

**LİDERLİK TARZININ STRATEJİK DEĞİŞİME
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mine ŞENEL

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ekim, 2011

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

LİDERLİK TARZININ STRATEJİK DEĞİŞİME ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Mine ŞENEL

Danışman

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2011

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Liderlik Tarzının Stratejik Deęiřime Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gōsterilen eserlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12 / 10 /2011

Mine ŞENEL

İmza

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri: Doç Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Doç Dr. Senem BESLER

Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Yrd. Doç Dr. Halil SAYLI

İşletme Anabilim dalı doktora yeterlik öğrencisi Mine ŞENEL'in "Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 12 / 10 /2011 tarihinde, saat’de Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

ÖZET

LİDERLİK TARZININ STRATEJİK DEĞİŞİME ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mine ŞENEL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ekim, 2011

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Örgütlerin içsel ve dışsal fırsatları ve tehditleri değerlendirebilmeleri ve şartlar doğrultusunda değişebilme yetenekleri, onların rekabet ortamında hayatta kalabilmelerini sağlayan en önemli yollardan biridir. Örgütsel cevapların doğası ve etkinliği üst yönetimin stratejik konuları nasıl yorumladığına bağlıdır. Yöneticilerin, örgütlerin şu anki ve gelecekteki stratejisini etkileyen olayları ve gelişmeleri tanımlamadaki rolü, işletme ve onun dışsal çevresi arasında önemli bir bağlantı sağlar. Buradan yola çıkarak, bu tez çalışması yöneticilerin liderlik tarzı, demografik özellikleri ve bu yöneticilerin çalıştıkları örgütlerin stratejik değişimleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Örgüt yaşı, örgüt büyüklüğü ve sahiplik durumu göz önünde bulundurularak yapılan çalışmada, stratejik değişim gerçekleştirme olasılığının fazla olduğu işletmelerde, işlem bazlı liderlik tarzını benimseyen, erkek ve eğitim seviyesi yüksek yöneticilerin daha başarılı oldukları bulunmuştur. Sonuçlar, yöneticilerin bilişsel bakış açılarını yansıtan demografik değişkenlerin ve liderlik tarzlarının, stratejik değişim gerçekleştirilmesinde etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Değişim, Liderlik Tarzları, Yöneticilerin Demografik Özellikleri

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF THE INFLUENCE OF THE LEADERSHIP'S STYLE ON STRATEGIC CHANGE

Mine ŞENEL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT of BUSINESS**

October, 2011

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Capabilities of organizations regarding assessment of internal and external opportunities and threats, and transforming themselves accordingly, is one of the ways to provide their survivals in a competitive environment. The nature of organizational answers and effectiveness depends on how they are interpreted by the upper management. The role of the management in defining the events and developments that affects the current and future strategies provides an important link between the organization's internal and external environment. For this reasons, this thesis work attempts to connect managers' leadership style, demographical characteristics and the strategic change of the organizations that they work. In this research conducted by controlling organization size, age and ownership, it has been found that in organizations with higher probability of implementing strategic change, male and well educated managers that adopts transactional leadership style is more successful than others. Results show that demographic variables and leadership styles that reflect the cognitive perspectives of managers are effective in the realization of strategic change.

Key words: Strategic Change, Leadership Styles, Demographic Characteristics of Managers

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın ilk aşamasından itibaren bilgisi ile beni yönlendiren ve bana yol gösteren ve sabrıyla beni teşvik eden çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, olumlu ve yapıcı desteğinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırma sürecinde çalışmamı destekleyen tez izleme komitesi üyelerim Doç Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN ve Yrd. Doç Dr. Şenol YAPRAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm doktora çalışmam boyunca bana yardımcı ve destek olan eşim Öğr. Gör. Dr. Bilgin ŞENEL'e ve aileme teşekkür ederim.

Ekim, 2011

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DEĞİŞİM KAVRAMI VE STRATEJİK DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL ANLAMDA DEĞİŞİMİN TANIMI.....	4
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ	8
1.3.1. Geleneksel Değişim Yöntemi	9
1.3.2. Modern Değişim Yöntemi: Planlı Değişim.....	10
1.3.2.1. Gelişimsel Değişim.....	11
1.3.2.2. Geçişsel Değişim.....	12
1.3.2.3. Dönüşümsel Değişim.....	12
1.4. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME KONU OLAN ALANLAR.....	13
1.4.1. Kullanılan Teknolojinin Değişimi	14
1.4.2. Yapısal Değişim	16
1.4.3. Kültürel Değişim	18
1.4.4. İşin Kendisinde Olan Değişim	21

1.4.5. İnsan İlişkilerindeki Değişim	22
1.4.6. Çalışma Koşullarındaki Değişim	24
1.4.7. Stratejik Değişim	25
1.5. GENEL DEĞİŞİM TEORİLERİ.....	25
1.5.1.Yaşam Seyri Teorisi.....	26
1.5.2. Teleolojik Teori	27
1.5.3. Diyalektik Teori.....	28
1.5.4. Evrim Teorisi.....	30
1.6. GENEL DEĞİŞİM TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ.....	33
1.6.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli.....	34
1.6.2. Lippitt, Watson, Wesley'in Değişim Modeli.....	36
1.6.3. Faaliyet Araştırma Modeli.....	39
2. STRATEJİK DEĞİŞİM KAVRAMI.....	40
2.1. STRATEJİK DEĞİŞİM TANIMI.....	40
2.2. STRATEJİK DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI.....	48
2.2.1. Evrim Niteliğindeki (Zamana Yayılmış) Stratejik Değişim...	49
2.2.2. Devrim Niteliğindeki (Ani) Stratejik Değişim.....	50
2.3. İŞLETMELERİ STRATEJİK DEĞİŞİM GERÇEKLEŞTİRMEYE YÖNELTEN FAKTÖRLER.....	52
2.3.1. Çevresel Faktörler.....	52
2.3.1.1. Artan Küresel Rekabet.....	53
2.3.1.2. Teknolojik Gelişim.....	55
2.3.1.3. Müşteri Profilindeki Değişim.....	57
2.3.1.4. Ekonomik, Politik-Yasal ve Sosyo-Kültürel Koşullar..	58
2.3.1.5. Girdilere İlişkin Koşullar ve Doğal Koşullar.....	59
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	59
2.3.2.1. Örgüt Performansındaki Değişiklikler ve Örgütsel Eksiklikler.....	60
2.3.2.2. Tepe Yönetimin Değişim İsteği.....	61
2.3.2.3. Örgütsel Değerlerin Değişimi.....	62
2.4. STRATEJİK DEĞİŞİMİN AMAÇLARI.....	63
2.4.1. Etkinliği Arttırmak.....	63
2.4.2. Verimliliği Arttırmak.....	65

2.4.3. Diğer Amaçlar.....	66
3. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ VE STRATEJİK DEĞİŞİM MODELİ.....	67
3.1. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ.....	67
3.1.1. Stratejik Değişime Rasyonel Teori.....	68
3.1.2. Stratejik Değişime Öğrenme Teorisi.....	70
3.1.3. Stratejik Değişime Bilişsel Teori.....	72
3.1.4. Zamansal (Temporal) Planlı Stratejik Değişim Teorisi.....	74
3.1.5. Ani ve Zamana Yayılmış Stratejik Değişim Teorisi.....	76
3.1.6. Örgütsel İklim ve Stratejik Değişim Teorisi.....	77
3.1.7. Stratejik Değişimin Kesintili Denge Teorisi (Sıçramalı Denge Teorisi).....	78
3.1.8. Stratejik Değişim Kompleksliği Teorisi.....	79
3.2. STRATEJİK DEĞİŞİM MODELİ VE AŞAMALARI.....	80
3.2.1. Stratejik Analiz.....	83
3.2.2. Strateji Oluşturma.....	83
3.2.3. Stratejik Değişim Planını Tasarlama.....	84
3.2.4. Stratejik Değişim Planını Uygulama.....	85
4. İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞME OLASILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE STRATEJİK DEĞİŞİMİ ÖLÇME.....	86
4.1. İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞME OLASILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	86
4.1.1. Örgütün Dış Çevresi.....	87
4.1.2. Örgüt Büyüklüğü.....	89
4.1.3. Örgütün Yaşı.....	90
4.1.4. Örgütün Performansı.....	91
4.1.5. Örgütün Sahipliği Durumu.....	92
4.1.6. Yönetimsel Özellikler.....	93
4.2. STRATEJİK DEĞİŞİMİ ÖLÇME.....	97

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE STRATEJİK DEĞİŞİM İLİŞKİSİ

1. LİDERLİK VE STRATEJİK DEĞİŞİM	100
1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	101
1.2. LİDERLERİN STRATEJİK DEĞİŞİMDEKİ ROLÜ.....	106
1.2.1. Değişikliğin Yönünü Belirleme.....	109
1.2.2. Organizasyon Oluşturma.....	109
1.2.3. Bir Örgütsel Kültür Oluşturma.....	110
2. LİDERLİK TARZI VE STRATEJİK DEĞİŞİM	112
2.1. STRATEJİK DEĞİŞİMİ KOLAYLAŞTIRAN VE ZORLAŞTIRAN LİDERLİK TARZLARI.....	114
2.1.1. Dönüştürücü Liderlik(Transformasyonel)	116
2.1.1.1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları.....	121
2.1.1.1.1. İdealleştirilmiş Etki(Tutumsal/Davranışsal).....	121
2.1.1.1.2. İlham Verici Motivasyon.....	123
2.1.1.1.3. Entelektüel Teşvik.....	124
2.1.1.1.4. Bireysel Destek ve İlgi.....	125
2.1.1.2. Dönüştürücü Liderlerin Dönüşümü Sağlamak İçin Yapması Gerekenler.....	126
2.1.1.2.1. Değişim İhtiyacını Fark Etmek.....	127
2.1.1.2.2. Paylaşılan Bir Vizyon Oluşturmak.....	128
2.1.1.2.3. Değişimi Kurumsallaştırma.....	130
2.1.2. İşlem Bazlı Liderlik (Transaksiyonel) ve Boyutları.....	131
2.1.2.1. Koşullu Ödül.....	133
2.1.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif).....	134
2.1.3. Pasif/Çekingen Liderlik Tarzı.....	134
2.1.3.1. İstisnalarla Yönetim (Pasif).....	134
2.1.3.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	135
2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞLEM BAZLI LİDERLİK KARŞILAŞTIRMASI.....	135
2.3. LİDERLİK TARZI VE STRATEJİK DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	138

III. BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ STRATEJİK DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	144
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	144
3. ARAŞTIRMADAKİ SINIRLIKLAR	145
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	146
4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	146
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	149
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER.....	153
4.3.1. Bağımlı Değişken	153
4.3.2. Bağımsız Değişkenler	153
4.3.3. Kontrol Değişkenleri	157
4.3.3.1. İşletme Büyüklüğü	157
4.3.3.2. İşletme Yaşı	158
4.3.3.3. İşletme Sahipliği	158
4.4. ARAŞTIRMADAKİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ VE VERİ TOPLAMA ARACI.....	158
4.4.1. Liderlik Tarzını Belirleme Yöntemi	158
4.4.2. Stratejik Değişimi Ölçme Yöntemi	160
4.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	162
5. ANALİZLER VE BULGULAR	164
5.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER.....	164
5.2. GÜVENİRLİK ANALİZİ.....	166
5.3. FAKTÖR ANALİZİ.....	166
5.4. REGRESYON VE KORELASYON ANALİZİ.....	168
6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	180
SONUÇ	186
KAYNAKÇA	190
EKLER DİZİNİ	207
ÖZGEÇMİŞ	217

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Örgütsel Değişim Modelleri	34
Tablo 2. Stratejik Değişimi Kavramsallaştırma İçin Bir Çerçeve	46
Tablo 3. Stratejik Değişim Modeli.....	87
Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik ve İşlem Bazlı Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	137
Tablo 5. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler.....	148
Tablo 6. Üst Düzey Yöneticilere Ait Demografik Özellikler.....	166
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri..	167
Tablo 8. Güvenirlilik Analizi.....	168
Tablo 9. Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler) Sonuçları.....	169
Tablo10. KMO ve Barlette Küresellik Testi Sonuçları.....	170
Tablo 11. Liderlik Tarzları Ortalamaları.....	170
Tablo 12. Liderlik Tarzları ile İşletme Yöneticiler Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	171
Tablo 13. İşletmeler ve Liderlik Tarzları Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Tanımlayıcı Sonuçları.....	172
Tablo 14. İş Yerleri Alan Türleri İle Liderlik Tarzları Arasında Tanımlayıcı İstatistikler.....	173
Tablo 15. İş Yerleri Alan Türleri İle Liderlik Tarzları Arasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	173
Tablo 16. Korelasyon Matrisi.....	175
Tablo 17. Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu.....	177
Tablo 18. Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	180
Tablo 19. Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Sınan Hipotezler.....	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Organizasyonel Gelişim ve Değişimin Süreç Teorileri.....	32
Şekil 2. Kurt Lewin'in Kuvvet Alan Analizi ve Davranış Değişikliği.....	35
Şekil 3. Planlı Değişim Süreci.....	37
Şekil 4. Rasyonel Yaklaşımına göre Stratejik Değişim.....	70
Şekil 5. Öğrenme Yaklaşımına göre Stratejik Değişim.....	71
Şekil 6. Bilişsel Yaklaşımına Göre Stratejik Değişim.....	74
Şekil 7. Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli (ISC).....	82
Şekil 8. Tam Aralık Liderlik Modeli.....	114
Şekil 9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	118
Şekil 10. Dönüşümün Aşamaları	127
Şekil 11. Araştırma Modeli 1	151
Şekil 12. Araştırma Modeli 1a.....	152

KISALTMALAR LİSTESİ

CEO (Chief Executive Officer): Üst yönetici

ESO: Eskişehir Sanayi Odası

GM : General Motors

ISC (Integrated Strategic Change Model): Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli

KMO: Kaiser –Meyer- Olkin katsayısı

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) : Çok Faktörlü Liderlik Anketi

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

ÖG : Örgütsel Gelişme (Dizayn)

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

SCP (Strategic Change Plan): Stratejik Değişim Planı

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler küresel rekabet, endüstri yapısındaki önemli değişimler, hız, kalite ve esneklik konusunda artan ihtiyaçlar karşısında sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimlerde işletmeler birleşirler, yeniden yapılırlar, küçülürler, stratejik ortaklıklar oluştururlar ve ürün ve pazar değişikliği yapabilirler. Ancak, bu değişimler pek çok işletmeye yeni bölgeler sunarken ve organizasyonların davranışlarını açıklamaya yardım ediyorken, bu değişimleri nasıl uygulayacaklarını anlamalarına yardımcı olamayabilir. Örneğin birleşmeler iletişim yollarını ve ödül sistemlerini değiştirir ve sıklıkla kültürün çökmesine neden olur. Küçülme (downsizing) güvensizliği ve politik davranışları artırır. Kalite ve müşteri ilişkilerine odaklanmaya başlama, politikalarda, kültürel değerlerde, iş prosedürleri ve süreçlerinde, departmanlararası ilişkilerde ve müşteri tedarikçi etkileşiminde değişimleri gerektirmektedir.

Stratejik değişime eşlik eden bu durum, eylemlerin finansal ve stratejik olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koyabilecek olan geleneksel planlama ile halledilemeyebilir. Büyük işletmelerin ve daha çalkantılı bir çevrede bulunan işletmelerin radikal değişimlerle karşılaşma olasılıkları küçük işletmelere oranla daha fazladır ancak, bu süreç hiçbir örgüt için kolay olmamaktadır. Bu stratejik hareketlere rakipler tarafından karşılık verildiğinde, geleneksel örgütler buna nasıl cevap verecekleri konusunda belirsizliğe düşmektedirler. Değişime rehberlik edecek bir süreç de yoktur ve işletmeler hangi stratejiyi takip edip, hangilerini terk edecekleri konusunda kararsız kalmaktadır. Bu çalkantılı zamanların üstesinden gelmek için yardım edecek lider ve uzmanlar ararlar. Bugünün rekabetçi ortamındaki en büyük zorluk, karşı karşıya kalınan bu zorlu mücadelenin yönetimidir. İşletmeler için artık sadece dışsal pozisyonu yönetmek yeterli olmaktadır. Hem kısa dönem, hem de uzun dönem performans, içsel ve dışsal unsurları yöneten yani, hem pazardaki zorlukları, hem de organizasyon içindeki unsurları yöneten yöneticileri gerektirmektedir.

Teknolojinin, müşteri taleplerinin ve çalışanların ihtiyaçlarının kökten değişmiş olduğu bu dönemde örgütlerin bu talep değişikliklerine ve değişimin hızlılığına erişebilmek, değişimi takip edebilmek ve değişimde öncü olabilmek için buna uygun liderlere ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Bu da dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır.

Buradan yola çıkarak bu çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzı ve demografik özelliklerinin göz önüne alındığı bir stratejik değişim modelinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değişim, örgütsel değişim ve stratejik değişim konusunda teorik değerlendirmeler ve işletmelerde stratejik değişimin gerçekleşme olasılığını etkileyen faktörler hakkında geniş çaplı bilgi sunulmuştur.

İkinci bölümde lider, liderlik ve liderlik tarzları hakkında bilgiler sunulduktan sonra dönüştürücü ve işlem bazlı liderlik tarzı karşılaştırılması yapılmış ve liderlik tarzı ile stratejik değişim ilişkisine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise liderlik tarzının stratejik değişim üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın istatistiksel analiz ve sonuçları yer almaktadır. Araştırma Eskişehir ili Otomotiv, Uzay ve Havacılık ve Lokomotif Sektöründe, Motorlu Taşıt Araçları ve Aksamları İmalat Sanayinde faaliyet gösteren 31 üretim işletmesinin 205 üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

I BÖLÜM

DEĞİŞİM KAVRAMI VE STRATEJİK DEĞİŞİM

1. DEĞİŞİM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Bu bölümde öncelikle değişim ve örgütsel değişim tanımları üzerinde durulmakta, bunu örgütsel değişim yöntemleri ve örgütlerde değişime konu olan alanların belirtilmesi izlenmektedir.

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI

Bütün evrenin sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu Heraklitos'tan bu yana pek çok düşünür tarafından dile getirilmiştir. Heraklitos (M.Ö. 540-480) "Aynı nehirde iki kere yıkanamazsınız, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer" (Russel, 1972: 120) ve "bugünkü dünya dünkünden farklıdır, yarının ki de bugünün aynısı olmayacaktır" sözleriyle sürekli değişen bir ortamda yaşadığımızı dile getirmeye çalışmıştır.

Değişim her yapının temel ve vazgeçilmez özelliğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu, sosyal ve kültürel olguların asla statik kalmayacağını ortaya koyar (Fichter, 2001: 166). Bunu Heraklitos, "Dünyada değişme hariç hiçbir şeyin sabit olmadığını" ifade ederek ortaya koymuştur.

Kant değişmeyi ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002: 21). Değişim, farklılaştırmak ya da farklı olmak, farklı bir şekil vermek ya da farklı bir şekil almaya başlamak şeklinde tanımlanır (Harigopal, 2006: 26). Başka bir

anlatımla değişim, bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya sürekli devam eden bir geçiş sürecidir (Sağlam, 1979: 9). Bu sürecin tanımı o kadar geniştir ki; başkalaşmak, olmak veya yok olmak şeklinde olabilir.

Değişim başkalaşmadır (elebioğlu, 1990: 3; zkara, 1999: 5). Herhangi bir varlığın kendisinin olumlu ya da olumsuz yönde bir nitelik değişimine uğramasıdır. Değişime konu olan varlık ya bir evrenden diğerine geçmekte ya da başka özelliklerle yeniden oluşmaktadır. nemli olan mevcut durumun bir süre sonra ilk halinden farklı olmasıdır (Yeniçeri, 2002: 22).

Değişim aynı şeyi bir daha o şekliyle grememektir yani eski halinin yok olmasıdır. Bu değişim, o şeyin hem özünde hem de şeklinde olabilir. Zaman z itibariyle hep aynıdır; belli bir süreyi, dönemi veya durumu belirtir ancak hiç durmaksızın değişir. “Dn” bir zaman ifade eder ama şu anda zaman “bugündür”. Değişme olgusu kendi bir yön belirlemediği gibi kesin bir değer yargısı da ifade etmez (Yeniçeri, 2002: 7).

Sonuç itibariyle kavram olarak, sürekliliğin ve temelliliğin karşıtı olan değişme (elebioğlu, 1990: 2) hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş, gelişme, büyüme, kalkınma; gelenekleri, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve eskiden kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi ve daha yüksek bir verimlilik ile etkililik derecesinin gerçekleştirilmesi anlamlarına gelmektedir (Basım, şeşen ve etin, 2009: 14).

1.2. ÖRGÜTSEL ANLAMDA DEğİŞİMİN TANIMI

Tarihsel gelişim sürecinde toplumlar, kültürel, siyasal ve ekonomik boyutlarda sürekli değişim ve gelişim içerisindedir. Toplumlar bu değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, toplumsal birer varlık olan örgütler de içinde bulunduğu

çevrenin değişikliklerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle ortaya çıkan hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim örgütsel değişimin niteliğini ve hızını etkilemiştir. Örgütlerin çevrelerinde yer alan bu gelişmeler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek durumunda olan örgütler için değişim olayını kaçınılmaz bir öğe haline getirmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996:416).

Örgütsel anlamda değişim, bir örgütün varlıklarının zaman içinde biçiminde, niteliğinde ya da durumunda amprik olarak gözlenen bir farklılık olarak tanımlanabilir. Bu varlıklar, bireysel bir iş, bir iş grubu, bir organizasyon stratejisi, bir program, bir ürün ya da organizasyonun tamamı olabilir (Van De Ven ve Poole, 1995: 512).

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, büyüme ve örgüt geliştirme ve örgütsel esneklik gibi kavramların tümünün içine alacak kadar geniş kapsamlıdır (Sağlam, 1979: 61).

Örgütsel değişimin bir yönü, örgütün tasarımındaki değişim, diğer yönü de normlar, değerler, zihinsel modeller ve örgütün işlev gösterdiği çevre hakkında paylaşılan görüşlerde olan değişimdir (Ankona, Kochan, Scully, Van Manen ve Westley, 2005: 7). Değişim, örgütün yapısında ya da örgütün değişik bölümlerinin aralarındaki ilişkinin tasarımında gerçekleştirilebilir. Bunun yanında değişim, örgütteki bireylerin motivasyonlarının sağlanmasını ve gerçekleştirdikleri etkinlikler için gerekli kaynaklara sahip olmalarını garanti altına alacak sistemlerin düzenlenmesinde de olabilir. Güç yapısındaki değişim örgütsel değişimin önemli bir yönü oluşturur. Güç yapısındaki değişim kararları kimin verdiği, hangi bireylerin ve grupların bu kararlarda etkileri olduğu ve bunu nasıl gerçekleştirebildikleri ile ilgilidir.

Örgütlerin değişmesi bir anda gerçekleşen bir olgu değildir. Süreklilik ve zaman gerektirir (Kavrakoğlu, 1998: 45-47). Örgütlerde sürekli değişim farklılaşmak, yeni konum ve durumlara göre hareket edebilmek ve eski durumdan farklı olmak demektir (Koçel, 1998: 477). Kurumsal anlamda değişebilmek karmaşık bir süreçtir. Çünkü örgütler çevresel faktörlerdeki hızlı değişimleri fark etseler bile, buna cevap verene kadar yeni bir çevresel değişimle karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle örgütlerin proaktif bir yaklaşım göstererek problemlerin çözüm yollarını bulmaları ve yapılarını bu doğrultuda geleceğe hazırlamaları gerekir (Vardar, 2001: 15-16).

Örgütsel değişme büyüklüğü, hızı ve niteliği açısından çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar tanımlayıcıdır ve değişim sürecinin karmaşıklığı ve dinamizmi dolayısıyla iç içe geçebilir (Harigopal, 2006: 43). Bu sınıflamaların başlıcaları; Planlı-Plansız Değişim, Makro-Mikro Değişim, Öngörücü-Tepkisel Değişim, Zamana Yayılmış- Ani Değişim, Aktif- Pasif Değişim ve İyileştirme Şeklinde Adım Adım –Radikal (köklü) Değişim şeklinde ifade edilebilir (Harigopal, 2006: 43; Koçel, 2005: 691).

Değişim hangi düzeyde ve hızda olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki şekilde gelişir (Uyargil, 1988: 112). Planlı değişimde değişimin her aşaması önceden kararlaştırılıp uygulanır (Koçel, 2005: 691). Planlı değişim örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişime ayak uydurmak amacıyla, yönetimin arzusu doğrultusunda organizasyonda ve birey ya da grup davranışlarında önemli değişikliklere neden olan programlardır (Çetin, 2008: 131).

Örgütler planlı değişimi, sorunları çözmek, deneyimlerden kazanımlar çıkarmak, paylaşılan algıları yeniden çerçevelemek, dış çevredeki değişimlere uyumu sağlamak, performansı iyileştirmek ve gelecekteki değişimleri etkilemek amacıyla kullanabilirler (Cummings ve Worley, 2005: 22).

Plansız değişim ise, değişim amacının, yönünün ve süreçteki safhaların daha önceden düşünülmediği, örgütün üzerine gelen ve uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir (Koçel, 2005:691). Bu değişim türünde genellikle kısa dönemli hedefler vardır ve değişim kapsamında gerçekleştirilen etkinlikler, tam anlamıyla formüle edilmiş bir değişim stratejisinin parçası olmayabilir. Plansız değişimin asıl amacı, aniden ortaya çıkan bir kriz durumunu başarıyla atlatabilmektir (Smither, Houston ve McIntire, 1996: 44). Plansız değişimin örgütsel açıdan daha fazla olumsuz sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

Makro ve mikro değişim, değişime konu olan hususların büyüklüğü ile ilgili kavramlardır. Makro değişim, işletmenin tamamını ilgilendiren köklü bir değişimdir. İşletmenin tüm organlarında gerçekleşen ve tüm faaliyetleri ilgilendiren geniş bir değişim alanını içerir. Bu anlamda örgüt geliştirme olarak da adlandırılır (Çetin, 2008: 132). Mikro değişim ise, işletmenin bir bölümünü ilgilendiren değişimi ifade etmektedir. Mikro değişim çabaları makro değişime kıyasla daha küçük alanlarda gerçekleşen değişimdir (Koçel, 2005: 691; Tüz, 2004: 29)

Öngörücü değişim, örgütlerin değişen çevre koşullarını tahmin ederek değişimin örgütler için kaçınılmaz bir hal almadan gerekli değişikliklerin yapılmasına, bir anlamda öngörü ile hareket edilmesine denilmektedir. Tepkisel değişimde ise örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri, yani çevresel etkilere bir çeşit tepki şeklinde değişmeler yapmaları söz konusudur (Nadler ve Nadler, 1997: 52). Örneğin kriz dönemlerinde işletmenin döviz kurlarının artacağını öngörerek, bazı düzenlemeler yapması, öngörücü değişime, krizin ortaya çıkması ve döviz kurlarının yükselmesi karşısında alınan önlemler, tepkisel değişime örnek oluşturabilir.

Zamana yayılmış ve ani değişim ise değişimin gerçekleşme hızı ile ilgili bir konudur. Bazen örgütler oldukça kısa sürelerde değişimi planlayarak hayata geçirmeyi hedeflerler. Bazen de, planlanan değişimler belirli bir zaman fasılası

içinde adım adım gerçekleştirilmeye çalışılır (Nadler ve Nadler, 1997: 50). Genellikle ani değişimler işletme içinde daha fazla dirençle karşılaşılmasına neden olurken, zamana yayılmış değişim faaliyetlerinde bu direncin olarak daha az hissedilebilir olduğu söylenebilir.

Aktif değişim, işletmenin bir takım yenilikleri diğer işletmelerden önce uygulayarak kendisi değişirken, çevresini de değişmeye zorlamasıdır. Pasif değişim ise, işletmenin dış çevresinde ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, değişim yapmak zorunda kalmasıdır (Tüz, 2004: 30). Yeni geliştirilen teknolojiyi bir işletmenin uygulaması ve diğer işletmelerin de söz konusu teknolojiye ayak uydurmaya çalışmaları aktif değişime örnek verilebilir.

İşletmeler, çevrelerindeki değişimler karşısında, her seferinde küçük bir ilerleme, iyileşme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde değişiklikler gerçekleştirebilirler (Koçel, 2005: 693). İşletmeler yaptıkları bu iyileştirmelerle endüstrinin gerisinde kalmamaya çalışırlar. Bu değişim yaklaşımına, işletmelerdeki *kaizen* çalışmaları örnek verilebilir. Bazen işletmeler mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerde yapabilirler. Bu da köklü değişimi ifade etmektedir. Bu köklü değişim yaklaşımına, değişim mühendisliği çalışmaları örnek olarak verilebilir (Koçel, 2005: 694).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütlerde değişim sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim programları çerçevesinde yürütülmeye çalışılmıştır. Ancak, 1960 ve 70'lerde sistem teorisindeki gelişmelerle birlikte davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü her tür örgüt ve endüstriyel kuruluşlar için değişim konusunu büyük ölçüde geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp modern yaklaşım – planlı örgütsel değişim- çerçevesinde ele alınmasını mümkün kılmıştır.

Örgütlerde Geleneksel ve Modern (Planlı) değişim yöntemi olmak üzere iki çeşit değişim yönteminden bahsedilebilir (Şimşek ve Akın, 2003:242; Çelebioğlu, 1990: 105)

1.3.1. Geleneksel Değişim Yöntemi

Geleneksel değişim yöntemi bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayan bir değişim yöntemidir. Geleneksel değişimi savunanlar, yönetimi güçlü kurumlarla destekleyerek, bilimsel ilkeleri yaygın hale getirerek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılarak değişimin gerçekleşeceğine inanırlar (Aydın, 1973: 137).

Teorik düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yaygınlaştırılması ve kullanılması gerçekleştirilemezse arzulanan amaca ulaşamaz. Diğer yandan bilgilerin, kendiliğinden bir değişimi kısa sürede sağlayacağına inanmak ise mümkün değildir. Uzun dönemde böyle bir değişim gerçekleşebilir. Ancak derhal gerçekleştirilmesi gereken değişimleri, olurlarına bırakarak gerçekleşmesini beklemek son derece yanlış olacaktır. Dolayısıyla, geleneksel değişim uzun vadeli değişim konularında etkin olabilir (Çelebioğlu, 1990: 105).

Değişimde bilimin rolü çağdaş değişim yöntemlerince de benimsenmesine rağmen, bilimin kendiliğinden değişim yaratacağı biçimindeki geleneksel varsayım geçerli kabul edilmemektedir. Burada, karşı çıkılan bilimin gücü değil, bilimin kendiliğinden eylem yaratacağı ve bu şekilde değişimi sağlayacağı varsayımına yönelmektedir (Yeniçeri, 2002: 189).

1.3.2. Modern Değişim Yöntemi: Planlı Değişim

Planlı değişim, bir örgütün işleyiş ve yöntemlerini ya da bazı durumlarda işlevini değiştirmek için verilen bilinçli bir karardır (Smither vd., 1996: 43). Örgütsel verimliliği artırmak için, örgütün tümü ya da bir bölümü üstünde gerçekleşir. Bu değişim türünde, gelecekteki durum tehdit olarak değil, bilinçli olarak seçilir. Ancak bu değişim, hayatta kalmak için sistem/ alt sistem seviyesinde destek gerektirir (Harigopal, 2006: 45).

Planlı değişme, kontrol edilebilme özelliğiyle, olumsuz sonuçlar doğurması olasılığı yüksek olan planlanmamış ve kendiliğinden ortaya çıkan değişmeye oranla daha tercih edilebilir bir değişmeyi ifade etmektedir. Plansız değişim ise rotasız hareket ederek kendini rüzgarın akışına bırakmaktır. Herhangi bir noktaya ulaşmak mümkün olduğu gibi hayatını kaybetmekte mümkündür (Tüz, 2004: 32). Dolayısıyla plansız değişmeye oranla planlı değişmenin, örgütü, olumlu sonuçlara yöneltmesi olasılığı daha fazladır.

Plansız yani kendiliğinden değişim uzun bir zaman dilimini gerekli kılar ve değişimin yönünün mutlaka olumlu olması da beklenmemelidir. Planlı değişimde ise, değişimin planlanması aşamasında, değişim için öngörülen süre belirlenir. Değişimin yönü, kapsamı, hızı ve boyutları, sınırlı olsa da istenen biçimde şekillendirilebilir (Aykaç, 1991: 117). Gerçekleştirilen planlı değişimin örgütteki etki alanı göz önünde bulundurulduğunda, farklı değişim türlerinden söz edilebilir.

Örgütlerde, gelişimsel (developmental), geçişsel (transitional) ve dönüşümsel (transformational) olmak üzere üç tür planlı değişimden söz edilebilir. Örgütün çevresindeki değişim büyük değilse, çoğunlukla örgüt stratejilerinde ve dolayısıyla süreçlerinde yapılacak değişim yeterlidir ve kültürde, davranışlarda ve insanların kafa yapılarında bir değişime gerek yoktur böyle değişim gelişimseldir ya da

geçişeldir. Örgüt çevresindeki değişim büyükse, örgüt stratejilerinde radikal değişimler gerçekleştirmek gerekmektedir ve bu, insanlar ve kültürdeki değişimi gerektir. Bu da dönüşümsel değişimi ifade eder (Anderson ve Anderson, 2001: 31-39).

1.3.2.1.Gelişimsel Değişim

Gelişimsel değişim, var olan becerinin, yöntemin, performans standardının ya da durumun, o anda ya da gelecekteki gereksinimleri karşılamaması nedeniyle geliştirilmesi olarak ifade edilebilir (Anderson ve Anderson, 2001: 34). Gelişimsel değişimde ayarlamalar söz konusudur. Örneğin performansın iyileştirilmesi için, mevcut süreçlerin güçlendirilmesi ya da üzerlerinde düzeltmelerin yapılması gibi.

Gelişimsel değişim üç değişim türünün en basitidir. Gelişimsel dönüşüm sonucu ortaya çıkan yeni durum, eski durumun üstünde ilaveler yapılmış halidir. Gelişimsel değişim, çoğunlukla örgüt çevresindeki küçük çaplı değişimlere ya da pazardaki başarı için gerekliliklere bir tepki olarak ortaya çıkar (Anderson ve Anderson, 2001: 34). Gelişimsel değişimde örgüt çevresinin gerektirdiği durumlarla, örgütün mevcut durumu arasındaki fark az olduğundan dolayı değişimin yaratacağı riskler ve belirsizlikler azdır. Bu durum, örgütün hayatta kalmasına engel olan tehditleri azaltır.

En yaygın olarak kullanılan gelişimsel değişim stratejisi daha yüksek amaçların başarılması için yeni beceriler, daha iyi iletişim ya da yeni teknolojilerde gerçekleştirilecek olan eğitimidir (Anderson ve Anderson, 2001: 35).

1.3.2.2. Geçişsel Değişim

Geçişsel değişim, örgüt çevresindeki önemli değişimlerin bir sonucu olarak gereklilik duyulan bir değişim türüdür. Burada amaç mevcut durumu geliştirmek değil, tamamen farklı bir durumla değiştirmektir. Süreç, yöneticilerin, örgütte bir sorunun çözümlenmesi ya da örgüt karşısına çıkmış olan bir fırsatın değerlendirilebilmesi amacıyla mevcut bir uygulamanın değişmesi ya da yeni bir uygulamanın oluşturulması gerektiğinin farkına varmalarıyla başlar. Bunun ardından yöneticiler, gereksinimleri karşılayabilmek için gelecekte bulunulmak istenen durumu tasarlarlar ve geçiş sürecine girilir (Anderson ve Anderson, 2001: 35-36).

Basit birleşmeler ya da uzlaşmalar, insanların zihin yapılarında ya da davranışlarında değişim gerektirmeyen durumlar, örneğin, teknolojik bir yeniliğin sistemle bütünleştirilmesi durumları, basit sistem geliştirelmeleri, geçişsel değişime örnek olarak verilebilir (Anderson ve Anderson, 2001: 37).

Geçişsel değişimde, bireylerde gerçekleşmesi gereken değişimin az ve tahmin edilebilir düzeyde olması, süreç boyunca insanları yönetmeyi kolaylaştırır. Daha çok teknik ve yapısal olan geçişsel değişimlerde buna rağmen, insan ve kültürün etkisinin ihmal edilmesi ya da yetersiz planlama ve iletişim süreci büyük miktarlarda sıkıntıya sokabilir (Anderson ve Anderson, 2001: 37).

1.3.2.3. Dönüşümsel Değişim

Dönüşümsel değişim, bugün örgütlerin karşılaştığı en az anlaşılan ve en karmaşık değişim türüdür. Dönüşüm, bir durumdan başka bir duruma olan radikal bir değişimdir. Bu değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirip sürdürülebilirliğini sağlamak, kültürde, davranışlarda ve insanların kafa yapılarında bir değişimi gerektirir. Dönüşüm, örgütün ve çalışanlarının, dünyayı, yaptıkları işleri ve

kendilerini algılayışlarını tamamıyla değiştirecek bir değişim çabasıdır (Anderson ve Anderson, 2001: 39).

Dönüşümsel değişim, örgütün tümünü ya da büyük bir bölümünü kapsar. Değişim, örgütün büyüklüğü, yapısı ya da doğası (kültürü, kullandığı teknoloji vb.) üstünde gerçekleşir. Bir örgütün varlığını sürdürmesine yönelik bir tehdit algılamış olması ve örgütsel stratejilerin, tasarımların ya da işlevlerin bu tehditlerle başa çıkmada yetersiz olduğunun fark edilmesi durumunda dönüşümsel değişim kararı verilebilir (Harigopal, 2006: 48).

Dönüşümsel değişimde yöneticiler ve diğer örgüt üyeleri, geçmişte ne kadar başarılı olmuşlarsa olsunlar, eski yöntemlerin, yeni zorluklarla baş etmede yeterli olmadığını farkına varırlar. Liderlerin düşünce tarzlarındaki değişiklik, diğer örgüt üyelerinin de düşünce ve davranışlarını değiştirir. Bu nedenle dönüşümsel değişimin gerçekleşmesi uzun zaman alır ve örgüt üyelerinin mevcut durumdan hoşnut olmaması ve değişimin gerekli olduğuna inanması koşulları sağlanmadığında, başarıyla sonuçlanması imkansız olabilir (Harigopal, 2006: 48).

Dönüşümsel değişimde örgüt ile çevrenin talepleri arasındaki uyumsuzluğun başlaması, örgüte ilk uyarı sinyallerini verir. Yöneticilerin, bu sinyalleri zamanında algılayarak, dönüşüm sürecini başlatması gerekmektedir (Anderson and Anderson, 2001: 39-41).

1.4. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME KONU OLAN ALANLAR

Örgütlerde çok sayıda değişen alan söz konusudur. Ancak, anılan yazın incelendiğinde, örgütlerde değişen alanların örgütün teknolojisi, yapısı, kültürü, örgütteki işlerin yapılma biçimi, insan ilişkileri, çalışma koşulları (Basım vd., 2009:

28-32) ve stratejileri (Harigopal, 2006: 46) olduğu görölmektedir. Bu bölümde, bu alanlarla ilgili değişimlerin neler olabileceğini aktarmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Kullanılan Teknolojinin Değişimi

Örgütlerin rekabet üstünlüğü kazançlarında stratejik önemi olan teknoloji, birey ihtiyaçlarının daha etkin bir biçimde karşılanması amacıyla, örgütsel süreçlere bilginin uygulanması şeklinde tanımlanabilir (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 80). Teknoloji sadece fiziksel bir araç değildir. Aynı zamanda teknik bilgiyi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır.

Örgütsel açıdan teknoloji yapılan işleri yapacak kişileri, ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetimini etkilemektedir. Örgütlerin amaçlarını başarmak için kullandığı teknoloji(üretim ya da bilişim teknolojisi), örgüt yapısını, işgörenlerini, örgütsel ilişkileri(yetki ve sorumlulukları) ve çalışma biçimini, uygulanacak ilke ve standartları belirler (Özkara, 1999: 67). Örneğin, örgüt süreçlerinde teknoloji kullanımı Mihçioğlu'na göre, örgüt içindeki planlama çalışmalarının uygulama çalışmalarından daha geniş aralıklarla ayrılmasına neden olmaktadır (Mihçioğlu, 1990: 62). Diğer taraftan, teknolojilerin örgütlerin otorite ve kontrol yapısında, denetim alanı üzerinde, organizasyonel düzey sayısında ve departman sayısı üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir (Bensghir, 1996: 243-251).

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında ve gelişip kökleşmesinde itici rol oynayan unsur teknolojidir. Gelişen teknolojinin örgütte yer alması, bireyin fiziksel gücünü arttırmış ve giderek kas gücünün yerini alarak maddesel üretimin hem kapasitesini, hem de niteliğini değişirmiştir (Tekin vd., 2003: 22). Bilgi toplumunun gelişmesinde de bilgi teknolojilerinin proaktif rol oynadığı söylenebilir. Bilgi toplumu bilgi teknolojileriyle biçimlenmektedir (Bensghir, 1996: 11). Bilgi teknolojilerinde

gerçekleşen gelişmelerin örgütte kabulü işgörenlerin zihni faaliyetlerini ön plana çıkarmıştır.

Teknolojik gelişmeler neticesinde örgütler kullandıkları teknolojiyi değiştirerek verimliliklerini artırmaktadırlar. Bu değişikliklere uyum sağlayamayan örgütlerin varlıkları günden güne tehlikeye düşmektedir. Örgütlerin teknolojik olarak değişmesi artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış, bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Bu zorunluluğu yakalayan örgütler sürekli olarak teknolojilerini yenilemektedirler. Teknolojik yapıda gerçekleştirilen değişimler de işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 491).

Örgütlerde teknolojik değişimlerin uygulanmasıyla beraber, örgüt içerisindeki birçok sürecin gerçekleştirilmesinde büyük kolaylıklar sağlanmıştır. Bilgisayarlar, bilgi teknolojileri ve özellikle otomasyon süreçleri ile kapasite artışı, ürünün kalite ve güvenilirliğinin artması, ürün özelliklerinin iyileşmesi, firelerin azalması, yeniden işleme maliyetlerinin düşmesi esneklik, üretim süresinin kısalması, enerji tasarrufu gibi yararlar söz konusu olmuştur (Tekin vd., 2003: 96).

Özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak örgüt süreçlerinde yaşanan hızın, yönetim kademesine yansımaları da bulunmaktadır. Bilgi toplama, depolama ve dağıtım teknolojilerindeki yeni ilerlemeler, günümüz örgütlerine, karar verme sürecinde, bilginin analizi, çözümlenmesi ve fayda elde edilmesi aşamalarında yardımcı olmaktadır (Basım vd., 2009: 28).

Bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgüt içinde olan sorunlara daha çabuk ulaşmakta, diğer örgütlerin kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip işletmelerle olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 492).

Sonuç olarak, teknolojik değişimin örgüt yapısı üzerinde pek çok etkisi vardır (Thach ve Woodman (1994)'den akt. Özkara, 1999: 68). Bilişim teknolojisini uygulama yoluyla, süreçlerin etkinliği artmakla kalmaz, aynı zamanda bilginin yeri de değişebilir. Teknoloji birçok yöneticinin gözünde, gücün kaynağını da değiştirebilir. Bu durumda gücün kaynağını bilgi ve uzmanlık oluşturacağı için, geleneksel güç kaynakları etkinliğini yitirir. Bilişim teknolojisi üretim alanında uygulandığında, yöneticilerin işlerini daha etkin bir biçimde yapmaları ve iş değişiklikleri konusundaki kararlarını vermeleri için gerekli verilerin elde edilmesi sağlanır. Küresel iletişim ağları sağlayarak, üretim ve geri beslemenin dönüş zamanını artırarak iş süreçlerinin ve iletişimin zaman boyutlarını değiştirir. Bu durum, işgörenlerin daha sık ve daha fazla bilişime sahip olmasını sağlar. Bilgi akışındaki bu değişiklikleri elde etmek için gerekli zihinsel beceriler önem kazanır.

1.4.2. Yapısal Değişim

Örgütsel yapı, bir işletmede her türlü faaliyetin yürütülmesinde, yetki ile sorumluluk ilişkilerinin tümünü ve yetkinin nasıl kullanılacağı ile açıklanabilir (Koparal, 2002: 179). Örgütsel yapı, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki yapısı ve merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi, denetim alanının genişliği, biçimselleşme ve bölümlere ayırma derecesinden oluşmaktadır (Wood, 2005: 264).

Yapısal değişimler, yetkinin yoğunlaşmasını, amaçları, yapısal özellikleri, yönetim süreçlerini ve yönetim sistemlerini içermektedir. Yapısal değişimler, yönetim alanında uzmanlık gerektiren değişimler oldukları için yukarıdan aşağıya gerçekleştirilmektedir (Daft, 1993: 380).

Örgütün yapısal değişimi, amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve

pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmek olarak ifade edilebilir (Özkara, 1999: 72).

Örgütsel yapının tasarlanması üst düzey yöneticilerin en önemli görevleri ve sorumlulukları arasındadır. İşletmelerin kurumsallaşması, sürekliliği ve karlılığı açısından yapı değişimi oldukça önemlidir. Küreselleşmeye bağlı olarak bilgi ve iletişim, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler sayesinde çevresel faktörlerin hızla değişmesi örgütsel yapıları da farklı biçimlerde etkilemektedir. Üst düzey yöneticiler bunları göz önüne alarak en uygun örgütsel yapının oluşturulmasına karar vermek durumundadır (Yücel, 2010: 5).

Örgütlerde yapısal değişim nedenleri hem çevresel koşulların yarattığı sorunlar, hem de bireylerin ve çalışma gruplarının çevreyle ve örgüt yapısıyla etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan talepleridir (Özkara, 1999: 73-77).

Örgütlerin yapısal değişime gitmesindeki çevresel nedenlerin biri karlar üzerindeki rekabet baskısı, diğeri de hızlı bir biçimde büyüyen uluslar arası pazarda örgütün pazar payını koruma gerekliliğidir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1993: 731). Karlar üzerindeki baskı sonucunda örgütler, aynı işleri yapan birimlerin birleştirilmesini ve marjinal işlemlerin azaltılmasını sağlayarak daha etkin bir örgütsel yapıya sahip olabilir. Örgütün pazar payını koruma gerekliliğinin örgütün genel yapısına yansımaları, ihracat bölümünden uluslar arası ortaklara ve çok uluslu birlikler oluşturmasına kadar uzanmaktadır.

İşletme birleşmeleri ve teknolojik gelişmeler de diğer çevresel nedenler arasındadır. Şirket birleşmeleri yeniden yapılanmayı gerektirir. Gelişen teknolojiye yararlanarak daha etkin bir örgüt olma çabası da yapısal değişimleri gerektirmektedir (Hellriegel vd., 1993: 731).

Özellikle büyümenin de etkisiyle, işbölümü ve uzmanlaşma, basamaksal düzen, merkezileşme gibi özellikler zamanla örgütlerin bürokratik örgütler haline gelmesine neden olur. Bu durum örgüt yapılarının etkinliğini yitirmesine neden olmaktadır. Esneklik ve uyarlanma yeteneğini kaybolur, hızla değişen ve dinamik ortamlarda mevcut yapı gereksinmelere cevap veremez hale gelir. Bürokrasinin yarattığı bu sorunlar, örgütsel yapının değişimiyle bertaraf edilir. İşgörenlerin yetkilendirilmesi, yetki devrederek merkezileşmeden uzaklaşma ve işgörenlerin insiyatif kullanma sınırlarının genişletilmesi bürokrasinin yarattığı sorunları ortadan kaldırmak için başvurulan bir değişim yaklaşımıdır (Özkara, 1999: 74-75).

1.4.3. Kültürel Değişim

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının temelini oluşturan ve davranışlarını bir bakıma tahmin edilebilir hale sokup, ortak amaçlara doğru yönelten veya bazı genel kabul görmüş durumların korunmasını amaçlayan inanışlar, normlar ve paylaşılan değerlerin toplamıdır (Normann, 1991: 164). Trice ve Beyer(1993)'de örgütsel kültürü, örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır şeklinde tanımlamışlardır (Hatch, 1997: 205). Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 1997: 374).

Schein'a (1990) göre, örgütsel kültür buzdağına benzemektedir. Buzdağının görünen yüzünde, örgüt üyelerinin giyim, davranış tarzları, semboller, hikayeler ve törenler gibi görünen unsurları vardır. Buzdağının altındaki kısmında ise, örgüt üyelerinin kafalarındaki derin değerler bulunmaktadır. Bu değerler; varsayımlar, inançlar ve düşünme süreçleri gibi kültürün özünü oluşturmaktadır (Daft, 2001: 314). İşte bu yapıdaki kültür zaman ve yaşanan süreçlerle bir takım değişimlere

uğramaktadır. Değişim açısından kültürün en zor değişen yönü, buzdağının altında kalan kısımdır. Özellikle örgüt üyelerinin kafalarındaki değerlerin, varsayımların, inançların ve düşünme süreçlerinin belirlenmesi de, değiştirilmesi de zordur.

Kültürel değişim, genel olarak, çalışanlarda bağlılık yaratmak, etkililiği ve verimliliği artırmak ve örgütün çevresine uyarlanmasını sağlamak amacıyla dayanmaktadır. Kültürel değişim, örgütler açısından, amaçlarını başarmaya destek olmayan değerlerin değiştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Özkara, 1999: 85).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi, biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmek anlamına da gelmektedir. Bu olgunun ne denli güç olduğunu söylemeye gerek yoktur. Bu noktada grup içi ve gruplar arası ilişkilerin değiştirilmesi söz konusu olduğundan, gruplardan bu konu ile ilgili direnişler ve savunmalarla karşılaşma ihtimali çok yüksektir (Yeniçeri, 2002: 177). Bu nedenle örgüt kültürünün değiştirilmesi, zor, ikna gerektiren, uzun bir süreçtir. Ancak tümüyle değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında, başka deyişle bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur (Özkara, 1999: 94). Örgüt kültüründeki temel değişimler yeni sloganları, sembolleri ve değerleri içermektedir. Ancak, bunlar değişimin sadece bir kısmına yöneliktir. Esas değişime yönelik çabalar dışsal bir rekabet sonucunda örgütün ürettiklerinin kalitesini yükseltmek, üretimini artırmak ve işletmeyi müşteri talepleri doğrultusunda değiştirmeye ve yönlendirmeye ilişkin olarak yapılanlardır (Özkalp ve Kırel, 2002: 200).

Örgüt kültürü çevresel değişkenlerin etkileri ile değişebildiği gibi stratejide ve vizyonda değişimler olduğunda da değişmektedir (Eren, 1997: 396). Örgütün hayat eğrisindeki doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş dönemlerine ve durumlarına göre

kültürel değişimin gerekli hale gelmesi, kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiiğinin farkına varılması, örgütün çevresinde oluşacak kriz sonucunda veya örgüt içerisindeki güçlerin kültür değişimini başlatabilecek seviyeye gelmesi gibi nedenler kültürel değişimi tetikleyen sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır (Basım vd., 2009: 30).

