca bu kavramları konu eden literatürdeki çalışmalar ele alınarak bu çalışmanın literatüre katkısı hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Dönüşümcü liderlik

Geleneksel liderlik kuramlarından olan davranışsal liderlik, 1980'lere kadar hem örgütlerde hem de literatürde hâkim tür olarak kullanılmış olsa da 1980'lerden sonra yerini dönüşümcü ve karizmatik liderliğe bırakmıştır. Günümüzde literatürdeki yerine korumakta olan dönüşümcü liderlik süreç yerine duygu ve değerleri ele almaktadır (Rukmani vd., 2010: 365). Dönüşümcü liderlik örgütün çıkarlarına ek

olarak örgüt çalışanlarının gelişimini ve dolayısıyla memnuniyetini öne çıkaran bir yaklaşımdır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356). Dönüşümcü liderler, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sağladığı katkıyı artırmaya çalışan ve gelecekteki yeni pozisyonlar için gelişimlerini önemseyen bir yapıya sahiptirler. Böylece hem örgütün hem de çalışanların gelecekle ilgili planlarını göz önüne alarak örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlarlar (Dvir vd., 2002: 736). Dönüşümcü liderlikle ilgili literatürde öne çıkan araştırmacılardan Bass; dönüşümcü liderlik karakterine sahip olanların bireysel çıkarları gözetmediklerini, sistemin bir bütün olarak iyi olmasını hedeflediklerini, güven sağlamaları gerektiğini ve motivasyon artırıcı faaliyetler sonucunda ekip üyelerinin performansının artırılabilirliklerini savunmuştur (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan dört bileşen bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan "idealleştirilmiş etki" bileşenine göre dönüşümcü liderlerin güven verici, kararlı ve karizmatik olması gerekmektedir. İkinci bileşen olan "ilham verici motivasyon", dönüşümcü liderlerin ekip üyelerini daha yüksek performans için motive etmesi gerektiğini belirtmektedir. "Bireyselleştirilmiş ilgi" bileşeni ise ekip üyelerinin gelişimi için bireysel olarak duygusal destek sağlama faaliyetlerinden oluşmaktadır. Son bileşen olan "entelektüel teşvik" ise ekip üyelerini alışılmışın dışında düşünmeye teşvik etmeyi ve bu kapsamda yenilik oluşturmaya içermektedir (Aksoy, 2023: 140). Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgüt hedeflerine odaklanırken ekip üyelerinin gelişimine de önem veren ve çalışanların performansını artırmak için etki, motivasyon, ilgi ve teşvik faaliyetlerini gerçekleştiren dönüşümcü liderlik modern yönetim anlayışlarının bir parçası haline gelmiştir.

Personel güçlendirme

Sürekli değişen, çalışan ve gelişen rakiplerinin gerisinde kalmamak için tüm örgütlerin yenilik anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Örgütün önemli unsurlarından biri olan çalışanların; dinamik çevre koşullarına uyum sağlaması, yaratıcı olması, mevcut potansiyelini etkin kullanabilmesi ve verimli bireyler olması örgütlerin temel beklentilerindendir (Düren, 2000). Personel güçlendirme olarak bilinen bu süreç örgütteki çalışanların kendine güven duymalarını, kendilerini geliştirmelerini, bilgi ve birikimlerini artırmalarını, iş arkadaşları ile güçlü bir iletişim kurmalarını ve birbirlerine destek olmalarını içermektedir (Doğan: 2006: 32). Bir başka tanıma göre ise yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve gücü çalışanları ile paylaşarak onların gelişmesine katkı sunması personel güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Hales ve Klidas, 1998). Günümüzde örgütler çalışanına kattığı değerle farklılaştığından ve bu farklılaşma rekabet avantajı sağladığından personel güçlendirme önemli bir güncel kavram haline gelmiştir. Örgütler, çalışanların aktif katılımını ve etkisini amaca ulaşmada etkili bir araç olarak görmektedirler. Çalışanlara bu katkıyı sağlayan güçlendirici liderler, yaratıcılıklarını örgüte katkı sağlayacak şekilde kullanmaya yönlendirmektedirler. Liderin katkısı çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmesine, dolayısı ile problem çözümüne önemli katkı sağlamaktadır (İrge ve Yazıcı, 2020: 69).

Personel güçlendirmede önemli iki bakış açısı bulunduğu kabul edilmektedir. Bunlardan ilki astlar ve üstlerle yetki paylaşımı, diğeri ise motivasyondur (Özbek ve Kosa, 2015: 194). Yetki paylaşımı bakışının temel boyutları; tüm süreçlere katılım, yeniliği benimseme, yeniliği uygulama, karar verme becerisi, güç ve örgüt yararına yeni fikirler üretebilmedir. Motivasyon ise çalışanları amaca yönelik harekete geçiren içsel veya dışsal faaliyetlerdir. Personelin gelişimine katkı sağlayan tüm boyutlar örgütsel hedeflere ulaşmaya da katkı sağlamaktadır (Gürbüz vd., 2013: 3).

Değişime direnç

Değişim genelde tabiata özgü bir anlayış gibi algılsa da örgütlerde de gerçekleşen bir durumdur. Örgütlerde değişim normal bir süreç olarak görülse de özellikle çalışanların tepkisel davranışları nedeni ile ortaya çıkan sorun değişime direnç olarak ifade edilmektedir. Doğru yönetilmemesi örgütler için önemli bir sorun olan değişime direnç gösterme davranışı literatürde de kendisine sıkça yer bulmaktadır (Güleç, 2024: 1).

Örgütler dinamik yapıları gereği sürekli değişim halindedirler. Değişim planlanmış olabilese de planlanmadan, aşamalı şekilde de gerçekleşebilmektedir (Burke, 2017: 22). Durumsallık çerçevesinde örgütsel değişim; yapı, hedef, amaç, prosedür, tarz, kültür gibi örgütsel faaliyet ve kavramların tamamında gerçekleşebilecek bir durumdur (Palmer vd., 2017: 140). Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde tamamlamak için sürecin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Değişimin yönetilmesinde öncelikle amaçların doğru tespit edilmesi ve etkileyeceği unsurlardan insanın sürece doğru hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların ikna edilmesi ve amaçları benimsemesi süreci kolaylaştırabilecektir (Varoğlu vd., 2014: 31). Değişimde ihtiyaç duyulan bir diğer başlık ise liderliktir. Liderin sergileyeceği motivasyon çalışanların desteğini sağlayabilecektir. Araştırmalar, çalışanların katkısı olmayan değişim çabalarının genellikle olumsuz sonuçlar barındırdığını ortaya koymaktadır

(Tunçer, 2011). Ayrıca kurumsal aidiyet de değişimi kolaylaştıran bir diğer unsur olarak görülmektedir (Öztop: 2014).

Değişime direnç gösteren kişilerin öne çıkan davranışları değişim çabalarını uygulamamak ve değişimin amaçlarına ulaşmasını engellemektir (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç kavramı tutum ve davranış şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Tutum boyutu değişime ihtiyaç olmadığını psikolojik olarak kabul etme durumudur. Davranış boyutu ise değişimi desteklemeyen hareketler seğilemeyi ifade etmektedir (Chawla ve Kelloway, 2004: 485). Değişime direnç sorununu ortadan kaldırmak için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Doğru iletişim, eğitim, çalışanların katılımını sağlama, çalışanların kazançlı çıkmasını sağlama ve zor kullanarak mecbur bırakma bu yöntemlerden öne çıkanlardır (Coffey vd., 1994: 550). Özellikle ani ve keskin değişim aynı derecede direncin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanların haklı olduğu değerlendirilen konularda önceden yapılacak hazırlıklar ve önlemler direncin seviyesinin azalmasına katkı sağlamaktadır (Tunçer, 2013). Ayrıca direnci besleyen endişe, korku, itiraz gibi davranışların doğru iletişim ile anlaşılması ve karşı davranışlarla iyileştirilmesi süreci kolaylaştırabilmektedir (Ford ve Ford, 2010).

