



## The Effect of Transformational Leadership on Organizational Ambidexterity in Permanent Structural Changes

Irmak VAKIFLI\*, Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR, Marmara University Department of Management and Organization

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 31.10.2023

Received in revised form: 20.11.2023

Accepted: 15.12.2023

**Key Words:** strategic management, leadership, transformational leadership, contextual ambidexterity

ORCID: 0000-0003-2334-3156

Type of Article: Research

### ABSTRACT (EXTENDED)

Organizations today need to balance innovative and commercial approaches to keep pace with changing environmental factors and market dynamics. This need for balancing, which refers to the concept of "organizational ambidexterity", might occur within the framework of a vision and strategy plan, which can also be called a certain "context" during structural changes in organizations. Not only businesses, but also organizations, such as public institutions, which have a strategic management plan and a balance of income and expenditure, go through these processes. The "context" - vision - is one of the characteristic building blocks of transformational leadership, which is of key importance in these periods of change where the role of leadership is of particular importance. Therefore, this research addresses the impact of transformational leadership on organizational ambidexterity in permanent structural changes based on a quantitative study in Mersin Yenişehir Municipality, a public institution with a strategic vision and a balance of income and expenditure. This study, which was conducted through a questionnaire administered to 296 municipal employees in October 2023, reveals the dynamics through which transformational leadership and the elements related to structural changes shape the organizational functioning in a public institution and the role of transformational leadership in this process in order to ensure contextual ambidexterity in the transfer of this vision.

#### Objectives:

**Design/methodology/approach:** The primary aim of the study is to examine the impact of transformational leadership on contextual ambidexterity in a public sample of organizations that experienced lasting structural changes. The secondary purpose is to contribute to the literature on the subject and future research by providing a different perspective.

**Results:** The research is a quantitative study conducted through a unique survey applied to 296 people in Mersin Yenişehir Municipality, which has a specific vision, mission, strategic goal definition and income and expenditure balance.

**Practical implications:** Transformational leadership has a significant effect on contextual ambidexterity, one of the types of organizational ambidexterity, in permanent structural changes in a public institution in Turkey. This effect of transformational leadership in permanent structural changes on contextual ambidextrousness, which examines the behavior of individuals and gives importance to context in shaping the behavior of individuals, underlines the importance of maintaining the balance between innovative approaches and commercial approaches in public institutions.

**Originality/value:** The study contributes to the literature by examining the impact of transformational leadership on organizational ambidexterity in Turkey through a municipality with a specific vision, mission and strategic management. However, for future research, the need to develop a more detailed and standardized scale for public samples in the literature on the subject comes to the fore.

\* Corresponding author. E-mail address: irmakvakifli@gmail.com

Cite As/ Alıntı: Vakıflı, I. & Okur, M.Eç (2023). Kuşak Farklarının Müzakere Tarzları Üzerine Etkileri, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 8(2), 36-55. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1384039>.

\*This study is derived from PhD dissertation entitled "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Ambidexterity in Permanent Structural Changes", conducted under the supervision of Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR at Marmara University Faculty of Business Administration, Department of Management and Organization.

**Kalıcı Yapısal Değişikliklerde Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çiftyönlülüğe Etkisi ve Bir Araştırma****Irmak VAKIFLI, Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı****MAKALE BİLGİSİ**

*Makale Tarihi:* .  
Başvuru 31.10.2023  
Revizyon:20.11.2023  
Kabul:15.12.2023

*Anahtar Kelimeler:* stratejik yönetim, liderlik, dönüşümcü liderlik, çiftyönlülük, bağlamsal çiftyönlülük

ORCID: 0000-0003-2334-3156  
Makale Türü: Araştırma

**ÖZ**

Günümüzde değişen çevresel faktörlere ve piyasa dinamiklerine ayak uydurmak için işletmelerde yenilikçi yaklaşımlarla ticari yaklaşımların dengelenmesi gerekmektedir. "Örgütsel çiftyönlülük" kavramına işaret eden bu dengelenme ihtiyacı, bazen kurumlarda yaşanan yapısal değişiklikler süresince belli bir "bağlam" olarak da adlandırılabilir bir vizyon ve strateji planı çerçevesinde meydana gelmektedir. Sadece işletmeler değil, belli bir stratejik yönetim planına ve gelir-gider dengesine sahip olan kamu kurumu gibi kurumlar da bu durumu yaşamaktadır. Liderliğin rolünün ayrıca önem taşıdığı bu değişim dönemlerinde kilit öneme sahip olan "bağlam" – vizyon - dönüşümcü liderliğin karakteristik yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Buradan hareketle bu araştırma, kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisini stratejik bir vizyon ve gelir-gider dengesine sahip bir kamu kurumu olan Mersin Yenişehir Belediyesi'nde yapılan bir uygulamaya dayanarak ele almaktadır. Ekim 2023'te 296 belediye çalışanına uygulanan bir anket aracılığıyla gerçekleştirilen bu araştırma, dönüşümcü liderliğin ve yapısal değişiklikleri ilgilendiren unsurların bağlamsal çiftyönlülüğün sağlanması amacıyla söz konusu vizyonun aktarımında bir kamu kurumunda hangi dinamiklere bağlı olarak kurumsal işleyişi şekillendirdiğini ve dönüşümcü liderliğin bu süreçteki rolünü ortaya koymaktadır.

\*Bu çalışma, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dalı'nda Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR danışmanlığında yürütülen ve "Kalıcı Yapısal Değişikliklerde Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çiftyönlülüğe Etkisi ve Bir Uygulama" adını taşıyan doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

*Amaç:* Araştırmanın birincil amacı, bir kamu örneğinde yaşanan kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin bağlamsal çiftyönlülüğe etkisini ele almaktır. İkincil amacı konuyla ilgili yazındaki araştırmalara ve gelecekte yapılacak araştırmalara farklı bir perspektif sunarak katkı sağlamaktır.

*Tasarım/Yöntem:* Araştırma, belirli bir vizyon, misyon, stratejik hedef tanımı ve gelir gider dengesine sahip Mersin Yenişehir Belediyesi'nde 296 kişiye uygulanan özgün bir anket çalışması aracılığıyla gerçekleştirilmiş kantitatif bir çalışmadır.

*Sonuçlar:* Kalıcı yapısal değişiklikler ile bağlamsal çiftyönlülük arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır ve bu ilişkiye dönüşümcü liderlik olumlu yönde aracılık etmektedir. Ayrıca, eğitim faktörü de çiftyönlülüğe kısmen etki ederek bu ilişkiyi farklılaştırmaktadır.

*Uygulama Çıkarımları:* Türkiye'de bir kamu kurumunda kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülük türlerinden bağlamsal çiftyönlülük üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Çiftyönlülük türlerinden bireylerin davranışını inceleyen ve bireylerin davranışlarının şekillendirilmesinde bağlama önem veren bağlamsal çiftyönlülük üzerinde kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin bu etkisi kamu kurumlarında da yenilikçi yaklaşımlar ile ticari yaklaşımlar arasındaki dengeyi sağlamanın önemini altını çizmektedir.

*Özgün Değer:* Araştırma, Türkiye'de dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisini belirli bir vizyon, misyon ve stratejik yönetime sahip bir belediye üzerinden incelemesi açısından yazına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, gelecek araştırmalar için konuyla ilgili yazında kamu örneklemi için daha detaylı ve standardize edilebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler sürekli değişen çevresel dinamiklere uyum sağlamaya ve mevcut kaynaklarını en optimal şekilde kullanmaya devam etmeye çalışmaktadır. Bu dengelenme ihtiyacı çağdaş işletme yazınında “çiftyönlülük” (ambidexterity) olarak da tanımlanmaktadır ve bu araştırmanın konusu, kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisini kamu sektöründe bir uygulama üzerinden ortaya koymaktır.

Kelime anlamı iki eli aynı anda kullanabilmek olan (Tarody 2016) “çiftyönlülük” (ambidexterity), yönetim ve organizasyonda mekanik örgüt yapısıyla bağdaştırılan yaklaşımların organik örgüt yapısıyla bağdaştırılan unsurlarla mevcut teknolojik yeniliklerin gereklilikleri çerçevesinde dengelenmesi olarak da açıklanabilir (Tarody 2016). Bu denge, yönetim ve organizasyon yazınında günümüze kadar yapılan farklı araştırmalarda çok çeşitli bağlamlarda ele alınarak geliştirilmiştir ve geliştirilmeye devam etmektedir.

Örgütsel Çiftyönlülüğün bugüne kadar adlandırılan pek çok türünden bu araştırmanın konusu olan bağlamsal çiftyönlülük (contextual ambidexterity), bir birey olarak çalışanların davranışlarını şekillendiren sistemler, süreçler ve inançlar bağlamında dönüşümcü liderliğin (transformational leadership) çalışanları harekete geçiren vizyon odaklı yönleriyle karşılaştırılabilir. Bu sebepten bu araştırma, bağlamsal çiftyönlülüğün yapısal değişiklikler ile ilişkisini yakın ilişkili olduğunun ispatlandığı dönüşümcü liderlik aracılığı ile bir uygulama üzerinden sınamaktadır.

Araştırmanın örneklemini olarak daha önce yapılan çalışmalara farklı bir katkı sunmak amacıyla ve yerli ve yabancı yazında ihtiyaç olarak işaret edilmesi sebebiyle bir kamu dairesi, Mersin Yenisehir Belediyesi, seçilmiş, bu belediyede Ekim 2023'te dağıtılan anketler aracılığıyla 296 çalışana ulaşılarak araştırma tamamlanmıştır. Araştırmanın bulguları, önceki araştırmalara bir kamu örneklemini üzerinden farklı perspektifler sunmaktadır. Araştırma, gelecekte farklı kamu kurumu örnekleri üzerinden de geliştirilebilecektir

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan ana değişkenler detaylıca açıklanmaktadır. Bu değişkenler, son yıllarda yazında geçmişe göre daha sık karşılaşılan ve bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çiftyönlülük ile bağımsız değişkenler olan dönüşümcü liderlik ve yapısal değişikliklerdir. Araştırmanın bu bölümünde çiftyönlülük kavramı hakkında detaylı bilgi verilmesinin yanı sıra, örgütsel çiftyönlülük ile bu araştırmanın altyapısını oluşturan dönüşümcü liderlik ve yapısal değişiklikler ilişkisi hakkında yerli ve yabancı yazından daha önce yapılmış araştırmalara yer verilerek, ilgili araştırmaların sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla kıyaslanmaktadır.

