

Araştırma Makalesi / Research Article

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNDE ALGILANAN KAPSAYICI LİDERLİĞİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Ali CANBOLAT<sup>1</sup> , Hüseyin KARAGÖZ<sup>2</sup> 

### ÖZET

Banka çalışanlarının örgütsel değişime açıklıklarının iş becerikliliğine etkisinde kapsayıcı liderlik algılarının aracılık rolünün test edildiği araştırma 139 çalışan ile yürütülmüştür. Nicel araştırma deseninde ve kesitsel tipte planlanan çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri sınanmış ardından veri analizleri uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre değişkenlerin birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde oldukları, örgütsel değişimin kapsayıcı liderlik algısına, kapsayıcı liderlik algısının iş becerikliliğine ve örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Literatürde daha önce incelenmeyen bu değişkenler ile örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğe etkisinde kapsayıcı liderlik algısının aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu durumda dinamik bir yapıda olan bankacılık sektöründe örgütsel değişime açık olan banka çalışanlarının iş becerikliliğinin artırılmasında kapsayıcı liderlik stiline dayanarak yararlanılması gerektiği önerisinde bulunulabilir. Araştırmanın sadece Karaman ili merkez ilçesinde yürütülmesi sonuçların genellenebilirliğini sınırlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişime Açıklık, İş Becerikliliği, Kapsayıcı Liderlik.

**JEL Kodu:** M10

## THE MEDIATING EFFECT OF PERCEIVED INCLUSIVENESS IN THE EFFECT OF OPENNESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON JOB CRAFTING: A STUDY IN THE BANKING SECTOR

### ABSTRACT

The research, which tested the mediating role of inclusive leadership perceptions in the effect of bank employees' openness to organizational change on job crafting, was conducted with 139 employees. Questionnaire technique was used as a data collection tool in the study, which was planned in quantitative research design and cross-sectional type. In line with the data obtained, firstly the reliability and validity of the scales were tested, and then data analyzes were applied. According to the analysis findings, it was determined that the variables were in a statistically significant relationship with each other, organizational change had a significant and positive effect on the perception of inclusive leadership,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBMYO, Karaman, malican70@gmail.com

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, UBYO, Karaman, huseyinkaragoz@kmu.edu.tr

*the perception of inclusive leadership on job resourcefulness and openness to organizational change on business resourcefulness. It has been seen that inclusive leadership perception plays a mediating role in the effect of openness to organizational change and job crafting with these variables, which have not been examined before in the literature. In this case, it can be suggested that an inclusive leadership style should be used to increase the job crafting of bank employees who are open to organizational change in the dynamic banking sector. The generalizability of the results of the study, which was conducted only in the central region of Karaman province, is limited.*

**Keywords:** *Openness to Organizational Change, Job Crafting, Inclusive Leadership.*

**JEL Classification Codes:** *M10.*

## EXTENDED SUMMARY

### Purpose

The aim of the research is to test the mediating role of inclusive leadership perceptions on the effect of openness to organizational change on job crafting. In this context, the application of the research covers 139 bank employees. It is thought that testing the relationships between research variables, which are frequently encountered in the literature, on bank employees may be beneficial for relevant sector representatives, managers and employees. In this direction, the aim of the study is; The aim of the study is to determine whether openness to organizational change affects job crafting and, if so, whether inclusive leadership perceptions play a role in this effect.

### Literature Review

Guo et al. (2022) research focused on the mediating role of job crafting in the effect of inclusive leadership on innovative work behavior. In a study conducted on 314 individuals working in China, it was found that job crafting mediates between inclusive leadership and innovative work behavior. Du et al. (2021) investigated inclusive leadership, job crafting, supportive organizational climate and psychological empowerment in their research, and found that inclusive leadership effectively supports job crafting. In his study, Boumpouri (2023) examined the relationship between the variables of inclusive leadership, job crafting and employee creativity, and found that inclusive leadership played a mediating role in the effect of job crafting on employee creativity. Demerouti et al. (2021) conducted their research on blue-collar employees and found that job crafting made positive contributions to organizational change efforts. Petrou et al. (2015) studied job crafting in changing organizations, and according to the results of the study, it was determined that job crafting could be used as a strategy to respond to change in organizations. In addition, Petrou et al. (2018) in another study focused on the role of employees' job crafting behaviors for successful organizational change, and found that organizational change was linked to employees' job crafting behaviors. Vakola et al. (2023) focused on the variables of organizational change and job crafting in their research, and as a result of the analysis of the diaries kept by hotel employees over five working days, they detected a positive correlation between the two relevant variables. Finally, Seppälä et al. (2020) examined the relationship between job crafting, job commitment and organizational change variables in their study and revealed a positive relationship between job crafting and organizational change.

## **Methodology**

Relational survey design, one of the quantitative research designs, was chosen as the method in this research. In this type of research, it is generally tried to determine the relationships between two or more variables. In this way, it can be seen that questions such as “What is the degree of change between two or more variables?” can be answered with relational research designs (Gürbüz & Şahin, 2016: 109). In this study, data was collected by face-to-face survey technique. The group representing the sample consists of 139 people. Although the full census method was targeted for the research, not all employees could be reached due to workload and absenteeism due to paid and unpaid employees, and valid feedback was received from 139 employees. As a data collection tool in the research; Openness to Organizational Change Scale (Dunham et al., 1989), Inclusive Leadership Scale (Carmeli et al., 2010) and Job Crafting Scale (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) were used.

## **Results and Conclusions**

According to the regression analysis performed, when the research variables are examined together, it can be said that organizational change affects the perception of inclusive leadership. In this case,  $H_1$  hypothesis was accepted. On the other hand, it was seen that the perception of inclusive leadership had a significant and positive effect on job crafting and the  $H_2$  hypothesis of the research was accepted. It has been determined that openness to organizational change has a significant and positive effect on job crafting. In this case, the  $H_3$  hypothesis of the research was accepted. When the mediating role of the perception of inclusive leadership in the effect of openness to organizational change on job crafting, which is the main hypothesis of the research, was tested, it was determined that the perception of inclusive leadership had a mediating role in the relationship between these variables. In this case, the  $H_4$  hypothesis of the research was accepted. When the literature was examined, no research was encountered that tested the mediating role of inclusive leadership in the effect of openness to organizational change on job crafting.

## 1. Giriş

Her geçen gün örgütlerde bir dizi değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi endüstri alanında birçok yeniliği beraberinde getirmiş bu yenilikler ise örgütlerin yönetim tarzlarını etkilemiştir. İletişimin bu denli önem kazandığı günümüz dünyasında örgütler, değişimi yönetebilir olmalıdır. Değişimlere açık olmayı benimseyen ve yenilikçi örgütlerin, rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj sahibi olacağı da ön görülmektedir (Asar & Esen, 2021:459). Weiner vd. (2008:381) örgütsel değişime açıklığı, çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olması durumu şeklinde tanımlamıştır. Bu bağlamda geleneksel çalışanlarla ya da geleneksel yönetim tarzlarıyla günümüz müşteri taleplerinin karşılanamayacağı artık daha çok anlaşılır hale gelmiştir. Örgütler özellikle teknolojik gelişmelere açık olmalı ve yeniliklerin örgütlere entegrasyonu hususunda gönüllü olmalıdır. Bu durum beraberinde örgütsel değişim ve bu değişime olan açıklığı getirmektedir. Örgütler sadece örgüt yapıları ya da örgüt stratejilerinde yapacakları değişikliklerde değil günümüz şartlarındaki çevreye de uygun bir değişim anlayışına sahip olmalıdır. Ayrıca örgüt çalışanlarının da değişime açık olması değişimin başarı ile yönetilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Değişime açık olan çalışanların ise olası zorluklar ya da karmaşada kaos yönetebilme hususunda daha başarılı olduğu söylenebilir (Gürbüz & Varoğlu, 2021:140).

