



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNE ROLÜNÜ
İNCELEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS

BURSA – 2020



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNE ROLÜNÜ
İNCELEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS

Orcid: 0000-0003-3688-0671

Danışman:

Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

BURSA – 2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 17/07/2020

Tez Başlığı / Konusu: Dönüşümsel Liderliğin Değişim Yönetimine Rolünü İncelemeye Yönelik Bir Saha Araştırması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 91 sayfalık kısmına ilişkin, 17/07/2020 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12 'tür.

Uygulanan Filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/ dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim. Bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tesbit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukukî sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

17/07/2020

Adı Soyadı: Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS

Öğrenci No: 701620018

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

17/07/2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Dönüşümsel Liderliğin Değişim Yönetimine Rolünü İncelemeye Yönelik Bir Saha Araştırması” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.



Tarih ve İmza

17.08.2020

Adı Soyadı : Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS
Öğrenci No : 701620018
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek lisans
Statüsü : Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı : xi+91
Mezuniyet Tarihi : /08/2020
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNE ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Günümüzde dönüşümsel liderlik örgütsel değişimleri etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Değişim yönetiminde kullanılan yöntemlerden dönüşümsel liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada dönüşümsel liderliğin değişim yönetiminde çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Suudi Arabistan genelinde faaliyet gösteren bir bankada 145 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Çalışanların dönüşümsel liderlik ve değişim yönetim düzeyleri ölçekler aracılığıyla tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde ilham verici motivasyon ile bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik değişkeninin değişim yönetim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Değişim, Değişim Yönetimi.

ABSTRACT

Name and Surname : Mohammed Saleh Abdullah AL-ATTAS
University : Bursa Uludag University
Institution : Institute of Social Science
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master of Social Science
Page Number : xi+91
Degree Date : /08/2020
Supervisor : Prof. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

A STUDY OF THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN CHANGE MANAGEMENT THROUGH A FIELD STUDY

Transformational leadership is one of the most important factors affecting organizational changes. Transformational leadership plays a vital role in the methods used to manage change. In this study, the impact of transformational leadership on employees in change management was examined.

The research was conducted on 145 employees of a bank operating across the Kingdom of Saudi Arabia. The transformational leadership and change management levels of employees are determined by metrics. When the results obtained are analyzed, it is seen that the sub-dimensions of inspirational motivation and individual support have no statistically significant effect on change management, while the idealized effect and encourage intellectual have a statistically significant impact on change management.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Change, Change Management.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii |
| YÜKSEK LİSANS TEZİ İNTİHAL YAZILIM RAPORU..... | iii |
| YEMİN METNİ..... | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ..... | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

| | |
|---|----|
| 1. Liderlik Kavramı ile İlgili Genel Bilgiler | 3 |
| 1.1. Liderlik Kavramları | 3 |
| 1.2. Liderliğin Önemi | 6 |
| 1.3. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Farklılıklar | 7 |
| 1.4. Liderlik Tarzları..... | 10 |
| 1.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı | 10 |
| 1.4.2. Demokratik Liderlik Tarzı..... | 11 |
| 1.4.3. Delege Liderlik Tarzı | 11 |
| 1.4.4. Bürokratik Liderlik Tarzı | 12 |
| 1.4.5. Dönüşümsel Liderlik Tarzı..... | 12 |
| 1.5. Liderlik Yaklaşımları | 12 |
| 1.5.1. Büyük Adam Teorisi | 13 |
| 1.5.2. Özellik Liderlik Teorileri | 13 |
| 1.5.3. Davranış Teorileri..... | 14 |
| 1.5.4. Durumsal\Olumsuzluk Teorisi | 18 |
| 1.5.5. Etkileşimci Liderlik Teorisi..... | 21 |
| 1.5.6. Dönüşümsel Liderlik Teorisi..... | 22 |
| 2. Değişim Kavramı ile İlgili Genel Bilgiler..... | 23 |
| 2.1. Değişim Kavramları..... | 23 |
| 2.2. Değişimin Önemi..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 2.3. İç ve Dış Değişim Faktörleri..... | 27 |
| 2.4. Örgütsel Değişim Çeşitleri | 28 |
| 2.4.1. Planlanlı Değişiklik | 28 |
| 2.4.2. Acil Durum Değişikliği | 28 |
| 2.4.3. Artımlı Değişiklik..... | 29 |
| 2.4.4. Kademeli Değişim | 29 |
| 2.4.5. Dönüşümsel Değişim..... | 29 |
| 2.4.6. Radikal Değişim | 30 |
| 2.5. Değişimi Uygulama Stratejileri | 30 |
| 2.6. Değişim Yönetimi Teorileri..... | 32 |
| 2.6.1. Lewin'in Yöntemi | 32 |
| 2.6.2. Judson Yöntemi | 32 |
| 2.6.3. Kanter, Jick ve Stein Yöntemi..... | 33 |
| 2.6.4. Kotter Yöntemi..... | 33 |
| 2.6.5. Luecke Yöntemi | 33 |
| 2.6.6. Ayaklanma Yöntemi..... | 34 |

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLİ İLİŞKİSİ

| | |
|--|----|
| 1. Dönüşümsel Liderlik..... | 36 |
| 2. Değişim Yönetimini Geliştiren Dönüşümsel Liderliğin Unsurları | 38 |
| 2.1. İdealleştirilmiş Etki..... | 38 |
| 2.2. İlham Verici Motivasyon | 39 |
| 2.3. Entelektüel Teşvik | 39 |
| 2.4. Bireysel Destek | 40 |
| 3. Dönüşümsel Liderlik Davranışları | 40 |
| 4. Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması | 43 |
| 5. Değişim Yönetimi ve Örgütsel Değişim..... | 45 |
| 6. Değişimin Direnişi ve Çözüm Yolları..... | 47 |
| 6.1. Bireysel Direnç | 48 |
| 6.2. Kurumsal Direnç..... | 49 |
| 7. Başarılı Değişim Yönetiminde Ortak Faktörler | 50 |
| 8. Dönüşümsel Liderliğin Değişim Yönetimindeki Rolü | 51 |
| 9. Literatür Taraması..... | 53 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNE ROLÜNÜ
İNCELEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

| | |
|--|----|
| 1. Çalışmanın Amacı..... | 58 |
| 2. Çalışmanın Önemi..... | 58 |
| 3. Araştırmanın Kapsamı | 59 |
| 4. Araştırmanın Sınırlılıkları | 59 |
| 5. Araştırmanın Hipotezleri..... | 59 |
| 6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı..... | 60 |
| 7. Verilerin Analizi | 60 |
| 8. Bulgular..... | 61 |
| 8.1. Betimleyici Analizler..... | 61 |
| 8.2. Güvenilirlik Testi..... | 67 |
| 8.3. Normallik Testi..... | 69 |
| 8.4. Hipotez Testleri | 70 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 74 |
| KAYNAKÇA..... | 80 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar..... | 9 |
| Tablo 2: Değişimin Tanımları..... | 25 |
| Tablo 3: Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması..... | 44 |
| Tablo 4: Örneklemin Demografik Dağılımları..... | 62 |
| Tablo 5: İdealleştirilmiş Etki Ortalama Değerleri..... | 63 |
| Tablo 6: İlham Verici Motivasyon Ortalama Değerleri..... | 63 |
| Tablo 7: Entelektüel Teşvik Ortalama Değerleri..... | 64 |
| Tablo 8: Bireysel Destek Ortalama Değerleri..... | 64 |
| Tablo 9: Amaçlar ve Stratejiler Ortalama Değerleri..... | 65 |
| Tablo 10: Organizasyon Yapısı Ortalama Değerleri..... | 65 |
| Tablo 11: Bireylerin Alanı Ortalama Değerleri..... | 66 |
| Tablo 12: Teknoloji Alanı Ortalama Değerleri..... | 66 |
| Tablo 13: Dönüşümsel Liderlik ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Skoru..... | 67 |
| Tablo 14: Değişim Yönetimi Güvenilirlik Skoru..... | 68 |
| Tablo 15: Dönüşümsel Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi..... | 68 |
| Tablo 16: Araştırma Ölçekleri Normallik Testi..... | 70 |
| Tablo 17: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri..... | 70 |
| Tablo 18: Araştırma Değişkenleri Ortalama Farklılıkları..... | 72 |
| Tablo 19: Değişkenler Arası Regresyon Testi..... | 73 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışması | 15 |
| Şekil 2 : Yönetimsel Izgara Teorisi..... | 17 |
| Şekil 3: Hersey ve Blanchard Teorisi..... | 20 |
| Şekil 4: Değişim Yönetimi Teorileri..... | 35 |

GİRİŞ

Örgütsel dönüşüme odaklanan dönüşümsel liderlik gibi olağanüstü liderlik modelleri, iş ortamında öngörülen büyük değişiklikler nedeniyle kuruluşlar için daha da önemli hale gelmiştir. Buna, daha fazla demografik çeşitlilik, teknolojik değişim ve yarının liderlerine yeni talepler getirecek uluslararası rekabetin arttığı iş gücü de dâhildir. Değişim yönetimi, söz konusu olan dönüşümsel liderlik ile bağlı olmakla birlikte, bugüne kadar bu iki terimin bir araya geldiği pek görülmemiştir. Bu çalışmanın amacı, değişim ile liderlik arasında bir paralellik çizmektir. Böylelikle bu iki literatür bütünleştirilerek bir sonuca bağlanacaktır. Bu istatistiksel çalışma, dönüşüm liderinin yönetimdeki rolünü, etkisini ve dönüşümsel liderlik yoluyla değişimi yönetmeyi ve öncülük etmeyi amaçlamaktadır. Anket sonuçları ise, dönüşümsel liderliğin bir organizasyonun gelişimindeki rolünü anlamaya yardımcı olacaktır.

Yürütülen çalışmada dönüşümsel liderliğin, değişim yönetiminde çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Birinci bölümde yazında yer alan bilgiler doğrultusunda, liderlik ve değişim yönetimi kavramları, önemi, tarzları ve yaygın teorileri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, dönüşümsel liderlik ile ilgili değişkenlerden olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde her bir değişkenin değişim yönetimi ile ilişkisine yer verilmiş ve dönüşümsel liderliğin değişim yönetimindeki rolü ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise birinci ve ikinci bölümde verilmiş olan teorik bilgilere dayanarak anket yöntemiyle yapılan araştırma bilgilerine ve bulgularına yer verilmiştir. Değişim yönetiminin başarıya ulaşması için uygulanan dönüşümsel liderlik yöntemi, uygulama metodu açısından çok önemlidir. Bu yüzden değişim yönetimi ile dönüşümsel liderlik arasındaki paralel ilişkiler belirlenmiştir. Araştırma, Suudi Arabistan genelinde faaliyet gösteren Samba Banka'sının yönetim kadrosunda yer alan 145 çalışan üzerine yapılmıştır. Çalışmanın hipotezleri dönüşümsel liderlik ile değişim yönetimi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu yönünde kurulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda ilgili yazınla paralel olarak hipotezler kısmen doğrulanmış, dönüşümsel liderliğin ilham verici motivasyon ile bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik değişkeninin değişim yönetim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görölmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE GENEL BİLGİLER

1. Liderlik Kavramı ile İlgili Genel Bilgiler

1.1. Liderlik Kavramları

"Liderlik" kavramı, ilk kez on dokuzuncu yüzyılın başlarında İngiliz Parlamentosu'nun kontrolü ve siyasi etkisi üzerine yazılan bir yazıda kullanılan ve insanlık tarihi boyunca on dördüncü yüzyıla kadar uzanan eski bir kavramdır (Kırmaz, 2010: 208). "Lider" kelimesi, 1755 yılında yayımlanan İngilizce sözlükte önde giden kimse; 1828 Webster Amerikan sözlüğünde lider olacak kişilerin özellikleri; 1976 Oxford İngilizce sözlüğünde, insanlara liderlik etme ve insanları etkileme sanatı olarak tanımlanmıştır (Rost, 1991: 38). Türkçe'de lider kavramını karşılayan "önder" kelimesi kullanılmasına rağmen, bu kullanım gerek literatürde gerekse uygulamada tercih edilmemektedir (Öner, 2012: 301).

Platon'a göre yalnızca üstün bilgelige sahip birkaç seçilmiş kişi lider olmalıdır. Aristoteles için "Doğdukları andan itibaren bazıları boyun eğdirme, bazıları ise komut için işaretlenmiştir". Machiavelli, devletin savunmasında kurnazlığı, güç ve bilgiyi örgütleme kabiliyetine sahip olan prenslerin takip edilmesi gerektiğini düşünmüştür. Aziz Paul, yalnızca ilahi kutsamaya layık görülenlerin gerçekten önderlik edebileceğini söylemiştir (Mantoo, 2015: 152).

Pek çok kişi tarafından liderlerin, kraliyet ailelerinin ve soyluların doğuştan Tanrı tarafından seçildiğine inanılmakta ve bu insanlar gerçekten de iktidardaki konumlarını güvence altına aldıklarından, teori inanılır gibi görünmektedirler. Tüm bu yaklaşımlar, yüzyıllar boyunca düşünmeyi de etkilemeye devam etmiştir. Bu etkilerin daha modern teorisyenlerdeki izleri Galton'un 1890 yılındaki yayınında (Hereditary Genius) görülmektedir. Bu teorisyen liderliği, kalıtım temelinde açıklamaya çalışmıştır (Gibson vd., 1999: 13).

Nitekim 1920'lerin başından beri bilime konu olan lider kavramı için birçok farklı tanım yapılmıştır. Öyle ki, sadece yirminci yüzyılda; liderlik ve lider ile ilgili 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Bugüne kadar birçok tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz bir fikir birliğine varılmış ortak bir tanım geliştirilememiştir (Bass ve Stogdill, 1990: 18). Liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan mı yoksa sonradan mı edinildiğine dair sorulan klasik soru hala birçok araştırmacının ilgilendiği önemli bir konudur.

Her ne kadar liderlik kavramı ortak bir tanıma sahip olmasa da liderlerde bulunması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar; vizyon, dürüstlük, güven, bağlılık, yaratıcı yetenek, iletişim yeteneği, risk alma ve görünürlük şeklindedir (Capowski, 1994: 10). Araştırmacılar liderlik kavramını anlamak için liderliğin en yaygın tanımlarına bakmakla işe başlamışlardır. Bu çalışma esnasında yaşanan sorunlar ve yapılan liderlik kavramı tanımlamaları arasında bir bağlantı olduğu görülmüştür. Liderlik konusundaki popüler tanımların incelenmesi sonucunda çoğu tanımın bireysel özelliklere ve karakteristiklere odaklanma eğiliminde olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, kendi görüşleri çerçevesinde bir liderlik tanımı yapmışlardır (Bhaskar, 2009). Liderlik ile ilgili tanımların bazıları şunlardır:

Eren, liderlik kavramını “bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda etkinleştirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi” şeklinde belirtmektedir (Eren, 2013). Koçel, “belirli koşullar altında kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için birinin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci” olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2015).

Lider farklı yeteneklere ve becerilere sahip olan, misyon ve örgütsel hedeflere ulaşmak için koordine bir çaba içinde ruhsal, duygusal ve fiziksel enerji harcayan bir veya daha fazla takipçi seçen, donatan, eğiten ve etkileyen bir insandır. Lider bu etkiyi takipçilerinin inanç ve değerlerine uygun olan eylem adımları ile anlayabilecekleri ve yorumlayabilecekleri bir şekilde geleceğe yönelik vizyonunu ileterek elde etmektedir (Werner, 1993: 17). Bu, ahlaki araçlarla gerçekleştirilir ve takipçinin lider ile etkileşiminin bir sonucu olarak eylem adımları sürecinde (kişisel gelişimini, duygusal ve fiziksel iyileşmesini de içeren) daha iyi olması istenmektedir. Lider takipçilerin etkileşim yoluyla kişisel gelişim, yenilenme ve dayanıklılığının (zihinsel, fiziksel, duygusal ve

manevi) artmasını istediği için aynı süreç bir lider olarak kendi benliği açısından da geçerli olmaktadır (Ilies vd., 2005: 373).

Kristof, değer uyumu veya işçilerin değer birliği görüşünü, çalışan örgüt uyumundaki temel unsur olarak örgüt değerlerine dahil etmiştir. Ona göre örgütlerin değerleri ve hedefleri çalışanların kendi değerleriyle uyumlu olsaydı insanlar iş yerinde de oyunlarda olduğu kadar enerji ve zaman harcarlardı (Kristof, 1996: 2). Ayrıca, Arnott'a göre, uyumun ve birliğin çok güçlü olmasına imkân sağlamak, liderin sorumluluğundadır ki yandaş ile örgüt arasında köleşme ilişkisi meydana gelmemelidir (Rauch ve Behling, 1984: 45).

Liderlik organize olmuş bir grubun faaliyetlerini hedef başarısına doğru etkileme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Rauch ve Behling, 1984: 45). Liderlik şirketin kaderini keşfetmek ve onu takip etme cesaretine sahip olmaktır (Jaworski, 1998: 1). Kane'ye göre "Liderlik, insanları daha önce hiç bulunmadıkları yerlere götürmek" demektir (Kane, 2010).

Görüldüğu gibi liderlik, bir hedefin asistanların yönlendirilmesi ile gerçekleştirilmesidir. Lider işbirlikçilerini belirli amaçlara ulaşmak için başarıyla birleştiren insandır. Büyük lider ise günden güne ve yıldan yıla çok çeşitli durumlarda bunu başarabilen kimsedir (Foley vd., 2005: 570). Yine liderlik mevcut kaynakları (insan ve malzeme) kullanarak süreç içerisinde tutarlı ve uyumlu bir organizasyonun sağlanması ile belirli amaçlara ulaşmayı temin eden bir sorumluluk türünü içermektedir (Amanchukwu vd., 2015: 8).

Liderlik dünyada en fazla gözlemlenen ancak en az anlaşılan olaylardan biridir. Zaman içerisinde araştırmacılar, evrensel olarak kabul edilebilecek belirli bir liderlik tarzı olmadığından farklı liderlik tarzları önermişlerdir. Çok çeşitli liderlik tarzları bulunmasına rağmen iyi veya etkili bir lider, grup veya kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için ilham verici, motive edici ve yönlendirici faaliyetler gerçekleştirmelidir. Aksine etkisiz bir lider, örgütsel ilerlemeye katkıda bulunamaz ve örgütsel hedef başarıdan uzaklaşır (Abbasiya, 2010). Naylor, etkili liderliğin kalbin bir ürünü olduğunu ve etkili bir liderin vizyoner, tutkulu, yaratıcı, esnek, ilham verici, yenilikçi, cesur, yaratıcı, deneysel ve inisiyatif sahibi olması gerektiğini söylemiştir (Naylor, 2004).

Kısacası lider insanları cesaretlendiren, deneyimlerini onlara aktaran ve kuruluş üyelerinin örgütsel hedeflere ulaşmak için belirli bir durum, zaman ve koşul altında yönetimden memnun olmasını sağlayan kişidir. Liderlik, organizasyonel hedeflere ulaşmada grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle liderlik, hedeflenenlerin gerçekleştirilebilmesi için belirli bir amaç doğrultusunda örgütlenmiş üyeler edinme çabası olarak açıklanmaktadır (Vecchio ve Sussmann, 1991: 75).

Novelli ve Taylor'a göre liderlik, bireylerin bir lider olmadan gerçekleşmesi mümkün olmayacak bir şeyin başarısı için iş birliği yapmalarına yönelik bir süreçtir. Dolayısıyla liderlik, değişiklikler yaparak örgütsel hedeflere ulaşmak için lider ile takipçileri arasında karşılıklı bir etki sürecidir. Bu yüzden liderlik örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyler arasında güven ve destek sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Seçkin bir lider olabilmek ancak bir liderin yüksek azim ve isteği ile mümkün olabilmektedir. Liderliğin daha seçkin olmasına yardımcı olmak araştırma, eğitim, öğretim ve deneyim yolu ile liderlik nitelikleri öğrenilmelidir (Novelli ve Taylor, 1993: 139).

Verilen tüm bu tanımlar değerlendirildiğinde liderlikle ilgili bazı ortak yönlerin olduğu görülmektedir. Liderlikten söz edebilmek için öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların mevcut olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca lider olacak kişi, diğer kişileri zorlamadan gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere haiz olmalıdır.

1.2. Liderliğin Önemi

Genel olarak liderlik yaşamın her alanında gerekli bir özelliktir (Ireland ve Hitt, 1999: 43). Liderler değişimle başa çıkabilen ve organizasyonun iyileştirilmesi için değişimi sağlayan aktörler olarak hareket ettiklerinden bir kurum için oldukça önemlidirler. Liderler, organizasyon için bir gelecek vizyonu geliştirerek yön belirleme, hedefleri organizasyondaki insanlara iletme, birlikte çalıştıkları insanları organizasyon vizyonu ve misyonu ile senkronize ederek hedefleri, vizyonu ve amacı gerçeğe dönüştürmeleri için ilham verme gibi görevleri yerine getirmektedirler. Bu yüzden

liderlik, bir organizasyondaki tüm güçlü potansiyelleri başarıya ulaştıran en önemli etkidir (Gilley vd., 2009: 76).

1920'lerde yapılan bir araştırma, astların liderlerine bağlılık oranlarının iş doyumlarını ve verimliliklerini de artırdığını göstermiştir. Aynı zamanda lider, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Gardner, 1955 yılından sonra Amerika'da lider olarak adlandırılacak yönetici ve şirket sahiplerinin sayısının hızla arttığını belirtmiştir (Block vd., 1986: 460). Allen, okul iklimi ve öğrencilerin başarısı üzerinde okul müdürünün en önemli etken olduğunu, Sylvia ve Hutchison, Oklahomalı öğretmenlerin motivasyonlarının okul müdürü sayesinde arttığını belirtmişlerdir. Bir organizasyon teknolojik alanda çevre ve programların değişimi gibi konularda değişime başladığında liderlik en önemli faktör haline gelmektedir. (Sylvia ve Hutchison, 1985: 842).

İşletme yönetiminde de liderlik son derece önemlidir. Sağlam yönetim deneyiminin kullanılabilirliği iş başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Çünkü liderlik bir organizasyonun başarısında kilit faktördür. Nitelikli bir lider olmak da rasyonel ve sağlam bir süreç temelinde düşünebilme ve ardından herhangi bir kurumun sorunlarına en kolay şekilde kurum için en faydalı olanı bulma yeteneği anlamına gelmektedir. Nitekim liderlik, kullanım alanları ne olursa olsun her bireyi kuruma veya idari sisteme mümkün olan en yüksek faydayı sağlayacak şekilde organize etme yeteneğine sahip olmaktır. Elbette liderlik işlevi herkeste bulunan bir yetenek değildir. Bu nedenle kurumlar idari liderlik için tecrübeli, rasyonel, çalışma sistemi içinde doğru kararı şartlara uygun hale getirebilen en uygun kişiyi seçmelidir (Conger ve Fulmer, 2003: 76).

1.3. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Son yıllarda liderlik ile yöneticilik kavramlarını birbirinden ayırmak yaygınlık kazansa da bu konu ile ilgili veriler bu ayrımın yanıltıcı olabileceğini göstermektedir. Zaleznik tarafından liderin imajı kaos içinde ilerlemek için yaratıcılığı ve sezgiyi kullanan bir sanatçı olarak sunulurken, yöneticinin rasyonelliğe ve kontrole bağlı bir problem çözücü olarak görülmesi ile liderlik ve yöneticiliği zıt kılma eğilimi başlamıştır. Bu tezatlıktan itibaren liderlik literatüründe iki kavramı birbirine karşıt gösteren cesur ifadeler yer almıştır (Zaleznik, 2004: 3). Örnek olarak Bennis ve Nanus yöneticiyi “işleri düzgün bir şekilde yapan”, lideri ise “doğru olanı yapan” diye tanımlamışlardır (Warren

vd., 1985). Bryman ise liderin stratejiye odaklanmış bir katalizör olduğunu, yöneticinin ise operasyonlu hedeflere ulaşmak için bir operatör/teknisyen olduğunu savunmuştur (Bryman, 2013).

Bu ayrımların merkezinde genellikle değişime yönelik bir oryantasyon vardır. Yönetimin karmaşıklıkla, liderliğin ise değişimle başa çıkmak zorunda olduğu sonucuna varan John Kotter'in eserlerinde bu kavram daha iyi ifade edilmektedir (Kotter, 1990: 3). Ayrıca Kotter, dinamik değişim için liderliğin gerektiğini, uygun yönetimin örgütsel süreçlere ve hedeflere düzen ve tutarlılık getirdiğini de ileri sürmektedir.

Liderlik kavramının Kotter ve çağdaşlarının temsil ettiği şekilde yönetim kavramından ayrılması 'yönetim' olarak nitelendirilen kısmın nispeten esnek bürokratik süreçlere, 'liderlik' olarak nitelendirilen kısmın ise daha dinamik ve stratejik süreçlere doğru bir kaymaya götürse de hem lider hem de yönetici, bir kuruluşun etkin bir şekilde yürütülebilmesi için eşit derecede önemlidir.

Liderlik ve yönetim birbirinden farklıdır. Ancak bu fark çoğu insanın düşündüğü gibi liderlik, yönetimden daha iyi olduğu için ortaya çıkmamıştır. Aksine, liderlik ve yönetim iki farklı ve tamamlayıcı faaliyettir. Her ikisi de giderek daha karmaşık ve değişken olan bir iş ortamında başarı için gereklidir (Kotter, 1990: 4).

Pek çok kişi tarafından yönetim arka plana itilerek iyi bir yönetici olma gayreti gösterilmemektedir; ancak yönetimi liderlikten ayırmanın tehlikeli olduğunu fark etmeden herkes harika bir lider olmak istemektedir. Unutulmamalıdır ki lidersiz yönetim, faaliyetleri zayıflatan ilhamsız bir tarzı, yönetimsiz liderlik ise kibri ortaya çıkaran bağlantısız bir stili teşvik etmektedir.

Yönetici ve lider arasındaki farklılık aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir (Noori, 2019: 2):

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

| Yönetici: | Lider: |
|---|-------------------------------------|
| Yönetici anlatır | Lider satlar |
| Yönetici hedefleri belirler | Lider vizyonu belirler |
| Yönetici ilerleyişi en iyi hale getirir | Lider insanları en iyi hale getirir |
| Yönetici denetler | Lider koçluk yapar |
| Yönetici görevleri dağıtır | Lider fikirleri dağıtır |
| Yönetici riskleri asgariye indirir | Lider risk alır |
| Yönetici değişime karşı çıkar | Lider değişimi destekler |

Kaynak: Saeed Gheni Noori, “Strategic leadership between leadership and management features” *University of Misan*, 2019.

Tüm bu veriler doğrultusunda yöneticilik ve liderliğin birbirinden farklı görev ve sorumlulukları ifade ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

- Yöneticiler insanlara ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını söylerken, liderler çalışanlarını kendi fikirlerinin bir parçası olma konusunda istekli kılmaya çalışırlar.
- Liderler, uzun vadeli bir yön ayarlayıp ekiplerini ortak bir vizyon etrafında birleştirerek herkesi bir rüyayı gerçeğe dönüştürmeye dahil ederken, yöneticiler kısa vadeli hedefe yöneliktir ve dönüm noktalarına daha odaklıdır.
- Optimize edilmiş süreçler gereklidir; ancak liderler, insanlar düzenli olarak örgütsel vizyona uyduğunda, hedefleri anladığında ve kişisel sorumluluk ile motive edildiğinde imkansızın başarıya ulaşacağını bilmektedirler.
- Liderler büyümeye değer verir. Bu nedenle ekibinden mükemmellik veya kör uyum beklememektedirler. Bunun yerine, çalışanların fikirlerini satın almalarına ve her kişi için bir büyüme planı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını denetler ve her kişiyi kendi kariyerlerini (ve iş tatmini) yönetmeleri için ekip içinde bırakmaktadır.

- Güven kazanmak ve ekip üyelerini kuruluş lehinde ve vizyonunda pay sahibi olmaya teşvik etmek liderlerin gizli silahıdır. Aynı zamanda liderler, çalışanlarının benzersiz becerilerini geliştirerek fikirlerini teşvik ederler, böylece güven ve saygı üzerine kurulu bir ilişki temin ederler.