Literatür özeti

Dönüşümcü liderlerin asli motivasyonları örgütlerini güncel ve modern uygulamaları aracılığı ile geliştirmek ve rekabet avantajını artırmaktır. Özellikle teknolojideki hızlı gelişim ile sürekli yenilenen uygulamalar çalışanlar için de kapsamlı bir değişim ve gelişim imkânı sunmaktadır. Dönüşüm faaliyetleri, doğrudan personel geliştirme hedeflenmese bile yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde çalışanları ister istemez bir gelişmeye zorlamaktadır. Bu dolaylı etkinin çalışan direncini de beraberinde getirmesi karşılaşılabilecek sorunlardan biridir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç kavramları örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların dikkatini çekmekte ve diğer davranışlara etkisini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Üç kavramın doğrudan bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamış olsa da literatürde tek veya ikili ilişkilerin analiz alındığı çalışmalar yer almaktadır. Bu bölümde kavramların etkileşimini ele alan çalışmalar ve bu araştırmanın beklenen literatür katkısı hakkında bilgi verilmiştir.

Şen ve İrge (2022), personel güçlendirmenin aracılık rolünü değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisi kapsamında ele almışlardır. Çalışma verilerini 12 ildeki farklı işkollarında çalışan 405 kişiden elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda değişime direncin örgütsel çevikliği ve personel güçlendirmeyi olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca değişime direncin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Alay ve arkadaşları (2023), dönüşümcü liderlik görevlerinin personel güçlendirme ve yaratıcılık kültürü üzerindeki rolünü belirlemek için hazırladıkları çalışmayı İstanbul'da görevli 300 kamu çalışanı ile gerçekleştirmişlerdir. Verilerin analizi sonucunda personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca liderliğin bu iki kavramın ilişkisinde etkili bir aracı değişken olduğunu belirlemişlerdir.

Erbir (2024) hemşireler üzerine hazırladığı çalışmada değişime direnç algılarının personel güçlendirme faaliyetleri üzerinde etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Kayseri'de faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarındaki 462 hemşireye uygulanan araştırma sonucunda personel güçlendirme ve değişime direnç davranışları arasında negatif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Yani personel güçlendirme faaliyetlerinin yoğun olması durumunda değişime karşı direncin azaldığı belirlenmiştir.

Aksoy (2023) doğrudan değişime direnci içermese de benzer bir kavram olan değişime açıklık ile dönüşümcü liderliğin ilişkisini ele almıştır. Dönüşümcü liderin değişim sürecinde başarıyı yakalayabilmesi için uygulayabileceği yöntemleri ele alan kavramsal çalışma ile önerilerde bulunulmuştur. Çalışma sonucunda örgütsel değişim sürecinin başarılı şekilde tamamlanabilmesi için dönüşümcü liderliğin, şeffaf iletişimin ve çalışanlarda değişim fikrinin oturmuş olmasının önemli unsurlar olduğu ortaya konulmuştur.

Lejla ve Malić Bandur (2025), günümüzde neredeyse tamamen dijital hale gelen ve teknolojiyi yakından takip etmesi zorunlu olan bankacılık çalışanlarına yönelik araştırmalarında dönüşümcü liderin gerçekleştirdiği dönüşüm çabalarında çalışanların direncini ele almışlardır. Araştırma sonucunda bankacılık gibi teknoloji ile iç içe olan örgütlerin teknolojiye ve getirdiği özelliklere zorunluluk nedeni ile daha az direnç gösterdiklerini, hatta bireysel gelişimleri için güçlendirme çabalarına ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda, teknoloji kullanımı ağırlıklı örgütlerdeki liderlerin dönüşüm sürecindeki çabaları ile çalışanların yeniliğe ayak uydurma beklentisini bir avantaj haline getirebileceklerini ve değişime direnci en aza indirebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bankacılık sektörü için en avantajlı liderlik modelinin dönüşümcü liderlik olduğunu savunarak önerilerde bulunmuşlardır.

Tharuni ve arkadaşları (2025), bilişim teknolojisi alanındaki dönüşümcü liderlik davranışlarının getirdiği değişim faaliyetlerine personelin tepkilerini ele almışlardır. Çalışmalarında dönüşümcü liderliğin yenilikçiliği nasıl teşvik ettiğini ve iletişimi nasıl geliştirdiğini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlerin çalışan zekasını harekete geçirmeye yönelik çabalarda bulunmasının bir gereklilik olduğunu ve etkin iletişim faaliyetleri ile çalışanların değişime daha az direnç göstereceğini ortaya koymuşlardır. Çalışma kapsamında özellikle teknoloji merkezli örgütlerin dönüşüme daha fazla önem vermesinin gerektiğini ve iş gücü seçiminde dönüşümü destekleyen personel tercih edilerek değişime direnç sorununun ortadan kaldırılabilceğine yönelik çıkarımlarda bulunmuşlardır.

Literatürde yer alan yayınlara ele alındığında dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç konuları sıkça çalışılmış olsa da doğrudan bu üç kavramı ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dönüşüm süreci bir liderlik anlayışı ve personelin güçlendirilmeyi gerektirse de çalışmalarda bu kavramlar kısmen teorik düzeyde kalmıştır. Dönüşümün ortaya çıkmasına önderlik eden dönüşümcü liderlik ve dönüşüm çabalarının bir parçası olan personel güçlendirme süreçlerini ele alan bu çalışmada değişim faaliyetlerinde görülebilen direnç davranışının aracılık rolü de ele alınmıştır. Çalışmanın akademik faaliyetlere dolaylı katkısı olan üniversite idari personele uygulanmasının da bir diğer özgün özellik olduğu düşünülmektedir.

Yöntem

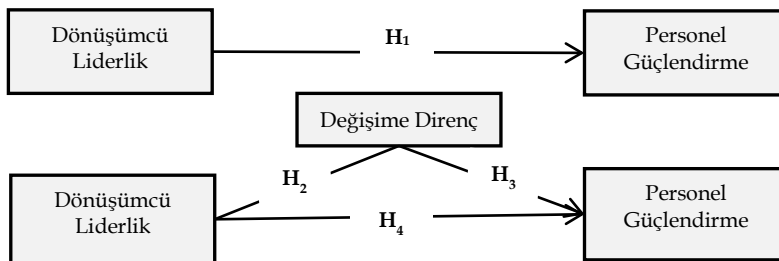
Bu bölümde dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç kavramlarının Karabük Üniversitesi'nde görevli idari personel üzerinden ele alındığı çalışmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın amacı ve önemi

Örgütler, güncel yönetim yaklaşımlarının etkisi ile dönüşüm süreçlerini daha sık yaşamaktadırlar. Bu yaklaşımlardan biri olan dönüşümcü liderlik; değişim, yenilik ve gelişim odaklı özelliklerinden dolayı örgütsel dönüşüm süreçleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu durum, özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde örgütlerin dönüşüm süreçlerine uyum sağlamaları, rekabet güçlerini korumaları ve büyüme hedeflerini sürdürmeleri açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel dönüşüm süreçleri, çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışlarını da gündeme getirmektedir. Bu bağlamda değişime direnç, örgütsel dönüşüm literatüründe sıklıkla ele alınan kavramlardan biridir. Günümüz örgütlerinde değişime direnç olgusu, dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve personel güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sürecin sağlıklı ilerlemesi için önemli bir araçtır. Bu kapsamda hazırlanan çalışmada dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç kavramları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca değişime direncin, dönüşümcü liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkideki rolünün incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu çalışmada olguların, süreçlerin veya faktörlerin soyutlanmasına ve nesnelleştirilmesine odaklanan nicel araştırma türü benimsenmiştir. Çalışma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Korelasyon, t-testi, varyans analizi ve çoklu regresyon gibi istatistiksel teknikler yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek veya grup ortalamalarını karşılaştırmak mümkündür. Ancak ilişkisel modelde, bazen ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemekle yetinilirken (örneğin korelasyon), bazen de neden-sonuç ilişkilerine dönük istatistiksel karşılaştırmalar (örneğin varyans analizi) yapılabilir (Şimşek, 2012: 92). Bu çalışmanın kapsamını ifade etmek için hazırlanan ilişkisel tarama modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma modelinde görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir:

- **H₁:** Dönüşümcü liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₂:** Dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₃:** Değişime direnç ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₄:** Değişime direnç, dönüşümcü liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak rol oynamaktadır.