Diğer yandan örgütlerin verimli çalışabilmesi ve rekabette üstünlük sağlaması iş becerikliliği ile mümkündür. Literatüre ilk defa Wrzesniewski & Dutton (2001) tarafından kazandırılan iş becerikliliği kavramı, bireylerin fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini değiştirmesini ve kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmesini ifade etmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler, çalışanların becerikliliklerini de dönüştürmüş, becerikli olmaktan kastın ne olduğunu baştan sona değiştirmiştir (Barutçugil, 2004:156-157). İş becerikliliği, işgörenderin görevlerini ifa ederken, mevcut görev ya da iş yapış biçimlerine eklemeler yapması ya da çıkarmalarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Wang vd., 2018:554; Kerse & Babadağ, 2019:135). Bu bağlamda iş becerikliliğine sahip bireyler, işletmelerde iş yaparken yaptıkları işi daha keyifli ve etkin bir tarza evirmek suretiyle verimliliği artırabilmektedir (Kanbur & Mazıoğlu, 2021:1844).

İşletmelerde bu değişimlerin ve iş becerikliliğin verimliliğe etki etmesinde liderliğin de rolü büyüktür. Özellikle kapsayıcı liderler, örgüt çalışanlarını oldukları gibi kabul etmekte, onlardan kendi yetenekleriyle, kendi iş yapış biçimleriyle örgüte destek sunmalarını beklemektedir. Nembhard & Edmondson (2006:247) kapsayıcı liderliği; liderin astlarını örgütteki tüm işlere dahil ettiği, sundukları olumlu katkıları ise devamlı takdir ettiği bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır. Kapsayıcı liderler, astlarının taşıdığı nitelikleri benzersiz olarak kabul etmekte ve onların bu benzersiz niteliklerini değerli görmektedir (Sürücü & Maslakçı, 2021b:204). Kapsayıcı liderler, astlarına karşı anlayışlı, kolay erişilebilir, dinleyen liderlerdir. Çalışanların fikirlerini değerli görürler ve onları oldukları gibi kabul ederek dönüştürmeye çalışmamaktadırlar (Şentürk, 2019:47).

Literatürde değişime açıklık ile öz yeterlilik ve proaktif kişilik ilişkisini (Bozbayındır & Alev, 2018), örgütsel değişime açıklık ile örgütsel atalet (Eroğlu & Alga, 2019) ve örgütsel bağlılık ilişkisini (Zadeoğulları, 2010) tespit etmeye yönelik yürütülen araştırmalar mevcuttur. Ayrıca örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi (Gül & Tüfekçi, 2019), yönetsel iletişim ve örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiye yöneticiye duyulan güvenin

aracılık etkisi (Ertürk, 2008) ile algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolünü (Serinikli & Kara, 2020) test eden araştırmalar da mevcuttur. İş becerikliliği ile iş tatmini (Kerse, 2019), liderlik (Lichtenthaler & Fischbach, 2018), çalışan iyi oluşu (Örnek vd., 2022), işle bütünleşme (Buluç & Ersoy Kart, 2020) ve iş performansı (Tims vd., 2014) ilişkisini tespit etmeye yönelik yürütülen araştırmalar da bulunmaktadır. Ek olarak iş becerikliliği ve işe bağlılık ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi (Chen vd., 2014) test edilmiştir. Ayrıca psikolojik iyi oluşun (Kanbur & Mazıoğlu, 2021) dönüştürücü liderliğin (Kerse & Babadağ, 2019) beş faktör ve proaktif kişilik özelliklerinin (Şeker & Özgen, 2022) iş becerikliliğine etkisini tespit eden araştırmalar olduğu gibi iş becerikliliğinin iş talepleri, iş kaynakları ve iyi oluş üzerine etkisi de araştırılmıştır (Tims vd., 2013). Araştırmanın bir diğer değişkeni olan kapsayıcı liderlik konusunda da çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Kapsayıcı liderlik ile sosyal adalet (Ryan, 2006) ve işe bağlılık ilişkisi (Choi vd., 2015), kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa (Sürücü & Maslakçı, 2021a) ve psikolojik uygunluğa etkisi (Müceldili vd., 2018) bu araştırmalardan bazılarıdır. Öte yandan işe bağlılığın yenilikçi çalışma üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracı rolü (Arslan, 2019), kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü (Gül & Çakıcı, 2021), kapsayıcı liderlik ve çalışan iyi oluşunda kişi-iş uyumunun aracı rolü (Choi vd., 2016) ve kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü (Javed vd., 2017) tespit etmeye yönelik araştırmalar da bulunmaktadır.

Araştırma değişkenleri özellikle pozitif örgütsel davranış literatüründe yer alan bir takım kavramlarla etkileşim halindedir. Bu sebeple öncelikle örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etki edebileceği kanısı oluşmuştur. Böylelikle örgütsel değişime açık olan işgörenlerin iş becerikliliğinin de artacağı varsayımında bulunulabilir. Ayrıca literatürde örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolünün test edildiği bir araştırma ile karşılaşılmaması, araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Değişime Açıklık**

Örgütsel değişim, organizasyonlardaki rutinlerin terk edilmesi, kurumsal hedeflerin daha rahat biçimde başarılabilmesi adına yeniliklerin teşvik edilmesidir. Uzun yıllardır çalışma alanı olarak seçilen örgütsel değişim, birçok uygulamada başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Men vd., 2020:2). Bu nedenle örgütsel değişim sürecinin nasıl başlatıldığı, nasıl yürütüldüğü ve sonuçlandırıldığı da önem arz etmektedir. Çalışanların değişim sürecine dahil edilmediği durumlarda değişimin yürütülmesi noktasında başarıya erişilmesi oldukça zor görünmektedir (Lewis & Russ, 2012:269). Miller vd. (1994:60) değişime açıklığı, değişime katkı sunma arzusu içerisinde olma ve değişim neticesinde oluşabilecek potansiyel sonuçlar ya da etkilerin olumlu olacağına olan inanç olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre değişime açıklık, planlanmış bir değişim için gerekli ön koşuldur. Başka bir ifadeyle değişime açık çalışanlara sahip örgütlerde, değişim çabalarının başarıya ulaşma oranı daha yüksektir. Weiner vd. (2008) değişime yönelik “hazırbulunmuşluk” kavramından bahsederek hazırbulunmuşluğu, örgüt üyelerinin örgütsel değişimi uygulamak için psikolojik ve davranışsal olarak hazır olduğu seviye olarak ifade etmektedir. Değişim için örgütsel hazırbulunmuşluk, örgüt üyelerinin motivasyonu ve planlı örgütsel değişimi uygulama kapasitesi gibi iki temel yapıdan meydana gelmektedir. Bu

iki boyutlu görüş, hazırbulunuşluk kavramının bir faaliyeti yapmada istekli ve kabiliyetli olmayı çağrıştıran gündelik kullanımını yansıtmaktadır (Weiner vd., 2008:381). Diğer bir ifade ile örgütsel değişime açıklık; “örgütteki çalışanların yapılacak değişimleri peşinen kabullenmesi, bu değişimleri uygulama noktasında istekli olmaları ve değişime yeterli oranda uyum sağlama-ları” şeklinde tanımlanabilir (Çat, 2020:123).

