

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Pınar ÇÖMEZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2007

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Pınar ÇÖMEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE

2007

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRNİŞLARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI: Pınar ÇÖMEZ

Çalışma dünyasının içinde bulunduğu hızlı değişim süreci örgütlerin yapılarını ve yönetim tarzlarını etkilemekte ve değiştirmektedir. Çünkü ekonomik, sosyal ve kültürel unsurların birer itici güç olarak etkilemesiyle örgütler değişimden daha da öte dönüşüme zorlanmaktadır. Sürekli değişim içinde olmak zorunda olan örgütlerde değişimin etkin yönetilmesi dönüştürücü lider özellikleri taşıyan yöneticileri gerekli kılmaktadır. Bu gerçekler çerçevesinde değişim yönetimine dönüştürücü liderlik etkisi ve nihai olarak firma performansına etkileri çalışmada ele alındı. Bu amaçla teorik olarak konu 3 bölüm halinde ele alındıktan sonra 4 bölümde ilgili saha araştırması yapıldı.

Birinci bölümde değişim, örgütsel değiş ve değişim yönetimi gibi kavramlara ışık tutulmaya çalışıldı. Bu sayede firmaların değişime neden gerek duydukları ve değişim uygulamalarının etkinliği için değişim yönetiminin rolü aydınlatılmaya çalışıldı.

İkinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik perspektifleri kısaca ele alındıktan sonra çalışmanın asıl konusu olan dönüştürücü liderlik kavramı değişim yönetimi açısından ele alındı. Burada dönüştürücü liderlik olgusu değişim yönetimi penceresinden bakılarak irdelenmeye çalışıldıktan sonra değişim için liderliğin niçin gerekli olduğu sorusuna yanıt vermeye çalışıldı.

Üçüncü bölümde performans, örgütsel (firma) performans kavramları verildikten sonra değişim yönetimi ve dönüştürücü liderlik performans ilişkisine ayrı ayrı değinildi. Bu sayede performansın her iki unsur ile ilişkisine ışık tutulmaya çalışıldı.

Dördüncü ve son bölüm olan araştırma kısmında konuyla ilgili bir anket hazırlanarak elektrik sektöründe Ankara, İzmir ve Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde araştırma yapıldı. Elektrik sektörünün içinde bulunduğu değişim ve dönüşüm süreci de özellikle araştırma için sektör seçiminde tercih nedeni olmasını sağladı. Araştırma sonuçları detaylı bir biçimde yorumlanarak Türk Sanayi ve ilerde araştırma yapacak kişiler için faydalı bilgiler vermeye çalışıldı.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS IN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AND THEIR EFFECTS ON FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

AUTHOR: Pınar ÇÖMEZ

The fast pace of today's business world affects and changes the structure and management style of organizations. External environmental factors such as economic, social and cultural forces as well as internal ones seem to be the driving forces for not only regular or incremental changes but also transformational changes in organizations. Within the frame of these facts, the effect of leadership and ultimate company performances have been analyzed. The subject, then, was divided into three theoretical chapters and one empirical chapter.

Within the first chapter, terms like organizational change and change management were highlighted. Thus it was stated why companies need to change and how changes affected the role of change management.

In the second chapter, after analyzing leadership and leadership perspectives, transformational leadership was studied depth within the framework of change management. Furthermore, since one of our research questions looks for the relationship between change and leadership, transformational leadership was subjectified with change management to find out the answer to the question why leadership is required for change.

In the third chapter, after defining performance and organizational performance, change management and transformational leadership performance were analyzed. With this, the relationship between performance and these two titles were projected.

In the fourth and the last chapter, a survey was prepared for the electricity sector and a research was conducted in companies that operate in Ankara, İzmir and Marmara Region. The main reason for having chosen electrical sector as the field of survey can be explained by the rapidly changing circumstances of the sector itself in which firms operate. After a careful and detailed analysis of the field study, suggestions about Turkish Industry were offered. In addition, information was supplied for future researchers.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana her tŒrlŒ konuda destek olan baőtta sevgili aileme, engin bilgisi ile daima yol gŒsterici olmuőt, tavsiyelerini her zaman dinlediğim sevgili hocam Sn. Prof. Dr. Oya ERDİL'e ve uygulama kısmında benden hiçbir yardımı esirgemeyen, kendisinin çok bŒyŒk desteğini aldığım değeli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya teŐekkŒrŒ bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
GİRİŞ	1
1.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	3
1.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	3
1.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı	3
1.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi.....	4
1.1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	4
1.1.4. Örgütsel Değişimin Yönetimi ve Türleri	10
1.2. Örgütlerde Değişim Faaliyetlerini Etkileyen Unsurlar	16
1.2.1. Çalışanların Özellikleri ve Değişim ile İlgili Tutumları ve Değişime Karşı Direnç.....	16
1.2.2. Dış Çevre Unsurları.....	17
1.2.3. Örgütte Değişimi Uygulama Tarzı.....	18
1.2.4. Örgütün Yönetim Sistemi ve Yapısal Özellikleri	19
1.2.5. Örgütün Değişime Hazır Olması.....	19
1.3. Örgütsel Değişimin Evrimci ve Devrimci Özelliği.....	20
2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN LİDERLİĞİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	22
2.1.1. Liderliğin Tanımı	22
2.2. Liderlik Etkinliği ve Liderlik Perspektifleri.....	25
2.2.1. Liderlik Etkinliği	25
2.2.2. Liderlik Perspektifleri	26
2.3. Transformasyonel Liderlik.....	29
2.3.1. Transformasyonel Liderliğin Boyutları.....	31
2.3.2. Transformasyonel Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar	33
2.3.3. Transformasyonel Liderlikte Güven ve Lider İnanırlılığı.....	34
2.3.4. Transformasyonel Liderlik ve Organizasyonel Değişimin Yönetilmesi.....	35
2.4. Değişim İçin Liderliğin Zorunluluğu	38
3.FİRMA PERFORMANSI	41