Evren ve örneklem

Çalışmanın evreni Karabük Üniversitesi'nde görevli olan ve yönetici pozisyonunda olmayan idari personeldir. Araştırmanın yapıldığı dönemde, belirtilen sınırlamaları karşılayan toplam 504 idari personelin görev aldığı tespit edilmiştir. Tüm idari personele ulaşmak çeşitli nedenlerden dolayı zor olduğundan örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu çerçevede Krejcie ve Morgan (1970) tarafından hazırlanan örneklem tablosu esas alınmış ve 504 kişilik evrende 218 örneklemin yeterli olacağı belirlenmiştir. 218 anket yeterli görülse de sorun yaşanma ihtimali ve daha kapsamlı veri elde etmek için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığı değeri de dikkate alınarak tüm personele elektronik olarak veya yüz yüze anket uygulanmıştır. Verileri elde etmek için öncelikle yönetici pozisyonunda olmayan tüm personele kurumun web sayfasında yer alan ve erişilebilir olan mail adresleri üzerinden ulaşılmıştır. Yine de mail adresini sık kullanmayan çalışanlar olabileceği için anketi doldurmadığını beyan edenlere basılı form ile ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında evrenin önemli bir kısmına ulaşılmış ve toplamda 345 idari personelden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada ortak yöntem yanlılığı riskini azaltmak amacıyla katılımcılara bilgilerin sadece akademik çalışma için kullanılacağı, verilerin sadece araştırmacı tarafından görülebileceği, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ve anketlerin kim tarafından doldurulduğunun belirlenmesinin mümkün olmadığı bildirilmiştir. Hem elektronik ortamda hem de fiziki ankette bildirilen ifadelerle anonimlik güvencesinin sağlandığı ve ortak yöntem yanlılığının önüne geçildiği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan idari personelle ilgili demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: İdari Personelin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Erkek	198	57,4
Kadın	147	42,6
Yaş	n	%
30 Yaş ve Altı	31	9,0
31-35 Yaş	52	15,1
36-40 Yaş	77	22,3
41-45 Yaş	88	25,5
46 Yaş ve Üstü	97	28,1
Çalışılan Birim	n	%
Rektörlük	140	40,6
Fakülte/Yüksekokul	163	47,2
MYO	42	12,2
Hizmet Süresi	n	%
5 Yıl ve Altı	61	17,7
6-10 yıl	99	28,7
11-15 Yıl	103	29,9
16 Yıl ve Üstü	82	23,8
Genel Toplam	345	100

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmaya katılan 345 idari personelin %57,4'ü erkek ve %42,6'sı kadındır. İdari personelin %9'u 30 yaş veya altında, %15,1'i 31-35 yaş aralığında, %22,3'ü 36-40 yaş aralığında, %25,5'i 41-45 yaş aralığında, %28,1'i 46 yaşında veya üzerindedir. Araştırmaya en çok fakültede/yüksekokullarda çalışanlar (%47,2) katılmıştır. Daire başkanlıkları, koordinatörlükler ve idari müdürlükler gibi birimleri barındıran rektörlükte çalışanlar da yakın bir orana (%40,6) sahiptir. Personelin %17,7'si 5 yıl veya altı, %28,7 si 6-10 yıl, %29,9'u 11-15 yıl ile %23,8'i 16 yıl veya üzeri süredir üniversitede çalışmaktadır.

Veri toplama yöntemi ve analizi

Karabük Üniversitesi bünyesinde yönetici pozisyonunda olmayan idari personele yönelik olarak yapılan bu çalışmada elektronik veya yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda; bilgi formu, dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç ölçekleri yer almıştır. Bilgi

formunda; cinsiyet, yaş, çalışılan birim ve personelin hizmet süresi ile ilgili kapalı uçlu sorular yer almıştır. Personelin dönüşümcü liderlik algısını ölçmek için Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Casida (2007), Avolio ve Bass (2004) ile Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) geliştirdikleri ölçeklerin birleştirilmesi ile geliştirilmiştir. 26 ifade bulunan ölçek, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Koç (2023) tarafından yapılmıştır. Koç (2023) ölçeğin uyum kriterlerini CMIN/df=2,23, GFI=0,901, AGFI=0,880, CFI=0,957, NFI=0,925, TLI=0,952, RFI=0,916, IFI=0,957, RMSEA=0,052 ve RMR=0,032 olarak bulmuştur. Algılanan güçlendirmeyi belirlemek için Algılanan Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş, Çöl (2008) tarafından ise Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 12 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Çöl (2008), ölçeğin anlam-yetkinlik boyutu için güvenilirlik katsayısını 0,872, özerklik alt boyutunu 0,810 ve etki alt boyutunu 0,942 düzeyinde güvenilir bulunmuştur. İdari personelin değişime direnç düzeyini ölçmek için Değişime Direnç Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Oreg (2006) tarafından geliştirilmiştir. Değişime Direnç Ölçeği Çalışkan (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, 15 ifade ve üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin uyum kriterleri $X^2=153,35$, $df=82$, $X^2/df=1,87$, $RMSEA=0,04$, $NFI=0,94$, $GFI=0,95$, $AGFI=0,93$ ve $CFI=0,97$ olarak tespit edilmiştir. Araştırmada verilerin öz-bildirim yoluyla aynı katılımcılardan toplanmasının ortak yöntem yanlılığı riski oluşturabileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara anonimlik güvencesi verilmiş, ölçek maddeleri tek bir yapıyı çağrıştırmayacak şekilde düzenlenmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır.

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan idari personelden toplanan veriler SPSS 22 ile analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Yapısal geçerlilik için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik için Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. İkinci aşamada idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, algıladıkları güçlendirme ve değişime direnç düzeylerini belirlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Ortalama sonuçlarının yorumlanmasında Özdamar (2001) tarafından önerilen “1,00-1,80 = kesinlikle katılmıyorum, 1,81-2,60 = katılmıyorum, 2,61-3,40 = kararsızım, 3,41-4,20 = katılıyorum ve 4,21-5,00 = kesinlikle katılıyorum” değer aralıkları kullanılmıştır. Üçüncü aşamada personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeyleri demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. İki değişkenli karşılaştırmalar için Independent Sample T testi; ikiden fazla değişkenli karşılaştırmalarda One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. Son aşamada ise hipotezleri test etmek için Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS ara yüzüne eklenen PROCESS_v4.2_beta ile dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin aracılık rolüne bakılmıştır.