Örgütlerin hayatta kalabilmesi, pazara hâkim konumda olabilmesi ve gelişmesi, onların iç ve dış talepler doğrultusunda kendilerini gözden geçirmesi ve değiştirebilmesiyle sağlanabilmektedir (Peng vd., 2021:371). Bu değişimler genelde örgütün yönetim biçimlerinde, organizasyon yapısında, kurum kültüründe, kurumsal rekabet stratejilerinde ve organizasyonel hedeflerinde kendisini göstermektedir (Straatmann vd., 2016:271). Bu konuda örgütler, geçmişte daha geniş bir bakış açısına sahip iken, son yıllarda çalışanların değişime verdikleri tepkileri odak noktası haline getirmiştir. Bu durumun temel nedeni ise çalışanların değişime destek verme, değişime hazır olma veya değişime direnme gibi davranışlarının örgütsel değişimi derinden etkilemesidir (Oreg vd., 2011:463). Değişime yönelik tavırlar, bireylerin geçmiş tecrübelerinden, değişimle ilgili tepkilerinden, geçmiş bilişlerinden ileri gelmektedir (Dunham vd., 1989:5). Bireylerin mikro düzeyde değişimle ilgili verdikleri tepkileri, değişime yönelik psikolojik eğilimleri, örgütsel değişimi etkilemektedir. Bu çerçevede örgütteki bireyler; değişime açıklık, dogmacılık, ketumluk ya da hoşgörülü olma gibi tutumlar sergileyebilmektedir. Bu farklı psikolojik eğilimler örgütsel değişimi etkileyen temel unsurlardır. Değişime açık bireyler, yerine göre risk alabilen, esnek tavırlar sergileyen, yaratıcı, meraklı ve manevra kabiliyeti olan kişilerdir (Choi, 2011:485; Eroğlu & Alga, 2019:1253). Değişime açık olmak; değişimi hoş görme ve kabullenmedir. Modern örgütler açısından değişimi kabulleniş ve değişimin sağlayacağı potansiyel katkıların bireylerde heyecan uyandırması önemli sayılmaktadır. Örgütsel değişime açık olmayan bireyler ise değişimi bir tehdit veya işten ayrılma vesilesi olarak görebilmektedir. Örgütlerdeki değişime olan inanç, çalışanların iş tatminlerini de etkilemektedir. Değişime açık bireyler yaptıkları işten tatmin olurken, değişime katı bakan çalışanların bireysel tatminleri de oldukça düşüktür (Hinduan vd., 2009:63). Öte yandan değişim konusunda esnek düşünüp, davranabilen, yaratıcı olan, risk alabilen bireylerin örgütsel değişime katkı sundukları düşünülmektedir (Choi, 2011:481; Augustsson vd., 2017:351). Bu bağlamda örgütlerin değişime açıklığının artırılması hususunda yöneticilerin astlar ya da çalışanlar ile güçlü ilişkiler kurma, onlar için bir vizyon oluşturabilme, onların bireysel çıkarlarının, örgütsel çıkarlardan daha önde olmaması gerektiğini kendilerine iletme, onları örgüt için düşünmeye yöneltme ve örgüte güven duymalarını sağlama davranışları, örgütte değişime açıklığı artırma yolunda atılabilecek adımlardan bazıları olarak sıralanabilir (Çalışkan, 2022:193).

## 2.2. İş Becerikliliği

Günümüz dünyasında örgütlerin başarıya ulaşabilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü-nü ele geçirebilmesi ve örgüt paydaşlarının proaktif tutumlarıyla yakından ilgili hale gelmiştir. Geleneksel olarak örgütlerde yukarıdan aşağıya bir hiyerarşik tasarım mevcut iken, günümüz koşullarında bu durum gereksinimlere cevap veremez hale gelmiştir (Kerse, 2017:284). Ortaya çıkan bu süreç, bireysel becerileri öncelemekte, örgüt çalışanlarının yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır (Demerouti, 2014:240). Bu noktada karşımıza iş becerikliliği (job crafting) kavramı çıkmaktadır. Örgütsel başarıda önem kazanmaya başlayan iş becerikliliği sayesinde çalışanlar örgütte icra edilen işlerle ilgili daha fazla inisiyatif kullanma, karar verme süreçlerin-

de daha aktif tutum sergileme, görevi olarak kabul ettiği işlerde daha aktif ve istekli çalışma, üstlendiği görevleri kendi yetenekleriyle uyumlaştırma hususlarında daha isteklidirler (Slemp & Vella-Brodrick, 2014:958). Bu davranışlar neticesinde örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığı artmakta, iş tatmini yükselmekte ve çalışanların performansına olumlu yönde katkılar sunabilmektedir (Beer vd., 2016:404).

İş becerikliliği ilk olarak Wrzesniewski & Dutton (2001) tarafından “Bireylerin işlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak tanımlanmıştır. Bu perspektifle iş becerikliliği üç tip beceriye dayanmaktadır. Bunlardan birincisi görev zanaatkârlığı, ikincisi ilişkisel zanaatkârlık ve üçüncüsü de bilişsel ustalaktır. Buna göre çalışanların; görevini iyi biçimde yapabilecek yeteneğe sahip olması, örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olabilmesi ve bilişsel kavrayış düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar görevlerini ve iş yerindeki ilişkileri doğru kavramalı ve fikren işin şekillenmesinde aktif rol oynamalıdır (Zhang & Parker, 2019:127). Örgüt çalışanlarının terfisinde de önemli rol oynayan iş becerikliliği çalışanların daha sorumlu olmasını beraberinde getiren bir yaklaşımdır. Sorumluluk duygusunu yükselten, inisiyatif ön plana çıkaran, iş tatminini artıran beraberinde örgütsel performansı optimum kılan iş becerikliliği, bireylerin gelecek odaklı uygulamaları başlattıkları, bu süreçte aktif rol oynadıkları proaktif bir davranış biçimidir (Lichtenthaler & Fischbach, 2019:44). Örgüt çalışanlarının inisiyatif kullanması hususundaki kasıt; işin yapılması hususundaki gerekler dışında çalışanın kendisinin davranış geliştirmesidir (Niessen vd., 2016). İş becerikliliğine ilişkin ikinci bakış açısı da “iş talepleri-kaynakları modeli”dir. Bu modele göre iş becerikliliği, örgütsel ya da sosyal düzeyde iş taleplerini (iş yükü ağırlığı, süre baskısı) ve aynı zamanda iş kaynaklarını (ayrıklık ve geribildirim) dengede tutmak adına işin niteliklerinde ihtiyaç görülen değişim ve dönüşümlerin sağlanması süreci olarak tanımlanabilmektedir. Burada amaç iş talepleri ile kaynaklarını dengede tutabilmektir. (Bipp & Demerouti, 2015:633).