### Örgütsel Çiftyönlülük

Robert Duncan (1976) işletmeleri bir sistem olarak ele aldığı başlatma ve uygulama kavramları odaklı model geliştirdiği araştırmasında “ikili yapılar” (*dual structures*) kavramını ortaya atarak çiftyönlülüğün fikri altyapısına ön ayak olmuştur (Duncan 1976). Bunun takibinde Eisenhardt'ın (1989) “dinamik yetkinlikler” (*dynamic capabilities*) kavramına sonradan çiftyönlülük incelemelerinde sıkça atıf yapılmış (Eisenhardt 1989) ve March (1991), “Öğrenmenin Miyopluğu” adlı makalesinde örgütlerin yeni fırsatları keşfedebilme ve pazarlara açılabilmesini ifade eden “inovasyon kapasitesi” (*innovation capacity*) ile “araştırmacı” (*explorative*) ve “fırsatçı” (*exploitative*) yaklaşımlar kavramlarını ortaya atıp birbiriyle ilişkilendirerek çiftyönlülük yazınının arka planını geliştirmeye devam etmiştir (March 1991).

Bu araştırmanın konusu olan bağlamsal çiftyönlülüğü yakından ilgilendiren “araştırmacı” (*explorative*) ve “fırsatçı” (*exploitative*) yaklaşımlar, işletmelerin değişim sürecinde dengelemeye çalıştıkları iki ana yaklaşımın başında gelmektedir (Tushman, O'Reilly 2013, 2011, 1996; O'Reilly vd. 2012). Araştırmacı (*explorative*) yaklaşımlar, bir örgütün kendisini değişen çevresel koşullara uyum sağlama sürecinde özgün düşünebilme, esneklik ve yenilikçilik potansiyeliyle yakından ilişkilidir (Tushman, O'Reilly 2013, 2011, 1996; O'Reilly vd. 2012). Ancak bu potansiyelle yapılan yatırımların dönüşleri işletmeler açısından uzun vadeli olduğu için araştırmacı yaklaşımların daha kısa vadeli yaklaşımlarla dengelenmesi gerekmektedir (Tushman, O'Reilly 2013, 2011, 1996; O'Reilly vd. 2012). Bu dengelenmeyi (çiftyönlülüğü) sağlayacak olan ise fırsatçı (*exploitative*) yaklaşımlardır. March (1991) fırsatçı (*exploitative*) yaklaşımları “mevcut yeteneklerin, bilgilerin ve teknolojilerin artırılması ve genişletilmesi” olarak tanımlamaktadır (March 1991). Bir örgütte kısa vadeli, hızlı ve somut yatırım dönüşleriyle ilgili olan fırsatçı yaklaşımlar mevcut kaynakların en optimal şekilde kullanımına, mevcut ürün ve süreçlerin kurumun yetenekleriyle geliştirilmesine öncelik tanımaktadır.

Çiftyönlülük araştırmaları, 1990lardan günümüze özellikle Tushman ve O'Reilly gibi araştırmacıların katkılarıyla geliştirilmeye devam etmiş ve çiftyönlülüğün işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı odak noktalarından hareketle yapısal, ardışık, döngüsel gibi pek çok farklı türü ortaya atılmıştır (Tarody 2016). Bu türler içerisinde Gibson ve Birkenshaw (2004) bağlamsal çiftyönlülüğü (*contextual ambidexterity*) yazına kazandırmıştır (Gibson, Birkenshaw 2004). Diğer çiftyönlülük türlerinden farklı olarak,

bağlamsal çiftyönlülük (*contextual ambidexterity*) ikili yapısal düzenlemelerin yaratılması süreci yerine birey olarak çalışanların davranışlarına ve bu davranışların güdülenmesinde destekleyici işletme birim bağlamlarının yaratılması ile ilişkilidir (Gibson, Birkenshaw 2004). Bağlam (*context*), örgütteki bireylerin davranışlarına yön veren çeşitli sistem, süreç ve inançlar (Gibson, Birkenshaw 2004) olmakla birlikte “sert öğeler” (Raisch, Birkenshaw 2009) olarak kabul edilen “disiplin” (*discipline*), ve “esneklik” (*flexibility*) ile “yumuşak öğeler” (Raisch, Birkenshaw 2009) olarak kabul edilen “destek” (*support*) ve “güven” (*trust*) yapıtaşlarından oluşmaktadır (Raisch, Birkenshaw 2009). O'Reilly ve Tushman (2013) bağlamsal çiftyönlülüğü “bireylerin tüm işletme içerisinde tam eşgüdüm içerisinde uyumlanma ve uyarlama yeteneklerini gösterdikleri davranışsal kapasite” olarak açıklamaktadır (O'Reilly, Tushman 2013). Uyumlanma (*alignment*) ve uyarlama (*adaptability*) kapasiteleri bağlamsal çiftyönlülüğün özünü meydana getirmektedir (Gibson, Birkenshaw 2004).

Uyumlanma (*alignment*) kapasitesi ile kast edilen, bir kurumda departmanlararası faaliyetlerde kısa vadeli amaç ve hedefler doğrultusunda uyumun sağlanarak bunun liderler tarafından yönetilmesidir (Gibson, Birkenshaw 2004). Çeviklik (*agility*), proaktiflik (*proactivity*) ve yenilikçilik (*innovativeness*) ile yakından ilişkili olan uyarlama (*adaptability*) kapasitesi ise, örgütün yakaladığı fırsatları hızlı bir şekilde yeniden yapılandırabilmesidir (Gibson, Birkenshaw 2004). Bir örgütte çiftyönlülüğün sağlanmasında tıpkı araştırmacı yaklaşımların fırsatçı yaklaşımlarla dengelenmesi gibi uyarlama kapasitesinin dengelenmesi için de uyumlanma kapasitesine ihtiyaç vardır (Gibson, Birkenshaw 2004).

Tushman ve O'Reilly (2011) çiftyönlülük açısından başarılı, kısmen başarılı ve başarısız olarak nitelendirdikleri, detaylıca inceledikleri 15 farklı vaka örneği sonucunda çiftyönlülüğü başarıyla sağlayabilen işletmelerin şu beş ana ortak noktasından söz etmektedir (Tushman, O'Reilly 2011:12):

1. Araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımların öneminin altını çizen bir stratejik yönetime sahip olmak
2. Ortak vizyon çerçevesinde araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımları ortak bir paydada birleştiren değer tanımı
3. Stratejilerinde araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımlara önem veren ve iletişimin aktif yürütüldüğü, gerektiğinde ödüllendirmenin sağlandığı kıdemli bir takım.
4. Birimleri ayrı olsa da iş modeli, yapısı, örgüt kültürü vb. örgüt yapısını ilgilendiren hususlarda araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımların uyumlu yönetildiği bir sistem.
5. Kıdemli liderlik aracılığıyla tolerans sorunundan ve örgütiçi ayrı uyumlanmalardan kaynaklanan gerilimlerin çözüldüğü bir iş ortamı.

### Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*), yönetim yazınında lider ve takipçileri arasında etkileşim dinamiklerini açıklamaya dayanan “Lider ve İzleyicileri” döneminde yazına kazandırılmış bir liderlik türüdür (Koçel 2018: 610-611). Yine bu dönemde yazına kazandırılan “etkileşimci liderlik” (*transactional leadership*) ve “karizmatik liderlik” (*charismatic leadership*) ile sıkça karşılaştırılmaktadır. Ancak, dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*), karizmatik liderden farklı olarak çalışanların belli bir liderin karizması aracılığından ziyade liderin farklı unsurlar aracılığıyla çalışanların kendi içlerinde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında onları bireysel katkı sağlamaya yöneltmesini açıklayan bir liderlik türüdür (Koçel 2018: 610-611). Karizma da dahil olmak üzere dönüşümcü liderliğin toplam dört ana bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir (Podsakoff 1990:112):

1. **Karizma / İdolize Etki** (*charisma / idolized Influence*): Dönüşümcü liderliğin bu boyutu liderin takipçileri üzerinde bıraktığı etki ile ilgilidir. Karizma olarak da isimlendirilen bu etki ile lider takipçilerinin yaptığı işi belli bir vizyon çerçevesinde anlamlandırmakta ve çalışanın özgüveninin ve özsaygısının yerleşmesini sağlamaktadır (Podsakoff 1990:112).
2. **İlham Verici Motivasyon** (*inspirational motivation*): Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, liderin takipçileri üzerinde yüksek beklentiler yaratmasına ve takipçilerine ilham vermesine işaret etmektedir. Bu ilham yine vizyon aracılığıyla olabildiği gibi amaç, hedef ve stratejilerle de sağlanabilmektedir (Podsakoff 1990:112).
3. **Entelektüel Güdüleme / Zihinsel Teşvik** (*intellectual stimulation*): Dönüşümcü liderliğin bu boyutu çalışanların rasyonelliğini artırmakta ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesine olumlu katkılar sağlamaktadır (Podsakoff 1990:112).
4. **Bireyselleştirilmiş Kaygı** (*individualized consideration*): Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, liderin amaç ve hedefleri doğrultusunda takipçilerine sağladığı bireysel desteği ifade etmekte ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda gerekirse koçluk ve mentorluk gibi faaliyetler de üstlenebileceğine karşılık gelmektedir (Podsakoff 1990:112).

İlk defa Burns'ün (1978) siyasi liderlik tanımlamaları (Burns 1978) çerçevesinde ortaya atılan dönüşümcü liderlik, Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (*Multi Factor Leadership Questionnaire*) (1985) (Avolio, Bass 1995) ve Podsakoff Ölçeği'nden (1990) (Podsakoff 1990) sonra yazında sıkça araştırmalara konu edilmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı bağlamlarda incelenmiştir.

Zhu vd. (2005)'ne göre, CEOların dönüşümcü liderlik tarzları ile İnsan Kaynakları departmanlarının stratejik inisiyatif alma yetenekleri arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmakta ve dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen CEOlar diğer CEOlara göre İnsan Kaynakları Yönetim stratejilerine daha fazla ağırlık vermektedirler (Zhu, Chew, Spangler 2005: 48-49).

Rubin vd. (2005), dönüşümcü liderlik ile kişilik özellikleri ve liderin duygusal tanınırlığı arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamaktadır (Rubin, Munz, Bommer 2005). Bu bağlamda, Rubin vd. (2005), dönüşümcü lider ile duygusal zekâ ilişkisine de duygusal tanınırlığın açıkça aracılık ettiğini ortaya koymaktadır (Rubin, Munz, Bommer 2005: 853-855).

Singh ve Krishnan (2008)'a göre çalışanların toplumsal kimlik ve algılanan birim performansları ile orta düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır ve bu duruma diğerkamcılık (*altruism*) ve özfedakarlık (*self-sacrifice*) unsurlarının aracı etkisi vardır (Singh, Krishnan 2008).

Wang ve Xi (2007) ise, dönüşümcü liderliğin geleceğin örgüt yapısında kilit rol oynayabilecek sanal takımların takım performansları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkiye örgütsel güvenin aracılık ettiğini göstermektedir (Wang, Xi 2007). Aynı şekilde sanal takımları etkileşimci liderlik bağlamında da değerlendiren Wang ve Xi (2007), etkileşimci liderlik ile takım performansı arasında böyle bir etki saptayamamaktadır (Wang, Xi 2007).