Veriler, Karabük Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanlığı, 27.09.2024 tarihli ve 74 karar nolu etik kurul onayı ile toplanmıştır

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde Karabük Üniversitesi’nde çalışan, yönetici pozisyonunda olmayan idari personelden anket yolu ile elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular hakkında bilgi verilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik sonuçları

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik algısı, algılanan güçlendirme ve değişime direnç ölçeklerinin geçerliliğini yapısal anlamda test etmek amacı ile AFA uygulanmıştır. Güvenirliğini test etmek amacı içinse Cronbach’s Alpha testinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’ne ilişkin AFA ve güvenilirlik sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile İlgili AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	α
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olmak	İfade 12	0,911	0,964
	İfade 14	0,909	
	İfade 18	0,904	
	İfade 15	0,902	
	İfade 13	0,885	
	İfade 17	0,882	
	İfade 16	0,862	
İlham Vererek Güdülemek	İfade 10	0,927	0,943
	İfade 7	0,909	
	İfade 8	0,901	
	İfade 11	0,887	
	İfade 9	0,879	
İdealleştirilmiş Etki	İfade 5	0,819	0,867
	İfade 3	0,782	
	İfade 2	0,778	
	İfade 6	0,771	
	İfade 4	0,740	
	İfade 1	0,740	
Bireysel İlgi	İfade 22	0,922	0,940
	İfade 19	0,921	
	İfade 20	0,919	
	İfade 21	0,915	
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlamak	İfade 24	0,922	0,960
	İfade 25	0,921	
	İfade 26	0,917	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		78,880	0,837
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,881	
Bartlett testi: χ^2		7942,475	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bartlett ($\chi^2=7942,475$; $p=0,000$) değerlerinden dönüşümcü liderlik ile ilgili verilerin belli bir yapıya sahip olduğu KMO (0,881) anlaşılmaktadır. Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %78,880 olarak tespit edilmiştir ve oranın 0,55'ten büyük olması araştırma problemine yeterince cevap verebildiğini desteklemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Literatürde çeşitli faktör yük değeri skalaları kullanılıyor olsa da sosyal bilimler alanında genel kabul gören değer $\geq 0,35$ 'tir (Büyüköztürk, 2002). Bu nedenle dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör yük değerleri (0,74-0,92) kabul edilen sınırın üzerindedir. Ölçek güvenirliği değerlendirmesi ise Cronbach's Alpha katsayıları kullanılarak yapılmıştır. Literatürde çalışmaların güvenirlik katsayısının 0,70'ten büyük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,837$ olarak elde edildiğinden ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilmesi mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003).

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan idari personelden toplanan veriler üzerinden Algılanan Güçlendirme Ölçeği'ne AFA uygulanmış ve elde edilen yapının güvenirliği kontrol edilmiştir. İlgili bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Güçlendirme Ölçeği ile ilgili AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	α
Anlam-Yetkinlik	İfade 12	0,965	0,981
	İfade 4	0,960	
	İfade 8	0,955	
	İfade 10	0,953	
	İfade 11	0,935	
	İfade 9	0,922	
Etki	İfade 3	0,964	0,944
	İfade 2	0,960	
	İfade 1	0,913	
Özerklik	İfade 5	0,951	0,930
	İfade 6	0,940	
	İfade 7	0,895	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		90,105	0,858
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,852	
Bartlett testi: χ^2		5906,957	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Personelin güçlendirme algısını ortaya koyan ölçek 12 madde ve üç alt boyuttan oluşmakta olup yapılan AFA sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,852 ve Bartlett değeri anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Ölçeğin faktör yük değerleri 0,89-0,96 arasında çıkmıştır. KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ve faktör yük

değerlerinin 0,35'ten büyük olması gerekliliği ile ölçeğin faktör analizine uygun olduğu ve faktör yüklerinin de kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Birden çok faktör içeren yapılarda varyans açıklama oranının 0,55'ten büyük olması gerektiği varsayımından hareketle ölçeğin varyans açıklama oranının (%90,105) kabul edilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2018). Ayrıca elde edilen yapının $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu desteklemektedir (Kline, 2016).

İdari personelin değişime direncini ölçen Değişime Direnç Ölçeğine ilişkin AFA ve güvenirlik testi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Değişime Direnç Ölçeği ile İlgili AFA ve Güvenirlik Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	α
Duygusal Tepki	İfade 6	0,920	0,954
	İfade 10	0,916	
	İfade 7	0,909	
	İfade 9	0,901	
	İfade 8	0,899	
Davranışsal Tepki	İfade 14	0,929	0,941
	İfade 13	0,917	
	İfade 12	0,888	
	İfade 11	0,876	
	İfade 15	0,858	
Bilişsel Tepki	İfade 2	0,871	0,894
	İfade 1	0,850	
	İfade 4	0,837	
	İfade 3	0,821	
	İfade 5	0,786	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		78,745	0,713
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,864	
Bartlett testi: χ^2		4992,664	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

AFA sonuçlarına göre; Değişime Direnç Ölçeğine ait KMO değerinin 0,864 ve Bartlett değerinin ise $\chi^2=4992,664$ olduğu belirlenmiştir. Bu değer $p<0,05$ değer aralığına göre anlamlıdır. Değişime direnç ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %78,745 olarak tespit edilmiştir ve kabul edilen sınırın ($\geq 0,55$) üzerindedir (Gülbüz ve Şahin, 2018). Ölçeğin faktör yük değerlerinin de kabul edilen sınırın ($\geq 0,35$) üstünde olduğu tespit edilmiş olup (Büyüköztürk, 2002), 0,78-0,98 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,713$ olarak çıkmıştır. Bu değer $\geq 0,70$ kuralına göre arzu edilen sınırın üzerindedir (Kalaycı, 2010).

Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular

Çalışmanın bu kısmında; Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeylerini belirlemek için yapılan betimsel istatistik sonuçları değerlendirilmiştir. İlgili bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik Algısı	345	3,333	0,584	0,068	-0,901
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olmak	345	2,655	1,382	0,012	-1,481
İlham Vererek Güdülemek	345	4,455	0,714	-1,071	1,099
İdealleştirilmiş Etki	345	3,600	0,915	-0,787	-0,008
Bireysel İlgi	345	3,389	1,316	-0,175	-1,387
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlamak	345	2,441	1,347	0,661	-0,905
Güçlendirme Algısı	345	2,975	0,941	0,286	-0,735
Anlam-Yetkinlik	345	2,644	1,347	0,633	-0,944
Etki	345	3,425	1,545	-0,591	-1,356
Özerklik	345	3,589	1,471	-0,830	-0,929
Değişime Direnç	345	2,834	0,572	-0,079	-0,560
Duygusal Tepki	345	2,080	1,284	0,858	-0,889
Davranışsal Tepki	345	2,691	1,163	0,583	-0,663
Bilişsel Tepki	345	3,731	0,954	-0,970	0,471

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İdari personel, yöneticilerinin ilham vererek güdülediğini ($X=4,45$) ve kendilerinde ideal olan etkiler ($X=3,60$) bıraktıklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı algısına ait tanımlayıcı istatistikler öncelikle alt boyutlar açısından değerlendirilmiştir. Buna göre örneklemelerin; entelektüel güce sahip olma ($X=2,65$), personelle birebir ilgilenme ($X=3,38$) ve grup amaçlarını genel yayabilme ($X=2,44$) konularında bir kararsızlık içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Buna bağlı olarak da personelin, yöneticilerinde gözlemledikleri dönüşümcü liderlik özellikleri konusunda kararsız kaldıklarını söylemek mümkündür ($X=3,33$). Araştırmaya katılan idari personel, işle ilgili anlam üretme ve yetkin olma konularında da kararsız kalmışlardır ($X=2,64$). İdari personel, birimlerindeki işle ilgili konularda etki sahibi olduklarını ($X=3,42$) ve işyerindeki işlerin nasıl yapılacağı konusunda özerk hareket edebildiklerini ($X=3,58$) düşünmektedirler. Yine de kendilerine yönelik bir personel güçlendirme davranışı sergilenme düzeyi konusunda kararsız kaldığı ortaya çıkmıştır ($X=2,97$). İdari personelin kurumdaki değişimlere karşı verdikleri duygusal tepki vermedikleri ($X=2,08$), davranışsal tepki verme konusunda kararsız kaldıkları ($X=2,69$) ve bilişsel tepki gösterdikleri ($X=3,73$) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre; personelin genel olarak değişime direnç gösterme konusunda kararsız kaldıklarını söylemek mümkündür ($X=2,83$).