3.1. Performans Kavramı	41
3.2. Örgütsel Performans.....	41
3.2.1. Pazarlama Performansı.....	43
3.2.2. Finansal Performans	43
3.2.3. İmalat Performansı	44
3.3. Organizasyonel Performans Yönetimi	44
3.4. İşletmelerde Performans ve Değişim Yönetimi Arası İlişki	48
3.5. İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki.....	50
4.DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI	53
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	53
4.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Uygulanması	54
4.3. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	54
4.4. Ankette Kullanılan Ölçekler.....	55
4.5. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	56
4.6. Araştırma Örnekleme.....	57
4.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	57
4.8. Analiz ve Bulgular	59
4.8.1. Verilerin Analizi.....	59
4.8.2. Demografik Özellikler.....	60
4.9. Faktör Analizleri	61
4.9.1. Güvenilirlik Analizi.....	65
4.9.2. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	66
4.9.3. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	67
4.9.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezleri Genel Sonuçları.....	72
4.10.SONUÇ	73
KAYNAKLAR.....	78
ÖZGEÇMİŞ	86
EK 1 ANKET	87

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Transformasyonel ve transaksyonel liderlik davranışları arasındaki farklar	31
Tablo 4.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	60
Tablo 4.2 Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı	60
Tablo 4.3 Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı.....	60
Tablo 4.4 Araştırmaya Katılanların Çalışılan Departman Dağılımı	61
Tablo 4.5 Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Dağılımı	61
Tablo 4.6 Dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili faktör dağılımı.....	63
Tablo 4.7 Değişim yönetimi ile ilgili faktör dağılımı	63
Tablo 4.8 Firma performansı ile ilgili faktör dağılımı	64
Tablo 4.9 Değişkenlerle ilgili güvenilirlik katsayıları	65
Tablo 4.10 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 4.11 Değişime Hazır Olma Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	68
Tablo 4.12 Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	69
Tablo 4.13 Pazarlama Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	69
Tablo 4.14 İmalat Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi ..	70
Tablo 4.15 Finansal Performansa Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi ..	70
Tablo 4.16 Finansal Performansa Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi ..	71
Tablo 4.17 İmalat Performansına Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi ..	71
Tablo 4.18 Hipotezlerin genel sonuçları	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli.....	11
Şekil 2 İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik özellikleri arasındaki İlişki	51
Şekil 3 Performans Zaman Diyagramı (Kaynak, Erol Eren, Yönetim ve Org. İst. 2003).....	77

GİRİŞ

İşletme bilimi kapsamında son yıllarda örgütlerdeki değişim süreci ve bu değişimin örgüt performansına nasıl yansıdığı önemli tartışma konularından birini oluşturmaktadır. Bu noktada işletmelerde söz konusu sürecini yönlendirecek ve koordine edecek bir faktör olarak dönüştürücü liderlik kavramı önem kazanmaktadır.

Yukarıdaki gerekçelere dayanarak işletmelerin günümüz ekonomik sistemi içindeki yerleri ve koşulları incelendiğinde değişimi yakalamak ve bunu örgüt performansına yansıtmak bir tür zorunluluk ise de, bu süreçte etkin bir rol oynadığı düşünülen dönüştürücü liderlik konusunun incelenmesi gerekmektedir.

“Dönüşümcü liderlik” kavramının son yıllarda ön plana çıkmasının temel sebeplerinden biri 1980’li yıllardan itibaren dünyada meydana gelen büyük değişiklikler ve yeniliklerdir (Serinkan, 2002). Söz konusu değişimi güdüleyen ise küreselleşme sürecidir. Küreselleşme sürecinin uluslararası sermaye hareketleri, üretimde enternasyonelleşme, çok uluslu şirketler ve şirket evlilikleri gibi ekonomik, devletlerin küresel ekonomik yapıya uyum çabaları ve yasal düzenlemeler gibi siyasal ve gelişmiş iletişim ve üretim teknolojileri kullanımının maliyet azaltıcı etkileri gibi teknolojik alanlarda birçok yansıması vardır ve tüm bunlar örgütleri etkilemektedir (Nishiguchi, 2002).

Küreselleşme ile yaşanan dönüşüm ve değişimler ile bu sürecin hızı, örgütsel değişim olgusunun küreselleşmeyle birlikte düşünülmesine neden olmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler ve ülke sınırları dışına da ekonomik faaliyetlerde bulunan örgütler küresel ekonominin dayattığı koşullara entegre olmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme uluslararası rekabette bulunan firmalar kadar ülke içinde faaliyette bulunan işletmeleri de etkilemektedir. Çünkü kapalı bir ekonomiye sahip olmayan ülkeler ve buradaki işletmeler ister istemez küreselleşmenin sınırları aşan niteliğinden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin faaliyet ve amaçlarını değerlendirirken, küreselleşmenin olası etkilerini önemsemek gerekir.

Yukarıda da belirtildiği üzere küresel akışlar, örgütlere ilişkin yapı ve kuralları dönüştürdüğü ölçüde, örgütsel değişimi de aynı bakış açısıyla ele almak gerekmektedir. İşletmelerin içinde yaşadığı çevre ve ilişkileri karmaşık hale geldikçe

ve rekabet arttıkça değişim kavramının önemi daha da artmıştır. Çünkü içinde bulunulan çevrenin dinamizmi işletmeleri değişime zorlamaktadır. O nedenle ilgili sürece yön verecek bir olguya ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde bu gelişmelere uyum sağlama çabaları hakkında yapılan analizlerden bazıları ise “dönüştürücü liderlik” kavramıyla ilişkilidir. Değişimin örgütler için gerekli olduğu bir ekonomik ortamda, sürece yön verecek bir unsur olarak dönüştürücü liderlik konusu da tartışmalardaki yerini almaktadır.