- Liderler sayesinde çalışanlar duyduklarını ve değer verildiklerini hissettiklerinde kuruluşa daha sadık kalırlar. Yöneticiler ise çalışanlarına görevler verirler ve öngörülen şekilde yapılmasını beklerler.

- Riskleri en aza indirmek bir yöneticinin işinin parçasıdır. Ancak risk almadan hiçbir kuruluş gelişemez. Statükoyu korumak ve değişiklikleri asgariye indirmek yöneticinin görevlerindedir. Fakat liderler tam tersine değişimi bir büyüme fırsatı olarak görüp teşvik ederler ve yeni yönlendirme potansiyelini optimize etmenin yollarını bulurlar (Yaman, 2014: 100; Noori, 2019: 3).

Yönetici bir işyerinin günlük işleyişi için oldukça önemli bir konumdadır. Bununla birlikte liderler yeni fikirler ortaya çıkaran, daha geniş perspektifler elde eden ve ekiplerini yeni fikirlerle geliştirebilen kişilerdir. Dolayısıyla herhangi bir kurum daha fazla başarı ve çalışan-müşteri memnuniyetine ulaşmak istiyorsa hem büyük yöneticilere hem de büyük liderlere ihtiyaç duymalıdır. Çünkü bir liderin işi büyük düşünmek, insanlarda en iyisini görmek, çalışanların büyümelerini ve memnuniyetlerini yönetmelerine yardımcı olmaktır.

1.4. Liderlik Tarzları

Liderlik, bir grubu liderin bulunmadığı halde karşılanamayacak olan ortak bir hedefe doğru hareket ettirme yeteneğidir (Western, 2019: 27). Araştırmacılar, liderliği beş temel stile ayırarak gözlemlerin daha basitleştirilmiş veriler halinde organize edilmesine yardımcı olmuşlardır.

1.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otoriter liderlik tarzında bütün güçler liderde bulunmaktadır. Lider, sıkı bir şekilde takip edilen emir ve talimatlar vermektedir. Karar değişikliği gibi bir durum söz konusu değildir ve karar alındıktan sonra alt kademedeki gelen bir teklif kabul edilmemektedir. Değişiklikler danışılmadan sadece lider tarafından yapılmaktadır. Asgari düzeyde üretkenlik sağlayan bu liderlik tarzı, astların yetkisiz olup sadece liderin bilgi

sahibi olduğu durumlarda geçerlidir (Syafitri ve Al-hafizh, 2019: 119). Kararların hızlı bir şekilde alınması gereken acil durumlarda oldukça etkili bir liderlik türüdür. Askeriye, imalat ve inşaat sektörlerinde trafik kontrolü, kriz yönetimi ve vasıfsız çalışanların dahil olduğu yerlerde bu liderlik tarzı uygulanabilmektedir. Otoriter liderlikte, çalışanların daha disiplinli olarak konsantrasyona zorlandıklarında daha iyi performans gösterecekleri öngörülmektedir. Bu yüzden bu liderlik tarzı daha çok eğitim alanında öğrencilere uygulanmaktadır (Makgato ve Mudzanani, 2019: 96).

1.4.2. Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik tarzında lider, istişare yöntemini kullanarak kararların alınması sürecine astların da katılımını sağlamaktadır. Astlar görüşlerini bildirirler, ancak kararların onaylanma yetkisi yalnızca lidere aittir. Bu sayede astlar organizasyonun bir parçası olmaları konusunda kendilerini değerli hissetmektedirler. Uygulamaya geçmeden önce danışma süreci gerektirdiğinden bazen zaman alıcı olabilen bu liderlik tarzı takipçilerin yetenekli, entelektüel, yaratıcı, bilgi mübadelesine hazır ve en iyi kararı vermek için pek çok konuda düşünmeye zamanları olduğunda kullanılmaktadır (Ghosh vd., 2020: 58). Demokratik liderlik tarzı, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve yüksek performanslı çalışanların bulunduğu çoğu kurum müdüründe demokratik liderliğin baskın olduğu görülmüştür (Makgato ve Mudzanani, 2019: 97).

1.4.3. Delege Liderlik Tarzı

Delege liderlik tarzı delegasyon uygulamasında kullanılmaktadır. Lider, astlarına kuruluşun ilerlemesini sağlayacak kararlar alma özgürlüğü vermekte ve onlara çok az rehberlik yapmaktadır. Bu liderlik tarzı, takipçiler deneyimsiz ve ilgisiz ise düşük üretimle sonuçlanabilmektedir (Ghosh vd., 2020: 59). Öte yandan delege liderliği, astların profesyonel ve kişisel gelişimi için büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu durum astlara, güçlü bir memnuniyet duygusu ve kurumu sahiplenme hissi vermektedir. Delege liderliği çalışanları çok yetenekli, motive, sadık, becerikli, entelektüel olarak yetkin, deneyimli ve yaratıcı olduklarında daha iyi sonuçlar sağlamaktadır. Belirtmek gerekir ki, delege liderliği iş alanında çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir (Smicho, 2019: 10).

1.4.4. Bürokratik Liderlik Tarzı

Bürokratik liderlik tarzında lider, her şeyi yapmak için tüm kuralları, prosedürleri ve protokolleri takip etmekte ve alt örgütlerden de aynı şeyi yapmalarını beklemektedir. Bu liderlik tarzı işin kalitesini korumaya yardımcı olmakla birlikte astların elindeki herhangi bir görevi yerine getirirken yaratıcılıklarını ve yenilik üretme kabiliyetlerini kısıtlaması nedeniyle motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bürokratik liderlik, hassas kimyasalların kullanıldığı endüstrilerde ve sıkı iş güvenliği gerektiren inşaat sektörlerinde uygulanmaya daha elverişlidir (Adeyemi ve Bolarinwa, 2013). Bu liderlik tarzı, motivasyon kaybına yol açarak yaratıcılık ve yenilikçiliği kısıtladığından çalışanların iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyerek performansı düşürmektedir.

1.4.5. Dönüşümsel Liderlik Tarzı

Dönüşümsel liderlik, şirketin süreçlerini ve astların bir değişim aracı olarak hareket etmelerini gerektiren denetim ve taleplerle ilgili prosedürleri yöneten tek liderdir. Dönüşümsel lider, değişimin süreçte bireyi dikkate alma, inovasyon, etki ve düşünce gibi bileşenlerini vurgulamaktadır (Lazar, 2020: 36). Kurumun vizyon ve hedeflerine odaklanırken paylaşılan dönüşümsel liderliği, kuruluş üyelerinin vizyon ve hedeflere ulaşmak için günlük olarak ortakların nasıl çalıştığı hakkındadır. Liderlik artık tek bir bireyin konumuna veya rolüne bağlı değil, organizasyonda düzeni sağlamak için yapıların veya komitelerin kurulmasıyla koordine edilen etkileşimlere dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar, dönüşümsel liderliğin yüksek kaliteli pedagoji ile kullanılmasının çalışanların verimlilik açısından yüksek düzeyde performans göstermelerine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Rathmell vd., 2019: 141).

1.5. Liderlik Yaklaşımları

Örgütteki insanları örgütün amaçlarına ulaşma yolunda etkilemek için farklı amaç kümelerine sahip farklı örgütler uygun olmayacağından, lider grupları tarafından benimsenen çeşitli yaklaşımlar olmuştur. Bu tür liderlik teorileri, bir liderin ekibini yönetmede sergilediği niteliklere bağlıdır. Gelenekselden çağdaş teorilere kadar uzanan liderlik teorilerinden önemli görülen bazıları bu başlık altında tartışılmıştır.

1.5.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük adam teorisi, liderlik kapasitesinin kişinin doğasında var olduğunu kabul etmektedir. Buna göre büyük lider sonradan üretilemez. Bu teoriler genellikle büyük liderleri kahramanca ve efsanevi olarak, gerektiğinde liderliğe yükselmeye mahkûm bırakmaktadır. Bu teori ortaya çıktığı zamanda liderlik, özellikle askeri alanda bir erkeklik kalitesi olarak görüldüğünden “Büyük Adam” ismini almıştır. Teori özellikle 19. yüzyılda popüler olmuştur. Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi ve Büyük İskender gibi dünyaca ünlü liderlerin mitolojileri, büyük liderlerin doğduğu dönemi etkilemiştir (Witzel, 2019).

Büyük liderle ilgili birçok örnekte iş için doğru insanın, bir durumun kontrolünü ele almak ve bir grup insanı güven veya başarıya götürmek için neredeyse sihirli bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Çoğu kültürde başarıları tanımlamak ve başarısızlıkları aklamak için kahramanlara ihtiyaç duyulması, ortak liderlik özellikleri için keşif çabalarının yüzyıllar boyunca sürmesine neden olmuştur. Büyük adam teorisi üzerinde büyük etkisi olan tarihçi Thomas Carlyle’ye göre "Dünya tarihi, büyük insanların biyografisinden başka bir şey değildir." Etkili liderler, doğuştan gelen yetenek ve doğru özelliklere sahip olanlardır (Role vd., 2018: 9). Amerikalı filozof Sidney Hook ise olaylı adam ve olaycı adam tarafından yapılabilecek etkiyi vurgulayarak Carlyle perspektifini daha da genişletmiştir (Gorondutse vd., 2019).

1.5.2. Özellik Liderlik Teorileri

Özellik liderlik teorileri, büyük adam teorisinden hareketle bazı insanların doğuştan gelen ya da bir şekilde liderlik rolünde başarılı olmalarını sağlayacak mahsus özelliklere sahip olduklarını varsaymıştır. Gordon Allport’un kişilik özellik teorisi üzerine çalışması, etkili liderlerin veya kahramanların kabul edilen özelliklerinin tanımlanması için bazı öncü yöntemler ve perspektifler sunmuştur. 1940 ve 50'lerde araştırmacılar, liderliğe yönelik yaklaşımların nitel incelemelerini yaparak, liderlerin durumlar arasında bazı ortak özellikler gösterdikleri sonucuna varmışlardır. Fakat her ne kadar genel kanıtlar var olsa da bir durumda lider olarak görülen bir kişinin başka bir durumda lider olarak kabul edilemeyeceği düşüncesi hakimdir (Mautz vd., 2020: 125).

1970-80'li yıllarda yapılan kişilik teorisi çalışmaları, bazı kişilerin bazı durum veya görevlerde lider olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Uslu, 2019: 164). Ayrıca bulgular, lider olarak ortaya çıkan kişiler ile zekâ, dışadönüklük, vicdan, deneyime açıklık ve ayarlanabilirlik gibi bazı bireysel özellikler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu nedenle liderliği kavramsallaştırmaya yönelik sürekli bir çaba var olmuştur. Ancak Zaccaro, modern özelliklere dayalı liderlik yaklaşımlarının önemli sınırlamalar sergilediğini gözlemlemiştir. Örneğin, bu yaklaşımlar daha sabit özellikler ve durumsal faktörler arasında ayırım yapamamıştır. Liderler için gerekli olan davranışsal çeşitliliği açıklayacak daha istikrarlı özelliklerin ne olduğuna dair herhangi bir açıklama bulunmamaktadır. Ayrıca, bu teoriler, belirgin olabilecek herhangi bir bireysel, kültürel veya sosyal kimlik farklılığını açıklayamamıştır (Zaccaro, 2007: 2).

1.5.3. Davranış Teorileri

1940'lı yıllarda yapılan araştırmalarda, liderlerin karakterlerinden farklı olarak onların liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Liderlik üzerine ilk ve en önemli çalışma, 1939 yılında psikolog Kurt Lewin ve ortakları tarafından gerçekleştirilmiş ve farklı liderlik tarzları belirlenmiştir. Özellikler teorisinin ardındaki varsayım “liderliğin doğuştan gelmesi ve liderin üretilmemesi” şeklindeyken, davranış teorileri liderliğin belirli davranış biçimlerini öğrenme ve deneyimleme yoluyla elde edilebileceğini varsaymaktadır. Özellik teorisi liderlerin “ne olduğuna” odaklanırken, davranış teorileri liderlerin “ne yaptığı” üzerine yoğunlaşmıştır (Burns, 2004a: 986). Bu bölümde üç farklı davranışsal liderlik modeli ele alınmıştır:

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

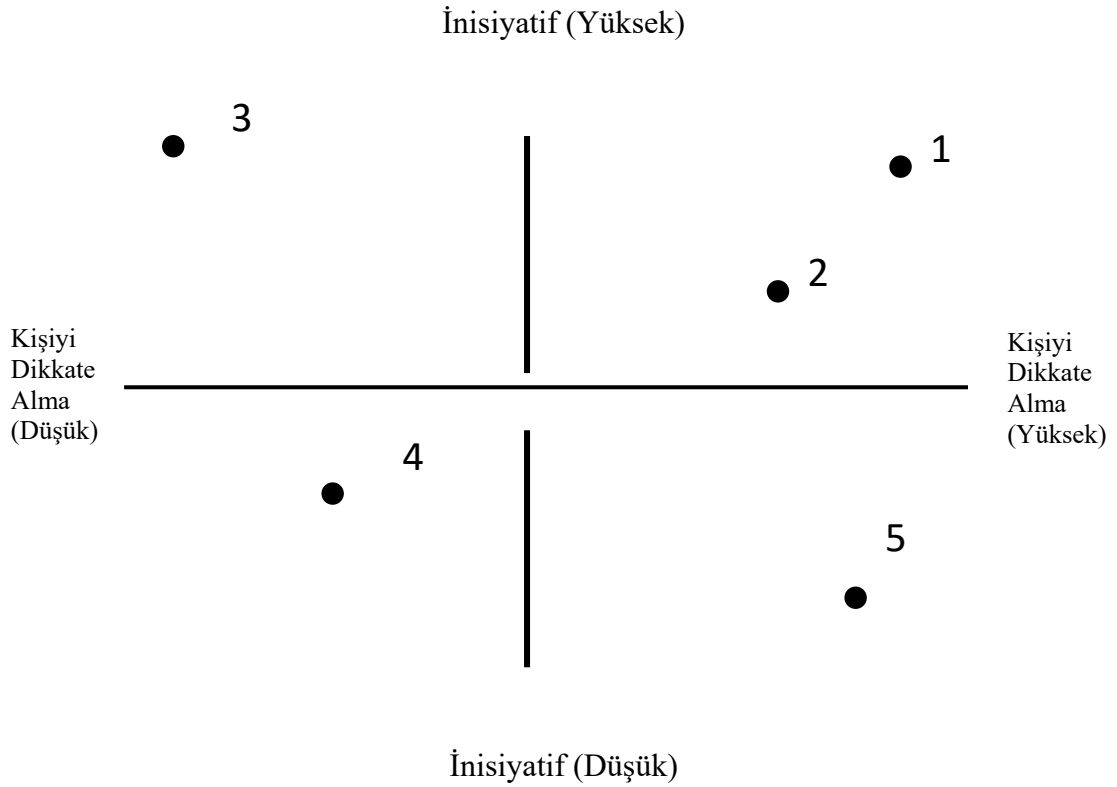
Çalışmaların çoğu 1940'lı ve 1950'li yıllar süresince Ohio State Üniversitesi'nde yürütülmüştür. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, lider davranışlarını değerlendirmek için geliştirdikleri Lider Davranışı Açıklama Anketi'ni kullanarak, iki temel lider davranışına işaret etmişlerdir. Bunlar; bireyi dikkate alma (düşünce) ve inisiyatif davranıştır (başlangıç yapısı).

- **Kişiyi Dikkate Alma Davranışı:** kişiyi dikkate alma, “lider ve personel arasındaki ilişkide dostluk, karşılıklı güven, saygı ve samimiyet göstergesi olan liderin

davranışı” anlamına gelmektedir. Düşünme davranışında yüksek puan alan liderlerin diğerleriyle iyi ilişkiler kurmakta başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Griffiths, 1959).

- **İnisiyatif Davranışı:** İnisiyatif, “liderlerin kendini ve çalışanları arasındaki ilişkiyi tanımlaması ve iyi tanımlanmış örgütlenme modelleri, iletişim kanalları ve prosedür yöntemleri oluşturma çabası” anlamına gelmektedir. Başlangıç yapısı konusunda yüksek puan alan liderler grupların faaliyetlerini yönetme, iletişim kurma, planlama ve yeni fikirleri deneme konusunda aktif rol almaktadırlar (Basker vd., 2020: 450).

Bu iki tür davranışın nispeten bağımsız olduğu ancak aynı zamanda uyumlu olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir lider, aynı anda başlangıç yapısında hem yüksek hem de düşük veya her ikisinde de yüksek bir derece elde edebilmektedir.



Şekil 1: Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışması

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 579.

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları yaklaşık olarak Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı zamanda başlamıştır. Bu çalışmalar, performans verimliliği ile lider davranışları arasındaki bağlantıyı araştırmanın amacı olarak görmüşlerdir. Michigan çalışmaları bir lideri ya üretim merkezli ya da çalışan merkezli olarak tanımlamıştır.

- **Çalışan Merkezli:** Çalışan merkezli bir lider, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilenmektedir. Lider, uyumlu bir çalışma grubu geliştirerek çalışanların aktif katılımını da teşvik etmektedir.

- **Üretim Merkezli:** Üretim merkezli bir lider, işin teknik yönleri üzerinde durmakta ve performansla ilgilenmektedir. Liderin görevi, iş standartlarını belirlemek ve çalışma prosedürlerini açıklamaktır (Stogdill, 1974).

Düşünce ve çalışan odaklı liderliğin temel kaygısı, çalışanların refahıdır. İş ve üretim odaklı liderlikte ise temel kaygı hedeflere ulaşmaktır.

Yönetimsel Izgara Teorisi (The Managerial Grid Theory)

Yönetimsel ızgara teorisi hem görev hem de insan sorunlarına yönelik lider davranışına yapılan vurgunun popüler bir sonucu olarak Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir (Blake ve Mouton, 1985: 11). Teorinin temeli, yönetimsel rol ile ilgili iki yaklaşım arasındaki bir kontrasttır:

- **Üretime yönelik endişe.**
- **İnsanlar için endişe.**

Bu teori, her iki endişenin de etkili yönetimin temel bileşenleri olduğunu belirtmekte ve her birinin dokuz puanlık bir ölçek olarak kavramsallaştırıldığını ve böylece yönetimsel davranışın seksen bir kombinasyon ürettiğini savunmaktadır. Üretim ve insanlar için endişe üzerine kurulu beş kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler:

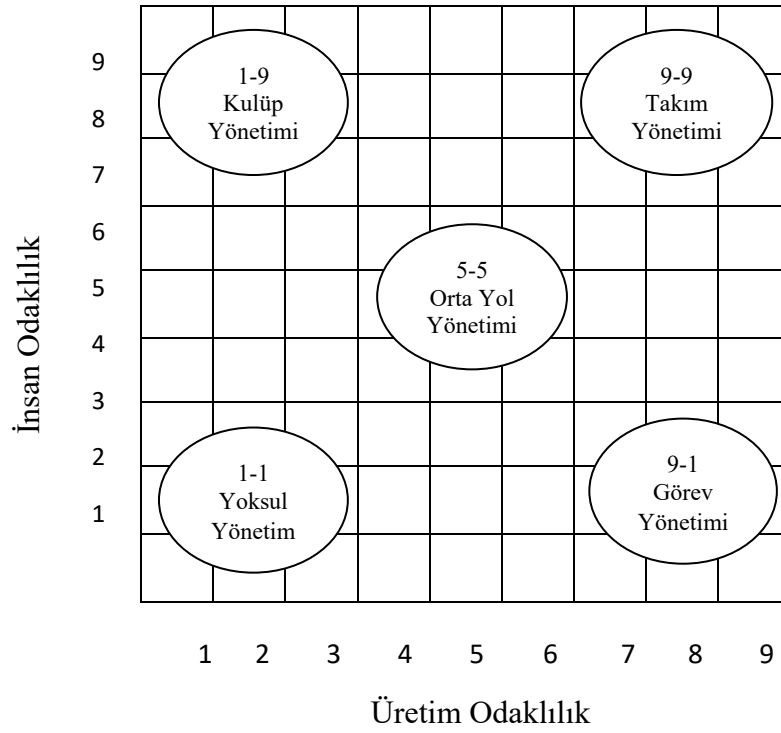
1. Yoksul Yönetim: Her iki boyutta (üretim ve insanlar) da düşük puanlar ile karakterize edilmektedir ve bu da liderin insanlar ile düşük katılımı ve minimum iletişimi sürdürmesi anlamına gelmektedir.

2. Kulüp Yönetimi: İnsanlar için yüksek, üretim için düşük bir endişe vardır. Vurgu, uyumlu bir çalışma ortamında dostane ilişkileri devam ettirmektir.

3. Orta Yol Yönetimi: Hem insanlar hem de üretim ile ilgilidir. Buna göre iş ve moral dengede tutulmaktadır.

4. Takım Yönetimi: Hem insanlar hem de üretim için yüksek derecede endişe duyulmaktadır. Takipçiler, işin planlanması ve yürütülmesinde aktif olarak yer almaktadır.

5. Görev Yönetimi: Üretim odaklıdır ve çalışanlar, kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi gereken emek tedarikçileri olarak görülmektedir (Bryman, 2013).



Şekil 2 : Yönetimsel Izgara Teorisi

Kaynak: Gökhan Demirhan, *Ğitim Yöneticilerinin Yönetimsel Tarzları ile Öğretmenlerin Adanmışlık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Uşak, 2010, S.19.

1.5.4. Durumsal\Olumsuzluk Teorisi

Bazen bir liderin başarısı sadece liderin niteliklerine, özelliklerine ve davranışına bağlı değildir. Bir liderin becerilerini, özelliklerini ve davranışlarını sergilediği bağlam da önemlidir. Çünkü aynı işlev tarzı farklı durumlar için uygun olmayabilmektedir. Dolayısıyla liderliğin etkinliği de durumlara bağlıdır. Bu nedenle çeşitli araştırmalarda aynı liderlik tarzı ile farklı koşullarda tutarsız sonuçlar elde edilmesinin nedenleri analiz edilirken durumsal değişkenlere odaklanılmıştır. Bu teoride liderlik; lider, takipçiler, görev durumu ve çevre gibi bir dizi durumsal değişken arasındaki dinamik etkileşim açısından ele alınmaktadır. Geniş çapta tanınan durumsal bağlamlar üzerine yapılan dikkate değer çalışmalardan bazıları Fiedler'in modeli, Hersey ve Blanchard'ın durum teorisi ve yol-hedef teorisidir (Dimmock, 2011: 45).

Fiedler'in Devamlılık Modeli (Fiedler's Contingency Model)

Liderlik için ilk kapsamlı beklenmedik durum modeli Fred Fielder tarafından geliştirilmiştir. Durumun lideri kontrol etme ve etkileme derecesi burada etkili grup performansının liderin astlarıyla etkileşim tarzı arasındaki uyuma bağlı olduğu öne sürülmüştür (Bhattacharyya vd., 2018: 39).

Fiedler, liderliğin ölçütü olarak en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeği olan bir kişilik ölçütü geliştirdi. Önlem, geçmişte birlikte çalışmış olan ve ast tarafından değil lider tarafından tamamlanan bir kişinin semantik diferansiyel sınıflandırmasına dayanmaktadır. Bunun altında yatan dayanak, bir liderin birlikte çalıştığı kişinin en büyük zorlukla ilgili açıklamasının temel liderlik tarzını yansıttığıdır (Endsley ve Garland, 2000). Fiedler'in ikinci öncüsü, liderin kişilik oryantasyonunun veya davranış tarzının grup performansını etkilemesi ve "durumun lehine" olarak değişmesidir. Bu durumları şöyle özetlemiştir:

1. Lider-üye ilişkileri: Astların güven ve saygı derecesi liderlerinde bulunmaktadır.
2. Görev yapısı: İş atama derecesi (yapılandırılmış/yapılandırılmamış).
3. Pozisyon gücü: Bir liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfiler ve maaş artışları gibi güç değişkenleri üzerindeki etki derecesidir.

Fiedler'in araştırmasının sonuçları görev odaklı liderlerin yüksek ve düşük kontrol durumlarında, ilişki odaklı liderlerin ise orta kontrol durumlarında daha etkili olduğunu göstermiştir. Göreve yönelik liderler uygun şartlarda daha iyi performans göstermektedir. “Çünkü herkes iyi geçiniyor, görev açık ve liderin gücü var. Gerekli olan tek şey birinin sorumluluk alması ve yönlendirmesidir” (Daft, 1999: 96).

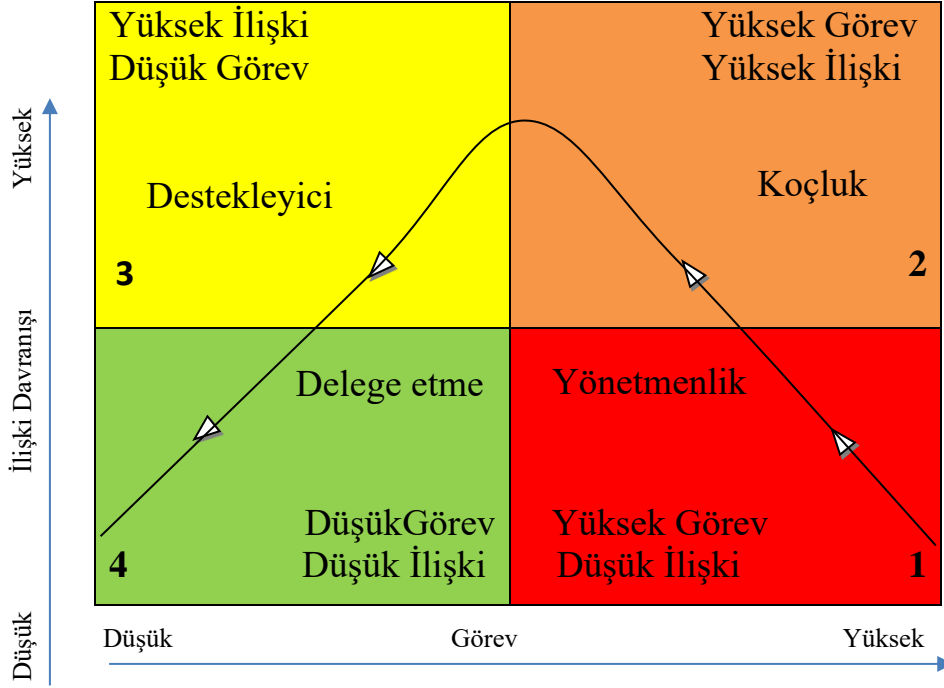
Göreve odaklı bir lider için elverişsiz koşullar yüksek düzeyde yapı ve görev yönlendirmesi gerektirmektedir. İlişki odaklı liderler ise uygun şartlarda daha iyi performans göstermektedir, çünkü insan ilişkileri ve becerileri bu şartlarda yüksek grup performansı elde etmede önemli hale gelmektedir.

Hersey ve Blanchard Teorisi

Hersey ve Blanchard, liderlerin davranışlarına odaklanmış ve Ohio State Üniversitesi'nin “düşünce” ve “başlangıç yapısı” ile benzer olarak “ilişki davranışı” ve “görev davranışı” şeklinde lider davranışlarını kategorize etmişlerdir. Bu teoride lider davranışlarının takipçilerin kapasitesine uygunluğu ile ilgili olduğuna inanılmaktadır.

Örneğin liderler, düşük pozisyonlarda olan yeni çalışanların iş rollerini, bilgi ve becerilerini detaylandırmalı ve yakından yönlendirmelidir. (Çeyrek bir). Daha sonra takipçiler olgunlaştıkça, liderlerin ayrıntılı talimatlardan ortak hedef tartışmasına geçmeleri, ancak yine de onları yakından yönlendirmeye devam etmeleri gerekmektedir (Çeyrek İki). Daha sonra liderler ve takipçiler sadece iş uygulamalarını ve hedeflerini tartışmamalı, aynı zamanda liderler de takipçilerin görevle ilgili bazı kararlar almalarına izin vermelidir (Çeyrek üç). Son olarak, liderler tüm karar verme süreçlerini olgun takipçilere bırakmalıdır (Çeyrek dört) (Cairns vd., 1998:113; Hersey ve Blanchard, 1969).

Bu teoriyi geliştiren Hersey ve Blanchard, takipçilerin olgunluğuna göre uygun liderlik tarzını değiştirme sürecinin ebeveynliğe benzer olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle modellerine “Yaşam Döngüsü Teorisi” adını vermişlerdir.