Bu araştırmada incelenen bir diğer önemli dönüşümcü liderlik uygulaması da Lowe vd. (1996)'nin çalışmasıdır; çünkü örneklemini askeri ve eğitim kurumları olan kamu kurumlarıdır (Lowe vd. 1996). Lowe vd. (1996)'ne göre alt kademede çalışan liderler, üst kademede çalışan liderlere göre dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha fazla ortaya koymaktadır (Lowe vd. 1996). Lowe vd. (1996), araştırmalarında sanıldığı aksine dönüşümcü liderlik ile en çok bağdaştırılan bileşenin karizma (*charisma / idolized influence*) değil, en azından kamu örneklemini içinde zihinsel teşvik (*intellectual stimulation*) bileşeni olduğunu göstermektedir (Lowe vd. 1996). Lowe vd. (1996), çalışmalarının gelecekte farklı devlet kurumlarında yapılarak ilerletilmesini araştırmalarının kısıtı olarak ifade etmektedir (Lowe vd. 1996).

Yerli yazında ve kamu sektöründe bu araştırmanın konusu bağlamında değerlendirilen çalışmalar Tetik (2014), Batmaz ve Gürer (2016) ve Alper Ay ve Keleş (2017)'tir (Alper Ay, Keleş 2017). Tetik (2014), Manisa/Salihli'de 61 belediye çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında Türkiye'de yerel yönetimde en sık ortaya konan dönüşümcü liderlik davranışının idolize etki (*idolized influence*) ve ilham verici motivasyon (*inspirational motivation*) olduğuna işaret etmekteyken (Alper Ay, Keleş 2017: 201), Batmaz ve Gürer (2016), Kırıkkale Belediyesi ve İl Özel İdaresi'nde yaptıkları ankette dönüşümcü liderlik ile çalışan motivasyonu arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamaktadır (Alper Ay, Keleş 2017: 201).

Alper Ay ve Keleş (2017) ise Gümüşhane Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde çalışanlara yaptıkları, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını birbirleriyle kıyasladıkları uygulamalarında dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında açıkça olumsuz bir ilişki saptamakta ancak etkileşimci liderliğin bir etkisinden söz etmemektedir (Alper Ay, Keleş 2017: 201).

### Yapısal Değişiklikler ve Çiftyönlülük İlişkisi

Bu araştırmada yapısal değişiklikler faktörünü ölçmek amacıyla kullanılan ölçek Baum ve Wally'nin (2003) sonradan uzun yıllar boyunca çiftyönlülük araştırmalarında yapı ve çiftyönlülüğün birbiriyle ilişkisini anlamak amacıyla da kullanılan araştırmasına aittir (Baum, Wally 2003). Baum ve Wally (2003), 1996 ve 2000 yılları arasında Amerika'da 318 şirket CEOsu üzerinde stratejik karar alma üzerine yaptıkları araştırmalarında örgütsel yapının dört ana unsuruna odaklanmaktadır (Baum, Wally 2003). Bu bileşenler merkezileşme (*centralisation*), biçimselleşme (*formalisation*), dinamizm (*dynamism*) ve cömertlik (*municipality*)dir. Araştırma bulguları, kendilerinden önce Adler ve Borys'in (1996) yapı araştırmalarını (Adler, Borys 1996) destekleyerek stratejik süreç merkezileşmesinin ve operasyonel merkezsökmümcü prosedürlerin birlikte kombine edildiğinde işletmenin en etkin ve verimli şekilde yönetildiğini ortaya koymaktadır (Baum, Wally 2003: 1123). Baum ve Wally (2003), araştırmalarının kısıtında stratejik karar alma tarzlarının farklı bağlamlarda çerçvelenebileceğini ve gelecekte ölçeklerinin rekabet dinamikleri, şirket yaşı ve kamu-özel sektör ayrımı bağlamında tekrarlanabileceğini öne sürmektedir (Baum, Wally 2003: 1124) ve bu araştırmada, Baum ve Wally'nin (2003) önerdiği üzere kamu sektöründe aynı ölçek kullanılmaktadır. Ayrıca, bu araştırmanın bir belediye örnekleminde ve bireyler üzerinde yapıldığı göz önünde tutularak bu araştırmada Baum ve Wally'nin (2003) şirket yaşı faktörü yerine belediyede çalışanların bağlı oldukları müdürlüklerin büyüklükleri, toplam çalışan sayısını ifade eden "departman büyüklüğü" faktörü ile ölçülmektedir.

Baum ve Wally'nin (2003) ölçeğini hizmet ve üretim firmalarındaki operasyon departmanları arasında çiftyönlülüğü ölçmek için kullanan Kortmann (2011), araştırmasında idari sistemlerin en optimal yapısal düzeninin nasıl olabileceğini Baum ve Wally gibi

Amerika’da ve 202 çalışanına uyguladığı bir anket aracılığıyla ele almaktadır (Kortmann 2011). Kortmann’a göre (2011), işletmeler için farklı yapısal durumlarda farklı çiftyönlülük durumlarının uygulanması en uygundur ve bu çiftyönlülük türleri yapısal unsurlardan merkezileşme ve formalleşme faktörlerine göre değişmektedir (Kortmann 2011:140-142). Örneğin, Kortmann’a göre (2011) bir örgüt yapısında düşük biçimselleşme ve araştırmacı yaklaşımlar ya da yüksek biçimselleşme ile fırsatçı yaklaşımlar birlikte hakimse o örgütte çiftyönlülükten söz edilememektedir (Kortmann 2011.140-142) ve bu sonuç, örgütsel çiftyönlülüğün deontolojisine uygundur. Ancak bu araştırmada bağlamsal çiftyönlülüğe odaklanıldığı için örgütsel yapının merkezileşme ve biçimselleşme unsurları Kortmann’ın (2011) sistematik yaklaşımından farklı olarak birey odaklı mercek altına alınmaktadır. Yine de Kortmann’ın araştırması (2011) yapısal değişiklikler unsurunun çiftyönlülük bağlamında nasıl farklı şekillerde ele alınabileceğini ve hangi çiftyönlülük türünün hangi yapısal değişiklik unsuruyla ilişkilendirilebileceğini anlamak adına doğru bir referanstır.

Kortmann’ın (2011) Baum ve Wally’yi (2003) ileri taşıdığı yapısal değişikliklerde stratejik karar alma dinamikleri, Snehrat ve Dutta (2018) tarafından işletmelere uygun farklı ve çağdaş yapısal değişiklik örnekleriyle çeşitlendirilmiştir (Snehrat, Dutta 2018). Snehrat ve Dutta (2018), Hindistan’da Tata Motors şirketinin operasyon departmanlarında çiftyönlülük ve örgütsel rutinler arasındaki ilişkiye odaklanarak şirkette gerçekleştirilen yapısal değişiklikleri ilgilendiren örgütsel rutinleri üç ayrı kategoriye ayırmışlardır (Snehrat, Dutta 2018: 214). Bunlar yatırım ve fiyatlandırma gibi konuları ilgilendiren karar verme rutinleri, günlük faaliyetleri ilgilendiren operasyon rutinleri ve var olan rutinleri ihtiyaçlara göre değiştirerek yenilerinin yaratılmasına yol açan metarutinlerdir (Snehrat, Dutta 2018: 214). Araştırmalarının sonucunda uyumlanma ve uyarılma arasındaki ayrım hakkındaki kararlar orta ve üst düzey yöneticiler tarafından alınmasına rağmen, üst yönetim tarafından yönetimi yapılan metarutinlerin çiftyönlülüğün sağlanmasında destekleyici olduğu bulgusu elde edilmiştir (Snehrat, Dutta 2018: 220). Bu araştırmada da yöneticilerin çalışanlara “bağlam” olarak kabul edilen vizyonları ne derece etkin aktarabildikleri tartışılmaktadır. Dolayısıyla çiftyönlülüğün sağlanmasında yapısal değişiklikler bağlamında orta ve üst yönetimin rolü Snehrat ve Dutta’da (2018) olduğu gibi önem arz etmektedir.

Ackermann vd. (2021) yapısal değişiklikler ve çiftyönlülük ilişkisinde gelecekte de önemli rol oynayacak dijitalleşme sürecinin örgütsel yapıda yarattığı farklılıklarla çiftyönlülüğü nasıl ve ne şekilde etkilediği konusuna dikkat çekmektedir. Buradan hareketle Ackermann vd. (2021), dijital dönüşüm kapsamında belirlenen politika ve stratejiler çerçevesinde Daimler AG grubunun alt grubu olan MercedesBenz.io teşkilatının farklı bir yönetsel yaklaşımı olan Holacracy yöntemini çıktıkları, değişim ve uygulamalar bağlamında mercek altına almaktadır (Ackermann, Schell, Kopp 2021). Klasik teşkilat şemalarından bağımsız olarak hiyerarşinin yataylaşmasını kümelemeyle sağlayan ve liderlere “kabile kahramanı” (tribe hero) gibi isimler veren Holacracy yönteminde departmanlar “holon” adı verilen yuvarlaklarla iç içe geçmiş bir şekilde oluşmakta ve yönetici rolleri hiyerarşik olarak daha yukarıda değil, daha farklı bir renkte ifade edilmektedir (Ackermann, Schell, Kopp 2021:1287). Araştırma bulgularına göre Holacracy yönteminin uyum ihtiyacının güvenilirlik ihtiyacına ağır bastığı sanayilerde faaliyet gösteren örgütler için uygundur ve ayrıca bir örgüt yapısında şeffaflığı ve hesapverilebilirliği artırmaktadır (Ackermann, Schell, Kopp 2021:1287). Bu araştırmanın pilot araştırma fazının İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde yapılması ve İBB’nin dijitalleşme sürecinde olması sebebiyle Ackermann vd. (2021) incelenmiş ve dijital dönüşüm-örgütsel yapı ilişkisi yazın taramasında ayrıca dikkate alınmıştır.

Cordova vd. (2022), KOBİler üzerinde yaptığı araştırmada biçimselleşmenin örgütte karar alma mekanizmalarını etkinleştirdiğini, istenmeyen değişimleri azalttığını ve var olan yetkinlikleri yeni bilgileri dönüştürerek geliştirdiğini iddia etmektedir (Cordova vd. 2022). Dinamik yetkinlikler (dynamic capabilities), çiftyönlülük yazınının başlarında Eisenhardt (1989) tarafından savunulan bir unsurdur ve bu araştırmada örgütsel çiftyönlülük ile yapı ilişkisi araştırılırken kavramlararası ilişki, bu araştırmada incelenen bir yapı unsuru olan biçimselleşmeyi de kapsadığı için değerlendirilmiştir.