Dönüşümcülükten kasıt sadece yaşanan gelişmelere uyum sağlamak, artan rekabet ortamında varlığını sürdürmek ve örgütün performansını arttırmak anlamına gelmemektedir. Dönüşümcülük aynı zamanda bir örgüt kültürü ve kimliğini oluşturmayı da gerekli kılmaktadır. Daha açık bir ifade ile sadece etkilenen bir bağımlı değişken niteliğinde olmayıp, değişimi ve dönüşümü bir tür hayat felsefesi olarak benimsemektir. Bunun için de, bu felsefenin örgüt tarafından içselleştirilmesinde rol oynayacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Modern işletmecilik anlayışıyla birlikte örgüt içi çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların sahip oldukları görev, yetki ve bunların kullanımı ve çalışan memnuniyeti önem kazanmıştır. Artık firmalar için müşteri ya da hedef kitleye ilişkin politikalar yanında örgüt içi alana yönelik de politikalar geliştirilmekte olup, bunların çoğu yenilikçi politikalarla, günümüz koşullarına uygun olarak şekillenmektedir.

Günümüzde toplumsal yaşamın daha da karmaşık hale gelmesi, bireylerin birden fazla statü ve rolü üstlenerek yaşamlarına yön vermeleri işletme plan ve faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu nedenle, işletmeler mevcut performans ve etkinliklerini düşünürken, bunu bütüncül ve çok boyutlu olarak ele almak zorundadırlar.

Pratikte işletmelere ilişkin yeni uygulamalar geliştirilmekle birlikte, işletme bilimi ile ilgili olarak da yeni alanlarda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar, gerek içinde bulunulan koşulları açıklama gerekse geleceğe yönelik öngörülerini netleştirme çabasını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, ilgili çalışmanın amacı, örgütsel değişim yönetiminde dönüştürücü liderliğin rolü ve etkilerini incelemektir.

Geleneksel işletme yapıları yani aile şirketleri anlayışından, günümüz kurumsal ve sistematik örgüt yapısına evrimleşen süreçte işletmeler hem kimlikleri hem de mevcut hedef ve politikaları ile farklılaşmışlardır. Modern toplumsal yapı ve ekonomik alanda yaşanan dönüşümlerle birlikte günümüz işletmelerinin mevcut politikalarının analizi, ayrı ve detaylı bir araştırmayı gerektirse de çalışmanın çerçevesi itibariyle konu “örgütsel değişimde dönüştürücü liderliğin örgüt performansına etkileri” ekseninde incelenecektir. İşletmelerin mevcut amaçlarını gerçekleştirmeleri için, dönüştürücü liderliğin temel önem taşıyan bir araç olduğu konusu bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Örgütsel Değişim Kavramı

1.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim sürecinden geçerler. Toplumlar bu evrim süreci içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin bir yandan bütün unsurlarından ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da kendisinin kontrolü dışında yaşanan dış çevresine uyumu çerçevesinde örgütsel değişim günümüzde daha da önem kazanmaktadır (Jaskyte, 2004).

Örgütsel değişim ve yönetimin dinamik yapısı ve niteliği açısından en genel tanımıyla değişim, başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklinde tanımlanabilir. Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın, belli bir durundan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Smid ve dig., 2006).

Bu bağlamda örgütsel değişim, bir örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir.

Dolaysıyla örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir olgudur. Bu bakış açısıyla örgütsel değişimin tanımını yaptıktan sonra, örgütlerin değişimi neden benimsediklerini, örgütsel değişimin önemini açıklayarak netleştirmekte fayda bulunmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Günümüzün rekabet ortamı içinde işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri yoğun rekabetin yaşandığı global bir dünyada ayakta kalabilmeleri oldukça güçleşmiştir (Serinkan, 2002). Bu durumda örgütlerin içinde buldukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Örgütlerin var oluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünülüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Çünkü örgütler dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler gibi belli bir gelişim çizgisi izlerler ve hayatta kalmanın yollarını (iç ve dış şartları düşünerek) ararlar. İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Özellikle işletmeler gibi belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitlesine, kullandığı teknolojilerden iş ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir (Kocabaş, 2006).

1.1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütlerin değişime ayak uydurmaları günümüz şartlarında bir tür zorunluluk olmanın ötesine geçmiştir zira örgütler günümüzde git gide karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır ve bunlar birçok işgücü kolu (birden fazla) ile ilgilenmek olabileceği gibi gelişen teknoloji, küresel etkiler, volatil (oynak, geçici) ekonomik iklim de olabilir (Wolff, 1999). Özellikle 1980’li yıllardan itibaren değişim, örgütler için alınması gereken bir karar ve bir uygulama niteliğinden çıkarak bir tür yaşam felsefesi haline dönüşmeye başlamıştır.

Özellikle günümüz kurumsal şirketleri değişimi örgüt kimliği ve felsefesinin önemli bir parçası olarak görmekte ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirmektedirler. Bu bağlamda, örgütler değişime neden gerek duyarlar sorusuna yanıt aranması gerekmektedir.

1.1.3.1 Örgütsel Etkinliği Arttırmak

Örgütlerin etkinlikleri genel anlamda amaçlar özel olarak da işletmenin iç ve dış çevresi ile yakından ilgilidir yani örgütler iç ve dış dünyalarında olup bitenlerden etkilenir ve buna adapte olmaya çalışırlar. Örgütsel etkinlik olgusu çok boyutlu niteliği nedeniyle tanımsal boyutu bağlamında sınırları tam olarak çizilememektedir. Price'a göre, etkinlik, örgütün belirlediği hedefleri yerine getirebilme yetisidir. P. Drucker'a göre ise etkinlik, örgütün performans hedefleri ve bu yöndeki çabaları sonucu elde edilen verilerin, amaca yönelik politikalarla en yüksek düzeye çıkarılmasıdır (Drucker, 1994).