Bu durumda etkin liderlerin kültürel değişimi başaracak faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Liderler inanç, tutum aşılıp, davranış ve değer kalıpları oluşturarak örgüt üyelerini harekete geçirirler. İşlem bazlı liderler kültür, vizyon ve yön vermede, dönüşümcü liderler kadar aktif değildirler. İşlem bazlı liderler mevcut kültürü değiştirmektense o kültür içinde çalışmayı tercih ederler (Eren, 1997: 396).

İyi planlanmayan ve yönetilmeyen kültürel değişim süreçlerinin başarılı olması neredeyse olanaksızdır. Bu durumda yönetici pozisyonundaki kişilerin liderlik becerileri değişimin sonucunu belirleyebilecektir (Özkalp ve Kırel, 2002: 202). Örgütsel kültürü değiştirme sürecinde ilk basamak mevcut kültürü anlamaktır. Neyin değiştirileceği belirlendikten sonra etkin bir kültür geliştirme konusunda yaratıcı yeteneği olan çalışanların desteklenmesi gerekmektedir. Yeni bir kültürün oluşumuna destek veren kişilerin yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Özkara, 1999: 94). En iyi alt kültürün veya kültürlerin ödüllendirilmesi bir sonraki basamaktır. Örgüt içinde hangi alt kültür değişime destek verip bunu arzuluyorsa, bu alt kültürün tanımlanıp desteklenerek diğer alt kültürlerle örnek olacak biçimde geliştirilmesi gerekir. Yöneticilerin kültürü doğrudan karşısına almaması bir diğer önemli konudur. İkna edici bir biçimde değişimin gerekliliğini açıklamak ve buna destek olacakların ödüllendirileceğini, riske girmemenin veya değişmemenin başarısızlık olacağının ifade edilmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2002: 202). Örgüt içinde işgörenlerin ve yöneticilerin etkileşimiyle oluşan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun sürede gerçekleşeceğinin dikkate alınması gerekmektedir

(Özkara, 1999: 94). Son olarak, eğer yöneticilerin davranışları yeni benimsenen kültür kalıplarını ile uyumsuzluk gösteriyorsa çok az bir değişimi gerçekleştirecek demektir.

1.4.4. İşin Kendisinde Olan Değişim

İş, en basit anlamıyla, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan faaliyetlerdir, şeklinde tanımlanabilir (Yüksel, 2000: 81). Örgütte belirlenen işler hep aynı derecede beceri, sorumluluk ya da gayret istememektedir. Bir kısmı daha fazla sorumluluk isterken, bir kısmı daha fazla çaba ve çalışma gerektirir. Örgütte gerçekleştirilen işlerin içeriklerinin, yapılış biçimlerinin ve yapılma sıralarının değiştirilmesi işlerin değişimi olarak ifade edilebilir.

Örgütteki işler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerdir. Örgüt amaçları, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki ihtiyaçlarına, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların ihtiyaçlarına dayalı olduklarından dinamik bir niteliğe sahiptir (Sağlam, 1979: 78). Dolayısıyla örgütsel amaçlardaki değişimler örgütteki işlerinde değişmesine neden olur.

Örgütteki işlerin değişmesi teknolojik değişikliklerin benimsenmesi sonucunda da görülmektedir. Kullanılan makine ve malzemelerin teknolojik düzeyinin yükseltilmesi ve rasyonel olarak geliştirilen bir dizi yeni tekniklerin örgütte uygulanması işleri ve iş görme yöntemlerini değiştirmektedir. Örneğin bilgisayarlaşmanın iş yapısındaki en önemli etkisi, operasyonel düzeyde yürütülen işlerin rutinleşmesidir (Bensghir, 1996: 261).

Bilgisayar ortamında çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak icra edilen iş, geleneksel yöntemden farklı olarak bireysel ya da kolektif çalışmak üzere tasarlanır; çalışanın tek başına üstlendiği ya da bir bölümünü yürüttüğü kapsamda olabilir ve işçiler ya da kendi işinin patronu olan çalışanlar tarafından yürütülebilir (Vittorio ve Wirth, 1990: 530). İşte bu yeni iş tanımı sahip olduğu özellikler nedeniyle gerek örgüt yapısında, gerekse çalışanların yaşam biçiminde köklü değişimlere neden olabilir.

Örgütler, rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli olarak yapılan işlerin kalitesini, maliyetini, işin yapılma şeklini gözden geçirmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Bu nedenle işin yapılma şeklinde dünyada yaşanan her türlü değişim tüm örgütler tarafından ciddiyle ve yakından takip edilmek zorundadır (Basım vd., 2009: 31).

1.4.5. İnsan İlişkilerindeki Değişim

Küresel rekabet, rekabet edebilirlik kriterlerini farklılaştırarak işin nitelik, biçim ve niceliklerini değiştirmiş, bu da yeni işe ve iş yapma biçimlerine uygun nitelikli işgören ihtiyacını doğurmuştur. Geçmişte çalışanlardan sadece kendilerine söyleneni yapmaları istenirken, bugün iş üzerinde tüm beceri ve yeteneklerini kullanmaları ve hatta farklı iş tiplerini de yapmaları da beklenmektedir. Bu, bilgi işleme gücüne sahip bilgi işçilerini ön plana çıkarmıştır (Güzeltik, 1999: 121).

Örgütler, örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan değişimler sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli kaynak olan insana ve insanla olan ilişkilerine daha ağırlık vermek durumundadır. Çalışan tüm yetenek ve becerilerini örgütün gelişmesine sunarken, karşılığında örgütün de çalışanın gelişmesine katkıda bulunmasını beklemektedir. Bu noktada örgütlerin çalışanlarla olan tüm ilişkilerini yeniden düzenlenmesi söz konusudur (İnce ve Bedük, 2006: 410).

Örgütsel değişimin temel unsurlarından birisi insandır. Değişimi gerçekleştirecek örgütteki insan kaynağıdır. Örgütsel değişimin sağlanması için örgütteki işgörenlerin davranışlarının değişmesi ve kişisel sürdürülebilir gelişmenin sağlanması gerekmektedir (Tekin vd., 2007: 217). Çünkü örgütlerde, hem yapısal yeniliği, hem de teknolojik yeniliği gerçekleştirmek insana bağlıdır.

Örgütlerdeki tüm işler insan ve teknoloji etkileşimiyle yapılır. İşleri yapan ya da işleri yapan teknolojiyi kullanan insandır. Bu nedenle insanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş görme davranışları ve örgütün amaçlarını kabul etme ve bağlılık dereceleri örgütsel değişimle yakından ilgilidir. Bazı değişimler insan nitelikleri ve davranışları ile örgütün amaçları, işler ve teknoloji arasındaki uyumu sağlamak içindir. Ayrıca insan diğer unsurlardaki değişime karşı çıkabilir ve değişimin başarısını engelleyebilir.

Bundan dolayı örgütün başarısını desteklemeyen işgören davranışlarının değiştirilmesi ve daha etken tutum ve davranışların kazandırılması gerekmektedir. Örgüt ve işgören ilişkilerindeki karşılıklı anlayışın yokluğunda, her bir taraf kendi beklentilerini oluşturacaktır. Farklı beklentiler söz konusu olduğunda, ilişkiler zayıflar, aynı amaç etrafında toplanmak zorlaşır. Davranışların değiştirilmesine örgütsel amaçların başarılması isteğinin ön plana çıkarılması ve bireysel gereksinimleri dikkate almak yerine bunu karşılıklı bir anlaşmaya dayandığı gerçeğini yansıtmak gerekmektedir (Özkara, 1999: 96).

Örgütsel değişimi "insan"a bağlayan çeşitli görüşler mevcuttur. Bu görüşlere göre, özellikle yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle, örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceği belirtilmektedir (Dicle ve Dicle, 1973: 33).

Örgüt üyelerinin yetenek, beceri, bilgi ve tutumları değişebilir. Bunun nedeni, örgüt içindeki çalışanlara uygulanan sürekli eğitim ve kendini geliştirme çabaları olabileceği gibi, dışarıdan bazı kalifiye elemanların örgüte dahil edilmesi de olabilir. Yani, bireylerin değişmesi ya da değiştirilmesi örgütün değişimine neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 177).

Örgütsel değişimi sağlayabilmek için örgüt içerisindeki insan ve insan davranışlarına yönelik olarak değiştirilmek, geliştirilmek istenebilecek unsurlar; örgüt içinde bireylerin birbirleriyle daha insancıl ilişkiler kurma yetenekleri, işgörenlerin örgüt hakkındaki bilgileri ve iş yapabilme yeterlilikleri, işgörenlerin birbirlerine karşı destek ve güven sağlama davranış ve tutumları, işgörenlerin değer yargıları, işgörenlerin grup içinde verimli olarak çalışabilme ve grubu anlama yetenekleri, yönetici konumundaki bireylerin işgörelere bakış açıları ve işgörenleri değerlendirme yöntemleri, çalışanların iş doyumunu ve moralleri şeklinde ifade edilebilir (Peker, 1995: 6).

1.4.6. Çalışma Koşullarındaki Değişim

Çalışma koşullarındaki değişimle, örgütün süreçlerinde, yönetim şeklinde ve örgüt üyelerinin her türlü fiziki çalışma koşulları ile iş güvenliği konularında karşılaşılacak değişimler anlaşılmalıdır. Örgüt üyelerinin daha verimli çalışabilmesi için çalışma koşullarındaki fiziksel unsurların yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, sıcaklık, temizlik, ışıklandırma, gürültü, makine-araç gereç yerleşimi gibi faktörler açısından uygun şartların oluşturulması gerekmektedir (Basım vd., 2009: 32).

1.4.7. Stratejik Değişim

Stratejik değişim bir organizasyonun tümünde ya da bir organizasyonun stratejilerini de içeren unsurlarının çoğunda gerçekleşen değişim olarak tanımlanmaktadır (Harigopal, 2006: 46). İşletmeler dış çevre unsurlarının yaratabileceği fırsat ve tehditlerin ve işletme içi kaynak ve yeteneklerdeki üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi sonucunda rekabette faaliyetlerine devam etmek için stratejilerini değiştirmek durumunda kalırlar. Geliştirilen bu farklı stratejiler de örgütlerin değişmesine neden olur. Dolayısıyla gerçekleştirilen stratejik değişimler örgütlerin bu yeni stratejilere göre örgütlerin tümünün ya da çoğu unsurunun değişmesine neden olur.

Stratejik değişim izleyen 2. Konu başlığı altında daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1.5. GENEL DEĞİŞİM TEORİLERİ

Van De Ven ve Pool (1995) süreç teorileri olarak adlandırılan yaşam seyri, teleolojik, diyalektik ve evrim teorileriyle organizasyonel değişimin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmalarında disiplinler arası literatürde toplumsal, biyolojik ve fiziksel bilimlerde değişim sürecini açıklayan terminolojileri ve özleri farklı 20 değişik süreç teorisine rastlamışlardır. Bu teorilerin entelektüel mirası ve özlerinin incelenmesiyle bunların 4 temel düşünce okulunda toplandığını ifade etmişlerdir. Bu teorilerde, örgütlerdeki değişim ve gelişim örgütün basit bir durumdan kompleks bir duruma taşınması şeklinde meydana gelebileceğini aynı zamanda bunun tersinin de mümkün olabileceğini, yani kompleks bir durumdan daha basit ve düşük bir duruma gerileme şeklinde de değişimin gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir.

1.5.1.Yaşam Seyri Teorisi

Pek çok yönetim okulu bir organizasyonun varoluşundan yok oluşuna kadar ki gelişmeyi açıklamak için organik büyüme benzetmesini kullanmıştır. Bu teori de organik büyüme benzetmesinden yararlanarak, insanların, doğanın ve yönetim okullarında organizasyon yapısındaki gelişmeyi, başlangıcından bitişine kadar olan süreci açıklamaya çalışır. Örneğin, örgütlerin, ürünlerin, birleşmelerin, bireysel kariyer ve örgütsel gelişim aşamaları için yaşam seyrinin doğuş, gelişme, olgunluk ve ölüm aşamalarını kullanır (Van de Ven ve Poole,1999: 513).

Yaşam seyri teorisi değişimi, lineer bir biçimde gelişme ya da organizasyonun içsel ihtiyaçlarından kaynaklanan ardışık durumlar olarak nitelendirir (Sloan, 2009: 19). Yaşam seyri teorisine göre değişim kaçınılmazdır ve gelişen bir varlık, değişim sürecini düzenleyen bir biçim, bir mantık, bir program ya da bir koda sahiptir ve belirli bir başlangıç noktasından mevcut durumda önceden biçimlenen bir sona doğru gelişir. Böylece, varlığın başlangıç durumunda belirgin olmayan, olgun olmayan ve de homojen yapısı zamanla daha fark edilir, olgun ve farklılaşmış bir hale gelir. Dış çevre olayları ve süreç varlığın kendisini nasıl ifade edeceğini etkileyebilir, ancak bunlar daima varlığın gelişmesini yöneten yapısında bulunan mantık, kurallar ya da programları etkileyebilirler (Van de Ven ve Poole, 1995: 515).

Bir yaşam seyri modelinde değişim olaylarının ortaya çıkması toptan (kümülatif) ve bağlayıcı olan tekil bir aşamadır. Son noktaya varış önceden biçimlendirilir ve olayların tarihi bir aşamada olmasını gerektirir. Bu olayların her biri son çıktıya bir parça katkıda bulunur ve belirlenen bir düzen içinde ortaya çıkar. Çünkü her bir aşama sonrakinin bir alt aşamasını oluşturur. Gelişmenin her bir aşaması başarılacak aşamanın zorunlu bir adımıdır (Van de Van ve Poole, 1995: 514).

Organizasyonel varlıkların yaşam seyri teorisi gelişmeyi, öngörölmüş bir ilerlemek için gelişme aktivitelerini gerekli kılan kurumsal kurallar ve programlar açısından açıklar.

Yaşam seyri teorisinin örgötsel alanda birçok kullanım yeri vardır. Örneğın, yeni ürün geliştirme süreci, yeni bir ürünün ya da yeni bir örgütün pazara girme süreci yaşam seyrinin aşamalarıyla açıklanabilir (Özkara, 1999: 129).

1.5.2. Teleolojik Teori

Teleolojik teori organizasyonel değişimin aslında stratejik olduğunu ifade eder (Sloan, 2009: 19). Teleolojik teoriye göre, bir örgütün gelişimi bir amaç ya da son bir duruma doğru ilerlemeyle oluşur. Örgüt kendisiyle ve diğer örgütlerle etkileşerek, önceden bir durumu belirler, harekete geçer ve belirlenen duruma doğru ilerlemeyi gözlemler. Buna göre değişim bir amaç oluşturma, uygulama, değerleme ve öğrenilenlere göre amaçların gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gibi yinelenen aşamalar olarak değerlendirilir (Van de Van ve Poole, 1995: 516).

Teleolojik teoriye göre, organizasyonun değişiminin bir amacı vardır. Bu amaçlar ya var olan durumdan duyulan hoşnutsuzluğa, ya diğer örgütler karşısında üstünlük kazanma isteğine ya da çevre koşullarının yarattığı fırsatlara göre belirlenir (Özkara, 1999: 129). Bu esas hedefi gerçekleştirecek yol boyunca organizasyon ara amaçları yerine getirmeli, yeni değişiklikleri uygulamalı ve ilerlemeyi değerlendirmelidir. Esas hedef değerlendirme süreci sonunda değiştirilebilir (Sloan, 2009: 19). Dolayısıyla standart bir değişme yolu ya da biçimi yoktur. Teleoloji bir birey ya da bir grup tarafından oluşturulan varlığın nasıl amaçlara sahip olursa olsun bunları gerçekleştirmek için özgür olduğundan dolayı içsel yaratıcılığa vurgu yapar (Van de Van ve Poole,1995: 516).

Yaşam seyri teorisinin tersine, teleoloji organizasyonların değişiminde takip edeceği spesifik bir yolu ya da olayların zorunlu bir aşaması olmadığını ifade eder. Bu teori değişim için standart olan şeyin hedeflere doğru ilerlemek olduğunu belirtir. Teorinin önermeleri düşünülen amaçlar, ulaşılmak istenen amaçlar ve bu amaçların başarılması için gerekli işlevlerdir. Bu koşullar bütünlüğün gelişmesini değerlemek için kullanılır (Van de Ven ve Poole, 1995: 516). Amaçlar değişimin önceden düşünülen sonucunu oluştururken, aynı zamanda, bu sonuca ne derece ulaşıldığını belirlemek için bir ölçü olarak kullanılabilir (Özkara, 1999: 130) .

1.5.3. Diyalektik Teori

Literatürde “Çatışmalı Model” (Erkal, 1995: 224; Bilton, Bonnett, Jones, Stanworth, Sheard ve Webster, 1993: 25; Kenneth, Kammeyer ve Norman, 1997: 618) olarak da adlandırılan Diyalektik teoriye göre evrendeki her hangi bir olgu karşıtıyla birlikte vardır. Gündüz ve gece, sıcak ve soğuk, iyi ve kötü, olumlu ve olumsuz bu karşıtlıkları gösterir. Karşıtlıklar bir gerilim durumunda birbirine bağlanır. Tüm değişimlerin temelinde bu gerilimin yer alıp almadığı ve karşıtlık eğiliminin ortaya çıkışının, olgunun kendisinin değiştirmesi yoluyla olup olmadığı bir tartışma konusudur (Göze, 1995: 232-233; Kammeyer, Ritzer, Yetman, 1997: 618; Özkara, 1999: 130).

Diyalektik teori, örgütlerin çatışan ve rekabet eden değerlerin ya da güçlerin egemen dünyasında var olduğunu varsayar. Bu karşıtlıklar örgütün içinde ya da dışında olabilir. Diyalektik teoride, durgunluk ve değişim karşıtlıkların yarattığı güç dengesiyle açıklanır ve karşıtlıklardan biri mevcut durumu yönlendirmek için yeterli gücü kazandığında değişim ortaya çıkar (Van de Ven ve Poole,1995: 517)

Örgütler, birbirinden ayrı ve çoğu zaman çatışan amaçlar, değerler ve inanışları olan kişi ve gruplarla birlikte varlık gösterirler. Örgütlerin karar ve

eylemleri, çoğu zaman örgüt üyelerinin amaçlarına ters düşebilir. Bu uygunsuzluklar bir tez-antitez çatışmasıdır. Bu durumda bir tarafın değişmesi gerekir. İşte bu değişim bir tarafın diğerine bütünüyle uyduğu bir değişim değil, sentez noktasında gerçekleşen bir değişimdir (Van de Ven ve Poole, 1995: 517; Ford ve Ford, 1994: 761; Özkara, 1999: 131).

Bir antitezin oransal gücü, bir örgütsel bütünlüğün mevcut tez ya da durumla mücadele etmeye ve bir sentez aşamasını oluşturmaya yöneltebilir. Sentez hem tez, hem de antitezden çıkan yeni bir yapıdır. Pazarlık ve çatışma yönetimi literatüründe arzu edilen yaratıcı sentez bir kazan-kazan çözümünü temsil eder (Van de Ven ve Poole, 1995: 517). Tez ve antitezin çatışmasından ortaya çıkan sentez her iki tarafın da beklentilerini karşılayan bir çözümü oluşturuyorsa, o zaman bu bir kazan-kazan sentezidir. Yani rekabet ve işbirliğin bir arada olmasını kastetmektedir. Ancak her zaman bu biçimde olumlu ve yaratıcı bir sentez ortaya çıkmayabilir.

Bazen bir karşıt grup gücünü yıkmaya yöneltir ve statükoyu kendine göre yeniden kurar. Böylece, birçok örgüt karşıt grupların hareketini sindirmek ve önlemek için yeterli gücü sağlamaya devam etmek için ısrar eder. Bu durumda, gerek tezin korunması ve gerekse tezin bir antitezin yerine geçmesi çatışmayı kazan-kaybet niteliğine dönüştürür. Herhangi bir antitezin tezle yer değiştirmesi daha iyisi ya da daha kötüsü için değişimi temsil ederken, statükonun korunması durgunluğu temsil eder (Van de Ven ve Poole, 1995: 517).

Diyalektik teori bir uyarlanma ya da uyum sağlama yaklaşımından çok çatışmaların sentezi yoluyla yeni ve yaratıcı değişim yollarının bulunacağını ileri sürer (Özkara,1999: 132)

Diyalektik teori teleolojik teori gibi değişim süreci yollarının bilinmediğini ifade eder. Ancak Teleolojik teorinin tersine, değişimin son amacının da

bilinmediğini ifade eder. Değişim ve statüko arasındaki karşıtlıklar bu teorinin en önemli unsurlarıdır.

1.5.4. Evrim Teorisi

Evrim, çoğu zaman değişimle özdeşleştirilmesine rağmen, topluluk, endüstri ya da daha geniş olarak topluma karşı örgütsel bütünlüğün nüfusunun yapısal biçimlerinde kümülatif değişimler üzerinde odaklanmak için kullanılır (Van de Ven ve Poole, 1995: 517). Biyolojik evrimde olduğu gibi, örgütsel alan da evrim, belirli bir alandaki örgüt türlerinin değişmesi ya da çeşitlenmesi (yeni örgüt türlerinin ortaya çıkması), korunması (örgütsel- öğrenme yoluyla uyarlanma) ve ayıklanmasının (çevresine uyarlanamayan örgütsel türlerin ölmesi) sürekli aşamaları olarak gerçekleşir (Bruderer ve Singh, 1996: 1323). Değişimler şansa bağlı ya da bilinçsiz ortaya çıkıyor gibi görünse de, örgütlerin ayıklanması ilke olarak kıt kaynaklar için rekabet sonucu ortaya çıkar ve bir çevresel nişin kaynak temeline en iyi uyum sağlayan örgüt kalırken, diğerleri ayıklanır. Koruma, çevreye en iyi uyarlanan örgütsel biçimleri sürdüren ve sürekli hale getiren güçleri kapsar (Van de Ven ve Poole, 1995: 518).

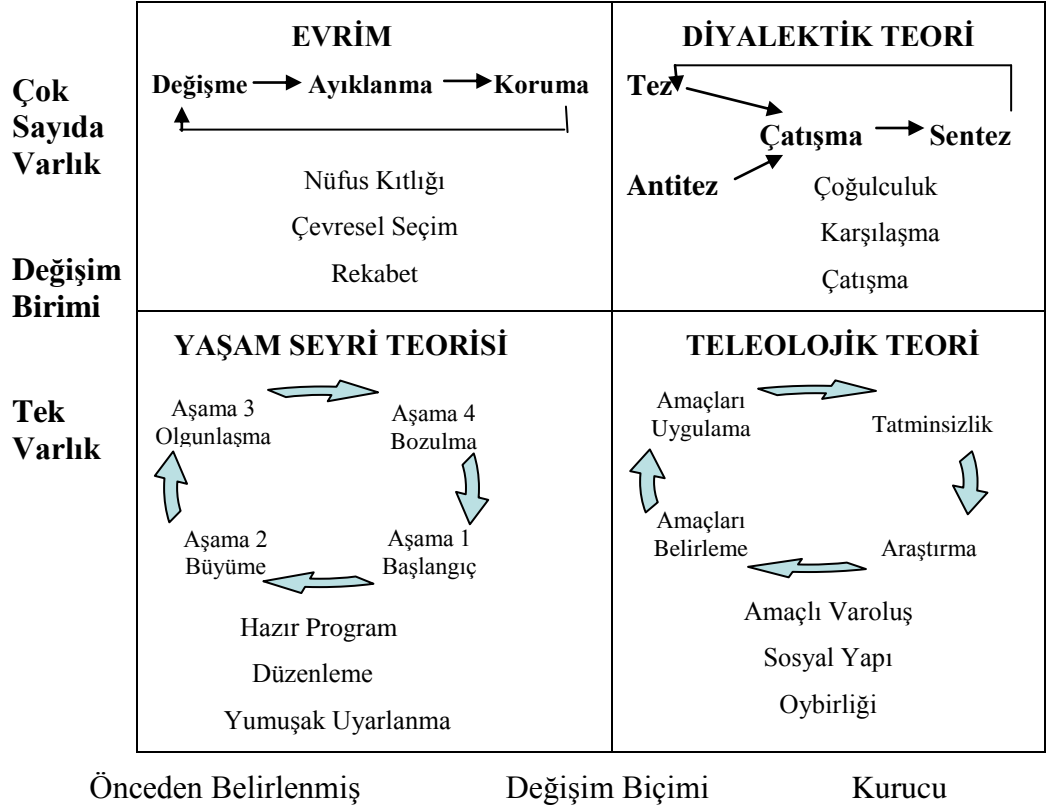
Evrim teorisinin iki öncüsü, Darwin ve Lamarck arasında bu döngünün işleyişi bakımından farklılık vardır. Darwin'in görüşlerini izleyen evrim teorisinde, değişimin başlaması örgütsel nüfusa yeni üyelerin katılmasına bağlıdır ve çevreye en iyi uyarlanmış örgütler varlığını sürdürebilir (Usher ve Evans, 1996: 1435). Darwinci evrimde değişim, çevreye uygun olmayan biçimlerin ayıklanması ve uygun türlerin ortaya çıkmasıdır.

Lamarck'ın görüşlerini izleyen evrim teorisinde, daha ileri biçimlerin evrimi çevresel değişimle ilgilidir. Çevresel değişimler yeni gereksinimler ve davranış beklentileri yaratır. Bazı yapıların artan kullanımı gelişmesine yol açarken, bazı

yapıların kullanılmaması azalmasına yol açar. Bu evrimci değişim mekanizmasında, çevrenin yarattığı gereksinmelere uyarlanan yapılar daha ileri ve çapraşık biçimlere dönüşür (Humpreys, 1996: 295). Bir örgütün evrim sürecinde daha ileri ve çapraşık biçimlere dönüşmesi, çevrenin gereksinmelerini ve davranış beklentilerini öğrenmesi, uygun yapılan ve eylem biçimlerini geliştirmesine bağlıdır.

Evrimci teori örgütsel alanda birçok kuramsal ve uygulamalı araştırmaların ilgi odağı olmuş ve popülasyon ekolojisi ya da örgütsel ekoloji gibi, örgütsel türlerini bir topluluk olarak inceleyen yaklaşımlara temel oluşturmuştur.

Van de Ven ve Poole, bu dört teoriyi bir tipoloji içinde organize etmiştir (Bkz. Şekil 1). Evrimci ve diyalektik teori organizasyon varlıkları arasındaki ilişkilerle ilgilidir ve bu yüzden bir seferde pek çok varlığı inceler. Yaşam seyri ve teleolojik teori bireysel amaçlar ve gelişmelerle ilgilidir. Değişim tahmin edilebilen yönde gerçekleşmesi öngörülen (prescribed mode) değişim modeli şeklinde, tahmin edilemeyen yönde oluşması ise yapısal (constructive mode) değişim modeli olarak ifade edilir. Yaşam seyri ve evrim teorileri öngörülen değişim modeline dayanırken, teleolojik ve diyalektik teoriler yapısal değişim modeline dayanırlar. Van de Ven ve Poole (1995: 519-520) çoğu organizasyonel değişimin bu genel teorilerin iki ya da daha fazlasının bir kombinasyonu olduğunu ifade etmektedirler.



Şekil 1. Organizasyonel Gelişim ve Değişimin Süreç Teorileri

Kaynak: Van de Ven ve Poole, 1995: 520

Şekilde de görüldüğü gibi değişim teorilerinin her biri değişik varsayımlara dayanmaktadır. Evrim teorisi, değişim gerçekleştiğinde örgütün şeklinin zaman içinde gelişeceğini ifade eder. Diyalektik teori, örgütlerin karşıt olaylarla ve rekabetçi değerlerle karşı karşıya kaldığını kabul eder. Yaşam seyri değişimin bir birini ardı sıra gelen aşamalarla gerçekleştiğini ve spesifik program ya da kuralların örgütün değişimine yardımcı olduğunu kabul eder. Teleolojik teori ise, örgütün sahip olduğunu amaçları gerçekleştirmede tüm varlıklarıyla birlikte hareket ettiğini ifade etmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995: 520).

1.6. GENEL DEĞİŞİM TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Tarihsel gelişim süreci içerisinde örgütsel değişim modelleri Tablo 1'de görülmektedir. Bu modellerin en eskisi Lewin'in modelidir. Lewin'in değişim üzerindeki bu çalışmaları örgüt dizaynı (geliştirme) alanının doğmasını sağlamıştır (Ankona vd.,2005:8-11; Basım vd., 2009:23). Birçok örgüt 1960 ve 1980 arasında örgüt geliştirme esaslı değişim modellerini kullanmıştır. Örgüt geliştirme şeklindeki örgütsel değişim alanının kullandığı modellerden birisi de Beckhard ve Harris (1987) tarafından geliştirilmiştir. Richard Beckhard ve Rubin Harris (1987), geçiş modelinin aşamalarını, 'mevcut durum', 'yeni durum' ve 'geçiş durumu' olarak ayırmışlardır. Bu modelde önce mevcut durum belirlenir ve sonra etkin yönetimle geçiş durumu aşılır. Geçiş durumu, eski sistemin işleyişinden ve uygulamaya koyulacak yeni durumdan farklıdır ve mutlaka etkin yönetilmesi gerekir (Anderson ve Anderson, 2001: 36).

Örgüt geliştirme temeline dayanan bir diğer model, Tichy ve Devanna (1986)'nın geliştirdiği üç aşamalı modeldir. Bu modelde aşamaların ardaşık oluşu ve değişimi gerçekleştirecek olan değişim liderine yoğunlaştırması önemli özellikleridir. Birinci aşamada; değişim için ihtiyaç hissi yaratılır, değişime yönelik politik ve kültürel direncin üstesinden gelinmeye çalışılır. İkinci aşamada, yeni bir vizyon yaratmaya çalışılır. Son aşama ise, değişimin kurumsallaştırılmasıdır (Ankona vd, 2005: M8-13; Basım vd., 2009: 24).

Bu ardışık aşamalardan oluşan değişim modeline farklı bir yaklaşım, Tablo 1'de dördüncü sırada yer alan, klasik evrimsel model olan "Dönüşme - Seçme - Zihinde Tutma" modeli ile gelmiştir. Bu modelin esası; örgütlerin sürekli yeni değişimlere sahne olan çevrelerindeki "denenmiş ve doğru" olan değişimleri almaları ve kullanmalarına olanak sağlamasıdır. Model, ayrıca, değişimin başarıya ulaşmasının, her zaman sadece yönetim kademesi tarafından yürütülen planlı

değişimle değil, örgüt içerisindeki mahalli deneyimlerle de elde edilebileceğine işaret etmektedir (Ankona vd., 2005: M8-13).

Son olarak, Senge ve arkadaşları tarafından organize edilen "öğrenen örgüt" konseptine dayanan üç aşamalı model de bir örgütsel değişim modelidir. Burada ana amaç, örgütlerde sürekli değişim öğrenmeye dayanan bir anlayışın oluşturulması ve bu anlayışın devam ettirilmesidir.

Tablo 1. Örgütsel Değişim Modelleri

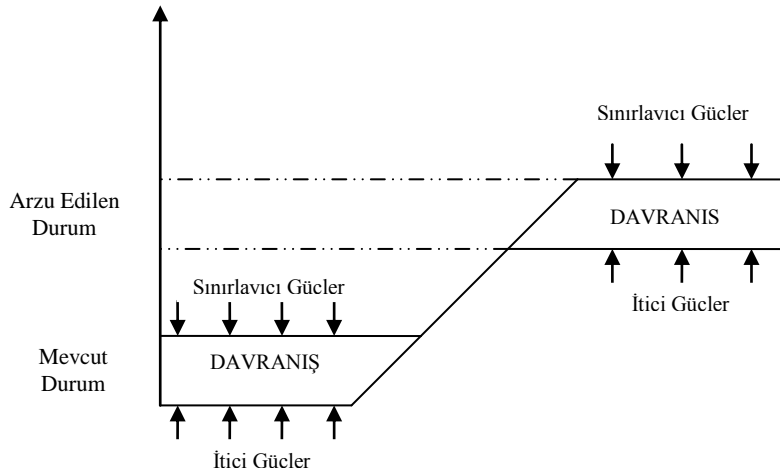
Yazar	Model		
Lewin (1947)	Çözme	Değişim	Yeniden Dondurma
Becharad ve Haris (1977)	Şu anki Durum	Geçiş Durumu	Gelecekteki Durum
Tichy ve Devanna (1986)	Uyandırma	Harekete Geçme	Pekiştirme
Aldrich (1979, 1999)	Dönüşme	Seçme	Zihinde Tutma
Senge vd. (1999)	Başlatma	Muhafaza Etme	Yeniden Düzenleme ve Düşünme

Aşağıda değişim modellerinden Kurt Lewin'in değişim modeli, Lipit, Watson ve Westley'in değişim modeli ve Faaliyet araştırması modeli açıklanacaktır. Modellerin hepsi planlı değişim modelleridir ve değişim aşamalarını ifade eder. Her üç modelde davranış bilimleri bilgisinin uygulanmasını vurgular. Ancak Lewin'in modeli spesifik örgütsel gelişme aktivitelerinden ziyade genel planlı değişim sürecine odaklandığından dolayı farklıdır (Cummings ve Worley, 2005: 28).

1.6.1. Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Lewin'e göre tüm sosyal sistemler bir denge arayışı içindedirler ve belirli bir denge noktasında bu denge durumunu korumak isterler. Değişim bu denge durumunu

bozan bir olaydır. Değişim bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin etkileşimi sonucunda oluşur. Davranışın düzeyi iki temel güce dayanmaktadır. Bunlar; statükoculuğu sürdürmeye çalışan direnen güçler ve değişime zorlayan güçlerdir. Arzu edilen değişimin gerçekleşmesi değişime direnen güçlerin değişime direnç gösteren güçlerden daha baskın olması sonucunda gerçekleşecektir (Cummings ve Worley, 2005: 22; Koçel, 2005: 697; Tüz, 2004: 43; Yeniçeri, 2002: 193).



Şekil 2. Kurt Lewin'in Kuvvet Alan Analizi ve Davranış Değişikliği

Kaynak: Yeniçeri, age, 2002: 195

Lewin geliştirdiği modelde çözme – değişim(Harekete geçme) – değişimin dengelemesi ve yeniden dondurma olmak üzere değişimin üç aşamalı olduğunu ifade etmiştir (Cummings ve Worley, 2005: 23; Harrigopal, 2006: 52). Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişiklik ile ilgili olarak Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim modeli uygulanabilir.

Çözme (Unfreezing) aşamasında örgütün o andaki örgütsel davranışını sürdürmesini sağlayan güçlerin azaltılması söz konusudur (Cummings ve Worley, 2005: 23; Harigopal, 2006: 52). Bu aşama, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut

durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamındadır. Örgüt üyelerinin o andaki sergiledikleri davranışlar ve onların arzu edilen davranışları arasındaki farkın kapatılması bireysel seviyede bilgilerin paylaşılmasıyla sağlanabilir.

Değişim (Harekete geçme) aşamasında örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimlere yönelik olarak yeni değerlerin, tutumların ve davranışların geliştirilmesi söz konusudur (Harigopal, 2006: 52). Kısaca, değişimin fiilen yapılması aşamasıdır. Değişim konularına ve özelliklerine bağlı olarak, fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda değişiklikler yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır (Koçel, 2005: 697). Başlatılan değişimler çözüme aşamasında belirlenen problemlerin çözümü olarak düşünülmelidir. Değişimin dengelenmesi ve yeniden dondurma (Refreezing) aşamasında da örgütün yeni duruma alışmaya başladığı ve yeni bir denge durumunun ve arzulanan bir davranışın başarılması söz konusudur. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği, örgüt kültürü, normlar, politikalar ve yapılar gibi örgütün yeni örgütsel mekanizmalara uyum sağlaması bu aşamada gerçekleşir (Harigopal, 2006: 52).

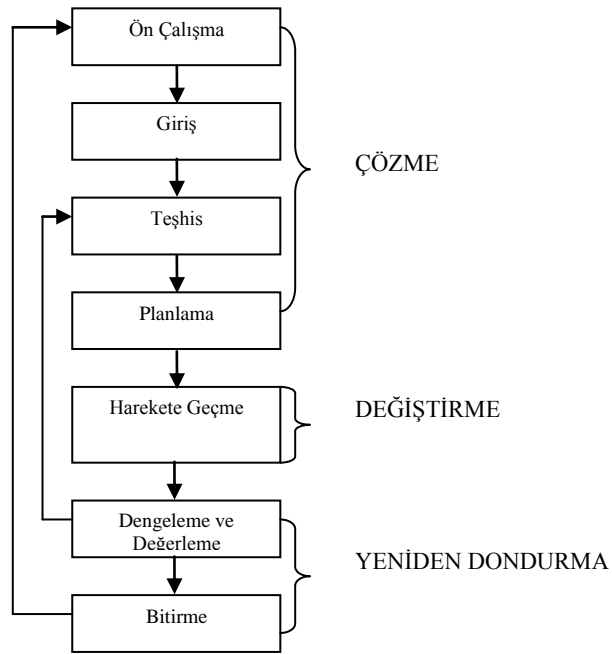
Dondurma yeni davranışların sürekli hale getirilmesi ve daha ileri değişimlere karşı direnmenin oluşturulmasıdır. Bu yönetim değişikliklerinin sağlamlaştırılması ve devam etmesi için kurumun yapısının değiştirilmesi anlamını taşır. Bu safha değişimin dengelenmesindeki en hassas aşamadır. Bu aşama değişimin kurumsallaştırılması ve örgütün tamamına yayılmasıyla başarılabilir (Yeniçeri, 2002: 201).

1.6.2. Lippitt, Watson, Westley'in Değişim Modeli

Planlı değişim konusundaki bir başka önemli çalışma Lippitt, Watson, Westley tarafından 1958'de geliştirilmiş ve daha sonra 1970'de Kolb ve Frohman tarafından geliştirilmiştir. Bu model Kurt Lewin'in geliştirdiği model etrafında

oluşturmuştur. Lewin'in üç aşamalı değişim modeli beşe çıkarılmış ve daha sonra Kolb ve Frohman tarafından bu model biraz daha geliştirilerek yedi aşamalı bir süreç haline getirilmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996: 420).

Bu planlı değişim modelinde, değişimi örgüt üyelerinin birlikte planlayıp gerçekleştirdikleri varsayımı söz konusudur. Modelin temelinde iki ana ilke yer almaktadır: Bütün bilgilerin, örgüt ve değişim ajanları arasında serbest ve açık bir şekilde paylaşılması ve bilginin doğrudan eyleme dönüştürülmesi (Tüz, 2004: 44). Planlı değişim kavramı yedi temel sürece dayanmaktadır. Bu süreçler şekilde görüldüğü gibi keşfetme, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, değerlendirme ve sonuçlandırmadır (Harigopal, 2006: 55).



Şekil 3. Planlı Değişim Süreci

Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996: 420

Ön çalışma (keşfetme) aşamasında değişim ajanı, örgütün hangi alanlarda değişim ihtiyacının söz konusu olduğunu belirler (Harigopal, 2006: 56). Değişim ajanları örgütsel etkinliğin geliştirilmesindeki örgütsel rolleri, sorumlulukları,

yapıları, çıktıları, süreçleri, sistemleri, teknoloji ya da diğer kaynakları yeniden biçimlendiren yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Saka, 2003: 483).

Giriş aşamasında değişimin amacı, değişim aşamasında bireylerin rolleri ve eylemler gibi karşılıklı beklentiler belirlenir. Ayrıca değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin de bu aşamada belirlenmesi gerekmektedir (Gordon, 1993: 677).

Teşhis aşamasında spesifik gelişme amaçları belirlenir (Harigopal, 2006: 56). Teşhis aşamasından sonra artık hareket planının yapılmasına geçilebilir. Planlama aşaması, spesifik gelişme amaçlarının planlanmasına ek olarak değişime olası direnç nedenlerinin belirlendiği aşamadır (Harigopal, 2006: 56). Bu aşamada teşhis aşamasında elde edilen veriler bir araya getirilir. Atılması gereken adımlar, ortaya çıkması muhtemel direnişler ve bunlara karşı uygulanacak stratejiler belirlenir. Alternatif değişim stratejileri belirlenmesinden sonra en uygun olanı yürürlüğe sokulur.

Harekete geçme aşamasında planlama aşamasında belirlenen adımlar uygulamaya geçirilir (Harigopal, 2006: 56). Eğer ilk dört aşama doğru bir şekilde belirlendiyse bu aşamada her hangi bir sorun olmayacaktır. Bu nedenle, harekete geçme değişim uygulamasının gerçekleştirildiği aşamadır (Tüz, 2002: 47).

Dengeleme ve değerlendirme de planlı değişimin başarı derecesinin belirlenmesi için değerlemeler yapılır, ayrıca daha ileri eylem ya da değişim projesinin sonuçlandırılması ihtiyacının ortaya konması sağlanır (Harigopal, 2006: 56). Bu aşamada değişim dengelenmeye başlamıştır. Değişiklik gerçekleştirildikten sonra yeni davranış biçimlerinin kişiler tarafından benimsenmesi beklenir. Gerekli denge sağlandıktan sonra planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır (Yeniçeri, 2002: 204). Son olarak bitirme aşaması da sistemi terk etme, bir

projeyi durdurma ya da diğer bir projeyi başlatma anlamına gelmektedir (Harigopal, 2006: 56).

1.6.3. Faaliyet Araştırma Modeli

Faaliyet araştırması modeli geleneksel olarak hem örgütlerde planlı değişim uygulamalarına yardım eder, hem de örgütte diğer uygulamalarda kullanılabilecek yeni genel bilgilerin geliştirilmesini sağlar. Faaliyet araştırması modelindeki araştırma ve eylemler örgüt üyeleri ve örgütsel gelişmeyi sağlayacak uygulayıcılar arasındaki ilişkiyi içerir. Faaliyet araştırma modeli eylem planı ve uygulamasından önce veri toplanması ve teşhisin daha önemli olduğunun vurgular (Cummings ve Worley, 2005: 24).

Faaliyet araştırması modeli sürecinin örgütsel gelişmenin farklı bir biçimi olduğunu ifade eder. Süreci örgütsel gelişmede olduğu gibi ön teşhis, müşterilerden veri toplama, müşteilerden geri bildirim alma, müşteri gruplarından alınan verilerin açıklanması, ortak eylem planlaması ve eyleme geçme şeklinde şeklinde kabul eder (French ve Bell, 1995: 7). Müşteri gruplarının sürece dahil edilmesi bilgilerin daha iyi elde edilmesini sağlar ve karar verme ve eyleme geçmeyi kolaylaştırır. Faaliyet araştırması hem değişim, hemde yeni bilgiye odaklanmaktadır. Değişim alınan eylemlere, yeni bilgi eylemlerin sonucundaki incelemelerden kaynaklanır (French ve Bell, 1995: 7).

2. STRATEJİK DEĞİŞİM KAVRAMI

2.1. STRATEJİK DEĞİŞİM TANIMI

Yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli şartı rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarına bağlıdır. İşletmeler örgütsel etkinliklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte öncü olmak, ya da mevcut değişmelerden geri kalmamak zorundadır. Bu amaçla örgütler dış çevre koşullarına uygun olarak sürekli stratejilerini değiştirirler.

Strateji; işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998: 19). Strateji, örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak etkinliklerdir (Hofer ve Schendel, 1979: 16; Özel, 1998: 12; Papatya, 2003: 10).

İşletmenin genel anlamda yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör örgütün dış çevresidir. Dış çevrenin de giderek artan bir şekilde değişmesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütünde stratejilerini değiştirmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

Strateji, çevrede meydana gelen değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Dolayısıyla yeni bir strateji şimdiye kadar süregelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise yapı, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişme; kaynakların yeniden tahsisi anlamına gelmektedir. Strateji çevre ve teknolojiye meydana gelen değişmelere bağlı kalırken; yapı, kültür, kabiliyetler, süreçler ve

tarzlar gibi örgüt içi faktörlerin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme ve strateji ile arasındaki uyumsuzluk sebebiyle uygulama sorunları ortaya çıkmakta ve beklenen başarı sağlanamamaktadır (Dinçer, 1998: 19-20).

Alınan stratejik kararlar ve seçimler işletmenin bilgi ve iradeye dayanarak dinamik ve ilerici bir yöntemin içinde çalışmasını sağlar ve geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin eder. Böylece işletmelerin hayatında şansa bırakılan hususlar azalmış veya kontrol altına alınmış olur.

Stratejilerin işletmeye sağlayacağı pekçok yarar vardır. Strateji her şeyden önce örgüte çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vererek, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Strateji örgütün kendi kendisini değerlendirme imkanı verir. Ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi verir. Strateji örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Stratejinin olmaması halinde her bölüm farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir. Strateji örgüt faaliyetlerini belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve sağlar (Jauch ve Glueck, 1989: 18).

Strateji organizasyonların farklılaşması için işletmeleri ilgilendiren kararları içeren bir plan olduğu kadar, merkezi örgütün, kendine bağlı tüm farklı işletmelerini nasıl yönetmesi gerektiği konusundaki kararlarını da içeren bir plan olarak düşünülebilir (Porter, 1987: 44). Organizasyonun ilişkili olduğu işletmeleri ilgilendiren ilk karar, organizasyonun rekabetçi stratejisiyle ilişkilidir ve endüstri içinde rekabette onun göreceli pozisyonunun bir yansımasıdır. Orta yönetim düzeyinde hazırlanan bu stratejiler genellikle sektörün rekabet edebilmesi üzerine kurulmuş olan iş yönetim (rekabet) stratejileridir. Merkezi organizasyonun, kendine ait tüm işletmelerini yönettiği şekli ilgilendiren ikinci karar, kurumsal stratejiyle

ilişkilidir ve yeni işletmelerin içsel gelişmelerini olduğu kadar var olanların küçülmesini de içerir. Üst yönetim düzeyinde hazırlanan bu stratejiler bütünsel bir görüşle ve işletmenin gelecekteki yaşamı ile ilgili stratejileri kapsar (Ülgen ve Mirze, 2007: 199). Dolayısıyla bireysel işletme biriminin rekabetini arttırmak için gerçekleştirilen stratejik değişimler işletme seviyesindeki değişimleri, aynı kurum altında bulunan işletmelerin çeşitliliğinde gerçekleştirilen stratejik değişimler de kurumsal seviye değişimleri ifade etmektedir (Rajogopalan ve Spreitzer, 1996: 50)

İşletmelerde değişik yönetim düzeyinde hazırlanan ve uygulanan stratejiler elde edilmek istenilen farklı amaçlar ve sonuçlar sebebiyle farklı olmaktadır. Ancak, hangi yönetim düzeyinde yapılırsa yapılsın, hangi farklı sonuçlara varılmak için hazırlanırsa hazırlansın ve hangi stratejik teknikler kullanılırsa kullanılsın, iş yaşamındaki tüm stratejiler genel olarak İşletmemizin ana faaliyeti nedir?, Mevcut durumda hangi işler, nasıl yapılmaktadır?, Bu faaliyetler yapılırken elde edilmek istenen sonuçlar nelerdir? sorularına odaklanmaktadır. Daha sonra İşlerimizi ve faaliyet konularımızı genişletelim mi?, Mevcut bazı işleri ve faaliyet konularını terk etmeli miyiz?, Yaptığımız iş ve faaliyet konusunda aynen devam edelim mi?, Mevcut bazı iş ve faaliyet konularını terk ederken aynı zamanda yeni iş ve faaliyet konularına gireli mi? sorularının cevapları aranır (Ülgen ve Mirze, 2007: 198).

Tüm yönetim düzeylerindeki iş birimlerinde cevap aranılan bu veya benzer sorular işletmenin yaşamını sürdürmesine veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesine yardım edecek stratejilerin çıkış noktalarıdır. İşletmenin bütünü ve her düzeydeki iş biriminde bu sorular ışığı altında işlerin büyütülmesi, küçültülmesi, aynen olduğu gibi sürdürülmesi konusunda stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler işletmenin veya farklı iş birimlerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri veya rekabette üstünlüğü elde edebilmeleri amacıyla her yönetim düzeyinde rastlanılan ve uygulanan stratejiler olduğundan Temel (Jenerik) Stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007: 199).

Örgütün stratejilerinin kapsamındaki değişiklikler örgütlerde değişimi başlatır (Ginsberg, 1988: 559). Örgütlerin stratejilerinin değişimi örgütteki diğer tüm değişim alanlarının (yapı, teknoloji, kültür, iş, insan ilişkileri ve çalışma koşulları) değişmesine neden olur. Çünkü değişen stratejilere uygun olarak örgüt yapısının, kültürün, iş yapma şekillerinin, çalışma koşullarının ve işgörenlerle ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Stratejik değişim işletme literatüründe, örgütsel değişim ile eşanlamli olarak davranma eğilimi gösterir ve çok farklı stratejik değişim tanım ve teorileri öngörmektedir. Bu literatürün baskın temalarından biri adaptasyon-atalet tartışmasıdır (Abernethy ve Brownell, 1999: 190). Bu tartışma örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlayıp sağlayamayacağını kapsar. İkinci tartışma daha çok stratejik değişimin içeriği (content) ve süreci (process) ile ilgilidir. Stratejik değişimin içeriği hedef, kapsam ve/veya üst yönetim tarafından belirlenen rekabetçi önceliklerden oluşmaktadır. Süreç ise örgütün strateji oluşturma ve uygulama yönetimine olan yaklaşımını kastetmektedir (Ginsberg, 1988: 559).

Shortell ve Zajac(1990) stratejik değişimi, bir örgütün stratejik bir bütünde bir yerden başka bir yere doğru taşınma derecesi olarak tanımlamıştır (Abernethy ve Brownell, 1999: 194; Shortell ve Zajac, 1990: 817-818). Tichy (1983) stratejik değişimi, üst yönetim tarafından yapılan, danışmanlar ve davranış bilimi teknikleri kullanarak örgütsel durağanlığın üstesinden gelip, radikal değişimler yapmak için büyük bir müdahale olarak görmektedir. Pettigew (1985) stratejik değişimi, daha uzun vadeli bir bakış açısı ile politik ve kültürel teoriler üzerinde durarak, gittikçe yöneticilerin pazarlık yaptığı ve öngörülemez sonuçlar üzerinde uzlaştığı dolambaçlı karar verme süreci olarak tanımlamaktadır (Greiner ve Bhambri, 1989: 67).

Mintzberg ve Waters (1985) planlanmış ve ani stratejik değişim yaklaşımları arasında yararlı bir kontrast çizer. Bu yaklaşımlar kasti olarak 'planlanmış' değişiklikler ve çevresel faktörler tarafından empoze edilerek ortaya çıkan ani

olayları birbirinden ayırt etmeye yarayan yönetim amaçlılığı konseptini ortaya koymaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985: 258-262; Greiner ve Bhambri, 1989: 66). Thusman ve Romanelli (1985) bu iki bakış açısını; yakınsama ve tutum değiştirme, örgütsel yaşam seyri teorileri ile birbirine bağlar. Bu bütünleştirici teoride yakınsama, önceden tutum değiştirmeyi uygulama ihtiyacından ortaya çıkar. Ama onun odağının dar oluşu, örgütün 'sıkışıp' kalmasına ve çevresel değişimlere duyarsız olmasına neden olur. Böylece stratejide, yapıda, insanlarda ve süreçlerde eşzamanlı değişiklikler ile 'sıradışı' ve 'ani' tutum değişimlerine sebep olur (Greiner ve Bhambri, 1989: 67).