Yerli yazında “örgütsel yenilikler” ya da “örgütsel yenilikçilik” faktörleriyle yapılan diğer araştırmalar da bu araştırmada çiftyönlülüğün “araştırmacı yaklaşımları” ve dönüşümcü liderliğin “vizyon aktarımı” ile ilişkilendirilebilecek olmaları sebebiyle bu araştırmanın konusu bağlamında önem arz etmektedir. Kerman ve Öztöp’un (2014) yapısal değişikliklerden geçen Antalya Konyaaltı Belediyesinde 479 kamu çalışanı üzerinde yaptığı anket dikkat çekmektedir (Kerman, Öztöp 2014). Kerman ve Öztöp’a göre (2014), kamu çalışanları yapısal değişiklikler sırasında liderlerin uyguladığı yöntem ve pratiklere bağlı olarak olumsuz eğilim gösterme riskini taşımakta, ancak değişimler sırasında geri beslemeler ve sürecin değişim uzmanları tarafından yönetilmesi çalışanların güvensizlik duygusunu bertaraf ederek bu riski açıkça azaltmaktadır (Kerman, Öztöp 2014: 36). Bu araştırmanın ana örneklemini oluşturan Mersin Yenişehir Belediyesi’nde uygulanan benzeri yönetim pratikleri ile ilgili bu araştırmada elde edilen sonuçlar, Kerman ve Öztöp’un (2014) bulgularının altını çizmektedir.

Manisa/Salihli’de 61 çalışan üzerinde dönüşümcü liderliğin yerel yönetimler üzerindeki etkisini araştıran Tetik (2014), dönüşümcü liderliğin etkisini araştırırken demografik verilerin farklılaştırıcı rolünü de mercek altına almış ve dönüşümcü liderliğin boyutlarından sadece bireyselleştirilmiş kaygı ile cinsiyet arasında bir yakınlık tespit etmiştir Tetik 2014: 276-277). Tetik (2014), dönüşümcü liderliğin yerel yönetimlerdeki etkisinde demografik verilerin açıkça anlamlı ve olumlu bir farklılaştırıcı etkisine işaret etmemektedir. Sonuç bölümünde açıklandığı üzere Tetik (2014) bu araştırmada kısmen desteklenmektedir.

Örgütsel yenilikler, yönetim inovasyonu ve örgütsel yapının merkezileşme ile biçimselleşme faktörleri arasındaki ilişkiyi Türkiye’de kamu sektöründeki 198 yönetici üzerinde inceleyen Kalay ve Lynn (2016) ise, biçimselleşme ile örgütsel yenilikler arasında olumlu ya da olumsuz belli bir ilişki saptayamamışlardır (Kalay, Lynn 2016: 133).

### Dönüşümcü Liderlik ve Çiftyönlülük İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ve çiftyönlülük ilişkisini inceleyen araştırmalar içerisinde, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin ikisinin de farklı özelliklerini barındıran ve çiftyönlülük çerçevesinde geliştirilmiş bir kavram olan “çiftyönlü liderlik” (*ambidextrous leadership*) tanımına denk gelmek mümkündür (Rosing, Bausch, Frese 2011). Çiftyönlü liderlik, çiftyönlülüğün araştırmacı (*explorative*) yaklaşımları ile karşılaştırılabilecek serbesti tanıyan (*opening*) liderlik davranışları, çiftyönlülüğün fırsatçı (*exploitative*) yaklaşımlarıyla karşılaştırılabilecek sınır tanıyan (*closing*) liderlik davranışları ve iki yaklaşımı dengeleyen unsur olarak zamansal esneklik (*temporal flexibility*) bileşenlerinden meydana gelmektedir (Rosing, Bausch, Frese 2011: 966)

**Tablo 1: Çiftyönlü Liderliğin Dönüşümcü ile Etkileşimci Liderlikle Karşılaştırılması**

	Serbesti Tanıyan Lider Davranışı	Sınırlayan Lider Davranışları
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacı davranışları motive eden bir vizyon</li> <li>Çok yeni yönlerde düşüncelerin güdülenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doğrulamaya motive eden vizyon</li> <li>Küçük gelişmelerin güdülenmesi ve verimliliğin geliştirilmesi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Açıklık ve hoşgörü değerlerinin iletişimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verimliliğin ödüllendirilmesi</li> </ul>
<b>İş gördürücü Liderlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deneyselleşmenin ödüllendirilmesi</li> <li>Hatalardan öğrenme için hatalara odaklanma</li> <li>Araştırma hedeflerini kurma ve izleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verimliliğin ödüllendirilmesi</li> <li>Hatalardan kaçınmak için hatalara odaklanmak</li> <li>Fırsatçılık hedeflerini kurma ve izleme</li> </ul>

**Kaynak:** Rosing, K., Frese, M., Bausch, A. (2011), “Explaining the Heterogeneity of the Leadership Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 22/5: 956-974. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014 , s. 971.

Çiftyönlü liderliğin amacı, takipçilerin izlenmesi ve kontrol edilmesi, onların iş rutinlerini benimseyip içselleştirmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri, gerekli görüldüğü takdirde iş akışı içerisindeki hataların engellenmesi ve planların düzenli olarak işlenmesi yönünde düzeltici adımların atılmasıdır (Rosing, Bausch, Frese 2011: 967). Çiftyönlü liderliğin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci/iş gördürücü liderlik ile benzer yönlerini Tablo 1 ortaya koymaktadır (Tablo 1).

Son yıllarda dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin ikisini de kapsamı sebebiyle bahsedilecek bir kavram olmakla birlikte, bu araştırmada vizyon aktarımının etkisi dönüşümcü liderliğe odaklanılarak ölçülmektedir; çünkü belediye gibi bir kamu örneğinde etkileşimci liderlik tarzının uygulandığı genel kabul görmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ise, Türkiye’de bir kamu örneğinde etkileşimci liderlik kadar sık rastlanmayan bir liderlik tarzıdır. Bunu takiben dönüşümcü liderliğe odaklanılarak onun aracı etkisi mercek altına alınmaktadır.

Örgütsel yenilik faktörü ve örgütsel yapı unsurlarından biçimselleşmeye odaklanması sebebiyle bu araştırmanın alt yapısının oluşturulmasında dikkate alınan bir diğer araştırma Jung vd. (2008)dir. Jung vd.nin (2008) Tayvanlı 53 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikle ilişkisini ve bu ilişkide örgüt yapısı, kültürü ve dış çevre unsurlarının aracı rolünü mercek altına almaktadır (Jung, Wu, Chow 2008). Jung’a (2008) göre dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikle arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki de merkezileşme, biçimselleşme, inovasyon iklimi ve belirsizlik faktörlerinden anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Jung, Wu, Chow 2008:23).

Bu araştırmada da incelenen yapı unsurlarından merkezileşme ile çiftyönlülük ve liderlik ilişkisine odaklanan bir diğer araştırma ise Jansen vd. (2014)dir. Jansen vd. (2014), üst yönetim takımlarının örgütsel çiftyönlülükle ilişkisini inceledikleri araştırmalarında ise, işbirlikçi yaklaşım benimseyen üst yönetim takımlarının çatışma yönetiminde ve karar alma konusunda bu yaklaşımları benimsemeyen üst yönetim takım yöneticilerine kıyasla daha etkin bir liderlik anlayışı sergilediklerine, ayrıca bu etkilerin bağlantılılık (*connectedness*) unsurunun güçlü olduğu örgütlerde daha baskın olarak dikkat çektiğine işaret etmektedir

(Jansen vd. 2014: 129). Ayrıca liderin karar almasında merkezileşmenin de anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Jansen vd. 2014: 129).

Yabancı kaynaklarda kamu kurumlarında yapılan diğer araştırmalara örnek olarak Kung vd. (2020) ile Nunes vd. (2021) gösterilebilir. Bunlardan özellikle Nunes vd. (2021), bu araştırmadaki gibi bağlamsal çiftyönlülük ile dönüşümcü liderlik ilişkisini ele almaktadır.

Tayvan'da kamu kurumu olan bir müzede yaptığı 237 çalışan üzerinde yaptığı anketle çiftyönlü liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarıyla ilişkisini inceleyen Kung vd. (2020), kamu sektöründe örgütsel yenilik sürecinin karmaşık, rekabetçi ve değişken nitelikler gösterdiğini açıklamakta, bu süreçte çiftyönlü liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir bağ olduğunu ve bu ilişkiye örgütsel iklim faktörünün aracılık ettiğini iddia etmektedir (Kung Uen, Lin 2020: 996).

Portekiz'de kamuya ait 38 müzede 256 çalışana anket uygulayan Nunes vd. (2021) ise dönüşümcü liderlik ile bağlamsal çiftyönlülük arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu savunarak daha önceki tüm bağlamsal çiftyönlülük ve dönüşümcü liderlik araştırmalarını desteklemektedir (Nunes vd. 2021: 468).

Yerli yazında Aykanat ve Çalışkan (2019), Ardahan'da örgütsel yenilikçilik (*innovativeness*) ve dönüşümcü liderlik ilişkisini mercek altına almış ve bu iki faktör arasında, özellikle dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu ile yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamış, ancak Ardahan örneğinde kendisinden önce yapılan araştırmaların aksine çalışanların iletişimi, etkileşimi ve örgüt kültürü bağlamında aynı ilişkinin saptanamadığını ortaya koymuştur (Aykanat, Çalışkan 2019: 852-853). Aykanat ve Çalışkan kamu sektöründe örgütsel yenilikçiliğin görünürlüğünün özel sektöre kıyasla açıkça daha düşük olduğunu iddia etmekte ve kamu sektöründe konuyla ilgili kapsamlı bir ölçek eksikliğinin olduğunu belirterek bu konuda daha fazla araştırma yapılmasını tavsiye etmektedir (Aykanat, Çalışkan 2019: 852-853). Aykanat ve Çalışkan (2019) gibi bu araştırma da konuyla ilgili Türkiye'de standardize edilmiş bir ölçek ihtiyacı olduğu bulgusunu desteklemektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmanın konusu "kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisi" çerçevesinde üç ana değişkeni vardır. Bunlar yapısal değişiklikler, dönüşümcü liderlik ve örgütsel çiftyönlülüktür.

Araştırmanın amacı, inovasyonlara açık ve belli bir gelir-gider dengesi olan bir kamu kurumunda kalıcı yapısal değişikliklerde örgütsel çiftyönlülüğe dönüşümcü liderliğin etkisinin aracı etkisi olup olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılmaktadır; çünkü kamu kurumlarının belli başlı departmanları da günümüzde değişen trendlerden ve dinamiklerden etkilenmekte ve bu gelişmelere uyum sağlanabilmesi adına stratejik vizyon bildirimleri aracılığıyla bağlamlar yaratılmaktadır. Bu amaçla, bu araştırma kalıcı yapısal değişiklikler ile bağlamsal çiftyönlülük arasındaki ilişkiyi etkilemekte ve bağlamların yerleştirilmesinde önemli rol oynayan dönüşümcü liderin aracı etkisini de çerçevelemektedir.