Bu tanımlar uyarınca, örgütsel etkinlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme becerisidir denebilir. Etkinlik aynı zamanda işletmenin sınırları, amaçlara ulaşabilme kapasitesi hakkında da bilgi vermektedir. Örgütler yaşamsal zeminlerinde, faaliyet gösterdikleri alan içersinde büyümek ve gelişmek isterler. Bu uyarın, bir anlamda örgütlerin ayakta ve hayatta kalma güdülerini ifade etmektedir. Örgütsel yapıları dinamik bir süreç veya canlı bir varlığa benzetirsek, etkinlik örgüt yapısının hedeflerini belirleyebilme, aynı zamanda onları kendi amaçları doğrultusunda güncelleme ve elde ettiği sonuçları değerlendirebilme becerisidir.

Dinamik süreci ifade eden örgütsel değişim ya da genel anlamda örgüt faaliyetleri, hedefler belirleyerek kendilerini geliştirebilmektedir. İşte bu hedeflerin yerine getirilebilme derecesi örgütsel etkinliğin önemini vurgulamaktadır. Bu açıdan değişimin benimsenmesi, etkinliğin arttırması ve olası gelişmelere karşı hazırlıklı olunması bakımından önem taşımaktadır (Murray ve Blackmanz, 2006).

1.1.3.2 Örgütsel Verimliliği Arttırmak

Küreselleşme süreci kendi kural ve kurumlarını yaratması yanında, mevcut olgu ve kurumları da kendisine uygun olarak dönüştürmektedir. Yeni ekonomik sistemin ana kuralı ise, yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilme yeteneğidir. Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan değişim, ekonomik sistemin birçok aktörünü etkilemektedir. Aynı zamanda ilgili aktörlerin, faaliyet alanlarına ilişkin yapılar ve algılar da değişim yaşamaktadır. Bu çerçevede, ulusal ve uluslararası piyasa yapıları arasındaki ayırım eski önemini yitirmiştir ve üretim sistemleri, mal ve hizmet, bilgi, finansman ve diğer ticaret konusu unsurlara yönlendirilmiştir.

Günümüzde rekabetçiliğin anlamı, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabet kavramı, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte uluslararası rekabet firmaların verimliliğinde gittikçe artan bir rol oynamaktadır. Rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri de toplam verimliliği artırmaktır.

İşletmeler açısından çalışanların ve buna bağlı olarak üretimin verimlilik artışı örgütsel değişimi benimseme ve uygulayabilme yetisine bağlıdır. Örgütsel değişim ve verimlilik ilişkisi daha çok son dönemde gittikçe artan bir önem kazansa da geçmişte de önem verilen konulardan biridir. Ancak günümüzdeki anlayışları geçmişten ayıran en önemli unsur, değişimin herhangi bir gelişme karşısında uygulanacak bir süreç olmayıp, aksine örgütün amaç ve buna bağlı stratejilerinin bir parçası olduğudur. Bu durum da örgütlerin değişim algısını, davranışını etkilemektedir (Mc Adam, 2000).

Değişimin kapsamı ya da etki alanı nasıl olursa olsun, örgütün farklı birimlerini de etkilemesi muhtemeldir. Üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları gibi birimler örgüt yapısı içinde bağımsız birimler olmadıkları için herhangi bir konuda yaşanan değişim, örgütün farklı birimlerinin performansına dolayısıyla da verimliliğine etkide bulunacaktır.

Bu bağlamda ifade edilebilir ki, özellikle günümüz ekonomik sistemi içinde verimlilik kavramı daha da artan bir öneme sahiptir. Bugün için verimlilik sadece çıktılarının miktarı ve hatta kalitesi ile sınırlı değildir. Verimlilik aynı zamanda örgütsel

performans ile de yakından ilgilidir ve verimli faaliyetlerin nicel çıktılarında çok daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütsel değişim gibi, işletmenin tüm somut ve soyut (değerler gibi) unsurlarını yakından etkileyecek bir sürecin performans artırma amacıyla ilgisi bulunmaktadır. Deyim yerindeyse, işletme için belli riskler göze alınarak uygulamaya konulan değişim kararlarının uygulama sonuçları, performansı arttırıcı etkide bulunduğu takdirde başarılı sayılabilir. Değişim sürecinin amaç ve kapsamı ne olursa olsun, dolaylı ya da doğrudan örgütün performansını etkileyecektir. Hatta karar vericilerin öncelikli amacı performans artışı olmasa bile, uygulamalar ister istemez örgüt çalışanlarının performansını etkileyecektir.

Bu bağlamda, örgütsel değişim kararını alan ve uygulamada sorumluluk üstlenen liderler ya da karar verme mekanizmasındaki birimler, değişim sürecini planlarken performansa olası etkilerini göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Belli bir alan ya da konu da değişim amaçlanırken ve hatta bu hedef yakalanırken örgütsel performansın olumlu/olumsuz etkilenebilmesi söz konusudur. Özellikle günümüz organizasyon yapı ve niteliklerinin birbirine sıkıca bağlı olduğu düşünülürse değişim uygulamalarının performansla ilişkisi üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Mc Adam, 2000).

1.1.3.3 Örgütte Yenilik Sağlamak

Örgütler dinamik bir doğaya sahiptir. O nedenle yaşamsal ihtiyaçlarından biri de örgütün yaşam alanı ya da işleyişinde yenilikler sağlamaktır. Örgütler, yenilik sağlamak için değişimi benimseyerek kendilerini geliştirme yoluna gidebilirler. Mevcut yeniliklerin işletme tarafından benimsenmesi ve mevcut işleyişe bir an önce dahil edilip sindirilmesi için de yeniliklere paralel bir değişim gerekebilir. Günümüz örgüt yapılarında, yenilik süreçleri, örgütün amaç ve işlevleri ile paralel olarak düşünülmektedir (Smid ve diğ., 2006).