Bu süreç odaklı bakış açılarına ek olarak, çevreye göre yeniden düzenlenmeyi stratejik değişimin temel kriteri olarak belirleyen sonuç odaklı tanımlar da bulunmaktadır (Greiner ve Bhambri, 1989: 68). Snow ve Hambrick (1980: 529) stratejik değişimi şu şekilde ifade etmişlerdir:

Stratejik değişim sadece organizasyon (1) çevreye büyük bir şekilde uyum sağladığında ve (2) teknolojisini, yapısını ve süreçlerini yeni uyuma uygun olarak, önemli ölçüde değiştirirse gerçekleşecektir.

Bazı araştırmacılar, stratejik değişim fırsatlarını kısıtlayan ve genişleten değişen çevresel ve örgütsel durumları tanımlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin, örgütsel ekoloji teorileri, dış güçler tarafında yönetim üzerinde uygulanan şiddetli sınırlamaları vurgulamaktadırlar. Örgütsel ekoloji teorilerine göre örgütler çevresel durumlara uyumda ya da değişimde başarısız olurlarsa, bazı pazar seçim mekanizmaları tarafından elenirler (Feitler, Corsi ve Grimm, 1997: 160).

Buna karşı çıkan stratejik seçim teorileri, mevcut fırsatları analiz etmekte ve seçmekte yönetimin etkin rolünün önemini vurgularlar (Greiner ve Bhambri, 1989: 68). Stratejik seçim teorileri, liderlerin çevrelerini sürekli izlediklerini ve karlılığı arttırmak için gösterdiği çabada çevreye uyum sağlayacak örgüt stratejisini

düzenlediğini kabul ederler. Liderler örgüt stratejisinin belirlenmesinde aktif kuvvetlerdir ve stratejik değişim bir örgüt liderinin çıktısıdır ya da örgütün hem dış çevresi, hem de iç çevresindeki değişimlere cevap olarak alınan en iyi istikamet hakkında planlı seçimleridir (Loasby, 1976'dan akt. Feitler vd., 1997: 160).

Stratejik değişim üzerine yapılan her ampirik araştırmanın ve bakış açısının, aşağıda verilen stratejik değişimin tanımında yararlı bir katkısı vardır. Greiner ve Bhambri (1989: 68)'a göre;

Stratejik değişim, stratejide (örneğin; misyon, ürün/pazar bileşimi) ve/veya örgütte (örneğin; yapı, sistem, kültür, insanlar) belli çevresel ve örgütsel koşullar altında planlanmış ve gelişmekte olan süreçler arasında, ani veya yavaş yavaş değişikliklere yol açan değişken etkileşimini kapsar.

Kısaca stratejik değişim üst düzey yöneticiler tarafından yapılan, belli çevresel ve örgütsel koşullar altında, örgütün dış çevresine uyum sağlayabilmesi için biçiminde, niteliğinde ya da konumundaki dönüşümünü sağlayan planlı, amaçlı ve radikal bir müdahaledir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 49, Van De Ven ve Poole, 1995: 512; Özkara, 1999: 52).

Bir örgütün dış çevresiyle uyumu, mevcut ve planlanmış kaynak yatırımlarının ve organizasyonun amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini gösteren çevresel etkileşimleridir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 49).

Örgütün çevresiyle uyumunu etkileyen değişiklikler (a) fırsatlar, kaynak yatırımı, rekabet üstünlüğü ve sinerjiyle belirlenen stratejilerin kapsamındaki değişimleri kapsar ve (b) örgüt ile çevresindeki değişimler stratejinin kapsamındaki değişiklikleri başlatmak ve uygulamak için bir araya getirilir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 49; Özkara, 1999: 52).

Birçok yönden stratejik değişimi iki temel boyut üzerinde sınıflandırmak yararlı olabilir. Birinci boyut; stratejinin kavramsallaştırılmasındaki farklılıkları ifade eder. İkinci boyut, kavramsal olarak değişimin farklılıklarını ortaya koymaktadır (Ginsberg, 1988: 561). Stratejinin kavramsallaştırılmasındaki farklılıkların ilki pozisyon terimidir. Pozisyon ile ürün/pazar seçenekleri ya da işletmenin çevreyle olan ilişkilerinin belirlenmesi yoluyla rekabetçi avantajları ifade edilmektedir. İkincisi ise perspektif terimidir. Perspektif terimi ile problemler, çözüm önerileri ve alınan kararlar ifade edilmektedir. İkinci boyut, kavramsal olarak değişimin farklılıklarını ortaya koymaktadır. Birincisi değişimin derece veya büyüklüğünü, ikincisi ise durumdaki veya düzendeki değişiklikleri belirtmektedir.

Tablo 2. Stratejik Değişimi Kavramsallaştırmak İçin Bir Çerçeve

Değişim		Strateji Olarak	
Pozisyon		Perspektif	
<p>Büyüklüğü (a) Bir firmanın yürütmekte olduğu işlerin sayısındaki değişiklik</p> <p>(b) Bir firmanın fonksiyonel alanlara kaynak dağılımı yoğunluğundaki değişim</p> <p style="text-align: right;">1</p>		<p>Bir firmanın işinin kapsamını, üretim süreçlerini ve yönetim sisteminin nasıl ve niçin seçtiğini belirleyen ve yansıtan değer ve normların yoğunluğundaki değişim</p> <p style="text-align: right;">2</p>	
<p>Düzen (a) Bir firmanın yürütmekte olduğu işle ilgili değişiklik</p> <p>(b) Bir firmanın fonksiyonel alanlara kaynak dağılımının düzenlenmesindeki değişiklik</p> <p style="text-align: right;">3</p>		<p>Bir firmanın işinin kapsamı, üretim süreçleri ve yönetim sistemini nasıl ve niçin seçtiğini belirleyen, değerlerdeki ve düzenlemelerdeki değişim</p> <p style="text-align: right;">4</p>	

Kaynak: Ginsberg, 1988: 561

Tablo 2'de stratejideki değişiklikler üzerine bu iki boyutun sonuçları dört kategoride gösterilmektedir. Pozisyonadaki değişiklik kategorilerinin her biri; bütünsel düzey ve iş düzeyi olmak üzere iki pozisyonu da kapsamaktadır.

Diğer örgütsel değişimlerde olduğu gibi, stratejideki değişimler, değişime karşı direnç gösteren güçler aşılabildiğinde meydana gelir. Bununla birlikte stratejideki değişiklikler esas olarak, çevrenin sunduğu fırsatlara ve tehditlere karşı üst yönetimin kararlarını yansıtır. Örgütler stratejideki değişiklikleri hangi sıklıkta yapacaklardır sorusu, firmanın iç dinamiklerinin etkisi ve çevresel şartların etkisiyle belirlenir. Çevresel ve iç etkenlerin değişme durumlarına, örgüt çeşitli sıklık ve farklılıkta cevap verir. Ancak stratejik değişime gerek iç ve gerek dış çevre koşullarının uygun olduğu durumda karar verilmelidir (Ginsberg, 1988: 562).

Firmaların iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler, değişimi hem destekleyebilir, hem de engelleyebilir. Çevresel şartlardaki değişiklikler (müşteri değerlerindeki değişiklikler veya rekabet dinamiklerinin değişmesi gibi) ve iç çevredeki değişiklikler (örgütsel yapıdaki veya yönetim başarısındaki değişiklikler gibi) değişim için baskı yapmaya liderlik edebilir. Çevrenin ekonomik şartlarına uygun olmayacak biçimde yanlış bir uyarılma, mevcut stratejinin etkinliğini düşürür ve birçok radikal, çok yönlü değişikliklere gidilmesini hızlandırır (Ginsberg, 1988: 562).

Performans çıktıları mevcut stratejinin yeterli ve etkili olup olmamasına bağlı olarak değişiklikleri etkileyebilirler. Mevcut stratejinin etkinliği değişim isteğini olumsuz yönde etkiler. Diğer taraftan zayıf performansın etkisi, pozitif veya negatif olabilir. Mevcut stratejide geri besleme sağlamak, değişim için baskı oluşturabilir. Yetersiz kaynaklarla ilgili geri besleme ise, değişime karşı bir direnç oluşturabilir. Bu nedenle performans çıktıları fazlasıyla iyi veya kötü olursa değişime direnç artabilir. Değişime karşı en büyük baskı ise çıktılar orta düzeyde iken olur (Ginsberg, 1988: 563).

Stratejik değişim örgütün performansının ve etkililiğinin gelişmesiyle sonuçlanır (Worley, Hitchin ve Ross, 1996: 13). O halde stratejik değişimin örgütlerde gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni örgütsel etkililiği arttırmaktır.

Yaşamlarını zor devam ettiren örgütlerle, hızlı bir değişme ve gelişme içerisinde olan örgütlerin aralarındaki temel farklılığın etkililik noktasında olduğu söylenebilir ve bu da stratejik değişim ihtiyacını ortaya çıkarır (Yeniçeri, 2002:160).

Stratejideki değişimin başarısını değerlendirmede, performans çıktıları, araştırmacının teorik bakış açısının bir fonksiyonu durumundadır. Böyle bir değişikliğin etkisine ekonomik açıdan bakıldığında yararlılık veya hissedarların kar etmesi, başarı için önemli bir gösterge olacaktır. Olaya bilimsel açıdan bakıldığında ise çevreye başarılı bir uyum veya uzun süre hayatta kalma ana göstergeler olacaktır. Örgütsel gelişim açısından bakıldığında ilgili grupların birleşmesi, değişimi haklı bulmaları, başarılı uygulamalar bir başarı göstergesi olabilir (Ginsberg, 1988: 564).

2.2. STRATEJİK DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

Stratejik değişimin hızı, yoğunluğu ve etkinliği örgüt yöneticilerinin üzerinde en fazla durduğu konular arasındadır. Stratejik değişimin aniden mi, yoksa bir zaman süreci içerisinde mi meydana geldiği ya da geleceği, geleceğe yatırım yapan örgütleri yakından ilgilendirir. Literatür stratejik değişimi, meydana gelmesindeki hız bakımından ve stratejik davranışların hem farklılaştırılması, hem de yapılandırılmasındaki yeterlik, rutinler, yeteneklerle oluşturulan organizasyonel repertuarlardaki ve rollerdeki değişimler açısından, birinci düzen- ikinci düzen (Beitler, 2006: 16), evrimci/zamana yayılmış/sürekli - devrimci/dönüşümsel/ radikal/ani/süresiz (Harigopal, 2006: 27-46; Mintzberg ve Waters, 1985: 257; Meyer, Brooks ve Goes, 1990: 95; Nadler ve Nadler, 1997; Özkara, 1999:50; Thusman ve Romanelli, 1985: 171; Yetton, Johnston ve Craig,1994: 57) gibi değişik ifadelerle ikiye ayırmıştır.

Bu çalışmada stratejik değişim sınıflandırılmasında evrimci ve devrimci stratejik değişim ifadeleri kullanılacaktır.

2.2.1. Evrim Niteliğindeki (Zamana Yayılmış) Stratejik Değişim

Evrimci stratejik değişim sistemde, süreçlerde ya da örgüt yapısında ayarlamaları içerir, mevcut stratejide, öz yeteneklerde ya da kurum kimliğinde temelden değişiklikleri içermez (Newman, 2000: 604). Evrimci stratejik değişimin amacı örgütteki sürekliliği ve düzeni sürdürmek için örgütün gelişmesini ve devamını sağlamaktır (Bate, 1994: 33).

Evrimci stratejik değişim (zamana yayılmış) yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre gerçekleşen ve uzun süreli bir değişim olarak ifade edilebilir (Özkara, 1999: 122).

Evrimci stratejik değişimde çevreye uyumluluk, çevreyle oluşan uzun süreli etki-tepki davranışlarıyla değişen bütüne uyma söz konusudur. Değişim aşamaları ve belirli bir zaman aralığında meydana geliyorsa bu değişimin zaman içinde oluştuğu anlamına gelir (Ericson, 2004: 31).

Harigopal (2001) evrimci değişimi, bir organizasyonda birimlere/alt birimlere odaklanan ve mikro seviyede gerçekleşen değişimler şeklinde tanımlamıştır. Bu değişimler kısa bir sürede değil, uzun bir zaman periyodunda gerçekleşir. Değişimler yavaş ve genellikle çevreye uyum şeklinde gerçekleşir. Bu küçük değişimler daha büyük değişim süreçlerinin gerçekleşmesini sağlar ve böylece yavaş bir şekilde daha sağlıklı sistemler söz konusu olur. Bu durum örgütlerin önceki tecrübelerinden yararlanma fırsatı sağlar. Bu nedenle başarısız bir evrimci değişim tüm sistem üzerinde daha az zarara neden olur (Harigopal, 2001: 46).

Evrimci stratejik değişimde strateji ve yapı, örgüt ve çevre arasındaki stratejinin uygunluğunun değerlendirilmesi ve buna hizmet edecek yaklaşımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ericson, 2004: 31). Bu nedenle evrimci bir değişim

var olan çerçeve içinde kalan değişimi ya da ilk dzen (first-order) değişimini anlatır. Değişim yaratan sreceşler daha önceki durumda belirlendiği için kestirilebilir ve önceden görülebilir (Van De Ven ve Poole, 1995: 522).

Evrimci stratejik değişimde aniden stratejik yeniden yapılanmalara gidilmez. Örgütün rekabette kendisini savunması ve durumunu güçlendirmesi için mevcut stratejiler adım adım, yavaş yavaş değiştirilir (Ericson, 2004: 31). Evrimci değişime büyük, dramatik değişimlerin başarıyla uygulanmasından sonra devam edilmelidir (Beitler, 2006: 16).

Evrimci değişim biçiminde meydana gelen değişmede sürenin uzun olması veya değişimden zarar göreceği kanaatinde olan örgüt içi kadroların bunu bilerek uzatması değişim sürecinin tam gerçekleşmesini engelleyebilir. Diğer yandan böyle bir değişimin, örgütün bütününe kapsamaması da mümkün olabilir (Çelebioğlu, 1990: 104).

2.2.2. Devrim Niteliğindeki (Ani) Stratejik Değişim

Devrimci stratejik değişim temelde örgütün özünü değiştiren radikal ve hızlı bir değişimdir (Newman, 2000: 604). Devrimci stratejik değişim hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçların önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır (Özkara, 1999: 122).

Devrimci stratejik değişim, geçmişe bakıldığında olmadık ve yeni formlar oluşturur ve geçmişten süreksiz (discontinuous) ve tahmin edilemez ayrılışlara neden olur. Böylece örgütün orijinal şeklinde yeni hareket rutinleri oluşur (Van de Ven ve Poole, 1995: 522). Yeni bir kurumsal misyonun yaratılması ve uygulanması konusundaki müdahaleler ve örgütlerin hiyerarşik olarak tümüyle yeniden yapılandırılmaları eski yapıdan kopuşu sağlar (Beitler, 2006: 16).

Devrimci değişim, geçmişteki basit bir tavır ya da çerçevdeki bir kopuş olan ikinci düzen (second-order) değişimi anlatır. Bu süreç yeni amaçların yasalaştırılması gibi anıdır. Bu değişim oldukça fazla yeni özellikler oluşturur; geçmiş ile süreksizliğinden dolayı sonuçları kestirilemez. Bunun gibi değişimleri yaşayanlar yüksek derecede belirsizliği tecrübe edebilirler ve değişimi anlamaları gerekmektedir (Van De Ven ve Poole, 1995: 523).

Sonuç olarak, devrimci değişim işletmenin tamamına yönelik olarak, çok hızlı ve radikal bir şekilde gerçekleşir (Ericson, 2004: 32). Devrimci değişim stratejik bir vizyonun üzerine kuruludur ve geniş ölçüde bir değişim uygulanmasını ifade eder ki bu da riskin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Evrimci değişimde bunun tersine birbirinden bağımsız basamaklar şeklinde bir değişim söz konusudur bu da örgütün karşılaşacağı riskleri azaltmaktadır (Yetton vd., 1994: 58). Devrimci değişim çok süratli ve köktenci olduğu için örgütlerin yeni durumda bir denge tutturmaları oldukça zordur. Değişime uyum sağlayacak biçimde örgüt hazırlanmadan yapılan herhangi bir zorlama örgütü daha kötü bir konuma sokabilir. Bu sebeple, işletme yönetimi, bu tür bir değişime yönelirken, işletme sorunlarını yeterli bir zaman aralığı içinde çözümlenmeye gayret etmelidir.

Stratejik değişimler hangi hızda ve yapıda olursa olsun örgütlerin esnek olmalarını gerektirir. Değişim ve esneklik örgütün başarılı olmasında oldukça önemlidir (Beitler, 2006: 17). Esneklik kazanılan bir örgüt niteliğidir ve çevreye, örgütün yaşına, liderlik kadrosunun kuşak yaşına ve temel işlevlerinin değişmesine örgütün uyum sağlama kapasitesine bağlı olarak gelişir (Sağlam, 1979: 113).

2.3. İŞLETMELERİ STRATEJİK DEĞİŞİM GERÇEKLEŞTİRMEYE YÖNELTEN FAKTÖRLER

Günümüzde bilgi kullanımındaki değişim, ticaret şekillenmesindeki küreselleşme ve rekabetteki büyük artış gözden kaçırılmayacak gelişmelerdir. Örgütler bu gelişmelere uygun hareket edebilme çabası içine girmişlerdir. Örgütler faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleri ile baş edebilmek için hem iç, hem de dış çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar.

Örgütlerin stratejik değişime gitmeleri gerektiği konusunda uyarı niteliği taşıyabilecek sinyaller, örgütleri değişime iten nedenler arasında bulunur. Örgütleri değişime iten nedenlerin farkında olmak, stratejik bir değişimi örgütün ne zaman gündemine alması gerektiği konusunda örgüte yardımcı olabilir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 541).

Örgütleri ve yöneticilerini yabancı buldukları bir ortama, bu ortama uymak için gerekli olan stratejik değişime ve iş süreçlerini yeniden düşünmeye iten nedenler genel olarak çevresel faktörler (örgüt dışı faktörler) ve örgütsel faktörler (örgüt içi faktörler) olarak iki ana başlık altında toplanabilir (Anderson ve Anderson, 2001: 16).

2.3.1. Çevresel Faktörler

Örgütler, bir dış çevreye bağımlı olarak var olan ve hayatta kalabilmek için bu çevreyle etkileşim içinde bulunan sistemlerdir (Harigopal, 2006: 35). Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimleri kontrol edemezler. Ancak, yöneticiler bu değişim baskılarını tanımlayarak bunlara hızlı bir şekilde karşılık verebilirler.

Örgütleri stratejik değişime zorlayan çevresel faktörler; küresel rekabet, teknolojik değişim, müşteri profilindeki değişim, ekonomik, politik-yasal ve sosyo-kültürel koşullar şeklinde genel olarak sınıflandırılabilir (Harigopal, 2006, 35-40; Kreitner vd., 2002: 541; Anderson ve Anderson, 2001 17; Tokat, 1996: 79; Tüz, 2004: 17-21)

2.3.1.1. Artan Küresel Rekabet

Küreselleşmeyle beraber ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Kapitalist sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedir (Akat, 1996: 23).

Ancak günümüzde rekabet kavramı değişmiş ve karmaşıklaşmıştır. Kapitalist sistem içinde rekabet geçmişte de vardı ve o yıllarda rekabet etmek oldukça basitti. Ulusal pazarlara makul bir ürün veya hizmeti, en iyi fiyatla sunan işletme, rekabette öne geçmekteydi. Ancak günümüzde, küreselleşmeyle birlikte işletmelerin uluslar arası pazarlara girmesiyle ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin dünyanın her yerinde üretilebilir hale gelmesiyle, ürünlerin çeşitliliği de artmıştır. Böylece daha önce ulusal pazarlardaki rakipleriyle rekabet eden işletmeler, uluslararası işletmelerin dünya pazarına girmesiyle birlikte uluslar arası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır (Güzeltik, 1999: 39). Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması tüm pazar yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet şartlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır (Hammer ve Champy, 1997: 19).

Böyle bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri stratejilerini yeniden yaratmalarına bağlıdır. Hem içi hem de dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejilerin yeniden geliştirilmesine bağlı olacaktır (Besler, 2002: 36).

Stratejik değişim ve rekabet artık iç içe kavramlardır. Bunlar birbirlerini tamamlar ve tetiklerler. Değişime ayak uyduramayan rekabetin içinde kaybolur, rekabet etmek isteyen ise değişmek zorundadır. “Rekabete kapalı ülkeler kaybetmiş, rekabeti göğüsleyen ve doğru yöntemleri benimseyen ülkeler ve şirketler kazanmıştır (Porter, 1997: 45).

Bir işletme ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun, dünya pazarındaki konumum için her gün başkalarıyla rekabet halindedir. Aslında tek başına hiçbir işletme teknolojide, yönetimde, yenileşmede, tasarımda, girişimcilikte, rekabet öncülüğünü uzun bir süre koruyamaz. Sanayide artık süper güç yoktur, sadece yarışmacılar vardır (Drucker, 1996: 130).

Küresel pazardaki bu hızlı değişimler işletmelerin karlılığını zedeleyebilir. Bu nedenle, yöneticiler rakiplerinin ne zaman yeni ürün sunduklarını, reklam planlarını değiştirdiklerini, fiyatlarını düşürdüklerini, ya da müşteri hizmetlerini arttırdıklarını bilmek isterler (Tüz, 2004: 18). Böylece stratejik değişim kararı alabilir ve rekabet edebilir pozisyona gelebilirler.

Organizasyonlar sürekli olarak diğer organizasyonlara karşı rekabet avantajını ele geçirmek için çaba gösterirler. Rekabet stratejik değişim için bir güçtür. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için etkinlik, kalite, yenilik ya da müşteri hassasiyetinde rakiplerinin önüne geçmeye çabalarlar (Ordun, 1998: 7-9).

George Stalk ve Thomas M. Houn tüketici ihtiyaçlarının en kısa sürede karşılanmasının başarısının anahtarı olacağını "Zamana Karşı Rekabet" adlı kitabında belirtmişlerdir. En fazla değeri, en az maliyette ve en kısa zamanda sağlayan işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir. Bu gerçekleşirken müşteri ihtiyaçlarının temel alınması gerekmektedir. Rekabette üstünlük, müşteride oluşan değişimi yakalamaktan geçmektedir (Morris ve Brondon,1994: 21-24).

2.3.1.2. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojideki gelişmeler beraberinde örgütlerde yeni düzenlemeleri ve radikal değişimleri gündeme getirmektedir. Bir zamanlar otomobilin günlük yaşama girmesiyle birlikte insanoğlu bu yenilikten önemli avantajlar sağlarken kimi toplumsal ve ekonomik değişimleri de beraberinde yaşamıştır. Aynı şekilde son yıllarda bilişim teknolojileri alanındaki gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan girdiği alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri gündeme getirmektedir (Bensghir, 1996: 237)

Teknolojideki önemli gelişmeler örgütlerin stratejik yönlerini değiştirmelerini gerektirmektedir. Bundan dolayı bazı değişim çabalarının hedefi, örgütün misyonunu aydınlatmaya ve yaşamda kalmak için ne yapılması gerektiğine odaklanır. Bu değişim sonucu ürün hatlarının eklenmesi ya da kaldırılması kadar basit ya da yeni bir endüstriye girilmesi ya da başka bir şirket ile birleşmesi kadar şiddetli olabilir (Tüz, 2004: 25)

Bu durum işletmelerde yeni işlerin oluşmasına ve eskilerin yok olmasına neden olur. Son yılların en önemli teknolojik değişikliklerinden olan bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile işletmelerde iş yapma şekilleri değişmiş ve yeni ürünler/hizmetler yaratmalarına yardımcı olmuştur (Harigopal, 2006: 36). Bu gerek rakipleriyle ilişkilerini ve mevcut konumunu derinden etkilediği için strateji

oluşturmada önemli bir faktör olmaktadır. Bilişim teknolojileri örgüt stratejileri ve iş süreçleriyle karşılıklı etkileşim içindedir (Gordon ve Hamilton, 1993: 3).

Örgütlerin bilişim teknolojisinin sunduğu tüm olanaklardan yararlanabilmeleri için oluşturacakları örgüt stratejilerinde bu ilişkileri göz önünde bulundurmaları gerekir. Örneğin, örgüt stratejisi olarak küçülmeyi uygun gören bir işletme, bilgi teknolojileri ve sistemleri desteği ile bunu kolaylıkla gerçekleştirebilmektedir. Yine bir başka örnek, bilgi teknolojisi destekli yeni yöntem ve modeller (JIT, MIS, DSS gibi) uygulanması örgüt süreç ve alt yapılarının gözden geçirilmesini zorunlu kılar (Bensghir, 1996: 242).

Bilişim teknolojileri örgüt stratejilerini pek çok yolla desteklemektedir. İşletmelerin düşük maliyetli üretici olma stratejisini benimsemelerine, mal ve hizmetlerin maliyet analizlerine olanak tanıyarak, üretim ve taşıma maliyetlerini düşürerek, araç-gereç kullanım kapasitelerini artırarak yardımcı olur. Yüksek kaliteli mal ve hizmet üretme olanağı tanıyarak örgütlerin rakiplerinden farklı olmasını sağlayabilir. Bilişim teknolojileri bilgi toplama ve analiz etme yoluyla pazarda mevcut nişleri belirleme ve bunlara yönelik mal ve hizmet üretmede kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüt işlevlerini ve otonom iş birimlerini koordine ederek, değişik mal ve hizmetler üretilmesine ve pazarlanmasına olanak tanır. Bilgi teknolojileri uygulamaları CAD, CAM gibi sistemlerin kullanılmasıyla yeni ürün geliştirme sürecini düşünerek ürünler geliştirmeye olanak tanır. Bilgi teknolojileri örgütün müşterileri ve tedarikçileriyle etkili bir iletişime ve eşgüdümüne olanak tanır (Gordon ve Hamilton, 1993: 4).

Öte yandan bilişim teknolojisi örgütlere, esnek ve hızlı olabilme avantajı da getirmektedir. Bu da stratejilerin esnek ve hızlı olmasını sağlar. Rekabet edebilmenin şartları olan bu unsurları sağlamak teknolojik değişimleri gerçekleştirebilmekle kazanılabilir. Sonuçta teknoloji örgütlerde stratejik değişimi başlatmada ve gerçekleştirmede önemli bir etkidir.

2.3.1.3. Müşteri Profilindeki Değişim

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan değişim işletmelerin müşteri profilini de değiştirmiştir. Müşteriler eskiden pazarda ne bulursa sorgulamadan alırken, bugünün müşterisi seçeneğin çok fazla olduğu küresel pazara kolaylıkla erişmekte ve tercihini kendisini en çok tatmin edecek, en çok güven veren, düşük fiyatlı ürün ve hizmetlerden yana kullanmaktadır (Hammer ve Champy, 1997: 16).

Satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri geçmişten daha seçici hale gelmiştir. Bilgi ve ulaşım teknolojisinde yaşanan gelişmeler tüketici grubunun bilgilenme, öğrenme ve algılama süreçlerini farklılaştırmıştır. Küresel pazarda oldukça fazla sayıda üreticinin bulunması ve ortaya konan yeni ürün ve hizmetlerin her an yerine yenilerinin gelmesi örgütler açısından ürün ve hizmetlerin tüketicilere kabul ettirilebilmesini giderek güçleştirmektedir. Süreç tüketiciler nezdinde olumlu düşüncelerin yaratılabilmesini ve ürün ya da hizmet sunumunda farklılığı yaratabilmeyi zorunlu kılmaktadır (İnce ve Bedük, 2006: 430).

Piyasayı artık müşteriler yönetmektedir. İşletmeler için müşteri pazardaki kıt kaynaktır. Şirketler pazardaki paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilerine daha fazla satış yapmaya mecburdurlar. Bunun için de işletmelerin, talep edilen veya edilebilecek olanı üretmeleri ve yeni pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Kısacası; büyüyen kitle pazarının yerine, ne istediğini bilen müşteriler görülmektedir. Bu anlamda müşteri profilindeki değişikliği ve müşteri-satıcı ilişkisindeki değişikliği kavrayamayan işletmeler başarılı olamayacaktır (Hammer ve Champy, 1997: 19). Artık bu değişen müşteri kitlesinin değişen taleplerine cevap

vermenin ilk adımı örgüt ve süreçler üzerinde yoğunlaşarak gerekli stratejik değişimi başlatmaktır.

2.3.1.4. Ekonomik, Politik-Yasal ve Sosyo-Kültürel Koşullar

Günümüzün, en önemli sorunlarından biri olan ekonomik koşullardaki hızlı değişim, örgütleri çok etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim, sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, diğer taraftan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerin stratejik değişimi üzerinde önemli etkiler yapar.

Bütün işletmeler için ekonomik baskılar önemlidir. Rakipler yeni ürünleri piyasaya sürerler, reklamlarını arttırırlar, fiyatlarını düşürürler ya da müşteri hizmetlerini arttırırlar. İşletme yöneticiler her bir değişen duruma kar ve pazar payı erozyonuna neden olmadığı sürece cevap vermek durumundadır. Aynı zamanda müşterilerin gelirleri de değişmektedir. Müşteriler daha ucuz ve daha kaliteli ürünleri satın almak istemektedir (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2003: 469). Bu baskılar işletmenin büyümesini etkiler.

Yasal koşullar işletmeler açısından zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmelerin yapısını büyük oranda etkiler. İşletmeleri etkileyecek yasal koşullar olarak, rekabetin korunması, tüketicilerin korunması, çevresel etkiler, iş kanunları ve teşviklerle ilgili yasal düzenlemeler düşünülebilir. Bu alanlardaki düzenlemelerin bazıları işletmelerin maliyetlerini arttırmaktadır. Örneğin çevresel düzenlemelerle ilgili uygulamalar işletmelere bir maliyet getirmektedir. Diğer alanlardaki düzenlemeler de işletmelerin stratejik seçeneklerini azaltabilir. Örneğin devletin anti-tröst yasaları işletmelerin birleşerek büyük güç olmaları yönündeki bir engeldir. Bu mevcut olan yasa, tüzük ve yönetmeliklere düzenlenen iş yaşamına işletmeler uymak ya da değiştirmek yönünde stratejik değişimleri gerçekleştirebilirler.

İşletmeler gelişen sosyal ve politik değişime de uyum sağlamak zorundadır. Örneğin artan çevrecilik gibi sosyo-politik kuvvetler (Kreitner vd., 2002: 542) ve benzeri alanlardaki yasal düzenlemeler işletmelerin çalışma tarzlarında değişikliğe neden olabilir. Ayrıca toplumdaki sosyal ve kültürel gelişmeler de işletmelerin iş yapma şekillerine etki edebilir (Gibson vd., 2003: 469).

2.3.1.5. Girdilere İlişkin Koşullar ve Doğal Koşullar

Örgütler faaliyetlerini sürdürürken dış çevrelerinde bulunana kaynaklara (hammadde, madenler gibi) bağımlıdır. Yaşamlarını sürdürebilmek, daha verimli ve daha karlı çalışabilmek için örgütler bu kaynakların elde edilmesindeki stratejilerini değiştirebilirler.

Küreselleşmeyle beraber girdi kaynakları ulus aşırı bir nitelik kazanmıştır. Doğal kaynaklar, teknoloji ve para transferleri hatta uzman işgücü transferi uluslar arası bağımlılığın artmasında bir etkidir. Bu transfer, girdilerin sağlanması biçiminde olabileceği gibi, işletmelerin girdi kaynaklarının bol ve ucuz olduğu yerde kurulması biçiminde de olmuştur (Özkara, 1999: 31). Özellikle verimliliğini artırmak isteyen örgütler girdi kaynaklarını ucuza sağlamak için yapacakları yatırımları ve yatırım yerlerini buna göre seçmektedirler. Örneğin, pek çok örgüt bugün verimlilik artışı elde etmek için yatırımlarını Çin'e kaydırmıştır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çevresel faktörler olmayıp örgütün kendi içinde stratejik değişime neden olan faktörlerdir. Bunlar; örgüt performansındaki değişiklikler, örgütsel eksiklikler, tepe yöneticilerinin değişimi, örgütsel değerlerin değişimi olarak ifade edilebilir (Özkara, 1999: 42-50; Tüz, 2004: 21-23).

2.3.2.1. Örgüt Performansındaki Değişiklikler ve Örgütsel Eksiklikler

Örgütlerin performansı düştüğünde gerileme başlar. Performans göstergeleri olan kar-maliyet, kar-maliyet-verimlilik, kalite, müşteri tatmini, müşteri sadakati (Avcı, 2005: 116) ve yenilik ve türlerindeki (Akal, 1998: 15) değişiklikler örgütlerin stratejik bazı değişimler gerçekleştirmesine neden olur.

Yenilenemeyen örgütlerin varlığını sürdürmesi oldukça zordur. Yenilik yeni mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak için yapılan faaliyetleri kapsayan süreçler olarak ifade edilebilir (Foxall, 1988: 79). Yenilik kavramı stratejik olarak örgütün yapı ve süreçlerinde bir ilerleme, yeni bir uygulama ve bir olgu olarak ele alınabilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998: 188). Örgütün yapı ve süreçlerini de günün şartlarına göre yenilenmesi gerekmektedir. Örgütün yönetimi stratejik yapısını yenileyip geliştirdikçe, bunun ürettiği ve sattığı mal ve hizmetlere de yansımaları kaçınılmaz olacaktır (Yücel, 2010: 35).

Örgütlerin rekabet avantajı müşteri tatmini ve sadakatine göre şekillenmektedir. Müşteri gelecekteki örgütlerin hayatta kalıp kalmayacağını ortaya koyacak temel kriterdir ve işletmelerin performans değerlendirme modelleri de müşterilerini ne derecede memnun edebildikleri üzerine kurulmaktadır (Baydaş, 2004: 355). Bir örgüt ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin ve mükemmel mal ve hizmet üretsün, eğer bunun iç ve dış pazarda müşterisini bulamıyorsa ve bunda da süreklilik sağlayamıyorsa, günümüzün de etkin ve verimli olamayacağı gibi, rakipleri karşısında da yenilecektir (Yücel, 2010: 36).

Kalite örgütlerin sahip olduğu kaynaklar ile mal ve hizmetlerin uygun ve verimli kullanımını, müşteri taleplerine yönelik üretim ve hizmet anlayışını sağlayan ve böylece örgütlerin amaçlarını başarısındaki önemli performans göstergelerindendir (Akal, 1998: 28). Kalite artık küreselleşme ve ona bağlı olan tüm

faktörlerden dolayı, rekabette bir amaç olmaktan çok bir araç durumuna geçmiştir. Bu nedenle kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için her zaman yeniliğe ve örgütsel performansında başarısı ve devamlılığı için stratejik olarak kalite yönetiminin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

İşletmenin satışları ve karları, kar-maliyet ve kar-maliyet-verimlilik ilişkileri değişeceğinden performansında bir gerileme söz konusu olur. Bu durum genellikle, yönetim merkezileşmesine ve denetimin artmasına neden olur. Bu durum işletmelerin verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak için stratejik bazı değişimler gerçekleştirmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 268).

İşletmedeki örgütsel eksiklikler yoğunlaştığı zaman değişim zorunlu hale gelir. Bu örgütsel eksiklikler olarak; karar verme ve uygulamadaki yavaşlık, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu ve geçmişteki hatalı stratejiler sayılabilir. Bu çerçevede önceki stratejiler değişim ihtimalini ve yönünü etkilemektedir. Eğer önceki stratejiler daha az yenilikçi ise, daha yenilikçi olması sağlanabilir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 54).

2.3.2.2. Tepe Yönetimin Değişim İsteği

Tepe yönetimi liderliğinin örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli bir rolü vardır. Tepe yönetimi hem örgüt dışındaki koşulları izler ve bu koşulların gerektirdiği stratejik değişimleri örgütte başlatır ve uygular, hem de örgüt içinde sistemin işleyişini sağlar ve karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulur. O halde örgütsel sistemleri belirleme, sistemlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme yeteneğini değerlendirme, sistemlerin uygulamalarını standartlaştırma ve yapıcı değişiklikleri hızlandırma tepe yönetimin sorumluluğundadır (Carothers, Bounds ve Stahl, 1991: 85).

Tepe yönetimi tüm stratejik değişim sürecinde aktif rol oynarlar. Tepe yönetimi örgütün stratejik yönü ve örgütsel süreçlerinden sorumludur ve örgütün stratejik değişimini aktif olarak sağlarlar. Stratejik değişimin ne zaman olacağı, stratejik değişimin ne olduğu, nasıl uygulanacağı ve bunu sağlamada kimlerin sorumlu olacağına karar vermektedirler (Cummings ve Worley, 2005: 481).

Tepe yönetimin stratejik değişime etkisi, tepe yöneticilerin çeşitli nedenlerle ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin işbaşına gelmesi ve öğrenme ve bilişimin desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişim olarak iki biçimde olabilir (Özkara,1999: 43). Geleneksel bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticinin yerine başka bir yöneticinin gelmesi, örgütün amaçlarını, yapısını, teknolojiyi, süreçleri, değerleri ve iş görenlerin rollerini değiştirmektedir. Yeni yönetim mevcut örgütsel koşullardan memnun olmayabilir bu durumda örgütte stratejik değişimleri başlatılabilir. Ya da zamanla yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını stratejik değişimlerin başlatılması ve uygulanması kararını gerektirebilir.

2.3.2.3. Örgütsel Değerlerin Değişimi

Örgütler, bir güç tarafından üyelerinin değişen değerlerine cevap vermeye zorlanırlar. Günümüzün işgücü yapısı, elli yıl öncesine göre çok değişmiştir. Tarım toplumundan, endüstri toplumuna ve oradan da bilgi toplumuna geçiş işgücü yapısını da oldukça farklılaştırmıştır.

Bilgi toplumunda bilgi toplumunun temsilcisi olan eğitimli insan merkeze yerleştirilir (Sıdı, 1997: 10). Bilgi toplumu ve teknolojileri yeni yetenek ve vasıflar gerektirmektedir. Yeni işler mavi yakalılardan sahip oldukları bilgi, yetenek ve donanım düzeyinin oldukça üzerinde beklentilerden oluşmakta olup, biçimsel eğitim, teorik ve analitik bilgi elde etme becerisi ve uygulama becerisi gerektirmektedir.

Öğrenmeyi alışkanlık haline getirme ve farklı bir zihinsel yapıyı öngörmektedir (İnce ve Bedük, 2006: 423). Dolayısıyla bilgi toplumunda iş görenlerinde bu özellikler sahip olması ve sürekli olarak katma değer oluşturmak ve süreçlerle eş zamanlı çalışması zorunludur (Sıdı, 1997: 7).

Örgütsel değerlerdeki değişiklikler, iş görenlerin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve yeteneklerinde büyük çeşitlilik, örgütsel sadakat hissindeki azalmalar, aile sorumluluklarını işin önüne koyan önceliklerdeki değişiklikler ve yaşam tarzlarındaki değişiklikler olarak sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 259-260). Örgütler bu hususları göz önünde bulundurmak ve değişen bu değerlere cevap verebilmek için değişim gerçekleştirmek durumunda kalabilirler. Örneğin, iş görenler örgütler tarafından yeniden eğitilmeli ve bilgi toplumu ve teknolojinin gereklerini yerine getirecek becerileri geliştirilmelidir.

2.4. STRATEJİK DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

İşletmelerde stratejik değişimler mevcut durumun daha iyiye gitmesini sağlamak için gerçekleştirilir. Stratejik değişimin amaçları genel ve özel olarak iki kısımda incelenebilir. Stratejik değişimin genel amaçlarının başında; örgütün devamlılığını sağlamak gelmektedir. Buna dayalı olarak da örgütün büyümesi ve gelişmesi, örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı uyum göstermesi ve iş görenlerin tutum ve davranışlarının değiştirilmesinin sağlanması ifade edilebilir (Aykaç, 1991: 118; Tokat, 1996: 24-28). Stratejik değişimin özel amaçları, örgütsel etkenliği arttırmak, verimliliği arttırmak ve diğer amaçlar olarak ifade edilebilir.

2.4.1. Örgütsel Etkililiği Arttırmak

Stratejik değişimin en önemli amacı örgütlerin etkililiğini arttırmaktır. Örgütsel etkililik, örgütün belirlenen bir dönem sonunda amaçlarına ulaşma

derecesini ifade etmektedir (Efil, 2002: 360; Prokopenko, 1995: 6). Etkilik insan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir (Prokopenko, 1995: 16). Örgütsel etkililik amaçlar açısından bakıldığında, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme durumu, kaynaklar yönünden değerlendirildiğinde örgütün çevresinden gerekli kaynakları sağlayabilme durumu ve çıktılar açısından yaklaşıldığında ise, örgütün öngörülen çıktılara ulaşabilme durumu olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002: 2).

Uzun yıllar yaşama savaşı veren ve varlıklarını güçlkle sürdüren örgütlerle, hızlı bir gelişme ve değişme temposu içerisinde bulunan örgütlerin aralarındaki farklılık etkililik noktasındadır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli şartı rekabet ettikleri örgütlerden daha etkili olmalarına bağlıdır. İşletmeler örgütsel etkililiklerini sürdürebilmek için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmak ya da hiç olmazsa mevcut değişmelerden geri kalmamaları gerekir (Yeniçeri, 2002: 160). Bu amaçla işletmeler stratejik değişim sürecine girerler.

Kreitner ve Kinicki (1995) tarafından, tüm örgütlerde etkililiğin ölçülmesinde dikkate alınması gereken bazı genel örgütsel etkenlik öğeleri belirlemiştir. Bu öğeler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Karslı, 2004: 27);

Amacın Gerçekleştirilmesi: Burada örgütün, amaçlarına ulaşmadaki başarısı değerlendirilir.

Kaynak Elde Etme: Örgütün hizmet ya da meta üretimde kullandığı girdileri artırabilmesi önem kazanmaktadır.

İç Süreçler: Bu daha çok yapısal süreçlerle ilgilidir. Örgütün sağlıklı sistemler kurması ve devamını sağlaması ön plana çıkar.

Stratejik Paydaşların Doyumu: Örgütün yürüttüğü tüm faaliyetlere katılım sağlayanların doyumunun sağlanması önem arz etmektedir

Örgütün etkililiğini artırmak içinde üst yönetim kadrolarına, nitelikleri itibariyle, mücadeleciler sonuçlardan kolayca tatmin olmayan, cesur, atılgan ve değişimi kolayca yönetebilecek kişilerle doldurmak gerekmektedir. Bu yöneticiler, başkalarını izlemektense, faaliyette buldukları sektörde lider olmayı, bu nedenle, gerekli stratejik değişiklikleri ve yenilikleri zamanında yapmayı başarmaktadırlar (Yeniçeri, 2002: 160).

2.4.2. Verimliliği Arttırmak

Stratejik değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Verimlilik genel bir tanımlamayla, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir (Prokopenko, 1995: 3).

Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken ve yönetim kararlarıyla ilgili olan verimlilik, hem ülkelerin kalkınma çabalarının değerlendirilmesinde ve ulusal refahın artırılmasında temel bir gösterge, hem de örgütler için karlı olmanın en önemli koşullarından biridir (Büyükkılıç, 2001: 16).

Verimliliği artırmak, daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamaktır. Daha az işgücü, daha az zaman, daha az finansman ve daha az kaynak kullanarak, daha fazla miktarda, daha kaliteli daha hızlı, daha ekonomik çalışmaktır (Tüz, 2004: 26).

Örgütte verimliliği artırmak için çeşitli alanlarda değişimler gerçekleştirilebilir. Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri gibi unsurlar artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilir (Prokopenko, 1995: 14).

Geliştirilmiş çalışma yöntemleri verimlilik için en uygun alanı oluşturur. Çalışma standartlarının oluşturulması, iş akış analizi ve zaman-faaliyet analizi çalışma yöntemleri geliştirme kategorisinde yer alır (Hassan, 1995: 174). Var olan yöntemlerin sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak çalışma yöntemleri geliştirilebilir. Böylece kalite yükseltilmesi de sağlanır.

Örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni örgütün katılığıdır. Bu tür örgütler pazardaki değişimleri anlayıp yanıt veremezler ve işgücündeki yeni kapasitelerin, teknolojideki yeni gelişmelerin farkına varamazlar. İyi bir yatay iletişimden yoksun oldukları için karar alma süreci verimsizdir. Bu durum bürokrasiyi arttırır ve yetki devrini engeller (Prokopenko, 1995: 14). Bundan dolayı verimlilik artışı için esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Verimliliği arttırmak için bir diğer faaliyet alanı ise insan kaynaklarının daha iyi yönetimidir. Esas olarak bu konu, insan kaynaklarından tam fayda sağlanması için gerekli stratejilerin belirlenmesini ilgilendirir (Konrad ve Deckop, 2001: 270). İşe uygun seçim, çalışanların motivasyonun arttırılması çalışmaları, çalışan gelişmelerinin sağlanması ve kontrolü gibi uygulamalar emek verimliliğini arttıracaktır (Hançer, 2004: 24-25).

2.4.3. Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, yenilikçi ürün ve hizmet üretiminin sağlanması, müşteri odaklı çalışmayı sağlamak, örgütsel işbirliğinin arttırılması, örgütsel imajın yükseltilmesi (Tekin vd., 2003: 44-45), motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, geleceğe hazır olma, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır (Tüz, 2004: 27).

3. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ VE STRATEJİK DEĞİŞİM MODELİ

Stratejik değişim teorileri ve stratejik değişim modeli aşağıdaki bđlđmlerde aktarılmaya çalışılacaktır. Stratejik değişim teorilerinde stratejik değişimin önkoőullarının, sonuçlarının neler olduğu ve stratejik değişimde etkili olan çalışanların kim olduğu ifade edilirken, stratejik değişim modelinde stratejik değişimin gerçekleşmesinde izlenecek aşamaların neler olduğu üzerinde durulmaktadır.

3.1. STRATEJİK DEĞİŞİM TEORİLERİ

Yönetim araştırmaları sürekli olarak organizasyonların neden nasıl deęiőtini açıklamaya çalışmıştır. Değişim teorileri biyolojik bilimler gibi alanlardan ortaya çıkan yapıya dayandırıldığından dolayı sonuçta birbirleriyle uygun olmayan ve bir organizasyonun kapsamlı bir incelenmesini sağlamayan teorilerde büyük ayrılıklara neden olmuştur (Van De Van ve Poole, 1995:510).

Stratejik değişim literatürü baz araştırma soruları ve spesifik metodolojilere dayanan iki düşünce okuluna sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki stratejik değişimin nkoőullarına ve sonuçlarına odaklanan kapsam (content) okuludur (rneğin, Gibbs,1993; Ginsberg & Buchholtz,1990; Oster, 1982). İkinci okul ise uzun yıllar boyunca yapılan derin durum çalıőmalarını kullanarak stratejik değişim sürecinde yöneticilerin rollerine odaklanan süreç okuludur (rneğin, Webb ve Dawson, 1991; Whipp, Rosenfeld ve Pettigrew, 1989) (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 48).

Birbirlerine potansiyel olarak uygun olmalarına rağmen, iki düşünce okulu çok az teorik ve amprik sinerji ile bağımsız olarak evrimleőtmiőtir. Uzun yıllar

araştırmalardan sonra, bu farklılık için belki söylenebilecek önemli etkiler, stratejik değişimin öncesi ve sonuçları üzerine birbiriyle zıt bulgular setidir. Araştırmalardan elde edilen zıt bulgulardan birisi organizasyonun büyüklüğünün stratejik değişim gerçekleştirme olasılığında pozitif ve negatif etkide olduğunun bulunmasıdır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 48).

Örneğın, Boeker(1997) ve Zajac ve Kraatz(1993)'deki çalışmalarında örgütün büyüklüğünün stratejik değişim gerçekleştirme olasılığını arttırdığını bulurken, Fombrun ve Ginsberg(1990)'da yaptıkları çalışmasında küçük örgütlerin büyük örgütlere göre daha kolay değiştiğini bulmuşlardır. Buna gerekçe olarak da örgütlerin büyüdükçe eylemsizliklerinin artmasını göstermiştir (Boeker, 1997: 165; Zajac ve Kraatz, 1993: 96; Fombrun ve Ginsberg, 1990: 305). Bu anlamda işletme büyüklüğü örgütlere stratejik bir esneklik mi getirir yoksa büyüklük eylemsizliğe mi neden olur soru tam olarak açıklanamamıştır.

Bunun gibi zıt bulgulardan dolayı şu anda kabul edilen tek bir örgütsel değişim teorisi yoktur (Sloan, 2009: 18). Zıt bulguların devam eden birikimi araştırmacıların stratejik değişimi çok az anlamasına neden olmuştur. Bu nedenle Rajagopalan ve Spreitzer bu iki stratejik okulun düşüncelerini 3 farklı teorik yaklaşım olan Rasyonel, Öğrenme ve Bilişsel yaklaşımla birleştirmiştir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 49). Genel olarak rasyonel teori kapsam okuluna, öğrenme ve bilişsel teori ise stratejik değişimin süreç okuluna temelde odaklanır (Dinçer, 1998: 58).

3.1.1. Stratejik Değişime Rasyonel Teori

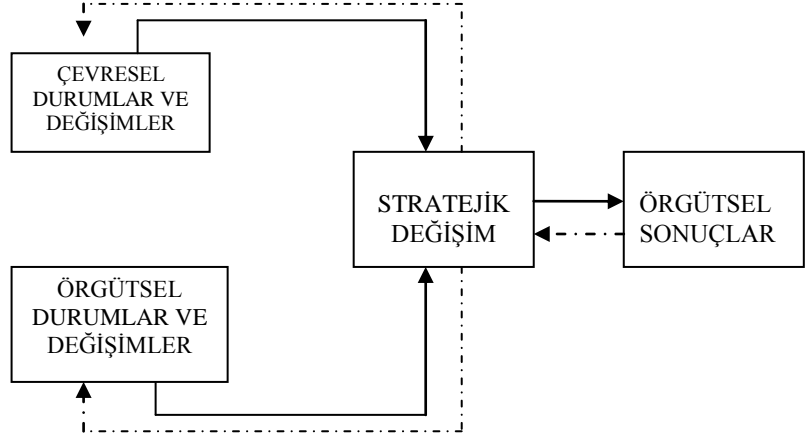
Rasyonel teoriye göre stratejik değişim, iyi tanımlanmış problemin en optimal çözümü için ardışık ve planlanlı bir araştırma olarak tanımlanmaktadır (Mintberg 1990: 176). Rasyonel teoriye göre bir tek en iyi çözüm vardır ve liderin esas görevi

elindeki kaynaklarla mümkün olduğu kadar, bu çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Lider bütün örgütün hesabına düşünür ve seçenekler arasından en fazla fayda sağlayacak stratejiyi seçer. En uygun stratejiye karar verdikten sonra, en uygun eyleme geçilir (Dinçer, 1998: 58).

Rasyonel liderler stratejik bir vizyonun yaratılması ve uygulanmasıyla işletme ve çevresi arasındaki uyumu sağlayarak işletme performansını optimize ederler. Rasyonel teoriye göre çevre tehdit ve fırsatların bir kaynağı olarak görülür (Chaffee, 1985'den akt. Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 50) ve örgütün çevresinden kaynaklanan fırsatlara uyumlu niteliklere sahip olup olmadığı üzerinde durulur. Ekonomik bir strateji bir örgütün nitelikleri ile çevresindeki fırsatlar arasındaki uyum olarak tanımlanır (Dinçer, 1998: 61).