Farklılık analizlerine ilişkin bulgular

Çalışmanın bu kısmında; üniversitedeki idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeyleri demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede ikili karşılaştırmalarda Independent Sample T testi; ikiden fazla değişkenlerin karşılaştırılmasında One-Way ANOVA testinden yararlanılmıştır. Cinsiyet açısından yapılmış olan karşılaştırma sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Cinsiyete Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	SS	t	p	Cohen's d
Dönüşümcü Liderlik Algısı	1. Erkek	198	3,324	0,506	-0,356	0,722	0,04
	2. Kadın	147	3,346	0,676			
Güçlendirme Algısı	1. Erkek	198	3,001	0,903	0,591	0,555	0,06
	2. Kadın	147	2,941	0,992			
Değişime Direnç	1. Erkek	198	2,938	0,403	3,724	0,000*	0,45
	2. Kadın	147	2,693	0,718			

* $p<0,05$

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmaya katılan erkek ve kadın idari personelin dönüşümcü liderlik ve güçlendirme ile ilgili algıları birbirine yakın çıkmıştır ($p>0,05$). Buna karşın erkeklerin değişime direnç algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($t=3,724$; $p=0,000$). Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına ek olarak hesaplanan Cohen's d etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik algısı ($d=0,04$) ve güçlendirme algısı ($d=0,06$) için etki büyüklüklerinin oldukça düşük olduğu görülmüştür. Buna karşın değişime direnç değişkeninde orta düzeye yakın bir etki büyüklüğü elde edilmiştir ($d=0,45$).

Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeyi yaşlarına göre karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma analizine ilişkin Levene İstatistiği sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Yaşa İlişkin Levene Testi Sonuçları

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algısı	0,676	4	340	0,609
Güçlendirme Algısı	1,850	4	340	0,119
Değişime Direnç	0,463	4	340	0,763

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Gruplar arası varyansların homojenliğini test etmek amacıyla yapılan Levene testi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik algısı (Levene=0,676; $p=0,609$), güçlendirme algısı (Levene=1,850; $p=0,119$) ve değişime direnç (Levene=0,463; $p=0,763$) değişkenlerinin tamamında anlamlılık değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Tablo 8'deki sonuçlar, grupların varyanslarının eşit olduğunu ve varyans homojenliği varsayımının sağlandığını göstermektedir.

Tablo 8: Yaş Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Yaş	n	X̄	SS	F	p	(η²)
Dönüşümcü Liderlik Algısı	1. 30 Yaş ve Altı	31	3,541	0,553	1,479	0,208	0,017
	2. 31-35 Yaş	52	3,336	0,576			
	3. 36-40 Yaş	77	3,367	0,595			
	4. 41-45 Yaş	88	3,311	0,618			
	5. 46 Yaş ve Üstü	97	3,259	0,550			
Güçlendirme Algısı	1. 30 Yaş ve Altı	31	3,368	0,703	1,961	0,100	0,023
	2. 31-35 Yaş	52	3,070	1,007			
	3. 36-40 Yaş	77	2,979	0,934			
	4. 41-45 Yaş	88	2,888	0,927			
	5. 46 Yaş ve Üstü	97	2,876	0,969			
Değişime Direnç	1. 30 Yaş ve Altı	31	2,866	0,651	1,862	0,117	0,021
	2. 31-35 Yaş	52	3,002	0,540			
	3. 36-40 Yaş	77	2,760	0,560			
	4. 41-45 Yaş	88	2,763	0,584			
	5. 46 Yaş ve Üstü	97	2,856	0,549			

*p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İdari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime karşı direnç düzeyi yaşlarına bağlı olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). ANOVA sonuçlarına ek olarak etki büyüklüğü değerleri incelenmiş ve eta kare (η^2) katsayılarının dönüşümcü liderlik algısı için 0,017, güçlendirme algısı için 0,023 ve değişime direnç için 0,021 olduğu belirlenmiştir. Buna göre yaş grupları arasındaki farklılıkların etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışılan birime göre idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime karşı direnç düzeyi karşılaştırılmıştır. Gruplar arası varyansların homojenliğini test etmek amacıyla yapılan Levene testi sonuçları Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9: Çalışılan Birime İlişkin Levene Testi Sonuçları

	Levene Statistic/Brown-Forsythe	df1	df2	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algısı	19,915	2	342	0,000
	8,207	2	101,058	0,000
Güçlendirme Algısı	2,100	2	342	0,124
Değişime Direnç	2,551	2	342	0,079

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Gruplar arası varyansların homojenliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen Levene testi sonuçlarına göre güçlendirme algısı (Levene=2,100; $p=0,124$) ve değişime direnç (Levene=2,551; $p=0,079$) değişkenlerinde anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten büyük olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle söz konusu değişkenlerde varyans homojenliği varsayımı sağlanmıştır. Buna karşın dönüşümcü liderlik algısı değişkeninde Levene testi sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür (Levene=19,915; $p<0,05$). Bu durum, gruplar arası varyansların eşit olmadığını ve dönüşümcü liderlik algısı değişkeni açısından varyans homojenliği varsayımının sağlanmadığını göstermektedir. Bu nedenle Tablo 10'da klasik ANOVA sonuçları yerine varyans homojenliği varsayımına duyarlı olmayan Brown-Forsythe testi dikkate alınmıştır. Brown-Forsythe testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Brown-Forsythe=8,207; $p<0,001$).

Tablo 10: Çalışılan Birime Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Çalışılan Birim	n	X̄	SS	F	p	Tukey	(η²)
Dönüşümcü Liderlik Algısı	1. Rektörlük	140	3,497	0,476	10,524	0,000*	1>2	0,058
	2. Fakülte/Y.Okul	163	3,197	0,582				
	3. MYO	42	3,320	0,765				
Güçlendirme Algısı	1. Rektörlük	140	3,079	0,893	2,257	0,106	-	0,013
	2. Fakülte/Y.Okul	163	2,862	0,924				
	3. MYO	42	3,071	0,941				
Değişime Direnç	1. Rektörlük	140	2,757	0,519	2,187	0,114	-	0,013
	2. Fakülte/Y.Okul	163	2,881	0,603				
	3. MYO	42	2,907	0,599				

*p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışılan birime göre idari personelin algıladığı güçlendirme ve değişime karşı düzeyi birbirine yakın çıkarken ($p>0,05$); rektörlük biriminde çalışan idari personelin fakülte ve yüksekokullarda çalışan personelden daha olumlu liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir ($F=10,524$; $p=0,000$). Dönüşümcü liderlik algısı için eta değeri 0,058, güçlendirme algısı için 0,013 ve değişime direnç için

0,013 değerleri elde edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik algısında grup farklılıklarının etki büyüklüğünün orta düzeye yakın olduğu, diğer değişkenlerde ise düşük düzeyde etki büyüklüğü bulunduğu değerlendirilmiştir.

Kurumdaki hizmet süresi açısından idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime karşı direnç düzeyi karşılaştırılmış olup ilgili bulgular Tablo 11'deki şekildedir.