Değişim kavramı ya da süreçleri ister istemez yenilik kavramını beraberinde getirmektedir. Çünkü bir nesneyi ya da değer yargısını kısmen ya da tamamen değiştirdiğiniz takdirde eskinin yerine gelen ve yeni olanla karşılaşacaksınız. Bu da doğrudan yenilik süreçlerini beraberinde getirmektedir.

Örgütsel değişimin kapsamı ve etki edeceği birimde ortaya çıkacak olan durum yeni bir durum olacaktır. Ancak değişimin, şekillendireceği ve yeni oluşacak durum her zaman işletmeye fayda sağlayacak nitelikte olmayabilir. Farklı bir anlatımla, yeni olan herşey doğru ya da olumlu olacaktır denilemez. Bu nedenle örgütsel değişimin amacı yenilik sağlamak olduğu kadar, oluşacak yeni durum, koşul, kural ya da değerlerin gerek oluşum aşaması gerekse sonuçlarının iyi değerlendirilmesi esastır (Smid ve diğ., 2006; Murray ve Blackmanz, 2006).

1.1.3.4 Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Çalışanların, örgütün amaçları ve uygulamalarına entegre olmaları ve ilgili değişim süreçlerini içselleştirebilmeleri personel yönetimi düşüncesinden, çağdaş insan kaynaklarına evrimleşen süreç içerisinde önem kazanmıştır.

Geleneksel yaklaşımlar incelendiğinde örgütün iç çevresiyle ilgili olarak çalışanlara yönelik uygulama ve hedeflere gereken önemin verilmediği görülmektedir. Özellikle insan kaynakları departmanlarına özgü olarak algılanan motivasyon kavramı, günümüzde çağdaş işletme yönetiminin önemli bir parçasıdır. O nedenle örgütün amaç ve performans hedeflerine ulaşmasında motivasyon ve çalışanların tatmin düzeyi bizzat işletmenin başarısı ile doğru orantılı olmaktadır. Bu açıdan örgütsel değişimin amaçlarından biri de çalışanların tatmin düzeylerini arttırarak örgüt amaç, politika ve uygulamaları ile genel anlamda örgüt kimliğinin benimsenmesini sağlamaktır (Andersen, 2000).

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun performansları üzerine çok büyük etkisi olduğunu, %92'si motivasyonun işyerlerine olan bağlılığı sağlamada anahtar rol oynadığını belirtmiştir (Sifoğlu, 2003).

Bu bilgiler ışığında motivasyonu yüksek ve iş tatmini olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, dolayısıyla da performanslarının yüksek olduğu söylenebilir. Burada değişim yönetimi açısından dikkat çekilecek husus; örgütlerde değişim uygulamalarının amacının performansı arttırmak olduğu düşünöldüğünde, bu amaca

ulaşmak için öncelikli hedeflerden birinin de çalışan motivasyon ve iş tatminini sağlamak ve/veya yükseltmek olduğudur.

1.1.3.5 Örgütün İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi

Değişimin örgüt tarafından benimsenmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Değişimin yönetimi yanında insan kaynakları unsurunun da bu sürece dâhil olması önemlidir. Çünkü günümüzde işletmeler hiçbir zaman olmadığı kadar talepkardır. Çalışanlardan artan beklentiler, hızlanan küreselleşme, daha karmaşık teknolojiler günümüz iş ortamı koşullarından bazılarıdır ve bu ortam geleneksel emir-komuta yönetim anlayışının git gide uygun olmamaya başladığı bir çalışma ortamıdır. Bu nedenle çalışanlar inisiyatif alma, yaratıcı olma ve yaptıklarıyla ilgili sorumluluk almayı öğrenmek zorundadırlar; dolayısıyla güçlendirilmeye ihtiyaç duyarlar (Quinn ve Spreitzer, 1997).

Bu bakış açısıyla, değişimle bütünleşmiş bir insan kaynakları planlaması ve yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Benimsenen değişim sürecinin çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların bilgilendirilmeleri yanında, değişime ayak uydurabilmeleri için gelişimlerine yönelik eğitimler de önem kazanmaktadır (Andersen, 2000; Dale, 2002). Bu sayede çalışanlar değişim olgusunun nihai sonucu olarak hedeflenen örgütsel performansa ulaşmada daha istekli olacak ve kendilerinden beklenen performansı gösterebilmek için daha donanımlı olacaklardır.

İstihdam belirsizliği, kaynak sıkıntısı, azalan çalışan bağlılığı olan çalışma ortamlarında çalışanlar düşük performans gösterme eğilimindedir. Bu negatif etkenlerin olmadığı ortamlarda bile yapılan araştırmalar göstermiştir ki performansı arttırmada katılımcı rol oynayan “ güçlendirilmiş” çalışanlar ve örgüt ortamı, örgütsel performansın çalkantılı değişim dönemlerinde devamlılığında anahtar elemanlardır (Ralston 2005; Staw 1994).

Günümüz rekabet ve belirsizlik ortamı içinde insan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşü orta ve uzun vadede örgütün başarıları ile doğru orantılı olacaktır. Çünkü hedeflerini büyüten, teknolojisini geliştirmeye çalışan ve genel

anlamda gelişimini sağlamak isteyen örgütler için bu amaçlarla uyumlu ve gerekli donanımına sahip bir insan kaynakları unsuru önemlidir (Dale, 2002).