### **2.3. Kapsayıcı Liderlik**

Yönetim biliminde birçok liderlik yaklaşımı günümüze kadar tartışma alanı bulmuştur. Bunlardan biri olan kapsayıcı liderlik, çalışanların her bir özelliğini özel ve benzersiz kabul etmek suretiyle onların görüşlerine önem veren bir liderlik tarzıdır (Roberson & Perry, 2022:759). Ancak kavramın ilk olarak Nembhard & Edmondson (2006) tarafından tanımlandığı görülmektedir. Nembhard & Edmondson (2006:941) kapsayıcı liderliği, çalışanları örgüte katkı sağlamaları için motive etmek ve onları ödüllendirmek için liderler tarafından söylenen sözler ve sergilenen davranışlar şeklinde tanımlamıştır. Shore vd. (2011) kapsayıcı liderliği, çalışanın benzersiz bir birey ve örgütün saygın bir üyesi olduğunu hissetme derecesi olarak tanımlamıştır. Liderlikle ilgili birçok yaklaşımın olduğu bilirse de kapsayıcı liderlik güncel bir yaklaşım olarak değerli sayılmaktadır. Kapsayıcı liderler, astlarını grubun saygın birer üyesi olarak görürler ve onlara değere verirler (Shore & Cung, 2022:725). Kapsayıcı liderler, örgüt içerisindeki farklılıkları avantaj olarak görmekte ve bu farklılığı fırsata çevirmektedirler. Çalışanları belli bir kaba sokmaya çalışmazlar. Tüm çalışanları iş süreçlerine dahil ederler ve onların başarılarıyla övünürler (Baş, 2022:344). Okçu & Deviren (2021:323)’e göre kapsayıcı liderler; statükoyu bertaraf ederler, mütevazidirler, önyargularla hareket etmezler, etrafını dinler, peşin hükümden kaçınırlar, kültürel zekâları ve farkındalıkları yüksek bireylerdir. İzleyicilerine değer verir, onları dinler, gelişimlerine olumlu katkılar sunarlar. Bu gibi özellikleri

kapsayıcı liderleri diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Örgütte çeşitlilik ve kapsayıcılığı ön plana çıkaran bu yaklaşım, çalışanların pozitif performansını, onların potansiyellerinin ön plana çıkarılmasını ve onlardan maksimum çıktının alınmasını hedeflemektedir. Takipçilerinin tüm süreçlere dahil olmasını, karar mekanizması içerisinde yer almasını önceleyen kapsayıcı liderlik, aynı zamanda teşvik edici bir liderlik biçimidir (Nishii & Leroy, 2022:686). Carmeli vd. (2010:250) ise kapsayıcı liderleri, astları ile iletişime açık, ulaşılabilir kişiler olarak nitelendirmişlerdir.

Kapsayıcı liderlik, anlam yaratacak bir lider davranışı olarak kabul görmektedir. Ekibin tüm üyelerinin ekip için değer yaratacak birer birey olduğunu hissettiren bu yaklaşım, örgüt çalışanlarını bir grubun üyesi olarak kendilerini görmelerini sağlamakta, bu ise onların örgütsel aidiyetini geliştirmektedir. Bu liderlik yaklaşımına göre her birey benzersizdir ve her birinin yetenekleri özeldir. Örgütte karar verme süreçlerinde çalışanları birer paydaş olarak görüp, onlara kendi fikirlerini söyleme özgürlüğünü önemli sayan bu yaklaşım sayesinde çalışanlar psikolojik olarak mutlu olmakta, kendilerini değerli hissetmektedirler (Knippenberg & Ginkel, 2022:783). Kendi niteliklerini ve katkılarını değerli gören çalışanlar bu sayede örgüte daha fazla katkı sunma hususunda inisiyatif sahibi olmakta, daha verimli çalışma hususunda istekli hale gelmektedirler. Aynı zamanda bu yaklaşımın sosyal dışlanmayı da ötelediği düşünülmektedir. Örgütte çalışan tüm bireyleri karar verme süreçlerine dahil etmeyi amaçlayan bu liderlik tarzı örgüt bireyleri tarafından oldukça önemli görülmektedir. Öte yandan bu liderlik tarzı çalışanların başarılarını takdir etmeyi ve onları motive etmeyi de önemli görmektedir. Grupta kimseyi dışlamayan, kimsenin yabancılılaşmasına müsaade etmeyen bu yaklaşım son yıllarda önem kazanmıştır (Barak vd., 2022:848).

## 2.4. Hipotez Geliştirme ve Araştırma Modeli

Literatür incelendiğinde ilgili örgütsel değişime açıklık ve kapsayıcı liderlik değişkenlerinin birbiriyle ilişkisini konu alan çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunlardan Fatima vd. (2021) kapsayıcı liderlik, işe istekli olma ve değişime açık olma değişkenlerini konu almış, araştırmasını Pakistan'daki hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki 215 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma bulguları, kapsayıcı liderlik ile işe istekli olma arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve çalışanların örgütsel değişime hazır olmalarının bu ilişkiye aracılık ettiği yönündedir. Gil vd. (2023) çalışmalarında kapsayıcı liderlik ile değişime bağlılık arasındaki ilişkiye yer vermiş, araştırmasını Brezilya (131) ve İspanya (125)'da istihdam olunan 256 kişi üzerinde yapmıştır. Araştırma bulgularına göre kapsayıcı liderlik, çalışanların değişime bağlılığı ile ilişkilidir. Ek olarak Bozdoğan (2022) araştırmasında kapsayıcı liderlik ile değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını incelemiş, kapsayıcı liderliğin, değişime odaklı örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu saptamıştır. Buradan hareketle ileri sürülen hipotez aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Örgütsel değişime açıklık kapsayıcı liderlik algısına pozitif yönde etki eder.*

Guo vd. (2022) araştırmasında kapsayıcı liderliğin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolünü konu almıştır. Çin'deki küçük ve orta ölçekli sanayilerinde çalışan 314 birey üzerinde yürüttüğü çalışmada iş becerikliliğinin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında aracılık ettiği bulunmuştur. Du vd. (2021) araştırmalarında kapsayıcı liderlik, iş becerikliliği, destekleyici örgütsel iklim ve psikolojik güçlendirmeyi araş-



tırmış, kapsayıcı liderliğin, iş becerikliliğini etkili bir biçimde desteklediğini bulgulamışlardır. Bu araştırma 274 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Boumpouri (2023) çalışmasında kapsayıcı liderlik, iş becerikliliği ve işgören yaratıcılığı değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisini incelemiş, iş becerikliliğinin işgören yaratıcılığı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. İlgili araştırma için sosyal medya ve çevrimiçi uygulamalar aracılığıyla çevrimiçi bir anket dağıtılmış ve doksan altı (N= 96) katılımcıdan veri toplanmıştır. Buradan hareketle ileri sürülen hipotez aşağıdaki şekildedir.