Şekil 3: Hersey ve Blanchard Teorisi

Kaynak: BLANK Warren, John WEITZEL, Stephen GREEN, “A Test of the Situational Leadership Theory”, *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 3, 1990.

House ve Mitchell Path-Goal Teorisi

1971'de House tarafından geliştirilen, 1974'te House ve Mitchell tarafından rafine edilen yol-hedef teorisi, “davranış ile meşgul olma motivasyonunun, kişinin davranışın bir hedefe yol açma olasılığını ve hedefin önemini algılamasının bir ürünü olduğunu ileri sürmüştür”. Model, bireyin motivasyonunun, iyileştirilmiş bir performans seviyesine ulaşmada artan çabanın başarılı ve iyileşmenin olumlu ödülleri elde etmede ve olumsuz sonuçlardan kaçınmada etkili olacağı beklentisine dayanmaktadır. Lider ise astların çalışma algılarını ve belirtilen hedeflere ulaşma yollarını etkilemektedir (House ve Mitchell, 1975). Bartol, yol-hedef teorisini dört ana lider davranışı grubuna ayırmıştır (Bartol, vd., 2003: 12).

(a) Yönerge Liderliği: Astların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini, çalışma yöntemleri hakkında rehberlik sağlamayı, iş çizelgelerini geliştirmeyi, iş değerlendirme standartlarını belirlemeyi ve sonuçların veya ödüllerin temelini belirtmeyi içermektedir.

(b) Destekleyici Liderlik: Astların durumu, refahı ve ihtiyaçları için endişe duymayı gerektirir. Küçük şeyler yapmak özellikle de lider iyi bir insansa, işi daha keyifli hale getirmektedir.

(c) Katılımcı Lider: Astlarla görüşülerek karar verme aşamasında onların fikirlerini teşvik etmektedir.

(d) Başarıya Yönelik Lider: Zorlu hedefler ve astlara yüksek derecede güven sağlamayı içermektedir (Bartol vd., 2003: 13).

1.5.5. Etkileşimci Liderlik Teorisi

1978'de Burns etkileşimci liderliği, üstler ve astlar arasındaki ilişkiyi sosyal bir değişim olarak tanımlamaktan başlamış ve takipçileri öncelikle şartlı ödüller aracılığıyla motive etmek gerektiğini söylemiştir. Bu ödüller, belirlenen hedeflerin ve görev başarısına ulaşmanın bir sonucu olarak verilecektir. Etkileşimci lider, astın verdiği sözleşmeli hizmetler karşılığında bir astın maddi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için mali ve ekonomik değişim arayan kişi olarak tanımlanmıştır. Etkileşimsel liderlik, liderler ve takipçiler arasında dürüstlük, adalet, sorumluluk ve karşılıklı yükümlülük gibi daha geleneksel değerleri yansıtan değişimleri de içermektedir. Değişim, çalışanın karşılıklı hedeflere ulaşma yolunu göstermede liderin yardımı karşılığında elde ettiği uyumu ile sonuçlanmaktadır (Burns, 1978). Bass, 1990 yılında etkileşimci liderin karşılıklı hedeflere ulaştığını ve astlarının performansının yeterliliğine şu beş adımda katkıda bulunduğunu belirtmiştir:

1. Performanslarının amacı da dahil olmak üzere astlardan ne beklendiğini netleştirir.
2. Denetim otoritesi olarak çalışanların öngörülen beklentileri karşılamak için ne yapmaları gerektiğini açıklar.
3. Performansın nasıl değerlendirileceği hakkında bilgi verir.
4. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda çalışanlara geri bildirimlerde bulunur.
5. Son olarak, hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak ödüller tahsis eder (Bass, 1990: 21).

Etkileşimci liderlik, takipçilerin performansına bağlı olarak pozitif veya negatif bir değişimi içermektedir. Değişim tamamlandığında, başka bir koşullu ödül süreci başlatılmadıkça etkileşim kurmaya gerek yoktur (Antonakis ve House, 2002).

1.5.6. Dönüşümsel Liderlik Teorisi

Dönüşümsel liderlik diğer liderlik teorilerinden (örneğin durumsal teoriden) daha derin etkiler sağlamaktadır. Durumsal lider, astın durumuna ve olgunluk düzeyine göre hareket ederken kısa vadeli bir etkiye sahiptir. Dönüşümsel lider ise astların daha derin ihtiyaçlarıyla ilgilenerken daha uzun vadeli bir etki sağlamaktadır (McCleskey, 2014: 120). Durumsal liderlik teorisi, ödüllerin ve cezaların doğru tür davranış için motivasyon kaynağı olduğu yerlerde etkileşimci liderlik modeline oldukça yakındır. Durumsal liderlikte liderin davranışı bir ödüllendirme veya cezalandırma aracıdır. Dönüşümsel liderliğin ise daha derin ve geniş etkileri vardır. Dönüşümsel lider, hem astların durumunu ve olgunluk seviyesini dikkate almakta hem de her bireysel farklılıkları ve potansiyelleri fark ederek onları motive etmektedir. Sonuç olarak daha sürdürülebilir bir bağlılık ve daha güçlü bir çaba elde edilmektedir (Hautala, 2005: 89).

Burns dönüşümsel liderlik tarzında bir lider ve takipçileri arasında paylaşılan değerler ve hedeflerin anahtar görevi gördüğünü ve böylece "birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlak seviyelerine yükselterek" hedeflerin gerçekleştiğini görmüştür. Dönüşümsel liderler takipçilerine önem vermekte ve eylemlerinin grup üzerindeki etkisini anlayarak yüksek içsel değerlerle motive olan ve sonuç olarak liderin misyonuna daha fazla bağlanan takipçilerin gelişimini sağlamaktadır. Chemers, "Gerçek dönüşümsel liderliğin, takipçiler kurumsal hedefleri kendi benlik kavramlarının bir parçası olarak benimsediğinde ve kolektif amaçlara ulaşarak kendi kişisel tatminlerini sürdürdüklerinde gerçekleştiğini" belirtmiştir (Anolio vd., 2004: 953).

Etkileşimci liderliğin daha gelişmiş formu olan dönüşümsel liderlik, sistem içinde değişim veya ödüllendirmeye büyük önem vermemektedir. Bunun yerine lider, takipçileri kişisel çıkarları göz ardı etmeye zorlamaktadır. Kurumsal hedefleri ve grubun çıkarlarını takip etmeyi teşvik etmekte, takipçileri kademeli olarak değişim için endişelerden başarı ve büyümeye yönelik endişelere taşımaktadır (Anolio vd., 2004: 954). Robbins dönüşümsel liderliği etkileşimci liderlik üzerine inşa edilmiş bir teori olarak görmektedir

(Everitt ve Robbins, 1997: 655). Çalışmanın devam eden kısmında dönüşümsel liderlik teorisi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2. Değişim Kavramı ile İlgili Genel Bilgiler

2.1. Değişim Kavramları

Değişim, oldukça eski yıllardan beri hem insani hem de sosyal gelişmenin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu, her sosyal varlığın hayatta kalma süresince tanıklık ettiği doğal bir fenomendir (Holten ve Brenner, 2015: 2). Oldukça sık kullanılan ancak belirli bir tanıma sahip olmayan değişim kavramı; yenilik, gelişme, ilerleme, evrim, uyum kavramları ile de yakın anlamlıdır (Akinbode, 2018: 610). Değişim, özellikle örgütsel uygulama, yapı, kültür, politika gibi alanlarda farklı olmak ya da farklı bir forma sahip olmak ile ilgilidir (Sengupta vd., 2012: 2).

Değişimin görülebileceği birkaç boyut vardır. Bireysel veya kolektif, iç veya dış, yerel veya uluslararası, geçici veya kalıcı, kademeli veya ani, süreç veya ürün, kasıtlı veya kasıtsız, derin veya kısmi olabilmektedir (Pelling, 2010: 163). Değişim aynı zamanda yönlü, temel, toplam, planlanan, gerçekleşen, dönüşümsel, devrimci, stratejik, öngörücü veya gerici olabilmektedir (Kondra ve Hurst, 2009: 41). Ayrıca değişim bazen ortaya çıkan bir durum ya da kriz tarafından tetiklenebileceği için tahmin edilemez bir niteliği de içinde barındırmaktadır (Akinbode, 2018: 611).

Değişim, değişmeyen tek sabittir. Çünkü sürekli olarak dünyada, ulusal ve uluslararası olaylarda, fiziksel çevrede, örgütlerin yapılandırılma ve iş yapma biçiminde, politik ve sosyoekonomik sorun ve çözümlerde, toplumsal norm ve değerlerde meydana gelmektedir. Ülkelerin giderek birbiriyle ilişkili hale gelmesi uzaktaki değişikliklerin bile yakın çevreyi etkilemesine neden olmuştur (Holten ve Brenner, 2015: 3). Özellikle yirmi birinci yüzyılda yaşanan değişim rüzgârı yeni fikirlerin ve süreçlerin benimsenerek tüm sektörlerin yeni eğilimlere yanıt vermek zorunda kalmalarına neden olmuştur (Pelling, 2010: 163).

Dolayısıyla bugün dünyada meydana gelen olaylar içerisinde değişim kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve ekonomik faktörler iş ortamındaki değişimi tetikleyen nedenlerden sadece birkaçıdır. Dolayısıyla kuruluşların hayatta kalabilmeleri için dış dünyada gerçekleşen bu değişikliklere ve iş

ortamındaki hızlı gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu durum, organizasyonların her zamankinden daha fazla teknoloji odaklı hale gelmelerine neden olmuştur. Kuruluşların yeniliğe açık ve değişime istekli olmasını zorunlu hale getiren tüm bu sebepler, değişim süreci başladığında bunu yönetmek için büyük bir çaba sarf etme zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir (McGrath ve MacMillan, 2000: 10).

Burada en önemli nokta değişimin nasıl ele alınacağıdır. Değişikliklerle başa çıkmak, yeterli eğitime ve tecrübeye sahip olmayı gerektirir. Çünkü her değişiklik ile ilişkili problem birbirinden farklıdır. Bazı sorunlar doğası gereği ayrıktır ve teknik uzmanlık gerektirir. Böyle sorunlarda muhtemelen sonuç tahmin edilebilir niteliktedir. Bununla birlikte, açık bir şekilde çözümlenemeyen başka problemler de vardır ve bunlar üzerinde yapılan herhangi bir eylemin sonuçları tahmin edilemez niteliktedir (Thorp vd., 2011: 209).

Dönüşümsel değişim, değişim yöneticisinin yeni talepleri karşılamak için büyük değişim programları uygulaması anlamına gelmektedir. Bir süre boyunca paradigmalarda, inançlarda ve davranışlarda radikal başarılar ile karakterizedir. Stratejik değişim ise geniş, uzun vadeli ve kuruluş çapında çeşitli meselelerle ilgilidir. Bu değişikliğin uygulanmasında kuruluşun amacı ve misyonu ile kurumsal felsefesi göz önünde bulundurulmaktadır. İlk adım ise değişim liderleri tarafından değişim programının nasıl başlatılacağını belirlemek için SWOT (Güç, Zayıflık, Fırsatlar ve Tehditler göz önünde bulundurularak) analizi yapılmasıdır (Bryson, 2018: 147).

Değişim yönetimi için değişim, çalışanlar tarafından da istenen bir durum yaratmak için önemlidir; çünkü değişim iyi ya da kötü nitelikte olabilmektedir. Ayrıcalıklı organizasyon için ise değişim, faaliyet gösterdiği sektöre öncülük etmek için yenilenebilir bir yoldur. Teknolojik gelişmelerle bağlantılı olarak, değişim yeni bir donanımdır, ancak insanlarla ilgili olarak değişim, yeni beceriler, bilgi, kültür ve benzerlerinde olduğu gibi yeni bir yazılımdır. Başka bir düzeyde, birleşme veya ittifak elde etmek üzere çalışan şirketler için değişim, entegrasyon anlamına gelmektedir. Bu örnekler değişim kavramının birçok tanımını ve tezahürü olduğunu ortaya koymaktadır, bu da değişim kavramının çoklu tanımlara yol açığının bir kanıtıdır (Doppelt, 2017).

Tablo (2) değişim ile ilgili birçok tanımı göstermektedir. Bununla birlikte, tanımların çeşitliliğine rağmen, hepsi değişimin yeni yöntemler veya istenen bir duruma geçişi ifade ettiğini kabul etmektedir.

Tablo 2: Değişimin Tanımları

| Yazar | Tanımları |
|-----------------------------|--|
| (Kotelnikov, 2008) | Tanımı geleceğin kişisel ve örgütsel hayatınıza girdiği pencere. |
| (Becker, Davidson, 2007) | Belirli unsurları içeren doğrusal bir model. |
| (Griffin, Moorhead, 2006) | Eski şeylerden hareket ederek yeni şeyler yapıyor. |
| (Diefenbach, 2006) | Tutum, davranış, düşünme yolları, yollar hakkında iki veya üç yıl içinde kademeli değişim süreci kararlar alınır. |
| (Chiaburu, 2006) | Değişim, kimlik ve süreç içeren bir zaman olgusudur. |
| (Hunsaker, 2005) | Dinamik iç ve dış etkenlere yanıt olarak mevcut bir durumu daha istenilen duruma taşıma süreci. |
| (Weiss, 2003) | Organizasyonları etkinliğini artırmak amacıyla bir şimdiki andan istenilen gelecekteki duruma götüren bir süreç. |
| (Bamfordö Forrester, 2003) | Önceden planlanmış adımlar bir dizi aracılığıyla bir "sabit devlet" değerine hareket eden bir süreç yeni yollar yapıyor. |
| (Dawson, 2003) | Değişim organize ve çalışma. |
| (Robbins, 2003) | Değişim şeyler farklı. |
| (Beckhard, Pritchard, 1992) | Değişim bir öğrenme sürecidir ve öğrenme bir değişim sürecidir. |
| (Porras, Robertson, 1992) | Değişim davranış bilimi tabanlı teoriler, değerler, stratejiler ve teknikler bireysel gelişimi geliştirmek ve örgütsel performansı artırmak amacıyla örgütsel çalışma ayarı planlanan değişiklik amaçlayan bir dizi, örgütsel üyelerin iş davranışlarındaki değişiklikler yoluyla örgütsel performansın iyileştirilmesi. |

| | |
|-----------------------|---|
| (Dunphy, Stace, 1990) | Değişim, organizasyonun mevcut stratejisi, yapısı, insan ve süreçleri arasında ince ayar yapmayı veya eşleşen, politika, yöntem ve prosedürlerini geliştiren, örgütsel vizyona bağlılığı teşvik eden, kabul edilen norm ve inançlara duyulan güveni teşvik etmeyi, kaynakların tahsisi için kurulan rol ve mekanizmaları netleştirmeyi amaçlayan aşamalı ve sürekli bir süreçtir. |
| (Mart, 1981) | Değişim, çevre içinde birbirine bağlı çeşitli taraflara yanıt veren bir organizasyon içindeki çeşitli taraflardan gelen bir çözüm paketidir. |

Kaynak: Najm A Najm, Mohammad S Alhmeidiyeen, “Impact of Change Management Dimensions on Performance Criteria at Greater Amman Municipality (GAM),” *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 12, 2015, pp. 186.

2.2. Değişimin Önemi

Değişim yönetimi, bir işletmenin dahil olabileceği en büyük görevlerden biridir. İnsanların, işi sorunsuz bir şekilde ilerletme beklentilerini karşılamak için büyük değişiklikler getirmede kasıtlı bir yaklaşımdır. Değişim ihtiyacı ortaya çıktığında, kuruluşların ve işletmelerin başka bir seçeneği yoktur: Ya yanıt vermelilerdir ya da piyasadaki rekabet gücünü kaybetmeyi göze almalıdırlar (Cameron ve Green, 2004).

Kash, bir proje aşamasından başlayarak sistem yönetimi sırasında değişiklik yönetiminin önemli bir yeri olduğunu savunmakta ve kuruluştaki herhangi bir değişikliğin doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiğini söylemektedir. Buna insanlar, örgütsel ve kültürel değişimler dahildir. Mariotti ise örgütsel değişim konusunun, birçok örgütsel değişim girişimi ve uygulamasının başarısızlığa uğraması nedeniyle çok dikkat çekici olduğunu savunmaktadır (Kash ve Rycroft, 2002: 585).

Yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin ortaya çıkışı, rekabetin sürdürülebilmesi adına kuruluşların bilinçli ve planlı olmalarını zorunlu kılan bir dönemi beraberinde getirmiştir. Değişim yönetimi teorisinin tanıtımı ve yaygınlaşması, bir sürecin

gerekliliğini kabul eden kuruluşların ve teorisyenlerin, işletmelerin dinamik bir ortamda başarılı bir şekilde yer almalarına yardımcı olabileceğinin bir göstergesidir.

Değişiklik ihtiyacının nedeni, ekonomik değer ve örgütsel kapasite hakkında iki farklı teori sunmaktadır. İlk teori olan ekonomik değer, hissedarların memnuniyetini ve değerlerini arttırmanın, değişimin tek nedeni olduğunu savunmaktadır. Bu teori, bir şirketin rekabetçi bir ekonomide hayatta kalma şansının hissedarları memnun etme kabiliyetine dayandığını varsaymaktadır. Mevcut yönetim bunu başaramazsa, hissedarlar sermayelerini taşıyabilir veya yönetimin yerini alabilir. Bu görüşün sözcüsü Michael Jensen, çalışanlar gibi diğer paydaşların, kendi çıkarlarını ilgilendiren hissedarlar nedeniyle olumsuz etkilenmeyeceğini savunmaktadır. Kısa vadeli bir perspektif de uzun vadeli çıkarlardan daha fazla teşvik edilemez (Pelling, 2010: 170).

Peter Senge ise, hissedar görüşünün aksine, organizasyonel yetenekler teorisini temsil etmektedir. Bu görüşteki firmalar karmaşık ve organik olarak tanımlanmaktadır. Değişim nedenini sadece hissedarların memnuniyetiyle açıklamak yeterli değildir. Bu görüşte hissedarların seviyesini maksimum düzeye çıkarmanın en iyi yolu, örgütsel öğrenmeye dinamik adaptasyon ile karakterize edilen bir organizasyon oluşturmaktır. Değeri en üst düzeye çıkarmak genellikle bir kişiye konsantre değildir. Çünkü bir kuruluş, çevre, yaratıcılık ve örgütün yenilikçi üyeleri nedeniyle sürekli gelişmektedir. Değişim burada kurumların değişen bir ortama uyum sağlamayı öğrenme şeklini geliştirmek amacına sahip gibi görünmektedir. Bu tür bir tartışma örgütsel değişim yönetimini göz önünde bulundurarak temel değerlerin önemini vurgulamaktadır (Kraatz, 1998: 64).

2.3. İç ve Dış Değişim Faktörleri

Değişimin neden gerçekleştiğini anlamak, yapısal değişiklik yönetimi ihtiyacının farkına varmanın ilk adımıdır. Passenheim, iç ve dış ortamın örgütsel değişime katkıda bulunan faktörleri önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmektedir. Değişimi etkileyebilecek dış faktörlerin bazıları; piyasa koşulları, yeni teknolojinin ortaya çıkışı, ekonomi, hükümet yasaları ve yönetmelikleridir. İç faktörler arasında ise kurumsal strateji, işgücü tasarımı, yeni teknoloji veya ekipmanın benimsenmesi ve çalışanların tutumları bulunmaktadır (Passenheim, 2010).

Herhangi bir değişiklik girişiminin merkezinde, bir değişikliğin gerçekleşebilmesi için davranışlarını değiştirmesi gereken insanlar bulunmaktadır. Değişikliğin kendisi, çalışanlar arasındaki güçlü duygusal bağı değiştirebilmekte ve bu da yeni davranışları benimsemeye karşı bir direne sonuçlanabilmektedir. Bir kuruluşa getirilen riskleri ve güvenlik açığını belirlemek için proaktif bir metodoloji gerekmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 301). Yapılandırılmış değişiklik yönetimi, bir kuruluş üzerindeki bu olumsuz etkinin azaltılmasına giden bir yoldur.

2.4. Örgütsel Değişim eşitleri

Örgütsel değişimin birçok çeşidi vardır. Bununla birlikte, bu alandaki anlatıların temel benzerliklerini ve farklılıklarını özetleyerek bunları belirli türlere ayırmak mümkündür.

2.4.1. Planlanlı Değişiklik

Bu, organizasyonel değişikliğin planlandığı ve beklenen değişiklikler için kurumsal planlamanın sağlandığı yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütsel değişim, bir durumdan diğerine geçiş süreci olarak bir dizi önceden planlanmış adım olarak grlmektedir. Planlama, kuruluşun istikrarlı ve dolayısıyla öngörülebilir bir ortamda faaliyet gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Ana vurgu önceden planlanmış, rasyonel, merkezi ve sistematik bir değişim sürecidir. Bu zel yaklaşım için ana eleştiri, günümüzde dinamik doğası nedeniyle organizasyonel ortamın istikrarlı olduğunu varsaymanın zor olduğudur (Cao vd., 2000: 187).

2.4.2. Acil Durum Değişikliği

Acil durum değişiklik teorisinin popülaritesi, değişime yönelik planlı yaklaşım eleştirisi ile artmıştır. Değişime yönelik ortaya çıkan yaklaşım daha yenidir ve artımlı yaklaşıma göre daha pratik olarak grlmektedir. Bu perspektifte değişim, herhangi bir organizasyonun karşı karşıya kalabileceği sürekli ve öngörülemez bir süreç olarak grlmektedir. Acil durum değişikliği, çalışanların departman yöneticileri tarafından desteklendiği bir organizasyonda aşağıdan yukarıya doğru işleyen yaklaşım olarak uygulanmaktadır. Tüm alışanlar dinamik bir ortamda gerekli beceri ve yetkinliklerle eğitilmiş ve değişimle yüzleşmeye hazır tutulmaktadır. Acil durum değişiklik, etkin iletişim ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iş birliğine dayanmaktadır (Kumar, 2014: 5).

2.4.3. Artımlı Değişiklik

Bu yaklaşım, planlı değişikliğin gelişmiş bir sürümü olarak ifade edilebilir. Ancak farkı, planlamanın mantık çerçevesinde ve değişikliklerin aşamalı bir şekilde yapılmasıdır. Bu planlama türü, genellikle dış çevre ile ilgili değişiklikleri içermektedir. Bu yaklaşımda yöneticiler çevresel ihtiyaçları analiz ettikten sonra kurumsal performans ve hizmet sunumunu eşleştirmeye çalışırlar. Bir verim analizi yapılarak uygun düzeltici önlemler alınır (Kumar, 2014: 6).

Diğer modellerle karşılaştırıldığında bu “kör” bir yöntem olarak görülmemektedir. James Quinn, 'Mantıksal artımcılık' teorisinin, değişen bir çevrede strateji geliştirme gereksinimine benzer bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bu modele karşı çıkan eleştiriyi kazanmak, ciddi örgütsel değişimlerle başa çıkamamak demektir. Ancak, bu tür değişimin güçlü yönleri “çerçeve kırma patlaması” yaklaşımının aksine sürekli ilerleme vardır. Şöyle ki tüm organizasyonu dönüştürmek yerine yalnızca bir kuruluşun bir bölümü için uygulanmaktadır. Yeni bir dengeye ulaşmak yerine mevcut denge korunmakta ve yeni bir oluşum yerine normal yapı üzerinde devam edilmektedir. Çığır açan teknolojik gelişmeler yerine ise gelişmiş teknolojiler içermektedir (Aithal, 2016: 3).

2.4.4. Kademeli Değişim

Bu yaklaşım, belirli bir faktörün trend çizgisi durdurduğunda ve yukarı veya aşağı yönde önemli bir sıçrama olduğunda geçerlidir. Organizasyon, aksi belirtilmedikçe kademeli değişime izin vermediği için hiçbir kuruluşta adım değişikliği mümkün değildir. Ayrıca, stratejik planlama eğilim analizinden senaryo planlamasına geçtiği için önceden tespit etmek zordur (Cao vd., 2000: 187).

2.4.5. Dönüşümsel Değişim

Scholes ve diğerleri, dış çevrenin karmaşıklığı ve yüksek rekabet niteliği göz önüne alındığında, her kuruluşun kökten değişimlerle başa çıkabilmesi gerektiğini savunmuştur (Scholes vd., 2002). Ayrıca radikal bir değişim söz konusu olduğunda, örgütün mevcut paradigmasının dışında bir şekilde hareket ettiğini belirtmiştir. Böyle bir durumda başarılı olmak köklü kültürel kaymayı gerektirir ve bu kendi içinde bu tür değişimin ana eleştirilerinden biridir. Bu tür bir değişime yüksek bir katılımın olduğu göz

önüne alındığında, Ashburner, Ferlie ve FitzGerald bu yöntemi seçmeden önce, hedeflenen dönüşümsel değişimin kapsamlı bir fizibiletisinin çıkarılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu süreçte, bu tür dönüşümsel değişimin fizibilitesini belirleme göstergesi olarak beş temel husus önerilmiştir (Ashburner vd., 1996: 5). Bunlar; bir bütün olarak sistem genelinde çoklu ve birbiriyle ilişkili değişikliklerin varlığı, kolektif düzeyde yeni organizasyonel formların yaratılması, bireysel düzeyde rollerin yaratılması, güç ilişkilerinin yeniden yapılandırılması (özellikle yeni liderlik gruplarının oluşturulması) ve yeni bir kültür, ideoloji ve örgütsel anlamın yaratılmasıdır. Aynı zamanda, organizasyonun temelden değiştirmesi hedeflendiğinden, dönüşümsel değişimin elbette stratejik değişimin ötesine geçtiğini kabul etmektedir (Ferlie, 1996). Buna göre, çalışanların kendi değerine ilişkin algısı, bilgi yaratmaya ve başvuru sürecini geliştirmeye yönelik tutumu ve motivasyonu dönüşümsel değişimi gerçekleştirmek için oldukça önemli dört unsurdur (Scholes vd., 2002).

2.4.6. Radikal Değişim

Bu değişim, ekonomik durumu veya sosyal yapıyı değiştirmek şeklinde kabul edilmiştir. Bir durumu büyük ölçüde kökten değiştirmek anlamına gelmektedir. Bu değişim nadiren bir organizasyonda yarar sağlamaktadır. Çünkü her şeyin kökten değiştirmesi, değişime karşı bir dirençle sonuçlanabilmektedir (Plowman vd., 2007: 530).

2.5. Değişimi Uygulama Stratejileri

Bir değişikliği fikir aşamasından uygulamaya geçirmek için, eğitimcilerin ve yöneticilerin organizasyonun kaynaklarını ve desteğini bir araya getirmeleri gerekmektedir. Kanter, aşağıda yer alan üç “temel meta” veya “elektrikli alet” setinin güç kazanmak için bir kuruluşun üyeleri tarafından nasıl elde edilebileceğini açıklamaktadır:

- Bilgi (veri, teknik bilgi, siyasi zekâ, uzmanlık).
- Kaynaklar (fonlar, malzemeler, personel, zaman).
- Destek (onay, destek, onay, meşruiyet) (Kanter, 1983).

Bir değişikliğin uygulanmasındaki ilk strateji, bu elektrikli el aletlerinin mümkün olduğunca çoğunu toplamaktır. Bu gerçekleştikçe, bireyler planlanan değişiklik için “destek tohumları ekebilecektir”. Bu, özellikle başkalarının planlanan değişiklik için kritik ihtiyacı görmelerine yardımcı olmada önemlidir. Değişiklik için bir sponsorluk

aranmadan önce bu tohumların ekilmesi mümkün olabilir, böylece sponsor kritik bir ihtiyaca proaktif olarak yanıt verebilecektir (Viktorsson, 2014: 53).

Diğer bir strateji, değişikliği daha az tehdit edici ve dolayısıyla satışını kolaylaştıracak şekilde "bir dizi eylemdir". Örneğin, bir ürünün veya projenin değişimini şu durumlarda uygulamak daha kolaydır:

- (a) deneme bazında yürütme.
- (b) başarılı olmazsa tersinir.
- (c) küçük adımlarla yapılma.
- (d) geçmiş deneyime aşina ve tutarlı olma.
- (e) kuruluşun mevcut yönüne uygun olma.
- (f) örgütün önceki taahhütleri veya projeleri üzerine inşa edilme (Kanter, 1983).