1.1.3.6 Diğer Amaçları

Yukarıda ifade edilen konular, örgütsel değişimin ön plana çıkan amaçlarıdır. Örgütsel değişim bağlamında, bu amaçları destekleyen ya da koşullara göre ortaya çıkan farklı amaçlar da bulunabilmektedir. Bu nedenle, yukarıda ifade edilmeyen diğer amaçlar konusunda örgütsel değişimin türlerini incelemek, bize bazı ipuçları verebilecektir.

1.1.4. Örgütsel Değişimin Yönetimi ve Türleri

Örgütsel değişimin amaçlarına değindikten sonra bir diğer önemli husus olan değişimin yönetimi konusunu ele almakta fayda vardır. Organizasyonlar kendi iç ve dış dinamikleri çerçevesinde değişimi yaşarlar; bu nedendir ki değişimin yönetilmesi örgüte özel bir süreçtir. Bu süreçte karşılaşılabilecek sorunların asgari seviyede tutulması ve değişimin beklenen performansı vermesi için örgütsel değişimin yönetiminde seçilecek yol ve yöntemi belirlerken örgütün içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar ve çalışanların değişime bakış açısı dikkatle irdelenmelidir.

Literatürde araştırmacıların farklı değişim türleri belirledikleri gözlemlense de örgütsel değişim başlıca zaman, kapsam, uygulanma tarzı, nitelik- nicelik ve amaca göre farklı biçimlerde tezahür eder. Değişim uygulamalarını gerçekleştiren örgütlerin koşullarına göre bu değişim türlerinden sadece biri gözlemlenebileceği gibi birden fazla değişim türü de birbiri içine geçmiş veya birbirini izleyen safhalarda gözlemlenebilir. Ayrımı bu şekilde yaptıktan sonra bu tanımlara uyan değişim türleri şu şekilde kısaca açıklanabilir.

1.1.4.1 Planlı Değişim-Plansız Değişim

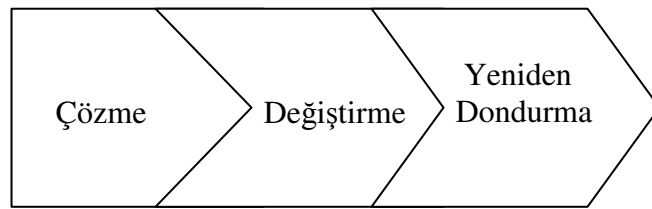
Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama aşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü

yansıtmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdüleri ekseninde ele alınabilir (Askarany, 2002).

Plansız değişim ise, örgütün gelişiminde yaşanan içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu durumları ve örgütün insiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, örgütte değişim yaklaşımlarına yönelik olumsuz etkiler yaratabilecek bir değişim türüdür (Rennings ve dig., 2004).

Değişimin planlı ya da plansız olması durumu örgütün belirli stratejileri uyarınca olabileceği gibi, örgüt faaliyetlerinin genel seyri içinde de yaşanabilir. Buna rağmen planlı değişim, değişimi yöneten liderin ya da birimin kontrol ve koordinasyonunda olması nedeniyle sonuçları daha öngörülebilir niteliktedir. Plansız değişim ise, diğer değişim türüne göre işletme faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilme olasılığı yüksek olan bir değişim şeklidir. Aşamaları bilinmeyen ve belli bir stratejiye dayanmayan değişim süreçlerini kontrol etme ve sonuçlarını işletme lehine dönüştürme şansı daha zayıftır (Askarany, 2002).

Planlı-plansız değişim olgusu bu şekilde irdelendikten sonra Kurt Lewin'in 1951'de ortaya attığı Planlı Değişim Modeli'nden bahsedilmesi hem değişimin yönetimini hem de daha sonra örgütsel değişimin liderliği olgusunun anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır. Planlı değişim modelinde Kurt Lewin, değişimi 3 aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alır ve lineer bir süreç olarak düşünür. O'na göre değişim organizasyonel yapıda tepeden aşağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır:



Şekil 1.Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli

Çözme: Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi

olacağına gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (Tokat ve Kara, 1999).

Değiştirme: İkinci aşama olan değişim aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir (Özkara, 1998).

Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelir. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü, bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır (Özkalp ve Kırel 1990).

Kurt Lewin'in 3 aşamalı bu modeli daha sonra Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir (Higgs ve Rowland, 2005). Bu konuya her ne kadar değişimin liderliği konusunda değinilecek olursa da liderlik ile değişim yönetimi ilişkisini bu noktada verebilmek açısından belirtmekte fayda vardır. Kotter (1990), Lewin'in modeline dayanan 8-aşamalı süreç modelinde (8 stage process model) majör organizasyonel transformasyon (dönüşüm) çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlama nedenlerini açıklamaya çalışırken konuya liderlik penceresinden bakmış fakat aynı zamanda da ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır (Kotter, 1990). Bu bağlamda liderlik olgusunun değişim yönetimini etkilediğini ve başarıya ulaşmasında rol oynadığını söylemek mümkündür.

1.1.4.2 Makro Değişim- Mikro Değişim

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi değişime konu olan unsurlar farklılık gösterebilmektedir. Örgütün yaşadığı bir değişim süreci bizzat yapının tümü ile ilgili

olabilirken bazen belli bir birim ya da departman veya belli bir konu ile de ilgili olabilmektedir.

Üretim yapan bir firma örnek verilecek olursa, eğer firma üretim biçimini etkileyecek yeni bir teknolojiyi kullanmaya başlarsa bu süreç örgütün genelinde bir değişimi gerekli kılabilir. Ancak, eğer firma yeni bir muhasebe programına geçiş yaparsa bu süreç firmanın belli kısımlarında değişimi gerektirir (Rennings ve dig., 2004).