Yönetmel eylemler tarafından etkilenmeyen çevresel durumlar stratejinin kapsamındaki değişiklikleri doğrudan etkiler. Aynı zamanda, ataletle ilgili olan örgütsel etkenlerin değişimini engelleyen zayıflıklar ve esnekliğe katkı sağlayanlarında değişimi destekleyen güçlü yönler olduğu varsayılır. Rasyonel teoriye göre stratejileri değiştirmenin temel amacı örgütün ekonomik başarısını geliştirmektir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 51).

Şekil 4'de rasyonel teoriye göre stratejik değişim modeli gösterilmektedir.



Şekil 4. Rasyonel Teoriye göre Stratejik Değişim

Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, age, 1997: 51

Not: Düz oklar direkt ilişkiyi, kesikli oklar çok zamanlı bir çalışmada geri besleme ilişkisini göstermektedir.

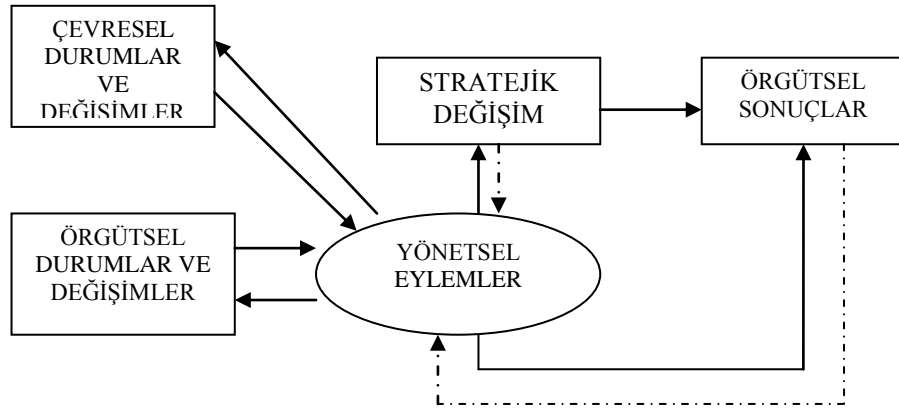
Rasyonel teoride çevrenin öngörülebilir ve geleceğin tahmin edilebilir olduğu kabul edilmektedir. Düşünce ve eylem ayrı ayrı ele alınmaktadır. Eylemden ayrı kabul edilen uygulama strateji geliştirmeyi takip eder. Örgütsel süreçlerin nasıl işlediği üzerinde hiç durulmaz (Grant, 1995: 19).

Rasyonel teoride, örgütün ayırteci özellikleri ve iç kaynakları ile çevrenin fırsat ve tehditlerinden oluşan beklentilerini uyumlaştırmak başarının yakalanmasında temel bir neden olacaktır (Dinçer, 1998: 61).

3.1.2. Stratejik Değişime Öğrenme Teorisi

Öğrenme teorisi stratejik değişim sürecinde yönetsel eylemleri merkeze alır. Stratejik değişim, yöneticilerin örgütü ve çevreyi tahmin etmek için attıkları küçük adımlarla değişiklikleri gerçekleştirdiği yavaş bir süreç olarak görülür. Bu öğrenme basamağı bir örgütün strateji kapsamındaki büyük ve küçük değişimlerden kaynaklanabilir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 56).

Öğrenme teorisi stratejilerin örgütün konuyla ilgili kabiliyetleri ve ortaya koyduğu davranışlarıyla, bunları etkileyen şartları bilmekten kaynaklandığını iddia eder. Stratejinin kendisi stratejisttir gibidir (Dinçer, 1998: 83). Strateji geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan örgütsel davranışa ait bir bakış açısıdır. Başarılı bir strateji, ancak geçmişe yönelik olarak şekillendirilebilir. Dolayısıyla çevre ve gelecek hakkındaki öngörü üzerinde fazla durulmaz (Dinçer, 1998: 58). Şekil 5’de öğrenme teorisine göre stratejik değişim modeli görülmektedir.



Şekil 5. Öğrenme Teorisine göre Stratejik Değişim

Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, age, 1997: 57

Not: Düz oklar direkt ilişkiyi, kesikli oklar öğrenme ilişkisini göstermektedir.

Öğrenme teorisine stratejik değişim, çevreyi biçimlendiren ve çevre tarafından biçimlenen yönetsel eylemlerin beraberinde getirdiği örgütsel ve çevresel değişikliklerle stratejinin kapsamındaki değişikliklerin bütünleştirilmesi olarak tanımlanır. Özellikle yönetsel eylemler çevre, örgüt ve stratejinin kapsamı tarafından şekillenen davranışları yansıtır. Bu nedenle stratejik değişimin öğrenme teorisi rasyonel teoriye göre daha bütünsel bir tanımı benimsenir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 56).

Öğrenme teorine göre çevresel ve örgütsel kapsamın belirsiz(kesinlikten uzak) ve devingen olduğu varsayılır (Quinn, 1980 akt. Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 57). Yöneticiler belirsiz çevrede yalnızca dış çevreyi anlamayı değil, aynı

zamanda çevreyi etkilemeyi sağlayacak eylemlerle (bilgi toplama) çevreyi anlamaya çalışırlar. Benzer şekilde, örgüt stratejik değişim gereksinmesini etkileyen ve değişime direnen politik bir yapı olarak görülür. Örgütsel koşullardaki değişiklikler fırsat ve tehditleri anlamaya yardım edecek yönetsel eylemleri başlatır.

Bu teoriye göre stratejik değişim, yöneticilerin deneyimlerinden öğrendikleri gibi evrimci ve tekrarlanan bir değişim olarak görülür. Çalışanların rollerindeki ve becerilerinde değişim stratejik değişim için bir katalizör olur, bunu yapısal uyum izler ve sonra örgütün yönetim sürecindeki değişim gelir, ki bu da örgütsel öğrenmeyi ortaya çıkarır ve kuvvetlendirir (Yetton vd., 1994: 57).

Yönetsel öğrenme stratejinin kapsamındaki değişikliklerin uygulanması ve çıktılardaki değişimin değerlendirilmesiyle meydana gelir. Çıktılar yalnızca stratejinin kapsamındaki değişikliklerden kaynaklanmaz, aynı zamanda yönetsel eylemlerden de kaynaklanmaktadır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 58).

3.1.3. Stratejik Değişime Bilişsel Teori

Stratejik değişim sürecinde yöneticilerin bilişsel rollerini göz önüne alan tek teori bilişsel teoridir. Yöneticilerin öz inançları ve bilgi yapıları farklı bilişlere sahip olmalarını sağlar. Bilişsel modelde, süreç vurgulanır. Bu süreç yöneticilerin rol oynadığı çevresel ve örgütsel yapı yoluyla yorumlanır.

Bilişsel teori, stratejik değişimi öğrenme teorisinde olduğu gibi, yavaş bir süreç olarak tanımlar; ancak kavrama ve bilme yönetsel eylemlerle bağlantılıdır ve stratejik değişimde yönetsel eylemlerin sonucudur. Yine, bilişsel teori evrimci değişimleri dönüşümcü değişimlerden ayırır. Stratejik değişim bilgi yapılarındaki değişikliği kapsadığında evrimci olarak görülürken, örgütsel ideolojilerdeki ana değişimlerle birleştirildiğinde ise dönüşümcü olarak görülür. Bilişsel teori strateji

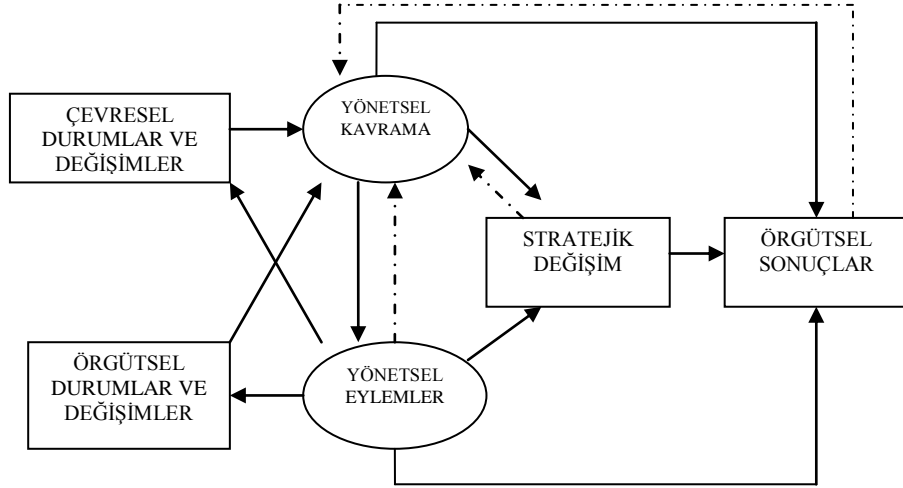
yapısındaki operasyonel değişimleri belirlemektense, değişimlerin yöneticilerin eylemleri ve bilişlerinden kaynaklandığı sonucuna varır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 62).

Bilişsel teoride ana varsayım çevrenin tarafsız olarak belirlenemeyeceğidir. Çevre yöneticilerin bilişleri yoluyla belirlenir. Yöneticilerin bilişleri karar vermeyi etkiler (Bukzar, 1999'dan akt. Panagiotou, 2006: 439). Bir yönetici stratejik karar verme süreciyle ilgili olduğu için her bir yöneticinin perspektifi ve yorumları onun bilişsel temelini yansıtır. Bilişsel temel gelecekteki olaylar hakkında varsayımlar (alternatifler hakkında bilgi ve alternatiflerin sonuçları) oluşturabilme yeteneğidir (Hambrick ve Mason, 1984; March ve Simon, 1958'den akt. Wiersema ve Bantel,1992: 94).

Bilişsel temel yöneticinin vizyonunu ya da örgüt çevresinde dikkat etmesi gereken unsurları görmesini sınırlar. Ayrıca süreçlerle ilgili bilgi bilişsel bakış açısı yoluyla sınırlanır (Wiersema ve Bantel, 1992: 94).

Bilişsel teoride stratejik değişimin ana çıktıları hem ekonomik, hem de ekonomik olmayan değişkenleri kapsar. Bunu gibi çıktılar hem yönetsel eylemlerden hem de strateji yapısındaki değişimlerden kaynaklanır. Sonuç olarak, iki öğrenme ilişkisi olan stratejilerde ve örgütsel çıktılarda ortaya çıkan değişimlerin değişim sürecinde yönetsel bilgi yapılarını (bilişleri) yeniden şekillendirebileceğini göstermektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 63).

Bilişsel yaklaşıma göre stratejik değişim modeli Şekil 6'de verilmiştir.



Şekil 6. Bilişsel Yaklaşımın Göre Stratejik Değişim

Kaynak: Rajagopalan ve Spreitzer, age, 1997: 63

Not: Düz oklar direkt ilişkiyi, Kesikli oklar öğrenme ilişkisini göstermektedir.

Aslında stratejik değişim teorisi değer temelli bir yapıdır ve değişim ajanlarının ve araştırmacılarının sosyal ideolojileri tarafından yönetilirler (Sloan, 1999: 18). Ancak Van de Ven and Poole (1995) birleştirilmiş bir teoriye, organizasyonel değişim ve gelişim için sunulan tüm farklı disiplinlere ait teorilerin sunduğu farklı bakış açıları korunarak, tamamlayıcı yönleri karşılaştırıldığı sürece ihtiyaç olmadığını ifade etmektedir. Bunun da her bir teorisinin bakış açısının kabul edilmesi tarafından sağlanabileceğini ifade etmektedirler (Van de Ven ve Poole, 1995: 511).

3.1.4. Zamansal (Temporal) Planlı Stratejik Değişim Teorisi

Stratejik örgütsel değişim teorileri ile değerlendirilebilecek pek çok boyut bulunmaktadır ve Huy (2001) kendi stratejik değişim teorisini geliştirirken zaman boyutunu ve değişimin içeriğini ele almıştır. Değişimi planlı ve amaçlı olarak ele aldığı vizyonunda teleolojik değişim teorisinden (Van de Ven ve Poole, 1995: 516) yararlanmıştır.

Huy'a göre değişim amaç tarafından yönlendirilir ve zaman perspektifi stratejik değişimleri etkiler. Kısa zaman perspektifi olan liderler, uzun zamanı göz ardı ederek anında sonuç veren stratejik değişimleri uygularlar. Bunun aksine uzun zamanlı sonuçları hedefleyenler ise gelecekte etkileri hissedilecek değişimlere yönelik stratejik eylemleri seçerler (Huy, 2001: 602).

Huy stratejik değişim içeriğini ise, biçimsel yapılar ve ortak inançlar (Romanelli ve Tushman(1994) tanımladığı gibi) ve iş süreçleri ve sosyal ilişkiler (Weick ve Quinn(1999) tanımladığı gibi) olarak ifade etmiştir (Huy, 2001: 602). Buna bağlı olarak da dört çeşit değişiklik müdahalesi önerilmektedir. Bunlar; biçimsel yapılara *müdahale etme ve değiştirmeyi komuta etme*; iş süreçlerine müdahale etme ve değiştirme ile ilgili *mühendislik*; inançlara müdahale etme ve değiştirmeyle ilgili *öğretim* ve sosyal ilişkilere müdahale etme ve değiştirmeyle ilişkili *sosyalleşme* (Huy, 2001: 604).

Komuta etme yaklaşımının faydası, rekabet gibi çevresel etkilere çabuk yanıt vermesidir; lider değişimi gerçekleştirmek için genellikle yönü belirler ve baskı uygular. *Mühendislik yaklaşımı* hızla artan iç üretkenliğe ve verimliliğe odaklanmıştır ve lider, önce işi inceler, anlar ve sonra iş süreçlerini yeniden dizayn ederek hızı ve kaliteyi artırır. *Öğrenme yaklaşımı*, liderlerin üyelerinin iç değişime katılımını sağlamak için öğretmeyi içerir ve çalışanların inançlarını değiştirmek yoluyla değişimde katılımlarının sağlanması amaçlanır. *Sosyalleşme yaklaşımında* ise lider, örgütsel görevlerin farkına varılması için örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin kalitesini arttırmayı amaçlar (Huy, 2001: 604- 610; Sloan, 2009: 23).

Sonuç olarak bu teoriye göre zaman stratejik değişimin önemli bir bileşenidir. Değişimden geçen bir örgütte, üyelerinin ve örgütsel karar vericilerin örgütsel faaliyetlerin öncelikleri, zamanlaması ve aciliyetine dair zamana bakış açısının olduğunu varsayar. Lider örgütün zaman perspektifini anlar ve liderin zamana bakış açısı ile örgütün zaman perspektifinin uyumlu olduğu ifade edilir (Sloan, 2009: 24).

3.1.5. Ani ve Zamana Yayılmış Stratejik Değişim Teorisi

Yetton, Johnston ve Craig (1994), stratejik değişimi ani ve zamana yayılmış olarak ele alan bir teori sunmuşlardır. Küçük ölçekli bir işletmede yapılan araştırma sonucunda geliştirilen bu teori, gelişen teknolojinin benimsenmesi nedeniyle değişimin ani bir şekilde gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

Ani ve zamana yayılmış değişim teorisi, örgütlerin teknoloji değişimini kademeli ve yavaş olarak ya da hızlı ve radikal biçimde uygulayabileceklerini ifade eder (Yetton vd., 1994: 58).

Aşamalı ve yavaş değişimde örgütler stratejik uyum elde etmek için genellikle ilk önce strateji seçer, sonra bu stratejiye örgüt yapısını, yönetim süreçlerini, bireysel beceri ve rolleri ve teknolojiyi uydurur. Ancak, burada Yetton ve arkadaşları bunun her zaman böyle olmadığını öne sürerek, örgütlerin önce teknolojiyi uygulayıp sonra bu teknolojinin gerekleri doğrultusunda yapıyı, süreçleri, becerileri ve stratejiyi geliştirerek stratejik bir uyum sağlayabileceğini belirtmiştir (Yetton vd., 1994: 57). Bu durumda ani ve köklü bir stratejik değişim gerçekleşmiş olacaktır. Hızlı değişimlerde risk fazlayken, yavaş değişimlerde risk azdır. Bu nedenle örgüt yapısı ve süreçlerde önemli değişiklikler yerine, küçük artışlarla gerçekleşen değişim desteklenmektedir.

Sonuç olarak, ani ve zamana yayılmış stratejik değişimin, yeni bir teknoloji uygulanmasından doğabileceği ve sonuçta üyelerin becerileri, örgütsel yapı ve yönetim süreçlerinde meydana gelen değişikliklerin örgütsel stratejinin geliştirilmesine olanak sağlayabileceği ifade edilmiştir (Sloan, 2009: 25).

3.1.6. Örgütsel İklim ve Stratejik Değişim Teorisi

Allen (2003)'ın örgütsel iklim ve stratejik değişim teorisi, örgütsel iklimin boyutları olan güven ve güvensizliğin, stratejik değişim gerçekleştirilirken sergilenen yönetim tarzları tarafından nasıl etkilendiğini ve örgütsel iklimin stratejik değişim sürecini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Değişim karşısında güven veya güvensizliğin varlığı, değişimin altı özelliği ile ilişkilidir. Değişimin bu özellikleri sıklık, öngörülebilirlik, açıklık, katılım derecesi, artımlı gerçekleşme özelliği ve kararların ikna gücü ile mi yoksa zorlayıcı güç ile mi uygulandığı şeklindedir (Allen, 2003: 71).

Örgütlerde stratejik değişim girişimlerinin sıklığı ne kadar fazlaysa, değişimin etkilerinin öngörülebilirliği ne kadar azsa ve örgüt üyelerinin değişime katılımı ne kadar düşüğe, güvensizliğinde o kadar yüksek olacağı iddia edilmiştir. Buna karşın değişim artımlı gerçekleşiyorsa, değişim kararlarına örgüt üyelerinin katılımı sağlanıyorsa, üst düzey yöneticiler açıksa ve zorlayıcılıktan ziyade ikna edici güç kullanılıyorsa örgütte güvenlikte yüksek olacaktır (Allen, 2003: 72-79; Sloan, 2009: 26-27).

Teoride yönetim tarzının güven veya güvensizlik düzeyini etkilediği ifade edilmektedir. İdari bir yaklaşım güvensizlik ortamına yol açarak stratejik değişime direnç oluştururken, katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşım güven ortamını yaratır. Buna bağlı olarak stratejik değişimin etkin olması güven ortamının yaratılmasına bağlıdır (Allen, 2003: 85-86).

3.1.7. Stratejik Değişimin Kesintili Denge Teorisi (Sıçramalı Denge Teorisi)

Tushman ve Romanelli(1985) tarafından önerilen ve sonrasında Romanelli ve Tushman (1994) tarafından geliştirilen stratejik değişimin kesintili denge teorisi, yavaş ve evrimci stratejik değişimlerin uzun aralıklarının, ani ve radikal stratejik değişimlerin kısa aralıkları tarafından kesintiye uğratıldığını varsaymaktadır.

Kesintili denge teorisi stratejik değişimin uzun ve istikrarlı dönemlerinin sektörü temelden değiştiren kısa ve radikal değişim patlamaları ile kesintiye uğradığını ifade eder (Özkara, 1999: 174). Kesintili denge teorisinin asıl ilgi odağı, yavaş değişimlerin gerçekleştiği (Wollin, 1999: 362) varsaymasına karşın, radikal değişimdir (Brown ve Eisenhardt, 1997: 1).

Yavaş değişen bir çevrede bulunan örgütler çevredeki fırsat ve tehditlere uyum gösteren stratejik değişimleri gerçekleştirirler. Ancak çevresel durumlardaki ani değişimler dengenin bozulmasına neden olur, bu nedenle ani ve radikal stratejik değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalırlar (Özkara, 1999: 175).

Kesintili denge teorisi örgütsel davranış kapsamında denge ve devrimci dönem olan derin yapıları içerir. Örgütlerin denge dönemleri örgüt yapısının ve aktivitelerinin korunması ve çevresel değişimlere uyum için sadece yavaş ve aşamalı stratejik değişimleri gerektirir. Devrimci dönemler çevrede önemli değişimler olduğunda meydana gelir ve kısa dönemli ve radikal stratejik değişimleri gerektirir(Gersick, 1991: 14).

Kısa dönemli ve radikal stratejik değişimin meydana gelmesi için öncelikle örgütsel katılığın/durağanlığın üstesinden gelinmelidir. Örgütsel katılığı/durağanlığı kıran etmenler, çevredeki ve üst düzey yönetimdeki değişikliklerdir (Romanelli ve

Tushman, 1994: 1444). Aslında stratejik değişim, örgütün liderliği tarafından sağlandığı için liderlikteki bir değişiklik, örgütsel değişime yol açacaktır.

Kesintili denge teorisine göre kısa dönemli ve radikal stratejik değişim, planlı olup sıklıkla meydana gelmez ve sürekli değildir. Bu değişim örgütsel çevre ile örgüt yapısı arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur ve örgütün lideri tarafından gerçekleştirilebilir (Weick ve Quinn, 1999'den akt. Sloan, 2009: 29). Sürekli ve yavaş stratejik değişim ise sürekli olarak meydana gelen ve birbirine dayalı olan değişiklikleri ifade eder. Sürekli değişimin meydana gelmesi için kültür değişime izin vermelidir. Örgüt üyeleri de sürekli öğrenmeli ve yeni fikirlere uyum sağlama ve bunları yararlı bir şekilde dönüştürme konusunda yetenekli olmalıdır (Gold, 1999; Weick ve Quinn, 1999'dan akt. Sloan, 2009: 31). Bu tür değişim, örgütün üyelerine değişimi cazip kılan ve üyelerin başarı ile değişmek için bilgili ve yeterince esnek olmasına olanak sağlayan liderler tarafından teşvik edilir.

3.1.8. Stratejik Değişim Kompleksliği Teorisi

Stratejik değişime dair karmaşı teorisi Dolan, Garcia ve Auerbach (2003) tarafından geliştirmiştir. Örgütlerin çevresi belirsizdir. Bir alt sistem olan örgütler belirsizliklerle dolu olan çevreleriyle etkileşimlerinde dolayı karmaşılaşır ve bu durum kaosa yol açar. Örgütler sıklıkla belirsizliği kontrol etmeye ve kaosu ortadan kaldırmaya çalışır. Aslında belirsizlikleri azaltmak yoluyla örgütte güven ortamı yaratmaya çalışılsa da özünde değişime ayak direnir (Grobman, 2005'den akt. Sloan, 2009: 32).

Örgütler kaosu kontrol edemez; bu nedenle bununla başa çıkmak için en iyi yol kaotik davranışlara karşı çıkmak yerine bunun karakteristiğini anlamaya çalışmak ve ona göre davranmaktır (Dolan, Garcia ve Auerbach, 2003: 26). Bu da sürekli bir stratejik değişim ve uyum süreci gerektirir.

Örgütler bu belirsizlikle mücadelede dört alanda stratejik değişimler gerçekleştirmelidir. Örgütün devamlılığını sağlamak için kalite ve müşteri hizmetlerinde yapılacak değişimler; çalışanlardan gittikçe daha fazla talep edilen profesyonelliği ve yaratıcılığı sağlayacak değişimler, örgütü kaos içerisinde yönlendirmek için gerekli liderlik tarzı konusundaki değişiklik ve değişen çevreye cevap vermek için esnek örgütsel yapıların sağlanmasında gerçekleştirilecek değişimler (Dolan vd., 2003: 27-28).

Bu değişiklik, yapıyı teknolojiye uygun hale getirmek amaçlı küçük, uyumsal değişiklikler şeklinde ya da kültürü ve örgütün çevre ile etkileşimini yeniden tanımlayan büyük, radikal stratejik değişiklikler şeklinde olabilir (Sloan, 2009: 33).

Sonuç olarak, karmaşa kuramı, örgütsel çevrenin çalkantılı olduğunu ve bu çalkantının örgütsel kaosa katkıda bulunduğunu varsayar. Belirsizlik ve kaos ile başa çıkabilen bir örgüt, sürekli bir stratejik değişim sürecinden geçmek zorundadır (Sloan, 2009: 34).

3.2. STRATEJİK DEĞİŞİM MODELİ VE AŞAMALARI

Stratejik değişim ile ilgili literatür incelendiğinde birleştirilmiş stratejik değişim modelinin tanımlandığı görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde birleştirilmiş stratejik değişim modeli anlatılacaktır.

Birleştirilmiş stratejik değişim, geleneksel örgütsel gelişmeyi (ÖG) stratejik yönetimin kapsam odaklı disiplini içine genişleten bir müdahaledir. Bu, çevre ve işletmenin stratejik oryantasyonu arasındaki aşamalı ve yavaş ya da hızlı ve köklü bir şekildeki sistematik yapılanmayı sağlamak için yapılan kasti ve koordineli bir süreçtir. Bu durum performans ve etkililiğin gelişmesiyle sonuçlanır (Greiner ve Bhambri, 1989: 69-70).

Geleneksel stratejik değişim sürecinde, üst düzey yöneticiler ekonomik tahminleri yapar, rakipleri, pazar durumunu analiz ederler ve sonra örgütün stratejilerinin oluşturulmasında işletmenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını çevrenin fırsat ve tehditleri ile rasyonel olarak uyumlu hale getirmek için çalışırlar. İşletmenin yeni istikameti diğer orta düzey yöneticilere ve çalışanlara duyurulur. Burada tüm örgüt üyelerinin katılımı sınırlandırılmış olmaktadır. Bunun neticesinde belirtilen amaçların başarılması için gerekli olan yeni davranışlar ve taktikler çok az sahiplenilir ve değişim ihtiyacı çok az anlaşılır (Cummings ve Worley, 2005: 451). Buna karşı birleştirilmiş stratejik değişim yüksek oranda tüm örgüt üyelerinin katılımını sağlayan bir süreçtir.

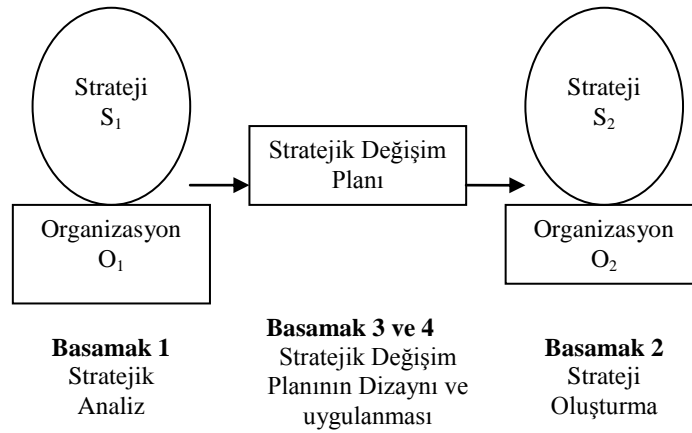
Birleştirilmiş stratejik değişim modeli stratejik değişimi ya bir firmanın çevresindeki (endüstri yapısı, global rekabet, paydaşların hareketleri vb.) ya da firmanın performansındaki dramatik değişimler sonucunda oluşacağını kabul etmektedir. Bu model ayrıca stratejik değişim sonucunda firmanın etkinliğinin yükseleceğini ve örgüt çevresinde meydana gelecek gelecekteki değişimlerle nasıl başa çıkacağını öğreneceğini de kabul etmektedir (Worley, Hitchin ve Ross, 1996: 3).

Worley, Hitchin ve Ross (1996)'da yazdıkları "Integrating Strategic Change" adlı kitaplarında, stratejik değişimin, yeni stratejiler ve bunu destekleyecek örgütsel dizayn çalışmalarının birlikte gerçekleştirilmesini ifade eden bir birleştirilmiş stratejik değişim modeli ve sürecini tanımlamışlardır. Yeni stratejik oryantasyonların* oluşturulması ve uygulanması gibi stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel gelişim (dizayn) ilkeleriyle birleştirilmesi ile geliştirileceğini ifade etmektedirler.

* Stratejik oryantasyon (çevre koşullarına uyma, yönelim) "bir işletmenin stratejisinin ve örgütsel gelişmesinin birlikte ifade edildiği bir birleştirilmiş yapıdır" şeklinde tanımlanır. Strateji, yapı ve süreç birleştirilmiş bir bütündür. Tushman ve Romanelli (1985)'ye göre stratejik oryantasyon "bir işletmenin strateji, güç dağılımı, yapısı ve kontrol sistemlerinin bir takım yıldızıdır" şeklinde tanımlamıştır (Worley et al, 1996: 2).

Birleştirilmiş stratejik değişim modeli Şekil 7’de gösterilmektedir. Bu model stratejik değişimi örgütün şu anki durumu, gelecekteki durumu ve örgütün bulunduğu durumdan olmak istediği duruma doğru geçişindeki planlanmış sıralı eylemleri açısından tanımlar.

Bu Bechhard ve Harris’in(1987) geçiş modelinden daha spesifik bir modeldir(Bkz Betleir, 2007:94). Örneğin, herhangi bir organizasyonel sisteme uygulanabilen şu anki durum ya da arzulanan gelecekteki durum ifadesi yerine burada durum bir organizasyonun stratejik oryantasyonunu (yani stratejileri (S) ve organizasyonel dizayn faktörleri(O)) ifade eder. Birleştirilmiş stratejik değişim modeli organizasyonun şu anki stratejik oryantasyonundan gelecekte arzulanan stratejik oryantasyonuna taşıyacak eylemlerinin yer aldığı stratejik değişim planından (SCP) farklıdır. Zaman içinde arzulanan stratejik oryantasyon (S_2/O_2) eski stratejik oryantasyon haline gelir ve süreç tekrar başlar (Worley vd., 1996: 17).



Şekil 7. Birleştirilmiş Stratejik Değişim Modeli (ISC)

Kaynak: Cummings ve Worley, 2005: 452; Worley vd. , 1996: 18

Birleştirilmiş stratejik değişimin Stratejik Analiz, Strateji Oluşturma, Stratejik Değişim Planını Tasarlama ve Stratejik Değişim Planını Uygulama olmak üzere 4 basamağı vardır (Cummings ve Worley, 2005; Worley vd., 1996: 17). Bu basamaklar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

3.2.1. Stratejik Analiz

ISC süreci işletmenin dışsal çevresinin ve mevcut stratejik oryantasyonunun (S_1/O_1) değerlendirilmesi ve teşhisi ile başlar. Grenier ve Schein(1988)'e göre burada iki önemli boyut söz konusudur. İlki yöneticinin stratejik değişimi gerçekleştirme isteği ve yeteneği diğeri ise lideri takip edeceklerin isteği ve yeteneği (Grenier ve Schein, 1988'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 452).

Teşhis aktivitelerinin amacı nedenlerden semptomları ayırmak, etkinliği ve performansı arttıracak gerçek problemlerin çözümlerine odaklanmaktır. Misyon, amaçlar, hedefler ve rekabetçi pozisyon kadar işletmenin yapısal konuları, ödüller ve kontrol sistemleri, performans değerlendirme ve kültür gibi konular teşhis basamağında değerlendirilebilir (Worley vd., 1996: 19).

Bu bilgiler mevcut stratejik oryantasyonun uygunluğunu değerlendirmek için gereklidir. Stratejik analiz süreci örgüt üyelerinin katılımını gerektirir. Hem yöneticiler, hem de çalışanların teşhis basamağında bulunması uygun verilerin toplanması miktarını arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlarında stratejik değişimin gerekliliğine inanması ve desteklemesi ihtimalini de arttırmaktadır (Cummings ve Worley, 2005: 453).

3.2.2. Strateji Oluşturma

Strateji yapma basamağı stratejik vizyonun geliştirilmesini, uygun stratejik değişim tipinin seçimini ve gelecekteki stratejik oryantasyonun dizaynını içermektedir (Worley vd., 1996: 19).

Bu basamak stratejik değişimin kapsamını ve ne olduğunu belirler. Arzu edilen strateji (S₂) ve arzu edilen örgütsel dizayn (O₂) belirlenir. Arzu edilen strateji sunulan ürün ve hizmetleri, hizmet edilen pazarı ve bu çıktıkların üretilme şeklini ve pozisyonunu tanımlar. Arzu edilen örgütsel dizayn ise, yeni stratejileri destekleyecek örgüt yapısını ve süreçleri ifade eder (Tushman, Newman ve Romanelli (1987)'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 454).

Bu süreçlerde yeni stratejik oryantasyonun başarısını kolaylaştırma ve zorlaştırma yetenekleri açısından işletme kültürüne önem verilmelidir. Strateji yapma basamağında stratejik formülasyon süreci hakimdir. Bu basamak vizyon, liderlik ve örgütsel dizayn ile ilişkili iken, gelecek stratejik oryantasyonun dizaynidir (Worley vd., 1996: 20).

3.2.5.3. Stratejik Değişim Planının Tasarlama

Stratejik değişim planı, örgütü mevcut stratejik oryantasyonundan arzulanan gelecek pozisyonuna taşıyan süreci ifade eder. Bu stratejik değişim sürecinin nasıl olacağını, değişimin nasıl uygulanacağını, verilen gücü ve politik desteği, örgüt kültürünün yapısını ve değişim için örgütün yeteneğini belirler (Hrebiniak ve Joyce(1984)'den akt. Cummings ve Worley, 2005: 454).

Stratejik değişim planı (SCP) hem içsel, hem de dışsal konulara odaklanır (Worley vd., 1996: 20). Dışsal olarak SCP her stratejik planın bir parçası olan geleneksel hareket ve programlarla ilgilidir. Örneğin; pazar payımızı nasıl arttıracamız?, yeni ürün geliştirme çabalarına nasıl başlayacağız?, teknoloji politikalarımızı nasıl uygulayacağız ? gibi eylem ve programlardır. İçsel olarak, örgütün başarılı bir değişimi gerçekleştirmesi için güç, politik uyum, örgüt kültürü ve arzulanan değişime desteğin sağlanması gibi konularda rehberlik eder.

3.2.5.4. Stratejik Değişim Planını Uygulama

ISC sürecinin son basamağı stratejik değişim planının uygulanmasıdır. Bu basamak, bütçe ve zaman tablosunun geliştirilmesi ve kesin eylemler ve sonuçlar için sorumlulukların atanması gibi geleneksel eylemleri kapsar (Worley vd., 1996: 21). Bunların yanında uygulama basamağı bireylerin motivasyonunu, grup dinamiklerini, örgütsel değişmeyi anlamayı ve gözden geçirmeleri de içerir. Bu süreç sürekli olarak uyum, adaptasyon, katılım ve ekip çalışması gibi örgütsel konularla ilgilidir (Cummings ve Worley, 2005: 454).

SCP'nın uygulanması, organizasyon yeteneklerini inşa eder, bireysel başarıyı artırır, ekip performansını geliştirir ve ortalama performansın üstünde performans üretir. Kısaca SCP uygulamasıyla, örgütler değişimi anlarlar ve gelecekteki stratejik değişim ihtiyacının farkına varma ve bunu uygulama yeteneklerini geliştirirler (Worley vd., 1996: 21).

Sonuç olarak birleştirilmiş bir stratejik değişim modeli (ISC), stratejik değişimin başlıca unsurlarının tanımını verir. Öncelikle stratejik değişimin bir işletmenin endüstri ya da çevresindeki önemli değişimlerden kaynaklandığı ifade edilir. İkinci olarak stratejik değişimin kapsam ve süreci tanımlanır. Kapsam ve süreç, bir işletmenin stratejik oryantasyonunu analiz eden, arzu edilen bir stratejik oryantasyonu belirleyen ve sonra var olanın yerine yeni bir stratejik oryantasyonun getirilmesini sağlayan bir stratejik değişim planını (SCP) inşa eden bir model tarafından tanımlanır. Son olarak böyle bir birleştirilmiş stratejik değişim modeli ile bir sürecin etkinliği ve performansının yükseltilmesi sonucu beklenir.

4. İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞME OLASILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE STRATEJİK DEĞİŞİMİ ÖLÇME

4.1. İŞLETMELERDE STRATEJİK DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞME OLASILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Stratejik değişim, değişimin yaratılması konusundaki baskıların değişime direnç yaratan kuvvetlerin üstesinden geldiğinde gerçekleşir (Ginsberg, 1988: 562). Stratejik değişim üst yönetimin çevredeki fırsat ve tehditlere karşılık vermek için aldığı kararları yansıtmaktadır.

Stratejik yönetim literatürü stratejik değişimin gerçekleşme olasılığını etkileyen ve kısıtlayan bazı faktörlerin varlığından bahsetmektedir. Bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak iki ana grupta toplanabilir (Feitler vd., 1997: 160). Genel olarak, çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren örgütler durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlere göre daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılığına sahiptir. Rekabetçi çevreyi etkileyen önemli yasal değişikliklerin de stratejik odakta önemli değişimlere neden olması beklenmektedir. Boeker (1989)'daki stratejik değişim modelinden elde edilen içsel ve dışsal faktörler stratejik değişim modeli olarak Tablo 3'de ifade edilmektedir.

Tablo 3. Stratejik Değişim Modeli

$$\text{Örgütün Stratejik Değişimi} = f(D_i, I_i)$$

D_i = Dışsal Faktörler

- Dış çevredeki değişim

I_i = İçsel Faktörler

- Yöneticilerin Özellikleri
 - Örgüt Yaşı
 - Örgüt Büyüklüğü
 - Örgüt Performansı
 - Örgütün Sahipliği Durumu
-

Tablo 3’den de görüldüğü gibi stratejik değişim içsel ve dışsal faktörlerin bir fonksiyonudur. O halde stratejik değişim gerçekleştirme olasılığını dış çevredeki değişiklikler, yöneticilerin özellikleri, örgütün büyüklüğü, örgütün mevcut performansı, örgütün yaşı ve sahiplik durumu etkilemektedir (Boeker, 1997a: 160-161; Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994: 244-245; Boeker, 1997b: 222-223; Wiersema ve Bantel, 1992: 97-101). Bu içsel ve dışsal faktörler aşağıda daha detaylı olarak açıklanacaktır.

4.1.1. Örgütün Dış Çevresi

Örgütün çevresi birtakım fırsat ve tehditlerin kaynağıdır. Stratejiler böyle bir ortamda uyum sağlamanın en uygun yolları olarak görülürler. Ekonomik büyüme ve gelişme dönemleri örgütler için fırsatlar (yeni yatırımlar ya da mevcut yatırımları genişletme) sunarken belirsizlikler, düzensizlikler (istikrarsızlıklar) ve değişkenlikler tehditler getirmektedir (Özkara, 1999: 56).

Örgütler çevresel belirsizliğin getireceği tehditlerden korunmak için belirsizliği azaltacak stratejiler geliştirebilirler. Bu stratejiler çevreyle daha yoğun ilişkiler kurmak ve bilgi toplamak yoluyla çevreyi tanımaya yöneliktir. Bu konuda James Thomson'ın yaptığı araştırmalar örgütlerin çevrelerindeki değişmelere uyum

sağlamak için üç ayrı yol izlediklerini ortaya koymaktadır. Bu stratejiler örgüt içi stratejiler, çalışma alanı seçimi ve örgütler arası stratejiler olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005: 312). Örgüt içi stratejiler, dış etkenleri azaltma (hammadde, işgücü, enerji ve bilgi gibi girdilerin akışını sürekli kılma), çevredeki değişimleri azaltma (değişime uygun karşılıklarla yumuşatma), tahminler geliştirme ve olumsuz etkenler karşısında elverişli olmayan alanlardan çekilerek tasarruf yapmaktır. Çalışma alanının seçimi, belirli çevrelere bağımlı olmaktan kurtulmak için başka faaliyet alanlarına girmektir (yeni ürün ya da hizmetler üretme gibi). Örgütler arası stratejiler ise dayanışma (anlaşma, ortak girişim gibi) ve rekabete yönelik örgütler arası stratejiler olarak ifade edilebilir.

Ancak daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda ekonomik büyüme, belirsizlik ve değişkenlik gibi çevresel koşullarla stratejik değişim arasındaki ilişkiyi gösterecek bulgular çok açık değildir. Bazı araştırmacılar ekonomik büyümenin stratejilerde yüksek derecede önemli değişikliklere yol açtığını, bazıları düşük derecede önemli değişikliklere yol açtığını ve bazıları da hiçbir değişikliğe yol açmadığını bulmuşlardır. Bu derece çatışan bulguların ilk nedeni araştırmalarda pazar doygunluğu, endüstri büyüme oranları, gelecekteki talepler ve rekabetin derecesi gibi farklı ekonomik büyüme ölçütlerinin kullanılmasıdır (Rajagopalan ve Speitzer, 1997: 52).

Diğer yandan bu çevresel etkenlere ek olarak kesin olmayan iki çevresel etken önerilmektedir (Rajagopalan ve Speitzer, 1997: 58). Bunlardan birisi çevresel değişkenlik ve devingenlik kadar, yeni teknolojinin elverişliliği, yeni rakiplerin ortaya çıkması ve ürünlerin talebindeki azalma gibi özel çevresel koşullardaki değişimlerdir. İkincisi, çevresel değişikliklerin zamanlaması, değişime yönelik yönetsel eylemlerin olup olmadığını gösterebilir. İçsel değerlendirme tarihine ya da son zamanlardaki performans düşüklüğüne yakın zamanda ortaya çıkan çevresel değişiklikler büyük bir olasılıkla yönetsel eylemleri etkilerler. Aynı çevresel

değişimle karşı karşıya kaldıklarında bazı örgütler stratejilerini değiştirerek, bazıları da değiştirmeyerek tepki gösterebilirler.

Bu iki etken, çevre koşullarının niteliğinin anlaşılması için yöneticilere daha somut ölçüler sunabilir. Çevre denildiğinde, örgütü etkileyen koşullar anlaşıldığına göre, bu koşulların ne olduğunun da açıkça belirlenmesi, koşulların ölçülmesi için daha uygun araç ve yöntemlerin belirlenmesini sağlar. Diğer yandan, çevre koşullarındaki değişmelerin zamanlaması, yöneticilerin stratejilerini değiştirme konusundaki tutumlarını da etkilemektedir. Örneğin, performans değerlendirme dönemlerinde ya da performans düşüklüğünün belirtilerinin görüldüğü dönemlerde stratejik değişime yönelme eğilimi daha fazla olurken, diğer dönemlerde bu eğilim daha az olabilmektedir (Rajagopalan ve Speitzer, 1997: 59).

4.1.2. Örgüt Büyüklüğü

Stratejik değişimi etkileyen faktörlerden bir diğeri örgüt büyüklüğüdür. İşletmelerin büyüklüğünün stratejik değişime etkisi hakkında birbirine zıt varsayımlar sözkonusudur. Bu varsayımlardan ilki, örgütlerin büyüklük ölçüsünün esnekliklerine olan etkisi açısından değerlendirmedir (Boeker, 1997a: 161). Bu noktada Hannan ve Freeman (1984)'a göre işletmelerin büyüklüğü değişime dirençle ilişkilidir. İşletmelerin büyüklüğü arttıkça, daha formal olduklarından dolayı işletme davranışı daha tahmin edilebilir ve kontrol edilebilir hale gelir. Bunun sonucunda, stratejik değişim olasılığı işletmenin yaşı arttıkça azalır. Küçük işletmelerin büyük işletmelere kıyasla daha çok değiştikleri (Kelly ve Amburgey, 1991) ve daha küçük işletmelerin daha hızlı bir büyüme oranına sahip (Child, 1974) olduğu bulunmuştur (Feitler vd.,1997: 161).

İkinci varsayım ise örgütlerin büyüklük ölçüsünün kaynakları kontrol etmedeki fonksiyonu açısından yapılan tartışmadır (Boeker, 1997a: 161). Örgütlerin büyüklük ölçüsünün kaynakları kontrol etmedeki fonksiyonu açısından değerlendirmede; büyük örgütlerin çevredeki kaynakları büyüklüklerinden dolayı daha fazla kontrol edebileceklerini ifade etmektedir. Böylece örgütler ne kadar fazla kaynağı kontrol ederse, o kadar kolay değişimi başlatıp, devam ettirebilir iddiasını kabul etmektedir.

Bu noktada örgütlerin büyüklüğünün stratejik değişimi gerçekleştirmede kolaylaştırıcı bir unsur mu? yoksa zorlaştırıcı bir unsur mu? olduğu net olarak belirlenmemiştir. Ancak stratejik değişimin başlatılması ve uygulanmasında hem çevredeki kaynakların kontrolü açısından, hem de gerçekleştirilecek stratejik değişimlere uyum açısından bir etkisinin olduğu görülmektedir.

4.1.3. Örgütün Yaşı

Örgütlerin yaşının stratejik değişime etkisine dair farklı kanıtlar sunulan çeşitli çalışmalar söz konusudur. Stratejik ve örgütsel değişim üzerine gerçekleştirilen çoğu çalışmada yaşlı işletmelerin genç işletmelerden daha katı oldukları ifade edilmektedir (örneğin, Hannan ve Freeman, 1989). Ayrıca bir işletmenin yaşı arttıkça rutinlerinin ve programlarının sayısının arttığı ve böylece daha fazla içsel tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur (örneğin, Cyert ve March, 1963).

Kısaca genç işletmelerin daha kolay stratejik değişim gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir. Ancak bazı araştırmalarda, yeni kurulduklarından dolayı güven sorunundan muzdarip olan genç işletmelerin, tedarikçileri, müşterileri ve ortaklarıyla olan ilişkilerini bozabileceği korkusuyla daha az stratejik değişim gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir. Boeker (1989: 507)'da yaptığı çalışmada bunu destekleyen

sonuçları (örgütlerin yaşı arttıkça daha fazla stratejik değişim gerçekleştirdiklerini) bulmuştur.

4.1.4 Örgütün Performansı

Örgütlerin performanslarının stratejik değişime olan etkisi üzerine literatürde birbirine zıt görüşler söz konusudur. Bazı çalışmalar örgüt performansının stratejik değişimle ilişkili olmadığını ifade ederken, bazıları ise performans ile stratejik değişim arasında ilişki olduğundan bahseder (Rajagopalan ve Spreitzer, 1996: 53).

Örgüt performansı ve stratejik değişim arasında var olan ilişkiden bahseden geçmiş çalışmalar düşük performansın, özellikle yöneticilerin performanstaki bir düşüşe karşılık harekete geçtiklerinde stratejik örgütsel değişim için bir katalizör olarak hareket ettiğini ifade etmektedir (Cyert ve March, 1963; Kiesler ve Sproull, 1982'den akt. Boeker, 1997a: 154). March ve Simon (1958) düşük performansın örgütlerde problem-odaklı araştırmalara öncülük ettiğini söylemiştir. Tushman & Romanelli (1985), sadece düşük performans var olan işletim tarzının uygun olmadığı sinyali verdiğinde, yöneticiler çevresel değişikliklere karşılık organizasyonu değiştirme girişiminde bulduklarını ifade etmektedirler (Boeker, 1997a: 154).

Finkelstein ve Hambrick (1996), kötü performansa sahip örgütlerin yöneticilerinin değişime direncin üstesinden daha kolay geldiklerini ve politik olarak zor olabilen yasal değişimler için kötü örgüt performansını kullandıklarını ifade etmektedirler. Bireysel bir seviyede, olasılık teorisyenleri, kötü durumlar altında performans hedeflerini karşılamadaki başarısızlık değişim ve risk almada artışa neden olduğunu ileri sürmektedirler (Boeker, 1997a: 154).

Hannan ve Freeman (1984) iyi performansın da ataletten neden olduğunu ileri sürmüştür. Performans başlangıç düzeyinden yukarı doğru çıktıkça, örgütler daha

önce oluşturdukları yol ve yöntemleri uygulamakta ısrar etme eğiliminde olacaklardır. Böylece örgütsel başarı ataleti ve değişime direnci arttıracaktır (Boeker, 1997a: 154). Bu durum yöneticilerin dış çevredeki değişimleri ihmal etmelerine de neden olmaktadır. Performans tatmin edici olduğu sürece, örgütler geçmişte kullandıkları tahminleri kullanarak içsel kaynakları dağıtmaya devam ederler. Başarılı olan organizasyonlar temel strateji ve misyonlarda değişime direnç gösterirler. Örgütler ne derece başarılı olurlarsa, o derece değişime direnç gösterir ve atalet hüküm sürer böylece dışsal koşullardaki değişimin direkt olarak ve hemen değişime neden olma olasılığı da azdır (Boeker, 1997a: 154).

Görüldüğü gibi literatürde örgüt performansı ile stratejik değişimin hem ilişkili olduğunu, hem de ilişkili olmadığını iddia eden birbirine zıt görüşler söz konusudur.

4.1.5 Örgütün Sahipliği Durumu

Stratejik değişim açısından kamu işletmeleri ve özel sektör işletmeleri farklılık gösterebilir. Yerli literatür incelendiğinde özel sektör işletmeleri daha az katıdır ve bu yüzden değişime daha açık oldukları sonuçları görülmektedir. Özel sektör işletmeleri halka açık oldukları için farklı görüşlere ulaşmaktadır ve değişime daha esnektirler. Kamu kurumlarında statükoya bağlılık, katılığı getirmektedir. Bu nedenle daha az esnektirler. Ancak yabancı literatürde bu sonuçların tam tersi söz konudur. Kamu kurumlarının özel sektör işletmelerinden daha çok stratejik değişimle ilgili oldukları ifade edilmektedir (Boeker, 1997a: 165).

4.1.6. Yönetimsel Özellikler

İşletmelerde stratejik kararların alınmasında sorumlu olan üst yönetim takımı ve CEO'ların işte kalış süreleri, demografik özellikleri, liderlik tarzları, bilgi, beceri, eğitim ve tecrübeleri gibi özellikleri stratejik değişimi etkilemektedir.

Teorik ve empirik araştırmalar stratejik değişimin başlatılması kararlarının üst yönetim takımının sorumluluğunda olduğunu ve bir organizasyonun üst yönetim takımının özelliklerinin stratejideki önemli değişimlerin teşvik edilmesinde hayati bir rol oynadığını göstermektedir (Boeker,1997b: 213).

Üst yönetim takımı stratejik kararları formüle etmek ve uygulamak ile sorumlu olan kilit yöneticilerdir. Örgütün rekabet ettiği pazarda veya ürünlerdeki değişikliklerde motive edici güç üst yönetimdir. Üst yönetim takımı tarafından oluşturulan kararların kalitesi işletmelerin stratejik etkinliğinin düzeyini tayin etmektedir.

Üst yönetim takımını oluşturanların görevleri oldukça karmaşıktır ve işletmenin çalışma özellikleri konusunda geniş bir bilgiyi gerektirir. Bu nedenle işletmelerdeki üst yönetim takımlarının uygun bir beceri ve deneyim düzeyindeki yöneticilerden oluşmasına özen gösterilir. Bu yöneticiler işletme içi yapı ile olduğu kadar işletme dışı katılımcılar ile de etkin bir ilişki geliştirmelidir.