*H<sub>2</sub>: Kapsayıcı liderlik algısı iş becerikliliğine pozitif yönde etki eder.*

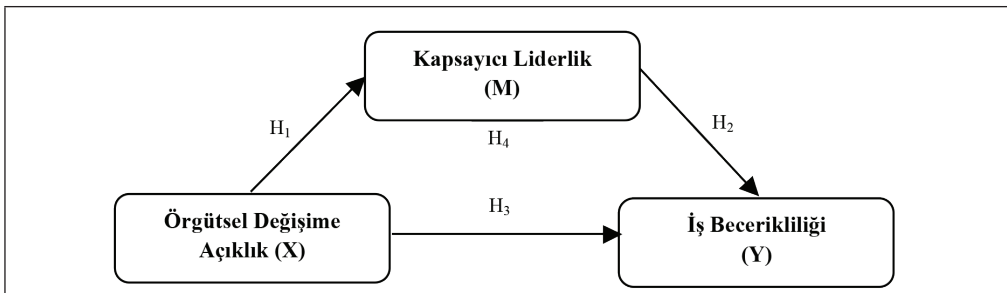
Demerouti vd. (2017) araştırmasında iş becerikliliğinin örgütsel değişikliklerle başa çıkmada etkili olup olmadığını test etmiş, Yunan çalışanların örneklem olarak seçildiği araştırmada katılımcıların iş becerikliliği hususunda aldıkları üç haftalık eğitimler sonucunda örgütsel değişime olan açıklıklarının arttığı bulgulanmıştır. Demerouti vd. (2021) araştırmasını mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş, iş becerikliliğinin, örgütsel değişim çabalarına olumlu katkılar sunduğunu tespit etmişlerdir. Petrou vd. (2015) 580 polis memuru üzerinde uyguladığı araştırmada değişen örgütlerde iş becerikliliğini çalışmış, çalışma sonuçlarına göre iş becerikliliğinin, örgütlerde değişime yanıt verme stratejisi olarak kullanılabilceği tespit edilmiştir. Buna ek olarak Petrou vd. (2018) başka bir çalışmada başarılı bir örgütsel değişim için çalışanların iş becerikliliği davranışlarının rolünü konu almış, 368 polis memuru üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel değişimin, çalışanların iş becerikliliği davranışlarıyla bağlantılı olduğunu bulgulanmışlardır. Vakola vd. (2023) araştırmalarında örgütsel değişim ve iş becerikliliği değişkenlerini konu almış, 29 otel çalışanın beş iş gününde tuttıkları günlüklerin analizi sonucunda ilgili iki değişken arasında pozitif korelasyon tespit etmişlerdir. Son olarak Seppälä vd. (2020) çalışmalarında iş becerikliliği, işe bağlılık ve örgütsel değişim değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisini incelemiş, iş becerikliliği ile örgütsel değişim arasında pozitif ilişki ortaya koymuşlardır. İlgili araştırma örgütlerinde değişim yaşayan 479 kamu çalışanı üzerinde yürütülmüştür. Buradan hareketle ileri sürülen hipotezler ise aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>3</sub>: Örgütsel değişime açıklık iş becerikliliğine pozitif yönde etki eder.*

*H<sub>4</sub>: Örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde kapsayıcı liderlik algısı pozitif yönde etki eder.*

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda belirlenen araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'deki gibidir.

### Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



### 3.Araştırma Yöntemi

#### 3.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre Eylül 2022 itibarıyla Karaman il genelinde 274 banka çalışanın olduğu tespit edilmiştir (TBB, 2022). Altmışaltı banka çalışanı ilçelerde görev yaptığından, zaman ve maliyet kısıtı (Gürbüz & Şahin, 2016:126) göz önünde bulundurularak Karaman merkez ilçesinde görev yapan 208 banka çalışanı, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda %95 güvenilirlik seviyesi ve %5 hata payı ile basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre (Gürbüz & Şahin, 2016:131) en az 136 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Veri toplama aşamasına geçilmeden önce Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 10.01.2023 tarih 01 sayılı kararınca etik kurul izni alınmıştır. Veriler araştırmacılar tarafından Ocak 2023'te elde edilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü ve istekli katılımcılardan elde edilen formlardan eksik ve geçersiz formlar çıkarıldıktan sonra geçerli 139 veri toplama formu ile veri analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2.Verii Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yönteminden yararlanılmış olup veri toplama formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun ilk kısmında demografik bilgiler içeren 5 soru, ikinci kısmında örgütsel değişime açıklık ölçeği (6 madde), üçüncü kısımda kapsayıcı liderlik ölçeği (9 madde) ve dördüncü kısımda iş becerikliliği ölçeği (15 madde) yer almaktadır. Ölçeklerde yer alan “işletme” ifadesi “kurum” şeklinde değiştirilecek kullanılmıştır. Ölçekler hakkında detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

##### 3.2.1. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği

Değişime açıklık ölçeği ilk olarak Dunham vd. (1989) tarafından “Openness to Change Questionnaire” ismiyle geliştirilmiştir. Araştırmada Çalışkan (2022) tarafından Türkçe “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği” ismiyle geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek altı madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, “İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum” ve “Değişim kurumun yararına olacaktır” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek, 1-Hiç katılmıyorum’dan 5-Kesinlikle Katılıyorum’a beşli Likert tipinde kullanılmıştır. Bu araştırmada hesaplanan Cronbach alpha değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir.

##### 3.2.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Ölçek, Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği” adı altında Sürücü & Maslakçı (2021b) tarafından gerçekleştirilmiştir. Açıklık (3 madde), hazır olma (4 madde) ve ulaşılabilirlik (2 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçekte “yönetici yeni fikirleri duymaya açıktır” ve “yönetici yeni sorunları çözmek için hazırdır” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek, 1-Hiç katılmıyorum’dan 5-Kesinlikle Katılıyorum’a beşli Likert tipinde kullanılmıştır. Bu araştırmada hesaplanan Cronbach alpha değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.3. İş Becerikliliği Ölçeği

Slemp & Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması “İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeği” adı altında Kerse (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. On dokuz maddeden oluşan ölçek Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması sürecinde düşük faktör yüklerinin oluşmasından ötürü on beş maddeye düşürülmüştür. Ölçeğin nihai hali, görev becerikliliği (4 madde), bilişsel beceriklilik (5 madde) ve ilişkisel beceriklilik (6 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “işimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm” ve “işimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek, 1-Hiç katılmıyorum’dan 5-Kesinlikle Katılıyorum’a beşli Likert tipinde kullanılmıştır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. Veri Analizleri

Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve SPSS Process makro eklentisi Model 4 aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. İlk olarak tanımlayıcı istatistikler uygulanmış daha sonra sırası ile güvenirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi ve araştırma modeline göre hipotezlerin testi için Hayes (2018) tarafından geliştirilen SPSS Process makro eklentisi Model 4 kullanılmıştır. Test edilen aracılık etkisinin yorumlanmasında bootstrap güven aralığı değerlerinden yararlanılmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırma verilerine ilk olarak tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Bu bağlamda frekans analizleri sonucunda katılımcıların (N=139) çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında (%61,9), erkek (%59,7), lisans mezunu (%69,1), evli (%68,3) ve 7-10 yıl iş tecrübesine (38,1) sahip olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 1’deki gibidir.