Değişimin etki alanı genişledikçe, sürece ilişkin planlama ve kontrol aşamaları da farklılaşmaktadır. İşletmenin genelini etkileyecek bir değişim süreci, mutlaka önemli sonuçlar doğuracak niteliktedir. Ayrıca makro değişim sürecinde göz önünde tutulması gereken birçok unsur olacaktır. Örneğin, örgütün sadece pazarlama departmanına yönelik yeni bir uygulamada yaşanacak aksamalar kolayca giderilebilir niteliğe sahip iken, işletmenin tüm birimlerini etkileyecek ve çok boyutlu bir değişim türünde sorunların önceden tahmin edilmesi ya da alınan kararların kısa vadede etkisinin görülmesi mümkün olmayabilir.

1.1.4.3 Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim

Firmalar içinde buldukları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede yaşanan beklenmedik olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşı, acil önlemler alabilirler. Ve bu durum örgütün değişimini acil olarak gerektirebilir. Bunun yanında bazen de uzun vadede yaşanması kuvvetle muhtemel gelişmelere karşı örgütler şimdiden değişim kararı alabilirler ve bu sayede şimdiden kendilerini entegre etmeye başlayarak, süreç başladığında hazırlıklı olmak isteyebilirler (Barutçu ve Akatay, 2001).

Bazen de dışsal koşullara bağlı olmadan, örgüt kendi etkinlik alanı ile ilgili uzun bir dönemi kapsayacak değişim kararı alabilir. Fakat her ne şekilde olursa olsun ani değişim kararları genelde radikal ve majör değişimleri de beraberinde getirir ve bu olgu organizasyonel transformasyon (örgütsel dönüşüm) ile birlikte düşünülmelidir. Ani olarak meydana çıkan durumlara karşı tepki olarak alınan değişim kararları örgütün buna hazır olup olmadığına bakılmaksızın alınır ve uygulanır. Bu durum birçok sakıncalar taşısa da Higgs ve Rowland tarafından 40 denek üzerinde yapılan ve 70 vak'a analizini inceleyen araştırmaya göre ani değişim uygulamaları en başarılı

sonuçları vermektedir. Çünkü bu süreç planlı değişimde olduğu gibi değişimi lineer olarak ele almak yerine kompleks (karmaşık) bir süreç olarak ele alır (Higgs ve Rowland, 2005).

1.1.4.4 Proaktif Değişim- Reaktif Değişim

Yukarıdaki ani ve zamana yayılan değişimle bağlantılı olarak düşünürsek değişim olgusu bazen proaktif bazen de reaktif olarak yaşanabilir. Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olabilir.

İşletme biliminin çerçevesinde modern ya da çağdaş yaklaşımlarda örgütlerin faaliyet ve yaşam alanlarının bir parçası olma durumundan hareketle, bugün değişimin gerekliliği konusu tartışma konusu dahi yapılmamaktadır. Değişimin gerekliliğinden ziyade örgütlerin bunu bir zorunluluk olarak algılamaması ve gelişimin bir parçası olduğu düşüncesi gündeme geldiği ölçüde değişimin kapsamı ve niteliği de tartışılmaktadır (Taştan, 2006). Değişim neleri etkiler, nasıl yapılır gibi sorular örgütün durumuna ve koşullarına göre farklılık gösterse de tüm bu konular değişimin içeri ile de ilgilidir. Değişimin örgütler tarafından içselleştirilmesi ve örgütün faaliyet alanının bir parçası haline dönüşmesi ile proaktif bir yaklaşım benimsenmiş olacaktır. Farklı bir anlatımla gerekli şartlar oluşmuşsa değişimin hayata geçirilmesi gerekliliğinin benimsenmiş olmasıdır. Bunun yanında, örgütsel değişimi dışsal bir koşul olarak işletmeler açısından ise, alınan değişim kararları ve hayata geçirilen uygulamalar reaktif nitelik taşıyacaktır.

1.1.4.5 Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim

Makro ve mikro değişim türlerinde örgütün bütünü veya belli bir kısmını ifade eden değişim sürecinden söz edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütler uymak zorunda oldukları ya da belli bir plan dahilinde kendilerinin geliştirdikleri değişim kararlarının sınırlarını belirleyebilirler. Örneğin, örgütün aldığı bir değişim kararının, ilk aşamada örgüt yapısının belli bir alanını kapsamaması istenebilir. Sonrasında sürecin aksayan yönleri ve başarıları test edilerek örgüt yapısının tümüne uygulanabilir.

Örgütsel değişimin kapsamı ne olursa olsun olası değişim bu süreçler ekseninde şekillenmektedir. Değişimin kapsamı bizzat firma tarafından tasarlanılabildiği gibi çevrede yaşanan ani gelişmelere ayak uydurma şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca, değişimin olası kapsamının boyutları değişimin kimleri ve nasıl etkileyeceğini de belirler (Akat ve dig., 2002).

Bu bağlamda değişimin kapsamının bilinmesi önemlidir. Yukarıda da değindiğimiz gibi, nelerin değerlerden arındırıp çözüleceği, değişimin hangi unsurlar üzerine inşa edileceği ve sonuçta hangi sistemlerin uyumlaştırılacağı bizzat değişimin kapsamı ile yakından ilgilidir. O nedenle değişimin kapsamını iyi analiz etmek, değişimin faydalarını maksimize etmek açısından önemlidir.

1.1.4.6 Aktif Değişim- Pasif Değişim

Değişimin aktif ya da pasif olması, bu anlamda firmanın piyasadaki etkinliği ve gücü; alınan karar ya da yapılan uygulamanın çevredeki değişimi tetikleyecek nitelikte olması gibi faktörlerle de bağdaştırılabilir.