Bu eylem dizisi, organizasyonel gelişim çabasını belirlenen değişiklik sponsoruna göndermeden önce tamamlanmalıdır, ancak bu kişinin planlanan değişikliğin paketlenmesine ve satışına daha fazla yardımcı olması gerekmektedir.

Koalisyonlar inşa etmek, değişimin uygulamasının tüm aşaması boyunca sıklıkla ortaya çıkan bir stratejidir. Kuruluşun istenen değişiklikten etkilenecek farklı seviyelerinde, tüm alanlardan destek alınmalıdır. Ancak bu her zaman mümkün olmasa da hemen bir amirden destek almak tavsiye edilmektedir. Bu gibi durumlarda, denetim otoritesini değişim çabalarına borç vermeyi yeniden gözden geçirmek etkilemek için kurum genelinde başka destek toplanabilmektedir (Viktorsson, 2014: 54).

Etkili değişim ustaları gayri resmi ağlarını kullanarak resmi toplantılardan ziyade destekçilerin endişeleri veya sorularıyla ayrı ayrı ilgilenmektedir. "Ön toplantılar", değişikliğin uygulanmasıyla ilgili endişeleri iletmek için güvenli bir ortam sağlayabilmekte, bu tür ortamlarda bir kişi, destek oluşturmak için edindiği elektrikli el aletlerinin bazılarını "takas etme" fırsatına sahip olabilmektedir. Bunlara ek olarak, bazı bireyler bir projeyi destekleyecek veya oldukça reaktif nedenlerle çabalarını değiştirecektir: "Eğer böyle destekliyorsa ben de yaparım" veya "Eğer böyle bir durum bu yönde hareket ediyorsa, biz de yapmalıyız" gibi. Belirtmek gerekir ki, bireylerin tepkisini bilen değişim ustaları ne kadar çok olursa, desteği harekete geçirmenin yollarını planlama yeteneği de o kadar büyük olmaktadır (Skogan vd., 2019: 116).

2.6. Değişim Yönetimi Teorileri

Değişim yönetimi teorileri, sistematik değişim teorilerine kıyasla daha geniş ve daha kavramsaldır. Değişim yönetimi teorileri, değişimi büyük ölçekte ele almakta ve bir dizi müdahale stratejisi içermektedir. Bu teoriler, yönetimin değişimdeki insanları içeren bir vizyonunu uygun şekilde planlayıp uygulayarak değişim girişimini genel misyon ve organizasyon stratejisi ile hizalamaya yardımcı olmaktadır. Değişim yönetimi süreçleri, değişimi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye yardımcı olur. Worren, Ruddle ve Moore, değişim yönetiminin altında yatan teori ve çerçevenin “sosyoloji, bilgi teknolojisi ve stratejik değişim teorilerinden ilkeler ve araçlar” içerdiğini belirtmektedir (Worren vd., 1999: 285). Birçok araştırmacı farklı değişim yönetimi teorileri geliştirmiştir. Bunlardan altı tanesi bu çalışma kapsamında tanımlanmıştır.

2.6.1. Lewin'in Yöntemi

Lewin, 1948'de örgütün mevcut durumunu çözmek, teşvikler yapmak, doğru liderlik stilini seçerek istenen değişiklikleri uygulamak ve istenen örgütsel değişikliklere ulaşıldığında durumun yeniden değerlendirmesini yapmak suretiyle sona erecek şekilde değişim sürecinin başlamasını önermiştir. Lewin, sorunların çözümüne diyalogun dahil edilmesi gerektiğini vurgulamış ve başarılı problem çözümlerin, değişim ajanlarının problemi anlama, bir çözüm bulma ve uygulamada aktif katılımı ile mümkün olacağına inanmıştır. 50 yıldan biraz daha uzun bir süre sonra Burnes, 1940'lı yıllardan itibaren Lewin'in yönteminden kaynaklanan değişim yöntemlerinin daha çok grupların çatışmalarını ve bireyleri geliştirmeye odaklandığını belirtmiştir (Burns, 2004).

2.6.2. Judson Yöntemi

Judson değişimi uygulamak için organizasyonu analiz etmek, değişimi planlamak, insanlara iletmek, güçlendirmek ve kurumsallaştırmaktan oluşan beş aşamalı bir yöntem önermiştir (Judson, 1991). Her bir aşamada oluşması beklenen engelleri ve bu engelleri en aza indirmek için hangi önlemlerin alınabileceğini de belirleyen Judson, değişime karşı sadece değişiklikten doğrudan etkilenen çalışanları değil, aynı zamanda genellikle değişikliğin uygulanmasında önemli rol oynayan alt düzey yöneticileri de büyük engel olarak görmektedir (Al-Haddad ve Kotnour, 2015: 249).

2.6.3. Kanter, Jick ve Stein Yöntemi

Kanter, Jick ve Stein, değişimi uygulamak için on aşamadan oluşan kapsamlı bir yöntem geliştirmiştir (Kanter vd., 1992: 249). Yöntemleri örgütsel durumu analiz etmek, bir plan ve vizyon oluşturmak, güçlü liderin desteğiyle değişimi uygulamak ve nihayetinde değişimi iletmek ve kurumsallaştırmakla başlamaktadır. Değişimi etkileyebilecek birçok iç ve dış gücü dikkate alan bu araştırmacılar, değişim ajanlarının değişimin formülasyonu ve uygulanmasından da sorumlu kişiler olduklarını vurgulayarak onlara verdikleri önemi belirtmişlerdir (Al-Haddad ve Kotnour, 2015: 250).

2.6.4. Kotter Yöntemi

1996 yılında, oldukça popüler olan ve sekiz adımdan oluşan bir değişim yöntemi öneren Kotter, yöntemini bütünsel olarak tanıtmış ve organizasyonların değişikliği uygulamadaki başarısızlıklarını önlemek ve başarı şanslarını artırmak için yöntemin kullanılabileceğini belirtmiştir (Kotter, 1996). Kotter, yöneticilerin değişikliği uygulamaya çalışırken yaptıkları en yaygın hataları tespit ederek bu tuzakların üstesinden gelmek için bir değişim yöntemini sunmuştur. Yöntemi, değişikliği gerçek potansiyel krizlerle ilişkilendirerek değişimi desteklemek için güvenilir bir ekip oluşturmak, vizyon ve stratejiye sahip olarak vizyonu iletmek, değişimi uygulamak ve kısa vadeli kazançlar planlayarak konsolidasyon kazançları birleştiren ve değişimi sürekli olarak kurumsallaştıran aciliyet duygusunu oluşturmakla son bulmaktadır (Al-Haddad ve Kotnour, 2015: 250).

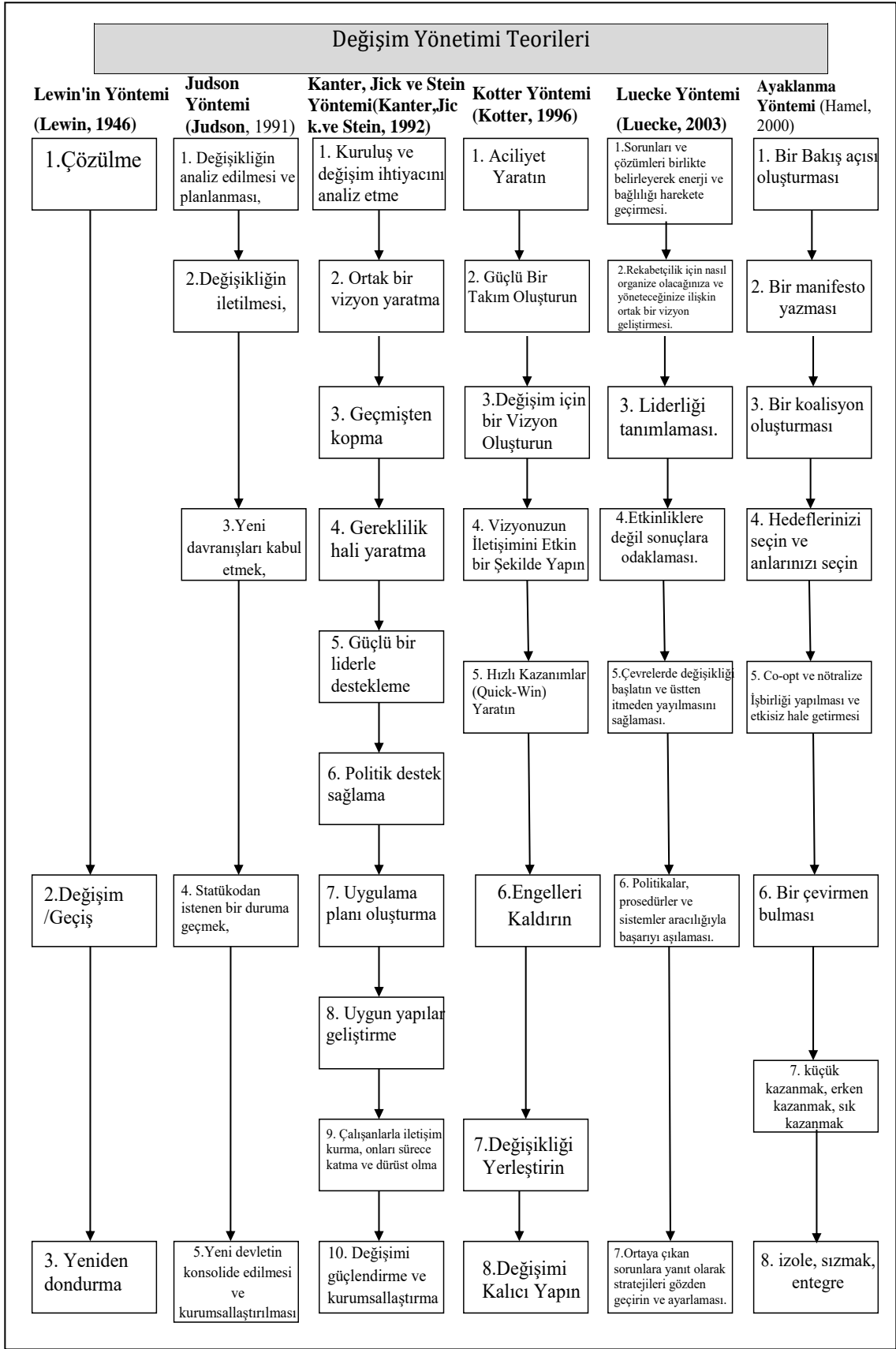
2.6.5. Luecke Yöntemi

1990 yılında, Luecke kendi adını taşıyan bir değişim yöntemi önermiş ve değişim ihtiyacını ve aciliyetini kabul etmenin önemini vurgulamıştır. Değişimi bir tehdit olarak değil bir fırsat olarak görmenin, örgütsel kültür içinde başarılı olmaya izin verdiğine inanan Luecke'nin yöntemi, değişimi desteklemede ve çalışanları değişimi kabul etmeye motive etmede güçlü liderliğin önemini vurgulamaktadır. Yöntem aynı zamanda çalışanların değişime verdiği farklı tepkileri de ele alarak, yöneticilerin çalışanlarının değişimi ve sonuçlarını kabul etmelerine yardımcı olmasına imkân sağlamaktadır. Luecke'nin yöntemi, mevcut sorunların ve çözümlerin ortak olarak tanımlanmasıyla başlamakta ve ortak bir vizyon geliştirme, liderliği belirleme, değişimi uygulanma ve son

olarak değişim sürecindeki herhangi bir sorun için stratejilerin izlenmesi ve ayarlanması ile son bulmaktadır (Luecke, 2003: 131).

2.6.6. Ayaklanma Yöntemi

Hamel, 2000 yılında ayaklanma modelini önermiştir. Başarıyı ve rekabet gücünü korumayı, yeni servet fırsatları yaratmak için rakipler tarafından yapılan değişikliklerden farklı bir organizasyondaki radikal, doğrusal olmayan değişikliklerin ve yeniliklerin gerekli olduğunu savunan Hamel, güçlü bir plana sahip olmak, politika, destek ekibi oluşturmak, değişikliği uygulamakla başlayan ve son olarak değişikliği organizasyona entegre etmek ve kurumsallaştırmakla sonlanan başarılı değişim için sekiz adımı geliştirmiştir. Hamel, değişimin sürekli bir “hayal etme, tasarlama, deneme, değerlendirme, yenilikçi fikirleri ölçeklendirme” döngüsü olması gerektiğini vurgulamıştır (Hamel, 2001: 299).



Şekil 4: Değişim Yönetimi Teorileri

Kaynak: Serina Al-Haddad, Timothy Kotnour, "Integrating the organizational change literature: A model for successful change," Journal of Organizational Change Management, Vol. 28, No. 2 (2015).

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLİ İLİŞKİSİ

1. Dönüşümsel Liderlik

Burns, ilk önce politik liderler hakkındaki tanımlayıcı araştırmasında dönüşümsel liderlik kavramını getirmiştir, ancak bu terim sonra örgütsel psikolojide de kullanılmıştır. Burns'e göre, dönüşüm liderliği "liderler ve takipçilerinin birbirlerinin daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine ilerlemelerine yardımcı oldukları" bir süreçtir. Burns liderlik ve yönetim arasındaki farklılaşma zorluğunu birbirine bağlamış ve bu farklılıkların özellik ve davranışlarda olduğunu iddia etmiştir. Bu iki kavramı da "dönüşüm liderliği" ve "etkileşimci liderlik" olarak belirlemiştir (Burns, 2004b: 75).

Burns'e göre, dönüşüm yaklaşımı insan ve kuruluşların yaşamında belirgin bir değişiklik yaratmaktadır. Algıları ve değerleri yeniden tasarlamakta, çalışanların beklentilerini ve isteklerini değiştirmektedir. Etkileşimci yaklaşımın aksine "ver ve al" ilişkisine değil, enerji verici bir vizyon ve zorlayıcı hedeflerin ifade edilmesi yoluyla liderin kişiliğine, özelliğine ve değişiklik yapma yeteneğine dayanmaktadır. Dönüşüm; liderlerin, ekibin, örgütün veya topluluğun yararına çalışmak için ahlaki bir örnek olmaları anlamında idealdir. Ayrıca Burns, dönüşüm liderliği ve etkileşimci liderliğin birbirini dışlayan stiller olduğu teorisini de ortaya koymuştur. Etkileşimci liderler genellikle organizasyondaki mevcut kültürde çalışırken kültürel değişim için çaba göstermezler, ancak dönüşüm liderleri kurum kültürünü değiştirmeye çalışmaktadırlar (Khanin, 2007: 7; Burns, 2004b: 76).

Başka bir araştırmacı Bass, dönüşüm ve etkileşimci liderliğin altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklayarak Burns'un çalışmalarını geliştirmiştir. Bass ayrıca "dönüşüm" yerine "dönüşümsel" terimini kullanmıştır. Bass, dönüşümsel liderliğin nasıl ölçülebileceğinin yanı sıra takipçilerin motivasyon ve performansını nasıl etkileyeceğini de açıklamıştır. Çünkü bir liderin dönüşüm oranı ilk önce takipçileri üzerindeki etkisi açısından ölçülmektedir (Khanin, 2007: 11). Böyle bir liderin takipçileri, lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı hissetmekte, liderin taşıdığı nitelikler nedeniyle, başlangıçta beklenenden daha fazla çalışmaya gönüllü olmaktadır.

Bu sonuç, dönüşümsel liderin takipçilerine sadece kendi kazançları için çalışılmasından daha fazlasını sunmasından kaynaklanmaktadır. Dönüşümsel liderler takipçilerine ilham veren bir misyon ve vizyon sağlayarak onlara bir kimlik vermektedir. Liderin idealize ettiği etki, entelektüel stimülasyon ve bireysel düşünce yoluyla takipçilere geçerek onları motive etmektedir. Ek olarak, bu lider, takipçilerini statükoya meydan okumak için yeni, benzersiz yollar bulmaya ve çevreyi başarılı olmayı destekleyecek şekilde değiştirmeye teşvik etmektedir. Son olarak, Burns'tan farklı olarak Bass, bir liderin aynı anda hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderlik gösterebileceğini savunmuştur (Bass, 1985).

30 yıllık araştırma ve bir dizi meta-analiz, dönüşümsel liderliğin, bireysel, grup ve örgütsel seviye değişkenleri dahil olmak üzere çok çeşitli performans sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Yıllar boyunca, dönüşümsel liderlik teorisi, bireysel performansı ve kurumsal etkinliği arttırmak adına etkili bir liderlik tarzı olma yolunda büyük bir popülerlik kazanmıştır. Zira dönüşümsel liderlik, kurumsal hedeflere ulaşmada ve başarının tanımlanmasında önemli katkılar sağlamıştır (Bass vd., 2003: 208). Bir liderin takipçileri arasında moral, güven ve bağlılığı ne derece artıracakını belirleyen dönüşümsel liderlik, bireylerin daha iyi performans gösterme ve örgütün genel iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçme potansiyellerini tanımlama ve geliştirmeyi kapsamaktadır (Grant, 2012: 465).

Dahası dönüşümsel liderlik, bireylerin yeteneklerini tanımlarına, organizasyonlardaki performanslarını arttırmalarına ve yeterliliklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Liderlerin ilham veren motivasyon, bireysel düşünce, ideal özellik, ideal davranış ve entelektüel teşvik gibi işyerlerinde gösterdikleri liderlik davranışları, takipçilerin yeteneklerini geliştirmeye ve onları motive etmeye yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla da bireyler arasında örgütlerine yönelik bir bağlılık duygusu sergilemeye öncülük etmektedir (Middlehurst vd., 2009: 314).

Bu liderlik tarzının yüksek öğrenim sektörü için son derece uygun olduğu, çünkü ortak hesap verilebilirliğe odaklandığı, dolayısıyla yüksek öğrenimde mevcut hiyerarşik yapıları güçlendirdiği kabul edilmektedir. Yüksek öğrenim kurumları da dönüşümsel liderlik fikrini desteklemektedir; bu sayede bir lider takipçilere gelecek için ortak bir vizyon aracılığıyla ilham verebilmektedir (Bass vd., 2003: 209). Dönüşümsel liderlik

tarzı, üyelere kurum vizyonuna bağlı olma konusunda ilham verme, üyelerin yenilikçi olmalarına ve problem çözme yeteneklerine yardımcı olacak koçluk ve mentorluk yoluyla daha iyi performans için bireylerin liderlik kapasitesini geliştirme gibi noktalarda da büyük katkı sağlamaktadır. Dönüşümsel liderler, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için davranış ve tutumlarını şekillendirerek bireylerin bağlılıklarını güçlendirmede, motive etmede ve geliştirmede kritik bir rol oynamaktadır. Dönüşüm liderleri, takipçilerin değerlerini ayarlama ve belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösterme ihtiyacını vurguladıkları bir vizyonun ifade edilmesine yardımcı olmaktadır (Hoffman vd., 2011: 781). Akademik ortamda yaşanan değişiklikler nedeniyle geleneksel liderlik yerine akademik topluluğun iyiliği için kaynakları yönetebilecek yeteneğe ve kabiliyete duyulan ihtiyacı karşılayabilecek etkin liderler tercih edilmelidir.

2. Değişim Yönetimini Geliştiren Dönüşümsel Liderliğin Unsurları

2.1. İdealleştirilmiş Etki

Dönüşümsel lider, takipçiler üzerindeki gücün ve etkinin kullanılmasında bir rol model olarak görülmektedir. Takipçilerden gelen güven ve saygıya dayanarak, bireyler ve kuruluşlar için makul değişikliklerin vizyonunu ve temelini açıkça ortaya koyan dönüşümsel lider, takipçilere öncelikle bilinci aşıl原因arak kendi ihtiyaçlarını organizasyonun iyiliği için ortak bir vizyon, misyon ve hedef gerçekleştirmek adına ikinci plana atmalarını sağlamakta ve kuruluşlarını yönetmek için etik ve ahlaki davranışta yüksek bir standart sergilemektedir (Bass vd., 1998). İdealleştirilmiş etki bir nitelik veya davranış olarak kategorize edilebilmektedir. İdealleştirilmiş etki niteliği, gerçek ve güvenilir bir algılama söz konusu olduğunda gösterilmektedir. Bu liderlere duyulan hayranlık, saygı ve güven takipçilerinin onları taklit etmek istemesine yol açmaktadır. İdeal etki davranışı ile lider, kuruluşun misyonu ve hedefleri doğrultusunda söylemlerinde ve eylemlerinde tutarlı olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Barling vd., 2008: 853).

Bu söylemler ve eylemler, yüksek etik ve ahlaki davranış standartları tarafından yönetilmektedir. Tichy ve Devanna, büyük şirketlerin CEO'larının kendilerini davranışlarına rehberlik eden temel değerlerin netliği ile değişim araçları olarak gördüklerini keşfetmiştir (Devanna ve Tichy, 1990: 56). Bunlar idealize edilmiş etkiden türetilen özelliklerdir (Jackson, 2005). Ancak bu dönüşümsel liderlik faktörü, örgütsel

bir dönüşümü tam olarak gerçekleştirmek için yetersizdir. Bir başka çalışmada, yüksek düzeyde idealize edilmiş etki gösteren liderlerin öğretmenler tarafından adil ve tutarlı olarak algılandıkları sonucuna varmışlardır (Devanna ve Tichy, 1990: 59). Bu liderler personeli ile etkileşime giren ve sorunları zamanında ele alan liderlerdir.

2.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümsel liderler işlerinde vizyon, anlam ve meydan okuma sağlayarak takipçilerini motive etmektedir. İlham motivasyonunda anahtar faktörlerden biri, liderin örgütün hedeflerini basit ve kabul edilebilir yollarla net ve açık bir şekilde takipçilerine aktarmasıdır. Etkili iletişim, başarılı liderlik için temel bir beceridir. Dönüşümsel liderler, hedeflerine ulaşmak için takipçilerinde heyecan yaratan olumlu ve çekici bir gelecek yansıtırlar. Liderin vizyonu organizasyona yön verirken, aynı zamanda hedefe nasıl ulaşılabileceği konusunda açık bir beklenti oluşturmaktadır (Ghurabi, 2017: 45).

Takipçiler motive edildiğinde, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için kendi çıkarlarını aşan bir arzu ile liderin beklentilerinin de ötesine geçebilmektedirler. Bu bağlamda bir lider için coşku ve bağlılık yaratan bir geleceğin etkileyici imajını iletme becerisi olmazsa olmaz nitelikler arasında yer almaktadır. Nitekim Hauserman çalışmasında, yüksek düzeyde ilham verici motivasyon sergileyen müdürlerin çalışanları tarafından mükemmelliğe adanmış bir lider olarak algılandıklarını söylemiştir (Hauserman ve Stick, 2013: 194).

2.3. Entelektüel Teşvik

Dönüşümsel liderler, eski problemlere yeni çözümler üreterek takipçilerine meydan okumakta ve onların alışkanlıklarını yeniden şekillendirerek kişisel yaratıcılıklarını ve yeniliklerini geliştirmektedir (Avolio vd., 2004). Yeni fikirler, çözümler, prosedürler ve programlar eski ve kalıcı problemleri çözmeye teşvik edilirken, aynı zamanda eleştiri korkusu olmadan hata yapılmasına da izin verilmektedir. Takipçilere alışılmıştan farklı olma korkusu yaşatmadan, liderin düşüncesinden farklı olsa bile, yenilikçi fikirleri keşfetme özgürlüğü tanınmaktadır. Liderler, bir kurumda çalışan insanların karşılaştıkları kritik sorunlarla başa çıkabilmeleri için bir öğrenme süreci oluşturmalıdır. Çünkü bu, deneyimleme yolu ile öğrenmeye açık bir ortam sunmaktadır. Hauserman, değişim sürecine açık liderlerin bulunduğu kurumlarda

takipçilerin fikirlerini dürüst ve güvenilir bir şekilde aktarabildiklerini ifade etmiştir (Hauserman ve Stick, 2013: 195).

2.4. Bireysel Destek

Dönüşümsel liderler, bireysel takip ve büyüme potansiyeli ile ilgilenirken her takipçinin var olan yeteneklerini geliştirerek onları en yüksek potansiyele ulaşma konusunda yönlendirmektedirler. Takipçilerin gücünü ve zayıflığını tanımak, kişisel hedeflerine ulaşmaları için onlara rehberlik etmek ve onlara güven vererek kendi gelişimleri için tam sorumluluk almalarını sağlamak liderlerin görevlerindedir (Ghurabi, 2017: 46). Aynı zamanda takipçilerin bireysel gelişimi için beceri ve potansiyelleri keşfetme serüveni, yeni öğrenme fırsatları da yaratmaktadır.

Yine dönüşümsel liderin takipçileriyle kurduğu iletişim tek yönlü değil, karşılıklıdır. Northouse tarafından yürütülen bir çalışmada, dönüşümsel liderlik nitelikleri sergileyen yöneticilerin daha etkili ve hem kamu hem de özel sektörde daha iyi başarılar elde ettikleri görülmüştür (Northouse, 2018). Bu nedenle, yöneticilerin işyerlerinde dönüşümsel liderlik yaklaşımını uygulamaları çok daha avantajlı görünmektedir.

3. Dönüşümsel Liderlik Davranışları

Liderlik pek çok örgütsel, durumsal ve davranışsal temelli teorilerle birlikte incelenmiştir. En çok araştırılan ve etkili olan liderlik teorilerinden biri de dönüşümsel liderliktir. Başlangıçta Bass tarafından geliştirilen bu teoride dönüşümsel lider davranışlarının takipçileri örgüt lehine kendi kişisel çıkarlarını aşmaya motive ettikleri görülmüştür. Birçok ampirik çalışma, dönüşümsel liderliğin iş memnuniyeti, çalışan bağlılığı, güven, iş performansı ve daha az ciro niyetleri gibi işle ilgili önemli tutum ve davranışlara olumlu katkıları olduğunu göstermiştir. Ayrıca, dönüşümsel liderlik, örgütsel bilim literatüründe son yirmi yıldır diğer tüm liderlik teorilerinden daha fazla ampirik incelemeye tabi tutulmuştur (Bass, 1997: 135).

Dönüşümsel liderin statükoyu korumak, yenilikçi fırsatları riske atmak ve mevcut sistemleri vizyona uygun şekilde değiştirmek yerine yeni çalışma yollarına yoğunlaştığı ileri sürülmüştür. Kouzes ve Posner, liderlerin olağanüstü işleri yapmak için “en iyi kişisel” performanslarını gösterirken ele aldıkları temel uygulamaları ortaya çıkarmak

amacıyla liderlik uygulamaları modelini geliştirmişlerdir (Posner ve Kouzes, 1988a: 485). Bu çalışma, dönüşümsel liderliğe bir yaklaşım olarak Kouzes ve Posner'ın liderlik modeline odaklanmaktadır. Modele göre liderlerin en iyi beş davranışı vardır:

- 1) Sürece meydan okumak.
- 2) Ortak bir vizyona ilham vermek.
- 3) Başkalarının harekete geçmesini sağlamak.
- 4) Yolu modellemek.
- 5) Kalbi teşvik etmek (Posner ve Kouzes, 1988b: 528).

Sürece meydan okumak iki bileşenden oluşmaktadır:

- 1) Fırsatları aramak.
- 2) Deney yapmak ve risk almak.

İyi liderler yeni ürün, hizmet ve süreç yaratma fırsatlarını arayarak mevcut organizasyon sistemlerine meydan okumakta, gerekli değişiklikleri belirledikten sonra, denemek ve başarılı olmak için risk almaktadır. Hatalar yapılırsa, iyi bir lider hatalarından ders alarak diğer fırsatları değerlendirmeye geçmektedir. Sürece meydan okumak, bir liderin statükoyu sorgulama, yenilik yapma ve değişimi başlatma yeteneğini ifade eder. Bu davranış aynı zamanda risk alma ve hatalardan ders almayı da içermektedir (Oke vd., 2009: 69).