**Tablo 1. Korelasyon Analizi Bulguları**

Ölçekler	Ort.	SS	1	2	3
1-Örgütsel Değişime Açıklık	4,20	0,660	(,90)		
2-Kapsayıcı Liderlik	3,80	1,057	,215*	(,97)	
3-İş Becerikliliği	4,22	0,591	,660**	,321**	(,93)

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

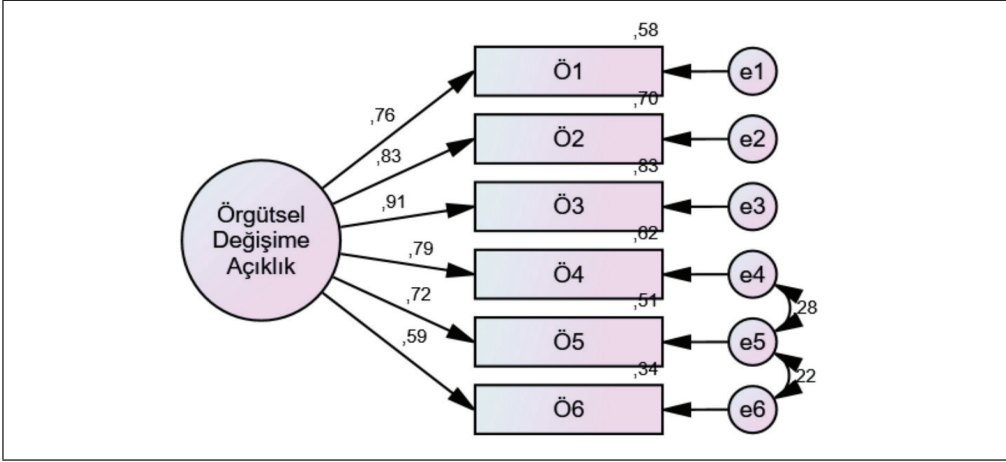
Not: Parantez içerisinde yer alan rakamlar değişkenlerin Cronbach Alpha değerleridir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere kapsayıcı liderlik algısı örgütsel değişime açıklık ile düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki düzeyine sahiptir. İş becerikliliği ise örgütsel değişime açıklık ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki düzeyindedir. Kapsayıcı liderlik algısı ile iş becerikliliğinin ilişki düzeyi orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlıdır. Bu durumda değişkenlerin birbirleri ile düşük, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki düzeyinde oldukları bulgularına ulaşılabılır. Aynı zamanda ölçek güvenirliklerinin de yüksek düzeyde (Cronbach Alpha > 0,90) olduğu görülmüştür. Ayrıca her üç değişken için de katılımcıların algı düzeyleri yüksek seviyededir. Bu aşamadan sonra ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespit edilebilmesi adına doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmiştir.

#### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. İlk olarak örgütsel değişime açıklık ölçeğine DFA uygulanmıştır. İlgili DFA modeli Şekil 2’deki gibidir:

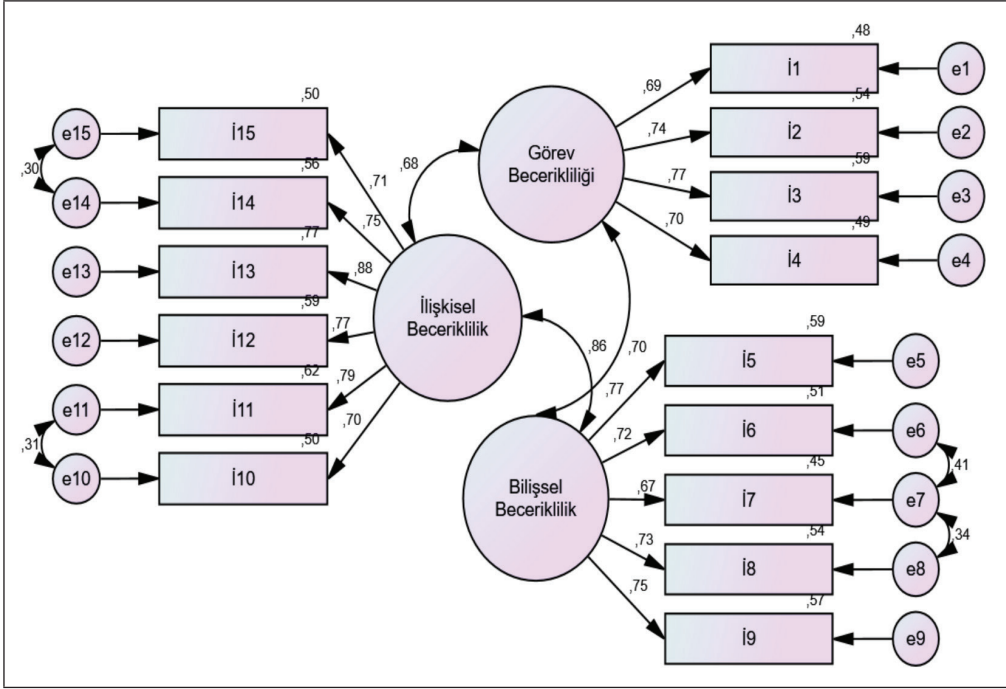
Şekil 2. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği DFA Modeli



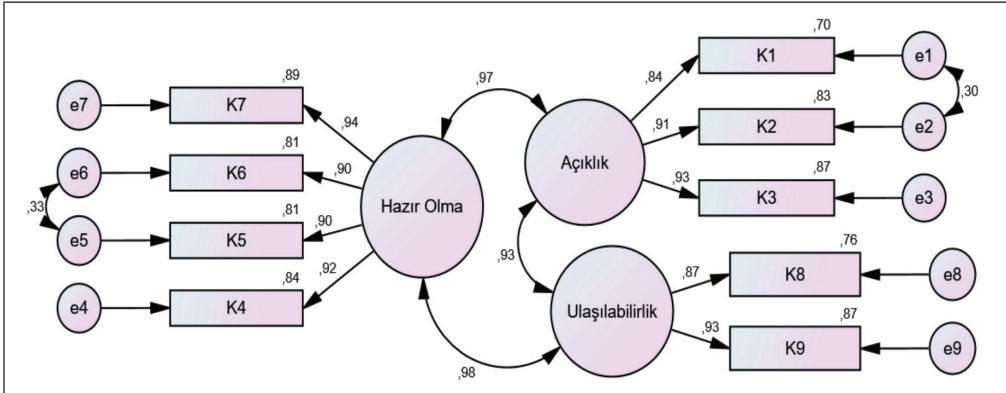
Şekil 2’de görüldüğü üzere ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,59 ile 0,91 değerleri arasında değişmektedir. Standart katsayıların 0,50’nin üzerinde olması, ölçek maddelerinin ait oldukları boyuta iyi düzeyde uyum sağladıklarına işaretir (Kaiser, 1974:35; Gürbüz, 2021a:45). Şekil 3’de iş becerikliliği ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır.

Şekil 3’de görüldüğü üzere ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,67 ile 0,88 değerleri arasında değişmektedir. Standart katsayıların 0,50’nin üzerinde olması, ölçek maddelerinin ait oldukları boyuta iyi düzeyde uyum sağladıklarına işaretir (Kaiser, 1974:35; Gürbüz, 2021a:45). Şekil 4’de ise kapsayıcı liderlik ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır:

Şekil 3. İş Becerikliliği Ölçeği DFA Modeli



Şekil 4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği DFA Modeli



Şekil 4'de görüldüğü üzere ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,84 ile 0,94 değerleri arasında değişmektedir. Standart katsayıların 0,50'nin üzerinde olması, ölçek maddelerinin ait oldukları boyuta iyi düzeyde uyum sağladıklarına işarettir (Kaiser, 1974:35; Gürbüz, 2021a:45).