Tablo 11: Hizmet Süresine İlişkin Levene Testi Sonuçları

	Levene Statistic/Brown-Forsythe	df1	df2	Sig.
Dönüşümcü Liderlik Algısı	2,225	3	341	0,085
Güçlendirme Algısı	5,318	3	341	0,001
Değişime Direnç	,823	3	300,539	0,482
	,932	3	341	0,425

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Gruplar arası varyansların homojenliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen Levene testi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik algısı (Levene=2,225; $p=0,085$) ve değişime direnç (Levene=0,932; $p=0,425$) değişkenlerinde varyans homojenliği varsayımının sağlandığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna karşın güçlendirme algısı değişkeninde Levene testinin anlamlı olduğu görülmüştür (Levene=5,318; $p=0,001$). Bu sonuç, güçlendirme algısı değişkeninde gruplar arası varyansların eşit olmadığını göstermektedir. Bu nedenle Tablo 12'de ANOVA sonuçları yerine varyans homojenliği varsayımına duyarlı olmayan Brown-Forsythe testi dikkate alınmıştır (Brown-Forsythe=0,823; $p>0,05$).

Tablo 12: Hizmet Süresine Göre Karşılaştırma Sonuçları

	Hizmet Süresi	n	X̄	SS	F	p	(η^2)
Dönüşümcü Liderlik Algısı	1. 5 Yıl ve Altı	61	3,417	0,528	2,293	0,078	0,020
	2. 6-10 Yıl	99	3,273	0,568			
	3. 11-15 Yıl	103	3,257	0,570			
	4. 15 Yıl Üstü	82	3,440	0,642			
Güçlendirme Algısı	1. 5 Yıl ve Altı	61	3,101	0,879	0,823	0,482	0,007
	2. 6-10 Yıl	99	2,960	0,969			
	3. 11-15 Yıl	103	2,876	0,799			
	4. 15 Yıl Üstü	82	3,026	1,105			
Değişime Direnç	1. 5 Yıl ve Altı	61	2,911	0,526	0,506	0,679	0,004
	2. 6-10 Yıl	99	2,808	0,598			
	3. 11-15 Yıl	103	2,836	0,569			
	4. 15 Yıl Üstü	82	2,805	0,581			

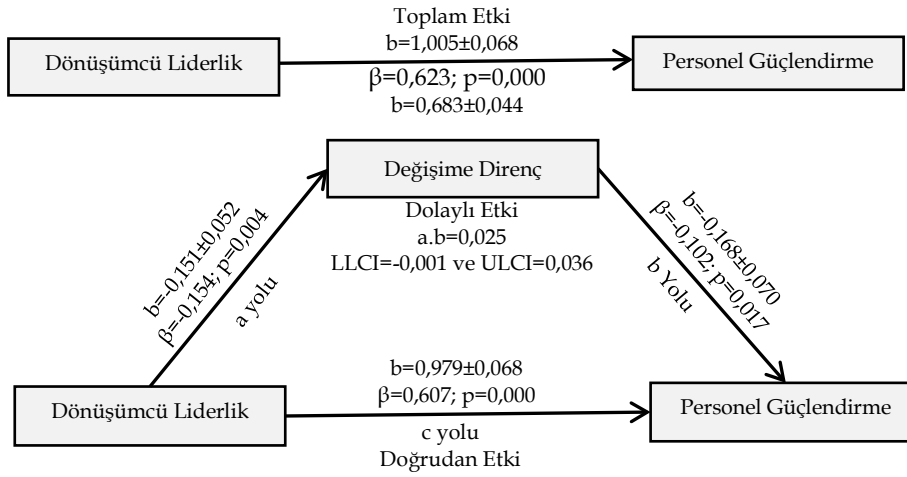
* $p<0,05$

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İdari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime karşı direnç düzeyinin hizmet sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). ANOVA sonuçlarına ek olarak hesaplanan eta kare (η^2) değerleri dönüşümcü liderlik algısı için 0,020, güçlendirme algısı için 0,007 ve değişime direnç için 0,004 olarak bulunmuştur. Buna göre grup farklılıklarının etki büyüklüklerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Aracılık testine ilişkin bulgular

Çalışmada son olarak Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS ara yüzüne eklenen PROCESS_v4.2_beta eklentisiyle aracılık testi (model 4) yapılmıştır. Şekil 2'de dönüşümcü liderlik algısının güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin aracılık rolü ile ilgili bulgular verilmiştir.



Şekil 2: Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Aracılık etkisinin test edilmesinde bootstrap yöntemi kullanılmış ve 5000 yeniden örnekleme üzerinden %95 güven aralıkları hesaplanmıştır. Şekil 2’de dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,623$). Dönüşümcü liderliğin değişime karşı direnci düşürdüğü tespit edilmiştir ($\beta=-0,154$). Aynı zamanda değişime direncin de personelin güçlendirme düzeyini düşürdüğü belirlenmiştir ($\beta=-0,102$). Dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direnç araya girdiğinde, bu etkide dönüşümcü liderliğin baskısı devam ettiği için değişime direncin kısmi aracılık rolü olduğunu söylemek mümkündür ($\beta=0,607$). Bu sonuca göre araştırmanın H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri doğrulanmıştır.

Sonuç

Karabük Üniversitesi’nde görevli idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeyleri arasındaki etkileşimin incelendiği bu çalışmada öncelikle kavramlar ve kavramlara ait alt boyutlar analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyip sergilemediği konusunda net bir değerlendirmeye sahip olmadıklarını göstermektedir. Benzer şekilde çalışanlar, kurumlarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin yeterliliği konusunda da kararsız bir tutum sergilemişlerdir. Değişime direnç düzeylerine ilişkin değerlendirmelerde de belirgin bir eğilim oluşmamış ve çalışanların bu konuda da kararsız kaldıkları görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar, kurumda liderlik uygulamalarının, personel güçlendirmeye yönelik faaliyetlerin ve değişim süreçlerinin çalışanlar tarafından yeterince açık ve güçlü biçimde algılanmadığına işaret etmektedir.