Paylaşılan bir vizyona ilham vermek; geleceği hayal etmek ve başkalarını da bu hayale ortak etmek olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Güçlü liderler kurumlarının en iyi şekilde çalışması için daima bir vizyona sahiplerdir. Bir liderin geleceğe yönelik umutları, örgüt içindeki insanların bir fark yaratabilecekleri tutkusu ile birleşmektedir. Başkalarının liderin ekibine katılmasını ve liderin vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmasını sağlamak, iyi bir liderin markasıdır. Bu, liderlerin sezgisel bilgilerini kullanarak hayale-vizyona hayat vermelerini ve vizyonun takipçilerin beklentilerini göz önünde bulundurduğunu garanti etmesini gerektirir (Kouzes ve Posner, 2003).

Başkalarının harekete geçmesini sağlamak ise iki bileşen içerir:

- 1) İş birliğini teşvik etmek.
- 2) Değerleri güçlendirmek.

İyi bir lider ortak bir vizyon oluşturarak insanları ekip ruhu içinde çalıştırabilmelidir. Vizyonu gerçekleştirmek için lider, üyelerin becerilerini geliştirerek ve her birinin takım için ne kadar önemli olduğu bilincini vererek üyelerini güçlendirmelidir. Liderler, başkaları için yarattıkları fırsatları otoritenin armağanları olarak değerlendirmişlerdir (Posner ve Kouzes, 1988b: 528). Liderlerin ekibin elde edebileceği en yüksek performansı gerçekleştirirken ruhu keşfetmesini sağladığını söyleyerek bu noktaya dikkat çekmiştir.

Ekip üyelerini vizyona motive ve bağlı tutmak için liderin küçük kazançları planlaması gerekmektedir. Böylece takipçilerin, liderin başarılı davranışlarını taklit etmesi sağlanacaktır. Fakat bir vizyona sahip olmak ve destek oluşturmak yeterli değildir; liderin takipçilerine örnek olması ve onlara liderlik etmesi de gereklidir. Liderlik, tüm takipçiler için bir rol model olmayı içermekte ve böylece liderlik sürekli olarak organizasyonun değerini göstermektedir. Her fırsatçılığı, benimsedikleri hedeflere olan kişisel bağlılıklarını göstermek için ele almak, liderlerin vizyonlarını ve değerlerini somut hale getirmeleridir (Fry, 2003: 701).

Çalışanları aşağıdaki iki unsur ile teşvik etmek mümkündür:

- 1) Her projenin başarısına bireysel katkıları tanımak.
- 2) Takım başarılarını düzenli olarak takdir etmek.

Yıllık performans değerlendirmeleri, çoğu çalışan için tek geri bildirim kaynağıdır. Bununla birlikte, olağanüstü liderler bir projenin yaşam döngüsü boyunca bireysel katkılarını resmi olarak kabul etmek için fırsatlar ve seçenekler aramaktadırlar (Posner ve Kouzes, 1988a: 486). Bireyselleştirilen ve takipçilerin başarıya katkılarını yansıtan takdir etme, insanlar arasındaki bağı güçlendirmenin ve böylece paylaşılan vizyona olan bağlılıkları sürdürmenin sembolik bir yoludur.

Kouzes ve Posner'in modeli ilk olarak; araştırma tabanı, etkili liderliğin nasıl olması gerektiği ile değil, etkili liderlik gerçekleştiğinde takip edilen süreçlere odaklandığından tercih edilmiştir. İkinci olarak ise; bu model uygulamalara odaklanması nedeniyle ortalama liderlik tarzı yaklaşımına diğerlerinden daha az önyargılıdır (Tagoe ve Salifu, 2019: 88). Liderlik davranışlarının her birinin birbiriyle ilişkili bir takımyıldızı olduğunu varsaymaktadır. Kouzes ve Posner'in modeli de bu hipotezi yansıtmaktadır.

Çünkü liderler tek bir denetim uygulaması seçmez ve uygulamaz; liderler uygulamaların tümünü veya çoğunu sürekli olarak kullanmaktadır (Veron, 2012: 69).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin takipçileri etkilemelerini sağlamakla ilişkilendirilmiştir. Dönüşümsel liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki bağlantılar iyi kurulmuştur. Esasen, hem deneysel hem de meta-analitik çalışmalar göstermektedir ki dönüşümsel liderlerle çalışan takipçiler kurumlarına daha bağlı, aktif, tatmin olmuş, güçlü ve motivedirler. Bu tür liderler, takipçilere kişisel ilgi göstererek ve onların ihtiyaçlarını, isteklerini öğrenerek güveni, etkililiği ve motivasyonu arttırmaktadır (Mancheno, 2009: 12). Çünkü bu liderler her bir takipçinin ihtiyaçlarını bire bir tanımakta, onları anlamakta ve aynı zamanda ilham verici motivasyon yoluyla bu ihtiyaçları daha iyi bir şekilde gidermektedir. Liderin özel ilgisini hisseden takipçilerin özellikle örgütsel kriz dönemlerinde, daha uzun vadeli hedefleri taahhüt etme ve beklentileri karşılamak için daha çok çalışma olasılıkları daha yüksektir (Bass, 1985).

4. Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması

Etkileşimci ve dönüşümsel liderler, örgütsel hedefleri yerine getirmek için bireylerin davranışlarını etkileme özelliğine sahiplerdir. Etkileşimci liderlik veya başka bir deyişle yönetim liderliği, lider ile astları arasındaki işleme vurgu yapan bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Öte yandan, dönüşümsel liderlik astlarda bir dönüşüme (değişime) neden olan liderlik türüdür. Dönüşümsel lider, kurumda istenen değişikliği belirlemek için astlar ile birlikte çalışmaktadır (Burns, 2004). Etkileşimci ve dönüşümsel liderlik arasındaki başlıca farklar şunlardır:

1. Etkileşimci liderlik, ödüllendirme ve cezalandırmanın takipçileri harekete geçirmek için bir temel olarak kullanıldığı liderlik türüdür. Dönüşümsel liderlik ise takipçilerini etkilemek için liderin kendi karizmasını ve coşkusunu kullandığı bir tarzıdır.

2. Etkileşimci liderlikte lider, takipçileriyle olan ilişkisine vurgu yaparken, tersine dönüşümsel liderlikte lider, takipçilerinin değerleri, inançları ve ihtiyaçları üzerinde durmaktadır.

3. Etkileşimci liderlik reaktifken, dönüşümsel liderlik proaktiftir.

4. Etkileşimci liderlik yerleşik bir ortam için en iyisidir, ancak dönüşümsel liderlik çalkantılı ortamlar için idealdir.

5. Etkileşimci lider örgütün mevcut koşullarını iyileştirmek için çalışırken, dönüşümsel lider örgütün mevcut koşullarını değiştirmek için çaba göstermektedir.

6. Dönüşümsel liderlik karizmatik, etkileşimci liderlik ise bürokratik bir yapıya sahiptir (Bass, 1990:25; Ghurabi, 2017:48).

Tablo 3: Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması

| Karşılaştırma temeli | Etkileşimci Liderliğin | Dönüşümsel Liderlik |
|------------------------|--|--|
| Anlamı | Takipçileri motive etmek için ödüller ve cezalar kullanan liderlik tarzına Etkileşimci Liderlik denir. | Liderin takipçilerine ilham vermek için karizma ve coşkuyu kullandığı bir liderlik tarzı Dönüşümsel Liderliktir. |
| Kavram | Lider, takipçileriyle olan ilişkisine önem verir. | Lider değerlerine, ideallerine, etik değerlerine ve takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir. |
| Doğası | Tepkili | Proaktif |
| En iyi uyduğu ortamlar | Durgun Ortam | Çalkantılı Ortam |
| Çalışma Stili | Mevcut olan örgütün geliştirilmesi. | Mevcut örgütün değiştirilmesi. |
| Stil | Bürokratik | Karizmatik |
| Lider Sayısı | Sadece bir | Birden fazla |
| Odak | Planlama ve Uygulama | Yenilik |
| Motivasyon aracı | Kendi çıkarlarını gözeterek takipçilerin ilgisini çekmek. | Grup ilgisini öncelik olarak belirleyerek takipçileri teşvik etmek. |

Kaynak: Aphne Culced, “Blog 3: Most effective Leadership & Management Style & approaches”, 2018.

5. Değişim Yönetimi ve Örgütsel Değişim

Mevcut literatür, değişim yönetimi ve örgütsel değişimin birçok tanımını sunmaktadır. Yapılan bu tanımlar bu çalışma ile yakından ilgilidir. “Değişiklik yönetimi, değişikliğin uygulanabileceği bir ortam yaratmaya odaklanmaktır” şeklindeki bu tanım değişim yönetimi uygulamalarının planlanmasını ve konsepti anlamaya çalışırken temel bir başlangıç noktası sağlamaktadır (Kemp ve Low, 2008: 229).

Birçok örgütsel değişim girişimi başarısızlıkla sonuçlandığı için değişim yönetimi konusunun çok dikkat çektiği düşünülmektedir. Ayrıca Güney Afrika örgütlerinde statü kazanan dönüşüm kavramı, örgütsel değişimin çoğu biçiminde varlığını devam ettirmektedir. Araştırmaya ve bu araştırma konusundaki mevcut literatüre rağmen, örgütsel değişimin doğası ya da değişimin başarılı olması için gerekli kritik başarı faktörleri hakkında çok az fikir birliği vardır (Ven ve Poole, 2005: 1378).

Bennis değişimi, inançları, tutumları, değerleri ve organizasyonların yapısını değiştirmeyi amaçlayan karmaşık bir eğitim stratejisi olarak tanımlamakta, böylece yeni teknolojilere, sistemlere, pazarlara, zorluklara ve baş döndürücü değişim hızına daha iyi uyum sağlanabileceğini düşünmektedir (Bennis, 1996: 14; Kolzow, 2014: 227).

Burnes, değişim yönetiminin, yeni bir çalışma kültürünün veya belirli bir alanda bir değer kümesinin oluşturulmasında yeni bir sürecin, yeni sistemlerin, güncellenmiş yapıların veya teknolojinin uygulanması dahil olmak üzere bir dizi değişiklik projesini destekleyebileceğini belirtmektedir (Burns, 2004c: 445).

Kapsamlı araştırmalar sonucunda teknolojinin genel olarak bir kuruluşta birçok düzeyde değişiklik dayattığını bildirmektedir. Burnes, ayrıca bilgi sistemlerinin uygulanmasının beraberinde organizasyonlarda iş yapmanın yeni yollarını getirdiğini de bildirmektedir. Bilgi sistemlerinin bir kuruluşta bir dereceye kadar değişime yol açacağı açıktır. Dolayısıyla bilgi sistemi projeleri değişim projeleri olarak ele alınmalıdır (Burns, 2004c: 448).

Bateman ve Zeithaml örgütsel değişimin dört ana alanını belirlemiştir. Bunlar strateji, teknoloji, yapı ve insandır. Dört alanın hepsi birbiriyle ilişkilidir ve şirketler genellikle bir alanı değiştirmeye çalıştıklarında diğer alanlarda da değişiklik yapmalıdır (Bateman ve Zeithmal, 1990).

Strateji değişiklikleri bir Őirket, yeni bir iŐ koluna girmek için kaynaklarını deęiŐtirdięinde gerçekleŐmektedir veya bir Őirketin maliyeti dűŐürmek için verimlilik iyileŐtirmeleri yaptığıında söz konusu olmaktadır. Stratejik değişiklik yapan bir Őirketin üç temel aŐamadan geçmektedir:

- 1) Mevcut stratejinin artık Şirketin durumu için uygun olmadığını fark etmek.
- 2) Şirketin gelecekteki yönü için bir vizyon oluşturmak.
- 3) Değişikliği uygulamak ve desteklemek için yeni sistemler kurmak (Abell, 1978: 22).

Teknolojik değişiklikler, bazen kendi baŐlarına meydana gelmelerine rağmen genellikle daha büyük stratejik değişikliklerin bileşenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Değişen teknolojinin önemli bir noktası da kuruluşta kimlerin değişiklik tarafından tehdit edileceğini belirlemektir. Başarılı olabilmek için, Şirketin genel sistemlerine bir teknolojik değişiklik dahil edilmeli ve bunu desteklemek için bir yönetim yapısı oluŐturulmalıdır (Griffin ve Moorhead, 2011: 75).

Teknolojik değişiklikler, herhangi bir kuruluşta meydana gelebilecek değişiklikleri üretim veya üretkenlik, teknoloji veya çalışma yöntemleri, makine ve ekipmanla ele alınan beceri ve yetenekleri içermektedir. Ayrıca, kullanılan teknoloji sistemlerinde, denetleme yöntemlerinde veya ürünün kendisinde bir değişiklik içerebilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2011: 75).

Stratejik değişiklikler, operasyonel değişiklikler veya yönetim tarzındaki değişiklikler nedeniyle -bir Şirketin başka bir işletme almaya karar vermesi durumunda ve bu Őirketi entegre etmesi gerektiğinde- yapısal değişiklikler de meydana gelebilmektedir. Örneğin, daha katılımcı kararlar almak isteyen bir Şirketin hiyerarşik yapısını değiştirmesi gerekebilir.

Organizasyon yapısındaki değişim, örgütsel yapı içerisinde herhangi bir idari birim oluŐturma veya silme imkanına ek olarak, idari birimlerin yargı yetkisine veya birim başına dűŐen görevlere göre yeniden dağıtılması da örgütsel yapıdaki değişim süreciyle bağlantılıdır. Organizasyon yapısındaki değişim, bireylerin seçilmesi ve performansların değerlendirilmesi kriterlerinin deęiŐtirilmesi için insan kaynaklarının koordinasyon ve yönetim yetki ve yöntemlerinin dağılımını içermesi yanı sıra örgütsel

yapının amaçlarını, özelliklerini, prosedürlerini ve idari sistemlerini de kapsamaktadır (Griffin ve Moorhead, 2011: 76).

Çalışan değişiklikleri diğer değişiklikler nedeniyle gerekli olabilir veya bazen şirketler, etkinliklerini artırmak için işçilerin tutumlarını ve davranışlarını değiştirmeye çalışabilmektedir. Bateman ve Zeithaml, "Stratejik bir değişime teşebbüs etmek, yeni bir teknoloji getirmek ve çalışma ortamındaki diğer değişiklikler insanların tutumlarını etkileyebilir (bazen olumsuz bir şekilde)," "Ancak yönetim sık sık insanları doğrudan ve olumlu bir şekilde değiştirmek için bilinçli bir hedefle programlar başlatır." Her durumda, insanların değişiklikleri genel değişim sürecinin en zor ve en önemli kısmı olabilmektedir. Organizasyon Geliştirme Bilimi; eğitim-öğretim, ekip oluşturma ve kariyer planlaması gibi tekniklerle iş değiştiren insanlarla başa çıkmak üzere ortaya çıkan bir bilimdir (Bateman ve Zeithmal, 1990).

İnsan kaynaklarındaki değişim ve görev tanımı, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için pozitif değer ve tutumların yeniden oluşturulmasının yanı sıra beceri, deneyim ve bilişsel yetenekler ile davranışlardaki değişiklikleri de içermektedir. Değişiklik, insan kaynakları türünde veya sayısında (artış veya azalma) olabilir. Ayrıca eğitim ve teşvik sistemlerini, özel talimatları, yeni iş yöntemlerini, kuruluştaki bireylerin algı ve beklentilerindeki bir değişikliği de kapsayabilmektedir (Abell, 1978: 22).

6. Değişimin Direnişi ve Çözüm Yolları

Değişim yönetimi durumlarında değişim direnci çok yaygındır. Bu nedenle bireyler ve kuruluşlar buna hazır olmalı ve gerekli tedbirleri almalıdır. Değişimin negatif olması durumunda çalışanlar üzerinde oluşacak etki organizasyonda kalıcı hasarlara neden olabilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 588). Organizasyonel değişim vizyonu, kurumun olumlu yönde ilerlemesi için çalışanlar ve diğer paydaşlar tarafından kabul edilmelidir. Çoğu zaman örgütsel vizyon, çalışanlar tarafından mevcut görevlerinde kabul edilmez ve organizasyondaki değişim girişimi genellikle başarısız olur. Değişimin başlangıcından önce örgütsel değişim hakkında çalışanla yönetim arasında kurulacak iletişim sadece değişim sürecinin başlangıcında değil süreç boyunca da çok önemlidir. Çalışanların planlama veya pilot programa dahil olma uygulamalarına katılımı taahhüdü

artırmakta ve kuruluşun ne yaptığına dair bilgiyi derinleştirmektedir (Berry ve Somerville, 2010: 178).

6.1. Bireysel Direnç

İnsanların değişime direnmesinin iki temel nedeni vardır: Motivasyon eksikliği ve yetenek eksikliği. Bir kuruluşta yer alan birçok çalışanın genellikle değişimin amacı ve bir bilgi sisteminin onlara nasıl fayda sağlayabileceği hakkında yeterince bilgilendirilmemesi değişiklikler için motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluk iyi bir iletişim ve vizyon paylaşımı başlatılarak çözülebilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 590).

Meyer ve Allen, kabiliyet eksikliğinin sıklıkla böyle bir direnişin ana nedeni haline geldiğini belirtmektedir. İnsanlar değişim konusunda ortak bir paydada buluşsa ve değişim ihtiyacını anlasalar dahi, sınırlı yetenekleri nedeniyle bu değişiklikleri kabul etmekten korkabilmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 65). Çoğu durumda, yeni sistemler okula dönüş anlamını taşımaktadır ve bu organizasyonda yer alan her bir birey için daha fazla eğitim demektir. Böylece öğrenme eğrileri ile verimliliğin bozulması önemli bir sorun haline gelebilmektedir. Kotter ve Schlesinger, son kullanıcıların bilgi sistemi gibi yeni teknolojilerin kullanılmasına karşı direncinin normalde kullanıcıların bu teknolojiyle ilişkili riskleri algılamasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Kotter ve Schlesinger, 2008: 24).

Bu durum, çalışanların işlerini alışılmış bir şekilde yapmayı tercih etmeleri ile güçlendirilmektedir. Çoğu kullanıcı, işlerini daha iyi bir yöntemle halletmek ve yenilikçi olmak yerine, alışmış oldukları şekilde yapmayı tercih etmektedir. Kotter ve Schlesinger, insanların değişikliklere direnmelerinin dört ana nedenini açıklamışlardır (Kotter ve Schlesinger, 2008: 134):

İlk neden paröşiyal kişisel çıkarıdır. Çünkü bir organizasyonda yer alan ben merkezci ve öncelikle kişisel faydaya önem veren bazı insanlar genel olarak örgütün başarısıyla değil kişisel çıkarlarıyla ilgilenmektedirler.

İkinci neden, insanların değişim hakkındaki yetersiz veya yanlış bilgi sahibi olmaları veya üyeler arasındaki iletişim engellerinin ortaya çıkarabileceği yanlış anlamalardır.

Üçüncü neden, değişime karşı düşük toleranstır. Bazı insanlar değişimden ve gelecekteki belirsizliklerden korkmakta ve herhangi bir değişikliği kabul etmek yerine istikrar içinde yaşamayı ve güvende hissetmeyi tercih etmektedir.

Dördüncü ve son neden ise, bazı çalışanların gelecekteki değişikliklerin nedenleri üzerinde yaşadıkları anlaşmazlıklar ve değişim süreci hakkında olumlu ve olumsuz fikirlerden kaynaklı farklı değerlendirmelerdir (Kotter ve Schlesinger, 2008: 135).

Milis ve Mercken, yeni bir sistem söz konusu olduğunda bundan etkilenecek çalışanların projeye daha erken aşamalarda dahil edilmesi ile direncin azaltılabileceğini belirtmiştir. Böylece kullanıcılar arasında projeye yönelik bir sahiplenme duygusu oluşacak ve insanlar projeye daha bağlı kalacaklardır. Kısaca ortak bir, "bizim projemiz" duygusu yaratılacaktır. Araştırmacılar ayrıca, etkili iletişim sayesinde kullanıcıların proje ile ilgili gerçekçi beklentiler edindiğini ve böylece belirsizliklerin azaldığını vurgulamışlardır. İletişim aynı zamanda ekip çalışmasını da teşvik etmektedir (Milis ve Mercken, 2002: 108).

6.2. Kurumsal Direnç

Yeni bir sistemin uygulanma aşamasında, değişiklikler başladığında kuruluşun tüm departmanlarından olumlu geribildirim almak neredeyse imkansızdır. Direnç tolere edilebilir miktardan yüksek olduğunda bu sorunun daha da ciddi olacağı düşünülmektedir (Berry ve Somerville, 2010: 179). Birçok uzman, başarısızlığa neden olan etkenin direncin kendisi değil, yönetimin bu direnişle nasıl başa çıktığı konusunda hemfikirdir.

Gerçek direniş kaynaklarının ne olduğunu açıkça anlamak için proje liderlerinin tüm çalışanlarıyla özellikle de alt düzey çalışanlarla etkili bir iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Onların korkularını anlamak, meraklarını ve muhalefet düzeyini algılamak gibi hususlar direncin kaynağını belirlerken gereklidir.

Kotter, son birkaç yılda organizasyonlardaki önemli genellikle travmatik değişim miktarının muazzam şekilde arttığını savunmuştur. Kuruluşlar, yeni sistem uygulamaları, değişim programları ve değişim şampiyonları gibi değişim çabalarının yardımıyla gelişmeye çalışırlar. Ancak birçok durumda gelişmeler hayal kırıklığı yaratır ve değişiklikler amaçlandığı gibi çalışmaz. Bu nedenle Kotter, değişimin dezavantajını kabul etmiş ve insanların değişen koşullara alışmak zorunda kaldıklarında

olumsuzlukların her zaman yaşanabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin ve kuruluşların da değişim çabalarını geliştirme ve uygulamada hata yaptığını söyleyen Kotter, yapılan hataların önemli bir kısmının önlenemez olduğu sonucuna varmıştır (Kotter, 1995: 60).

Örgütsel üyeler, değişime katkıda bulduklarında örgütsel değişimin avantajlarından yararlanmayı bekleyebilirler. Çalışan davranışlarında olumlu değişiklikler olması zorunludur, aksi takdirde değişiklik uygulaması başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Davranış değişiklikleri örgütün yapısına dahil edilmiştir. Örgütsel çevrenin davranışı çalışanın verimliliğinde önemli bir role sahiptir. Yönetimin çalışana, kuruluşa katkı ve fikirlerine saygı göstermesi önemlidir. Saygının yararı olmadan örgütün acı çekmesi tehdidi çok yakındır. Bu nedenle yönetilen işçilerin liderlere olan saygısı besleyici bir ortam yaratmakta ve başarı kültürünü getirmektedir (Griffin ve Moorhead, 2011: 90).

Tüm bu araştırmacılar değişim sürecinde desteğin çok önemli olduğunu proje ekibinin kullanıcıları desteklemek için odaklanması, taahhüt edilmesi ve motive edilmesi gerektiğini ve kullanıcılardan gelen şikayetlerin göz ardı edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, direnişin azaltılmasında liderliğin katkısını da vurgulamışlardır. Nitekim insan yönetimi bir projenin en önemli parçasıdır ve bu nedenle proje yöneticisi için önemli bir beceridir. Buna ek olarak üst yönetim desteği kuruluşa projenin tam destekli bir sonuç getirmeyi amaçladığını göstermek açısından önemlidir.

7. Başarılı Değişim Yönetiminde Ortak Faktörler

Her bir kamu kuruluşunun değişim için kendi kültürel ve paydaş bakış açılarına göre en iyi yolu seçmesi gerekli olsa da başarılı değişim yönetiminde ortak bazı faktörler (hem özel hem de kamu sektöründe) vardır (Riege ve Lindsay, 2006: 2).

- Planlama: Değişim ile ulaşılabilecek hedeflerin ve bu değişime ulaşma yollarının geliştirilmesi ve belgelenmesidir.

- Tanımlı yönetim: Paydaşları ilgilendiren ve değişim çabalarını destekleyen, değişim için uygun organizasyon yapıları, roller ve sorumluluklar oluşturmaktadır.

- Taahhütlü Liderlik: Organizasyonel davranışa rehberlik etmek ve örneği ile önderlik yapmak için kurumun başında ve genelinde devam eden bir süreçtir.

- Bilgilendirilmiş Paydaşlar: organizasyon boyunca değişimin farkındalığını ve anlayışını oluşturmak için açık ve danışıklı iletişim yaklaşımları kullanarak paydaşların katılımını ve değişime bağlılığını teşvik etmek.

-Hizalanmış İş Gücü: Değişimin insan üzerindeki etkilerini belirleme ve işgücünü değişen kuruluşu destekleyecek şekilde hizalamak için planlar geliştirmektir (Munton ve Collins, 1998: 348).

Başarılı değişim projelerinde bu beş faktörden her birinin ne ölçüde sergilendiği, ilgili değişikliğin niteliğine bağlı olarak değişecektir. Açıkça tüm hükümet değişikliğinin söz konusu olduğu yerlerde karmaşıklıklar artacak ve özetlenen faktörlerin her biri daha kapsamlı bir değerlendirme gerektirecektir. Küçük daha yerel bir değişiklik olması durumunda ise ihtiyaç daha az önemli olacaktır. Ayrıca belirli inisiyatifler ve projeler sınırlı bir zaman çerçevesine sahipken değişim devam eden bir süreçtir. Bu nedenle başarılı değişimi belirlemek zor olabilir. Dahası başlangıçta bir başarı olarak algılanan değişim programları daha sonra bağlılık azaldıkça ve insanlar eski uygulamalara geri döndükçe başarısız olarak ilan edilebilir (Riege ve Lindsay, 2006: 3).

Son analizde değişim kurumsallaştığında, "buradaki şeyleri yapma şeklinin" bir parçası olduğunda ve diğer süreçler gibi, sürekli iyileştirme ve alaka düzeyi sağlamak için sürekli izlemeden fayda sağlamaktadır (Riege ve Lindsay, 2006: 4). Bu anlamda milletlerarası tahkim asla devlet yargısıyla eş değer değildir. Ancak yaptığı yargılama ve sonuçlar açısından tıpkı devlet yargılaması gibi uyuşmazlıkların çözüm yönetimlerinden biridir. Hakemlerin uyuşmazlık hâlinde temel aldıkları tek ölçü taraflar arasında yapılan anlaşma şartlarıdır. Anlaşma şartları dışındaki hiçbir millî ve milletlerarası hukuk normları dikkate alınmaz ve hakemlik müessesesi her davada farklı bir anlaşmayı esas aldığı için, evrensel ve değişmez hukuk kuralları oluşturmaz.

8. Dönüşümsel Liderliğin Değişim Yönetimindeki Rolü

Evans, bir organizasyonda değişiklik uygulamasının kolay bir görev olmadığını ve ancak liderler ve onların değişim temsilcileri tarafından yönetildiğinde başarılı olunabileceğini belirtmiştir. Ayrıca organizasyonel değişim yönetiminin istenen değişikliği anlamak, hazırlamak, uygulamak ve bundan tam olarak yararlanmak için bir kuruluşta yapılması gereken tüm eylemleri kapsadığını belirtmiştir. Bu süreç iyi bir plana

sahip olmalı ve kuruluşun değişim yönetimi çabalarını geliştirmelidir. Başarılı bir işyerinin çeşitli görevleri yerine getirmesi bir firmanın yatırım getirisine katkıda bulunmakta ve başarılı bir işyeri dönüşümün gerçek araçları olan insanlara daha çok dikkat etmelidir (Evans vd., 2004). Çünkü Maltz'a göre direnci en aza indirmek amacıyla örgütsel aktörlerin dinamikleri ve değişiklik olduğunda rol, görev ve yetki sınırlarındaki değişimleri iyi bir şekilde kavramaları gerekmektedir (Maltz, 2008).

Evans, bir liderin üst yönetimin desteğini sağlaması gerektiğine de dikkat çekmiştir. Ayrıca değişimin nedenlerini ve avantajlarını ifade edebilecek bir kahramanın da belirlenmesi gerektiğini de ifade etmiştir. Buna ek olarak belirtilen değişiklik girişiminin vizyonuna dayanarak gerçekçi bir plan oluşturulmayı da ön şart olarak kabul etmiştir (Evans vd., 2004).

Babcock ve Riley iletişim, eğitim, yetenek ve yapısal değişikliklerin değişim yönetiminin ayrılmaz birer parçası olduklarını ve aynı zamanda odaklanma ve disiplin gerektirdiğini söylemişlerdir. Ayrıca disiplinin dönüşümsel değişim sürecinde çok önemli bir unsur olacağına da dikkat çekmişlerdir (Babcock ve Riley, 2012).