Ayrıca, bu ilişkiye çalışanın cinsiyeti, eğitim seviyesi, departmanının büyüklüğü ve kurumda çalışma süresi gibi farklılaştırıcı değişkenlerin aracı rollerinin olup olmadığı da incelenmektedir.

Konuyla ilgili yazın taramasından hareketle araştırmanın alt problemleri kurgulanmış ve gerekli incelemeler yapılmıştır. Bu araştırmanın başlıca alt problemleri şunlardır:

**Alt Problem 1:** Kalıcı yapısal değişikliklerin bağlamsal çiftyönlülüğe anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

**Alt Problem 2:** Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin bağlamsal çiftyönlülüğe anlamlı ve olumlu bir aracı etkisi bulunmaktadır.

**Alt Problem 3:** Kalıcı yapısal değişikliklerde bağlamsal çiftyönlülüğe dönüşümcü liderliğin etkisi çalışanların cinsiyet faktörü aracılığıyla farklılaşmaktadır.

**Alt Problem 4:** Kalıcı yapısal değişikliklerde bağlamsal çiftyönlülüğe dönüşümcü liderliğin etkisi çalışanların eğitim seviyesi aracılığıyla farklılaşmaktadır.

**Alt Problem 5:** Kalıcı yapısal değişikliklerde bağlamsal çiftyönlülüğe dönüşümcü liderliğin etkisi departmanın büyüklüğü aracılığıyla farklılaşmaktadır.

**Alt Problem 6:** Kalıcı yapısal değişikliklerde bağlamsal çiftyönlülüğe dönüşümcü liderliğin etkisi çalışanın deneyim seviyesi aracılığıyla farklılaşmaktadır.

Alt Problemlerin testi için öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri, ardından tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon testleri ile gruplararası farklılıklar için ANOVA ve T Testleri yapılmıştır.



### Araştırmanın Örneklemi

Nisan 2023'te İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan bir pilot araştırmadan sonra bu araştırmanın örneklemi Mersin Yenişehir Belediyesi olarak seçilmiş ve Ekim 2023'te 1316 belediye çalışanından 296 çalışan üzerinde bu araştırma için hazırlanan anket uygulanmıştır. Mersin Yenişehir Belediyesi'nin bu araştırma için seçilmesinin sebebi belli bir vizyon-misyon, stratejik hedefler ve gelir-gider dengesine sahip olması ve yakın zamanda bu vizyon kapsamında belli başlı yapısal değişiklikleri başarıyla gerçekleştirmiş olmasıdır. Bu değişikliklere Mersin Yenişehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı çerçevesinde benimsediği, belediyedeki iş rutini ve karar almanın merkeziliğini etkinleştiren Entegre Yönetim Sistemi yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirdiği, belediyenin merkez binası ve ek hizmet binasında elektrikli araç şarj istasyonları kurulması, ek hizmet binasında, ambalaj atıklarını işleyerek gerçekleştirilecek kazanımlarla ilgili geri dönüşüm tesisi kurulması ve belediye tarafından solucan gübresi üretilerek ilçede tarımsal üretim yapmakta olan çiftçilere ücretsiz dağıtım yapılması, ayrıca konuyla ilgili tarımsal danışmanlık hizmeti verilmesi örnek verilebilir. Ayrıca, bu araştırma kapsamında birebir görüşülen İnsan Kaynakları Kalite Yönetim Departmanı'nın sözlü ve yazılı olarak aktardığı diğer bilgilere göre, Mersin Yenişehir Belediyesi'nde belediyenin tükettiği enerjinin kurulacak güneş panelleri ile karşılanması ve üretim fazlasının satışı için ilgili birim tarafından halen başka bir proje yürütülmektedir.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış Baum ve Wally Ölçeği (2003), Türkçe'ye Serinkan (2003) tarafından uyarlanan Avolio Ölçeği (1999) ve Jansen vd. Ölçeği (2006).

#### Baum ve Wally Ölçeği (2003)

Yapısal değişiklikleri merkezikleşme (centralization), biçimselleşme (formalization), cömertlik (munificence) ve dinamizm (dynamism) olmak üzere 4 ana boyutta inceleyen ve kapsamlı araştırmalarda sıkça atılan Baum ve Wally Ölçeği'nden (2003) (Baum, Wally 2003) bu araştırmada merkezileşme (centralisation) ve biçimselleşme (formalisation) boyutları alınmıştır.

Merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarını ifade eden 11 ölçek ifadesinden İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Nisan 2023'te yapılan pilot araştırma sonucu iki soru ifadesinin, Ekim 2023'te Mersin Yenişehir Belediyesi'nde yapılan araştırma sonrası 3 soru ifadesinin faktör yüklerinin çok düşük çıkmaları sebebiyle atılmalarına karar verilmiştir. Saptanan bu ihtiyaç üzerine yapılan son testlerin sonucunda bu araştırma için kullanılan Baum ve Wally Ölçeği'nin (2003) geçerlilik ve Cronbach Alpha güvenilirlik oranı değeri merkezileşme faktörleri için 0.772, biçimselleşme faktörleri için 0.821 ve yapısal değişikliklerle ilgili faktörlerin açıklayıcılık oranları da toplam 57,286% olarak saptanmıştır. Kaiser Mayer Olkin (KMO) Testi sonucu 0.871dir ve normal dağılım analizi test sonuçlarına göre ölçeğin faktörlerinin dağılımı normaldir.

#### Avolio Ölçeği (1999)

Dönüşümcü Liderliğin boyutlarını ölçmek için kullanılan ve Türkçe'ye Serinkan (2003) tarafından (Serinkan 2003) adapte edilen Avolio Ölçeği'nden (1999) (Avolio vd. 1999) hareketle bu araştırmada 12 ifadeli bir soru ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ölçeğin incelediği değişkenler arasından dönüşümcü liderlik bağlamında "zihinsel teşvik" (intellectual stimulation), "ilham verici motivasyon" (inspirational motivation), "karizma" (charisma / idolized Influence) ve "bireyselleştirilmiş kaygı" (individualized consideration) faktörleri bu araştırmada ilgili soru ifadeleriyle birlikte kullanılmıştır.

Nisan 2023'te İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan pilot araştırmada ve Ekim 2023'te Mersin Yenişehir Belediyesi'nde yapılan araştırmada ölçek ifadeleriyle ilgili herhangi bir soruna ulaşılmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik oranı değeri zihinsel teşvik faktörü için 0.955, ilham verici motivasyon için 0.921, bireyselleştirilmiş kaygı için 0.869 ve karizma faktörü için 0.866dir. Ölçekteki faktörlerin toplam açıklayıcılığı 66,972%tür. Kaiser Mayer Olkin (KMO) Testi sonucu 0.965tir ve normal dağılım analizi test sonuçlarına göre ölçeğin faktörlerinin dağılımı normaldir.

#### Jansen vd. Ölçeği (2006)

Örgütsel Çiftyönlülüğü ölçen Jansen vd. Ölçeği'nden (2006) (Jansen vd. 2006) bu araştırmada araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımları ölçen ifadeler alınmıştır. Araştırmacı yaklaşımları ve fırsatçı yaklaşımları ölçmek için dörder soru ifadesi tercih edilmiştir. Daha önce ölçekte bulunan bir soru ifadesi Nisan 2023'te İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan pilot araştırmada belirsiz test sonucu verdiği için bu ifade atılmıştır. Ekim 2023'te Mersin Yenişehir Belediyesi'nde yapılan son araştırmada soru ifadelerine ilişkin hiçbir soruna rastlanmamış, ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik oranı araştırmacı yaklaşımlar faktörü için 0.920, fırsatçı yaklaşımlar faktörü için 0.847 ve faktörlerin toplam açıklayıcılık oranı 47,944% olarak belirlenmiştir. Ayrıca, ölçeğin Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri 0.917 ve faktörlerinin dağılım analizi sonucu normaldir.

#### 4. BULGULAR

##### Demografik Veriler

Ankete katılan çalışanların 43%ü kadın, 57%si erkektir. Bu kişilerin 26,4% ile en yüksek oranı 0-5 yıl arasında çalışma hayatındadır. Ardından 22% ile 12 ile 17 yıl arasında çalışma hayatında bulunanlar gelmektedir. Onu 25 ve üstü yıldır çalışma hayatında bulunan çalışanlar 19,3%lük, 18-24 yıldır çalışma hayatında bulunanlar yaklaşık olarak 18% (17,9%) gibi bir oranlar takip etmektedir. Ankete en az katılım çalışma hayatında 6-11 yıl arasında bulunan kesimden (14%) gelmiştir.

Ankete katılanların 39,5% ile en yüksek oranı lisans mezunudur. Bu kişileri 27,7% ile lise mezunları, onları da 15,9% ile önlisans mezunları takip etmektedir. Haricinde ankete katılanların 6,1% yüksek lisans ve üzeri eğitime ve 5,1%i ortaokul mezuniyetine, 5,7%si de ilkokul mezuniyetine sahiptir.

Ankete katılanların departman büyüklüğü açık ara farkla 0-100 kişi arasında kişinin çalıştığı departmanlara aittir. Buna göre ankete katılan çalışanların 80%inin departmanında 1-100 arası kişiler çalışmakta, 7,8%inde 500 kişi ve üzeri, 8,1%inde 100 ile 200 kişi arasında kişiler çalışmaktadır. Haricinde ankete katılanların departman büyüklüklerinin genel bağlama oranı 5%in altında kalmaktadır.

Ankete katılanların Mersin Yenışehir Belediyesi'nde çalışma süreleri de dikkat çekmektedir. Katılımcıların 69,6%ı 0-5 yıl arasında, 12,5%u 6-11 yıl arasında, 8,8%i 12 ile 17 yıl arasında, 5,1%i 18 ile 24 yıl arasında ve 4,1%i de 25 yılı aşkın bir süredir Mersin Yenışehir Belediyesi'nde çalışmaktadır.

##### Korelasyon Testlerinin Sonucu

**Tablo 2: Faktörlerin Birbiriyle Korelasyonu**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Merkezileşme</b>	1,000							
<b>2. Biçimselleşme</b>	0.768**	1,000						
<b>3. Zihinsel Teşvik</b>	0.676**	0.746**	1,000					
<b>4. İlham Verici Motivasyon</b>	0.637**	0.691**	0.934**	1,000				
<b>5. Karizma</b>	0.620**	0.691**	0.851**	0.841**	1,000			
<b>6. Bireyselleştirilmiş Kaygı</b>	0.649**	0.712**	0.923**	0.908**	0.822**	1,000		
<b>7. Araştırmacı Yaklaşımlar</b>	0.656**	0.747**	0.694**	0.699**	0.705**	0.671**	1,000	
<b>8. Fırsatçı Yaklaşımlar</b>	0.668**	0.675**	0.649**	0.667**	0.679**	0.648**	0.868**	1,000

Örneklem büyüklüğü = 296 \*p<0.05, \*\*p<0.01

Bu araştırma kapsamında yapılan korelasyon testi sonucunda dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Korelasyon testi sonuçlarına göre Alt Problem 1 ve Alt Problem 2 desteklenmektedir: Kalıcı yapısal değişikliklerle yapısal değişikliklerin her iki boyutu bağlamında da örgütsel çiftyönlülükle örgütsel çiftyönlülüğün iki boyutu bağlamında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Tablo 2). Aynı şekilde dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla da örgütsel çiftyönlülük arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur ve bu ilişki farklı faktörler göz önünde bulundurulduğunda ılımlı derecede farklılaşmaktadır (Tablo 2).