Bu aşamada ise DFA modeli uyum indeksleri incelenecektir. IBM SPSS AMOS yazılımında birçok uyum indeksi elde edilebilmekte olup Gürbüz (2021a:41), 200'ün altındaki

örneklerde  $\chi^2/df$ , SRMR ve CFI uyum indekslerinin incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına ait uyum indeks değerleri ile iyi ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine ait bilgiler Tablo 2'deki gibidir:

**Tablo 2. Ölçekler DFA Modeli Uyum İndeksleri**

İndeks Adı	Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği	İş Becerikliliği Ölçeği	Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$X^2/df$	1,6	2,1	2,1	<3	$3 < (X^2/df) < 5$
SRMR	,027	,055	,016	<,05	<,08
CFI	,991	,929	,985	>,95	>,90

Not: df = serbestlik derecesi, SRMR = Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü, CFI = Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi.

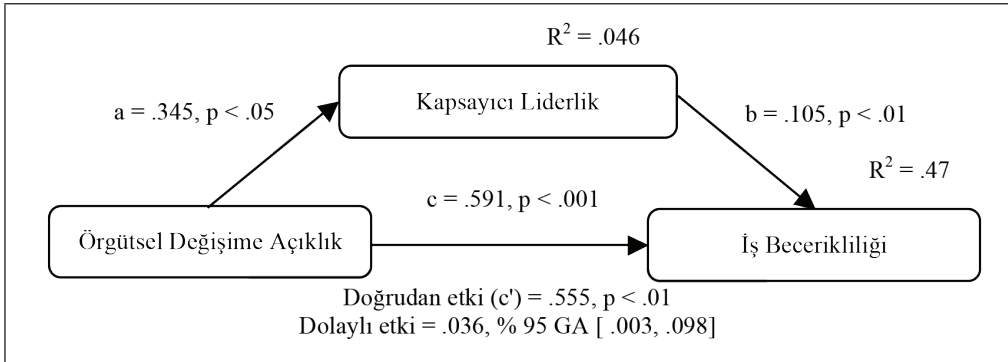
Kaynak: Gürbüz, 2021a:38

Tablo 2’de görüldüğü üzere  $\chi^2/df$  değeri tüm ölçeklerde iyi uyum değerleri göstermektedir. SRMR ve CFI değerleri ise örgütsel değişime açıklık ve kapsayıcı liderlik ölçeklerinde iyi uyum değeri ortaya koyarken iş becerikliliği ölçeğinde kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir. Bu durumda ölçeklerin yapı geçerliliğinin doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi Model 4’den yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Gürbüz (2021b)’ün önerdiği raporlama sunumu ile Şekil 5’teki gibidir:

**Şekil 5. Örgütsel Değişime Açıklığın İş Becerikliliğine Etkisinde Kapsayıcı Liderlik Algısının Aracılık Rolü (N=139)**



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. GA=Güven aralığı.  $R^2$  değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 5’te yer alan a yolunda, tahmin değişkeni olan örgütsel değişime açıklığın (X), aracı değişken olan kapsayıcı liderliğe (M) etkisini gösteren regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel değişime açıklığın, algılanan kapsayıcı liderliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ( $b = .345, \%95 \text{ GA } [.0807, .6092], t = 2.5817, p < .05$ ).

.05). Standardize olmayan beta değerinin ( $b$ ) anlamlı olduğu gerek  $p$  değerinin 0,05'den küçük olmasından gerekse güven aralığı (GA) değerlerinin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır (MacKinnon vd., 2004:113; Gürbüz, 2021b:68). Böylelikle örgütsel değişime açıklığın, kapsayıcı liderlik algısındaki değişimin yaklaşık %5'ini ( $R^2 = .046$ ) açıkladığı söylenebilir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca aracı değişken olan kapsayıcı liderlik algısı ( $b$  yolu) ile örgütsel değişime açıklık değişkeninin ( $c'$  yolu), sonuç değişkeni olan iş becerikliliği üzerindeki birlikte etkilerine göre kapsayıcı liderlik algısının, iş becerikliliğini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir ( $b = .105$ , %95 GA [.0340, .1754],  $t = 2.9296$ ,  $p < .01$ ). Bu durumda araştırmamızın  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel değişime açıklık da iş becerikliliği üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde bir etkiye sahiptir ( $b = .555$ , %95 GA [.4420, .6685],  $t = 9.698$ ,  $p < .01$ ). Örgütsel değişime açıklık ve kapsayıcı liderlik algısı, iş becerikliliğindeki değişimin yaklaşık %47'sini ( $R^2 = .469$ ) açıklamaktadır.

Şekil 5'te aynı zamanda aracı değişkenin olmadığı bir modelde, örgütsel değişime açıklığın, iş becerikliliği üzerindeki etkisi ( $c$  yolu) yani toplam etki de yer almaktadır. Buna göre, örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ( $b = .591$ , %95 GA [.4778, .7049],  $t = 10.2965$ ,  $p < .001$ ). Bu durumda  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak yine Şekil 5'te örgütsel değişime açıklığın ( $X$ ), aracı değişken kapsayıcı liderlik algısı ile iş becerikliliği üzerindeki dolaylı etkisi yer almaktadır. Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları göz önünde bulundurularak örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; diğer bir ifade ile çalışanların kapsayıcı liderlik algısının örgütsel değişime açıklık ile iş becerikliliği arasındaki etkiye aracılık ettiği görülmektedir ( $b = .036$ , %95 GA [.0032, .0978]). Bu durumda  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Karaman merkez ilçesinde faaliyet gösteren banka çalışanları ile yürütülen araştırmada, örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde, kapsayıcı liderlik algısının aracılık rolü test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre kapsayıcı liderlik algısı ile örgütsel değişime açıklık arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Her ne kadar kapsayıcı liderlik algısı ile örgütsel değişime açıklık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilse de kapsayıcı liderliğin, örgütsel değişime açıklığa destek verebileceği sonucuna ulaşılabilir. İş becerikliliği ile örgütsel değişime açıklık arasında ise yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre iş becerikliliği yüksek olan çalışanların örgütsel değişim sürecinde daha aktif rol almaları gerektiği bankacılık sektöründe göz ardı edilmemesi gereken bir husus olabilir. Son olarak kapsayıcı liderlik algısı ile iş becerikliliği arasında da orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Bu durumda kapsayıcı liderlik stilini benimsemiş örgütlerde iş becerikliliğin de artacağı sonucuna ulaşılabilir.

Gerçekleştirilen regresyon analizine göre araştırma değişkenleri birlikte incelendiğinde örgütsel değişimin kapsayıcı liderlik algısına etki ettiği söylenebilir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Her ne kadar literatürde örgütsel değişime açıklığın kapsayıcı liderliğe olası etkisini inceleyen bir araştırma ile karşılaşılmassa da Fatima vd. (2021) kapsayıcı liderlik ile işe istekli olma arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel değişime hazır olmalarının aracılık rolü olduğunu ve Bozdoğan (2022) kapsayıcı liderliğin, değişime odaklı örgütsel vatandaşlık