Etkili değişim yönetimi değişimden etkilenen bireylerin değişikliğin ardındaki nedenleri, gerekliliği, nasıl uygulanacağını, değişim sürecindeki bireysel rolleri ve değişikliğin getireceği faydaların farkında olmasını sağlamaktadır. Değişim iyi düşünölmeli, üst düzey yöneticiler de dahil etkilenecek kişilerin çoğunun desteğine sahip olmalı ve halihazırda mevcut olandan daha iyi bir şeyle sonuçlanmalıdır (Capowski, 1994: 10). Değişim süreçleri genellikle belirsizlik, ekonomik, kültürel veya diğer nedenler gibi birçok nedenden dolayı dirençle karşı karşıyadır. Yönetimin rolü bu direnişle nasıl başa çıkılacağını ve bireylere zarar vermeden ya da en azından az hasarla başarıya ulaşmak için değişimin nasıl yönlendirileceğini açıklamaktır. Etkili değişim yönetimi değişimi organizasyondaki verimlilik ve karlılık kavramlarının temel bir parçası ve sürekli bir uygulaması haline getirebilmektedir (Babcock ve Riley, 2012).

Dönüşümsel liderler, bireylerin işleri farklı bir şekilde yapmalarına ilham vererek bireyleri ve kurumları daha önce hiç bulunmadıkları bir yere taşımak için çaba göstermektedirler. John Cotter, “Değişim Liderliği” isimli kitabında, bir organizasyonda değişiklik yapmanın her şeyden önce iş değişikliği sürecini anlayan ve uygulayabilen liderlerden geçmekte olduğunu belirtmektedir. Sadece liderler bireyleri davranışlarını

değiştirmek için gerekli tüm eylemleri herhangi bir şekilde yapmaya motive edebilmektedir. Nitekim dönüşümsel lider tek başına değişimi düzenleyip bunu kuruluşun temel kültürüne aşılayabilme gücüne sahiptir (Ghurabi, 2017: 65).

Bu nedenle herhangi bir kuruluşun hayatta kalması özellikle de organizasyon bir değişim aşamasıyla karşılaştığı zamanda liderlerin yarattığı kültürün yönlendirilmesine bağlıdır. Üst düzey liderlik başarılı ve başarısız kültürel değişimler arasındaki en belirgin ayrımlardan biridir. Dönüşümsel özelliklere sahip olan bir lider bağımsızlara ilham vermekte ve değişkenlerle şekillendirilmiş bir kültürün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Başarılı liderler vizyonlarını sunabilen, bireylerin mesajlarına meydan okuma ve ellerinde tutmalarına izin verme ve merkezi yönetimi öncülük etmeye motive etme yeteneğine sahip liderleri belirleyebilmektedir (Ghurabi, 2017: 65). Değişim, dönüşümsel liderliğin temel bir özelliğidir; bu da davranış ve tutumlarda yapılan değişim ve örgütsel kültürdeki değişim olmak üzere iki şekilde görölmektedir.

Neticede bu araştırmada dönüşümsel liderlik ve değişim arasında bir bağlantı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bireylerin alışık olmadıkları şeyleri yapmalarını ve sıradandan olağanüstü olana geçmelerini sağlayan bir liderlik olmadan herhangi bir yönetimde değişiklik yapmak söz konusu değildir. Dolayısıyla bu tür bir liderlik gerekli ve uygun dönüşümleri düzgün ve tutarlı bir şekilde yapabilen dönüşümsel liderlik türü için geçerlidir (Ghurabi, 2017: 65).

9. Literatür Taraması

Bir konuda yapılan önceki çalışmalar, araştırmacı için problemin çözümünde fikir ve yöntem sağlaması nedeniyle önemli kaynaklardır. Çalışmaların sonuçlarını belirlemenin yanı sıra tekrardan kaçınmak ve önceki çalışmalardaki güçlü veya zayıf yönleri belirlemek için de yapılan araştırmalardan yararlanılmaktadır. Kamu veya özel sektör incelendiğinde yönetimin ve başarılı kuruluşların da önemi nedeniyle bu çalışmada, birçok araştırmacı ve akademisyenin dönüşümsel liderlik ve değişim yönetimi alanı üzerine yoğunlaştıkları görölmüştür.

Filistin'de dönüşümsel liderliğin önemini açığa kavuşturmayı ve liderlerin dönüşümsel liderliği kullanmadaki yeterlilik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan El Kaide (2015) adlı çalışmada, Filistin'in stratejik hedeflerine ulaşması noktasında dönüşümsel

liderliğin rolü ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar; dönüşümsel liderlik boyutlarının düzenlenmesi, ilham verici uyarılma, ideal etki, bireysel değerlendirmeler, entelektüel uyarılma ve güçlendirme olarak belirlenmiştir. Her biri, katılımcılar tarafından büyük ölçüde onay almıştır ve sonuçlarda, kişisel değişken nedeniyle insanlar arasındaki ilişki konusunda istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır.

Bu çalışmada iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki ile dönüşümsel liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi adına Qaliubiya Valiliği'ndeki ortaöğretim okullarının müdürleri ile yapılan anket ve araştırmacının değerlendirmeleri yer almaktadır. Dönüşümsel liderlik bağımsız bir değişken olması yanında hem performans hem de iş tatminine bağımlı bir değişkendir. Çalışmanın sonucunda eğitim kurumlarında yaratıcılığı, yeniliği teşvik etmeyen programlar uygulandığı ve müdürlere yönelik eğitim programlarının zayıf olduğu tespit edilmiştir Khalil (2015).

Karimi ve Morshedi (2015) İran'daki İslami Azad Üniversitesi'nde dönüşümsel liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlayan çalışmada yaklaşım olarak ilişkisel tanımlayıcı yaklaşım, çalışma aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Çalışma 120 yüksekokulda yer alan 175 fakültenin tüm öğretim üyeleri ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre dört boyutlu olan dönüşümsel liderliğin (ideal etki, entelektüel uyarılma, entelektüel uyarılma, bireysel hususlar) her biri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yenilik ve ideal etkinin önemi görülmüş ve dönüşümsel liderlik ile demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim yeterlilik ve yaş) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu kaydedilmiştir. Bunların yanı sıra deneyim ile de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Bu çalışma, Güney Hindistan'daki Clark Sigal Hastanesinde hemşirelik liderlik gelişim programının uygulanmasını ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır Denker (2014). Çalışma popülasyonu 724 hemşire olarak belirlenmiş ve çalışma örneği hemşirelikte liderlerden seçilmiştir. Hemşirelik yöneticisi, hemşirelik yöneticisi asistanı ve hemşirelik denetmenleri tarafından temsil edilen ve seçilen tüm hastane çalışanlarından oluşan bir programın uygulanmasından sonra bir gelişme meydana gelmişti. Bu gelişme hastane felsefesi ile tutarlı olduğu için, programın uygulanmasından

sonra yöneticiler arasında dönüşümsel liderlik becerilerinin geliştirilmesi en önemli sonuçlardan biridir.

Canaan (2014) çalışmada, devlet ortaokullarının yöneticileri arasında dönüşümsel liderlik özelliklerinin ne derece kullanıldığını ve kuzey Filistin'deki öğretmenlerin bakış açısından öğretmenlerin mesleki eğilimlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Neticede bu ortalama 3,9 olarak saptanmıştır. Okul müdürleri için dönüşümsel liderlik özelliklerinin kullanılabilirlik derecesi ile profesyonel öğretmen ilişkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

El-Bawab (2014) çalışmasında, dönüşümsel liderliğin Filistin İslam Bankası'ndaki çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen en önemli sonuçlardan biri de Filistin İslam Bankası yönetiminin işçilere ahlaki teşvikler sağlamış olmasıdır. İş yerinde yeterlilik, üretkenlik ve yaratıcılık düzeyini yükseltmenin yanı sıra liderliğin, örnek bir etkiye sahip, banka içindeki bireyleri dikkate alan, zihinsel uyarılmaya yardımcı ve ilham verici motivasyon gibi özellikleri taşıdığı görülmüştür.

Al-Shakarrah (2013) çalışmasında, Riyad Genel Trafik Departmanındaki liderler arasındaki dönüşümsel liderlik davranışının kapsamını ve departmandaki işçilerin performansının iyileştirilmesi ile ilişkisini bilmeyi amaçlamıştır. En önemli sonuçlar arasında trafiğin genel idaresinde dönüşümsel davranış ve işçilerin performansının iyileştirilmesi için liderlik uygulamasının gerçekliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin görülmüştür.

Vandervoet, (2013) çalışmasında, dönüşümsel liderlikte yer alan farklı değişim modellerinin devlet kuruluşlarında uygulanması sonucunda gözetmenlere ne ölçüde katkısı olduğunun belirlenmesini ve devlet kuruluşlarındaki bürokratik örgütlenmenin değişim sürecini ne ölçüde sınırlandıracağını göstermeyi amaçlamıştır. İncelenen kuruluş Hollandalı bir hükümet kuruluşudur. Bu kuruluş mevcut organizasyon yapısı ve organizasyon kültüründe meydana gelen büyük değişim nedeniyle seçilmiştir. Çalışmada anket aracılığıyla açıklayıcı analitik yaklaşım kullanılmıştır. Çalışma topluluğu kuruluşun tüm çalışanlarını kapsayan 1353 kişiden oluşmuştur. 580 kişiden oluşan çalışma örneğinin en önemli sonuçlarından biri ise doğrudan denetçiler arasındaki dönüşümsel liderlik davranışının planlanan değişim operasyonlarına çok az katkıda bulunmuş

olduğudur. Ancak bu davranışın acil değişim süreçlerinde belirleyici olduğu, bürokratik olmayan örgütlerin bürokratik örgütlenmeyi takip eden örgütlere nispeten planlı ve acil değişimi uygulama noktasında daha zayıf olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümsel liderliğin, örgütsel değişime ve model türüne de bağlı olduğu kaydedilmiştir.

Dortzeno (2012) çalışmasını değişimin yönünü, algısını, anlayışını ve yönetimini tespit etmeyi amaçlamıştır. Kısaca değişimin ve yönetimin işçiler üzerindeki etki boyutu saptanmak istenmiştir. Bu çalışma Avustralya'da bulunan Güney Avustralya Turizm Komitesi üzerinde yürütülmüştür. Çalışma nüfusu 180, çalışma örneği ise 92 çalışan olarak belirlenmiş ve açıklayıcı analitik yaklaşım izlenmiştir. Çalışmada çoğu işçi üzerinde değişim süreci ve değişim yönetiminin olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kontrol verimliliği ve iletişim sürecinin değişim sürecinde önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır. Buna karşılık sonuçlar bazı çalışanların değişim sürecine direnmediğini de göstermiştir. Nitekim hükümet sektöründeki değişimi uygulamak zordur.

Braff (2011) çalışmasında bir organizasyonda değişim süreçlerinin yönetilmesinde yöneticilerin orta yönetimdeki rolünü analiz etmeyi ve anlamayı amaçlamaktadır. Rollerin değişimi nasıl etkilediği ve değişimin başarısına ne ölçüde katkıda bulunduğu gibi sorular da bu çalışma kapsamında cevaplanmıştır. Bu yöneticilerin değişime karşı direncini vurgulamak için betimsel yöntem ve anket kullanılmıştır. Çalışma nüfusu 840 olan şirketin tüm çalışanlarından oluşmuştur. Orta yönetim yöneticileri tarafından temsil edilen çalışma örneği ise 110 kişidir. Odak grubu kullanılarak 8 kadın yönetici için 8 ayrı oturum yapılmıştır. Odak grubuna dâhil edilemeyen diğer yöneticiler için ise anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda orta yönetimdeki yöneticilerin değişim sırasındaki rollerinin çok farkında oldukları görülmüştür. Yöneticilerin rolü değişim programının başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yöneticiler değişime olan istekliliklerini ve değişim programının kolaylaştırıcıları olarak hareket etme istekliliklerini göstermişlerdir.

Al-Minawi (2010) çalışmasında, kalite ve akademik akreditasyon ışığında değişim yönetimi alanında ölçüt ve göstergelerin yanı sıra kanıt ve veri toplama yöntemlerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışma değişkenleri arasında bağımsız değişken (değişim yönetimi), bağımlı değişken (kalite yönetimi) ve tanımlayıcı-analitik

yaklaşım kullanımı yer almıştır. Anket ve mülakat bilgi toplamak için araç olarak kullanılmıştır. Çalışma topluluğu Najran Üniversitesi Suudi Arabistanlı 160 öğretim üyesi belirlenmiştir. Buna karşılık, çalışma örneği 50 üyeden oluşmuştur. Çalışmanın en önemli sonuçları; bireylerin hazırlanmasında bilimsel yaklaşımların benimsenmesi, çabaları teşvik etmesi ve değişim süreçlerini kolaylaştırmasıdır. Bunun yanında kurum yönetimi, yaratıcılığı ve yeteneği ortaya çıkarmaya özen gösteren değişim ve gelişim için destekleyici bir ortam sunmakta ve yenilikleri kabul etmektedir. Vakıf yönetimi ise kurumun reform ve kalkınması için planlar yapmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNE ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

1. Çalışmanın Amacı

1. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde dönüşümsel liderliğin gerçekliğini bilmek.
2. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde yönetimin gerçekliğini bilmek.
3. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde dönüşümsel liderlik ve değişim yönetiminin boyutları arasındaki ilişkileri incelemek.
4. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde değişim yönetimine yönelik dönüşümsel liderliğin etkisi ve rolünü tespit etmek.
5. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde dönüşümsel liderliğin (Cinsiyet, Yaş, İş unvanı, Eğitim Düzeyi, Çalışma Süresi) değişkenlere göre ortalama tahminlerinde istatistiksel farklılıkların önemi hakkında bilgi edinmek.
6. Suudi Arabistan'daki Samba Bankası'nın İdari ve Bankacılık şubelerinde değişim yönetiminin cinsiyet, yaş, iş unvanı, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi değişkenlere göre ortalama tahminlerde istatistiksel farklılıkların göstergesi hakkında bilgi edinmektir.

2. Çalışmanın Önemi

Değişim yönetiminin başarıya ulaşması için uygulanan yöntemler ve uygulama metodu oldukça önemlidir. Bu çalışmada değişim yönetimi ile dönüşümsel liderlik arasındaki paralel ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu süreçte hem çalışanların hem de liderlik davranışlarının önemli yeri vardır. Liderin temel görevlerinden biri değişimi sağlamaktır. Dolayısıyla bu çalışma karar mercileri ve liderler için önemli olup onların dönüşümsel liderlik ve değişim yönetiminin kavramı ve boyutları hakkındaki farkındalıklarını arttırmaya katkıda bulunacaktır.

3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini Suudi Arabistan genelinde faaliyet gösteren Samba Banka'sının üst düzey yöneticileri (bölüm sorumlusundan yönetim kurulu başkanı) oluşturmaktadır.

Kolayda örnekleme yöntemi ile çalışma popülasyonundan oransal tabakalı rastgele bir örnek seçilmiştir. Bu doğrultuda 153 çalışana anket uygulanmış, 149 anket kabul edilmiş ve 4 anket yeterli cevap olmadığı için hariç tutulmuştur. Sonuç olarak çalışmada 145 anket değerlendirilmiştir. Anketin uygulanması 2020 yılında gerçekleştirilmiştir.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örnekleme sadece Cidde ve Riyad illerindeki çalışanların dahil edilmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur. İleride Türkiye genelinde yapılacak benzer çalışmalara önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bir işletmede/kurumda hali hazırda üst pozisyonlarda çalışmakta olan kişiler (bölüm sorumlusu- yönetim kurulu başkanı) üzerine yapılması da farklı bulguların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Dönüşümsel liderlik ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.

H1a: İdealleştirilmiş etki ile dönüşümsel liderliğin örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.

H1b: İlham verici motivasyon ile dönüşümsel liderliğin örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.

H1c: Bireysel destek ile dönüşümsel liderliğin örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.

H1d: Entelektüel teşvik ile dönüşümsel liderliğin örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.

6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket kullanılmıştır. Uygulanan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, iş unvanı, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi bilgilerden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

İkinci bölümde geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan (Burns, 1978), (Jadallb, 2012), (Bass, 1985) araştırmacıların ölçeklerinden yararlanılarak (Khalidiya, 2016) tarafından uyarlanan Dönüşümsel Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. İdealleştirilmiş etki (9 madde), ilham verici motivasyon (9 madde), entelektüel teşvik (6 madde) ve bireysel destek (7 madde) olmak üzere beşli likert tipinde (1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum) 31 madde olarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan (Bateman ve Zeithaml 1989), (Qndil, 2010) ölçeklerinden yararlanılarak (Khalidiya, 2016) tarafından uyarlanan değişim yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Amaçlar ve stratejiler (7 madde), Organizasyon Yapısı (9 madde), Bireylerin alanı (8 madde) ve Teknoloji alanı (7 madde) olmak üzere beşli likert tipinde (1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum) 31 maddeden oluşmaktadır.

Anket formu 5’li Likert Ölçek olarak hazırlanmıştır ve 5’li Likert Ölçeği (“kesinlikle katılmıyorum” ifadesi için 1, “katılmıyorum” ifadesi için 2, “kararsızım” ifadesi için 3, “katılıyorum” ifadesi için 4 ve “kesinlikle katılıyorum” ifadesi için 5 rakamı) kullanılmıştır.

7. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS paket programının 21.0 versiyonu yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, bu değerler -2 ila +2 arasında olduğundan, normal dağılımın sağlandığı varsayılmıştır (George ve Mallery, 2016). Bu kapsamda, katılımcıların dönüşümsel liderlik algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik algı düzeylerinin değişim

yönetimi algısı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

8. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları ve hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma anketinin nitel yönden incelemeleri gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin betimleyici ve istatistiksel analizleri belirli yöntemler kullanılarak araştırılmıştır.

8.1. Betimleyici Analizler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, iş unvanı, eğitim düzeyi ve çalışma süresi frekans dağılımları bakımından dönüşümsel liderlik ve değişim yönetimi ölçekleri ile ortalama değerler bakımından incelenmiştir.

Aşağıda yer alan tablo 4'te örneklemin demografik değişkenlerinin dağılımları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örneklemin cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %84'üne denk gelen 122 katılımcının erkek, %16'ya denk gelen 23 katılımcının ise kadın olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni incelendiğinde örneklemin %3'üne denk gelen 5 katılımcının yaşının 25'ten az, %40'ına denk gelen 58 katılımcının 25-35 yaş aralığında, %40'ına denk gelen 56 katılımcının 36-45 yaş aralığında ve son olarak da örneklemin %17'sine denk gelen 25 katılımcının 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

İş unvanı değişkeni için elde edilen bulgular ise şu şekilde gerçekleşmiştir: örneklemin, %2'sine denk gelen 3 katılımcı genel müdür yardımcısı, %1'e denk gelen 2 katılımcı bölge müdürü, %17'ye denk gelen 25 katılımcı şube müdürü, %33'e denk gelen 48 katılımcı bölüm müdürü ve son olarak da örneklemin %47'sine denk gelen 67 katılımcı bölge sorumlusu unvanı ile çalışmaktadır.

Örneklemin eğitim düzeyi incelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır; örneklemin, %14'üne denk gelen 20 katılımcı lise veya önlisans mezunu, %72'ye denk gelen 105 katılımcı lisans mezunu ve %14'e denk gelen 20 katılımcı ise lisansüstü düzeyinde mezuniyete sahiptir.

Son olarak örneklemin mesleki tecrübe dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir; örneklemin %29'una denk gelen 42 katılımcı 5 yıldan az mesleki tecrübeye sahiptir. %48'ine denk gelen 70 katılımcı 5-15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahiptir ve örneklemin %23'üne denk gelen 33 katılımcı 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

Tablo 4: Örneklemin Demografik Dağılımları

| | Frekans | Yüzde |
|------------------------|------------|------------|
| Cinsiyet | | |
| Erkek | 122 | 84 |
| Kadın | 23 | 16 |
| Yaş | | |
| 25'ten az | 5 | 3 |
| 25-35 | 58 | 40 |
| 36-45 | 56 | 40 |
| 46 ve üzeri | 25 | 17 |
| İş Unvanı | | |
| Genel Müdür Yardımcısı | 3 | 2 |
| Bölge Müdürü | 2 | 1 |
| Şube Müdürü | 25 | 17 |
| Bölüm Müdürü | 48 | 33 |
| Bölüm Sorumlusu | 67 | 47 |
| Eğitim Düzeyi | | |
| Lise-Önlisans | 20 | 14 |
| Lisans | 105 | 72 |
| Lisansüstü | 20 | 14 |
| Mesleki Tecrübe | | |
| 5 Yıldan Az | 42 | 29 |
| 5-15 Yıl | 70 | 48 |
| 16 Yıl ve üzeri | 33 | 23 |
| Toplam | 145 | 100 |

Aşağıda yer alan tablo 5'te araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümsel liderlik'in idealleştirilmiş etki alt boyutuna örneklem tarafından verilen cevapların ortalama değerleri yer almaktadır. Araştırma ölçeklerinin yapısı gereği 5li likert ölçek kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada 1 değeri "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesine denk gelirken 5 değeri "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine denk gelmektedir. Bulgular incelendiğinde katılımcıların idealleştirilmiş etki ifadelerine genel olarak pozitif bir tutum

sergiledikleri ve ortalamaların çoğunun 3 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örneklem, alt boyutun ifadelerine “katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 5: İdealleştirilmiş Etki Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Liderlik daha iyiye doğru değişim ihtiyacını kabul eder. | 3,96 | 1,06 |
| Liderlik çok çalışır ve çalışmak için büyük bir enerjiye sahiptir. | 3,79 | 1,15 |
| Liderliğin kuruluşun geleceği için net bir vizyonu vardır. | 3,68 | 1,21 |
| Liderlik çalışanların takdir, saygı ve güvenine sahiptir. | 3,61 | 1,14 |
| Liderlik, kuruluş yararına ulaşmak için kişisel çıkarları aşar. | 3,55 | 1,21 |
| Liderlik, çalışanların altındaki çalışmalarını ile kendilerini rahat hissettikleri bir iklim sağlar | 3,51 | 1,21 |
| Liderliğin ifadeleri eylemleriyle tutarlıdır. | 3,22 | 1,32 |
| Liderlik, çalışanlar arasında bir dizi paylaşılan değer oluşturmaya öncelik verir. | 3,57 | 1,09 |
| Liderlik, onları değişimin önemine ikna etmek için çalışanları ile çalışmaya iletişim kurur. | 3,49 | 1,21 |

Aşağıda yer alan tablo 6’de örneklemin ilham verici motivasyon alt boyutuna verdikleri cevapların ortalama değerleri ve standart sapmaları yer almaktadır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde örneklemin genel anlamda ilham verici motivasyon ölçeğindeki ifadelerle pozitif fakat zayıf bir tutum sergilediği görülmekte ve örneklem alt boyutun ifadelerine “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 6: İlham Verici Motivasyon Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Liderlik, çalışanları değişim için motive etmeye çalışır. | 3,40 | 1,22 |
| Liderlik, çalışanları değişim vizyonu taşımaya teşvik eder. | 3,50 | 1,19 |
| Liderlik, ekip çalışması yolu ile görevleri tamamlamak ister. | 3,48 | 1,28 |
| Liderlik, çalışanları şirketin hedeflerine ve vizyonuna ulaşmaya motive etmekle ilgilenir. | 3,44 | 1,22 |
| Liderlik, işçiler arasında meydan okuma ve mükemmellik sevgisini çağırır | 3,44 | 1,26 |
| Liderlik, çalışanları beklediklerinden daha fazlasını elde etmeye teşvik eder. | 3,38 | 1,24 |
| Liderler işçilerin üstün performansı için teşvikler sağlar. | 3,42 | 1,31 |
| Liderlik, çalışanları iş için çalışma isteklerini arttırmaya ikna etme yeteneğine sahiptir. | 3,43 | 1,27 |
| Liderlik, çalışanların çabalarının olumlu sonuçlarını açıklar. | 3,48 | 1,27 |

Aşağıda yer alan tablo 7’de ise örneklemin entelektüel teşvik alt boyutuna verdikleri cevapların ortalama değerleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde bütün ifadeler için zayıf ve pozitif bir tutum tespit edilmiş ve belirgin bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Sonuç olarak örneklem ifadelerine “katılıyorum” şeklinde bir görüş belirtmiştir.

Tablo 7: Entelektüel Teşvik Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Liderlik, çalışanları fikirlerde yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eder | 3,42 | 1,25 |
| Liderlik, sorunları çözmek için yeni fikirler bulmaya çalışır. | 3,55 | 1,26 |
| Liderlik çalışanların zihnine çok güvenir. | 3,46 | 1,28 |
| Liderlik, iş sorunlarını çözmeye çalışırken çalışanların fikirlerini paylaşır ve görüşlerini dinler | 3,40 | 1,30 |
| Liderlik, çalışanların kariyerlerinde neyi başarmak istediğini sürekli olarak tanır. | 3,26 | 1,20 |
| Liderlik, iş görevlerini tamamlamak için yeni teklifler gerektirir. | 3,39 | 1,25 |

Tablo 8’te bireysel destek ortalama değerleri sunulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde örneklemin bireysel destek alt boyutu için zayıf ve pozitif bir tutum sergilediği görülmekte ve örneklemin genel olarak ifadelerine “katılıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Tablo 8: Bireysel Destek Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|--|----------|------|
| Liderlik, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır. | 3,42 | 1,15 |
| Liderlik, çalışanların yeteneklerini sürekli olarak eğitmeye ve geliştirmeye heveslidir. | 3,55 | 1,22 |
| Liderlik personeli duyar ve sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. | 3,4 | 1,32 |
| Liderlik, çalışanların görüşlerine büyük önem verir ve inançlarına saygı duyar | 3,31 | 1,28 |
| Liderlik, onları diğerlerinden ayırabilecek yeteneklere sahip çalışanlara dikkat eder. | 3,5 | 1,25 |
| Liderlik, çalışanlar tarafından iyi bir iş çıkardıklarında takdir edilmektedir. | 3,52 | 1,21 |
| Liderlik, çalışmanın hedeflerini çalışanların yeteneklerine uygun hale getirmeye heveslidir. | 3,39 | 1,23 |

Aşağıda yer alan tablo 9’da araştırmanın diğer bir ölçeği olan değişim yönetimi ölçeğinin ilk alt boyutu olan amaçlar ve stratejiler alt boyutlarına örneklem tarafından verilen cevapların ortalamaları sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre örneklemin alt boyut ifadelerine verdikleri cevaplar genel olarak “katılıyorum” yönünde ve zayıf olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9: Amaçlar ve Stratejiler Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Liderlik, değişim süreci ile orantılı hedefler belirler. | 3,6 | 1,18 |
| Liderlik, şirketin değişim ihtiyacını karşılamak için planlarını ve faaliyetlerini değiştirmekle ilgileniyor. | 3,68 | 1,09 |
| Liderlik, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kaynakları ve araçları tahsis etmeye çalışıyor. | 3,54 | 1,17 |
| Liderlik değişim planlarını tüm çalışanlarla tartışır. | 3,36 | 1,27 |
| Liderlik, değişim planının hazırlanmasında çeşitli idari seviyeleri içerir. | 3,47 | 1,22 |
| Liderlik bir beklenmedik durum planına dayanır. | 3,61 | 1,17 |
| Hedefler ve stratejiler değiştirilirken takip ve denetim planı dikkate alınır. | 3,51 | 1,18 |

Tablo 10, ölçeğin organizasyon yapısı alt boyutu ifadelerine örneklem tarafından verilen cevapların ortalama değerleri yer almaktadır. İfadeler genel olarak 3 ve 4 cevapları arasında yoğunlaşmakta ve “katılıyorum” ifadesine denk gelerek zayıf bir tutuma işaret etmektedir.