Korelasyon testlerinin sonucuna göre, örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu ile merkezileşme arasında 65% oranında, fırsatçı yaklaşımlar boyutu ile 66% oranında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur (Tablo 2). Aradaki 1%lik küçük farktan ötürü merkezileşme faktörünün çiftyönlülüğün her iki faktörüne de eşit mesafede durduğunu söylemek mümkündür (Tablo 2). Biçimselleşme faktörü ile ise çiftyönlülüğün özellikle araştırmacı yaklaşımları arasında 74% oran ile açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Tablo 2). Bu oran biçimselleşme ile fırsatçı yaklaşımlar kıyaslandığında biraz daha düşmekte ancak yine de biçimselleşme ile fırsatçı yaklaşımlar arasında 67% ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiden söz edilmektedir (Tablo 2).

Korelasyon testi sonuçlarına göre örgütsel çiftyönlülük ve dönüşümcü liderlik arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır ve bu ilişki 70% ile özellikle liderin karizma boyutu arasında belirginleşmektedir (Tablo 2). Çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu ile karizma arasındaki ilişkiye benzer ve yakın olarak dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik boyutu ile de arasında 69% oranla anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Tablo 2). Araştırmacı yaklaşımlar ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş kaygı boyutu arasında 67% ile nispeten daha az ama aynı şekilde anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 2).

Çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu ile dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve karizma boyutları arasında sırasıyla 67% ve 66% oranında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmaktadır (Tablo 2). Aynı şekilde çiftyönlülük ile dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik ve bireyselleştirilmiş kaygı boyutları arasında 64% oranında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur (Tablo 2).

Korelasyon testi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla yapısal değişikliklerin biçimselleşme boyutu arasında da açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmaktadır (Tablo 2). Biçimselleşme ile en olumlu ilişki 74% ile zihinsel teşvik boyutu arasında, sonrasında 71% ile bireyselleştirilmiş kaygı arasında bulunmaktadır. Onları 69% ile ilham verici motivasyon ve karizma takip etmektedir (Tablo 2). Yapısal değişikliklerin merkezileşme boyutu ile arasında nispeten daha düşük ancak anlamlı ve olumlu bir ilişki olan 62% oranıyla dönüşümcü liderliğin karizma faktörüdür (Tablo 2). Haricinde zihinsel teşvik ile merkezileşme faktörleri arasında 67% oranında, bireyselleştirilmiş kaygı ile 64%, ilham verici motivasyon ile 63% oranında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur (Tablo 2).

### **Gruplararası Farklılıklar**

Araştırma kapsamında demografik verilere ilişkin gruplararası farklılık testleri de yapılmış ve bu sonuçlar alt problemler bağlamında değerlendirilmiştir. Bu faktörler cinsiyet faktörü iki boyutlu olduğu için T testi ile, diğer demografik veriler ikiden fazla kategoriye sahip oldukları için ANOVA testiyle ölçülmüştür.

### **Cinsiyet için T Testi Sonucu**

Araştırmada incelenen değişkenlerarası ilişki üzerinde cinsiyet faktörü bağlamında anlamlı bir değişikliğin olup olmadığının kontrol edildiği T Testi sonucunda cinsiyet faktörü ile araştırmanın değişkenlerinin alt boyutları arasında hiçbir anlamlı ve olumlu ilişki saptanamamış, araştırmacı yaklaşımlar ile cinsiyet faktörü arasında p değeri 0.05'e eşit çıkmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri ile Yapısal Değişiklik, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Ortalama	SS	t	p
<b>Merkezileşme</b>	Kadın	127	4,0971	1,22014	-2,392	,310
	Erkek	169	4,4359	1,19578	-2,385	
<b>Bıçimselleşme</b>	Kadın	127	4,4698	1,12402	-1,265	,665
	Erkek	169	4,6450	1,2187	-1,280	
<b>Zihinsel Teşvik</b>	Kadın	127	4,5984	1,31730	-1,641	,157
	Erkek	169	4,8491	1,28788	-1,636	
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	Kadın	127	4,6247	1,25426	-1,485	,423
	Erkek	169	4,8462	1,28122	-1,490	
<b>Karizma</b>	Kadın	127	4,8819	1,02571	-,149	,433
	Erkek	169	4,9014	1,17097	-,152	
<b>Bireyselleştirilmiş Kaygı</b>	Kadın	127	4,4357	1,33763	-1,360	,213
	Erkek	169	4,6450	1,29004	-1,353	
<b>Araştırmacı Yaklaşımlar</b>	Kadın	127	4,8287	0,95572	,218	,050
	Erkek	169	4,8003	1,21424	,225	
<b>Fırsatçı Yaklaşımlar</b>	Kadın	127	4,6535	1,04228	,286	,930
	Erkek	169	4,6169	1,12765	,289	

**ANOVA Testlerinin Sonucu**

Araştırma kapsamında diğer demografik verilerin incelenmesi için Tek Yönlü ANOVA Testleri yapılmıştır. Bu testlerin sonuçları aşağıda paylaşılmaktadır.

**Eğitim ile ilgili ANOVA testi sonucu**

Araştırma bağlamında eğitim faktörü ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, eğitim faktörünün farklılaştırıcı etkisinin çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutunun analizinde ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo 4). Fırsatçı yaklaşımların p değeri alt problemler bağlamında  $p=0.05$ in altında kalmakta, eğitim faktörü hususunda gruplararası farklılıkların oluştuğundan söz edilebilmektedir (Tablo 4).

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Seviyeleri ile Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		Kare Toplam	df	Kare Ortalama	F	p
<b>Araştırmacı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	12,345	5	2,496	2,043	0.073
	Gruplar İçi	350,499	290	1,209		
	Toplam	362,844	295			
<b>Fırsatçı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	15,570	5	3,114	2,695	<b>0.021</b>
	Gruplar İçi	335,038	290	1,155		
	Toplam	350,608	295			

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Seviyeleri ile Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Toplam	Ortalama Fark	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Düzeyi	
						LB	UB
<b>Araştırmacı yaklaşımlar</b>	İlköğretim	17	4,7353	1,06972	,25945	4,1856	5,2853
	Ortaokul	15	4,6167	1,30201	,33618	3,8956	5,3377
	Lise	82	5,0854	,91559	,10111	4,8852	5,2865
	Önlisans	47	4,9468	1,13724	,16588	4,6129	5,2807
	Lisans	117	4,6132	1,19873	,11082	4,3937	4,8327
	Yüksek Lisans	18	4,7500	,91956	,21674	4,2927	5,2073
	Toplam	296	4,8125	1,10904	,06446	4,6856	4,9394
<b>Fırsatçı Yaklaşımlar</b>	İlköğretim	17	4,6618	1,10022	,26684	4,0961	5,2274
	Ortaokul	15	4,4500	1,25783	,32477	3,7534	5,1466
	Lise	82	4,9055	,92932	,10263	4,7013	5,1097
	Önlisans	47	4,8457	1,13797	,16599	4,5116	5,1799
	Lisans	117	4,4188	1,13991	,10538	4,2101	4,6275
	Yüksek Lisans	18	4,3472	,88342	,20822	3,9079	4,7865
	Toplam	296	4,6326	1,09018	,06337	4,5079	4,7573

Eğitim faktörünün çiftyönlülük ile ilişkisinde çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu bağlamındaki anlamlı ilişkisi incelendiğinde, yüksek lisans mezunlarının bu kategoride verdikleri cevapların gruptaki diğer kişilerden kısmen ayrıldığı gözlemlenmektedir. ANOVA testi yanı sıra yapılan Scheffe testi de buna işaret etmektedir (Tablo 5)

#### Çalışma Hayatında Geçirilen Süre ile İlgili ANOVA Testi Sonucu

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Hayatı Süreleri ile Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Kare Toplam	df	Kare Ortalama	F	p
	Gruplar İçi	361,967	290	1,244		
	Toplam	362,844	295			
<b>Fırsatçı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	1,829	5	,457	,381	,822
	Gruplar İçi	348,779	290	1,199		
	Toplam	350,608	295			

Anket katılımcılarının çalıştıkları çalışma hayatında geçirdikleri süre ile çiftyönlülüğün alt boyutları arasında bu araştırma kapsamında belli bir farklılaştırıcı etki bulunmamaktadır (Tablo 6).

**Departman büyüklüğü ile ilgili ANOVA Testi sonucu****Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Departmanların Büyüklüğü ile Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		Kare Toplam	df	Kare Ortalama	F	p
<b>Araştırmacı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	4,858	5	,972	,787	,560
	Gruplar İçi	357,986	290	1,234		
	Toplam	362,844	295			
<b>Fırsatçı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	8,427	4	1,685	1,428	,214
	Gruplar İçi	342,181	290	1,180		
	Toplam	350,608	295			

Anket katılımcılarının çalıştıkları departmanların büyüklükleri, burada çalışan toplam kişi sayısı ile çiftyönlülüğün alt boyutları arasında bu araştırma kapsamında belli bir farklılaştırıcı etki bulunmamaktadır (Tablo 7).

**Kurumdaki tecrübe ile ilgili ANOVA Testi sonucu**

Anket katılımcılarının kurumdaki tecrübeleri ile çiftyönlülüğün alt boyutları arasında bu araştırma kapsamında belli bir farklılaştırıcı etki bulunmamaktadır (Tablo 8).