Bu genel olarak heterojen yapıda bir üst yönetim takımı oluşturmayı gerektirir. Bir heterojen üst yönetim takımı farklı fonksiyonel uzmanlık alanlarına, farklı demografik özelliklere ve farklı bilişsel algılamalara sahip yöneticilerden oluşur. Üst yönetim takımının heterojenliği duyarsızlık olasılığını ve dar görüşlülüğü azaltır. Üst yönetim takımı arasında algılama yapısındaki bu farklılıklar bilgilerin toplanması, yorumlanması ve çözümünde çeşitlilik

oluşturacaktır ve bu organizasyonel ve stratejik değişim için daha büyük bir etkiye katkıda bulunacaktır (Dutton ve Duncan(1987), Finkelstein ve Hambrick (1996)'dan akt. Boeker, 1997a: 158; Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994: 243; Naranjo-Gil ve Hartmann, 2007: 738).

Heterojen üst yönetim takımlarında farklı uzmanlık alanları yaygın olacağından dolayı oluşturulan stratejik kararların etkinliği de artacak ve uygulamanın kontrolü daha etkin yapılabilecektir. Böyle takımın elemanları sorunları farklı perspektiflerde ve bakış açılarında algılama ve yorumlama özelliğine sahip olabilecektir. Birçok durumda güncel sorunlar bir kişi/grubun kapasitesini aşacak kadar karmaşık veya çok yönlü olabilmektedir. Bu durumlarda heterojen grupların karar vermedeki üstünlüğü ve avantajları olabilir.

Wiersemana ve Bantel (1992: 98-99) heterojen üst yönetim takımlarının homojen üst yönetim takımlarına göre daha yaratıcı olduklarını ve stratejik kararları daha geniş bilgi kaynaklarına ve bakış açısına dayandırarak aldıklarını ifade etmektedirler Bunun sonucunda heterojen takımlar homojen takımlara göre daha fazla değişime açıktırlar. Ayrıca Wiersemana ve Bantel (1992:112) üst yönetim takımının eğitim açısından farklılıklarının stratejik değişime götüren analizlerin yoğunluğu ve genişliğiyle de pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Kısaca, heterojen üst yönetim grupları stratejik dinamiklere doğru benzer dışsal baskılarla karşılaştıklarında homojen gruplara göre daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme eğilimindedirler (Naranjo-Gil ve Hartmann, 2007: 738).

Buna karşılık Goodstein ve arkadaşları (1994:243) çevrenin çalkantılı olduğu kritik dönemlerde üst yönetim takımının heterojenliğinin stratejik değişimi başlatmayı engelleyebileceğini ifade etmektedirler. Üst yönetim takımındaki çeşitlilik arttıkça, çalkantılı dönemlerde kaliteli ve etkin stratejik kararlar oluşturma

kapasitesi azalmakta ve stratejik değişimde bir işbirliğinin sağlanması zorlaşmaktadır. Üst yöneticileri farklı disiplinlerden ve dolayısıyla farklı algısal stillerden gelen işletmelerde, stratejik kararları oluşturmak ve uygulamak güçleşmekte ve neredeyse olanaksız hale gelmektedir. Dolayısıyla böyle dönemlerde heterojen üst yönetim takımının homojen üst yönetim takımına göre stratejik değişimleri başlatma olasılığının daha az olduğu sonucuna varılmaktadır.

Üst yönetim takımlarının başarısı yeniliğe ve stratejik değişime dayanmaktadır. Genel olarak heterojen yapıdaki üst yönetimler, yenilik ve stratejik değişimde daha başarılı olmaktadır. Buna göre değişime ve stratejik atılıma önem veren işletmeler üst yönetim takımlarını daha heterojen bir yapıda oluşturmalıdır. Farklı uzmanlıklara sahip elemanlardan oluşan bir üst yönetim çevre değişikliklerini (fırsat ve tehditler) algılamakta ve reaksiyon vermekte daha etkili olmaktadır. Sonuç olarak, üst yönetim takımının (yaş, kıdem, cinsiyet gibi) farklılıklar içermesi sorunlara daha yaratıcı çözümler bulunmasını sağlamakta, stratejik değişimi de artırmaktadır (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997: 54)

Yöneticilerin yaşı ilerledikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılığı da bu ölçüde azalmaktadır. Hambrick ve Mason (1984) yaptıkları çalışmalarında daha genç yöneticilerin statüoyu daha az sürdürdüklerini ve yeni ve benzersiz stratejileri uygulama konusunda daha istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Daha genç yöneticiler önceki deneyimlerine güvenecek kadar tecrübeli olmadıklarından dolayı daha yaratıcı (innovative) olurlar (Goll, Johnson ve Rasheed, 2008: 206). Ayrıca daha yaşlı yöneticilerin risk almaktan çekinmesine karşılık, genç yöneticilerin riskli stratejileri takip etme konusunda daha istekli oldukları görülmektedir.

Esneklik gibi belirli özellikler yaşla azalırken, katılık (rijit) ve değişime direnç yaşla artmaktadır. Yöneticiler yaşlandıkça hem finansal hem de kariyer açısından güvenlik oldukça önemli olmaktadır ve işletmenin stratejik yönü doğrultusundaki önemli değişimleri içeren riskli kararları vermekten çekinirler. Yaşlı

yöneticiler kendi fikirlerine daha az güvenirler, bundan dolayı eğer negatif sonuçlar söz konusu olursa fikirlerini değiştirme eğilimde olurlar. Ancak bunun bir sonucu olarak, böyle yöneticiler stratejik değişim için liderlik edilmesi gerekliliği inancından yoksundurlar (Wiersema ve Bantel, 1992: 94). Ayrıca genç yöneticiler daha güncel bilgileri işletmelere kazandırabilirler (Goll vd., 2008: 206).

Bu çıkan sonuçlar ışığında genç yöneticilerin işletmelerde stratejik değişimleri hem başlatmada hem de yönetmede daha başarılı oldukları sonucuna varılmaktadır. Ayrıca üst yönetim takımının yaş açısından heterojen olması da işletmenin karşılaşacağı stratejik konularda daha farklı bakış açlarına sahip olmasını sağlayacaktır.

Wiersema ve Bantel (1992: 95) ayrıca yaptıkları çalışmada yöneticilerin eğitim seviyeleri ile stratejik değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışma sonuçları, yöneticilerin eğitim seviyeleri yükseldikçe kurumsal stratejik değişim ihtiyacına daha açık hale geldiklerini ifade etmektedir.

Uzun süre örgütte çalışıyor olma, işletme değerlerine ve statükoya bağlı kalma olasılığını arttırmaktadır. Miller (1991) uzun süre aynı işletmede çalışan yöneticilerin uygun stratejileri bulması ve çevre gereklerine uygun yapıyı oluşturması olasılığının daha az olduğunu bulmuştur (Miller'dan akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 94). Kısaca uzun süre işletmede çalışmak organizasyonel politika ve prosedürleri daha iyi anlamaya neden olur ve bu da örgüt yapısının değişmesi konusunda isteksizlik yaratabilir.

Bir diğer yönetsel özellik ise işletmelerde stratejik değişimleri başlatma ve yönetmede etkili olan liderlik tarzlarıdır. Dönüştürücü liderlerin taşıdıkları özelliklerden dolayı işletmelerde değişimi başlatmada ve yönetmede diğer liderlik

tarzlarına göre daha etkili oldukları yapılan çalışmalarla bulunmuştur. Bu konudaki detaylı bilgiler İkinci Bölüm’de verileceğinden dolayı burada kısaca bahsedilmiştir.

4.2. STRATEJİK DEĞİŞİMİ ÖLÇME

Stratejik değişim pek çok boyutla ilişkili karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle süreci oldukça zordur. Strateji literatüründe işletme ve kurum stratejisi arasında bir ayırım söz konusudur. İşletme seviyesinde strateji, spesifik bir işletmenin rekabeti göz önünde bulundurarak “Nasıl rekabet etmeliyim?” sorusuna verdiği cevaplardan oluşur. Kurumsal seviyede strateji ise işletme gruplarından oluşan bir kurumda “Ne ile rekabet etmeliyim?” sorusuna verdiği cevaplardan oluşur. Bu çalışmada işletme seviyesindeki stratejik değişim değerlendirmesi yapılmaktadır.

Stratejik değişim, stratejide (örneğin; misyon, ürün/ pazarlama bileşimi) belli çevresel ve örgütsel koşullar altında planlanmış ve gelişmekte olan süreçler arasında, ani veya yavaş yavaş değişiklikler gerçekleştirmektir (Greiner ve Bhambri, 1989: 68) şeklindeki tanımı daha önceki bölümde ifade edilmişti. O halde stratejik değişimin ölçüsü işletmelerin uyguladıkları stratejilerin değişimindeki ölçü olarak değerlendirilebilir.

Miles ve Snow (1978) işletmelerin ürün/pazar stratejilerini himayeci ve saldırgan, analizci ve tepkici olarak ifade etmiştir (Shortel ve Zajac, 1990: 818). Tıpkı stratejilerin ürün/pazara göre sınıflandırılması gibi, işletmelerinde stratejik eğilimlerine göre adlandırılabilceğini ifade etmektedirler. Örneğin himayeci stratejileri kullanan işletmeler himayeci işletmedir.

Himayeci işletmeler; durgun ürün/hizmetler sunar ve nüfusun özel bir segmentine (örneğin belli bir jeolojik bölge) odaklanma eğilimindedir. Diğer benzer büyüklük ve özellikteki işletmeler ile karşılaştırıldığında daha az ürün/hizmet sunar.

Genellikle himayeci işletme sektöründe yeni ürünlerin ve pazar gelişmelerinin öncüsü değildir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkililiği arttırmak ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme var olan hizmet/programlarında en iyi işi yapma şansının olduğuna inanır ve var olan ürün ve hizmetlerini iyileştirmenin en iyisi olduğunu düşünür (Abernethy ve Brownell, 1999: 201; Dinçer, 1998: 273; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Analizci işletme; mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. İşletme yeni bir ürün veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz. Dikkatle yeni alana giren rakibini inceler, sonra ürün tasarımı, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer (Dinçer, 1998: 274; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Fırsatçı işletme; dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırırlar (Dinçer, 1998: 274). Sık sık değişimler ve sahip olduğu ürün/hizmetlere ilaveler yapar. Diğer işletmelerin büyüklüğü ve fonksiyonlarıyla kıyaslandığında daha geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olma eğilimindedir. Fırsatçı işletme pazardaki fırsat ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verir ve sürekli olarak yeni ürün, yeni hizmet ve programların öncüsüdür. Diğer işletmeler sık sık işletmenin geliştirdiği ürün ve hizmetleri takip eder. Diğer işletmeler bu tip bir işletmenin girdiği alanda gücünü sürdüremez (Abernethy ve Brownell, 1999: 201; Shortell ve Zajac, 1990: 831).

Tepkici işletme ise; gerçek bir strateji sayılmaz. Bu tür işletmeler, çevreden kendilerine baskı gelmedikçe değişimlere cevap vermezler (Shortell ve Zajac, 1990: 831). Dolayısıyla bunlar, ayırt edici rekabet üstünlüğünde yetersiz kalırlar. Kurulmuş ürün/pazar yapısı korumada, bazı rakipleri gibi saldırgan değildir ve risk yüklenmede

isteksizdirler. Bu açıdan ürün/pazar yönelimine uygun stratejiler olarak görülmez (Dinçer, 1998: 274).

Shortell ve Zajac(1990) stratejik değişimi bir işletmenin himayeci/saldırgan stratejileri boyunca taşınma derecesi olarak ölçmüştür. Örneğin bir işletme sınırlı hizmetlere odaklanan bir stratejik durumdan, pazar ihtiyaçlarını karşılama durumunu geliştiren daha pazar odaklı bir duruşa taşınabilir. Böylece stratejik değişim hiç değişikliğin olmadığı bir durumdan, görece olarak daha yüksek bir stratejik değişim seviyesine sıralanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE STRATEJİK DEĞİŞİM İLİŞKİSİ

1. LİDERLİK VE STRATEJİK DEĞİŞİM

Küreselleşen dünyada rekabetin artması, işletmeleri sürekli olarak stratejilerini yenilemeye zorlamaktadır. Liderler verdikleri stratejik kararlarla işletmenin yönünü belirlerler. Bir işletmenin yaşama kabiliyeti onun çevresi ile olan uyumunu sürdürebildiği ölçüde garanti edildiğinden dolayı stratejik değişim oldukça önemlidir. Bu uyum işletmenin stratejisinde uygun ve zamanında gerçekleştirilen değişimlerle meydana gelir ve bunun gibi değişimleri yapma sorumluluğu da işletmenin liderlerine aittir. Stratejik karar verme süreciyle ilgili olan liderlerin bilişsel temeli ve liderlik tarzı onların perspektifini ve yorumlarını etkiler. Yani gelecekteki olaylar hakkında varsayımlarda bulunma, alternatifler arasından karar verme ve alternatiflerin sonuçlarını görebilme yeteneği liderlerin sahip olduğu tarza ve bilişsel temeline göre farklılık göstermektedir. Ayrıca değişen stratejiler karşısında örgütte meydana gelen değişimlerin tüm çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması ve örgütün başarısı uğruna çalışanların kendi bireysel çıkarlarını göz ardı etmesinin sağlanması, yani insan kaynağının etkin kılınması, yine liderlik ile ilişkilidir. Dolayısıyla lider stratejik değişimde hayati bir role sahiptir.

Liderlik ve stratejik değişim ilişkisinin ortaya koyulmaya çalışılacağı bu bölümde öncelikle lider, liderlik kavramları ve liderlerin stratejik değişimdeki rolüne yer verilecektir. Ardından liderlik tarzı ve stratejik değişim ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik konusu, yönetim literatüründe oldukça ilgi çeken bir konudur ve konuyla ilgili pek çok teorik ve görgül çalışma söz konusudur. Liderlik konusuyla ilgili ilk ciddi çalışmalar 1900 yılından sonra yapılmıştır. 1927'den sonraki yıllarda konunun önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. 1941–1944 yılları arasında ise yapılan araştırmaların sayısında ciddi artışlar olmuştur. Bu tarihlerde özellikle Kurt Lewin'in küçük gruplar üzerinde yaptığı araştırmalar liderlik konusunun anlaşılmasında gerçek bir değişikliğe yol açmıştır (Güney, 2000: 499). Literatürdeki çalışmalarda liderlik farklı yaklaşımlar ve teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Yukl (2002: 7) liderlik kavramını bir süreç olarak değerlendirip, insanları grubun yada organizasyonun vizyon ve amaçlarını etkili bir şekilde başarma hedeflerine doğru etkileyebilme, ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir olarak tanımlamışlardır. Cook ve arkadaşları (1997)'na göre liderlik yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci şeklinde ifade etmiştir (Cook, Hunsaker, Coffey, 1997: 463). Yine Koçel (2005) liderliği “belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Koçel, 2005: 583). Liderlik, “bir iş grubunun işe odaklanmasını sağlayıp, onların yeteneklerini etkileyen bir tür davranış tarzı” olarak tanımlanmaktadır (Feyerherm ve Rice, 2002: 347). Gross ve Schichman'a göre liderlik, bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerin toplamıdır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 43; Eren, 1997: 388). Robbins (2005: 332)'e göre liderlik, amaçları başarmak için bir grubu etkileme yeteneğidir.

Yukarıdaki liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük esasına uygun olarak çalışanların motive edilmesi, cesaretlendirilmesi,

yönlendirilmesi ve onların potansiyellerinin ve yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir.

Ralph M. Stogdil, liderlik teorileri ve araştırmaları neticesinde liderlik kavramını tanımlamaya çalışanların toplamı kadar liderlik tanımı mevcuttur diyerek liderliğin tek ve evrensel bir tanımının olmayacağını ancak liderlik için 3 önemli faktörün bulunduğunu vurgulamıştır (Stoner ve Wankel, 1986: 445).

Birincisi liderlik diğer insanların (astlar veya izleyiciler) varlığını gerektirmektedir. Grup üyeleri liderlerin yönlendirmelerini istekli olarak kabullenerek, liderin statüsünün belirlenmesine yardımcı olmakta ve liderlik işlevini kabul edebilir hale getirmektedir. Astların olmadığı bir yöneticinin liderliğinden bahsetmek mümkün değildir. İkincisi, lider ve astları arasındaki güç dengesinde bir eşitsizlik söz konusudur. Liderlerin, astlarının bazı faaliyetlerini yönlendirme yetkisi olmasına rağmen astlarının bu yetkisi yoktur. Bununla birlikte astlar liderinin bu faaliyetlerini değişik şekilde etkileyebilmektedirler. Üçüncüsü liderler yasal olarak emir ve talimatlar verebilme yetkisine ilave olarak bazı güçlerini de kullanarak astlarını etkileyebilmektedirler.

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici olan liderlik kavramı ile yöneticilik sık sık birbirine karıştırılan ancak aralarında farklılık bulunan kavramlardır. Warren Bennis ve Burt Nanus göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002:167). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Kotter(1990)'a göre yöneticilik karmaşayla başa çıkmakla, liderlik ise değişimle başa çıkmakla ilgilidir (Stashevsky ve Burke, 2006:5). Bu ayrıma göre mevcudu koruyan yönetici, ama değişimi başaran, değişimi harekete geçiren liderdir (Kavrakoğlu, 2001:137). Zaleznik (2004)

bir lider ve bir yönetici arasındaki temel farkı “bir lider olayların anlamı ile ilgilenirken, bir yönetici olayları nasıl tamamlarım konusuna odaklanır” şeklinde ifade eder (Zaleznik, 2004: 75).

Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Öte yandan, liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı ön koşul değildir. Bununla birlikte, yönetici ile lider arasındaki ortak özellik ise, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır.

Liderlerin temel fonksiyonu örgütün temel amaçlarını ve geleceği için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Oysa yöneticinin temel fonksiyonu belirlenen vizyonu uygulamaya geçirmektir.

Kısaca, yöneticiler ve liderler birbirlerinden farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999: 67).

Yönetici ve liderler organizasyonun yönetiminde farklı şekillerde davranmalarına rağmen, aslında bunlar birbirlerini tamamlayan ve organizasyonun başarısında her ikisinin de varlığının önemli olduğu özelliklerdir. Organizasyonun başarılı olması için her iki rolün arasında bir sinerji olması gerektiği, yani hem yönetici hem de liderlik özellikleri bir arada olmaksızın başarı elde edilemeyeceği ifade edilir. Bu yüzden, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerine sahip kişiler

organizasyonları daha etkili yönetirler (Kotter, 2001: 86).Etkin liderler liderlik ve yöneticilik süreçleriyle ilgili olan kişiler için kullanılır.

Liderlik=(Liderin özellikleri, izleyiciler, ortam koşulları) olarak ifade edilen liderlik sürecini açıklamak için çeşitli teoriler ya da yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teorilerden bir kısmı liderliğin doğuştan gelen yeteneklerin bileşimi olarak, bir kısmı da liderlik yeteneklerinin sonradan kazanılabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bazı teoriler liderlerin kişilik özellikleri üzerinde durmuş, bazıları ise liderin davranışları üzerine odaklanmıştır. Alan yazında liderlik yaklaşımları genel olarak; “özellikler yaklaşımı”, “davranışsal yaklaşım” ve “durumsallık yaklaşımı” olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar ve özellikleri izleyen paragraflarda özetlenmeye çalışılmıştır (Erçetin, 1998: 27-51; Kağıtçıbaşı, 1998: 294-300; Koçel, 2005: 587-604; Eren, 2008: 437-455).

Özellikler yaklaşımı, bir kişinin lider olabilmesi için doğuştan bazı özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu yüzden lider doğuştan taşıdığı fiziksel, duyumsal ve sosyal, düşünsel ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklı olmalıdır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, bir kişinin bir örgütte lider olarak kabul edilmesinin ve o örgütü yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Eren, 2008: 437; Koçel, 2005: 587).

Liderlik sürecini sadece lider özellikleri değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım bazı noktalarda eleştirilere uğramıştır. Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması, bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılabilir olması liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin

sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiştir (Koçel, 2005: 589).

Liderliği açıklamaya çalışan ikinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşım lideri etkin ve başarılı kılan kişisel özellikleri yerine, grup üyelerine karşı gösterdiği davranışları üzerine yoğunlaşmıştır (Eren, 2008: 94). Grup üyelerinin çabalarını destekleyen, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergileyen ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koyan kişiler bu yaklaşıma göre lider olarak kabul edilmiştir (Zel, 2001: 101). Bu yaklaşımla biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderlerin de ortaya çıkması, lideri tanımlayacak etkili davranış biçimleri ortaya çıkacağından dolayı eğitim yoluyla liderlik davranışlarının kişilere kazandırılması, ve lider ve izleyicilerinin davranış ilişkilerinin yakından incelenme fırsatı doğurması faydaları söz konusu olmuştur (Zel, 2001: 101).

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bunlardan başlıcaları Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton ‘un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmasıdır (Eren, 2008: 438; Koçel, 2005: 590; Paksoy, 2002: 171). Ancak davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber önderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

Liderliği açıklamaya çalışan diğerk yaklaşım liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni olan koşullara odaklanan durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Bu teoride “tek” ve “en iyi yönetim tarzı” bulunmadığı ifade edilmektedir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teori davranışsal teorinin belirlediği kişiye yönelik ve işe yönelik davranış tarzının belirli koşullar altında aynı

derecede etkin olabileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2005: 598).

Durumsallık yaklaşımı konusunda hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olacağı konusunda gerçekleştirilen çalışmaların sayısı çok değildir. Bu konuda en çok bilenen çalışmalar Fred Fiedler'ın Etkin Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Amaç-Yol Teorisidir (Eren, 2008: 447-457; Koçel, 2005: 598-604; Paksoy, 2002: 179). Bu yaklaşımların ortak noktası; işe ya da insana yönelik bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda işe yönelik liderlik tarzının etkin olacağı, bazı durumlarda da tersine insana yönelik liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceğinin ortaya konulmasıdır.

1.2. LİDERLERİN STRATEJİK DEĞİŞİMDEKİ ROLÜ

Stratejinin önemini ünlü bilge Sun Tzu şöyle açıklar: “Yüz savaşa girip yüz zafer kazanmış olan kişiler, üstün yeteneği olan kişiler değildir. Üstün yeteneği olan kişiler, savaşa girmeden, strateji kullanarak düşmanlarını önlerinde dizleri üzerinde çökertmesini bilenlerdir”(Wing, 1991: 5). Örgütün geleceği sorumluluğunu üstlenen liderlerin, rakiplerini yenmesi her şeyden önce rekabet ettikleri arenada kaynaklarını en etkin kullanacak stratejiler oluşturmalarına bağlıdır.

Stratejik yönetim araştırmalarının altını çizdiği temel kavram, liderlerin bireysel kararlarının, örgütü etkileyen fiyat, maliyet, pazarlama ve finansman gibi çeşitli unsurların belirlenmesinde etkili olduğu kadar, örgütün genel stratejisinin belirlenmesinde de etkili olduğudur (Feitler, vd., 1997: 160). Strateji kelimesi, bir eylem akışı içinde uzun dönemli yönetim etki şeklini ifade etmek için kullanılır (Mintzber vd., 1985: 257). Bu eylem şekli liderlerin örgüt çevresi içinde kendi

örgütlerini nasıl konumlandığına ve örgütün dış çevresine içsel kaynaklarını nasıl uyumlaştırdığının bir kanıtıdır.

Pek çok stratejik yönetim araştırmacısı, liderlerin zaman içinde bütün stratejik odağı geliştirdikleri konusunda hem fikirdir. Örgütler çeşitli nedenlerle örgüt stratejilerini değiştirirler. Bir örgütün yaşama kabiliyeti onun çevresi ile olan adaptasyonunu sürdürebildiği ölçüde garanti edildiğinden dolayı stratejik değişimler oldukça önemlidir. Bu adaptasyon işletmenin stratejisinde uygun ve zamanında gerçekleştirilen değişimlerle meydana gelir ve bunun gibi değişimleri yapma sorumluluğu da işletmenin liderlerine aittir (Wiersema ve Bantel, 1992: 100).

Pek çok durumda, bu temel değişim örgüt varlıklarının hayatta kalması, örgütün büyümesi ve varlıklı olmasına izin vermek ve performansını geliştirmek için gerçekleştirilir. O halde, stratejik değişim örgütün içinde bulunduğu çevreye daha iyi uyum sağlamak, varlığını sürdürmek ve performansını arttırmak için işletme yaklaşımlarında gerçekleştirdiği değişimlerdir (Feitler, vd., 1997: 160).

Örgütün dış çevresi karmaşık ve değişkendir. Bu çok yönlü ve karmaşık değişimler örgütü doğrudan etkilemekte ve örgütü bu değişime yönelik olarak sürekli uyuma zorlamaktadır. Bu uyumda gerekli stratejileri oluşturacak olan liderler oldukça önemlidir. Bu nokta, belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabulleneceği bir strateji seçmek ve stratejiyi uygulama beceri ve yeteneğine sahip liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik seçim teorisi, liderlerin çevrelerini sürekli izlediklerini ve karlılığı arttırmak için gösterdiği çabada çevreye uyum sağlayacak örgüt stratejisini düzenlediğini kabul eder. Stratejik seçim teorisi; liderlerin ya örgütün değişmesinde ya da sürekli istikametini korumada önemli bir rol oynadığını kabul etmektedir. Liderler örgüt stratejisinin belirlenmesinde aktif kuvvetlerdir ve stratejik değişim bir örgüt liderinin çıktısıdır ya da örgütün hem dış çevresi, hem de iç çevresindeki

değişimlere cevap olarak alınan en iyi istikamet hakkında planlı seçimleridir (Loasby, 1976'dan akt. Feitler vd., 160). Çevresel durumlara uyumda ya da değişimde başarısız olan örgütler, genellikle bazı pazar seçim mekanizmaları tarafından elenirler.

Bu nedenle liderlik dışı açılım ve etkileşim niteliği taşır. Bu kapsamda liderlik kontrol edilemeyen dış çevredeki değişimlerden sürekli etkilenen örgüt içi çevre arasında, adeta düzenleyici bir rol oynar. Burada lider dış çevreden gelecek olumsuzlukları örgüt iklimine en az zararla yansıtma ve dış çevredeki pozitif gelişmeleri de örgüte en iyi şekilde yansıtmaya çalışırlar (Eren, 1993: 340-341).

O halde liderlik, sadece stratejilerin seçilmesi, yaratılması veya oluşturulmasında değil aynı zamanda uygulanmasında ve gerektiğinde de değişiminde hayati bir role sahiptir. Çünkü rekabetçi ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir (Dess ve Miller, 1993: 316). Örgütlerde bu stratejik değişimleri ve yenikleri yapmak örgütsel değişimin ve gelişmenin ajanları olarak görülen liderlerin sorumluluğudur (Avolio ve Gibbons, 1988: 277).

Stratejik değişim ve gelişmenin ajanları olan liderlerin başarılı olabilmesinde bazı özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Etkin liderler öncelikle ileri görüşlülüğe ve vizyona sahip olmalıdır. Organizasyonun tüm kadrolarında yer alan diğer lider ve yöneticilere bu vizyonu aşılmalı, onlara güç ve destek vermelidir. İkinci olarak da, lider yeni stratejik uygulamalarla değişim ve yeniliği gerçekleştirebilecek riskleri almaktan çekinmemelidir (Dess ve Miller, 1993:316).

Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar (Drucker, 1998: 130).

Liderlerin örgütteki stratejik değişimi başarıyla gerçekleştirebilmesi için bazı görevleri söz konusudur. Bunlar; değişikliğin yönünü belirleme, organizasyon ve bir örgütsel kültür oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Eren, 1997: 395-397).

1.2.1. Değişikliğin Yönünü Belirleme

Etkin liderler, hem iç kaynaklarla, hem de dış kaynaklarla güçlü bağlar kurabilen, örgüte etki eden tüm çevresel faktörleri anlayabilen, onlar hakkında bilgi toplayabilen ve bu doğrultuda işletmenin yönünü belirleyebilen özellikte bireylerdir (Eren, 1997: 395).

Etkin liderler işletmeye yön vermek için vizyon ve stratejilere önem gösterir ve örgütün tasarısıyla sürekli olarak ilgilenir. Örgütün misyonunu net bir şekilde tanımlar ve böylece faaliyetlerin kavramsal çatısını oluştururlar (Keçecioğlu, 1998: 106).

Etkin liderler yön tayininde; dışarıdaki olayları anlar ve derinlemesine düşünerek yeni imkanları göz önünde bulundururlar. Bu yeni imkanlar doğrultusunda yapacakları stratejik değişimleri planlarlar. Aynı zamanda geleceğe odaklanır, yarattığı vizyona inanır ve anlaşılır bir vizyon, değerler ve stratejiler oluştururlar. Son olarak ortak vizyonu telkin ederler (Akiş, 2004: 101).

1.2.2. Organizasyon Oluşturma

Etkin lider, koyduğu hedeflere ulaşmak için gerekli alt yapıyı oluşturmalıdır (Akiş, 2004: 102). Etkin lider stratejik amaç, strateji ve vizyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilen iyi bir organizasyon oluşturur (Eren, 1997: 396). Liderin

örgütün geleceğini vizyonu çerçevesinde şekillendirmesi örgütün gelişmesini sağlar. Böylece vizyon geliştikçe ve hedeflere ulaşıldıkça örgüt gelişir (Akiş, 2004: 103).

Rekabet avantajı elde etme, düşük maliyetle zaman kayıplarını asgariye indirecek bir sistem ve örgütsel yapı oluşturarak gerçekleştirilir. Diğer işletmelerden farklılığın getirdiği avantajlara sahip olmak daha yaratıcı, daha yenilikçi ve pazar kuralına duyarlı olmayı kamçılar. Bunun için, örgütsel düzenlemede yenilikçi ve yaratıcı rollerin benimsenmesi gerekir. Bu nedenle hiyerarşi kademeleri sayısını azaltmak, her yenilik uygulaması için ayrı örgütsel birim kurmak gerekebilir (Eren, 1997: 396).

1.2.3. Bir Örgütsel Kültür Oluşturma

Her organizasyonun sahip olduğu kendine ait bir kültürü vardır. Önemli olan bu kültürün tüm üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerlerden oluşmasıdır. Liderin rolü burada ortaya çıkmaktadır. Lider değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 437).

Kültür çevresel değişkenlerin etkileri ile değişebildiği gibi, stratejideki ve vizyondaki değişmelerle de değişebilir. Bu takdirde etkin liderler kültürel değişimi başaracak faaliyetler içine girer, böylece, tüm paydaşlarına davranışlarında hangi norm ve değerler içinde hareket edeceklerini gösterebilirler (Eren, 1997: 397).

Etkin liderler, işletme vizyonunu gerçekleştirecek gerekli örgütsel yapıya uygun değer ve davranışları belirler ve işgörenleri buna uymaya özendirirler (Keçecioğlu, 1998: 18). İşgörenlerin hatalarını bulmaya odaklanan bir örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını olumsuz etkiler, çekimser ve korkak davranışlar

sergilemelerine neden olur (Burwash, 1997: 48). Bu nedenle liderlerin etkinliği örgüt içinde iş görenlerinin rahat davranabildiği, fikirlerini açıkça belirtebildiği, iş görenler arasında bilgi paylaşımının teşvik edildiği bir kültürü oluşturmayı gerektirir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde sağlanacak etkinlik açısından liderlik tarzı oldukça önemlidir. Kültür değişiminde her liderlik tarzı aynı başarıda olamayabilir. Bu anlamda işlem bazlı (transaksiyonel) liderler kültür, vizyon ve yön vermede, dönüştürücü liderler (trasformasyonel) kadar aktif değillerdir. İşlem bazlı liderler, mevcut kültürü değiştirmektense o kültür içinde çalışmayı tercih ederler (Eren, 1997: 397).

Liderlerin stratejik değişimdeki rolü stratejik değişim teorilerinde de vurgulanmaktadır. Bu açıdan yapılan değerlendirmede; ani ve zamana yayılmış değişim teorisinin (Huy, 2001), aralıklı denge teorisinin (Romanelli ve Tushman, 1994) ve organizasyonel iklim ve stratejik değişim (Allen, 2003) teorisinin stratejik değişimin kontrolünün örgütün liderlerinde olduğunu kabul ettikleri görülmektedir.

Ani ve zamana yayılmış değişim teorisi, örgüt liderinin stratejik değişimi büyük oranda kontrol ettiğini ileri sürer (Huy, 2001: 607). Aralıklı denge teorisi, liderin, değişimin gelişmesinde önemli bir rolü olduğunu kabul etmektedir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1445). Organizasyonel iklim ve stratejik değişim teorisi de diğer iki teori gibi, örgütteki liderliğin örgütün güvenlik/güvensizlik seviyesini etkilediğinden ve bu güvenlik/güvensizlik seviyesinin stratejik değişim sürecini etkilemesinden dolayı liderin değişim sürecinde rol oynadığını kabul etmektedir (Allen, 2003: 61). Değişimle ilgili lider hem karmaşıklık teorisinin kabul ettiği örgütün ve üyelerinin değerlerini anlamalı, hem de zamansal planlı değişim teorisi tarafından kabul edilen örgütün ve üyelerinin zaman perspektiflerini anlamalıdır (Sloan, 2009: 50). Tüm teoriler stratejik değişim sürecinde liderlerin önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Değişimi başarabilmek için, liderlerin değişim sürecini anlamaları, stratejik değişim ihtiyacını hem algılamalı, hem de yorumlamalı, ayrıca stratejik değişimi uygulamaları gerekmektedir (Dutton ve Duncan, 1987'dan akt. Sloan, 2009: 51). Etkin liderler bir örgütün değişmesi gerektiği zamanı ve değişim tipini (ani ya da zamana yayılmış) fark ederler ve örgütün buna uygun cevap vermesine rehberlik ederler.

2. LİDERLİK TARZI VE STRATEJİK DEĞİŞİM

Stratejik değişimde stratejilerin hem seçimi, hem de uygulanmasında rol alan yönetici mevkiindeki kişilerin liderlik özellikleri ve yetenekleri oldukça önemlidir. Seçilen stratejik alternatif veya strateji ile bunu uygulayacak olan liderin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Uygulamanın başarılı olmasını sağlayacak olan temel unsur budur (Eren, 1997: 388).

Yöneticinin karakteri, tarzı, eğitimi, tecrübesi, bilgisi kısaca kişiliği, seçilmiş stratejiyi uygulamanın gerektirdiği rolü yapmasına uygun olmalıdır. Çünkü yöneticilerin kişilikleri itibariyle risk alma eğilimleri de farklıdır. Bu noktada, stratejinin başarısında yöneticinin nitelikleri ön plana çıkmaktadır. O halde, stratejilerin başarılı olabilmesi için yöneticilerin gerekli bilgi, tecrübe ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Eren, 1997: 398).

Örgütlerde değişim süreci karmaşıktır ve değişime karşı olan iş görenlerin neden olduğu engeller, endişeler ve beklenmedik çıktılarla çevrelenir. Planlı bir örgütsel müdahalenin planlanan çıktıları her nasıl çekici gözükse de, başarı olasılığını arttırmak için liderlerin, izleyenlerin algıladıkları olası zararlara maruz kalmaması için hassas olması gerekir (Daft, 2001'den akt. Boga ve Ensari, 2009: 239). Çalışanların stratejik değişim sürecine yabancılaşması ve bundan zarar görmesi

yerine değişime direnmesini engellemek için çalışanlarda sürece dahil edilmeli ve değişim sürecine aktif olarak katılmaları konusunda cesaretlendirilmedirler.

Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşullar ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, baş dizayncı-hitabeden, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip tüm işletme yöneticilerini yönlendirirler (Eren, 1997: 398). Kısaca üst yönetim takımının başı olan CEO'ların tarzı, diğer tüm yöneticilerin liderlik tarzını etkiler. Böylece işletmelerde alınacak stratejik kararlarda bir konsensüs oluşturulması sağlanabilir.

Liderlerin geleceği tasarlaması, buna uygun stratejiler belirlemesi ve gerektiğinde stratejik değişimleri gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Bunun için binlerce karşılaştırma, bir o kadar analiz ve sonu belli olmayan yüzlerce tahmin yapmaları gerekmektedir.

Liderler bu tahminleri yaparken *“Ben daha çok bugünün iş çarkını döndüren bir mühendis miyim? Yoksa yarının işlerini tasarlayan bir mimar mı?, Geçmiş bugüne taşımaya mı, yoksa geleceği yaratmaya mı, daha çok enerji harcıyorum? Alışılmış uygulamalardan, içinde yaşanan anın olumlu veya olumsuz yanlarından uzaklaşıp, orada neler görünüyor diye ufka ne kadar sık bakıyorum?* (Yeniçeri, 2006: 51) sorularına verdikleri yanıtlar birbirinden farklıdır. Çünkü her lider farklı bir liderlik tarzına sahiptir. Dolayısıyla her liderin değişim ve dönüşümün hızına ayak uyduramamasının nedeni farklı liderlik tarzına sahip olmasından kaynaklıdır.

Katı hiyerarşilere dayanmayan, yönetsel karar ve uygulamaların çalışanlara şeffav olarak yansıtıldığı yönetim sistemlerinin başarısı açıktır. Demokratik ve örgüt kademeleri arasında açık iletişimi benimseyen örgütler, süreci tabana yaymak ve ortak bir amaç etrafında birlikte çalışabilmek gibi olguları daha rahat başarabileceklerdir. Bu açıdan örgütün liderinin tarzı değişimi kolaylaştırabilecek

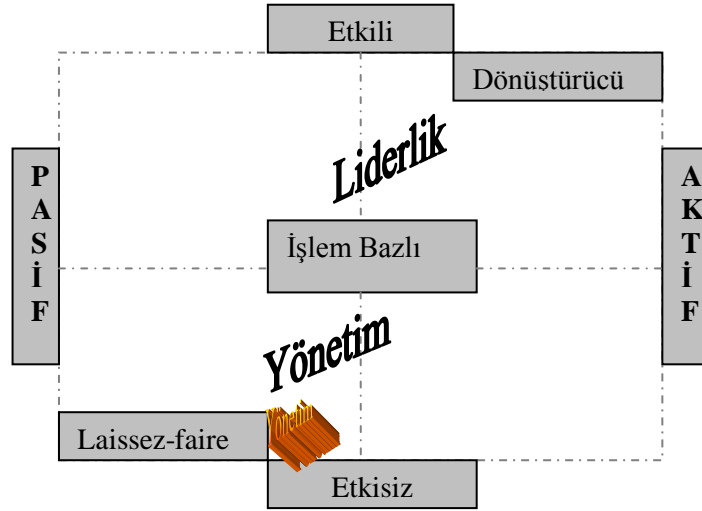
unsurlardır (Braganza ve Ward, 2001: 105). Açıkça örgütteki liderlerin sergiledikleri liderlik tarzı stratejik değişimleri kolaylaştırabilir de zorlaştırabilir de. Bu nedenle bu bölümde uygun stratejik değişimleri başlatma ve yönetmede kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı olabilecek liderlik tarzlarına ve bunların genel özelliklerine yer verilecektir.

2.1. STRATEJİK DEĞİŞİMİ KOLAYLAŞTIRAN VE ZORLAŞTIRAN

LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları üzerine odaklanan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorileri incelendiğinde Kurt Lewin, Rensis Likert, Robert Blake ve Jane Mouton'un liderlik tarzları üzerine yaptıkları çalışmalar oldukça ilgi çekmiştir. Ancak 1970'li yıllarda yaşanan hızlı teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte örgütsel değişime ihtiyaç duyulmuş ve örgüt yapılarının geliştirilmesi için birçok araştırma yeniden liderlerin davranışlarına odaklanmıştır (Skogstad ve Einarsen, 1999: 289). Özellikle 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazınında klasik ve geleneksel liderlik tarzları (otokratik, demokratik ve laissez-faire Kurt Lewin'in ayırımı) yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarında yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret edilmiştir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı işlem bazlı liderlikle, geleceğe, yeniliğe, değişime, reforma dönük dönüştürücü liderlik tarzıdır (Eren, 2008: 460).

İlk defa Burns(1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985), Bass ve Avolio(1995) tarafından önerilen dönüştürücü- işlem bazlı liderlik teorisi Tam Aralık Liderlik Modelidir(Bknz. Şekil 9). Bu teoride her liderin dönüştürücüden, işlem bazlı ve hatta pasif/çekingen (Laissez-faire) liderlik tarzına kadar bir sıra liderlik davranışı gösterdiği ifade edilmektedir (Avolio ve Bass, 2004: 1).



Şekil 8. Tam Aralık Liderlik Modeli

Kaynak: Kirkbride, 2006: 24

Tam Aralık Liderlik Modelinde dönüştürücü (transformatif), işlem bazlı (transaksyonel) ve pasif/çekingen davranış olmak üzere üç farklı liderlik tarzını oluşturan 9 faktör tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderlik bu faktörlerin 5'ini içerir; idealleştirilmiş etki (tutumsal karizma), idealleştirilmiş etki (davranışsal karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi ve destek. İşlem bazlı liderlik bu faktörlerin 2'si tarafından tanımlanır: koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetimdir. Pasif/çekingen liderlik ise istisnalarla pasif yönetim* ve laissez-faire liderlik olmak üzere iki faktör tarafından tanımlanır (Avolio ve Bass, 2004: 2).

* Tam aralık modelinin önceki versiyonunda istisnalarla pasif yönetim faktörü pasif/çekingen davranışın yerine transaksyonel liderliğin bir göstergesi olarak düşünülmüştü(Antonakis et al,2003). Ancak şu anki modelde istisnalarla pasif yönetimdeki çekinme yönü transaksyonel yönetim tarzından daha fazla yönetim eksikliğinin güçlü bir göstergesi olarak ifade edilir. Bu nedenle istisnalarla pasif yönetim transaksyonel liderlikten daha çok laissez-faire liderlikle ilgilidir(Avolio ve Bass, 2004)

Bu modelde dönüştürücü (transformasyonel) liderler karizmatik, çalışanlarını motive eden, onları bireysel olarak düşünen ve çalışanların entelektüel ihtiyaçlarını teşvik eden kişiler olarak tanımlanır. İşlem bazlı (transaksiyonel) liderler, görevleri belirleyen ve sağlanan bir ödül sistemiyle görevleri başarmak için çalışanların performansını izleyen kişiler olarak ifade edilmiştir. Modeldeki üçüncü kategori pasif/çekingen davranış olarak adlandırılan liderlik tarzı ise sorumluluk almaktan kaçınan liderlik tarzıdır.

Bu çalışmada Tam Aralık Liderlik Modeli'nde yapılan sınıflama göz önünde bulundurularak belirlenen liderlik tarzlarının stratejik değişime olan etkisinden bahsedilecektir. Bu sınıflamada bazı liderlik tarzlarının işletmelerde zorunlu hale gelen stratejik değişimleri başlatma ve yönetme konusunda başarısız oldukları, bazılarının ise oldukça başarılı oldukları alan yazın araştırmaları sonucunda belirlenmiştir. Bu anlamda işletmelerde stratejik değişimi kolaylaştıran ve zorlaştıran liderlik tarzlarından bahsedebiliriz. Dönüştürücü liderler işletmelerde stratejik değişimleri kolaylaştıran, işlem bazlı liderler ve pasif/çekingen liderler ise stratejik değişimleri zorlaştıran liderler olarak bu çalışmada kabul edilmiştir.

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik (Transformasyonel)

Değişimin her alanda kaçınılmaz bir zorunluluk olduğu günümüz koşullarında, özellikle çevresel değişiklikleri zamanında hissedip değerlendirerek, buna göre örgütün mevcut yapı ve işleyişini değişime uyarlamak gerekmektedir. Bu bağlamda etkili bir liderin değişiklikleri zamanında algılayıp gerekli stratejileri ve politikaları geliştirerek bunları uygulama kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. İşte bunu gerçekleştirecek lidere dönüştürücü liderlik denir (Güney, 2001: 297)

Dönüştürücü liderlik kavramının düşünsel temelleri bir siyaset bilimcisi olan James McGregor Burns (1978) tarafından oluşturulmuş ve ilk defa Burns'ün

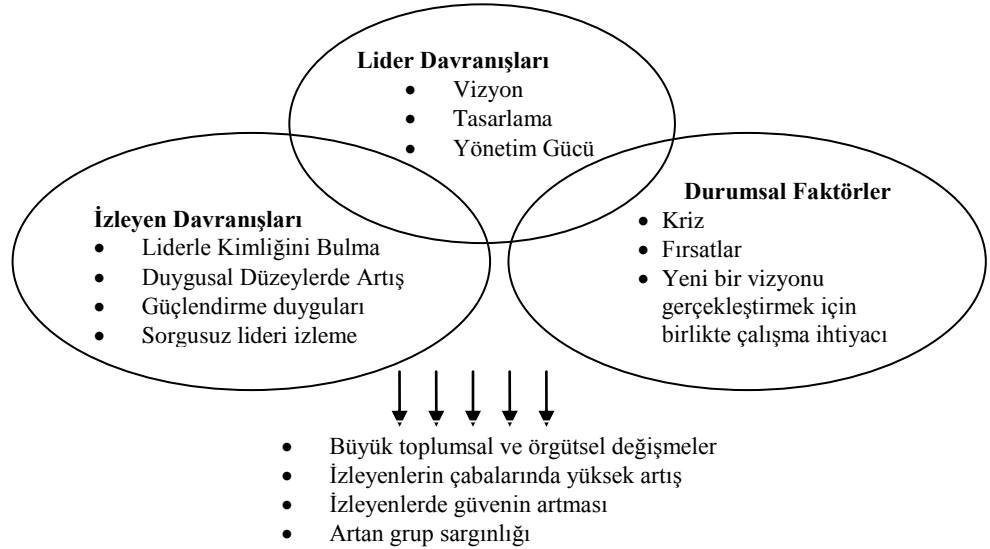
'Liderlik' adlı kitabında dile getirilmiştir (Celep, 2004: 56; Çelik, 2003: 238; Genç ve Halis, 2006: 55; Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007: 317; Özalp ve Öcal, 2000: 209). Burns'e göre, dönüştürücü liderlik "bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir. Dönüştürücü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini arttırdıklarında kalıcı bir manevi özellik kazanmakta ve her iki taraf için de dönüştürücü bir etki yaratmaktadır" (Owen vd., 2007: 317)

Bernard Bass ve arkadaşları daha sonraki yıllarda dönüştürücü liderlik kavramını geliştirilmişlerdir (Genç ve Halis, 2006: 53). Bass, dönüştürücü liderliği, izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tarzıdır şeklinde tanımlamıştır. Dönüştürücü liderlik, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal alışveriş temeli üzerine oturmaktadır (Bass, 1990: 21). Bass'a göre dönüştürücü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve motive ederler. Dönüştürücü liderin izleyenleri de; lidere güvenirler, inanırlar ve saygı duyarlar (Bass,1990: 22).

Gary Yukl'a göre dönüştürücü liderlik, "örgütün amaçlarını bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir" şeklinde tanımlanmıştır. Tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Yukl 1994'den akt. Özalp ve Öcal, 2000: 210). Yukl'a göre dönüşümcü liderlik, örgütün tümünü kapsayan makro düzeyde olabileceği gibi, iş görenler arasında mikro düzeyde de olabilir. Makro düzeyde dönüşümü sağlayan liderler, örgütte bir anlamda reform yapmaktadır (Hunt, 1999: 137).

David Hughes(1990), dönüştürücü liderliği “bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda dönüştürücü liderler değişim ajanları olarak ifade edilmektedir (Balekoğlu, 1992: 103; Huges, 1990: 51).

Dönüştürücü liderlik Hellriegel ve arkadaşları (1995: 378) tarafından dönüştürücü liderlik karizmatik yeteneklerin kullanımı, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve üst düzeyde güdülendirme süreci olarak tanımlanmış olup yazarların dönüştürücü liderliğe ilişkin sundukları kavramsal çerçeve aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve

Kaynak: Hellriegel vd., 1995: 378; Kırel, 2001: 50

Tüm bu tanımlar birleştirildiğinde dönüştürücü liderlik örgütte değişen çevre koşulları göz önünde bulundurularak geliştirilen vizyon doğrultusunda örgütte değişimi başlatma, sahip olduğu özelliklerle izleyenlerin değişim isteğini en üst

düzeye çıkararak sürece katılımını sağlama ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlama süreci olarak tanımlanabilir.

Dönüştürücü liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde etkili olmaktadır. Süreç bittiğinde dönüştürücü liderlerin misyonları biter ve yeni sistemi işlem bazlı liderlere bırakırlar. Sistemin işleyişinin sağlanması için işlem bazlı liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gerekmektedir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüştürücü liderler ile yürütülmektedir (Şimşek, 1997: 166).

Bass(1985) dönüştürücü liderliğin, işletmelerin büyüme zamanlarında, değişim ve kriz dönemlerinde ortaya çıkma olasılığının daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu dönüştürücü liderlerin durgun bürokrasilerde bulunmayacağı anlamına gelmemektedir. Sadece böyle ortamlarda dönüştürücü liderler değişimleri ve gelişimleri başlatmak için daha çok çaba sarf etmek durumunda kaldıkları ifade edilmektedir (Avolio ve Bass, 2004: 29).

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyenlerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dolayısıyla örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Gündüz, 1998: 69). Dönüştürücü liderler organizasyonları gelecekteki olunmak istenen duruma ulaştırırlar, erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur, enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratırlar (Balekoğlu, 1992: 98).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma (Tengilimoğlu, 2005: 6), risk alma, yenilikçi, duygusal olarak dayanıklı, mizah anlayışı ve tecrübe (Zel, 1997: 68) gibi özetlenebilen bazı özelliklere sahip bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü lider problem çözme tekniği açısından problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenlerini tespit edebilme ve bu probleme alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahiptir. Dönüştürücü lider, organizasyonun şu andaki mevcut durumundan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine de sahiptir (Vardar, 2001: 88-89).

Dönüştürücü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilirler ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar. Dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahip liderlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüştürücü liderlerin tüm bu özellikleri göz önüne alındığında işletmelerde değişimin başlatılması ve yönetilmesinde en etkili liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Dönüştürücü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlamaktadırlar. Onların mesleki ve kişisel imajları, farklılık yaratarak, sorumlusu oldukları örgütleri değişim ekseninde düzenlemektir (Eraslan, 2005: 5).

Organizasyonda değişim sağlayan dönüştürücü liderler, sürekli dönüşümü sağlamayı, vizyon sahibi olmayı ve mal ve hizmet üretirken sıra dışı davranabilmeyi gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinden bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yönlendirmektedir. Çalışanlarının yenilikçi hareketlerini destekler ve ortak bir kültürün oluşmasını sağlarlar (Tichy ve Devana, 1986: 30-31). Dönüştürücü liderlik davranışının idealleştirilmiş etki (davranışsal),

idealleştirilmiş etki (tutumsal), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere beş boyutu vardır. Bunlardan ilk üçü izleyicilerin; kendi kimliklerini bularak ve daha iyisini yapmayı isteyerek değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır (Keegan ve Hartog, 2004:610). Aşağıdaki bölümde bu boyutlar detaylı anlatılacaktır.

2.1.1.1. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Araştırmacılar; Avolio ve Bass, (2004), Avolio, Bass ve Jung, (1999) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; idealleştirilmiş etki (tutumsal ve davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi ve destek olarak sıralamaktadırlar. Dönüştürücü liderler, bu özelliklerini iyi kullandıkları takdirde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler.

2.1.1.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Tutumsal ve Davranışsal)

Dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından biri karizmadır. Karizma bir cazibe, mükemmel bir güç ve başkalarının o kişiye daha olumlu davranmasına neden olan ve izleyicilerle lider arasında ussal olmayan duygusal bir bağ olarak açıklanmaktadır (Heim ve Chapman, 1997: 32).

Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu duygusal bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri gurubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler (Glad ve Blanton, 1997: 570). Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır. Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir (Erkan, 2002: 39).

İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararların alınmasını ve performansın en üst düzeye ulaşması konusunda, izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Avolio ve Bass, 2004: 26).

İdealleştirilmiş etki boyutunda liderin etkisi, özellikleri ve davranışları iş görenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranışsal olarak ve tutumsal olarak iki alt boyutta ele alınabilir. İdealleştirilmiş etki (davranışsal) liderin değer, inançlar ve bir misyona odaklanan karizmatik liderlik hareketini tanımlamaktadır (Bolda ve Nawaz, 2010: 210). Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarının alınması ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir (Karip, 1998: 447).

İdealleştirilmiş etki (tutumsal), liderin kendine güvenen ve güçlü olarak algılanıp algılanmadığı ve liderin yenilikçi fikir ve etik konularına odaklanan bir lider olarak görülüp görülmemesi gibi sosyalleştirilmiş karizmasını ifade eder (Bolda ve Nawaz, 2010: 210). Kısaca tutumsal etki, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, iş görenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir (Karip, 1998: 447).

Bazı çalışmalarda dönüştürücü liderlerin karizmatik olma özelliğinden dolayı bu liderlik tarzının katılımcı bir liderlik tarzı olmadığını ve liderin izleyenleri değiştirebilmesinin aralarında bir çıkar birliği olduğunda söz konusu olabileceğini ifade etmektedir. Liderler bazen Ghandi gibi iyinin bazen de Adolph Hitler gibi kötünün yanında olacaktır. Bu çalışmalarda karizmatik liderlerin insanları felakete sürükleyen karanlık yönünün bu tür bir liderliğin insanları denetleyen, kullanan ve yalnızca liderin kendi çıkarlarının gerçekleşmesini hedef edinen “ahlak dışı” bir

liderlik modeline dönüşebileceği ifade edilmektedir. Ancak dönüştürücü liderlerin karizmayı başka özellik ve davranışlarla desteklediklerini göz arda etmeleri bu eleştirilerin zayıf yönüdür. Tek başına karizma liderin olumsuz bir takım davranışlar sergilemesine neden olabilir. Dönüştürücü liderler karizmayı ilham(esin) ve ahlakilik ile desteklerler (Genç, 2000: 97).Dönüştürücü liderliği karizmatik liderlikten ayıran önemli fark izleyenler üzerinde karizmanın yanında ideal etki de gösteren bir liderlik davranışı olmasıdır (Nemanich ve Keller, 2007: 50).

Kısaca karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik eş anlamlı bulunuyor olmasına rağmen bu yönde ki genel görüş karizmanın dönüştürücü liderliğin bir parçası olduğu yönündedir. Çünkü karizma lidere güç veren, astların ona karşı olan güven ve desteğini arttıran bir yan faktördür. Karizma dönüştürücü liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir.

2.1.1.1.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Liderler, iş görenleri motive ederek onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını ve onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.

Dönüştürücü liderler astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder. Yani şirketin strateji ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları uyumlaştırılır. Ayrıca dönüştürücü liderler ortak amaçlara sahip bir grup bilinci oluşmasını sağlarlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergilerler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterirler. Lider astların amacına ulaşacağı tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir

vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterirler. Liderin bu tutum ve davranışları astlar için içten bir güdüleme sağlar (Karip, 1998: 447).

2.1.1.1.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik boyutu eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı teşvik etme ve bunun için toleranslı bir çevre yaratma ile ilgilidir (Prabhakakar, 2005: 58; Godshalk ve Sosik, 2000: 370).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider, sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar (Genç, 2000: 99).

Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesini sağlayan güçlendirme ile çok yakın ilişkilidir. Entelektüel teşvikin gerçek anlamda olabilmesi için güçlendirme gereklidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır. Entelektüel teşvikle birlikte ortaya çıkabilecek güçlendirme, müşteri ve çalışan tatmini, yenilikçi sistemler gibi olguların ortaya çıkmasına yol açacak ve alt düzey çalışanlara katkıda bulunacaktır (Özalp, 2003: 96). Güçlendirilen

çalışanlar, kendi çalışma biçimlerini seçebilirler. Bu ise onların yaptıkları işin önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olur.

Entelektüel teşvikçi liderler, takipçilerinin eleştirel bir şekilde düşünmeleri için meydan okurlar. Onlar; takipçilerinin eski düşünme yöntemlerinden kopmalarını ve yeni fikirlerle meydan okumalarını teşvik ederler. Takipçileri işlerine yakınlaştırmak için yeni yöntemler araştıran bu görev, onların işlerine katılımını artırarak daha yüksek bir performans, bağlılık ve memnuniyet göstermelerini sağlarlar (Lawler, Orwa, Walumbia ve Wang, 2005: 238).

2.1.1.1.4. Bireysel Destek ve İlg

Bireysel destek ve ilgi dönüştürücü liderliğin son özelliğidir. Bireysel destek ve ilgi, izleyicilerin endişelerini ve gelişme ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma ve her birine bireysel olarak davranma anlamına gelmektedir (Avolio ve Bass: 2004: 28). Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, ancak adil davranır. Böylece, çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive edilmiş hissederler. Bu yolla çalışanların başarısı da arttırılır (Greenberg ve Baron, 2000: 462).

Bireysel ilginin amacı işgörenlerin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirlemektir. Bu bilgiyi kullanarak, işgörelere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarma ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır (Çobanoğlu, 2003: 18).

Dönüştürücü liderler izleyenlerini, farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve

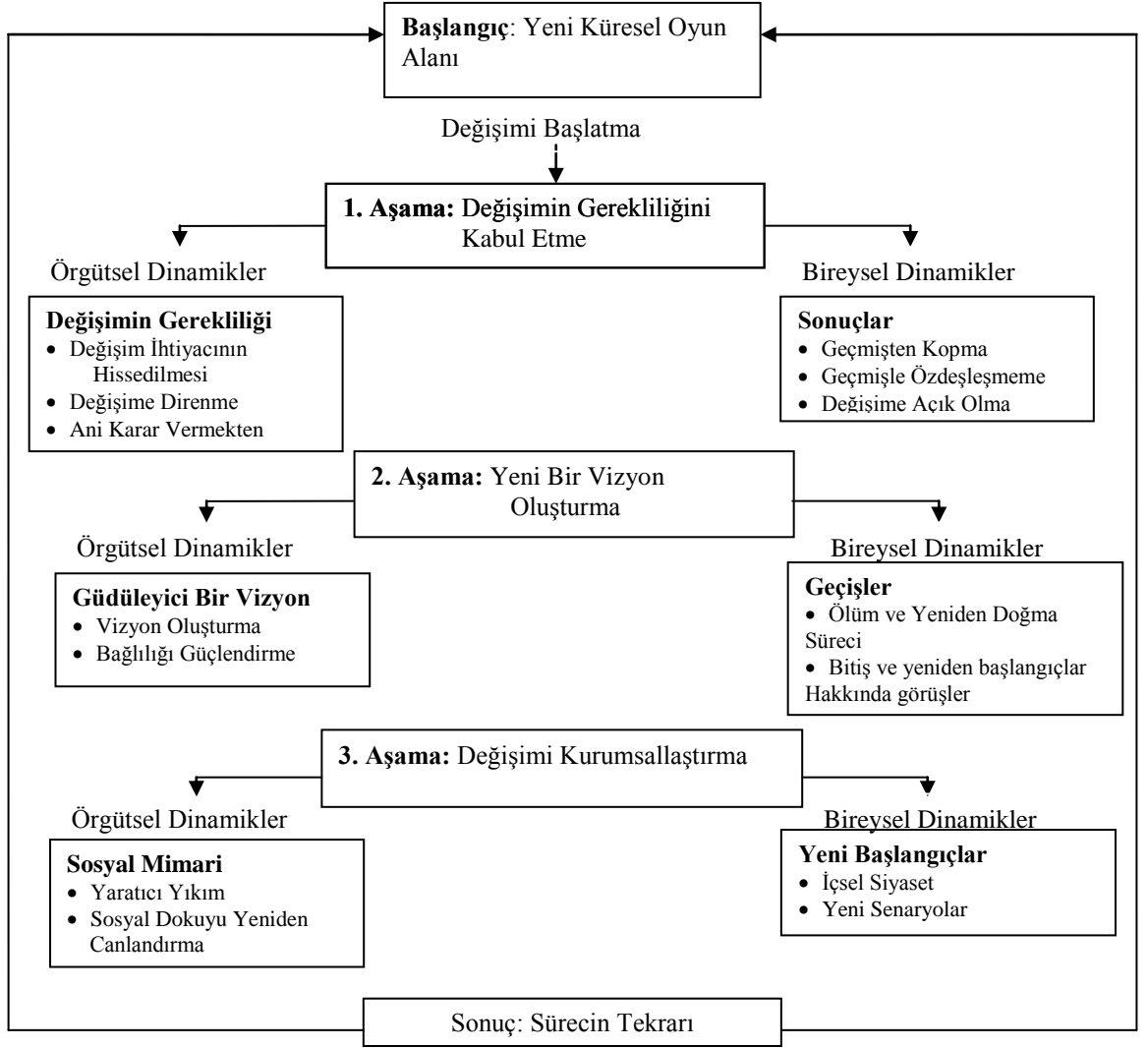
kendine özgülüğüdür. Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her izleyiciye aynı düzeyde bireysel düzeyde ilgi gösterir (Avolio ve Bass, 2004: 28).

Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin her boyutu değişim sürecine ayrı bir önem katmaktadır. İdealleştirilmiş etki, iş görenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunan bir vizyon ve misyon aşılır. İlham verici motivasyon, lider taraftarların karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. Entelektüel teşvik ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir, taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgide liderler iş görenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar (Koçak, 2006: 47).

2.1.1.2. Dönüştürücü Liderlerin Dönüşümü Sağlamak İçin Yapması

Gerekenler

Dönüştürücü liderlerin dönüşümü sağlamak için bazı aşamaları takip etmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şekil 11’de gösterilmektedir. Bunlar öncelikle değişimin farkına varılması, paylaşılan yeni vizyon oluşturmak ve gerçekleştirilen değişimi kurumsallaştırmak olarak ifade edilebilir (Tichy ve Devana, 1990: 5; Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 36; Eren, 1997: 400).



Şekil 10. Dönüşümün Aşamaları

Kaynak: Tichy ve Devanne,1986: 29

2.1.1.2.1. Değişimin Farkına Varmak

Dönüştürücü liderlerin dönüşümü sağlamak için öncelikle değişimin farkına varması gerekmektedir. Sonra yapılması gereken önemli unsur değişimin gerekliliğinin örgütün kilit yöneticilerine kabul ettirmektir. İşletmenin başarısının tatmin edici olduğu durumlarda değişimi gerçekleştirmek, işletmede aniden ortaya

ıkan kriz ortamında değişimi gerçekleştirmekten daha zordur. Bu nedenle değişim örgütün hala başarılı olduğu zamanlarda gerçekleştirilmelidir (Yukl, 1998: 335).

Değişim ihtiyacının ne sürülmesinde sadece performans değişikliği (pazar payı, krlilik, verimlilik, yatırımların geriye dönüş oranı) söz konusu olmamalı, bunun yerine, müşteri tatmini, ürün kalitesi, gerçekleştirilen yenilik projeleri gibi hususları da göz önünde bulundurarak ikna yoluna gidilmelidir (Eren, 1997: 400).

Değişimin gerekliliğini kabul etmek, dış vredeki değişim ve tehditlere karşı duyarlılığı arttırmak için dönüştürücü liderlerin yapması gerekenler bazı hususlar söz konusudur (Tichy ve Devanna, 1990: 53-55). Bu hususlar, tarafsız eleştiri ve karşı görüşleri teşvik ederek mevcut varsayımların sorgulanmasını sağlamaya çalışmak, dış vredeki değişmelerin gözlenebilmesi iim iyi bilgi ağları oluşturmak, diğer işletmelere kıyaslama yapmak için ziyaretlerde bulunmak ve rakiplere kıyasla işletmenin elde ettiği başarıları ve performansını ölçmek şeklinde ifade edilebilir.

2.1.1.2.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

İşletmeler zorlaşan rekabet koşullarında işletmenin geleceğini kontrol edebilmek, yaratıcı stratejiler geliştirebilmek ve işletme kültüründe değişim ihtiyacını gidermek için vizyon hazırlama ve geliştirmek zorundadır (El-Namaki, 1992: 25).

Vizyon oluşturabilen işletmeler, değişimde ve strateji belirlemede başarılı olmaktadır. Çünkü vizyon göz önünde tutularak, portre bir bütün olarak görülmekte ve bu resmin, gerçekten işletmenin ulaşmak istediği resim olup olmadığı, ulaşabilirliği ve gerçekliği görülebilmektedir (Wilson, 1992: 20)

Bu noktada dönüştürücü liderler, sahip oldukları vizyon aracılığı ile işletmeleri açısından değişim ve gelişime entegre olma yolunda avantaj elde etmektedirler. Vizyon sahibi olmayan liderlerin bugün geçerli koşullar altında başarılı olmaları ya da küresel anlamda rekabet edebilmeleri mümkün olmamaktadır (Doğan, 2001: 84).

İşletmenin değişimi için dönüştürücü liderin sadece vizyon oluşturması yeterli değil, bu vizyondan hareketle bunun gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlere ilişkin olarak somut yorumlar ortaya koyması ve bunu çalışanlarla paylaşması gerekmektedir (Kelly, 2000: 92). Paylaşılan vizyon “ Ne yaratmak istiyoruz” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonda bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir (İmrek, 2004: 140).

Dönüştürücü liderler örgütte paylaşılan bir vizyon yaratarak, işgörenlere değişimin benimsetilmesini sağlayabilir(Özalp ve Öcal, 2000: 218).Ayrıca işgörenlerle örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak onlara çalışma sevgi verebilir. İşgörenlerin tatmin edilmesi, örgüte bağlılığının ve sadakatının sağlanması, verimliliğin ve motivasyonun artması ve işgörenlerin örgüte kendilerini adanmaları sağlanabilir (Lipton, 1997: 16).

Sonuç olarak, başarıya ulaşmak ve bu amaçla örgütlerde dönüşümü gerçekleştirebilmek için sadece küresel bir vizyon oluşturmak yeterli değildir. Oluşturulan bu vizyonun örgütteki tüm işgörenler tarafından paylaşılması gerekmektedir. İşgörenler tarafından paylaşılan bir vizyon örgütlerin küreselleşme sürecinde dönüşümün hızına bir ivme katacaktır (Güzelcik,1999: 87).

2.1.1.2.3. Değişimi Kurumsallaştırma

Dönüştürücü liderler paylaşılan bir vizyon yarattıktan sonra tüm ilgilerini bu vizyonu başarabilecek yeni örgüt yapısı ve süreçlerini dizayn etmeye ve bunların korunması ve sürekliliğinin sağlanmasına yöneltmelidir (Tichy ve Devana, 1986: 186). Yönetel sürecin bu aşamasında bunlar gerçekleştirilmeye çalışılır.

Değişimin kurumsallaşmasında; amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içinde olması gerekir. Ayrıca değişimin kurumsallaşmasında kültür değişiminin gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların kararlara katılmalarını sağlayacak koşulların hazırlanması, uygun ücret, ödöl ve terfi sistemlerinin geliştirilmesi de kurumsallaşma süreci içinde yer almaktadır (Tichy ve Devana, 1990: 186; Özalp ve Öcal, 2000: 219).

Değişimin kurumsallaşmasında geri besleme oldukça önemli bir araçtır (Eren, 1997: 402). Bu aşamada lider istenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekir.

Değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderin bu üç aşamada da doğru bilgi sahibi olması gerekmektedir. Değişimin ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişinin ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu noktada dönüştürücü lider işgörenleri ve müşterilerini izlemelidir (Wright, Pringle ve Kroll, 1992: 183).

2.1.2. İşlem Bazlı Liderlik (Transaksiyonel) ve Boyutları

İşlem bazlı liderlikte lider ve izleyici arasındaki ilişki karşılıklı değişme dayanır (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 20). Bu değişim, liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş karşılığında statü ya da maddi ödüller sağladıkları bir tür değiş-tokuş ilişkisinin varlığı anlamına gelmektedir (Zopiatis ve Constanti, 2010: 303). “Eğer belirli bir miktar satış gerçekleştirirsen, sana araba alırım” şeklinde bir ifade işlem bazlı liderliği anlamak için güzel bir örnektir. Bu örnekten de anlaşıldığı gibi işlem bazlı liderlikte geçerli olan ilişki yararlı itaattir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 116).

İşlem bazlı liderlik bir takım ödüller aracılığıyla izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000: 433)

İşlem bazlı liderler, izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılıklı çalışır. İşlem bazlı lider, izleyenlerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur, izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Shriberg, Shriberg ve Lloyd, 2002: 208)

Bass işlem bazlı liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve/veya amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda, yani mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Conger, 1999:150; Avolio ve Bass, 2004: 29). İşlem bazlı liderler, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde dururlar (Yukl, 1999: 285) ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğilimindedirler.

Bu tarz liderler, değişimi desteklemez ve organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan rgt yönetmeyi amaçlarlar. İşlem bazlı liderlerin dinamik çevrelerde meydana çıkma olasılığı daha düşüktür. Çünkü onlar iş görenlerinin değişen ilişkilerini izlerler ve değişim üzerinde odaklanmaktansa statükoyu korurlar (De Hoogh, Den Hartog ve Koopman, 2005: 843). Bass'a göre, işlem bazlı liderler örgüt kültürü içinde çalışırlar ve tutarlı kural, prosedür ve normları koruyup sürdürürler (Avolio ve Bass, 2004: 29).

İşlem bazlı liderler, buldukları şartlar altında; kendilerine sağlanan yetkiler çerçevesinde çalışanlarını, şartları önceden belirlenmiş alişveriş ilişkisi doğrultusunda harekete geçirmeleri ve geleneksel yönetim tarzını benimsemeleri ve faaliyetlerini bu anlayış ile yürüten ve işini yaparken de geleneksel yönetim stratejileri uygulayan bir liderlik anlayışına sahiptirler (Berber, 2000: 35).

İşlem bazlı liderlerin amaçlara ulaşırken dikkat etmesi önerilen temel bazı hususlar vardır. Öncelikle liderler amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan yol ve yöntemlerin, astlar tarafından açık bir biçimde anlaşılmasını sağlamalıdır. Daha sonra sistem içindeki potansiyel engelleri ortadan kaldırılmalı ve son olarak astları, amaç ve hedefleri geereltirme konusunda motive etmelidirler (Boehnke, Bontis, DiStefano ve DiStefano 2003: 6).

Bass'a göre işlem bazlı liderler, izleyenlerin başarılı performansına önem verir. İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemini uygular. Lider kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer. İşlem bazlı lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkin nasıl yapacaklarını açıklar. İzleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az

ilgilenirler ve izleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar (Luthans, 1995: 357).

İşlem bazlı liderlikte, liderin örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek, kendi beklentilerini belirlemek, takipçilerin haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek, örgütün haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek olmak üzere dört temel görevi vardır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 898).

Araştırmacılar; Bass ve Avolio işlem bazlı liderliğin boyutlarını, koşullu ödül, istisnalarla yönetim davranışı olarak belirlemişlerdir. Yani işlem bazlı liderler yapıcı ve düzeltici hareket olmak üzere iki davranış gösterirler. Koşullu ödül yapıcı tarzı, istisnalarla aktif yönetim de düzeltici tarzı ifade eder (Avolio ve Bass, 2004: 96). Aşağıda bu boyutlar açıklanacaktır.

2.1.2.1. Koşullu Ödül (Contingent Award)

İşlem bazlı liderliğin bu boyutu koşullu ödüllendirmeye ilgilidir. Lider izleyicileri ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirir. Bu tarz liderlik anlayışında liderler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirimde bulunur ve başarılarını takdir ederler. Astlar, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirilirler (Avolio ve Bass, 2004: 96). Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, işlemsel lider ile anlaşmaya varılan ya da diğer bir deyişle, “pazarlığı yapılan” sonuçların alınamamasıdır (Boehnke vd., 2003: 5).

2.1.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)

Liderler itaat için standartları belirler, aynı zamanda neyin düşük performans olarak nitelendirildiği ve izleyicilerin itaat etmediğinde cezalandırılacağı belirtilir. Bu tip liderler sapmaları, hataları ve yanlışları izlerler ve bunlar oluştuğunda mümkün olduğunca çabuk düzeltici eylemlerin alınmasının sağlarlar (Avolio ve Bass, 2004: 96).

2.1.3. Pasif/Çekingen Liderlik Tarzı

Bu tür liderler sistematik olarak durumlara ve problemlere müdahale etmezler. Pasif liderler anlaşmaları belirlemekten, beklentileri aydınlatmaktan ve izleyenler tarafından başarılması beklenen amaçlar ve standartların sağlanmasından kaçınırlar. Bu tarz arzulanan çıktılar için negatif bir etki yaratır. Bu açıdan hiç liderliğin olmadığı ya da çok liberal liderlik tarzına benzer ve bunların her ikisi de izleyenlerin üzerinde negatif etki yaratır. Bu her iki tarzda pasif/çekingen liderlik tarzı olarak gruplanabilir.

2.1.3.1. İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar. “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmazlar. Hatanın yapılmasını bekler ve ondan sonra müdahale ederek gerekli önlemleri alırlar (Avolio ve Bass, 2004: 100).

2.1.3.2. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder. Bu tür liderler çoğunlukla etkisizdir, aslında liderlik fonksiyonu taşımazlar, sözde mevki sahibidirler. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise, ortada pek gözükmezler.

Tam serbesti taniyan liderler (Laissez-Faire Leaders), güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti taniyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan taniyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti taniyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin vd.,2004:659).

Tam serbesti taniyan liderlikte, çalışanlara bir amaç bildirilir ve bu amaç yerine getirilirken tamamen serbest bırakılırlar. Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler. Bu yaklaşımın yararı çalışanların bağımsızlığını artırma ve grubun üyesi olarak iş görmeye zorlamadır. Ancak lidersizliğin kaos ortamının çıkmasına neden olabilecek sakıncası da vardır.

2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞLEM BAZLI LİDERLİK KARŞILAŞTIRMASI

İşlem bazlı liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme

biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren, 2008: 460; Özkalp ve Kirel, 2001: 371).

İşlem bazlı liderler, çalışanları kendilerinden beklenen şeyleri gerçekleştirmek için motive etmeye çalışırken, dönüştürücü liderler çalışanları kendilerinden beklenenin ötesine geçmeleri için teşvik etmeye çalışırlar (Den Hartog vd.,1997: 20).Dönüştürücü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren, 2008: 461). İşlem bazlı liderliğin özünde astın, özerk, akılcı ve sorumlu bir birey olma yolunda gelişimine ilişkin herhangi bir kaygı yoktur. Dönüştürücü liderlikte ise Burns'un tanımından da anlaşılacağı gibi astın ya da çalışanın sürekli daha iyiye gitmesi kaygısı ve düşüncesi vardır.

İşlem bazlı liderlik mevcut sisteme aşırı bağlılığı nedeniyle yöneticiliğe daha yakın bir olgu gibi gözükmektedir. Dönüştürücü liderlik, geçerli çevresel koşulları zorlamaya, değiştirmeye dayalıdır (Şimşek, 1999: 77).

Dönüştürücü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılacak önemlidir. İşlem bazlı liderler ise, dönüştürücü liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2008: 461).

Dönüştürücü liderlik, lider etkinliği, tatmin, yenilik ruhu, kalite gelişimi gibi konulara ilgi göstermekle lider çalışan ilişkisini ekonomik sözleşmenin dışına taşımıştır. Bu tür liderlikte çalışanların süreçsel adalet algılaması yüksektir. Tersine

işlem bazlı liderlikte, yaratılan iş çevresi, çalışanların örgütle ilişkilerini belirli davranışların gerçekleştirilmesi karşılığında belirli ödüllerin alınması şeklindeki bir anlayış içerisinde algılamalarına yol açmaktadır. Bu durumda çalışanlar, süreçsel adalete değil, adalet dağıtımına daha fazla ilgi göstermektedirler (Pillai vd.,1999: 903).

Dönüştürücü ve işlem bazlı liderlik tarzları arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 4’de karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 4. Dönüştürücü Liderlik ve İşlem Bazlı Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Liderlik Özellikleri	İşlem Bazlı	Dönüştürücü
Zaman Yönelimi	Kısa, Bugüne Dönük	Uzun, Yarına Dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon Mekanizması	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız, Başına Buyruk	Organik, Birbirine Bağımlı
Niyet / Günü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönünü De Düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyona, Harici	Kişisel, Kendine Özgü
Karar Alma	Merkezi, Geçmiş Tecrübelerle	Yayılmış Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Kendini İdrak Tarzı	Ben, Kendi Merkezli	Biz, Sosyal Merkezli
Çalışanlar	Yerine Konabilir, Bir Araç	Değerlendirilebilir Bir Kaynak
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon Ve Değerler
Değişime Tutumu	Önlenebilir Direnç, Statüko	Kaçınılmaz, Değişimi Kucaklamak
Kontrol	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı, Anlatıcı İkna
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev Dizaynı	Bölmelere Ayrımlı, Bireysel	Zenginleştirilmiş, Grup

Kaynak: Çelik, 1998: 151; Tichy ve Devana, 1990: 271–280

Tablo 4'den de anlaşılacağı üzere türbülanslı çevrede proaktif bir özellikle organizasyonunu uyarlayan, ahlak, moral, inanç, gibi manevi boyutları göz ardı etmeyen dönüştürücü lider evrensel insan haklarını, insan boyutunu ön plana çıkararak değerlerle sonuca, daha yüksek performansla ulaşılabileceğine inanmaktadır.

Sonuçta genel anlamda işlem bazlı liderlikle dönüştürücü liderliği kıyaslayacak olursak, işlem bazlı liderlik davranışının işletmenin günlük ya da olağan faaliyetlerinin düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesini temin edeceğini, buna karşı dönüştürücü liderlik davranışının daha kapsamlı olduğunu ve dış çevre faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacak değişimlere işletmenin ayak uydurmasını sağlayacağını ifade edebiliriz.

2.3. LİDERLİK TARZI VE STRATEJİK DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerde gerçekleştirilmesi gerekli stratejik değişimleri başlatma ve yönetmede liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları (stilleri) oldukça önemlidir.

İlgilerini statükonun korunmasına, mevcut yapının, kültürün ve stratejilerin güçlendirilmesine odaklayan işlem bazlı liderler izleyenlerinin o anki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Koşullu ödül davranışına odaklanarak, var olan sistem ve kültür içinde çalışırlar. Bundan dolayı işlem bazlı liderler stratejik değişim ve kriz dönemlerinden ziyade örgütün daha durgun olduğu dönemlerde daha etkilidir. İşlem bazlı liderler dikkatlerini hatalara, sapmalara ya da düzensizliklere yöneltirler ve var olan yapı ve stratejileri güçlendirmek ve sürdürmek girişiminde düzeltmeleri yaparlar. Bu özellikler çalkantılı çevrede örgütsel değişimin gerçekleşmesine uygun değildir ve ters etki yaratır (Bass, 1985; Burns, 1978; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam,1996; Trice ve Beyler, 1993'den akt. Boga ve Ensari, 2009: 239).

Esasında işlem bazlı liderlik arzulanan örgütsel değişimin sonuçlarını büyüten, yenilik odaklı liderlik tarzının tersine koruma odaklı bir liderlik tarzıdır.

Buna karşılık dönüştürücü liderler izleyicilerin motivasyonlarını arttıran ve kendilerini örgüte adamalarını sağlayan psikolojik destek veren liderlerdir. Özellikle değişim zamanlarında liderlerin üstesinden gelmesi gereken ayarlamaları ve küçük krizleri ele almada daha etkilidirler (Boal ve Byrson, 1988'den akt. Boga ve Ensari, 2009: 239). Dönüştürücü liderlerin karizmatik kalitesi, örgüt krize girdiğinde ya da değişim sürecinde iken onları daha güvenilir kılar. Başarı ve hayatta kalma için ne yapılması gerektiği konusunda belirsizlik olduğunda, değişikliğin tam zamanlanması ve değişime karşı örgüt üyeleri arasında endişe hatta panik yaşandığında dönüştürücü liderliğin daha başarılı olduğu ifade edilir. Bu gibi durumlarda dönüştürücü liderler krizleri ve değişimleri yorumlayabilir ve bunlarda başarı sağlamak için gerekli stratejileri sunabilirler (Yukl, 2002'den akt. Boga ve Ensari, 2009: 240).

Bu tartışma ışığında, bu bölümde literatürde stratejik değişim ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilecektir. Ancak literatürde bu konuda çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Daha ziyade stratejik değişimle üst yönetim takımının çeşitli özellikleri: homojenliği, heterojenli, büyüklüğü vb, liderlerin görevde kalış süreleri, yöneticilerin demografik özellikleri, işletmenin performansı gibi kriterlerle ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır (*Bu konudaki bilgiler stratejik değişimin gerçekleşme olasılığını etkileyen faktörler bölümünde detaylı olarak verilmiştir*). Bu nedenle izleyen paragraflarda liderlik tarzının hem örgüt değişimi hem de stratejik değişim ile olan ilişkisine dayanan çalışmalara yer verilmektedir.

Long ve Mao (2008)'nin, liderlik tarzının örgütsel değişime etkisini ortaya koymaya çalıştıkları çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin hem organizasyonel değişim, hem de örgüt performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmalarında organizasyonel değişimin örgüt performansı ve dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmiştir. Tam serbesti tanıyan liderliğin ise önceki yapılan araştırmaların aksine örgütsel değişimi önceden tahmin ettikleri ortaya konulmuştur.

Saylı ve Tüfekçi (2008)'nin örgütsel değişimin başarısında dönüştürücü liderliğin rolünü araştırdıkları çalışmalarında, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimin başlatılmasında, sürdürülmesinde, dondurulmasında ve değişimin gerçekleştirilmesinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışmada dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında yüksek bir oranda pozitif ilişki bulunmuştur. Bunlara ek olarak dönüştürücü liderlerin eğitim seviyelerinin yükseldikçe örgütsel değişimleri değerlendirmelerinin daha anlamlı ve gerçekçi yapıldığı da çalışmada tespit edilmiştir.

Stratejik değişimin oluşmasında dönüştürücü liderliğin daha etkili olduğu Allen (2003), Beyer (1999) ve Dolan ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmalarla ifade edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında stratejik değişim ile örgüt iklimi ilişkisinin incelendiği Allen (2003)'ün çalışmasında, yönetim tarzının örgüt iklimini etkilemesinden dolayı, bir yükseköğretim kurumundaki güven veya güvensizlik düzeyinin yönetimin değişime olan yaklaşımına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Geleneksel olarak idari bir yaklaşım (işlem bazlı liderlik tarzı), düşük düzeyde saygı, yetersiz kişilerarası ilişkiler, iş kaybı korkusu ve zayıf bir karşılıklı bağımlılık ve topluluk hissi ile simgelenen bir güvensizlik ortamına yol açar. Değişime katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşım(dönüştürücü liderlik tarzı) ise değişim karşısında örgüte ve işe karşı güven yaratan duyguların oluşmasını sağlar. Buna bağlı olarak da güven ortamı, değişimin etkin olarak uygulanması ve örgütsel değişimin

mümkün kılınması için üyelere gerekli olan güven ve motivasyon düzeyini sağladığından örgütsel ortam, stratejik değişimi kolaylaştırır (Allen, 2003: 84).

Dolan ve arkadaşları (2003)'nın organizasyonlardaki kaosu anlama ve yönetme konusundaki çalışmalarında örgütlerin çevresel belirsizliklerden dolayı karmaşık olduğunu ve kaos yaşadıklarını ve örgütlerin aslında üyelerinin kendilerini güvende hissetmeleri için belirsizliği kontrol etmeye ve kaosu ortadan kaldırmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Ancak böylece belirsizlikleri azaltmak yoluyla özünde değişime direnç gösterirler. Bu nedenle örgütler kaosu kontrol edemez; sadece istenilen hedeflere ulaşmak için davranışlar ve değerler ile kaos içerisinde yönlendirilebilirler. Bu da sürekli bir stratejik değişim ve uyum süreci gerektirir ve örgütsel değerler kaosu yönlendirmede örgüte yardımcı olmalıdır. Bu örgütsel karmaşıklıkta artışın örgütü kaos içerisinde yönlendirmek için gerekli değerlerin varlığını sağlayan dönüştürücü liderliğin gerekli olduğu çalışmalarında ifade edilmiştir (Dolan, 2003: 28). Dolayısıyla Dolan ve arkadaşları yönetici özelliklerinin değişimi etkilediğini ve yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik tarzının organizasyonların stratejik değişiminde etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Beyer (1999)'da örgütsel değişim ve karizma arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzının stratejik değişimle en ilişkili olan liderlik tarzı olduğunu bulmuştur.

Bir başka çalışmada Sloan (2009) New York'taki yükseköğretim kurumlarında meydana gelen stratejik değişimlerin, üst yöneticilerin gösterdikleri dönüştürücü ve işlem bazlı liderlik tarzı ile olan ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Sonuçlarda, yüksek öğretim kurumlarında stratejik değişim seviyesi ile dönüştürücü liderlik arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Yani yapılan çalışmada stratejik değişimlerin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderlik tarzı gerekliliğinin söz konusu olmadığı bulunmuştur. Buna karşın araştırmanın yapıldığı yüksek öğretim

kurumlarının yöneticileri bir grup olarak birlikte incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri işlem bazlı liderlik tarzı ile 2003-2008 yılları arasında gerçekleştirilen stratejik değişim seviyesi arasında bir ilişki bulunmuştur.

Podsakoff ve arkadaşları (1990)'nın yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin bireysel ve örgütsel çıktılar (örneğin, çalışan tatmini ve performansı gibi) üzerinde aktif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik liderin vizyonunu rahatça ifade etmesi, takipçiler tarafından vizyonun kabul edilmesi, takipçilerin kişisel çıkarları ve vizyon arasında uygunluk yaratılması yoluyla stratejik değişimi etkiler.

Pillai (1996)'daki ampirik araştırmasında algılanan karizmatik liderliğin krizin etkilerini yatıştırdığını bulmuştur. Ayrıca, çalışmada belirsizlik ve değişim zamanlarında eğer örgütü dönüştürücü liderler yönetiyorsa, çalışanların başarı algılamasının da arttığı sonucu ifade edilmiştir. Başarı algılamasının artması, çalışanların motivasyonunu, kendini örgüte adanmasını ve beklenen davranışları sergilemesini arttırmaktadır. Öte yandan, durağan durumlarda (krizlerin ya da değişikliğin olmadığı) dönüştürücü liderlerin karizma etkisinin zamanla azaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle dönüştürücü liderlik tarzının özellikle örgütün statükosunu değiştirme ya da müdahalede bulunma durumlarında hayati öneme sahip olduğu ifade edilmiştir (Boga ve Ensari, 2009: 240).

Bass (1990: 22) dönüştürücü liderliğin işlem bazlı liderlikten daha fazla örgütsel çıktılarının etkinliğinde ve çalışanların tatmininde etkili olduğunu ve tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderliğin ise örgütsel çıktılarla negatif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, liderlik tarzları ile stratejik değişim ve örgütsel değişim arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim,

işletmelerin stratejilerindeki değişimlerin bir sonucudur. Bu anlamda araştırmaların sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, dönüştürücü liderlerin örgütlerde stratejik değişimin başlatılması ve yönetilmesinde önemli roller üstlendikleri görölmektedir. Dolayısıyla işletmelerde dönüştürücü liderlik tarzının zorunlu hale gelen stratejik değişimleri başlatma ve yönetme konusunda işlem bazlı liderlere göre daha başarılı oldukları ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ STRATEJİK DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, literatürde varolduğu düşünülen stratejik değişim ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi bir alan araştırmasıyla desteklemeyi amaçlamaktadır. Liderlik tarzları olarak sürdürücü ve dönüşüm odaklı olduğu vurgulanan işlem bazlı ve dönüştürücü liderlik seçilmiştir. Tam aralık liderlik modeli (Full Range Leadreship Model) (Bass ve Avolio, 1994) bu iki liderlik tarzına ek olarak pasif/çekingen tarzı da eklemektedir. Sonuçta beklenen, literatürü doğrulamak ve daha önce başka yer ve zamanlarda yapılan araştırmaların Türkiye’de ve bu zaman aralığında da geçerli olup olmadığını göstermektir. Çalışmada ayrıca araştırmaya dahil edilen işletmelerde hakim olan liderlik tarzının bulunması da amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma üç nedenden dolayı önemlidir. İlki, çalışmanın yapıldığı işletmelerde liderlik tarzı hakkında bilgi sağlaması ve işletmelerde hangi liderlik tarzının hakim olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir.

İkincisi, stratejik değişimi arzulayan işletmelerde stratejik değişimin geliştirilmesi ve liderlik eğitimi için bir temel sağlamasıdır. İşletmelerde dönüştürücü ve işlem bazlı liderlik tarzlarına katkıda bulunan faktörlerin açıklanması sayesinde liderlik eğitiminin daha iyi bir şekilde gelişmesi sağlanabilir.

Üçüncüsü, işletmelerde stratejik değişim ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi açıklayan çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, bu alandaki, literatürü geliştirebilir ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlayıp, seçilen işletme türlerine benzer faaliyet gösteren gruplar hakkında betimleyici bulguların elde edilmesinde kullanılabilir.

3. ARAŞTIRMADAKİ SINIRLIKLAR

Çalışmaya Eskişehir ilinde Uzay ve Havacılık, Otomotive ve Türkiye Lokomotif ve Motor Sektöründe Motorlu Taşıt Araçları ve Aksamları imalat sanayinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin yöneticileri dahil edilmiştir. Bu nedenle çalışmadan elde edilen bulgular benzer işletme grupları yöneticilerine genellenebilir. Farklı işletme grupları yöneticileri için bu çalışmanın tekrarlanması ve bulguların karşılaştırılarak yorumlanması faydalı olacaktır.

Çalışmada kullanılan stratejik değişimi ölçüm yöntemi için çeşitli metodolojik iyileştirilmeler olasıdır. Bu çalışmada stratejik değişimi ölçmek için kullanılan yapı, bir ölçüm enstrümanı geliştirmeyi gerektirmiştir. Bu ölçüm enstrümanı yöneticilerin algılarına göre değerlendirilmiştir. Bu yapıyı ölçmek, çeşitli veri kaynaklarını kullanarak da mümkün olabilir. Stratejik değişimi ölçme girişiminde bulunan önceki araştırmalar (örneğin, Goodstein ve Boeker, 1991) ölçümü endüstri el kitapları ve diğer yayınlanmış verileri kullanarak gerçekleştirmiştir. Ancak bu yaklaşım, çalışmada Türkiye'deki işletmeler hakkında karşılaştırmalı verilerin olmamasından dolayı mümkün olmamıştır.

Çalışma ayrıca liderlik tarzı araştırmasına odaklandığından dolayı ve özellikle Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ Multifactor Leadership Questionnaire) aradığı bilgileri değerlendirdiğinden dolayı sınırlandırılabilir. Bir yöneticinin liderlik tarzının değerlendirilmesi hassas bir konu olarak algılanmaktadır. Bundan dolayı

bazı yöneticilerin kendileri ile ilgili bilgileri paylaşma konusunda kendilerini rahatsız hissettikleri gözlenmiştir. Bu da kendilerini olduklarından farklı yansıtmalarına neden olmuş olabilir.

Son olarak, işletmelerin stratejik davranışlarının açıklanmasında içinde buldukları çevre önemli bir değişkendir. Ancak bu çalışmada yöneticilerin özellikleri (liderlik tarzları ve demografik özellikler) ile stratejik değişim ilişkisi incelenirken işletmelerin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşulları oluşturan dış çevre değişkeni sayısal verilerin işletmelerde elde edilememesinden dolayı istatistiki analizlere kontrol değişkeni olarak dahil edilememiştir. Ancak çevre değişkenini kontrol etmek için aynı çevresel unsurlardan etkilenen işletmeler çalışmada değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bu araştırma Eskişehir ilinde Sanayi Odasına kayıtlı Otomotiv, Uzay ve Havacılık ve Lokomotif sektöründe Motorlu Taşıtlar Araçları ve Aksamaları imalat sanayinde faaliyet gösteren işletme yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya bu işletmelerin tüm üst ve orta düzey 253 yöneticisi dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmeler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler

İşletme Adı	Meslek Grubu	Faaliyet Alanı
1) TEİ, TUSAŞ MOTOR SANAYİ AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
2) ALP HAVACILIK SANAYİ VE TİCARET AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
3) ARIKAN KRİKO VE MAKİNA SANAYİ TİCARET AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı, Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı
4) ATARD SAVUNMA VE HAVACILIK SANAYİ A.Ş.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
5) AKBEY MÜHENDİSLİK HAVACILIK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
6) AYCAN MAKİNA DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
7) COŞKUNÖZ SAVUNMA VE HAVACILIK SANAYİ TİCARET A.Ş.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
8) DERİN MAKİNA	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
9) TURBOMAK HAVACILIK SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
10) AYDINGÖR MAKİNA	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
11) SAVRONİK	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ile ilgili elektronik sistem imalatı
12) NUMERİK MAKİNA	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
13) MAVİ TEKNİK*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
14) MİL MAKİNA*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
15) ALFATEC	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
16) ESALBA METAL İŞLEME*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
17) KARCAN KESİCİ TAKIMLAR	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
18) BUSEL MAKİNA	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı

19) ES HAVACILIK VE TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Hava ve uzay araçları ve ilgili makinelerin imalatı
20) TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİ AŞ. TULOMSAŞ	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Demiryolu lokomotifleri ve vagonlarının imalatı
21) ESRAY MAKİNA OTOMOTİV İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Demiryolu lokomotifleri ve vagonlarının imalatı
22) FORD OTOMOTİV SANAYİ AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları motorlarının imalatı
23) GKN ESKİŞEHİR OTOMOTİV ÜRÜNLERİ ÜRETİM VE SATIŞ A.Ş.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları motorlarının imalatı
24) GÜNEŞLER KAROSER VE DAMPER MAKİNA İNŞ.MALZ. SAN. VE TIC. LTD.ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
25) ESJANT OTOMOTİV YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı
26) EJS ESKİŞEHİR JANT VE MAKİNA SANAYİ VE TİCARET AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı
27) AKTİR MAKİNA İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
28) JMS MAKİNA SANAYİ VE TİCARET AŞ.	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı
29) TÜRK DEMİRDÖKÜM	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu Kara Taşıtları yedek parça imalatı, Tramvay fren diskleri imalatı
30) UĞURES DAMPER MAKİNA SANAYİ VE TİCARET LTD.ŞTİ.*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
31) HİSCAR OTOMOTİV ENDÜSTRİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.*	Motorlu Taşıt Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	Ticari kara taşıtlarının imalatı

Not: *İşletmelerden anketlere geri dönüş olmamıştır.

Kaynak: ESO verileri, 2011

Tablo 5’de verilen işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan 253 yöneticiye yollanan anketlerden toplamda 205 yöneticiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı % 81’dir.

Bu imalat sanayinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin çalışmaya dahil edilmesinin birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki, bu imalat sanayinin, ülkemizde son

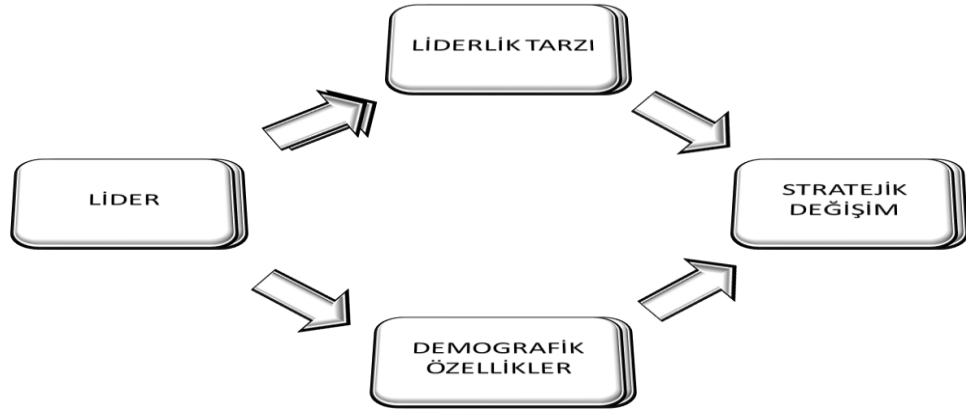
yıllarda hızla büyüyen ve gelişen bir durumda olan Otomotiv, Uzay ve Havacılık ve Lokomotif sektöründe hizmet ediyor olmasıdır. Ayrıca sürekli değişen bu sektörlerde rekabet üstünlüğü sağlamak ve stratejik olarak değişimleri en üst noktaya taşımak gerektiği göz önüne alındığında da önemli bir imalat sanayi sayılabilir. Bunların yanında bu sektörlerin oldukça yenilikçi olması ve değişimlere açık oluşu çalışmanın bu alanda faaliyet gösteren işletme yöneticilerine odaklanma nedenidir.

Ülkemizde özellikle son yıllarda dünyadaki eğilimlere ayak uydurmak için örgüt yapılarında, süreçlerinde, ürün ve hizmetlerinde gerçekleştirdikleri önemli değişikliklerle Otomotiv, Uzay/Havacılık ve Lokomotif sektörü oldukça dinamik bir yapıya bürünmüştür. Otomotiv sektöründe elektrikli otomobillerin ve micro çevre dostu otomobillerin üretilmesinin yaygınlaşması, Uzay ve Havacılık sektörü insanlı ve insansız hava araçlarının üretilmeye başlanması, Lokomotif sektöründe hızlı trenlerin üretilmesi ve Türkiye’de kullanımının yaygınlaştırılması gibi gelişmeler bu sektörlerde imalat yapan işletmelerin ve yöneticilerinin değişimci oluşlarına işaret etmektedir.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

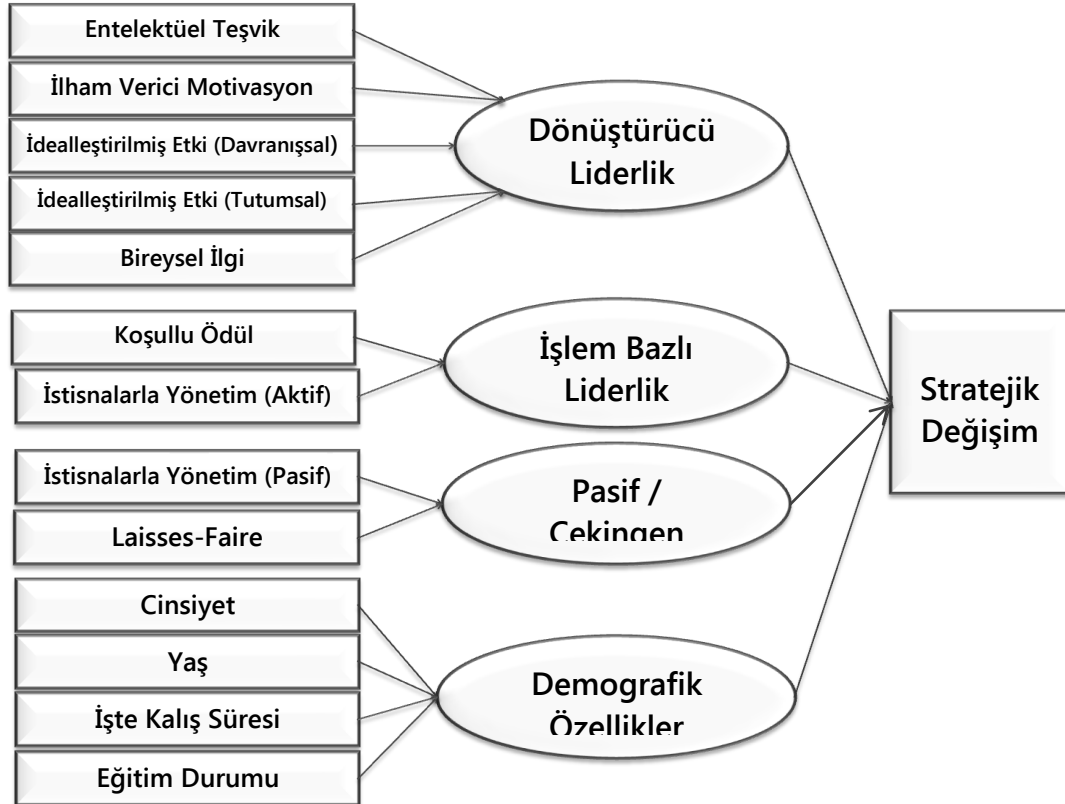
Bu çalışma, işletmelerin rekabet ettiği ürün ve pazarlar hakkında karar vermeyi sağlayan stratejik değişim dinamiklerini inceleyecektir. Genel olarak, liderlik tarzının stratejik değişime olan etkisinin empirik olarak incelendiği çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin stratejik değişiminde liderlik tarzının ve demografik özelliklerinin etkisini göz önünde bulunduran bir stratejik değişim modelini test etmektir.

Çalışmanın genel modeli aşağıdaki Araştırma Modeli 1’de ifade edilmiştir. Araştırma modelindeki liderlik tarzları, demografik değişkenler ve stratejik değişim ilişkisi daha ayrıntılı olarak Araştırma Modeli 1a’de ifade edildiği gibidir.



Şekil 11. Araştırma Modeli 1

Araştırmaya konu olan liderlik tarzları, boyutları ve demografik değişkenler ile stratejik değişim ilişkisi ayrıntılı olarak Araştırma Modeli 1a’ da ifade edilmektedir.



Şekil 12. Araştırma Modeli 1a

Çalışmanın daha genel olarak amaçları ve bu amaçlarından türeyen hipotezleri aşağıda verilmektedir.

Amaç 1: İşletmelerin üst yönetiminde hakim olan liderlik tarzının bulunması

H1.1. İşletmelerde üst yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı dönüştürücü liderlik tarzıdır.

H1.2. İşletmelerde üst yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı işlem bazlı liderlik tarzıdır.

H1.3. İşletmelerde üst yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzı pasif/çekingen liderlik tarzıdır.

Amaç 2: Liderlik tarzları ile stratejik değişim arasındaki ilişkinin analiz edilmesi

H2.1. İşletmelerde gerçekleştirilen stratejik değişim seviyesi ve dönüştürücü liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2.2. İşletmelerinde gerçekleştirilen stratejik değişim seviyesi ve işlem bazlı liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2.3. İşletmelerde gerçekleştirilen stratejik değişim seviyesi ve gösterilen pasif/çekingen liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Amaç 3: Liderlik tarzları davranışlarının stratejik değişimle olan ilişkisinin analiz edilmesi

H3.1. Bireysel ilgi davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.2. Entelektüel teşvik davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.3. İlham Verici Motivasyon davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.4. İdealleştirilmiş etki (Davranışsal) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.5. İdealleştirilmiş etki (Tutumusal) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.6. Koşullu ödül davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.7. İstisnalarla yönetim (Aktif) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.8. Tam serbesti tanıma (Laissez-faire) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.9. İstisnalarla yönetim (Pasif) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Amaç 4: *Liderlerin demografik özelliklerinin stratejik değişime etkisinin belirlenmesi*

H4.1. Genç yöneticilerin stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları yüksektir.