Tablo 10: Organizasyon Yapısı Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Organizasyon yapısı esnek ve değişimi yönetmeye yardımcı olur. | 3,59 | 1,17 |
| Değişiklik yapıldığında şirketin yönetim sistemleri ve politikaları değiştirilir. | 3,57 | 1,1 |
| Yeni departmanlar veya fonksiyonlar oluşturulduğunda şirketin organizasyon yapısı değiştirilir. | 3,62 | 1,16 |
| Her iş için görev ve sorumlulukları tanımlayan fonksiyonel bir tanım vardır. | 3,65 | 1,11 |
| Organizasyon yapısının doğası, çalışanlara yetki devri sağlar. | 3,56 | 1,12 |
| Görevler, çalışanların sahip olduğu yetkinliklere göre dağıtılır. | 3,48 | 1,26 |
| Departmanların arasındaki ilişkiler açık ve yazılı düzenlemelerle herkese özgüdür. | 3,62 | 1,2 |
| Organizasyon yapısındaki yeni değişiklikler, prim hizmet sunulmasına yardımcı olur. | 3,68 | 1,15 |
| Organizasyon yapısı çalışanlar arasında kolay iletişimi kolaylaştırır. | 3,71 | 1,13 |

Tablo 11’de değişim yönetimi ölçeğinin bireylerin alanı alt boyutu ifadeleri için elde edilen cevapların ortalamaları sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre örneklemin alt boyut ifadelerine karşı tutumu zayıf ve pozitif yönlü “katılıyorum” ifadesine denk bir şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 11: Bireylerin Alanı Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Liderlik personelin çabalarını takdir eder. | 3,42 | 1,32 |
| Liderlik, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme meraklıdır. | 3,57 | 1,18 |
| Çalışanlar ihtiyaç duydukları değişim programlarında eğitilmektedir. | 3,61 | 1,21 |
| Liderlik, değişimin nedenlerini ve hedeflerini çalışanlara açıklığa meraklıdır. | 3,53 | 1,18 |
| Liderlik değişmeyi taahhüt edenler ödüllendirir. | 3,54 | 1,24 |
| Şirkette tanımlanmış ve açık bir teşvik sistemi vardır. | 3,48 | 1,41 |
| Liderlik, çalışanları işgücü düzenlemeleri ve sistemlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesine dahil etmeye heveslidir. | 3,46 | 1,28 |
| Liderlik, değişim ihtiyacını kapsayan etkili unsurlara sahiptir. | 3,59 | 1,19 |

Tablo 12’da değişim yönetimi ölçeğinin teknoloji alanı alt boyutu ifadeleri için elde edilen cevapların ortalamaları sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre örneklemin alt boyut ifadelerine karşı tutumu zayıf ve pozitif yönlü “katılıyorum” ifadesine denk bir şekilde gerçekleşmiştir fakat genel anlamda ölçeğe verilen cevapların yönü diğer ifadelere göre daha ağırlıklı bir şekilde pozitif yönde gerçekleşmiştir.

Tablo 12: Teknoloji Alanı Ortalama Değerleri

| | Ortalama | SS |
|--|----------|------|
| Liderlik, kullanılan teknolojik ekipmanı değiştirmeyi ve değişikliklerle başa çıkmak için geliştirmeyi amaçlamaktadır. | 3,74 | 1,2 |
| Kullanılan teknoloji zaman ve emeği azaltır. | 3,85 | 1,11 |
| Kuruluşun değişim sürecine yardımcı olan yönetim bilgi sistemleri vardır. | 3,74 | 1,18 |
| Şirket, teknolojiyi kullanan halklara hizmet sağlama yöntemlerini değiştiriyor. | 3,75 | 1,17 |
| Şirketin teknolojik gelişimi değişim sürecine katkıda bulunmaktadır. | 3,82 | 1,09 |
| Şirket, bilgiye erişimi kolaylaştıran bir veri tabanı sunmaktadır | 3,81 | 1,13 |
| Şirketin diğer şirketler ve kurumlarla koordine etmek ve bağlantı kurmak için teknik yöntemleri vardır. | 3,83 | 1,17 |

8.2. Güvenilirlik Testi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma ölçekleri olan dönüşümsel liderlik ve değişim yönetimi bütün maddeleri ile güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve hipotez testlerinde kullanılabilirliği denetlenmiştir. Güvenilirlik testi amacıyla Cronbach's Alpha testi kullanılmış ve bu teste göre elde edilen güvenilirlik skorunun 0,70'ten yüksek olması hedeflenmiş ve 1 değerine yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin arttığı belirtilmektedir.

Aşağıda yer alan tablo 13'te dönüşümsel liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının maddeleri gözetilerek gerçekleştirilen Cronbach's Alpha testi ile elde edilen güvenilirlik skoru yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre ölçeğin güvenilirlik skoru 0,980 ile mükemmele yakın ve oldukça yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olmuştur. Edilen sonuçlara göre ölçeğin bütün alt boyutları mükemmele güvenilirlik derecesine denk gelen 0,900 ve üstü güvenilirlik skorlarına sahip olmakta ve ilave bir iyileştirmeye gerek duymamaktadır.

Tablo 13: Dönüşümsel Liderlik ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Skoru

| | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|-------------------------|------------------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki | 0,959 | 9 |
| İlham Verici Motivasyon | 0,949 | 9 |
| Entelektüel Teşvik | 0,941 | 6 |
| Bireysel Destek | 0,936 | 7 |
| Toplam | 0,980 | 31 |

Tablo 14’te ise araştırmanın diğer ölçeği olan değişim yönetimi’nin Cronbach’s Alpha güvenilirlik test skoru yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde ölçeğin 31 maddesi gözetilerek gerçekleştirilen Cronbach’s Alpha testi skoru 0,978 olarak oldukça yüksek olarak elde edilmiş ve bu skor oldukça yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Sonuç olarak ölçek güvenilirlik artırma amacıyla ilave bir işleme gerek duymamaktadır.

Tablo 14: Değişim Yönetimi Güvenilirlik Skoru

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| 0,978 | 31 |

Sonuç olarak, ölçekler hipotez testlerinde kullanım açısından incelendiğinde sahip oldukları yüksek güvenilirlik bakımından hipotez testlerinde kullanım açısından bir engel teşkil etmemektedir.

Aşağıda yer alan tablo 15’te araştırma ölçeklerinden dönüşümsel liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre ölçek orijinal hali ile uyumlu dört faktör altında toplanmakta ve ölçeğin varyansı açıklama gücü ise %74 gibi yüksek bir değerde elde edilmektedir.

Tablo 15: Dönüşümsel Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi

| Bileşen | Toplam | İlk Özdeğerler | | Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları | | | Kare Yüklerin Döndürme Toplamları | | |
|-------------------------|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------|
| | | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif Yüzde | Toplam | Varyans Yükleri | Kümülatif Yüzde | Toplam | Varyansın Yüzdeleri | Kümülatif Yüzde |
| İdealleştirilmiş Etki | 19,513 | 62,945 | 62,945 | 19,513 | 62,945 | 62,945 | 7,377 | 23,798 | 23,798 |
| İlham Verici Motivasyon | 1,767 | 5,701 | 68,646 | 1,767 | 5,701 | 68,646 | 7,315 | 23,597 | 47,395 |
| Entelektüel Teşvik | 0,940 | 3,032 | 71,678 | 0,940 | 3,032 | 71,678 | 4,408 | 14,219 | 61,613 |
| Bireysel Destek | 0,813 | 2,624 | 74,301 | 0,813 | 2,624 | 74,301 | 3,933 | 12,688 | 74,301 |

8.3. Normallik Testi

Aşağıda yer alan tablo 16’de ise araştırma ölçeklerinin normallik testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde araştırma ölçeklerinden dönüşümsel liderlik ölçeği’nin Kolmogorov-Smirnov testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($\text{sig} > 0,05$). Değişim yönetimi ölçeği ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($\text{sig} < 0,05$). Ölçeklerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermesi ölçeklerin normal dağılım göstermediği ve non-parametrik testlerin hipotez testlerinde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Fakat bu çalışmanın ifadelerine ve katılımcı görüşlerine dayalı bir sosyal bilimler çalışması olduğundan dolayı parametrik testlerin kullanılması daha uygun olacaktır. Ek olarak likert ölçek yapısı gereği uç değerlere sahip olduğundan dolayı yapısı gereği normal olmayan dağılımı desteklemektedir. Literatür incelendiğinde bazı araştırmacılar ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinden yola çıkarak likert ölçek kullanılan sosyal bilimler çalışmalarında normal dağılmayan ölçek verilerini parametrik testler çerçevesinde incelediği görülmüştür. Literatür incelendiğinde bazı araştırmacılar sosyal bilimler alanındaki likert ölçekli çalışmalarda çarpıklık ve basıklık değerlerini dikkate alarak verilerin dağılımlarına ve test yöntemlerine karar verdiklerine rastlanmıştır. Hair ve diğerleri (2013) bu konuda gerçekleştirdiği çalışmalarında; çarpıklığın dağılımının simetrisinin bir ölçüsü olduğunu ifade etmiş ve +1 ve -1 arasındaki çarpıklığın normal dağılıma denk geldiği ve sağa veya sola sapmaların olmadığı ifade edilmiştir. Araştırmacılara göre +1 veya -1 dışındaki çarpıklık değerleri ise normal olmayan dağılıma denk gelmektedir. George ve Mallery (2016) tarafından gerçekleştirilen iki farklı çalışmada ise ± 1 arasında bir basıklık değeri çoğu psikometrik çalışmada normal dağılım için mükemmel kabul edilmekte fakat sosyal bilimler için belirli bir uygulamaya bağlı olarak $\pm 2,0$ arasında bir değer de normal dağılım için kabul edilebilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada ise +1,5 ile -1,5 arasındaki çarpıklık değerlerinin likert ölçeğin kullanıldığı sosyal bilimler çalışmalarında normal dağılımın bir göstergesi olarak kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın ölçekleri ele alındığında çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında olduğu basıklık değerlerinin ise öncelikle +2 ve -2 ve çok hafif bir sapma ile +1 ile -1 arasında olduğundan dolayı dağılımın normal olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 16: Araştırma Ölçekleri Normallik Testi

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | Sig. |
|---------------------|---------------------------------|-----|-------|
| | Statistic | df | |
| Dönüşümsel Liderlik | 0,138 | 145 | 0,067 |
| Değişim Yönetimi | 0,126 | 145 | 0,000 |

Tablo 17: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| | | İstatistik Değeri | Standart Hata |
|---------------------|-----------|-------------------|---------------|
| Dönüşümsel Liderlik | Çarpıklık | -0,626 | 0,201 |
| | Basıklık | -0,586 | 0,400 |
| Değişim Yönetimi | Çarpıklık | -0,747 | 0,201 |
| | Basıklık | -0,442 | 0,400 |

Sonuç olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırma açısından daha geçerli ve güvenilir analizlere ulaşabilmek amacıyla ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri gözetilerek parametrik testlerin yapılması kararlaştırılmış ve bu bağlamda hipotez testlerinde tek yönlü Anova analizi, bağımsız örneklem T-Testi ve doğrusal regresyon testinin yapılmasına karar verilmiştir.

8.4. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde ilgili test metotları kullanılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma ölçekleri ile demografik değişkenler arasındaki ortalama farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlılığı incelenmiş ve sonrasında da araştırma değişkenleri arasındaki istatistiksel ilişkiler incelenmiştir.

Bu bağlamda aşağıda yer alan tablo 18’te araştırma değişkenleri olan dönüşümsel liderlik alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek ve değişim yönetimi ile araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki unvan ve mesleki tecrübe arasındaki ortalama farklılıklarının istatistiksel olarak farklılıklarının olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem T-Testi ve tek yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır.

Cinsiyet değişkeni ile araştırma değişkenleri arasındaki ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız rnekleme T-Testinin sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni ile araştırma değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($\text{sig}>0,05$).

Yaş değişkeni ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ortalama farklılıklarının anlamlılığını araştırmak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Anova analizinin sonucuna göre yaş değişkeni ile dönüşümsel liderlik alt boyutları ve değişim yönetimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığına rastlanılmamıştır ($\text{sig}>0,05$).

Araştırma kapsamında incelenen diğer bir demografik değişken ise meslek unvanı değişkeni olmuştur. Meslek unvanı değişkeni ile araştırma ölçekleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Anova analizinin sonucuna göre mesleki unvan ile dönüşümsel liderlik alt boyutları ve değişim yönetimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığına rastlanılmamıştır ($\text{sig}>0,05$).

Eğitim durumu ile dönüşümsel liderlik alt boyutları ve değişim yönetimi değişkeni arasındaki istatistiksel ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Anova analizinin sonucuna göre eğitim durumu değişkeni idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek ve değişim yönetimi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ($\text{sig}<0,05$).

Mesleki tecrübe değişkeni ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ortalama farklılıklarının anlamlılığını araştırmak amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Anova analizinin sonucuna göre mesleki tecrübe değişkeni ile dönüşümsel liderlik alt boyutları ve değişim yönetimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığına rastlanılmamıştır ($\text{sig}>0,05$).

Tablo 18: Araştırma Değişkenleri Ortalama Farklılıkları

| Değişkenler | N | İdealleştirilmiş Etki (Ort ± SS) | İlham Verici Motivasyon (Ort ± SS) | Entelektüel Teşvik (Ort ± SS) | Bireysel Destek (Ort ± SS) | Değişim Yönetimi (Ort ± SS) |
|------------------------|-----|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Cinsiyet | | | | | | |
| Erkek | 122 | 32,01±9,17 | 30,68±9,87 | 20,06±6,85 | 23,77±7,63 | 111,13±29,69 |
| Kadın | 23 | 34,47±7,32 | 32,47±7,77 | 22,82±4,96 | 25,82±5,92 | 117,30±23,07 |
| Test | | t=-1,214 p=0,227 | t=-0,822 p=0,413 | t=-1,839 p=0,068 | t=-1,222 p=0,224 | t=-0,944 p=0,347 |
| Yaş | | | | | | |
| 25'ten Az | 5 | 28,80±12,07 | 29,20±8,93 | 19,6±7,4 | 21,40±5,41 | 103,60±32,91 |
| 25-35 | 58 | 31,75±9,82 | 30,60±10,10 | 19,68±6,50 | 23,15±7,95 | 109,05±33,01 |
| 36-45 | 56 | 32,25±8,72 | 30,62±9,61 | 20,44±6,79 | 23,96±7,20 | 113,69±26,50 |
| 46 ve Üzeri | 26 | 34,96±6,38 | 32,76±8,44 | 22,64±6,61 | 27,00±6,51 | 117,12±22,66 |
| Test | | F=0,791 p=0,553 | F=0,363 p=0,834 | F=0,894 p=0,469 | F=1,418 p=0,231 | F=0,509 p=0,729 |
| İş Unvanı | | | | | | |
| Genel Müdür Yardımcısı | 3 | 34,33±9,45 | 33,00±12,00 | 21,66±9,07 | 26,66±9,71 | 124,66±32,12 |
| Bölge Müdürü | 2 | 42,50±2,12 | 35,00±11,31 | 20,00±8,48 | 27,00±5,65 | 116,50±34,64 |
| Şube Müdürü | 25 | 33,72±7,36 | 31,60±9,20 | 19,72±5,51 | 23,96±6,57 | 110,96±29,60 |
| Bölüm Müdürü | 48 | 31,79±8,33 | 30,91±9,06 | 20,55±7,03 | 24,43±7,41 | 112,06±25,72 |
| Bölüm Sorumlusu | 67 | 31,97±9,89 | 30,56±10,15 | 20,50±6,65 | 24,09±7,41 | 111,88±30,94 |
| Test | | F=0,902 p=,465 | F=0,176 p=0,951 | F=0,132 p=0,970 | F=0,299 p=0,878 | F=0,162 p=0,957 |
| Eğitim Durumu | | | | | | |
| Lise-Önlisans | 20 | 32,10±8,74 | 30,95±10,15 | 20,85±7,46 | 24,30±8,88 | 113,45±28,65 |
| Lisans | 105 | 31,19±9,14 | 29,57±9,42 | 19,48±6,47 | 23,10±7,25 | 108,17±29,58 |
| Lisansüstü | 20 | 39,10±3,98 | 38,35±6,06 | 25,50±4,33 | 29,10±4,19 | 131,45±13,28 |
| Test | | F=7,155 p=0,001 | F=7,728 p=0,001 | F=7,507 p=0,001 | F=5,879 p=0,004 | F=5,903 p=0,003 |
| Mesleki Tecrübe | | | | | | |
| 5 Yıldan Az | 42 | 31,42±9,85 | 30,45±9,89 | 20,76±6,89 | 23,50±7,11 | 105,76±33,19 |
| 1-15 Yıl Arası | 70 | 32,45±9,24 | 30,84±9,87 | 19,90±6,65 | 23,70±7,11 | 111,70±28,60 |
| 15 Yıl ve Üzeri | 33 | 33,54±6,93 | 31,90±8,67 | 21,45±6,42 | 25,69±7,87 | 121,06±20,28 |
| Test | | F=0,518 p=0,597 | F=0,224 p=0,800 | F=0,653 p=0,552 | F=1,006 p=0,368 | F=2,689 p=,071 |

Aşağıda yer alan tablo 19’te araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişim yönetimi ile bağımsız değişkenleri olan dönüşümsel liderlik alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek arasındaki istatistiksel olarak anlamlı doğrusal, nedensellik ilişkilerin keşfedilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrusal regresyon testinin sonuçları yer almaktadır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde ilham verici motivasyon ile bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken ($\text{sig}>0,05$), idealleştirilmiş etki ($t=3,518$, $\text{sig}<0,05$) ve entelektüel teşvik ($t=2,613$, $\text{sig}<0,010$) değişkeninin değişim yönetim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik ile değişim yönetimi arasındaki ilişki pozitif yönlü, doğru orantılı bir ilişkiye işaret etmekte değişkenlerin birinin düzeyindeki artış diğerinde de artışa, birindeki azalış diğerinde de azalışa işaret etmektedir. Diğer bir taraftan idealleştirilmiş etki değişkeninin değişim yönetimi üzerindeki etkisi entelektüel teşvik değişkeninin etkisinden daha yüksek olmaktadır ($3,518>2,614$).

Tablo 19: Değişkenler Arası Regresyon Testi

| | Standardize | Edilmemiş | Standardize | t | Sig. |
|-------------------------|-------------|-----------|--------------------|-------|--------------|
| | Katsayılar | Standart | Edilmiş Katsayılar | | |
| | B | Hata | Beta | | |
| (Constant) | 29,205 | 5,427 | | 5,381 | 0,000 |
| İdealleştirilmiş Etki | 1,034 | 0,294 | 0,321 | 3,518 | 0,001 |
| İlham Verici Motivasyon | 0,653 | 0,380 | 0,217 | 1,721 | 0,088 |
| Entelektüel Teşvik | 1,384 | 0,530 | 0,320 | 2,614 | 0,010 |
| Bireysel Destek | 0,033 | 0,440 | 0,008 | 0,074 | 0,941 |

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümsel liderlik, kuruluşların ve yöneticilerin karşılaştığı rekabet zorluklarına ve yeniliklere cevaplar vermektedir. Dolayısıyla kuruluşlar, dönüşümsel liderlik modelinin arkasındaki felsefeyi yönetim geliştirme programlarına dahil etmeye başlamışlardır. Bu araştırma da değişim yönetimi ile dönüşümsel liderlik literatürü arasındaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Daha da önemlisi, bir liderin değişimle nasıl başa çıkacağını ve dönüşümsel liderliğin neden değişimi gerçekleştirmek için başarılı bir yol olabileceğine dair temel sorulara cevap vermektedir.

Başarılı bir değişim süreci yönetme konusunda geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kaldığı bilinen bir gerçektir. Çalışmada, dönüşümsel liderliğin değişim yönetimi ile önemli ve olumlu bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim dönüşümcü liderin değişim yönetimine etkisi ve çalışanlar ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu düşünüldüğünde, şirket değişim süreci ile liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki öngörülerek yapılan araştırmanın hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma, Suudi Arabistan genelinde faaliyet gösteren bir bankanın idari kadrosunu (bölüm sorumlusundan yönetim kurulu başkana) oluşturan 145 kişi üzerinde yapılmıştır. Demografik sonuçlara göre, ankete katılan kadın sayısı %16'dır, bu da erkeklere göre küçük bir yüzdendir. Kadınlar şu anda Krallıktaki tüm üniversite mezunlarının yaklaşık %58'ini temsil etmektedir. Her yıl 100.000'dan fazla Suudi kadın çalışma yaşına ulaşmaktadır. Buna göre, kadınların iş gücü piyasasına ve liderlik pozisyonlarına daha fazla dahil edilmesi gereklidir. (Mulligan,2019).

Ankete katılanların %80'i 25-45 yaş aralığındadır ve bu, banka idari kadrosunun büyük kısmının genç olduğunu göstermektedir. Bu durum, değişim sürecinin uygulanması için olumlu bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Mesleki tecrübesi 5-15 yıl arasında olan katılımcıların oranı ise %48'dir. Bu da idari kadro istihdamının esnekliğini göstermektedir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek ve değişim yönetimi ile araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, mesleki unvan ve mesleki tecrübe arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bununla birlikte eğitim düzeyi

ile idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel destek ve değişim yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan değişim yönetimi ile bağımsız değişkenleri olan dönüşümsel liderlik alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek arasındaki istatistiksel olarak anlamlı doğrusal, nedensellik ilişkilerin gösterilmesi amacıyla gerçekleştirilen doğrusal regresyon testinin sonuçları yer almaktadır.

Çalışma sonuçları, değişim yönetimi sağlamak için örgütün esnek bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ve dönüşümsel liderliğin örgütler için kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde ilham verici motivasyon ile bireysel destek alt boyutlarının değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken ($\text{sig}>0,05$), idealleştirilmiş etki ($t=3,518$, $\text{sig}<0,05$) ve entelektüel teşvik ($t=2,613$, $\text{sig}<0,010$) değişkeninin değişim yönetim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik ile değişim yönetimi arasındaki ilişki pozitif yönlü, doğru orantılı bir ilişkiye işaret etmekte değişkenlerin birinin düzeyindeki artış diğesinde de artışa, birindeki azalış diğesinde de azalışa işaret etmektedir. Diğere bir taraftan idealleştirilmiş etki değişkeninin değişim yönetimi üzerindeki etkisi entelektüel teşvik değişkeninin etkisinden daha yüksek olmaktadır ($3,518>2,614$).

Çalışmada bankanın idari kadrosunda güçlü kişisel ve profesyonel uygunluk ile karakterize edilen "idealleştirilmiş etki" davranışının mevcut olduğu, çalışanlara güven ve dürüstlük ilkelerine göre davranıldığı ve ortak hedefler belirlemekle ilgilenilip değerli iş modelleri sağlamaya odaklanıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma, idari kadronun çalışanlar arasındaki meydan okuma ruhunu teşvik etmemesi nedeniyle banka dahilinde "ilham verici motivasyon" davranışının eksik olduğunu ve bankanın ekip ruhu ve çalışması ile görevlerin olumlu bir şekilde yerine getirilmesine odaklanmadığını göstermiştir.

İdari kadroda "entelektüel teşvik" davranışının mevcut olduğu, işleyişin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip çalışanların problemlerini anlamak ve bunlara uygun çözümler bulmak için çaba sarf edildiği gözlemlenmiş, fakat teşvik ve rehberlik açısından çalışanların duygularına yeteri kadar ilgi gösterilmediği, dolayısıyla da bankada "bireysel destek" davranışlarının eksik olduğu ve bankanın idari kadrosunun çalışanlarla açık ve doğrudan temasa geçmediği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuç ve bulgular göz önüne alınacak olursa, bu kurum değişim liderlerinin gelişimine odaklanmak ve değişimin ne olduğu konusunda net bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olmak adına becerileri geliştirmeye daha çok dikkat etmelidir. Ayrıca, idari kadro, modern liderlik yöntemlerini benimsemeli ve dönüşümsel liderlik anlayışlarını desteklemelidir. Banka, yönetici kadrosunun dönüşümsel liderlik tarzı ve astların geliştirmesinde uzun vadeli faydaları hakkında farkındalığını arttırmak için eğitim faaliyetleri ve çalıştaylar düzenlemelidir.

Dönüşümsel liderlik ve liderliğin diğer sektörlerdeki durumu hakkında daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle karar verme sürecine sahip idari liderler seçilmeli, yöneticiler çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya teşvik edilmeli ve çalışanlar kurumun vizyon ve hedefine ulaşma doğrultusunda daha çok motive edilmelidir.