üzerinde pozitif etkisinin olduğunun tespit edildiği görülmüştür. Bu durumda örgütsel değişim açıklık ve kapsayıcı liderliğin etkileşim içinde olan iki değişken olduğu söylenebilir. Öte yandan kapsayıcı liderlik algısının iş becerikliliğine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği görülmüş ve araştırmanın  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum literatürle örtüşür niteliktedir. Nitekim Guo vd. (2022) iş becerikliliğinin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında aracılık ettiğini tespit etmiştir. Du vd. (2021) kapsayıcı liderliğin, iş becerikliliğini etkili bir biçimde desteklediğini bulgulamıştır. Boumpouri (2023) iş becerikliliğinin işgören yaratıcılığı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Ancak bir genelleme yapılabilmesi için daha çok araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmanın  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum literatürle benzerlik göstermektedir. Petrou vd. (2018) örgütsel değişimin, çalışanların iş becerikliliği davranışlarıyla bağlantılı olduğunu bulgulamıştır. Demerouti vd. (2017) araştırmasında katılımcıların iş becerikliliği hususunda aldıkları eğitimler sonucunda örgütsel değişime olan açıklıklarının arttığını bulgulamıştır. Demerouti vd. (2021) iş becerikliliğinin, örgütsel değişim çabalarına olumlu katkılar sunduğunu tespit etmiştir. Petrou vd. (2015) iş becerikliliğinin, örgütlerde değişime yanıt verme stratejisi olarak kullanılabilmesi tespit etmiştir. Araştırmanın ana hipotezi olan örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğe etkisinde kapsayıcı liderlik algısının aracılık rolü test edildiğinde ise kapsayıcı liderlik algısının bu değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık rolünde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmanın  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolünün test edildiği herhangi bir araştırma ile karşılaşılmamıştır. Aynı zamanda kapsayıcı liderliği aracı değişken olarak konu alan çalışma sayısının yetersiz olduğu görülmüştür. Arslan (2019)'ın araştırmasında ise kapsayıcı liderliğin, işe bağlılığın yenilikçi çalışma üzerindeki etkisinde aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bütün bu bulgular kapsayıcı liderlik algısının çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Bu doğrultuda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Dinamik bir yapıda olan bankacılık sektöründe örgütsel değişime açık olan banka çalışanlarının iş becerikliliğinin artırılmasında kapsayıcı liderlik stiline yararlanılabilir.
- Örgütsel değişimin gerçekleştirileceği bankalarda iş becerikliliği yüksek çalışanların desteği alınabilir.
- Farklı liderlik stillerinin örgütsel değişime açıklık ve iş becerikliliğine olası aracılık etkilerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar gerçekleştirilerek liderlik tarzları arasındaki olası farklılıklar ortaya konulmaya çalışılabilir.
- Araştırma modelinin farklı sektör ve örneklerde uygulanarak araştırma sonuçları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

#### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışma iki yazarlı olup çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

#### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarların ve çalışmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması olmadığını beyan ederiz.



## **Kaynakça**

- Arslan, H. (2019). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(9), 1055-1069.
- Asar, İ. & Esen, Ş. (2021). Endüstri 4.0 ve işletme yönetiminin geleceğine olası etkileri: Kavramsal bir yaklaşım. *Generic Page*, 7(4), 458-468.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. & Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368.
- Barak, M. E. M., Luria, G. & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Başar, E. E. (2016). *Hane halklarının sürdürülebilir tüketim davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beer, L. T., Tims, M. & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *SAJEMS NS*, 19(3), 400-412.
- Bipp, T. & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Boumpouri, M. (2023). *The relationship between inclusive leadership and employee creativity mediated by employee job crafting and moderated by mental toughness (Doctoral Dissertation)*.
- Bozbayındır, F. & Alev, S. (2018). The analysis of the relationship between self-efficacy, proactive personality and openness to change perceptions teachers. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 19(2), 293-311.
- Bozdoğan, S. C. (2022). Kapsayıcı liderlik ile değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Psikolojik güvenlik ve liderin davranışsal tutarlılığının rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 123-147.
- Buluç, B. & Ersoy Kart, M. (2020). Araştırma görevlilerinde iş becerikliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 591-620.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37(2014), 21-28.
- Choi M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. W. (2016). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.

- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity, *Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-944.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel değişime açıklık: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 191-202.
- Çat, F. G. (2020). Darülaceze Başkanlığı'nın mevcut organizasyonunun yapısal değişimi açısından çalışanların örgütsel değişime açıklığı konusunda bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4): 237–247.
- Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M. & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374-399.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P. & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574-589.
- Du, K., Wu, C. S. & Zhang, L. G. (2021). Study on the mechanism of inclusive leadership inspires employees' job crafting—a moderated double-mediation model. In *Computational Social Science* (pp. 924-941). CRC Press.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. In *Academy of Management annual meeting*, Washington, 1-22.
- Eroğlu, Ş. G. & Alga, E. (2019). Üniversite çalışanlarının örgütsel değişime açıklıkları ile örgütsel ataletileri arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1251-1271.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462- 483.
- Fatima, T., Majeed, M. & Zulfiqar Ali Shah, S. (2021). A moderating mediation model of the antecedents of being driven to work: The role of inclusive leaders as change agents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(3), 257-271.
- Gil, A. J., Mosegui, G., Zenezi Moreira, R. & Eguizabal, M. J. (2023). The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: Evidence from Brazil and Spain. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(3).
- Guo, Y., Jin, J. & Yim, S. H. (2022). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of job crafting. *Administrative Sciences*, 13(1), 4.
- Gül, E. & Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Gül, İ. & Tüfekçi, N. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar'daki sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 1-23.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S. & Varoğlu, M. A. (2021). Gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgüt kültürü eğilimleri ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 137-154.

- Gürbüz, S. (2021a). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S. (2021b). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. New York, NY: Ebook The Guilford Press.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S. & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59-78.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kanbur, E. & Mazioğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 10(2), 1839-1857.
- Kerse, G. & Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2019). İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?, *İnsan&İnsan*, 6(20), 205-218.
- Knippenberg, D. van. & Ginkel, W. P. (2022). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779-797.
- Lewis, L. K. & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267-294.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620-632.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J. (2004). Confidence limits fort he indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
- Müceldili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir model önerisi. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018, Isparta.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.

- Nishii, L. H. & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722.
- Okçu, V. & Deviren, İ. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 321-333.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Örnek, A. Ş., Topkaya, S. & Çevik F. F. (2022). İş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi. Özel sayı*, 241-270.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Roberson, Q. & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.
- Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3-17.
- Seppälä, P., Harju, L. & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of approach and avoidance job crafting and work engagement: A comparison between employees affected and not affected by organizational changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 9084.
- Serinikli, N. & Kara, M. (2020). Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2380-2398.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 262-1289.
- Shore, L. M. & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K. & Mueller, K. (2016). Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific and psychological factors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265-295.
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021a). Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa etkisi. *Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 5-6 Haziran 2021, Tam Metin Bildiri Kitabı, Sinop*.
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021b). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şeker, M. B. & Özgen, H. (2022). Beş faktör ve proaktif kişilik özelliklerinin iş becerikliliği üzerindeki etkileri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(2), 642-656.

- Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TBB. (2022). Türkiye Bankalar Birliği, banka ve sektör bilgileri istatistik raporları. url: [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3926/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Subu\\_Sayilari-Eylul\\_2022.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3926/Banka_Calisan_ve_Subu_Sayilari-Eylul_2022.pdf), Erişim Tarihi: 26.12.2022.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Vakola, M., Xanthopoulou, D. & Demerouti, E. (2023). Daily job crafting and adaptive performance during organizational change: The moderating role of managers' influence tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 232-261.
- Wang, H., Wang, X. & Li, J. (2018). Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in China? Participative decision-making as a moderator. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543-560.
- Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zadeoğluları, S. (2010). Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, F. & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.