H4.2. Yöneticilerin işletmede kısa süreli çalışması stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarını arttırır.

H4.3. Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları artar.

H4.4. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılığına sahiptir

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

4.3.1. Bağımlı Değişken

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak stratejik değişim değişkeni alınmıştır. Seçilen bağımsız değişkenlere bağlı olarak çıkan ve araştırmanın sonucu durumunda olan değişken stratejik değişimdir.

4.3.2. Bağımsız Değişkenler

Modelde belirtilen bağımsız değişkenler Bass ve Avolio tarafından ileri sürülen liderlik tarzları ve liderlerin demografik değişkenleridir. Dönüştürücü liderlik tarzı ve boyutları; entelektüel teşvik, bireysel destek ve ilgi, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki (tutumsal ve davranışsal), işlem bazlı liderlik tarzı ve boyutları; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim ve son olarak Pasif/Çekingen liderlik tarzı ve boyutları; istisnalarla pasif yönetim ve tam serbesti tanımadır (Laissez-Faire).

Bir diğer bağımsız değişken ise yöneticilerin demografik özellikleridir. Pfeffer (1983: 350) “Demografik değişkenler pek çok ilişkili değişkeni ve süreci ve böylece pek çok organizasyonel çıktıyı etkileyen nedensel değişken olduğundan dolayı önemlidir” şeklinde ifade etmiştir. Aynı zamanda Pfeffer demografik değişkenlerin yapısal ilişkili olduğu farz edilen değişkenlerden daha fazla bağımlı değişkendeki varyansı açıklayabildiğini ifade etmektedir.

Bir üst yönetim takımı stratejik karar verme süreciyle ilgili olduğu için her bir yöneticinin perspektifi ve yorumları onun bilişsel temelini yansıtır. Önceki araştırmalar bilişsel temeli gelecekteki olaylar hakkında varsayımlar (alternatifler

hakkında bilgi ve alternatiflerin sonuçları) oluşturabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984; March ve Simon, 1958'den akt. Wiersema & Bantel,1992: 94).

Hambrick ve Mason (1984) ve March ve Simon (1958)'de bir yöneticinin bilişsel temelinin karar verme durumunda algısal süreçleri nasıl etkilediğini gösteren bir model önermişlerdir. Bu modelde ilk olarak, bilişsel temel yöneticinin vizyonunu ya da örgüt çevresinde dikkat etmesi gereken unsurları görmesini sınırladığı ifade edilmiştir. İkinci olarak; seçici algıların yöneticinin vizyonundaki hangi uyarıcılara özen göstermesi gerektiğini belirlediği ifade edilmiştir. Üçüncüsü, süreçlerle ilgili bilginin bilişsel bakış açısı yoluyla sınırlandığı ifade edilmiştir.

Bir üst yönetici grubu bir işletmenin stratejik yönünün oluşturulmasında bir karar verme grubu olarak işlev görür. Bu yüzden stratejik karar vermede üst yönetim takımı tarafından sunulan bilişsel temel çeşitli demografik değişkenler tarafından etkilenir. Bir bireyin bilişsel temeli tecrübeleri(işte kalış süresi), yaşı ve eğitimi ile evrimleştiğinden demografik değişkenler bilişsel temel kalitesini gösterir. Örneğin yönetici yaşının riskli kararların alınması ve yeni bilgilerin birleştirilmesi yeteneği ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Taylor, 1975'den akt. Wiersema ve Bantel,1992: 94).

Bu nedenle çalışmada yöneticilerin demografik özellikleri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Demografik değişkenler olarak yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumları ve örgütte kalış süreleri alınmıştır.

Yaş: Yöneticilerin yaşının stratejik karar verme perspektifini ve seçimlerini etkilediği desteklenmektedir. Örneğin, Hitt ve Tyler (1991), yöneticilerin yaşının stratejik değerlendirmeleri etkilediğini bulmuştur. Araştırma insanların yaşlandıkça

esnekliklerinin azaldığını, katılaştıklarını ve değişime dirençlerinin arttığını ifade etmektedirler. Daha yaşlı yöneticiler için hem kariyer hem de finansal açıdan güvenliğin daha önemli hale geldiği ifade edilebilir. Bu yüzden daha yaşlı yöneticilerin, bir işletmenin stratejik açıdan önemli değişimlerini içeren riskli kararları almaktan çekindikleri ifade edilmektedir (Charlson ve Karlsson,1970; Vroom ve Pahl, 1971'den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 97). Öte yandan genç yöneticiler, daha risk odaklıdır; yani genç yöneticiler hem kurumsal büyüme hem de satış ve kazançlarda dalgalanma (volatilityle) ile daha ilişkilidirler.

Yaşlı yöneticiler ayrıca, verdikleri kararları açısından daha az güvene sahiptirler ve eğer negatif sonuçların farkına varırlarsa kararlarını değiştirmeye daha fazla yönelirler (Taylor, 1975'den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 97). Bunun sonucunda, stratejik değişime liderlik etme inancına sahip değildirlir.

Bu açıklamaların eşliğinde araştırmadaki genç yöneticilerin daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının olduğu düşüncesiyle **H4.1. hipotezimiz** “*Genç yöneticilerin stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları yüksektir*” şeklinde oluşturulmuştur.

İşte Kalış Süresi: Uzun süre aynı örgütte çalışmak örgüt değerleri ve statükoya uyum ile ilişki derecesini arttırır (Alutto ve Hrebiniak, 1975; Staw ve Ross, 1980; Stevens vd. 1978; Schmidt ve Posner, 1983'den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 98). Miller (1991: 48)'de uzun süre örgütte çalışan yöneticilerin örgütün çevresine uygun yapı ve stratejileri uygulama olasılığının daha az olduğunu ifade etmektedir.

Aynı zamanda uzun süre örgütte çalışan yöneticilerin sosyal bağlılığının da (uyum) yüksek sevide olacağı ifade edilmektedir. Bu durum statükonun değişmesi konusunda isteksizliğe neden olur (Michel ve Hambrick, 1992; Janis, 1972'den akt.

Wiersema ve Bantel, 1992: 98). Bunlara ek olarak uzun süre örgütte çalışmak organizasyonel politika ve prosedürlere daha bağlı olmaya neden olur.

Bu nedenle araştırmada kısa süreli çalışma ve stratejik değişim arasında pozitif bir ilişkinin olması beklenmektedir. **H4.2.** hipotezimiz “*Yöneticilerin işletmede kısa süreli çalışması stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarını artırır*” şeklinde oluşturulmuştur.

Eğitim: Eğitim seviyesi her bireyin bilişsel yetenek ve becerilerini yansıtır. Yüksek eğitim seviyesi bilgi sürecindeki yüksek kapasiteyle ve çeşitli caydırıcılar arasında ayırım yapabilme yeteneğiyle ilişkilidir (Schroder, Driver ve Streufert, 1967’den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 99). Yüksek eğitime sahip bireyler belirsizlikleri tolero etme, karmaşıklıkları birleştirebilme yeteneğine sahiptir (Dollinger, 1984: 354). Yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler daha yenilikçidir (innovative) (Becker, 1970; Kimberly ve Evanisko, 1981; Roger ve Shoemaker, 1971’den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 99).

Bantel ve Jackson (1989)’da yaptıkları çalışmalarında yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin daha yenilikçi olduğunu bulmuştur (Wiersema ve Bantel, 1992: 99). Bu nedenle bu çalışmada bireylerin eğitim seviyesi arttıkça daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının olduğu düşünülmektedir. Çalışmadaki **H4.3.** hipotezimiz “*Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları artar*” şeklinde oluşturulmuştur.

Cinsiyet: Literatürde bayanlarda, dönüştürücü liderlik vasıflarının, erkeklere oranla daha fazla olduğu hususunda araştırmalara rastlanmaktadır (örneğin, Bass ve Avolio,1994; Druskat, 1994; Rosener ve Powell, 1997). Eagly ve Johnson (1990)’ da yaptıkları meta analizde kadın liderlerin erkek liderlere nazaran daha demokratik ya da katılımcı, daha az otokratik ya da direktifçi eğilimli oldukları bulunmuştur. Kadın

liderlerde takipçilerini dinleme, takım kararlarının oluşturulması, demokratik yönlendirme eğilimi daha yoğundur ve kadınların dönüştürücü liderlik ölçülerinde daha yüksek puanlar elde edilmiştir (Tucker, Carthy ve Colleen, 1999: 286). Ayrıca Tucker ve arkadaşlarının (1990)'da USA'de politik liderler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmaları da önceki çalışmaları desteklemektedir ve kadın liderlerin daha dönüştürücü liderlik tarzı sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır (Tucker vd., 1990: 288).

Dolayısıyla kadın yöneticilerin işletmelerde daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı **H4.4.** hipotezimiz "*Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılığına sahiptir*" şeklinde oluşturulmuştur.

4.3.3. Kontrol Değişkenleri

Çalışmadaki kontrol değişkenleri işletme büyüklüğü, işletme yaşı ve işletmenin kamu ve özel sahiplik durumu olarak belirlenmiştir.

4.3.3.1. İşletme Büyüklüğü

Stratejik değişim üzerine işletmelerin büyüklüğü ile ilgili olarak birbirinden farklı iki görüş olduğu daha önceki Bölüm 5.1'de açıklanmıştı. Bu birbirine karşı görüşlerden dolayı işletme büyüklüğünün stratejik değişime olan etkisine dair bir hipotez oluşturulmamış, ancak büyüklük işletme çalışanlarının sayısı olarak ölçülmüş ve kontrol değişkeni olarak alınmıştır.

İşletme büyüklüğü olarak çalışanların sayısı alınmıştır. Buna göre büyüklüğün belirlenmesinde TÜİK'in sınıflaması temel alınmıştır (www.tuik.gov.tr).

Küçük, orta ve büyük işletmeler sırasıyla 1-49 çalışan; 50-99 çalışan; 100-üstü çalışan olarak sınıflandırılmıştır.

4.3.3.2. İşletmenin Yaşı

İşletmelerin yaşının stratejik değişime etkisine dair birbirinden farklı görüşler söz konusu olduğu için bu çalışmada işletmelerin yaşı kontrol değişkeni olarak alınmıştır ve herhangi bir hipotez oluşturulmamıştır.

4.3.3.3. İşletme Sahipliği

Stratejik değişim açısından kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri birbirinden farklı olarak yönetilebilir. İşletme sahipliği ve stratejik değişim konusunda literatürdeki bilgi farklılığından dolayı bu değişken, analizlerde kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Özel sektör işletmeleri 1, kamu işletmeleri 0 olarak kodlanmıştır (Dummy kodlaması yapılmıştır).

4.4. ARAŞTIRMADAKİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ VE VERİ TOPLAMA

ARACI

4.4.1. Liderlik Tarzını Belirleme Yöntemi

Çalışmada CEO'ların liderlik tarzının belirlenmesine yönelik Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen, geçerliliği kanıtlanmış ve literatürde sıklıkla kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketinden (MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) (Bkz. Ek 2) yararlanılmıştır. MLQ 75'in üzerindeki araştırmada: uluslararası dergiler, doktora tezleri, kitap konularında, konferans bildirilerinde ve

teknik notlarda kullanılmıştır(Lowe ve Kroeck, 1996: 388). Anketin yapı geçerliliği ve güvenilirliği 3.786 cevaplayıcıyı içeren 14 bağımsız örnek değerlendirilerek test edilmiştir (Avolio ve Bass, 2004: 51). MLQ skalaları için güvenilirlik 0,74'den 0,94'e sıralanmaktadır bu da genel kabul görmüş içsel tutarlılık standartlarını karşılamaktadır (Avolio ve Bass, 2004: 44). MLQ Form 5X 'in faktör yapısı incelenmiş ve yeterli bulunmuştur. MLQ 5X Formunun liderliği hesaplamak için hesaplama cetveli de anket satın alındığında rehber kitapçığı ile verilmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) Tam Aralık Liderlik Modelindeki dönüştürücü, işlem bazlı ve pasif/çekingen liderlik tarzını ve 9 faktörü: idealleştirilmiş etki (tutumsal), idealleştirilmiş etki (davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi ve destek, koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ve laissez-faire liderliği (Avolio ve Bass, 2004: 19) ölçer.

MLQ'nun eğitim amaçlı kullanılan uzun ve araştırma amaçlı kullanılan kısa formu olmak üzere iki formu söz konusudur. MLQ'nun kısa formu 45 ifade içerir (Avolio ve Bass, 2004: 5). Bu çalışmada bu kısa form kullanılmıştır. Tam Aralık Liderlik Modelindeki 9 faktör dörder ifadeyle, geriye kalan dokuz ifade de genel liderlik etkinliğini ölçmektedir

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı birincil kaynaklardan oluşturulan MLQ 5X anket formu ile sağlanmıştır. Anketler, stratejik değişimde önemli bir paya sahip üst düzey yöneticilere uygulanmış ve liderlik uygulamalarına dair bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Anketteki 45 ifadeyi cevaplayıcıların derecelendirmeleri istenmiştir. Derecelendirmede "1" Hiç Katılmıyorum, "5" Tamamen Katılıyorum düzeyini ifade etmektedir.

4.4.2. Stratejik Değişimi Ölçme Yöntemi

Bu çalışmada seçilen örnekleme işletme seviyesindeki stratejik değişim değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma literatüründe işletme bazında stratejik değişimi ölçen birkaç çalışmaya (örneğin; Abnethy ve Brownell, (1999); Shortell ve Zajac (1990)) rastlanmaktadır. Bu çalışmanın da araştırma çalışması olması itibariyle araştırma literatüründe geçerli olan bir yöntem kullanılması uygun görülmüştür. Bu nedenle stratejik değişimi ölçmek için Shortell ve Zajac (1990)'ın kullandığı yaklaşım uygulanmıştır. İşletmelerin ürün/pazar duruşunu ne dereceye kadar değiştirdiğini ölçmek için Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisini (Bkz. İkinci Bölüm Stratejik Değişimi Ölçme) kullanan bir enstrüman hazırlanmış ve çalışmada kullanılmıştır.

Bu enstrümanda CEO'ların işletmelerinin hem iki yıl önceki, hem de şu anki stratejik pozisyonunu değerlendirmeleri istenmektedir. 7'li skalada bir ucu savunmacı (himayeci) tipi işletmeyi (1,2), diğer ucu da fırsatçı (saldırgan) tipi işletmeyi (6, 7) temsil etmektedir. (3-5) arası analizci işletmeyi temsil etmektedir.

(1,2) A tipi işletme göreceli olarak durgun ürün/hizmetler sunar ve nüfusun özel bir segmentine (örneğin belli bir jeolojik bölge) odaklanma eğilimindedir. Diğer benzer işletmelerin büyüklükteki ve özellikteki işletmeler ile karşılaştırıldığında daha az ürün/hizmet sunar. Genellikle işletme A sektörde yeni ürünlerin ve pazar gelişmelerinin öncüsü değildir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkililiği arttırmak ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme var olan hizmet/programlarında en iyi işi yapma şansının olduğuna inanır ve var olan ürün ve hizmetlerini iyileştirmenin en iyisi olduğunu düşünür.

(3-5) İşletme B mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar

dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. İşletme B yeni bir ürün veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz. Dikkatle yeni alana giren rakibini inceler, sonra ürün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer.

(6,7) İşletme C sık sık değişimler ve sahip olduğu ürün/hizmetlere ilaveler yapar. Diğer işletmelerin büyüklüğü ve fonksiyonlarıyla kıyaslandığında daha geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olma eğilimindedir. İşletme C pazardaki fırsat ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verir ve sürekli olarak yeni ürün, yeni hizmet ve programların öncüsüdür. Diğer işletmeler sık sık işletme C'nin geliştirdiği ürün ve hizmetleri takip eder. Diğer işletmeler bu tip bir işletmenin girdiği her alanda gücünü sürdüremez.

Burada stratejik değişim daha önceki yıllarda ve şu anda işletmenin kendisini tanımladığı iki oranın arasındaki farkın mutlak değeri olarak ölçülmüştür.

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özellikleri ve işletmeler hakkında bilgilerin edinilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde işletmenin kuruluş yılı, çalışan sayısı, kamu ve özel olmak üzere sahiplik durumu, işyeri alan türü(otomotiv, havacılık, demiryolu), yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumları ve işte kalış süreleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm liderlik tarzının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi sorularını içermektedir. Bu orijinal Çok Faktörlü Liderlik anketi Mind Garden 'dan satın alındıktan sonra Türkçe'ye çevrilmesinde yapılabilecek olası yanlışları engellemek için, Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Okulundan her iki dile hakim, orijinal kültüre aşina olan ve test yapısı hakkında bilgi verilen uzman akademisyenlerden(çevirmenlerden) yardım alınmıştır (Bu konuda hazırlanan ve uzmanlara verilen açıklayıcı yönerge için bkz. Ek 1). Ölçme aracının uygulama ve puanlama yönergesi, maddeleri ve cevap seçenekleri uzmanlar eşliğinde orijinal dilinden Türkçe'ye çevrilmiştir.

Üçüncü bölümde ise stratejik değişimin ölçülmesine yönelik hazırlanan sorular bulunmaktadır.

4.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri sırasıyla frekans ve yüzde dağılımları, güvenilirlik analizi, Faktör analizi, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Küresellik (sphericity) testi, ortalamaların hesaplanması, ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi), değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Çoklu Regresyon analizidir. Çoklu regresyon analizinde Hiyerarşik Regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan uyarlanmış anketin güvenilirlik ve geçerliliği ölçülmüştür. Güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach alfa(α) katsayısına bakılmıştır. Güvenilirlik analizi bireylerin ölçme aracındaki maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçmek için gerçekleştirilir. Güvenilirlik, ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,70 ve daha yüksek olması uygulanan anketin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010:170-171). Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Güvenirlik, geçerlik için gerekli koşul olmasına rağmen, yeterli koşul değildir. Güvenilir bir ölçek her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle geçerliği yüksek olan ölçme aracının bir dereceye kadar güvenilirliği de yüksektir. Fakat güvenilirliğin yüksek olması aracın, geçerliğinin de yüksek olacağı hakkında tam bir bilgi vermez (Özcelik, 1981: 67).

Uygulanan uyarlanmış anketin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla da açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kültürlerarası ölçek

uyarlama çalışmalarında kullanılan bir yöntemdir. Bu tekniğin uyarlama çalışmalarında kullanılmasında iki gerekçe vardır. Bunlardan ilki, bir psikolojik özelliğin farklı kültürlerde farklı tanımlara sahip olabilmesidir ve ikincisi davranışların ayrımsal uygunluğunun yapı kavramı ile açıklanmasıdır. Bu gerekçeler doğrultusunda bu çalışmada uyarlanmış anketin yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi p değişkenli bir olayda birbiri ile ilişkisi olan değişkenleri bir araya getirerek daha az sayıda yeni ortak değişken bulmayı amaçlar. Faktör analiziyle ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelandikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün (soru kümesinin) bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür. Faktör analizi, çok sayıda değişkenden (maddeden) az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir. Madde faktör yük değerlerinin 0.45 ve daha yüksek olması istenmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124).

KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) ve Barlette Küresellik testi, örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmeye yönelik bir testtir. KMO, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Faktörleştirebilmek için KMO'nun 0,60'dan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması (0,05'ten küçük), veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir (Büyüköztürk, 2010: 126)

Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene (yordayıcı değişkenlere) dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2010: 98). Kullanılan hiyerarşik regresyon analizinde yordayıcı değişkenler daha önce belirlenen sıraya

göre analize alınmış ve her bir değişkenin, bağımlı değişkene ilişkin varyansa olan katkıları bakımından değerlendirilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinde daha önce analize alınan yordayıcı değişkenler, daha sonra analize alınan yordayıcı değişkenler için kontrol değişkeni durumundadır.

Yapılan Çoklu regresyon analizinde bazı nitel değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri araştırılırken, “dummy değişkeni” olarak tanımlanması sağlanmış ve analize alınmıştır.

5. ANALİZLER VE BULGULAR

Çalışmada öncelikle ölçekteki soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışmaya sektör ayırımı gözetmeksizin 65 yönetici dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS v.16 programına girilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach alpha (α) değeri 0,785 olarak bulunmuştur. Böylece uyarlanmış ölçeğin güvenilir olduğu görülmüş ve veri toplanmaya devam edilmiştir.

5.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER

Çalışmaya katılan üst yöneticilerin demografik özelliklerinin analizi Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Üst Düzey Yöneticilere Ait Demografik Özellikler

Değişenler		Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	38	18,5
	Erkek	167	81,5
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	1	0,5
	Lise	21	10,2
	Meslek Yüksek Okulu	51	24,9
	Üniversite	115	56,1
	Y.Lisans ve Üstü	17	8,3
İşletmede Çalıştığı Yıl	1-5	75	36,6
	6-10	39	19,0
	11-15	32	15,6
	16-20	11	5,4
	21-25	36	17,6
	26-30	6	2,9
	31 ve Üstü	6	2,9
	Yaş	20-25 Arası	11
26-30 Arası		30	14,6
31-40 Arası		59	28,8
41-50 Arası		69	33,7
51-60 Arası		31	15,1
61 ve Üstü		5	2,4
TOPLAM		205	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi çalışmaya ait örneklemdaki yöneticilerin çoğunluğunun erkek (%81,5) olduğu, yarısından fazlasının yüksek öğrenime sahip olduğu (%64,4), %71,2’sinin 15 yıldan daha az, %28,8’nin 15 yıldan daha uzun süredir işletmede çalıştığı ve %51,2’sinin de 40 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin çalıştıkları işletmeler ile ilgili özellikler ise aşağıdaki Tablo 7’de verilmektedir. Çalışmada yöneticilerin çoğunluğunun (%54,1) 25 yaş altı işletmede çalıştığı, 25 yaş üstü olan işletmede çalışan yönetici oranının % 45,9 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %25,4’ü küçük, %13,7’si orta ve %61’i ise büyük ölçekli işletmede çalışmaktadır. Kamu ve özel sahiplik durumu açısından yapılan değerlendirme de ise yöneticilerin %59’nun özel, %41’nin ise kamu işletmelerinde istihdam edildiği görülmektedir. Son olarak yöneticilerin %28,8’i otomotiv, %52,2’si havacılık ve %19’nun ise demiryolu sanayinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri

Değişkenler		Sıklık	Yüzde (%)
Örgüt Yaşı	1-5	23	11,2
	6-10	25	12,2
	11-15	8	3,9
	16-20	22	10,7
	21-25	33	16,1
	26-30	37	18,0
	31-35	16	7,8
	36-40	2	1,0
41 yıl ve üstü	39	19,0	
Örgüt Büyüklüğü	Küçük	52	25,3
	Orta	28	13,7
	Büyük	125	61,0
Sahiplik Durumu	Özel	121	59,0
	Kamu	84	41,0
İş Alan Türü	Otomotiv	59	28,8
	Havacılık	107	52,2
	Demiryolları	39	19,0
TOPLAM		25	100

5.2. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenilirliğinin araştırılmasında Cronbach alfa (α) katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucu Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo.8. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik İstatistiği	
Cronbach's Alpha	N
,739	36

Tablo 8’den de görüldüğü gibi anketin güvenirlilik katsayısı yaklaşık 0,74 olarak hesaplanmış ve güvenilir olarak bulunmuştur.

5.3. FAKTÖR ANALİZİ

Uygulanan uyarlanmış anketin açıklayıcı faktör analizinde 9 adet ayrı faktör grubu oluşturulmuş ve birbirileri ile ilişkili olan değişkenler bir araya

getirilerek daha az sayıda değişken elde edilmiştir. Dolayısıyla fazla sayıda değişken arasında yapılabilecek bir yorumun, faktör analiziyle daha doğru ve daha elverişli sonuca ulaşması sağlanmıştır. Faktör Analizine tabi tutulan dönüştürücü liderlik tarzını belirleyici 5 boyut, işlem bazlı liderlik tarzını belirleyen 2 boyut ve pasif/ çekingen liderlik tarzını belirleyen 2 boyutu oluşturan 36 adet soru açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucu Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler) Sonuçları

	KOD	Anket Soruları	Faktör Yüklere	Ortalama
DÖNÜŞTÜRÜCÜ	E3	Diğerlerinin sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	,699	4,1805
	E1	Kritik varsayımları, doğruluklarını sorgulamak için tekrar gözden geçiririm	,688	4,3805
	E4	Görevlerin nasıl yapılacağına dair yeni yollar sunarım.	,603	4,1366
	E2	Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	,577	4,4049
	İG1	Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim	,720	4,0976
	İG2	Elde edilmesi gerekenler hakkında hevesle konuşurum.	,699	4,0976
	İG4	Amaçlara ulaşılacağına inandığımı gösteririm.	,649	3,2537
	İED1	En önemli değerlerimden ve inançlarımdan bahsederim	,885	3,7024
	İED3	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum	,812	3,2341
	Bİ3	Diğerlerine grup üyesi olarak değil birey olarak davranırım.	,820	3,9561
	Bİ2	Öğretmeye ve rehberliğe vakit ayırırım	,719	3,4244
	İŞLEM BAZLI	İET3	Diğerlerinin saygısını kazanacak şekilde davranırım	,775
İET2		Grubun iyiliği için kişisel çıkarlarımla önüne geçerim.	,582	4,0293
İYA2		Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya veririm	,846	4,3268
İYA4		Standartlara ulaşmak için hatalara yoğunlaşırım	,742	4,0683
İYA3		Tüm hataları akılda tutarım	,632	1,3561
KO2		Performans amaçlarına ulaşmakta kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım	,727	2,0878
PASİF ÇEKİNGEN	KO4	Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belli ederim	,705	3,2927
	KO1	Başkalarına eğer çaba gösterirlerse yardımcı olurum.	,674	1,8146
	LAS2	Bana ihtiyaç olduğunda yokumdur	,795	4,1805
	LAS4	Acil sorulara cevap vermeyi ertelerim	,668	4,3805
	LAS1	Önemli konular baş gösterdiğinde dahil olmaktan kaçınırım	,584	4,1366
	İYP3	“ BOZUK DEĞİLSE TAMİR ETME” ye olan inancımı gösteririm	,839	4,4049
İYP4	Harekete geçmeden önce sorunların kronik hale gelmesi gerektiğini düşünürüm	,630	4,0976	

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına dayalı olarak ölçekte yer alması gereken 0.45 faktör puanının üstünü sağlayan 24 adet soru belirlenmiştir.

Faktör analizi için veri yapısı uygunluğunu test etmek için KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlette Küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO katsayısı 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç faktör analizi için veri yapısının uygun olduğunun göstermektedir. Barlette küresellik testinde de hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca test sonucunun anlamlı çıkması puanların normalliğinin de bir kanıtı olarak görülebilir. Sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. KMO ve Barlette Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser- Meyer- Olkin Veri Yeterliliği Ölçümü		0,748
Barlette Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2,083E3
	df	630
	Anlamlılık	0,000

5.4. REGRESYON VE KORELASYON ANALİZİ

Bu bölümde regresyon ve korelasyon analizlerine geçmeden önce çalışmanın amaçlarından biri olan işletmelerde hakim olan liderlik tarzının belirlenmesi için ortalamaların ve standart sapmaların hesaplanmasına yer verilmiştir. Sonuçlar Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Liderlik Tarzları Ortalamaları

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Ortalamalar	Standart Sapma
DÖNÜŞTÜRÜCÜ	205	2,95	5,00	3,9047	,38389
İŞLEM BAZLI	205	2,50	5,00	3,6220	,54110
PASİF/ÇEKİNGEN	205	1,00	3,75	2,1110	,56854

Çalışmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzları incelendiğinde dönüştürücü liderlik tarzının diğer iki liderlik tarzından daha baskın olduğu görülmektedir. İkinci olarak ağırlıklı olan liderlik tarzı ise işlem bazlı liderlik tarzıdır. Örnekleme en az seviyede hakim olan liderlik tarzının ise Pasif/Çekingen liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

İşletmeler bazında yapılan liderlik tarzı incelemesinde ANOVA sonuçları Tablo 12’de ve ANOVA testi ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 13’de verilmektedir. Tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, üç liderlik tarzının farklı işletmelerde yöneticilik yapanlar arasında istatistiksel olarak 0,05 seviyesinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Tablo 13’deki sonuçlar incelendiğinde dönüştürücü liderlik tarzının en hakim olduğu işletmelerin Esray Makina Otomotiv İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Güneşler Karoser ve Damper Makina İnş.Malz. San. ve Tic. Ltd. Şti.ve Coşkunöz Savunma ve Havacılık Sanayi Ticaret A.Ş. olduğu görülmektedir.

İşlem bazlı liderlik tarzı için yapılan incelemelerde en yüksek ortalama puanları Arıkan Kriko ve Makina Sanayi Ticaret Aş, Aydıngör Makina, Coşkunöz Savunma ve Havacılık Sanayi Ticaret A.Ş. ve JMS Makina Sanayi ve Ticaret Aş.’nin almaktadır. Burada dikkat edilecek bir husus Coşkunöz Savunma ve Havacılık Sanayi ve Tic. A.Ş.’nin yöneticilerinin hem dönüştürücü, hem de işlem bazlı liderlik tarzı özelliklerine sahip olduğudur. Bu da en etkin liderlik tarzını ifade etmektedir. En Pasif/Çekingen liderlik tarzını hakim olduğu işletmeler ise Karcan Kesici Takımlar ve TURBOMAK Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. olarak bulunmuştur.

Tablo 12. Liderlik Tarzları ile İşletme Yöneticileri Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
DÖNÜŞTÜRÜCÜ	Gruplar arası	5,626	24	,234	1,727	,024
	Gruplar içi	24,439	180	,136		
	Toplam	30,064	204			
İŞLEM BAZLI	Gruplar arası	19,653	24	,819	3,678	,000
	Gruplar içi	40,076	180	,223		
	Toplam	59,729	204			
PASİF/ÇEKİNGEN	Gruplar arası	13,914	24	,580	2,006	,006
	Gruplar içi	52,026	180	,289		
	Total	65,941	204			

Tablo 13 İşletmeler ve Liderlik Tarzları Arasındaki Tek Yönlü ANOVA Testi Tanımlayıcı Sonuçları

NO	İŞLETME ADI	DÖNÜŞTÜRÜCÜ		İŞLEM BAZLI		PASİF/ÇEKİNGEN	
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
1	Savronik	3,6000	,19422	3,1818	,43111	2,2273	,36722
2	Tusas	3,7409	,37901	3,2742	,41399	1,9301	,59399
3	Alp Havacılık	3,7850	,43825	3,4000	,22498	1,7750	,56390
4	Tülomsaş	3,8401	,35888	3,6042	,41854	2,3255	,49882
5	Arıkan Kriko	4,1083	,71889	4,1667	,47140	2,5000	,23570
6	GKN	4,0633	,29330	3,6667	,37268	1,5500	,37546
7	Esray	4,3310	,46681	3,9762	,71640	2,1071	,15749
8	Aycan Makina	3,8786	,50851	3,8571	,36551	1,7976	,40213
9	Toprak Döküm	4,0508	,35811	3,8333	,62361	2,1136	,57306
10	Aydınör	4,1262	,36992	4,4524	,61399	2,3571	,48523
11	Derin Makina	4,0833	,40808	3,9630	,27358	2,0093	,66984
12	Karcan	3,9367	,39430	3,5667	,38370	2,6667	,40397
13	Günesler K.	4,4167	.	3,8333	.	1,1667	.
14	EJS	3,8944	,56555	3,7500	,62138	2,0833	,81479
15	FORD	3,9875	,23668	3,5000	,50185	1,9688	,46236

16	Alfatec	4,0433	,12834	3,6333	,29814	2,1000	,19003
17	Akbey	3,9000	.	3,8333	.	2,2500	.
18	Atart Savunma	3,8479	,44716	3,5417	,58926	2,3438	,61952
19	Nümerik Mak.	3,7567	,28397	3,7667	,36515	2,4167	,79931
20	Coşkunöz	4,1833	,51854	4,5833	,58926	2,0833	,11785
21	Busel Makina	3,8083	,19650	3,7083	,31549	2,5208	,23936
22	Turbomak	3,8292	,20700	3,3333	,63828	2,5833	,98366
23	Esjant Oto.	4,0167	,22546	3,0556	,09623	1,5556	,33679
24	Aktır	3,7333	.	3,6667	.	1,2500	.
25	JMS	3,7667	.	4,5000	.	2,5000	.

İşyeri alan türleri (Otomotiv, Havacılık ve Demiryolu) ile liderlik tarzları arasında yapılan incelemedeki sonuçlar ise Tablo 14ve Tablo 15’de verilmektedir.

Tablo 14. İş Yerleri Alan Türleri İle Liderlik Tarzları Arasında Tanımlayıcı

İstatistikler

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ		İŞLEM BAZLI		PASİF / ÇEKİNGEN	
	Ort	St. Sapma	Ort.	St. Sapma	Ort.	St. Sapma
OTOMOTİV	4,0054	,34192	3,7006	,56203	1,9929	,56526
UZAY VE HAVACILIK SANAYİ	3,8407	,38290	3,5607	,54291	2,1121	,59281
DEMİRYOLLARI	3,9282	,41940	3,6709	,49484	2,2863	,46272

Tablo 15. İş Yerleri Alan Türleri İle Liderlik Tarzları Arasında Tek Yönlü ANOVA

Testi Sonuçları

ANOVA						
		Karelerin Toplamı (Sum of Squares)	df	Ortalamaların Karesi (Mean Square)	F	Anlamlılık
DÖNÜŞTÜRÜCÜ	Gruplar arası	1,058	2	,529	3,685	,027
	Gruplar içi	29,006	202	,144		

	Toplam	30,064	204			
İŞLEM BAZLI	Gruplar arası	,859	2	,430	1,474	,232
	Gruplar içi	58,870	202	,291		
	Toplam	59,729	204			
PASİF/ÇEKİNGE N	Gruplar arası	2,021	2	1,011	3,194	,043
	Gruplar içi	63,919	202	,316		
	Toplam	65,941	204			

İşyeri alan türleri ile liderlik tarzları arasında yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde dönüştürücü ve pasif/çekingen liderlik tarzları ile işyeri alan türü arasında anlamlı bir ilişki yakalanmıştır. Tablo 14 sonuçları incelendiğinde otomotiv sektöründe çalışan yöneticilerin diğer iki grup içinde daha dönüştürücü liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir. Pasif/Çekingen Liderlik tarzının ise demiryolları sanayinde çalışan yöneticilerde ağır bastığı görülmektedir.

Çalışmada, stratejik değişim bağımlı değişkeniyle birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Hiyerarşik Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışmada analiz yöntemi olarak seçilen Hiyerarşik Regresyon Analiziyle stratejik değişim bağımlı değişkeniyle kontrol değişkeni olarak alınan işletmelerin yaşı, büyüklüğü ve sahiplik durumları, yöneticilerin demografik özelliklerinden cinsiyetleri, eğitim durumları, işte kalış süreleri ve yaşları, liderlik tarzları olan dönüştürücü, işlem bazlı ve pasif/çekingen liderlik tarzları gibi bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, bu ilişkinin gücü ve türü de belirlenmiştir.

Aşağıda verilen Tablo 16'da tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizinden elde edilen korelasyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 16. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. STRATEJİK DEĞİŞİM	1,0098	1,05714										
2. Örgüt Yaşı	5,1268	2,60721	-,164**									
3. Örgüt Büyüklüğü	2,3561	,86036	-,225**	,718**								
4. Sahiplik Durumu	1,4098	,49299	-,158**	,562**	,625**							
5. Cinsiyet	,8146	,38955	-,210**	,043	,096*	,066						
6. Eğitim Durumu	3,6146	,79999	,080	,085	,072	-,008	-,073					
7. İşte Kalış Süresi	2,6878	1,74898	-,168**	,582**	,478**	,371**	,116**	,075				
8. Yaş	3,4585	1,14810	-,181**	,326**	,271**	,160**	,202**	,108*	,550**			
9. Dönüştürücü Liderlik	3,9047	,38389	,101*	-,065	-,129**	-,104*	,051	-,092*	-,014	-,064		
10. İşlem Bazlı Liderlik	3,6220	,54110	,249**	-,028	-,167**	-,118**	-,152**	-,114*	,001	-,083	,438**	
11. Pasif/Çekingen Liderlik	2,1110	,56854	-,002	,105*	-,015	,021	-,069	-,047	,214**	,130**	-,068	-,012

Yukarıdaki Tüm İlişkiler * p < ,10 düzeyinde anlamlıdır.

** p < ,05

Tablo 16'daki korelasyon matrisi bazı değişkenler arasında önemli ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Özellikle örgüt yaşı ve büyüklüğü arasında (0,718) ve sahiplik durumu ve örgüt büyüklüğü arasında (0,625) ilişki en büyükleridir. Bu nedenle Belsely, Kuh ve Welsch (1980) tarafından ortaya konan regresyon analizinde multicollinearity (çoklubağlantılılık) etkisini test etmek için gerekli prosedür

uygulanmıştır*. Bu amaçla bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değeri($1-R^2$) 0,20'den daha büyük bulunmuştur. Varyans büyütme faktörü (VIF) 10'dan düşük ve durum indeksi (CI)[†] ise üç değer hariç 30'dan küçük bulunmuştur(Bkz Ek 3 ve Ek 4). Bu durum multicollinearity (çoklu bağlantı) sorunun olmadığını göstermektedir. Böylece regresyon katsayılarının tahminler üzerinde güvenilirliği söz konusudur.

Stratejik değişime yöneticilerin cinsiyeti ve işletmelerin sahiplik durumunun etkisini araştırma analizinde dummy değişkenleri kullanılmıştır. Burada erkeklerin kadınlara göre ve özel sektör işletmelerinin kamu sektörü işletmelerine göre stratejik değişimle daha ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu dummy değişkenleri regresyon eşitliğine de konulmuştur.

Hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 17'de gösterilmektedir. 4 modelde ayrı ayrı regresyon eşitlikleri test edilmiştir. İlk model sadece kontrol değişkenlerini, ikinci model kontrol değişkenleri ve yöneticilerin demografik özellikleri, üçüncü model kontrol değişkenleri ve liderlik tarzları ve dördüncü model tüm değişkenleri içermektedir. Bu yaklaşım üç set değişkenin her birinin açıklanan varyans üzerinde göreceli etkisinin karşılaştırılmasını sağlamaktadır.

Regresyon sonuçlarına göre Model I, Model II, Model III ve Model IV de bulunan değişkenlerden birisi bir birim değiştiğinde diğer değişkenlerin nasıl bir değişim gösterdiği bulunmaktadır.

* Multicollinearity (çoklu bağlantılılık), bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olmasıdır. Veri deseninde bağımsız değişkenlerin ikili korelasyonları 0,80'in üzerinde ise çoklu bağlantı olabileceğini, 0,90'ın üzerinde bir korelasyon ise ciddi bir çoklu bağlantı sorunun olabileceğini göstermektedir. Çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespiti için tolerans değerine, varyans büyütme faktörüne (VIF) ve durum indeksine(CI) bakılmalıdır. Değerlerin sırasıyla 0,20'den büyük, 10'dan düşük ve 30'dan düşük olması gerekmektedir. Bunlardan ikisi ihlal edilirse çoklu bağlantı sorunu var demektir(Büyüköztürk, 2010: 100).

[†] Durum İndeksi (CI)= En yüksek özdeğerin değişkenin değerine oranının kareköküdür.

Tablo 17. Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	Model I: Kontrol Değişkenleri	Model II: Kontrol Değişkenleri + Demografik Değişkenler	Model III: Kontrol Değişkenleri + Liderlik Tarzlari	Model IV: Tüm Model	ΔR^2
DÖNÜŞTÜRÜCÜ			-,024	,003	,008
İŞLEM BAZLI			,232**	,213**	,055
PASİF/ÇEKİNGEN			,001	,018	-,005
Yönetici yaşı		-,104		-,087	,028
Yönetici cinsiyeti		-,162**		-,132*	,039
Yönetici Eğitim Durumu		,091		,119*	,001
Yönetici Çalıştığı Yıl		-,016		-,047	,023
Örgütün Yaşı	,002	,021	-,044	-,017	
Örgütün Büyüklüğü	-,208*	-,181*	-,147	-,122	
Örgütün Sahiplik Durumu	-,029	,023	-,017	-,006	
R ²	,051	,104	,098	,145	
Ayarlanmış R ²	,037	,072	,071	,101	
F	3,605**	3,259**	3,599**	3,300**	

^a Gösterilen tüm değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir. n=205

*p < 0,1 düzeyinde anlamlıdır.

**p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Model 1’de üç kontrol değişkeni analize alınmıştır. Stratejik değişim ve kontrol değişkenleri (örgüt yaşı, örgüt büyüklüğü ve örgüt sahiplik durumu) regresyonu kontrol değişkenlerinden sadece örgüt büyüklüğünün stratejik değişim

üzerinde etkisinin istatistiksel olarak 0,10 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Burada örgüt büyüklüğü arttıkça stratejik değişimin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol değişkenleri stratejik değişimde varyansın %5'ini açıklamaktadır.(Ayarlanmış $R^2= 0,037$) Kontrol değişkenleri ile ilgili olarak bu çalışmada bir hipotez kurulmamıştır.

Stratejik değişim, kontrol değişkenleri ve yöneticilerin demografik özellikleri (yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, işte kalış süresi) regresyonu olan Model 2'deki sonuçlar incelendiğinde, demografik özelliklerden sadece cinsiyetin istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde, kontrol değişkenlerinden de sadece örgüt büyüklüğünün istatistiksel olarak 0,10 düzeyinde, stratejik değişim üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Burada erkeklerin kadınlardan daha fazla stratejik değişim gerçekleştirmeye meyilli oldukları belirlenmiştir. Ayrıca örgüt büyüklüğü arttıkça stratejik değişimin azaldığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu da daha önce ifade edilen işletmeler büyüdükçe esnekliklerini kaybederler ve değişimleri gerçekleştirmek daha zor hale gelir şeklindeki argümanı desteklemektedir. Seçilen yordayıcı değişkenler stratejik değişimde varyansın % 10,4'nü açıklamaktadır(Ayarlanmış $R^2= 0,072$).

Model 3'de stratejik değişim, kontrol değişkenleri ve liderlik tarzları regresyon analizine tabi tutulmuştur. Burada liderlik tarzlarından sadece işlem bazlı liderlik tarzının stratejik değişimde istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Seçilen yordayıcı değişkenler stratejik değişimde varyansın % 9,8'ini açıklamaktadır(Ayarlanmış $R^2= 0,071$).

Model 4 stratejik değişim, kontrol değişkenleri, demografik özellikler ve liderlik tarzları değişkenlerinin regresyona tabi tutulduğu tüm modeldir. Burada stratejik değişime işlem bazlı liderlik tarzının istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde, yöneticinin cinsiyeti ve eğitim durumunun 0,10 düzeyinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü, pasif/çekingen liderlik tarzının, yönetici yaşının, işte kalış süresinin, örgüt yaşı, örgüt büyüklüğü ve işletmenin sahiplik durumunun

stratejik değişim üzerinde önemli (anlamalı) etkisinin olmadığı regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde görölmektedir.

Tüm modelde sadece işlem bazlı liderlik tarzının, yönetici yaşının ve eğitim durumunun önemli yordayıcılar olduğu görölmektedir. Stratejik değişime anlamlı etkisi olan yordayıcı değişkenlerin **önem sırası**: işlem bazlı liderlik tarzı, yöneticinin cinsiyeti ve yöneticinin eğitim durumudur. Seçilen yordayıcı değişkenler stratejik değişimde varyansın % 14,5’ni açıklamaktadır(Ayarlanmış $R^2 = 0,101$).

Tüm sonuçlar göz önüne alındığında çalışmada verilen H2.2. hipotezi “İşletmelerde gerçekleştirilen stratejik değişim seviyesi ve işlem bazlı liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” kabul edilmektedir. Ayrıca yöneticilerin eğitim seviyeleri ile ilgili olarak oluşturulan hipotez H4.3. “Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları artar” doğrulanmış olmaktadır. Burada üniversite ve üstü eğitime sahip olmayan yöneticilerin stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının azaldığı bulunmuştur. Model 4’de ayrıca oluşturulan H4.4. hipotezi “Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha fazla stratejik değişim gerçekleştirme olasılığına sahiptir” doğrulanmamış olmaktadır. Böylece erkeklerin kadınlardan daha fazla stratejik değişim gerçekleştirmeye meyilli oldukları analiz sonucunda bulunmuştur.

Regresyon analizi Model IV sonucuna göre stratejik değişimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmektedir*.

* Matematiksel modelin oluşturulmasında değişkenlere ait katsayılar EK 4 verilen regresyon katsayılar tablosundan elde edilen değerlerdir.

$$\text{Stratejik Değişim} = -,111 - 0,007\text{ÖY} - 0,150\text{ÖB} - 0,013\text{SD} - 0,358\text{C} - 0,080\text{YY} + 0,157\text{ED} \\ - 0,029\text{İKS} + 0,008\text{DT} + 0,416\text{İBT} + 0,034\text{PÇ}$$

Not: **ÖY:** Örgüt Yaşı; **ÖB:** Örgüt Büyüklüğü; **SD:** Sahiplik Durumu; **C:** Cinsiyet; **YY:** Yönetici Yaşı; **ED:** Eğitim Durumu; **İKS:** İşte Kalış Süresi; **DT:** Dönüştürücü Liderlik Tarzı; **İBT:** İşlem Bazlı Liderlik Tarzı; **PÇ:** Pasif/Çekingen Liderlik Tarzı

Çalışmanın amaçlarından üçüncüsü liderlik tarzı davranışlarının stratejik değişim üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Burada etki araştırılmasında regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Liderlik Tarzları Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Regresyon Katsayıları (Beta)	Anlamlılık
Bireysel İlgi	-,003	,966
Entelektüel Teşvik	-,093	,248
İlham Verici Motivasyon	,121	,127
İdealleştirilmiş Etki (Davranışsal)	,091	,210
İdealleştirilmiş Etki (Tutumsal)	-,110	,144
Koşullu Ödül	,094	,236
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,192	,010
Laisses-faire	,027	,726
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,037	,609

Not: Tablodaki değerlerin tümü standardize edilmiş katsayıları göstermektedir.

Tablo 18 incelendiğinde yalnızca istisnalarla aktif yönetim değişkeninin stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İstisnalarla aktif yönetim değişkenindeki artışın stratejik değişimde de artışa neden olacağı söylenebilir.

Liderlik tarzı davranışlarının stratejik değişim üzerindeki etkisinin araştırılmasında oluşturulan hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Sınan Hipotezler

Hipotez No:	Hipotez	Sonuç
H3.1	Bireysel ilgi davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.2	Entelektüel teşvik davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.3	İlham Verici Motivasyon davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.4	İdealleştirilmiş etki (Davranışsal) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.5	İdealleştirilmiş etki (Tutumsal) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.6	Koşullu ödül davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.7	İstisnalarla yönetim (Aktif) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	KABUL
H3.8	Laisses-faire davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED
H3.9	İstisnalarla yönetim (Pasif) davranışı stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.	RED

Tablo 19 incelendiğinde oluşturulan hipotezlerden sadece istisnalarla aktif yönetim davranışının stratejik değişimde etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarıyla (bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş tutumsal ve davranışsal etki koşullu ödüllendirme, laisses-faire ve istisnalarla pasif yönetim) ilgili olarak oluşturulan hipotezler doğrulanmamıştır.

6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmanın temel amacı üst düzey yöneticilerin liderlik tarzı ve demografik özelliklerinin göz önüne alındığı bir stratejik değişim modelini test etmektir. Araştırmanın sonuçlarından hangi liderlik tarzının ve hangi demografik özelliklerin birlikte stratejik değişim seviyesinde bir etkisinin olduğuna dair yeni kanıtlar elde edilmiştir.

Çalışma öncelikli olarak, ilk amaç olan seçilen üretim işletmelerinin üst düzey yöneticilerinde hakim olan liderlik tarzının bulunmasını incelemektedir. Burada, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, araştırmadaki dönüştürücü liderlik tarzına sahip olan yöneticilerin işletmedeki izleyicilerini işlerinde yüksek performans göstermeleri için desteklediklerini ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için izleyicilerinin kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olduğu anlamına gelmektedir. Bu yöneticilerin ilham verici motivasyonla ilişkili davranışları genel olarak işletmenin geleceğine ait olan vizyonunu paylaşmakta istekli olduğunu göstermektedir (Bass ve Avolio, 2004: 27). Bu tarz liderler tarafından yönetilen işletmeler işletmenin misyonunda gerekli olan değişimleri gerçekleştirmede hazırdırlar. Böylece işletmenin etkinliği artar ve iyi bir performansa sahip olurlar. Çalışmadaki üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı sergilemesi işletmelerin etkin olabilmelerinin bir göstergesidir.

Araştırmada en az seviyede hakim olan liderlik tarzının Pasif/Çekingen liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu da örneklemdaki işletme yöneticilerinin çoğunun anlaşmaları belirlemekten, beklentileri aydınlatmaktan ve izleyenler tarafından başarılması beklenen amaçlar ve standartların sağlanmasından kaçınmadıklarını göstermektedir.

Sektörler bazında liderlik tarzı araştırılmasında Otomotiv sektöründe çalışan yöneticilerin Uzak/Havacılık ve Lokomotif sektöründe çalışan yöneticilere göre daha dönüştürücü liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir. Pasif/Çekingen Liderlik tarzının ise Lokomotif sektöründe çalışan yöneticilerde ağır bastığı görülmektedir. Bu sonuç örneklemedeki Lokomotif sektöründe çalışan yöneticilerinin çoğunluğunun kamu sektöründe faaliyet göstermesinden kaynaklı olabilir.

Çalışmanın ikinci adımı kontrol değişkenleri, liderlik tarzları ve demografik özelliklerin stratejik değişime olan etkisinin araştırılmasıdır. Burada oluşturulan dört farklı model ile üç set değişkenin her birinin stratejik değişim üzerindeki göreceli etkisinin karşılaştırılması sağlanmıştır. Sonuçlarda çalışmaya alınan demografik değişkenlerden eğitim durumu ve cinsiyetin ve liderlik tarzlarından işlem bazlı liderlik tarzının stratejik değişimde etkili olduğu, örgüt büyüklüğü, örgüt yaşı ve sahiplik durumunun ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak örgütün büyüklüğü, örgütün yaşı ve sahipliği durumu olarak ele alınan kontrol değişkenlerinin diğer değişkenler olmadan yapılan değerlendirilmesinde örgüt büyüklüğünün stratejik değişimi etkilediği görülmektedir. Örgütlerin büyüklüğünün artması stratejik değişim gerçekleştirme olasılığını azaltmaktadır. Bu sonuç örgütlerin büyüklük ölçüsünün esnekliklerine olan etkisi açısından değerlendirilebilir. Daha önce yapılmış çalışmalarda küçük işletmelerin büyük işletmelere kıyasla daha çok değiştikleri ve daha küçük işletmelerin daha hızlı bir büyüme oranına sahip olduğu bulunmuştur (örn: Kelly ve Amburgey, 1991; Child, 1974; Feitler, Corsi ve Grimm 1997). Ayrıca Hannan ve Freeman (1984) çalışmasında işletmelerin büyüklüğünün değişime olan direnci arttırdığını ve işletmelerin büyüklüğü arttıkça, daha formal olduklarından dolayı işletme davranışının daha tahmin edilebilir ve kontrol edilebilir olduğunu ifade etmektedir (Boeker, 1997: 161). Bu çalışmadaki sonuçta daha önceki araştırmaları destekler niteliktedir. Kısaca büyük işletmeler daha az esnek ve formal olduklarından dolayı stratejik değişimlere daha çok direnç göstermektedirler.