Kişisel veri:

| | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Cinsiyetiniz: Bay() | Bayan() | |
| Yaşınız: 25'tan az () | 25-35() | |
| ve Üzeri () 35-45 | 45 () | |
| İş unvanı : Yönetim Kurulu Başkanı () | İcra Başkanı() | Genel |
| Müdür() Genel Müdür Yardımcısı() | Bölge Müdürü() | Şube |
| Müdürü() Bölüm Müdürü() | Bölüm Sorumlusu () | |
| Eğitim Düzeyiniz: Diploma() | Lisans () | Lisansüstü () |
| Mesleki Tecrübe : 5 Yıldan Az () | 5-15 Yıl () | 16 Yıl ve üzeri () |

Bağımsız değişkenler (Dönüşümsel liderlik)

Bu bölümde görüşlerinizi öğrenmek için farklı sorular verilmiştir. Bunları dikkatlice okumanızı ve "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", " Kararsızım", "Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden size uygun olan birini (x) şeklinde işaretleyerek belirtmenizi rica ederiz.

| NO. | Soru | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| İdealleştirilmiş etki | | | | | | |
| 1. | Liderlik daha iyiye doğru değişim ihtiyacını kabul eder. | | | | | |
| 2. | Liderlik çok çalışır ve çalışmak için büyük bir enerjiye sahiptir. | | | | | |
| 3. | Liderliğin kuruluşun geleceği için net bir vizyonu vardır. | | | | | |
| 4. | Liderlik çalışanların takdir, saygı ve güvenine sahiptir. | | | | | |
| 5. | Liderlik, kuruluş yararına ulaşmak için kişisel çıkarları aşar. | | | | | |
| 6. | Liderlik, çalışanların altındaki çalışmalarını ile kendilerini rahat hissettikleri bir iklim sağlar. | | | | | |
| 7. | Liderliğin ifadeleri eylemleriyle tutarlıdır. | | | | | |
| 8. | Liderlik, çalışanlar arasında bir dizi paylaşılan değer oluşturmaya öncelik verir. | | | | | |
| 9. | Liderlik, onları değişimin önemine ikna etmek için çalışanları ile çalışmaya iletişim kurur. | | | | | |
| İlham verici motivasyon | | | | | | |
| 1. | Liderlik, çalışanları değişim için motive etmeye çalışır. | | | | | |
| 2. | Liderlik, çalışanları değişim vizyonu taşımaya teşvik eder. | | | | | |
| 3. | Liderlik, ekip çalışması yolu ile görevleri tamamlamak ister. | | | | | |
| 4. | Liderlik, çalışanları şirketin hedeflerine ve vizyonuna ulaşmaya motive etmekle ilgilenir. | | | | | |
| 5. | Liderlik, işçiler arasında meydan okuma ve mükemmellik sevgisini çağırır. | | | | | |
| 6. | Liderlik, çalışanları beklediklerinden daha fazlasını elde etmeye teşvik eder. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 7. | Liderler işçilerin üstün performansı için teşvikler sağlar. | | | | | |
| 8. | Liderlik, çalışanları iş için çalışma isteklerini arttırmaya ikna etme yeteneğine sahiptir. | | | | | |
| 9. | Liderlik, çalışanların çabalarının olumlu sonuçlarını açıklar. | | | | | |
| Entelektüel teşvik | | | | | | |
| 1. | Liderlik, çalışanları fikirlerde yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eder | | | | | |
| 2. | Liderlik, sorunları çözmek için yeni fikirler bulmaya çalışır. | | | | | |
| 3. | Liderlik çalışanların zihnine çok güvenir. | | | | | |
| 4. | Liderlik, iş sorunlarını çözmeye çalışırken çalışanların fikirlerini paylaşır ve görüşlerini dinler | | | | | |
| 5. | Liderlik, çalışanların kariyerlerinde neyi başarmak istediğini sürekli olarak tanır. | | | | | |
| 6. | Liderlik, iş görevlerini tamamlamak için yeni teklifler gerektirir. | | | | | |
| Bireysel destek | | | | | | |
| 1. | Liderlik, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır. | | | | | |
| 2. | Liderlik, çalışanların yeteneklerini sürekli olarak eğitmeye ve geliştirmeye heveslidir. | | | | | |
| 3. | Liderlik personeli duyar ve sorunlarını çözmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. | | | | | |
| 4. | Liderlik, çalışanların görüşlerine büyük önem verir ve inançlarına saygı duyar. | | | | | |
| 5. | Liderlik, onları diğerlerinden ayırabilecek yeteneklere sahip çalışanlara dikkat eder. | | | | | |
| 6. | liderlik, çalışanlar tarafından iyi bir iş çıkardıklarında takdir edilmektedir. | | | | | |
| 7. | Liderlik, çalışmanın hedeflerini çalışanların yeteneklerine uygun hale getirmeye heveslidir. | | | | | |

Bağımlı değişken (değişim yönetimi)

| NO. | Soru | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Amaçlar ve stratejiler | | | | | | |
| 1. | Liderlik, değişim süreci ile orantılı hedefler belirler. | | | | | |
| 2. | Liderlik, şirketin değişim ihtiyacını karşılamak için planlarını ve faaliyetlerini değiştirmekle ilgileniyor. | | | | | |
| 3. | Liderlik, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kaynakları ve araçları tahsis etmeye çalışıyor. | | | | | |
| 4. | Liderlik değişim planlarını tüm çalışanlarla tartışır. | | | | | |
| 5. | Liderlik, değişim planının hazırlanmasında çeşitli idari seviyeleri içerir. | | | | | |
| 6. | Liderlik bir beklenmedik durum planına dayanır. | | | | | |
| 7. | Hedefler ve stratejiler değiştirilirken takip ve denetim planı dikkate alınır. | | | | | |

| Organizasyon Yapısı | | | | | |
|---------------------|---|--|--|--|--|
| 1. | Organizasyon yapısı esnek ve değişimi yönetmeye yardımcı olur. | | | | |
| 2. | Değişiklik yapıldığında şirketin yönetim sistemleri ve politikaları değiştirilir. | | | | |
| 3. | Yeni departmanlar veya fonksiyonlar oluşturulduğunda şirketin organizasyon yapısı değiştirilir. | | | | |
| 4. | Her iş için görev ve sorumlulukları tanımlayan fonksiyonel bir tanım vardır. | | | | |
| 5. | Organizasyon yapısının doğası, çalışanlara yetki devri sağlar. | | | | |
| 6. | Görevler, çalışanların sahip olduğu yetkinliklere göre dağıtılır. | | | | |
| 7. | Departmanların arasındaki ilişkiler açık ve yazılı düzenlemelerle herkese özgüdür. | | | | |
| 8. | Organizasyon yapısındaki yeni değişiklikler, prim hizmet sunulmasına yardımcı olur. | | | | |
| 9. | Organizasyon yapısı çalışanlar arasında kolay iletişimi kolaylaştırır. | | | | |
| Bireylerin alanı | | | | | |
| 1. | Liderlik personelin çabalarını takdir eder. | | | | |
| 2. | Liderlik, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleme meraklıdır. | | | | |
| 3. | Çalışanlar ihtiyaç duydukları değişim programlarında eğitilmektedir. | | | | |
| 4. | Liderlik, değişimin nedenlerini ve hedeflerini çalışanlara açıklığa meraklıdır. | | | | |
| 5. | Liderlik değişmeyi taahhüt edenler ödüllendirir. | | | | |
| 6. | Şirkette tanımlanmış ve açık bir teşvik sistemi vardır. | | | | |
| 7. | Liderlik, çalışanları işgücü düzenlemeleri ve sistemlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesine dahil etmeye heveslidir. | | | | |
| 8. | Liderlik, değişim ihtiyacını kapsayan etkili unsurlara sahiptir. | | | | |
| Teknoloji alanı | | | | | |
| 1. | Liderlik, kullanılan teknolojik ekipmanı değiştirmeyi ve değişikliklerle başa çıkmak için geliştirmeyi amaçlamaktadır. | | | | |
| 2. | Kullanılan teknoloji zaman ve emeği azaltır. | | | | |
| 3. | Kuruluşun değişim sürecine yardımcı olan yönetim bilgi sistemleri vardır. | | | | |
| 4. | Şirket, teknolojiyi kullanan halklara hizmet sağlama yöntemlerini değiştiriyor. | | | | |
| 5. | Şirketin teknolojik gelişimi değişim sürecine katkıda bulunmaktadır. | | | | |
| 6. | Şirket, bilgiye erişimi kolaylaştıran bir veritabanı sunmaktadır. | | | | |
| 7. | Şirketin diğer şirketler ve kurumlarla koordine etmek ve bağlantı kurmak için teknik yöntemleri vardır. | | | | |

KAYNAKÇA

- ABBASI Aliya, “The Concept of Leadership”, *Retrieved February*, Vol. 16, 2010.
- ABELL Derek, “Strategic Windows: The Time to Invest in a Product or Market Is When a ‘Strategic Window’Is Open”, *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 1978, pp. 21–26.
- ADEYEMI Oluwatoyin, Isiaka BOLARINWA, “Principals’ Leadership Styles and Student Academic Performance in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria”, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol. 2, No. 1, 2013, pp. 187–198.
- AITHAL Sreeramana, *Organizational Behaviour Study Material*, First Semester MBA Programme 2016-17 of Mangalore University, doi: 10.5281/zenodo.154093, 2016.
- AKINBODE Akintola, AL-SHUHUMI, “Change Management Process and Leadership Styles”, *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 2, 2018, doi:10.20319/pijss.2018.42.609618, pp. 609–618.
- ALBAWAA Wasam, *The Impact of Using Dimensional Transformational Leadership on Motivating Employees: A Case Study of the Palestinian Islamic Bank*, (Master thesis), Islamic University of Gaza 2014.
- AL-HADDAD Serina, Timothy KOTNOUR, “Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change,” *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, No. 2, 2015, doi:10.1108/JOCM-11-2013-0215, pp. 234–62.
- ALMAYNAWI Jamal, *Managing change under quality and academic accreditation*, Najran University, (Master thesis), 2015, <http://hdl.handle.net/123456789/79>.
- AL-QAİDİ Mansour, “The Role of Transformational Leadership in Achieving the Palestinian Strategic Goals”, *Rua Iqtisadiyah El-Oued University* Vol. 3, No. 10, 2016 pp.177-200.
- ALSHAKRA Mansur, *The role of transformational leadership in improving the level of performance of employees in the General Traffic Department*, (Master thesis), Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia 2013.
- AMANCHUKWU Rose Ngozi, Gloria Jones STANLEY, Nwachukwu Prince OLOLUBE, “A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management”, *Management*, Vol. 5, No. 1, 2015, doi: 10.5923/j.mm.20150501.02, pp. 6–14.
- ANTONAKIS John, Robert HOUSE, *The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI, Amsterdam, 2002.

- APPELBAUM Steven, Giulio David IACONI, Albert MATOUSEK, “Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions”, *The international journal of business in society*, Vol. 7, No. 5, 2007, pp. 586–598.
- ARMENAKIS Achilles, Arthur BEDEIAN, “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 293–315.
- ASHBURNER Lynn, Ewan FERLIE, Louise FITZGERALD, “Organizational Transformation and Topdown Change: The Case of the NHS”, *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 1, Wiley Online Library, 1996, pp. 1–16.
- AVOLIO Bruce, Weichun ZHU, William KOH, Puja BHATIA, “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 8, 2004, doi:10.1002/job.283, pp. 951–68.
- AVOLIO Bruce, Bernard BASS, Fred ZHU, *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, Mind Garden, Incorporated, 2004.
- BABCOCK Teri, Adam RILEY, *Driving Successful Transformational Change through Journey Management*, Outlook, No. 2, 2012.
- BAKAN İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, doi: 1309-9132, pp. 73–84.
- BARLING Julian, Amy CHRISTIE, Nick TURNER, “Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, No. 4, 2008, doi:10.1007/s10551-007-9552-8, pp. 851–61.
- BARTOL Kathryn, David MARTIN, Julie KROMKOWSKI, “Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 3, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 2003, pp. 8–19.
- BASKER Inger, Therese SVERDRUP, Vidar SCHEI, Alexander SANDVIK, “Embracing the Duality of Consideration and Initiating Structure: CEO Leadership Behaviors and Small Firm Performance,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 41, No. 3, 2020, doi:10.1108/LODJ-04-2019-0170, pp. 62–449.
- BASS Bernard, *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- BASS Bernard, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 1990, doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S, pp. 19–31.

- BASS Bernard, “Does the Transactional- Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychologist Journal*, Vol. 52, No. 2, 1997, doi:10.1037/0003-066X.52.2.130, pp. 130–139.
- BASS Bernard, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 2003, doi:10.1037/0021-9010.88.2.207, pp. 207–218.
- BASS Bernard, Erlbaum ASSOCIATES, Eileen KELLY, “Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact Journal” *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 3, 1998, pp. 169–172.
- BASS Bernard, Ralph STOGDILL, *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon and Schuster, 1990.
- BATEMAN Thoma, Carl ZEITHMAL, *Management: Function and Strategy*, Irwin, 1990.
- BENNIS Warren, “Leader as Transformer Effective Leaders Put Words to the Formless Longings and the Felt Needs of Other People”, *Executive Excellence*, Vol. 13, 1996.
- BENNIS Warren, Burt NANUS, “The Strategies for Taking Charge”, *Leaders, New York: Harper. Row*, Vol.71, 1985.
- BHASKAR Roy, *Scientific Realism and Human Emancipation*, Routledge, 2009.
- BHATTACHARYYA Som, Sumi JHA, “Literature Review of Leadership Theories”, *Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives Journal of Emerald Insight*, Vol. 19, No. 11, 2018, doi:10.1108/978-1-78756-259-220181003, pp. 33–43.
- KIRMAZ Birol, “Bilgi Çağı Lideri”, *Ankara Barosu Dergisi*, 2010, pp. 207–222.
- BLAKE Robert Rogers, Jane Srygley MOUTON, *The Managerial Grid III: A New Look at the Classic That Has Boosted Productivity and Profits for Thousands of Corporations Worldwide*, Houston: Gulf Publishing Company, Book Division, 1985.
- BLANK Warren, John WEITZEL, Stephen GREEN, “A Test of the Situational Leadership Theory”, *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 3, 1990, pp. 279-297.
- BLOCK Gladys, Anne HARTMAN, Connie DRESSER, Margaret CARROLL, Janet GANNON, Lilly GARDNER “A Data-Based Approach to Diet Questionnaire Design and Testing”, *American Journal of Epidemiology*, Vol. 124, No. 3, Oxford University Press, 1986, pp. 453–469.
- BRAAF Patricia, *The role of middle management in change management programmes: A case study of Telesur*, (Master thesis), Netherlands: Maastricht School 2011.
- BRYMAN Alan, *Leadership and Organizations (RLE: Organizations)*, Routledge, 2013.

- BRYSON John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, 2018.
- BURNS James, “Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal,” *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, 2004a, doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x, pp. 977–1002.
- BURNS James, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pearson Education, 2004b.
- BURNS James, *N Y LEADERSHIP*, Harper & Row, New York, 1978.
- BURNS James, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, 2004c.
- CAIRNS Thomas, John HOLLENBACK, Robert PREZİOSİ, William SNOW, “Technical Note: A Study of Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Theory”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 2, 1998, doi:10.1108/01437739810208692, pp. 113–116.
- CAMERON Esther, Mike GREEN, *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Model*”, *Tools & Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, 2004.
- CAO Guangming, Steve CLARKE, Brian LEHANEY, “A Systemic View of Organisational Change and TQM”, *TQM Magazine*, Vol. 12, No. 3, 2000, doi:10.1108/09544780010320241, pp. 186–193.
- CAPOWSKI Genevieve, “Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow?”, *Leadership, American Management Association Journal*, Vol. 83, No. 3, 1994, pp. 10–17.
- CONGER Jay, Robert FULMER, “Developing Your Leadership Pipeline”, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, 2003, pp. 76–85.
- CULCD Aphne, “Blog 3: Most effective Leadership & Management Style & approaches”, 2018, <https://culcdaphne.wordpress.com/2018/03/26/blog-3-most-effective-leadership-management-style-approaches>.
- DAFT Richard, *Leadership: Theory and Practice*, Harcourt College Pub, 1999.
- DEMİRHAN Gökhan, *Ğitim Yöneticilerinin Yönetmel Tarzları ile Öğretmenlerin Adanmışlık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Uşak, 2010.
- DENKER Audria, *Transformational leadership in nursing: Apilot nurse leader development program*, (Master thesis), Bellarmine University, Louisville, USA 2014.

- DEVANNA Mary Anne, TICHY Noel, “Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The Boundaryless Corporation”, *Human Resource Management*, Vol. 29, No. 4, 1990, doi:10.1002/hrm.3930290409, pp. 455–471.
- DIMMOCK Clive, *Leadership in Education: Concepts, Themes and Impact*, Routledge, 2011.
- DORTENZIO Carlo, *understanding change & change management processes– employees views*, (Ph.D.), University of Canberra, AUSTRALIA 2012.
- DOPPELT Bob, *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Routledge, 2017.
- ENDSLEY Mica, Daniel GARLAND, *Situation Assessment Analysis and Measurement*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.
- EVANS William Raymond, Mat GILFEDDER, Jenet AUSTIN, *Application of the Biophysical Capacity to Change (BC2C) Model to the Little River (NSW)*, CSIRO Land and Water, 2004.
- EVERITT Barry, Trevor ROBBINS, “Central Cholinergic Systems and Cognition”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, No. 1, 1997, pp. 649-684.
- FRY Louis, “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, 2003, doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001, pp. 693–727.
- GEORGE Darren, MALLERY Paul., *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*, Routledge, 2016.
- GHURABI Khawla, “Transformational Leadership and Its Relationship to Managerial Creativity Is a Survey Study on Employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences”, *Faculty of Humanities and Social Sciences*, Mohamed Boudiaf University, M’sila, 2017.
- GIBSON Jane Whitney, John HANNON, Charles BLACKWELL, “Charismatic Leadership: The Hidden Controversy”, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 4, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 11–28.
- GILLEY Ann, Jerry GILLEY, Heather MCMILLAN, “Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness,” *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 21, No. 4, Wiley Online Library, 2009, pp. 75–94.
- GORONDUTSE Abdullahi, Haim HILMAN, Maruf SALIMON, Rajeh ALAJMI, Fayez Hamed Al Shdaifat, Vikniswari KUMARAN, “Establishing the Effect of Government Support on the Relationship between Gender Egalitarian and Women Leadership Effectiveness among Public Universities in KSA”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 34, No. 4, 2019, doi:10.1108/GM-06-2018-0067, pp. 25–306.

- GRANT Adam, “Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 2, Academy of Management Briarcliff Manor, NY, 2012, pp. 76–458.
- GRIFFIN Ricky, Gregory MOORHEAD, *Organizational Behavior*, Nelson Education, 2011.
- GRIFFITHS Daniel Edward, *Administrative Theory*, Appleton-Century-Crofts, 1959.
- HAIR Joseph, Christian RINGLE, Marko SARSTEDT, “Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance”, *Long range planning*, Vol. 46, 2013, pp. 1-12.
- KHALIL Basima, *The effect of transformational leadership style on both performance and job satisfaction of general secondary school principals*, (Master thesis), Banha university, Egypt 2015.
- HAMEL Gary, “Leading the ReVolution”, *Strategy & Leadership*, MCB UP Ltd, 2001.
- HAUSERMAN Cal, STICK Sheldon, “The Leadership Teachers Want from Principals: Transformational”, *Canadian Journal of Education*, Vol. 36, No. 3, 2013, pp. 184–203.
- HAUTALA Tiina, “The Effects of Subordinates’ Personality on Appraisals of Transformational Leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11, No. 4, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 2005, pp. 84–92.
- HERSEY Paul, Kenneth BLANCHARD, “Life Cycle Theory of Leadership”, *Training & Development Journal, American Society for Training & Development*, Vol. 23, No. 5, 1969, pp. 26–34.
- HOFFMAN Brian, Bethany BYNUM, Ronald PICCOLO, Ashley SUTTON, “Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 4, Academy of Management Briarcliff Manor, NY, 2011, pp. 779-796.
- HOLTEN Ann Louise, Sten Olof BRENNER, “Leadership Style and the Process of Organizational Change,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 36, No. 1, 2015, doi:10.1108/LODJ-11-2012-0155, pp. 2–16.
- HOUSE Robert, Terence MITCHELL, “Path-Goal Theory of Leadership”, *Organizational Research Department Of Psychology University Of Washington Seattle*, Washington, 1975, pp. 1–18.
- ILIES Remus, Frederick MORGESON, Jennifer NAHRGANG, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes”, *Elsevier Journal*, Vol. 16, No. 3, Elsevier, 2005, pp. 94–373.
- IRELAND Duane, Michael HITT, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, *Academy*

- of Management Perspectives*, Vol. 13, No. 1, Academy of Management Journal, NY 10510, 1999, pp. 43–57.
- JADALRB Sayid, *Strategic Leadership*, B.1, 2012.
- JAWORSKI Joseph, “Destiny and the Leader”, *Science Journal*, Vol 309, No. 5734 1998, 1–11.
- JUDSON Arnold, *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, B. Blackwell, 1991.
- KANE Mary, *Leadership: Today’s Requirements and Tomorrow’s Challenges*, Retrieved, 2010.
- KANAAN Ruya, *The degree to which transformational leadership features are available to principals of public secondary schools and their relationship to the professional affiliation of teachers*, (Master thesis), An-Najah National University 2014.
- KANTER Rosabeth Moss, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Mode*, Simon and schuster, 1983.
- KANTER Rosabeth Moss, Todd JICK, Barry STEIN, *The Challenge of Organization Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, FREE PRESS, NY, 1992.
- KARIMI Fariba, Zohreh MORSHEDI, “The relationship between transformational leadership with organizational innovation”, *International journal of educational and psychological researches*, Vol. 1, No. 31, 2015, pp. 226- 233.
- KASH Don, Robert RYCROFT, “Emerging Patterns of Complex Technological Innovation”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 69, No. 6, Elsevier, 2002, pp. 581–606.
- KEMP M., LOW Graham, “ERP Innovation Implementation Model Incorporating Change Management”, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 2008 pp. 228-242.
- KHANIN Dmitry, “Contrasting Burns and Bass: Does the Transactional-transformational Paradigm Live up to Burns’ Philosophy of Transforming Leadership?”, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, No. 3, Wiley Online Library, 2007, pp. 7–25.
- KIMRYN Rathmell, Nancy BROWN, Richard KILBURG, “Transformation to Academic Leadership: The Role of Mentorship and Executive Coaching”, *Consulting Psychology Journal*, Vol. 71, No. 3, 2019, doi:10.1037/cpb0000124, pp. 141–160.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 13.B, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2011.
- KOLZOW David, *Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity*, International Economic Development Council, 2014.
- KONDRA Alex, Deborah HURST, “Institutional Processes of Organizational Culture,” *Culture and Organization*, Vol. 15, No. 1, Taylor & Francis, 2009, pp. 39–58.

- KOTTER John, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER John, Leonard SCHLESINGER, “Choosing Change Strategies”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7, 2008, pp. 130–39.
- KOTTER John, *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Simon and Schuster, 1990.
- KOTTER John, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Canada Communication Group, Harvard Business Review*, Vol. 633 1995, 59–67.
- KOUZES James, Barry POSNER, *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument*, John Wiley & Sons, 2003.
- KRAATZ Matthew, “Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 1998, pp. 621–43.
- KRISTOF Amy, “Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, Wiley Online Library, 1996, pp. 1–49.
- KUMAR Anil, “Organisational Change and Interventions (Obh-413)”, *Reader, Department of Business Management, Guru Jambheshwar University of Science and Technology*, Vol. 1, 2014.
- LAZAR Linda, *Human Resource Management in Education: A Study of Transformational Leadership in an Era of Globalization*, (Master thesis), University of Michigan-Dearborn, 2020.
- LUECKE Richard, *Managing Change and Transition*, Harvard Business Press, 2003.
- MAKGATO Moses, Nelson MUDZANANI, “Exploring School Principals’ Leadership Styles and Learners’ Educational Performance: A Perspective from High- and Low-Performing Schools”, *Africa Education Review*, Vol. 16, No. 2, 2019, doi:10.1080/18146627.2017.1411201, pp. 90–108.
- MALTZ Marc, “Managing Resistance to Change”, *TRIAD Consulting Group LLC. Retrieved June*, Vol. 17, 2008, pp. 1-18.
- MANCHENO-SMOAK Lolita, Grace ENDRES, Rhonda POLAK, Yvonne ATHANASAW, “The Individual Cultural Values and Job Satisfaction of the Transformational Leader”, *Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 3, 2009, pp.9–21.
- MANTOO Shahnawaz, “Sheikh Mujibur Rehman: Founder of Bangladesh”, *African Journal of Political Science and International Relations*, Vol. 9, No. 5, Citeseer, 2015, pp. 152–158.

- MAUTZ Tristan, Cassidy MCKNIGHT, Andru DUNN, Steven DUNN, “Allport, Gordon”, *Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Springer Journal*, Vol. 266, No.4 2020, pp. 124– 128.
- MCCLESKEY Jim, “Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development”, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 2014, pp. 117–130.
- MCGRATH Rita Gunther, Ian MACMILLAN, *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, 2000.
- MEYER John, Natalie ALLEN, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, Elsevier, 1991, pp. 61–89.
- MIDDLEHURST Robin, Helen GOREHAM, Steve WOODFIELD, “Why Research Leadership in Higher Education? Exploring Contributions from the UK’s Leadership Foundation for Higher Education”, *Sage Publications Sage UK: London, England, Sage Journals*, Vol. 5, No. 3, 2009, pp. 391–394.
- MILIS Koen, Roger MERCKEN, “Success Factors Regarding the Implementation of ICT Investment Projects”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, No. 1, Elsevier, 2002, pp. 105–117.
- MUNTON Richard, Kevin COLLINS, “Government Strategies for Sustainable Development”, *Geography Journals*, Vol. 83, No. 361, 1998, pp. 346– 357.
- MULLIGAN Kian, “How to empower Saudi women in the workforce?”, *King Abdullah Petroleum Studies and Research Center*, 2019.
- NAJM Najm, Mohammad ALHMEIDIYEEN, “Impact of Change Management Dimensions on Performance Criteria at Greater Amman Municipality (GAM),” *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 12 (2015), pp. 186.
- NAYLOR John, *Management Prentice Hall*, Harlow, 2004.
- NOORI Saeed Ghani, “Strategic leadership between leadership and management features”, *University of Misan*, 2019, https://www.researchgate.net/publication/334626829_alqyadt_alastratyjt_byn_al_smat_alqyadyt_w_aladaryt.
- NORTHHOUSE Peter, *Leadership: Theory and Practice*, Sage publications, 2018.
- NOVELLI Luke, Taylor SYLVESTER, “The Context for Leadership in 21st-Century Organizations: A Role for Critical Thinking”, *American Behavioral Scientist Journals*, Vol. 37, No. 1, 1993, pp. 139– 147.
- OKE Adegoke, Natasha MUNSHI, Fred WALUMBWA, “The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities”, *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 1, 2009, doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.10.005, pp. 64–72.

- ÖNER Zeynep Hale, “Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 3, 2012, doi:10.1108/01437731211216489, pp. 300–316.
- PASSENHEIM Olaf, *Enterprise Risk Management*, Bookboon, 2010.
- PELLING Mark, *Adaptation to Climate Change: From Resilience to Transformation*, Routledge, 2010.
- PLOWMAN Donde Ashmos, Lakami BAKER, Tammy BECK, Mukta KULKARNI, Stephanie SOLANSKY, Deandra TRAVIS. “Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 2007, pp. 515– 543.
- POBEE Bernard, *The Role of Personality and Test Taking Attitude on Applicants Perception of Selection Fairness and Organizational Attractiveness*, (Master thesis), University Of Ghana Department Of Psychology, 2018.
- POSNER Barry, James KOUZES, “Development and Validation of the Leadership Practices Inventory”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 48, No. 2, 1988a, pp. 483– 496.
- POSNER Barry, James KOUZES, “Relating Leadership and Credibility Barry”, *Educational and Psychological Measurement, Sage Journal*, Vol. 63, No. 2, 1988b, pp. 527-530.
- QNDİL Alaa, *Administrative And Innovation Leadership*, B.1, Dar Alfikr Jordan, 2010.
- RAUCH Charles, Orlando BEHLING, “Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership”, *Leaders and Managers, Elsevier Journal*, 1984, pp. 45–62.
- RIEGE Andreas, Nicholas LINDSAY, “Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, 2006, pp. 3-24.
- ROST Joseph, *Leadership for the Twenty-First Century*, Greenwood Publishing Group, 1991.
- SCHOLES Kevan, Gerry JOHNSON, Richard WHITTINGTON, *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, 2002.
- SENGUPTA Nilanjan, Mousumi BHATTACHARYA, R. N. SENGUPTA, *Managing Change in Organizations*, PHI Learning Pvt. Ltd, 2012.
- SKOGAN Wesley, Susan HARTNETT, Jennifer COMEY, Jill DUBOIS, Marianne KAISER, *On the Beat: Police and Community Problem Solving*, Routledge, NY 10017, 2019.

- STOGDILL Ralph, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, 1974.
- SYAFITRI Nia Arista, Muhd. AL-HAFIZH, “Auhtoritarian Leadership In Collaborators By John”, *E-Journal of English Language and Literature*, Vol. 8, No. 3, 2019, pp. 116– 126.
- SYLVIA Ronald, Tony HUTCHISON, “What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation”, *Human Relations*, Vol. 38, No. 9, 1985, pp. 841– 856.
- TABACHNICK Barbara, Linda FIDELL, *Ullman Using multivariate statistics*, International edition, Pearson, 2013.
- TAGOE Michael, Inusah SALIFU, “Managing University of Ghana Learning Centres as Service-Delivery Organisations: How Can Kouzes and Posner’s (2012) Management Model Explain Their Transformation?” *Adult, Continuing and Lifelong Education and Development in Africa, International Journal of Lifelong Education*, Vol.38, No. 1, 2019, pp. 83–95.
- TESFAYE Sinicho, *The Impact Of Leadership Styles On Employees’ Job Satisfaction In Salale University*, (Master PhD), Addis Ababa University, 2019
- THORP Alicia, Neville OWEN, Maike NEUHAUS, David DUNSTAN, “Sedentary Behaviors and Subsequent Health Outcomes in Adults: A Systematic Review of Longitudinal Studies, 1996–2011”, *American Journal of Preventive Medicine*, Vol. 41, No. 2, Elsevier, 2011, pp. 207– 215.
- USLU Osman, “A General Overview To Leadership Theories From A Critical Perspective”, *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 6718, No. 1, 2019, pp. 161– 172.
- VANDERVOET Joris, “The effectiveness and specificity of change management in public organization: Transfrmational leadership and abureaucratic organization structure”, *European Management Journal*, Netherland, Vol. 32, No. 3, 2013 pp. 373–382.
- VECCHIO Robert, Mario SUSSMANN, “Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants”, *Journal of Organizational Behavior*, JSTOR, 1991, 73–80.
- VENDEVAN Andrew, Marshall Scott Poole, “Alternative Approaches for Studying Organizational Change”, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 2005, pp. 1377–1404.
- VERON Ilyse, “Ways to Lead Government Better”, *Public Manager*, Vol. 41, No. 1, 2012, pp. 68–71.
- VIKTORSSON Marcela Elizabeth, *Why Change Implementation Failed in a Continuously Changing Organization: A Case Study of a Governmental Organization*, (Master thesis). 2014.

- WERNER Isabel, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayın, 1993.
- WESTERN Simon, *Leadership: A Critical Text*, SAGE Publications Limited, 2019.
- WHELAN-BERRY Karen, Karen SOMERVILLE, “Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis”, *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 2, Taylor & Francis, 2010, pp. 175– 193.
- WITZEL Morgen, *A History of Leadership*, Routledge, 2019.
- WORREN Nicolay, Keith RUDDLE, Karl MOORE, “From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 3, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 273– 286.
- YAMAN Ertuğrul, *Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik*, Türkiye Belediyeler Birliği, 2014.
- ZACCARO Stephen, “Trait-Based Perspectives of Leadership”, *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 2007.
- ZALEZNIK Abraham, “Motivating People Managers and Leaders: Are They Different”, 2004, 1–18, <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.