Çalışmada üniversitedeki idari personelin dönüşümcü liderlik algısı, güçlendirme algısı ve değişime direnç düzeyleri demografik özellikleri açısından da karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmalarda dönüşümcü liderlik algısının cinsiyete, yaşa ve hizmet süresine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürdeki çalışmalarda da dönüştürücü liderliğin cinsiyet, yaş ve hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Koç ve Çil Koçyiğit (2023) Gümüşhane ilindeki sağlık çalışanlarına yönelik çalışmada dönüşümcü liderlik algısının cinsiyet ve yaş açısından anlamlı değişkenlik göstermediğini belirlemiştir. Keskin ve Kaya (2025) tarafından hazırlanan ve sektör sınırlaması olmasa da bankacılık, denetim, eğitim, hizmet, kimya, lojistik ve sağlık çalışanlarının örneklem olarak öne çıktığı çalışmada yine benzer şekilde cinsiyet, yaş ve çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde dönüşümcü liderlik kavramını üniversite idari personeli üzerinden ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma kapsamında elde edilen “rektörlükte çalışan idari personelin diğer personellere göre daha olumlu bir dönüşümcü liderlik algısına sahiptir” bulgusu literatür kapsamında tartışılmamıştır. Rektörlük personelinin dönüşümcü liderlik konusunda daha yüksek bir algıya sahip olmasının tüm birimlerin amiri konumundaki merkezde uygulanan yenilikçi ve iyileştirici çabaların yoğunluğundan kaynaklandığı ve bu yoğunluğun çalışanların dönüşümcü liderlik algısına sirayet ettiği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda merkez birim çalışanlarına yönelik demografik bilgi kullanılması bu çalışma bulgusunun bir tartışma kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Bütün olarak ele alındığında ise örgütler tarafından kaçınılmaz bir gerçek olan dönüşüm zorunluluğu sürecindeki liderlik anlayışının çalışanlar tarafından demografik değişkenlere bağlı olmadan kısmen benimsendiği fakat kurumların merkezi durumundaki birimlerde ise daha yoğun bir şekilde gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada personel güçlendirme algısının cinsiyete, yaşa, çalışılan birime ve hizmet sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu durum literatürle hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermektedir. Llorente-Alonso ve arkadaşları (2023) hizmet süresi ve dolayısı ile yaş arttıkça güçlendirme algısının da arttığını tespit etmişlerdir. Salles ve arkadaşları (2021) da benzer şekilde yaş ve kıdemin artması ile güçlendirme algısının geliştiği ve farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Güdük ve arkadaşları (2025) sağlık çalışanlarına yönelik araştırmalarında 40 yaş veya üzeri çalışanlarla ve 10 yıl veya üzeri çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek güçlendirme algısına sahip olduğunu belirlemişlerdir. Cinsiyet ve çalışılan birime göre ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Çalışmalar bütün olarak ele alındığında yaş ve kıdem yılı açısından oluşan farklılaşmanın araştırmalara konu edilen kurumların farklı niteliklerde olmasından ve kamudaki istihdam garantisi nedeni ile güçlendirme algısının kıdem yılı ve yaş artsa da anlamlı düzeyde ilgi olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum özellikle kamu personelinin güçlendirmesine yönelik daha anlamlı bir yönetim anlayışı gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Personelin değişime karşı direnç düzeyi yaş, çalışılan birim ve hizmet süreleri açısından birbirine yakın çıkmıştır. Ancak erkeklerin değişime direnç algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde çalışma ile tamamen zıt çalışmalar bulunduğu gibi benzerliklerin olduğu çalışmalara da rastlanılmıştır. Turan ve Akçay (2023) öğretmenlere yönelik çalışmalarında benzer şekilde kadınların değişime daha az direnç gösterdiğini ve değişimi daha kolay benimsediklerini tespit etmişlerdir. Bisdas ve arkadaşları (2021) ise bu çalışma ile tamamen zıt bir sonuç elde etmişlerdir. Çalışmada tıp ve diş hekimliği öğrencilerinin yapay zekâya uyum sağlama süreci, değişimi kabullenme boyutu ile alınmıştır. Çalışma sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha olumlu bir bakışa sahip oldukları, kadınların riskler ve direnç faktörlerini daha fazla vurguladıklarını, erkeklerin ise değişimi daha hızlı kabul ettiklerini belirlemişlerdir. Çınar ve Toker (2018) ise ameliyathane hemşirelerine yönelik çalışmalarında değişime direncin benzer şekilde cinsiyet, yaş ve kıdeme bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Literatür genel olarak ele alındığında değişime direnç konusunda yoğun denilebilecek düzeyde çalışmalar yapılmış olsa da demografik veriler özelindeki bulgulara geniş bir varyasyon olduğunu görülmektedir. Bu durum değişime direncin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, değişime dirençle ilgili ortak bir yorum yapılmasının mümkün olmadığını ve farklı kurum, iş kolu, çalışan türü, örgüt yapısı, örgüt türü vb. değişkenlerle önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve değişime karşı direnci düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak değişime direncin de personelin güçlendirme düzeyini düşürdüğü belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisinde değişime direncin kısmi aracılık rolü olduğu yapılan analizlerle kanıtlanmıştır. Literatürde üç kavramın bir arada kullanıldığı bir çalışma bulunamadığından sonuçların bire bir karşılaştırması mümkün olmamıştır. Fakat kavramların ikili etkileşimi ele alındığında bulguların literatür ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Karagöz (2023) Ankara ilindeki savunma sanayi şirketi çalışanlarına yönelik çalışmada benzer şekilde dönüştürücü liderliğin personel güçlendirmeye olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir. Cinnioğlu ve Ertoğrul (2022) tarafından Antalya ilindeki beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen verilerle hazırlanan çalışmada liderlik boyutlarının personel geliştirmeye etkisi ele alınmıştır. Çalışmada yer alan liderlik boyutlardan biri olan ve dönüşümcü liderlikle yakın anlamda olan değişim odaklı liderlik anlayışının personel güçlendirme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Özpehlivan ve Altan (2018) İstanbul ilindeki bilişim sektörü çalışanlarına yönelik araştırmalarında dönüştürücü liderlik ile değişime direnç arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Beare ve arkadaşları (2020) değişime direncin örgütlerin dönüşüm sürecinde aşılması gereken en önemli sorunlardan biri olduğunu ve doğru yönetilememesi durumunda dönüşüm çabalarının boşa çıkmasına sebep olabileceğini, dolayısı ile değişime dirençle dönüşüm çabaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Erbir (2024) hemşireler özelinde değişime dirençle personel güçlendirme ilişkisini ele aldığı çalışmada iki kavram arasında negatif bir korelasyon olduğunu, yani personel güçlendirme çabalarının değişime direnci azalttığını tespit etmiştir. Literatürdeki çalışmalar da dönüşümcü liderlik ve personel güçlendirme çabalarının örgüt performansını geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu gelişim sürecinin doğru yönetilmesi ise değişime direnç gibi olumsuz kavramların etkilerini azaltmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular sonucunda özellikle dönüşümcü liderliğin örgüt gelişimine katkısı hakkında önerilerde bulunmak mümkündür. Bu öneriler, çalışanların liderlik uygulamalarını daha net algılamalarına, güçlendirme faaliyetlerinden daha fazla yararlanmalarına ve değişim süreçlerine daha olumlu yaklaşımlarına katkı sağlayabilecektir. Örgütler için bir gereklilik olan dönüşümün personelin güçlenmesine katkı sağlaması ve değişim sürecinde direncin en aza indirilmesi için oluşturulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticilere yönelik dönüşümcü liderlik eğitimleri düzenlenerek ilham verme, vizyon oluşturma, bireysel destek sağlama ve çalışanları motive etme becerileri geliştirilmelidir.
- Yöneticilerin çalışanlarla düzenli iletişim kurmaları ve kurumsal hedefleri açık bir şekilde paylaşmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı artırılarak kendilerini kurumun önemli bir parçası olarak hissetmeleri desteklenmelidir.
- Yetki devri uygulamaları yaygınlaştırılarak çalışanların görevleri üzerinde daha fazla inisiyatif kullanmalarına olanak tanınmalıdır.
- Personel güçlendirme uygulamalarının kapsamı ve amacı çalışanlara açık biçimde anlatılmalı, bu uygulamaların sonuçları düzenli olarak değerlendirilmelidir.
- Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirecek hizmet içi eğitim programları artırılmalıdır.
- Liyakatli terfi gibi başarı ve performansı ödüllendiren sistemler geliştirilerek çalışanların motivasyonu güçlendirilmelidir.
- Değişim süreçleri planlanırken çalışanlar sürece erken aşamalarda dahil edilmeli ve görüşleri alınmalıdır.
- Kurumda gerçekleştirilecek değişimlerin nedenleri, hedefleri ve beklenen sonuçları çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklanmalıdır.
- Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek kaygı ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla bilgilendirme toplantıları ve geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Çalışanların değişime yönelik tutumları düzenli aralıklarla ölçülerek olası direnç kaynakları önceden tespit edilmelidir.
- Kurum içerisinde açık iletişim, güven ve iş birliği kültürünü destekleyen uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.
- Üst yönetim, dönüşümcü liderlik davranışlarını teşvik eden ve çalışanların güçlendirilmesini destekleyen kurumsal politikalar geliştirmelidir.
- Liderlik, personel güçlendirme ve değişim yönetimi uygulamalarının etkinliği belirli aralıklarla değerlendirilerek sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Çalışanların kuruma bağlılıklarını ve değişim süreçlerine uyumlarını artıracak mentorluk ve rehberlik programları uygulanmalıdır.