Örgüt yaşı ve sahiplik durumu olarak ele alınan değişkenlerden, genç işletme ve özel sektör işletme yöneticilerinin daha fazla stratejik değişime eğilimli olacakları beklentisiyle yapılan değerlendirmelerde herhangi bir anlamlı etkinin varlığı ortaya konulamamıştır.

Eğitim seviyesinin yükseldikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılığının artacağı sonucu daha önce yapılan araştırma sonuçlarını da desteklemektedir (örneğin, Wiersema ve Bantel (1992)). Yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticiler daha yenilikçidir(Wiersema ve Bantel, 1992: 99), belirsizlikleri tolere etme, karmaşıklıkları birleştirebilme yeteneğine sahiptir (Dollinger, 1984: 354). Ayrıca yüksek eğitim seviyesi bilgi sürecindeki yüksek kapasiteyle ve çeşitli caydırıcılar arasında ayırım yapabilme yeteneğiyle ilişkilidir (Schroder, Driver ve Streufert, 1967'den akt. Wiersema ve Bantel, 1992: 99). Bu nedenle yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe stratejik değişim gerçekleştirme olasılıkları da bu oranda artmaktadır.

Diğer bir sonuç cinsiyetin stratejik değişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunun tespitidir. Literatürde bayanların daha demokratik ve katılımcı, daha az otokratik ve direktifçi eğilimli oldukları, takipçilerini dinleme, takım kararlarının oluşturulması, demokratik yönlendirme eğiliminde oldukları ve dönüştürücü liderlik tarzında daha yüksek puanlar elde ettikleri bulunmuştur (örn. Eagly ve Johnson, 1990; Bass ve Avolio,1994; Druskat, 1994; Rosener ve Powell, 1997; Tucker vd., 1990). Dolayısıyla kadınların dönüştürücü liderlik vasıflarına daha fazla sahip olduklarından dolayı stratejik değişim gerçekleştirme olasılıklarının daha fazla olduğuna dair sonuçlar söz konusudur. Bu çalışmada ise literatürün aksine erkek liderlerin bayanlara göre daha fazla stratejik değişimde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni stratejik değişimde işlem bazlı liderlik tarzının etkili olduğunun bulunması ve erkek liderlerinde bu liderlik tarzını daha yoğun benimsemelerinden kaynaklanmaktadır.

Sonuçlar, dönüştürücü liderlik tarzının stratejik değişim seviyesine etkisinin olmadığını göstermektedir. Pek çok çalışma stratejik değişimin gerçekleşmesinde sergilenen dönüştürücü liderlik tarzının ilişkili olduğunu bulmasına rağmen (örneğin Allen, 2003; Beyler, 1999; Dolan vd., 2003 çalışmaları) bu çalışma, bu ilişkiyi desteklememektedir. Ancak bu bulgu yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile ilişkili davranışları göstermemesi gerektiği anlamına gelmez, sadece bu ilişkisizliğin kuvvetlenmesinde daha ileri çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir.

Sonuçlarda işlem bazlı liderlik tarzının ve liderlik tarzı davranışlarından sadece istisnalarla aktif yönetim davranışının stratejik değişimde etkili olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarının (bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş tutumsal ve davranışsal etki koşullu ödüllendirme, laisses- faire ve istisnalarla pasif yönetim) etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İncelemede istisnalarla aktif yönetim davranışı arttıkça stratejik değişim seviyesinin de artacağı bulunmuştur. İstisnalarla aktif yönetim davranışını benimseyen liderler itaat için standartları belirler. Aynı zamanda neyin düşük performans olarak nitelendirildiğini ve izleyicilerin itaat etmediğinde cezalandırılacağını belirtilirler. Bu tip liderler sapmaları, hataları ve yanlışları izlerler ve bunlar oluştuğunda mümkün olduğunca çabuk düzeltici eylemlerin alınmasının sağlarlar.

Sonuç olarak stratejik değişim gerçekleştirme oranının yüksek olacağı işletmelerde erkek, eğitim seviyesi yüksek ve işlem bazlı liderlik tarzına sahip üst yöneticilerin olacağı söylenebilir.

Bu sonuçlar Türkiye'deki değer yargıları ve kültürel değerler ile ilişkilendirilebilir. Bir örgütte hakim olan kültür, büyük ölçüde toplumsal kültürden etkilenmektedir. Dolayısıyla Türk toplumunun kültürel değerleri içinde yer alan örgütler de bu kültürel özellikten etkilenerek toplumsal kültürle aynı özellikler gösterecektir. Liderlik tarzının ve davranışının da örgüt kültürü ile etkileşim

içerisinde olduğu düşünülürse, söz konusu örgüte mensup liderler kültürle ilişkili davranışlar sergileyeceklerdir.

Hofsted'in çalışmasındaki kültür boyutları açısından Türk toplumunun değerlendirmesinde, güç mesafesinin geniş, belirsizliklerden kaçınma davranışının yüksek ve kolektivist bir kültür özelliğine sahip olduğu belirlenmiştir. Güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumunda güç benimsenir ve kurumsallaştırılır. Yönetici ve çalışan arasındaki mesafe konur ve statü, pozisyon ve unvan gibi betimleyici öğelere saygı duyulmaktadır. Çalışanlar kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini istemektedirler. İdeal lider babacan veya cömert otokratiktir. Dolayısıyla çalışanlar tarafından işlem bazlı liderlik tarzı ve davranışları beklenmektedir. Bu durum yöneticileri işlem bazlı liderlik tarzını sergilemesine yöneltebilir.

Ayrıca belirsizlikten kaçınma davranışının hakim olduğu toplumlarda bilginin yetersiz olduğu veya örtük olduğu, karmaşıklığın olduğu ve değişmelerin olduğu ortamlarda yoğun tedirginlik söz konusudur. Bu nedenle örgütte çalışanlar daha fazla yazılı kurallar beklerler ve neyin düşük neyin yüksek performans olarak nitelendirildiğini bilmek isterler. Değişime yüksek bir direnç vardır. Yöneticilerde daha az risk alırlar.

Türk toplumunun kolektivist bir kültür özelliğine sahip olduğu düşünüldüğünde, paternalistik olduğu söylenebilir. Paternalizm örgütler için oldukça önemlidir. Ataerkillikten türemiş olan paternalizmde kişinin karşısındakini koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği görülmektedir. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Astta bu iyiliğin karşısında üstüne saygı ve itaat göstermektedir. İki taraf arasındaki ilişki, maddi, sosyal ve diğer kaynak türlerinin değişimini mümkün kılmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında, araştırmada literatürün aksine dönüştürücü liderliğin değil de işlem bazlı liderliğin stratejik değişimde etkili olduğu sonucunun elde edilmesi Batı ve Doğu arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Türk kültürü, toplulukçu, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak değerlendirilmektedir. Geniş güç mesafesi ve yüksek paternalizm değerlerinin bir arada bulunması, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda otorite sahibi olup kontrol eden ve disiplin kurmuş olan liderlik tarzı beklentileri yaratmaktadır. Bu da sonuçlarda işlem bazlı liderlik tarzının ve istisnalarla aktif yönetim davranışının stratejik değerimde daha etkili olduğu sonucunu açıklayabilir.

Son olarak, Batı kültüründe gerçekleştirilmiş araştırma malzemelerinin ve çalışma sonuçlarının Doğu kültüründe gelişigüzel uygulanması ve kabülü çok da doğru olmamaktadır. Batı kültüründe gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının evrensel bir nitelik taşıdığı söylenememektedir. Çünkü farklı kültürel özellikler farklı liderlik tarzlarını ve davranışlarını gerektirebilir.

SONUÇ

Tarihsel gelişim sürecinde toplumlar, kültürel, siyasal ve ekonomik boyutlarda sürekli değişim ve gelişim içerisindedir. Toplumlar bu değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, toplumsal birer varlık olan örgütler de içinde bulunduğu çevrenin değişikliklerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle ortaya çıkan hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim örgütsel değişimin niteliğini ve hızını etkilemiştir. Örgütlerin çevrelerinde yer alan bu gelişmeler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek durumunda olan örgütler için değişim olayını kaçınılmaz bir öge haline getirmektedir.

Örgütsel anlamda değişim, bir örgütün varlıklarının zaman içinde biçiminde, niteliğinde ya da durumunda ampirik olarak gözlenen bir farklılıktır. Örgütlerde gözlenen bu farklılık, genel olarak kullanılan teknolojinin, yapının, kültürün ve stratejilerin değiştirilmesiyle sağlanır. O halde stratejik değişimler örgütsel değişimlerin bir girdisidir. Gerçekleştirilen stratejik değişimler örgütlerin bu yeni stratejilere göre tümünün ya da çoğu unsurunun değişmesine neden olmaktadır. Örgütün değişmesini sağlayan stratejik değişim üst düzey yöneticiler tarafından yapılan, belli çevresel ve örgütsel koşullar altında, örgütün dış çevresine uyum sağlayabilmesi için biçiminde, niteliğinde ya da konumundaki dönüşümünü sağlayan planlı, amaçlı ve radikal bir müdahaledir.

Örgütleri stratejik değişime zorlayan faktörler artan küresel rekabet, teknolojilerin ve teknoloji ile üretilen ürünlerin sürekli bir değişim ve gelişim içinde olması, toplumdaki çok farklı grupların istemlerinin ve yaşam biçimlerinin sürekli farklılaşmasıyla gelen sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler, özellikle çalışanların ve tüketicilerin yönelimlerinin ve tercihlerinin değişime uğraması, örgütün bir sistem olarak faaliyet alanlarını genişletme ve büyüme eğilimi, örgütün ve ürettiği ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması şeklinde ifade edilebilir. Bu faktörler günümüzde stratejik değişimleri gerçekleştirmenin zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik değişimler esas olarak, çevrenin sunduğu fırsatlara ve tehditlere ve işletme içi kaynak ve yeteneklerdeki üstünlük ve zayıflıklara karşı üst yönetimin kararlarını yansıtmaktadır. Stratejik değişim içsel ve dışsal faktörlerin bir fonksiyonudur. Bu nedenle stratejik değişim gerçekleştirme olasılığını dış çevredeki değişiklikler, örgütün büyüklüğü, örgütün mevcut performansı, örgütün yaşı, sahiplik durumu, yöneticilerin demografik özellikleri ve sergiledikleri liderlik tarzının etkilediği söylenebilir.

O halde örgütlerde stratejik değişimleri başlatma ve uygulamak için en etkin olan liderlik tarzının benimsenmesi önem arz etmektedir. Örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir. Örgütün yapısı, değer yargıları, kültürü ve sosyo-ekonomik koşullara göre etkin liderlik tarzı değişebilmektedir. Literatürde dönüştürücü liderlik tarzının örgütlerde stratejik değişimi başlatmada en etkin liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir ve pek çok çalışma stratejik değişimin gerçekleşmesinde sergilenen dönüştürücü liderlik tarzının stratejik değişim ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Ancak bu çalışma, literatürün aksine stratejik değişimle ilişkili liderlik tarzının işlem bazlı liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durum Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma, geniş güç mesafesi ve kolektivist yapısının neden olduğu paternalist eğilimler taşıyan kültürel özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Örgüt kültürü büyük ölçüde sosyal kültürden etkilenmektedir. Örgüt içerisindeki liderlik tarzının da örgüt kültürünün etkisinde kalması sonucunda işlem bazlı liderlik eğilimleri ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar tarafından beklenen bu liderlik tarzında ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Yönetici ile çalışan arasında yakın ilişkiler kurulmasından dolayı çalışan örgüte güvenir ve duygusal olarak bağlanır. Bu durum da gerekli olan stratejik değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir.

Aslında dönüştürücü liderlik ve işlem bazlı liderlik, birbirlerinden farklı olmasına rağmen bu iki yaklaşım birbirlerini reddeden ya da dışlayan yaklaşımlar

değildir. Dolayısıyla aynı lider, her iki liderlik türünü farklı koşullar altında ve farklı zamanlarda uygulayabilir.

Bu çalışma stratejik teoriye iki önemli katkı sağlamaktadır. İlki, stratejik kararları veren üst yöneticilerin işletmelerin rekabette geleceğini önemli şekilde etkileyeceğini ifade eden stratejik seçim görüşünü desteklemesidir. Üst yönetim takımının özellikleri ve stratejik değişim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen (örneğin, Boeker, 1997, Wiersema ve Bantel,1992), bu çalışma stratejik değişim fenomenine ve liderlik tarzlarına odaklanmasından dolayı yenidir. Stratejik değişim önemli bir konudur. Çünkü işletmenin hayatta kalabilmesi onun çevresi ile arasındaki uyumu sürdürebilme derecesine bağlıdır. Bu adaptasyon işletmenin stratejilerinde uygun ve zamanında değişim gerçekleştirmesi yoluyla sağlanır ve bu değişimleri yapma sorumluluğu da üst yöneticilere aittir (Mintzberg, 1979'dan aktaran Wiersema ve Bantel, 1992:112).

İkincisi, bu çalışma Hambrick ve Mason (1984)'ın üst kademe perspektifini (upper echelons perspective) takip edenleri cesaretlendirmektedir. Çalışmada yöneticilerin demografik özelliklerinin ve liderlik tarzlarının stratejilerle ilişkili örgütsel çıktılarla anlamlı bir ilişkisinin ve etkisinin olduğu bulunmuştur. Demografik özellikler bireylerin bilişsel temellerini ölçmede önemli bir yoldur. Bilişsel temel bireylerin yeteneklerini ve eğilimlerini oluşturur ve bu durum kararlarını şekillendirir (Wiersema ve Bantel, 1992: 112). Boeker (1997), Goll, Johnson ve Rasheed (2008) ve Wiersema ve Bantel (1992)'de yaptıkları çalışmaların da üst yönetimin demografik özellikleri ve stratejileri arasında bir ilişkinin olduğunu desteklemektedir. Bu çalışmada da yöneticilerin hem liderlik tarzlarının, hem de demografik özelliklerinin stratejik değişimleri etkilediği bulunmuştur.

Bu çalışma bundan sonra yapılacak olan çalışmalara bir dizi yeni alanlar sağlayabilir. Bu çalışmanın altını çizdiği nedensel varsayımlar yöneticilerin liderlik tarzı ve demografik özelliklerindeki değişimlerin stratejilerde değişime neden

olmasıdır. Bu noktada işletmeler bazında bir değerlendirme yapılarak üst yönetim kurulunun heterojenliği, homojenliği, işte kalış süreleri, ardılları gibi unsurlar göz önünde bulundurularak bir stratejik değişim modeli oluşturulabilir.

Ayrıca, stratejilerdeki değişimlerin örgütün performansında bir etkiye neden olma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda üst yönetimin özellikleri (liderlik tarzı ve demografik özellikleri) ve örgüt performansının birleştirilmiş etkisinin bir fonksiyonu olarak stratejik değişim incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abernethy, M.A., & Brownell, P. (1999), The Role of Budget in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Tez Yazım Kılavuzu* (2008).
Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayın No: 473
- Akat, Ö. (1996). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.
- Akiş, Z. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Allen, D. K. (2003). Organisational Climate and Strategic Change in Higher Education: Organisational Insecurity. *Higher Education*, 46(1), 61-92.
- Anderson, D., & Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer- a Wiley Company
- Ankona, D.G., Kochan T. A., Scully, M., Van Manen, J., & Westley, D.E. (2005). *Managing for The Future: Organizational Behaviour and Processes* (3. Ed.). New York: Thomson South- Western.
- Antonakis, J. Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003, June), Context and Leadership: An Examination of The nine-Factor Full Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295
- Arnaboldi. M., & Azzone. G. (2005). Incrementalism and Strategic Change: A University's Experience. *Internal Journal of Educational Management*, 19(7), 552-563
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta

- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Manual, Forms and Scoring Key* (3. Ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441-462.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach. J. A. Conger ve R. N. Kanungo (Ed.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (1. Bası) içinde (276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N.(2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Zeynep Aycan(Ed), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53
- Aydın, V. (1973). *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, (2 Bası). Ankara: Sevinç Matbası
- Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. Ankara: *T.O.D.A.İ.E Dergisi*, C:24, Sayı:2
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 98-105
- Basım, N., Şeşen, H. ve Çetin, F.(2009). Değişim ve Örgütler. K. Varoğlu ve N. Basım (Ed). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme* (1.Bası) içinde (13-45). Ankara: Desen Ofset AŞ.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Introduction* içinde (1-9). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1995). *MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire CA*. USA: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.

- Bate, P. (2006). Strategies for Cultural Change. I. Palmer, R. Dunford ve G. Akin(Ed.), *Managing Organizational Change: A multiple Perspectives Approach*. içinde (32-43).New York: MacGraw-Hill
- Baydaş, A. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeleri, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (İ. Bakan Ed.). İstanbul: Beta Yayın No:1483.
- Berber, A. (2000). Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:11, Sayı:36
- Beitler. M. A. (2006). *Strategic Organizational Change* (2nd. Ed.). USA: Practitioner Pres International
- Bensghir, T.K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Besler, S. (2002). Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?. *Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1-2, 35-45.
- Beyer, J. M. (1999, Summer). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Bilton, T., Bonnett,K., Jones, P., Stanworth, M.,Sheard, K., & Webster, A. (1993). *Introductory Sociology*. (2nd Ed.). London: MacMillan Press Ltd.
- Black, J.S., & Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall Inc,
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J.J.,& DiStefano, A. C. (2003), Transformational Leadership: An Examination of Cross National Differences and Similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Boeker, W. (1997a). Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-169
- (1997b). Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product- Market Entry. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213-236
- (1989). Strategic Change: The Effects of Founding and History. *Academy of*

- Management Journal*, 32(3), 489-515.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist- Manager Journal*, 12, 235-251
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değeriendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, 59-85.
- Bolda, M. A., & Nawaz, M. M. (2010), Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 208-214
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34
- Burwash, P. (1997). *Liderliğinin Anahtarı*. İstanbul: Timas Yayınları.
- Bruderer, E., & Singh, J. (1996). Organizational Evolution, Learning, and Selection: A Genetic-Algorithm-Based Model. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1322-1349
- Büyükkılıç, D. (2001). *Türkiye ve AB Ülkelerinde Ekonomik Başarıım ve Verimlilik Karşılaştırmaları (1990-1999)*. Ankara: Milli Prodükivite Merkezi Yayınları. No: 651.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (12. Bası). Ankara: Pegem Akademi:
- Braganza, A., & Ward, J. (2001). Implementing Strategic Innovation: Supporting People over the Design and Implementation Boundary. *Strategic Change*, 10(2), 103-113
- Carothers G., Bounds, H.G.G., & Stahl, M. J.(1991). Managerial Leadership. M. J. Stahl, G. M. Bounds (Ed.). *Competing Globally Through Customer Value* içinde (75-98). USA Westport : Quorum Books
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in

- Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-169.
- Cook, C. W., Hunsaker, P.L., & Coffey R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. USA.Chicago: The Mc Graw Hill Book Companies, Inc.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8th Ed.). USA: Thompson South-Western
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, Yıl:4 Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Çobanoğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Daft, R. (1993). *Management*(3th Ed.). USA: The Dryden Press.
- (2001). *Organizational Theory and Design* (7th Ed.). Australia: South-Western.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Kopman, P.L. (2005). Linking the Big Five Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Percieved Dynamic Work Environment as a Moderator. *Journal Of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel Değişim. *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 2, No:3, 32-46. Ankara: MPM Yayını.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş,
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Den Hartog, D., Van Muijen, N.J., & Koopman, J. P.L. (1997). Transactional versus

- transformational leadership: An analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-35
- Dess, G.G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul: Seçil Ofset
- Dolan, S. L., Garcia, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23-35.
- Dollinger, M. (1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 351- 368.
- Drucker. P. (1996). *The Leader of The Future*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers
- _____ (1996). *Yeni Gerçekler*, (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- _____ (1998). *Yeni Gerçekler* (7.Baskı). (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 33-39.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7. Bası). İstanbul: Alfa Yayınları
- El-Namaki, M. S.S. (1992). Creating a Corporate Vision. *Long Range Planning*, 25(6), 25-29
- Eraslan, L. (2005). Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik. www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm
- Ericson, M. (2004). *Strategic Change*. Sweden: Copenhagen Business School Press.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: Der Yayınları
- _____ (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Bası). İstanbul: Beta Basım

- _____ (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım
- Erkal, M. (1995). *Sosyoloji*. (Genişletilmiş 6.Bası). İstanbul: Der Yayınevi
- Erkan, H. (2002). *Karizmatik Liderlik*. İstanbul: Doğu Yayınları
- Feitler, J. N., Corsi, T. M.,& Grimm, C.M. (1997). Measuring Strategic Change in The Regulate and Deregulated Motor Carrier Industry: An 18 Year Evaluation. *Pergamon*, 33(3), 159-169
- Fichter, J. (2001). *Sosyoloji Nedir?*.(N. Çelebi, Çev.). Ankara: Atilla Kitabevi
- Fombrun, C. J.,& Ginsberg, A. (1990). Shifting Gears: Enableing Change in Corporate Aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11, 297-308
- Ford. J.D.,& Ford, L. W. (1994). Logics Of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. *Academy of Management Review*, 19(4), 756-785.
- Foxall, G. R. (1988). Consumer Innovativeness: Novelty-Seeking, Creativity, and Cognitive Style. *Research in Consumer Behavior*, 3, 79-113.
- French, W.,& Bell, C.H. (1995). *Organizational Development* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Genç, N. (2000). *Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik*. İstanbul: Timaş Yayınları
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-37
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (11th. Ed). Boston: Mc Graw-Hill
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Emprical Directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559-575
- Glad, B., & Blanton, R. (1997). F.W De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 565-591
- Godshalk, V. M.,& Sosik, J.J. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions

- Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390
- Goll, I., Johnson, N.B., & Rasheed, A.A. (2008). Top Management Team Demographic Characteristics, Business Strategy, and Firm Performance in the US Airline Industry: The Role of Managerial Discretion. *Management Decision*, 46(2), 201-222.
- Goodstein J., Gautam K., & Boeker W. (1994). The Effects Of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250
- Gordon, J. (1993). A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour (4th Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gordon, D.B., & Hamilton, S. (1993). *Managing Information: How Information Systems Impact Organizational Strategy*. Richard D. Irwin, New York: Professional Pub.
- Göze, A. (1995). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*. (7.Baskı.). İstanbul: Beta Yayınları
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publication Inc.
- Greiner, L.E.,& Bhambri, A. (1989), New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 10, 67-86
- Greenberg, J.,& Baron, R.A. (2000). *Behaviour in Organizations* (7th Ed). Prentice-Hall, New Jersey
- Gündüz, R. (1998). Değişimde Liderlik. (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- _____ (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hammer, M.,& Champy, J. (1997). *Değişim Mühendisliği* (S. Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press

- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Harigopal, K. (2006). *Management of Organizational Change : Leveraging Transformation*. New Delhi: Response Boks
- Hassan, M. (1995). Layout Design in Group Technology Manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 38(2-3), 173-188.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory*. Great Britain: Oxford University Pres.
- Heim, P.,& Chapman, N., E. (1997). *Liderliği Öğrenmek* (T. Savaşer, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları
- Hellriegel, D., Slocum, J.W.,& Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior* (7th Ed.). New York: West Publishing.
- Hofer, C. W.,& Schendel, D. (1979). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. (2nd Ed.). Minnesota: West Publishing Co.
- Hughes, D. (1990). Managing High-Tech Product Cycles. *Academy of Management Executive*, 4(2), 44-55
- Humphreys, J. (1996). Lamarck and the General Theory of Evolution. *Journal of Biological Educations*, 30(4). 295-303.
- Hunt, J.G. (1999). Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of The Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- İnce, M. ve Bedük, A. (2006). Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri. Ö. Yeniçeri (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (1. Baskı) içinde (407-434). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İrmek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Jauch, L.,& Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *Yeni İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş*. (10. Bası). İstanbul: Evrim Yayınları

- Kammeyer, K.C.W., Ritzer,G., & Yetman, N.R. (1997). *Sociology: Experiencing Changing Societies*. Seventh Edition. MA in USA: Allyn and Bacon Pres.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4(16).
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara: Pegem
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Değişim ve Yaratıcılık. İstanbul: *Kalder Yayınları* No: 4
- (2001). Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik. M. Arat (Ed.) *Değişimin Liderleri*, İstanbul: Mavi Kitaplar
- Keçeciogđlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler. İstanbul: Kal-der Yayınları
- Kelly, D. (2000). Using Vision to Improve Organizational Communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 92-101
- Kenneth, C.W., Kammeyer, G. R., Norman R.Y. (1997). *Sociology: Experiencing Changing Societies* (7th Ed.). MA in USA: Allyn and Bacon Pres.
- Keegan, A.E.,& Hartog, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Style of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609-617
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 43-59
- Kırım. A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (7. Bası). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kirkbride, P. (2006). Developing Transformasyonel Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş doyumunu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel. T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10 Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Konrad, A. M.,& Deckop, J. (2001). Human Resources Management Trends in the

- USA- Challenges in the midst of Prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3), 269-278
- Koparal, C. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268,
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd Ed.). Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Lowe, K. B., & Kroeck, K. G. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lawler, J. J., Walumbwa, F.O., Orwa, B.& Wang, P. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256
- Lipton, M. (1997). Vizyonun Somutlaştırılması. *Executive Excellence Dergisi*, 1(7), 15-16.
- Long, L,& Mao, M. (2008). Impact of Leadership Style on Organizational Change: An Emprical Study of China. *IEEE Xplore*.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Ed.). New York: McGraw Hill Inc.
- Macdougall. C. (2007). Strategic Change: A Case Study. *Management Accounting*. 77(11), 60-63
- Mackenzie, S.B, Podsakoff, P.M., & Rich, G.A. (1999). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 513-565
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
- Mihçoğlu, C. (1990). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: *Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayını*
- Miller, D. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between

- Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272
- Morris, D., & Brondon, J. (1994). *Reengineering Your Business*. New York: McGraw-Hill,
- Nadler, D. A., & Nadler, M. B. (1997). *Champions of Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management Accounting Systems, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 735-756
- Nemanich, L. A., & Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- Newman, K. L. (2000). Organizational Transformation During Institutional Upheaval. *Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Normann, R. (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. New York: John Wiley
- Ordun, G. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı* (M. Çelik, Çev.). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:4, 207-227
- Özalp, İ. (2003). *Dönüştürücü Liderlik*. Ankara: İmge Yayınları
- Özel. M. (1998). *İş Hayatında Liderlik ve Strateji* (1.Bası). İstanbul: Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi
- Özçelik, D.A. (1981). *Araştırma Teknikleri: Düzenleme ve Analiz*. Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam A.Ş.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset

- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 282, İstanbul
- Panagiotou, G. (2006). Managerial Cognitions of Competitive Environments: A Strategic Group Analysis. *Management Research News*, 29(7), 439-456
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınları
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayını.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S.(1999). Fairness Perceptions and Trust Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behaviour*, içinde (299-357). Greenwich, CT: JAI Press
- Porter, M. (1997). Yarının Avantajlarını Yaratmak. *Geleceği Yeniden Düşünmek* (1. Bası) (S. Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Prabhakar, P. (2005). Switch Leadership in Projects: An Empirical Study Reflecting The Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-Eight Nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60
- Prokopenko, J. (1995). *Verimlilik Yönetimi* (O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan Çev.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No: 476.
- Rajagopalan, N.,& Spreitzer, G. (1996). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48-79
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Russel, B. (1972). *Batı Felsefesi Tarihi*. Ankara: Bilgi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

- _____ (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara : TODAİE Yayınları
- Saka, A. (2003). Internal Change Agents' View of The Management of Change Problem. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 480-496
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:30, 193-210.
- Sıdı, V. (1997). *21.yy'a Girerken Değişim ve Bilgi Çağı*, Human Resources.
- Shortell, S.M.,& Zajac, E.J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832
- Shriberg, A., Shriberg, D.L.,& Lloyd, C. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The Importance of A Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 289-306.
- Sloan, R. H. (2009). *A Quantitative Study of The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Strategic Change Within The State University of New York*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University, USA
- Smither, D. R., Houston, J. M., & McIntire J. M. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: HarperCollins College Publishers
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Journal* 5, 527-538.
- Stashevsky, S., & Burke, R. (2006). Leadership in Organization. *International Journal of Manpower*, 27(1), 5-8
- Stoner, J.A.F., & Wankel C. (1986). *Management* (3. Basım). London: Prentice Hall International
- Şimşek, H. (1997). *21 Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sitem Yayıncılık

- Şimşek, Ş.M., Akgemici, T. ve Çelik A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 56
- Şimşek, Ş.M. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Bası). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- Şimşek, Ş.M. ve Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*, Ankara: Pegem+A
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Öğüt, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. (2. Bası). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 14.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. New York : John Wiley & Sons, Inc.,
- _____ (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 6
- Tucker, M.L., McCarthy, A. M.,& Colleen, J. (1999). Women and men Politicians: Are Some of the Best Leaders Dissatisfied?. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 285-290
- Tushman, M.L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 171-222.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi
- Usher, J. M., & Evans, M. G. (1996). Life and Death Along Gasoline Alley: Darwinian and Lamarckian Processes in a Differentiating Population, *Academy of Management Journal*, 39(5). 1428-1466
- Uyargil, C. (1988). Yönetici ve Örgütsel Değişme, TÜSSİDE *Etkin Yönetici Organizasyonları Yönetme Semineri*, 12-14 Ekim
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Bası), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1: 313-335.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Vittorio, M., & Wirth, L. (1990). Telework A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5), 525-535
- Wiersema, M., & Bantel K. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121
- Wilson, I. (1992). Realizing the Power of Strategic Vision. *Long Range Planning* 25(5), 18-28
- Wing, R. L. (1991). *Strateji Sanatı* (M. S. Denker, Çev.). Bursa: Sharifah M. Alsagoff
- Wollin, A. (1999). Punctuated Equilibrium: Reconciling Theory of Revolutionary and Incremental Change. *Systems Research and Behavioral Science*. 16(4), 359-367.
- Wood, J. (2005). Organizational Configuration As an Antecedent to Buying Centers' Size and Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6). 263-275
- Worley, C. G., Hitchin, D. E., & Ross W. L. (1996). *Integrated Strategic Change*, USA: Addison-Westley Publishing Company. Inc.
- Wright, P., Pringle, C.D., & Kroll, M.J. (1992). *Strategic Management, Text and Cases*. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Yetton, P. W., Johnston, K. D., & Craig, J. F. (1994). Computer-aided architects: A case study of IT and strategic change. *Sloan Management Review*, 35(4), 57-67.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, (5th Ed.), New Jersey: Prentice Hall
- _____ (1998). *Leadership in Organizations*, (4th Ed), New Jersey: Prentice Hall
- _____ (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and

- Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans*, (1. Bası), Ankara: Nobel Yayın.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*,(5. Bası), Ankara: Gazi Kitabevi
- Zaleznik, A. (1999). “Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?”, *Harvard Business Review*, Çev. Meral Tüzel, İstanbul
- _____(2004). Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81
- Zajac, E. J.,& Kraatz, M. S. (1993). A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry. *Strategic Management Journal*. 14(1), 83-102.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Bası), Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zopiatis, A., & Constanti P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320

EKLER DİZİNİ

	Sayfa
Ek 1. Uzman Görüşü için Yönerge Örneği.....	208
Ek 2. Çalışmada Kullanılan Anket Formu.....	209
Ek 3. Çoklu Bağlantılılık Testi Sonuç Tablosu.....	214
Ek 4. Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	215

Ek 1.

UZMAN GÖRÜŞÜ İÇİN YÖNERGE ÖRNEĞİ

Sayın.....

“Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezimi Prof. Dr. Belkis ÖZKARA danışmanlığında yürütmekteyim.

Bu araştırmanın temel amacı, stratejik değişim ile işletme yöneticilerinin göstermiş olduğu transformasyonel, transaksiyonel ve pasif/çekingen liderlik tarzları ve liderlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır. Bu doğrultuda Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X)” kullanılarak bir uygulama yapılacaktır. Araştırmada kullanılması planlanan ölçme aracının uyarlama sürecinin en önemli boyutlarından birisi olan çeviri işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu çeviride maddelerin Türkçe çevirileri bir, iki ya da üç alternatif halinde yazılmıştır. Çeviride kullanılan sözcük ya da kalıp ifadelerin alternatifleri de yazılmıştır. Sizden beklenen, her bir maddeyi okumanız ve aşağıdaki ölçütler açısından görüşünüzü belirtmenizdir.

1. Madde orijinaline uygun çevrilmiş midir?
2. Madde amacına uygun ölçme yapar görünmekte midir?
3. Maddede yer alan sözcük yada kavramların anlamı her iki kültürde de aynı mıdır ve/veya aynı bağlamda kullanılmakta mıdır?
4. Orijinal ölçekte ifade edilen deneyim, kültürümüzde de yaşanmakta mıdır?

Yukarıda yapılan açıklama çerçevesinde, ölçme aracında yer alan maddelerin orijinalleri, çevirisi ile yorumlarınızı yazabileceğiniz bir bölüm bulunmaktadır. Lütfen çevirinin ve çeviride kullanılan sözcük ya da kalıpların uygun olup olmadığını belirtiniz.

Değerli görüşleriniz ve çalışmaya sağladığımız katkı için çok teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ek-2

ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET FORMU

DEĞERLİ YÖNETİCİ;

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında yürütülen akademik bir proje olan “İşletme Yöneticilerinin Liderlik Tarzının Belirlenmesi” kapsamında değerlendirilecektir. Vereceğiniz bilgiler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır ve hiçbir özel bilgi istenmemektedir. Katkılarınızdan dolayı Teşekkürler.

Anadolu Üniversitesi

Öğr. Gör. Mine ŞENEL

LİDERLİK ANKETİ

Bu anket sizin algıladığınız kendi liderlik tarzınızı tanımlamak içindir. Lütfen sizin için uygun olmayan, emin olmadığınız ya da cevabını bilmediğiniz soruları cevaplamayınız.

BÖLÜM 1. İşyeri Bilgileri	
İşletme Adı	
Adınız Soyadınız	
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	
İşletmedeki Göreviniz	<input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Müdür/Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Ekip Lideri <input type="checkbox"/> Diğer

Aşağıdaki ifadelere size uygun olan için X işareti koyunuz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü					
Uzmanlık Alanınız	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Ar-Ge <input type="checkbox"/> Lojistik <input type="checkbox"/> Bilişim Teknolojisi	<input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Yönetimi <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> Kalite <input type="checkbox"/> Diğer				
İşyeri Alan Türü	<input type="checkbox"/> Otomotiv Sanayi <input type="checkbox"/> Uzay ve Havacılık Sanayi <input type="checkbox"/> Demiryolu Sanayi					

Aşağıda 45 tanımlayıcı ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin hangi sıklıkla size uygun olduğunu belirtiniz. “Diğerleri” ifadesi sizin iş arkadaşlarınızı, müşterilerinizi, şefleri (amirleri, nezaretçileri) ve/veya bu bireylerin tümünü kapsamaktadır.

1) Başkalarına eğer çaba gösterirlerse yardımcı olurum.					
2) Kritik varsayımları, doğruluklarını sorgulamak için tekrar gözden geçiririm.					
3) Sorunlar ciddileşene kadar müdahalede bulunmam.					
4) Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalara dikkat ederim.					
5) Önemli konular baş gösterdiğinde dahil olmaktan kaçınırım.					
6) En önemli değerlerimden ve inançlarımdan bahsederim.					
7) Bana ihtiyaç olduğunda yokumdur.					
8) Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.					
9) Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim.					
10) Diğerlerine benimle alakalı oldukları için gurur aşılarım.					
11) Performans amaçlarına ulaşmakta kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.					
12) İşler ters gidene kadar harekete geçmem.					
13) Elde edilmesi gerekenler hakkında hevesle konuşurum.					
14) Amaç sahibi olmanın öneminin altını çizerim.					
15) Öğretmeye ve rehberliğe vakit ayırırım.					
16) Performans amaçlarına ulaşıldığında birinin ne elde edeceğini beklemesi gerektiğini açıkça belirtirim.					
17) “BOZUK DEĞİLSE TAMİR ETME”ye olan inancımı gösteririm.					
18) Grubun iyiliği için kişisel çıkarlarımla önüne geçerim.					
19) Diğerlerine grup üyesi olarak değil birey olarak davranırım.					
20) Harekete geçmeden önce sorunların kronik hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.					
21) Diğerlerinin saygısını kazanacak şekilde davranırım.					
22) Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya veririm.					
23) Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
24) Tüm hataları akılda tutarım.					
25) Güç ve güven duygusu sergilerim.					
26) Geleceğe dair zorlu bir vizyon dile getiririm.					
27) Standartlara ulaşmak için hatalara yoğunlaşıyorum.					
28) Karar almaktan çekinirim.					
29) Bireylerin, diğerlerinden farklı ihtiyaçları, becerileri ve istekleri olduğunu düşünürüm.					
30) Diğerlerinin sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
31) Başkalarına güçlü yanlarını geliştirmelerinde yardımcı olurum.					
32) Görevlerin nasıl yapılacağına dair yeni yollar sunarım.					
33) Acil sorulara cevap vermeyi ertelerim.					
34) Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
35) Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belli ederim.					
36) Amaçlara ulaşılacağına inandığımı gösteririm.					
37) Diğerlerinin işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamakta etkinim.					
38) Memnuniyet verici liderlik yöntemleri kullanırım.					
39) Diğerlerinin beklediğinden daha çoğunu yapmasını sağlarım.					
40) Bir üst makamlarda diğerlerini temsil etmekte etkinim.					
41) Diğerleriyle tatmin edici bir şekilde çalışırım.					
42) Diğerlerinin başarıma isteğini artırırım.					
43) Yönetmeliklerin yerine getirilmesinde etkinim.					
44) Diğerlerinin daha çok çabalama isteğini artırırım.					
45) Etkin bir gruba liderlik yaparım.					

II BÖLÜM

1) Aşağıda işletmenizle ilgili iki tanımlama verilmiştir. İşletmenizin İKİ YIL ÖNCEKİ durumunun 1'den 7'ye kadar verilen skalada hangisine daha yakın olduğunu belirtiniz. (1) A tipi , (4) B tipi ve (7) C tipi bir işletmeyi temsil etmektedir.

1	2	3	4	5	6	7
A TİPİ İŞLETME göreceli olarak durgun ürün/hizmetler sunar ve nüfusun özel bir segmentine (örneğin belli bir jeolojik bölge) odaklanma eğilimindedir. Diğer benzer büyüklükteki ve özellikteki işletmeler ile karşılaştırıldığında daha az ürün/hizmet sunar. Genellikle A işletmesi sektördeki yeni ürünlerin ve pazar gelişmelerinin öncüsü değildir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkililiği arttırmak ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme var olan hizmet/programlarında en iyi işi yapma şansının olduğuna inanır ve var olan ürün ve hizmetlerini iyileştirmenin en iyisi olduğunu düşünür.			B TİPİ İŞLETME mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. İşletme yeni bir ürün veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz. Dikkatle yeni alana giren rakibini inceler, sonra ürün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer.			C TİPİ İŞLETME sık sık değişimler ve sahip olduğu ürün/hizmetlere ilaveler yapar. Diğer işletmelerin büyüklüğü ve fonksiyonlarıyla kıyaslandığında daha geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olma eğilimindedir. İşletme B pazardaki fırsat ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verir ve sürekli olarak yeni ürün, yeni hizmet ve programların öncüsüdür. Diğer işletmeler sık sık işletme B'nin geliştirdiği ürün ve hizmetleri takip eder. Bu tip bir işletmenin girdiği her alanda diğer işletmeler gücünü sürdüremez.

2) Aşağıda işletmenizle ilgili iki tanımlama verilmiştir. İşletmenizin ŞU ANKİ durumunu 1'den 7'ye kadar verilen skalada hangisine daha yakın olduğunu belirtiniz. (1)A tipi bir işletmeyi, (4) B tipi ve (7) C tipi bir işletmeyi temsil etmektedir.

1	2	3	4	5	6	7
A TİPİ İŞLETME göreceli olarak durgun ürün/hizmetler sunar ve nüfusun özel bir segmentine (örneğin belli bir jeolojik bölge) odaklanma eğilimindedir. Diğer benzer büyüklükteki ve özellikteki işletmeler ile karşılaştırıldığında daha az ürün/hizmet sunar. Genellikle A işletmesi sektördeki yeni ürünlerin ve pazar gelişmelerinin öncüsü değildir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkililiği arttırmak ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. İşletme var olan hizmet/programlarında en iyi işi yapma şansının olduğuna inanır ve var olan ürün ve hizmetlerini iyileştirmenin en iyisi olduğunu düşünür.			B TİPİ İŞLETME mevcut denge durumunu ve sınırlı ürün hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. İşletme yeni bir ürün veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz. Dikkatle yeni alana giren rakibini inceler, sonra ürün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer.			C TİPİ İŞLETME sık sık değişimler ve sahip olduğu ürün/hizmetlere ilaveler yapar. Diğer işletmelerin büyüklüğü ve fonksiyonlarıyla kıyaslandığında daha geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olma eğilimindedir. İşletme B pazardaki fırsat ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verir ve sürekli olarak yeni ürün, yeni hizmet ve programların öncüsüdür. Diğer işletmeler sık sık işletme B'nin geliştirdiği ürün ve hizmetleri takip eder. Bu tip bir işletmenin girdiği her alanda diğer işletmeler gücünü sürdüremez.

3) İşletmenizi daha önceki yıllardaki uygulamalarınızla karşılaştırmalar yaparak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Çok Az	Az	Ne Az/ Ne Çok	Çok	Pek Çok
1) Ürettiğiniz ürünlerde çeşitlendirme(daha önce üretilmeyen yeni ürün üretme) yapma derecenizi işaretleyiniz.					
2) Ürettiğiniz ürünlerde farklılaştırma (ürünün kalite, renk, tasarım vb. açısından farklı hale getirilmesi) yapma derecenizi işaretleyiniz.					
3) İşletmenizde pazar farklılaştırması (uluslararası pazarlara girme ya da hitab edilen tüketici gurubunu değiştirme gibi) yapma derecenizi işaretleyiniz.					
4) İşletmenizin ürettiği ürünleri tasfiye (artık üretmekten vazgeçme) etme derecenizi işaretleyiniz.					
5) İşletmenize yeni departman (daha önce işletmede olmayan örneğin; kalite departmanı, Ar-Ge departmanı gibi) ekleme dereceniz.					
6) İşletmenize bağlı başka bir üretim tesisi açma ya da satış şubesi açma (başka bir ilde de olabilir) dereceniz.					
7) İşletmenize bağlı başka bir üretim tesisi kapama ya da ürün satış şubesi kapama (başka bir ilde de olabilir) dereceniz.					

Ek 3.

ÇOKLU BAĞLANTILILIK TESTİ SONUÇ TABLOSU

Çoklu Bağlantılılık Teşhisi (Collinearity Diagnostics ^a)			
Model	Boyut	Öz-değer (Eigenvalue)	Durum İndeksi (Condition Index)
1	1	3,804	1,000
	2	,111	5,846
	3	,049	8,845
	4	,036	10,334
2	1	7,276	1,000
	2	,271	5,183
	3	,167	6,610
	4	,123	7,704
	5	,060	11,000
	6	,051	11,986
	7	,036	14,271
	8	,018	20,275
3	1	6,611	1,000
	2	,218	5,513
	3	,067	9,914
	4	,053	11,211
	5	,036	13,513
	6	,010	25,546
	7	,004	40,392
4	1	10,089	1,000
	2	,324	5,584
	3	,177	7,554
	4	,147	8,272
	5	,065	12,498
	6	,059	13,032
	7	,053	13,846
	8	,041	15,770
	9	,034	17,106
	10	,008	34,559
	11	,003	53,921

a. Dependent Variable: STR

Ek 4.

REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,696	,238		7,120	,000					
	Orgutyası	,001	,041	,002	,015	,988	-,164	,001	,001	,463	2,160
	Orgutbuyuklugu	-,255	,131	-,208	-1,940	,054	-,225	-,136	-,133	,412	2,426
	Sahiplik.durumu	-,063	,193	-,029	-,325	,745	-,158	-,023	-,022	,583	1,715
2	(Constant)	1,838	,448		4,100	,000					
	Orgutyası	,009	,044	,021	,198	,843	-,164	,014	,013	,393	2,541
	Orgutbuyuklugu	-,222	,130	-,181	-1,709	,089	-,225	-,121	-,115	,406	2,464
	Sahiplik.durumu	-,049	,191	-,023	-,260	,795	-,158	-,018	-,018	,576	1,737
	cinsiyet	-,441	,189	-,162	-2,337	,020	-,210	-,164	-,158	,942	1,061
	Yas	-,096	,076	-,104	-1,259	,210	-,181	-,089	-,085	,668	1,497
	Egitimdurumu	,121	,090	,091	1,336	,183	,080	,095	,090	,971	1,030
	İscaIıstıgıYıl	-,010	,057	-,016	-,171	,864	-,168	-,012	-,012	,510	1,961

3	(Constant)	,191	,894		,214	,831					
	Orgutyası	-,018	,041	-,044	-,437	,662	-,164	-,031	-,030	,441	2,266
	Orgutbuyuklugu	-,180	,132	-,147	-1,361	,175	-,225	-,096	-,092	,392	2,549
	Sahiplik.durumu	-,036	,190	-,017	-,189	,850	-,158	-,013	-,013	,581	1,720
	TRANSFOR	-,067	,208	-,024	-,323	,747	,101	-,023	-,022	,801	1,249
	TRANSAK	,454	,149	,232	3,042	,003	,249	,211	,205	,782	1,279
	PASİF	,002	,128	,001	,019	,985	-,002	,001	,001	,966	1,035
4	(Constant)	-,111	1,022		-,109	,913					
	Orgutyası	-,007	,043	-,017	-,161	,872	-,164	-,012	-,011	,386	2,589
	Orgutbuyuklugu	-,150	,131	-,122	-1,144	,254	-,225	-,082	-,076	,386	2,593
	Sahiplik.durumu	-,013	,188	-,006	-,070	,944	-,158	-,005	-,005	,573	1,746
	cinsiyet	-,358	,190	-,132	-1,885	,061	-,210	-,134	-,125	,899	1,113
	Yas	-,080	,075	-,087	-1,061	,290	-,181	-,076	-,070	,663	1,509
	Egitimdurumu	,157	,090	,119	1,740	,083	,080	,124	,115	,949	1,054
	İşte kalış yılı	-,029	,057	-,047	-,497	,620	-,168	-,036	-,033	,488	2,050
	TRANSFOR	,008	,207	,003	,036	,971	,101	,003	,002	,783	1,277
	TRANSAK	,416	,150	,213	2,768	,006	,249	,195	,184	,744	1,343
	PASİF	,034	,129	,018	,260	,795	-,002	,019	,017	,910	1,099

a. Dependent Variable: STR

ÖZGEÇMİŞ

AD SOYAD: Mine ŞENEL

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Kişisel Bilgiler:

Doğum Yeri ve Yılı: Bursa, 01/03/1976

Eğitim:

Yüksek Lisans: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalı

Lisans: Anadolu Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Çevre Mühendisliği Bölümü

İş/İstihdam:

Anadolu Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Öğretim Görevlisi

Alınan Burs ve Ödüller:

- Best Student Manuscript Award (25/01/2010), IAMB (International Academy of Management and Business)
- English Study Award (2005-2006), Shafston Institute of Technology, Australia

Yabancı Dil Puanı:

IELTS (25.02.2006) Overall Band Score: 6,5 (ÜDS/KPDS Eşdeğeri: 85)

KPDS (2 Mayıs 2010): 69

Doktora Yeterlilik Sonrası Yayınları:

- Şenel, M., Şenel B., “*Burnout in Turkish Public Sector*” 11th IAMB Conference, USA: San Francisco, California, November 7-9, 2011, Conference Proceedings ISSN 1949-9108 and on CD ROM (ISSN 1949-9094). (Tam Metin)
- Şenel B., Şenel, M., “*The Investigation on Business Performance in an Automotive Firm*” 11th IAMB Conference, USA: San Francisco, California, November 7-9, 2011, Conference Proceedings ISSN 1949-9108 and on CD ROM (ISSN 1949-9094). (Tam Metin)
- Şenel B., Şenel, M., “*An Analysis of Technology Acceptance in Turkey using Fuzzy Logic and Structural Equation Modelling*” 11th IAMB Conference, USA: San Francisco, California, November 7-9, 2011, Conference Proceedings ISSN 1949-9108 and on CD ROM (ISSN 1949-9094).(Özet Metin)

- **Şenel, M.**, Şenel,B., "The Effect Of European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model Applications On The Perceived Service Quality: An Application In Health Sector", 7th International Academic Management and Business Conference,USA, Las Vegas, January 25-27, 2010, Winter Conference Proceedings ISSN: 1949-9094 (Tam Metin)
- **Şenel, M.**, Şenel, B., Tonus, H.Z. "The Effect of ISO 14000 Environmental Management Systems Application On Corporate Image: A Research In White Goods Industry",8th IAMB Conference, Spain, Madrid, June 28-30, 2010, Summer Conference Proceedings ISSN: 1949-9094 (Tam Metin)
- Şenel,B., **Şenel, M.** , "Investigation of Emotional Intelligence Level in Terms of Socio-Demographic Variables", 8th IAMB Conference, Spain, Madrid, June 28-30, 2010, Summer Conference Proceedings ISSN 1949-9094 (Tam Metin)
- Şenel,B., **Şenel, M.**, "Brand Loyalty and Preference: A Study On The Jewelry Sector", 2 Uluslararası Katılımlı Mücevher - Takı Tasarımı ve Eğitimi Sempozyumu(UMTTES), 4-6-Haziran, 2010, Kütahya, Turkey (Tam Metin)

Son 3 Yılda Verilen Kurumsal ve Mesleki Hizmetler

- Anadolu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Kulübü Danışmanlığı,
- Ford Otosan İnönü Fabrikasında “İşletme Performansının Değerlendirilmesi” başlıklı gerçekleştirilen projede yer almak, (Eylül-Haziran, 2011)
- Turkcell çağrı merkezinde (Eskişehir) “Çalışan Tatminin Değerlendirilmesi” başlıklı gerçekleştirilen projede yer almak, (Mayıs, 2011)
- Anadolu Üniversitesi BAP Projesi “İnsan Faktörleri Mühendisliği Laboratuvarı”, Kasım 2010, No:102 F100, projesinde yer almak.
- 2011 Temmuz, Türkiye Kalkınma Bankası Uzman Yrd. Sınavına Finansal Modelleme ve Yönetim ve Organizasyon alanında soru hazırlamak.