**Tablo 8: Araştırmaya Katılan Kurumdaki Tecrübeleri ile Örgütsel Çiftyönlülüğün Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		Kare Toplam	df	Kare Ortalama	F	p
<b>Araştırmacı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	4,590	4	1,148	,932	,446
	Gruplar İçi	358,253	291	1,231		
	Toplam	362,844	295			
<b>Fırsatçı yaklaşımlar</b>	Gruplar Arası	5,526	4	1,381	1,165	,326
	Gruplar İçi	345,082	291	1,186		
	Toplam	350,608	295			

**Regresyon Testlerinin Sonucu**

Araştırma çerçevesinde uygulanan regresyon testlerinin analizi ana alt problemlerin maddeleri mercek altına alınarak gerçekleştirilmiştir. Yapısal değişiklikler faktörü ile çiftyönlülük faktörünün ilişkisini inceleyen bu alt problem maddeleri şu şekildedir:

**H1a: Kalıcı yapısal değişikliklerin merkezileşme boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.**

**H1b: Kalıcı yapısal değişikliklerin merkezileşme boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.**

**H1c: Kalıcı yapısal değişikliklerin biçimselleşme boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.**

H1d: Kalıcı yapısal değişikliklerin biçimselleşme boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 9: Yapısal Değişiklik Faktörlerinin Araştırmacı Yaklaşımlar Faktörü Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Test Sonucu**

Model	Standardize Edilmiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	$\beta$	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,481	,173	8,570	0,000
	Merkezileşme	,181	,054	<b>3,342***</b>	<b>0,001</b>
	Biçimselleşme	,559	,056	<b>9,987***</b>	<b>0,000</b>

$$R^2 = 0,575; S.H = 0,72563; F = 198,057; p=0$$

**Tablo 10: Yapısal Değişiklik Faktörlerinin Fırsatçı Yaklaşımlar Faktörü Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Test Sonucu**

Model	Standardize Edilmiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	$\beta$	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,562	,173	8,570	0,000
	Merkezileşme	,326	,054	<b>,364***</b>	<b>0,000</b>
	Biçimselleşme	,366	,056	<b>,396***</b>	<b>0,000</b>

$$R^2 = 0,510; S.H = 0,76548; F = 152,676; p=0$$

Çoklu regresyon teslerinin sonucuna göre, yapısal değişikliklerin tüm faktörleri ile örgütsel çiftyönlülüğün tüm faktörleri arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Tablo 9 ve Tablo 10). Bu ilişki, 0,05'in altında olan (0,000) p değerinden okunabildiği üzere anlamlı ve tutarlıdır (Tablo 9 ve 10). Bu tutarlılığı 10'un açıkça altında olan (2,442) VIF değeri ve 0,2'nin açıkça üstünde olan (0,410) tolerans istatistikleri de pekiştirmektedir.

Yapısal değişiklik faktörleri ile araştırmacı yaklaşımlar faktörü ilişkisi incelendiğinde, iki değişken arasındaki anlamlı ilişkinin 57% oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir ( $R^2=0.57$ ) (Tablo 9). Yapısal değişiklik faktörleri ile fırsatçı yaklaşımlar faktörü ilişkinin de 51% oranında anlamlı olduğu saptanmıştır ( $R^2=0.51$ ) (Tablo 10). Alt problem 1'in alt boyutları da kabul edilmiştir.

**Tablo 11: Liderlik Faktörlerinin Araştırmacı Yaklaşımlar Faktörü Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Test Sonucu**

Model	Standardize Edilmiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	$\beta$	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,379	,201	6,852	,000
	Zihinsel Teşvik	,096	,113	,847	,398
	İlham Verici Motivasyon	,219	,105	<b>,252**</b>	<b>0,038</b>
	Karizma	,367	,079	<b>,367***</b>	<b>0,000</b>
	Bireyselleştirilmiş Kaygı	,031	,094	,036	,744

$$R^2 = 0,537; S.H = 0,75957; F = 84,475; p=0$$

Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisinin incelendiği Alt problem 2'nin çoklu regresyon testleri olan alt boyutları şu şekilde açıklanmaktadır:

**H2a: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2b: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2c: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2d: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2e: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2f: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2g: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş kaygı boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**H2h: Kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş kaygı boyutunun örgütsel çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar boyutu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.**

**Tablo 12: Liderlik Faktörlerinin Fırsatçı Yaklaşımlar Faktörü Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Test Sonucu**

Model	Standardize Edilmiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,374	,207		6,652	,000
	Zihinsel Teşvik	-,068	,116	-,081	-,586	,559
	İlham Verici Motivasyon	,239	,108	<b>,278**</b>	2,212	<b>,028</b>
	Karizma	,386	,081	<b>,393***</b>	4,777	<b>,000</b>
	Bireyselleştirilmiş Kaygı	,123	,096	,148	1,275	,203

$$R^2 = 0,495; S.H = 0,77995; F = 71,339; p=0$$

Çoklu regresyon teslerinin sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve karizma faktörleri ile örgütsel çiftyönlülüğün tüm faktörleri arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır (Tablo 11 ve Tablo 12). Bu ilişki, 0,05'in altında olan p değerinden okunabildiği üzere özellikle dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile ilgili analiz sonucu ( $p=0.000$ ) incelendiğinde anlamlı ve tutarlıdır (Tablo 11 ve Tablo 12). VIF değerlerinin karizma faktörü için 3,899 olmakla birlikte ilham verici motivasyon faktörü için 9,128 olduğu görülmektedir. Tolerans istatistikleri karizma faktörü için 0,256 ile 0,2'nin üzerinde ancak ilham verici motivasyon faktörü için 0,110 ile 0,2'nin altındadır.

Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik ve bireyselleştirilmiş kaygı faktörleri ile ise örgütsel çiftyönlülüğün tüm faktörleri arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanamamaktadır (Tablo 12). Zihinsel teşvik faktörü için p değeri çoklu regresyon testine göre 0,398 ile  $p=0,05$ 'in oldukça üzerinde kalırken bireyselleştirilmiş kaygı faktörü için p değeri 0,744'tür (Tablo 12). Ayrıca, VIF değerleri zihinsel teşvik faktörü için 11,143 ile 10'un açıkça üzerinde, tolerans istatistikleri ise 0,090 ile 0,2'nin altında kalmaktadır. VIF değeri bireyselleştirilmiş kaygı faktörü için 7,717 iken tolerans istatistikleri 0,013 ile yine 0,2'nin altında kalmaktadır.



Bunların haricinde, Alt Problem 2'nin alt boyutları için yapılan çoklu regresyon testi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile araştırmacı yaklaşımlar faktörü ilişkisi incelendiğinde, iki değişken arasındaki anlamlı ilişkinin 53% oranında açıklayıcı olduğu görülmektedir ( $R^2=0.53$ ) (Tablo 11). Bu oran fırsatçı yaklaşımlar faktörü ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları için 49%dir ( $R^2=0.49$ ) (Tablo 12).

Çoklu regresyon teslerinin analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda Alt Problem 2'nin a,b,c ve d kodlu maddelerinin kabul edildiği, ancak e,f,g ve h kodlu maddelerinin reddedildiği ortaya konulmaktadır. Alt Problem 2 kısmen kabul edilmiştir.

Gruplararası farklılık testleri içerisinde ise ANOVA ve T Testleri sonuçları göz önünde tutulduğunda Alt Problem 3, 5 ve 6 reddedilmiş, Alt Problem 4 kısmen kabul edilmiştir.

## **5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu araştırmada kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisi Ekim 2023'te Mersin Yenışehir Belediyesi'nde 296 çalışana uygulanan anket ve anket sonrası elde edilen çeşitli bulgular aracılığıyla ölçülmüştür. Araştırmanın alt problemleri çerçevesinde değerlendirilen bulgular, farklı sonuçlara işaret etmektedir.

Araştırmanın tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla elde edilen demografik verilerine göre, ankete katılan çalışanların 43%ü kadın, 57%si erkektir. Bu kişilerin 26,4% ile en yüksek oranı 0-5 yıl arasında, 22% si 12 ile 17 yıl arasında, 19,3%lük, 18-24 yıl arasında ve 18%i 18-24 yıldır çalışma hayatındadır. Ankete en az katılım çalışma hayatında 6-11 yıl arasında bulunan kesimden (14%) gelmiştir.

Ankete katılanların 39,5% ile en yüksek oranı lisans mezunudur. Bu kişileri 27,7% ile lise mezunları, onları da 15,9% ile önlisans mezunları, 6,1% yüksek lisans ve üzeri mezunlar, 5,1% ortaokul mezunları ve 5,7% ile ilkokul mezunları takip etmektedir.

Ankete katılanların departman büyüklüğü açık ara farkla 0-100 kişi arasında kişinin çalıştığı departmanlara aittir. Buna göre ankete katılan çalışanların 80%inin departmanında 1-100 arası kişiler çalışmakta, haricinde departmanların 7,8%inde 500 kişi ve üzeri, 8,1%inde 100 ile 200 kişi arasında kişiler çalışmaktadır.

Anket katılımcılarının 69,6%ı 0-5 yıl arasında, 12,5%u 6-11 yıl arasında, 8,8%i 12 ilre 17 yıl arasında, 5,1%i 18 ile 24 yıl arasında ve 4,1%i de 25 yılı aşkın bir süredir Mersin Yenışehir Belediyesi'nde çalışmaktadır.

Alt Problem 1 çerçevesinde yapılan Pearson Korelasyon testlerinin analiz sonuçlarına göre, yapısal değişiklik faktörleri ile örgütsel çiftyönlülük faktörleri arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Mersin Yenışehir Belediyesi'ndeki karar almanın merkezilik derecesi ve mevcut biçimsel düzen çiftyönlülüğün araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımlarının dengelenerek çiftyönlülüğün sağlanmasına açıkça anlamlı ve olumlu katkılar sağlamaktadır. Korelasyon testini takip eden çoklu regresyon testlerinin değerleri de bu sonucun altını çizerek sonucu pekiştirmektedir. Bununla birlikte Alt Problem 1, alt boyutlarıyla birlikte kabul edilmiştir. Ancak Alt Problem 2'de sonuçlar devam eden testler ile farklılaşmış ve bazı faktörler diğerlerinden ayrılmıştır.

Alt Problem 2 çerçevesinde yapılan Pearson Korelasyon testlerinin analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik faktörlerinden karizma ve ilham verici motivasyon ile örgütsel çiftyönlülük faktörleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Bu faktörlerden özellikle "karizmanın" etkisi tüm diğer faktörlere kıyasla açıkça öne çıkmaktadır ve bu iki faktörün örgütsel çiftyönlülük ile etkisi çoklu regresyon testi sonucuyla da pekişmektedir. Bununla birlikte, Mersin Yenışehir Belediyesi'ndeki karar almanın merkezilik derecesi ve mevcut biçimsel düzen, çiftyönlülüğün sağlanmasında vizyonun aktarımı ve kurumsal stratejinin içselleştirilmesi bağlamında yöneticilerden ve onların mevcut yaklaşımlarından açıkça anlamlı ve olumlu etkilenmekte, yöneticiler çiftyönlülüğün sağlanması hususunda çalışanlarını mevcut vizyon ve misyonları doğrultusunda motive edebilmektedirler. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik ve bireyselleştirilmiş kaygı boyutları göz önünde bulundurulduğunda korelasyon testinde diğer dönüşümcü liderlik faktörlerinin korelasyon testlerine yakın sonuç çıkmasına rağmen, çoklu regresyon test sonuçları farklılaşmaktadır. Çoklu regresyon test sonuçlarında kalıcı yapısal değişikliklerde örgütsel çiftyönlülüğün sağlanmasında zihinsel teşvik ve bireyselleştirilmiş kaygı unsurlarının aracı etkisinden söz edilememektedir. Mersin Yenışehir Belediyesi'nde kalıcı yapısal değişikliklerde çiftyönlülüğün sağlanmasında yöneticilerin çalışanları zihinsel anlamda teşvik etmesi ve bireyselleştirilmiş kaygı gösterme tutumu ile çiftyönlülüğün sağlanması arasında belli bir ilişki saptanamamaktadır. Buradan hareketle Alt Problem 2'nin a,b,c ve d alt boyutları kabul edilmiş ancak e,f,g ve h alt boyutları reddedilmiştir. Alt Problem 2 kısmen kabul edilmiştir.