Bu çalışma yalnızca Karabük Üniversitesi'nde görev yapan idari personel üzerinde yürütülmüş olup, elde edilen bulguların farklı üniversitelere veya sektörlere doğrudan genellenmesi sınırlıdır. Ayrıca araştırma kesitsel bir tasarımla gerçekleştirildiğinden değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulabilmekle birlikte kesin nedensel çıkarımlar yapmak mümkün değildir. Anket metninde anonimlik için gerekli güvenceler verilmiş olsa da verilerin öz-bildirim yöntemiyle toplanmış olması katılımcıların algılarına dayalı yanıtlar vermelerine ve ortak yöntem yanlılığı riskine yol açabilmektedir. Ayrıca çalışmada yalnızca dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve değişime direnç değişkenleri ele alınmış olup, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık veya iş tatmini gibi farklı değişkenlerin etkileri incelenmemiştir.

Çalışmada ele alınan üç kavramın bir arada kullanıldığı başka bir araştırma tespit edilemediğinden çalışmanın özgün olduğu değerlendirilmektedir. Karabük Üniversitesi'nde görevli, yönetici olmayan idari personel şeklindeki sınırlılıklarının değiştirilmesi ile benzer çalışmaların farklı örgüt, sektör, personel türü gibi unsurlara uygulanması mümkündür. Bu şekilde oluşturulacak yeni çalışmalarla elde edilecek bulguların daha açıklayıcı sonuçlar ortaya koyacağı, tartışma kaynağı yoğunluğunu artıracığı ve daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Karabük Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 27/09/2024 tarihli 74 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Karabük University, Social and Human Sciences Research Ethics Committee on 27/09/2024 and 74 document number.

Kaynakça / References

- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Aksoy, I. (2023). Örgütsel değişim bağlamında çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü lider ve örgüt içi şeffaf iletişim ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 135- 143. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1329096>
- Alay, H. K., Demir, F. & Genç, S. (2023). Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde liderlik görevlerinin rolünün incelenmesi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 6(2). 107-127. <https://doi.org/10.33723/rs.1243448>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organisational Dynamics*, 13(3), 26-40. 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1782085>
- Bisdas, S., Topriceanu, CC., Zakrzewska, Z., Irimia, AV., Shakallis, L., et al. (2021). Artificial intelligence in medicine: A multinational multi-center survey on the medical and dental students' perception. *Front Public Health*. 24(9). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.795284>.
- Burke, W. W. (2017). *Organisation change: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483. <https://izlik.org/JA38RD36ZC>
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Casida, Jesus M. (2007). *The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organisational culture in Acute Care Hospitals in New Jersey*. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs). 1732.
- Chawla, A. & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498. 10.1108/01437730410556734
- Cinnioğlu, H. & Ertoğrul, R. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(56), 1086-1104. 10.29228/JOSHAS.64382
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management and organisational behavior*. San Francisco: Austen Press.

- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252. <https://izlik.org/JA52CK36DM>
- Çınar, F. & Toker, K. (2018). Ameliyathane Hemşirelerinin Değişime Açıklığa İlişkin Değerlendirmeleri. *Journal of Health and Nursing Management*. 2018, 1(5), 19-26. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2018.01919>.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. <https://izlik.org/JA46PW66NY>
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme rekabette başarının anahtarı* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Düren, Z. A. (2002). *2000'li yıllarda yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Erbir, M. (2024). Personel Güçlendirme Değişime Direnci Etkiler Mi? Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 159-176. <https://doi.org/10.53306/klujeas.1536578>
- Eskibina, Y. (2025). İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme uygulamaları ile performans değerlendirme sistemi arasındaki hukuki ilişki. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 41-56. <https://izlik.org/JA47RA89AH>
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organisational Dynamics*, 39(1), 24-36. 10.1016/j.orgdyn.2009.10.002
- Gedik, G. H. & Köse, A. (2026). Tıbbi sekreterlerde değişime direncin teknoloji kabul düzeyine etkisi. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 131-142. <https://doi.org/10.46413/boneyusbad.1685697>
- Güdük, Ö., Gül Vural, A. & Dışiaçık, G. (2025). Sağlık çalışanlarında algılanan güçlendirmenin yapay zeka kaygı düzeyine etkisinin incelenmesi. *Çalışma ve Toplum*, 1(85), 285-310. <https://doi.org/10.54752/ct.1624015>
- Güleç U. T. (2024). Örgütsel değişim ve değişime direnç üzerine bibliyometrik bir analiz. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, 2024(4), 1-13. <https://izlik.org/JA83LK29MP>
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. & Oğuzhan, A. (2013, 17-18 Eylül). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma [Konferans sunumu]. Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi, St. Petersburg/ Rusya.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hales, C. & Klidas A. (1998). Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3): 88-95. <https://doi.org/10.1108/09596119810210260>
- İrge, N. T. & Yazıcı, A. M. (2020). İnovasyon yönetimi, O. Yılmaz (Ed.), *Güçlendirici liderliğin inovasyona etkisi* içinde. Ankara: Gazi Kitabevi, 53-78.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, B. (2023). *Dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılık ve personel güçlendirmeye etkisi: Bir alan araştırması* (Yayın No. 781809) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Keskin, Ö., & Kaya, Y. (2025). Dönüştürücü liderliğin strateji geliştirme üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(2), 53-79. doi: 10.52848/ijls.1691876
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*, 4. Baskı. New York: The Guilford Press.
- Koç, Ö. & Çil Koçyiğit, S. (2023). Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sağlık kurumları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 12(1), 1-11. 10.37989/gumussagbil.1228149

- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 396-407. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1284020>
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*, (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lejla, S. & Malić Bandur K. (2025). The impact of transformational leadership on employee resistance in Bosnia and Herzegovina's banking sector. *International Business Research*, 18(1): 43-53. <https://doi.org/10.5539/ibr.v18n1p43>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organisational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- McShane, S. L. (2005). *Organisational behaviour*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361. <https://www.irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>, Son Erişim Tarihi: 05.06.2026.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organisational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Özbek, M. & Kosa, G. (2015). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189-212. <https://doi.org/10.18070/euiibfd.62317>
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özpehlivan, M. & Altan, S. (2018). Bilişim sektöründe dönüştürücü liderliğin, değişime direnç ve yenilikçiliğe etkisi: İstanbul ili örneği. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(22), 417-436. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13995>
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316. <https://izlik.org/JA83RF46AA>
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). *Managing organisational change*, 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organisational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organisational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.
- Salles, B. G., Dias, F. C. P., Perissotto, S., Andrade, J. C., Dini, A. P. & Gasparino, R. C. (2021). Psychological empowerment of health professionals. *Rev Gaúcha Enferm*, 42(spe):20200050. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200050>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Şen, E. & İrge, N. T. (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148. <https://doi.org/10.35408/comuybd.878640>
- Şimşek, A. (2012). Araştırma modelleri. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde* (80-106), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 2653.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tharuni B.L.S., Rebecca, E. & Jawad, M.M. (2025). Impact of transformational leadership on employees' reaction to organisational change: The mediation role of innovative work behavior and effective communication on it sector employees. *International Journal of Research and Innovation In Social Science*, 9 (8), 2801-2812. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000229>

- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83. <https://izlik.org/JA49JA72UJ>
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406. <https://doi.org/10.7822/egt157>
- Turan, A. & Akçay, R. C. (2023). Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile değişime direnç konusundaki algıları arasındaki ilişki. *Yıldız Journal of Educational Research*, 8(1), 28-42. <https://izlik.org/JA39CB36MH>
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yang, K., Sunindijo, R. Y., & Wang, C. C. (2026). Digital transformation in the construction industry: barriers and leadership competencies. *International Journal of Construction Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/15623599.2026.2630248>
- Zaidi, S. A. B., Ghazmenn, Faheem, M. & Afsar, S. (2026). The role of HR in overcoming employee resistance during organisational change: Insights from digital transformation. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 4(1), 315-336. <https://doi.org/10.59075/75dk9k51>