Bunları takiben araştırmada gruplararası farklılık testleri yapılarak cinsiyet değişkeni T testi, kalan demografik veriler Tek Yönlü ANOVA testiyle ölçülmüştür. Burada kalıcı yapısal değişikliklerde dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisi üzerinde cinsiyet, kişinin belediyede çalıştığı süre, belediyedeki departmanının büyüklüğü ve genel çalışma hayatının herhangi bir farklılaştırıcı etkisinin olmadığı görülmüş, ancak çiftyönlülüğün sağlanması hususunda fırsatçı yaklaşımlar bağlamında çalışanların eğitim seviyeleri arasında belirli başlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımları bağlamındaki soru ifadelerine ilköğretim mezunları ve lisans mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunlarının verdikleri

cevaplar arasında farklılıklar saptanmıştır. Böylece Alt Problem 4 de kısmen kabul edilmiş, ancak Alt Problem 3, 5 ve 6 reddedilmiştir.

Araştırmanın cinsiyet faktörüyle ilgili sonuçlarını Tetik'in Manisa/Salihli Belediyesi'nde yaptığı çalışma (2014) ile kıyaslamak mümkündür. Tetik (2014), yerel yönetimlerde dönüşümcü liderliğin etkisini incelediği çalışmada dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş kaygı faktörü ile cinsiyet arasında bir yakınlık saptamış ancak bunu anlamlı ve olumlu olarak nitelermemiştir. Bu araştırmanın bulguları, Tetik'in (2014) araştırmasını dönüşümcü liderliğin belirli bir faktörden bağımsız olarak desteklemektedir. Aynı şekilde araştırma, Tetik'in araştırma sonuçlarını (2014) dönüşümcü liderliğin örgütsel çiftyönlülüğe etkisini alt problem 5 ve 6 bağlamında da desteklemektedir. Kalıcı yapısal değişikliklerin örgütsel çiftyönlülüğe dönüşümcü liderlik aracılığıyla etkisinde cinsiyet, departman (belediyede çalışanların bağlı bulunduğu müdürlüğün) büyüklüğü ve çalışanların kurumdaki tecrübesi faktörlerinin anlamlı ve olumlu bir etkisi saptanamamaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan farklı sonuçlar alt problem 4'ün konusunu oluşturan eğitim faktörüyle ilgilidir.

Alt problem 4, Tetik'in (2014) araştırmasını kısmen desteklemektedir. Tetik (2014) dönüşümcü liderliğin boyutları ile çalışanların eğitim seviyesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamazken, bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çiftyönlülüğe etkisi üzerinde çiftyönlülüğün fırsatçı yaklaşımlar faktörü bağlamında gruplararası farklılıklar saptanmaktadır. Ancak bu farklılıklar, araştırmacı yaklaşımlar bağlamında ortaya konmamaktadır. Bu sebepten bu araştırma eğitim faktörünün farklılaştırıcı etkisi konusunda Tetik'i (2014) kısmen desteklemektedir.

Alt problem 1 bağlamında bu araştırma yazınla kıyaslandığında Kalay ve Lynn (2016) kısmen kabul edilmektedir; çünkü Kalay ve Lynn'in çalışmalarında (2016) örgütsel yapının merkezileşmesi ile inovasyon arasında anlamlı ve olumlu ilişki saptanırken biçimselleşme derecesi ile belli bir bağa işaret edilmemektedir. Bu çalışmada ise, örgütsel yapının her iki faktörü ile araştırmacı yaklaşımlar içinde inovasyonu da kapsayan çiftyönlülük arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmaktadır.

Değişim algısının daha olumlu etkileneceği gerekçesine dayanarak kamudaki değişikliklerin belli bir süreç yönetimi çerçevesinde planlanması gerektiğini ortaya koyan Kerman ve Öztöp'un Konyaaltı'ndaki araştırma sonuçları (2014) bu çalışmada desteklenmektedir. Çiftyönlülüğün araştırmacı ve fırsatçı yaklaşımlarının ikisi de göz önünde tutulduğunda, Mersin Yenisehir Belediyesi'nde değişimlerden önce belirli bir süreç yönetimi uygulanmış ve halen stratejik hedefler kapsamında uygulanmaktadır ve çiftyönlülük ile yapısal değişiklikler arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu, çiftyönlülüğün bu bağlamda başarılı bir şekilde sağlanabildiğini söylemek mümkündür.

Jung vd. (2008), yapısal unsurları aracı unsur olarak kabul ettikleri dönüşümcü liderlik ve çiftyönlülük ilişkisini inceledikleri araştırmalarında yapı unsurları ile çiftyönlülük arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamaktadır ve bu araştırmanın sonuçları da Jung vd.nin bulgularını (2008) pekiştirmektedir. Jung vd.nin (2008) de kabul ettiği üzere, yöneticilerin örgütün niteliklerine ve dış çevreye göre hareket ettiklerinde liderlik uygulamalarının etkisinin arttığını söylemek mümkündür.

Alt problem 2 bağlamında bu araştırmanın sonuçları Nunes vd.nin Portekiz'de kamu kurumu olan bir müzede yaptıkları araştırma sonuçlarını (2021) pekiştirmektedir. Dönüşümcü liderliğin bağlamsal çiftyönlülüğe etkisini inceleyen Nunes vd. (2021), dönüşümcü liderlik ve bağlamsal çiftyönlülük arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bu çalışmada da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Aykanat ve Çalışkan (2019) ile de bu araştırmanın bulguları arasında kısmi bir benzerlikten söz etmek mümkündür. Aykanat ve Çalışkan (2019) da dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin boyutları arasında açıkça anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamaktadır. Ancak Aykanat ve Çalışkan (2019) özellikle dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik/entelektüel güdüleme boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamaktadır. Bu çalışmada zihinsel teşvik ile ilgili veriler benzeri bir sonuca işaret etmemektedir. Ayrıca, örgütsel yenilikçilikten hareketle örgütsel çiftyönlülüğün araştırmacı yaklaşımları bağlamında zihinsel teşvik ele alındığında sonuç yine değişmemektedir. Bu araştırmanın sonuçları ve farklılıkları Aykanat ve Çalışkan'ın (2019) aynı konunun örgütsel yapı faktörleri gibi faktörlerle tekrarlanmasını tavsiye etmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, bu araştırmanın kısıtları arasında da Aykanat ve Çalışkan'ın (2019) saptadığı gibi konuyla ilgili kamu örneklemelerine uygun olması amacıyla Türkiye'deki kamu kurumlarına uygun olarak standardize edilmiş bir ölçek gereksinimi gösterilebilir.

## **6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma, yazına belli bir stratejik yönetime ve gelir-gider dengesine sahip bir kamu örnekleme olması gibi sebeplerden ötürü katkı sağlamaktadır ancak belli başlı kısıtları vardır. Örneğin, departman büyüklüğü 0-100 kişi arasında olan insanların anket katılımcılarının 80'ini oluşturması araştırmanın bir diğer kısıtı olabilir. Bu durum, araştırma konusu bağlamında Alt Problem 5'in farklı departman büyüklüğü soru ifadeleriyle yeniden değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Bunların haricinde, anketi yaparken herkesin ankete gönüllü olarak objektif ve doğru cevap verdiği varsayılmaktadır. Ancak bu durumdan kesin olarak emin olmak mümkün değildir. Ayrıca, anketin başka kamu örneklerinde de farklı çerçevelerde tekrarlanması ve farklı liderlik tarzları ile ya da örgüt kültürü ve kurumsal performans gibi bu araştırmanın konusu için önem taşıyabilecek farklı unsurlarla kıyaslanarak yeniden yapılması yazına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte, bu araştırmanın yazındaki gelecekteki araştırmalara rehberlik etmesi ve yazına katkı sunması hedeflenmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Ackermann, Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes Benz addresses Digital Transformation Using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285-1299.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Alper Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *The Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership Styles on Intent to Leave and Job Performance. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, G. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 441-462.
- Aykanat, Z., & Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(20), 829-857.
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire TM Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short). California Mindgarden.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York Harper&Row.
- Cordova, C. R., Pertuze, J. A., Williamson, A. J., & Leatherbee, M. (2022). More Structure or Better Social Practices? Using a Contingency Lens to Address Ambidexterity Gaps in Innovative SMEs", *International Journal of Emerging Markets*, doi: 10.1108/IJOEM-04-2021-0572
- Duncan, R. B. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", Kilmann, R. H., Pondy, L. R., Slevin, D. (Eds). *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, 1, New York North Holland, 167-188.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1989). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J., Mihalache, O. R., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kalay, F., & Lynn, G. S. (2016). The Impact of Organizational Structure on Management Innovation: An Empirical Research in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 5(1), 125-137.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar. Practices to Affect Public Employees' Perception in Organizational Change Process. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 21-38.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Beta.
- Kortmann, S. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity. A Comparison between Manufacturing and Service Firms. *Münster Springer*.
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous Leadership and Employee Innovation in Public Museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N., (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Nunes, F. G., Fernandes, A., Martins, L. D., & Do Nascimento, G. (2021). How Transformational Leadership Influences Museums' Performance: A Contextual Ambidexterity View. *Museum Management and Curatorship*, 36(5), 467-484.

O'Reilly, C.A. III, Tushman, M.L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: how Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 1-18.

O'Reilly, C., Burton, D.M., & Bidwell, M.J. (2012). Management Systems for Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2012(1).

O'Reilly, C. A., & Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Podsakoff, P. M., Mackenzie S. B., Moorman R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.

Serinkan, C. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-Sacrifice and Transformational Leadership: Mediating Role of Altruism. *Leadership&Organization Development Journal*, 29(3), 261-274.

Tetik, S. (2014), "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 21/1: 267-280. doi: 10.18657/yecbu.93531

Taródy, D. (2016). Organizational Ambidexterity as a New Research Paradigm in Strategic Management. *Vezetéstudomány*, 47(5), 39-53.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Wang, L., & Xi, Y. (2007). Trust as a Mediator of the Effects of Transformational Leadership on Performance in Virtual Teams. 2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing. *WiCOM*, 6045-6048.

Zhu, W., Chew, I. K. H., Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.