Bu bağlamda, firma eğer aldığı bir değişim kararı ile faaliyet gösterdiği çevreyi değiştirebilme durumuna sahip olursa değişimin türü aktiftir. Bu tarz bir değişim türünü uygulamaya koyarak piyasada aktif ve öncü bir rol oynar. Diğer firmaların, bu değişime uyum sağlama çabası ise pasif değişimi ifade etmektedir. Bunun nedeni ise, değişimin bir firmanın aktif çabaları sonucu gerçekleşmesidir. Bu durumda diğer firmaların, ilgili süreci takip etmeleri gerekebilir (Lansisalmi ve Kivimaki,1999).

1.1.4.7 İyileştirme Değişimi- Radikal Değişim

Değişimin şekil ve niteliğini kapsayan bir diğer değişim türü de iyileştirme ve radikal değişim olarak tanımlanabilir. Örgütler bazen mevcut bir durumun ya da yapının aksayan yönlerini değiştirmek isteyebilirler. İşletmelerin dinamik bir doğası olduğu savı hatırlanacak olursa, değişim mevcut durumun iyileştirilmesi ya da geliştirilmesi şeklinde olabilir.

Değişimin şartları bazen de, işletmeleri mevcut durumu ya da yapıyı toptan ve köklü bir değişime zorlayabilir. Bu değişim türü radikal değişim olarak anılmaktadır.

Radikal nitelikli değişimin kapsamı ve niteliği gibi unsurlar değişimi gerekli kılan içsel ve dışsal şartlar tarafından belirlenmektedir.

1.2. Örgütlerde Değişim Faaliyetlerini Etkileyen Unsurlar

Değişim kavramına ilişkin bu noktaya kadar olan değerlendirmeler düşünülecek olursa, örgütsel değişim işletmeler için günümüz koşullarında mevcut stratejilerin bir parçasıdır. Değişim unsurunu kendi örgütsel varlığının ve kültürünün bir parçası olarak görmeyen işletmeler için bazı olumsuzluklar söz konusu olabilmektedir.

Değişimin gerekliliğine ilişkin tüm unsurlar vurgulansa da değişimi benimsemek ve örgütün politikalarıyla uyumlaştırmak kolay değildir. Değişimi uygulamak ve bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunları giderebilmek için, belli bir bilinç, sistematik bir yaklaşım (planlama) ve rasyonel politikalar gerekmektedir. Bunun dışında değişim gerekli olduğu kadar riskli bir süreci de ifade etmektedir. Bu nedenle değişimin yönetimi, karar alma süreci ve uygulaması belli zorlukları bünyesinde barındırmaktadır (Williams, 2004). Ancak, zorluklar yanında, değişim için yöneticilere ve çalışanlara motivasyon sağlayan ve süreci kolaylaştıran bazı unsurlar vardır. Değişimin başarısı ve etkinliği için ise, bu unsurların süreci yönetenler tarafından iyi analiz edilmesi ve kullanılması gerekmektedir.

1.2.1. Çalışanların Özellikleri ve Değişim ile İlgili Tutumları ve Değişime Karşı Direnç

Tüm değişim kararları iç direniş ile karşılaşmaktadır. Kararların kurumsal büyüme ve rekabetçiliğe katkıda bulunması için değişime karşı olan direnç kaynakları iyi analiz edilmelidir (Biosciences ve dig., 2004).

Fiziksel konularla ilgili değişim, kendiliğinden (spontan) gerçekleşen bir değişim süreci olması nedeniyle kolaydır. Ancak içinde insan unsurunun olduğu her değişim belli zorlukları bünyesinde barındırmaktadır (Williams, 2004). Tecrübeler ardında çalışanların desteğini alan örgütlerde değişimi uygulamak daha kolay olduğunu göstermektedir (Sopow, 2007). Bu organizasyonlar pozitif örgütsel iklim oluşturur ve güven ve etkin iletişim sayesinde yeni yönetim ve koşullarda çalışmaya

daha kolay adapte olur çünkü belirsizlik korku yaratır. İnsanın doğasında yeni şeylere karşı bir korku veya şüphe daima mevcuttur. Korku, değişimin gerçekleştirilmesini güçleştirir. Değişim çalışmalarının başarısız olmasının ardında büyük oranda örgüt kültürü ve örgütsel iklim yatar. Burada örgüt kültüründen kasıt örgüte kök salmış değerler ve gelenekler; örgüt ikliminden kasıt da hali hazırda örgütün pratikte uyguladığı kurallardır (Sopow, 2007). Bu bağlamda, çalışanların değişime bakış açıları sürecin kolaylıklarını ve zorluklarını belirlemektedir.

Değişimin bir kültür olarak benimsenmediği örgütlerde, özellikle çalışanlar tarafından, herhangi bir değişim kararına karşı birtakım önyargılar söz konusudur. Alışkanlıkların gücü, değişimi yararsız ve en önemlisi kendileri için bir tehdit olarak görme değişim sürecini zorlaştırabilmektedir. Ancak bunun tam tersi bir durumda, çalışanların değişime karşı açık ve süreci kendi iş motivasyonları ya da kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak görme eğiliminde olmaları, değişimin en azından çalışanlarla ilgili boyutunun daha az sancılı olacağını göstermektedir (Serinkan, 2004).

Çalışanların tutumlarının, değişimi kolaylaştırıcı bir etkisinin olabilmesi için, örgüt içi eğitimler, çalışanların eğitim ve bilgi birikim seviyesi, açık iletişim kanalları gibi faktörlerin etkin bir şekilde işletilmesi gerekmektedir.

Değişmemenin beraberinde getireceği sorunları organizasyon açısından çalışanlara iyi anlatılırsa çalışanlardaki değişim korkusu yenilebilir (Newstorm,1993).

1.2.2. Dış Çevre Unsurları

Dış çevrede yaşanan gelişmeler, örgütsel değişim için önemli bir nedendir. Dış çevre bizzat örgütlerin yaşam alanları ile ilgili olduğu için, burada ortaya çıkan herhangi bir durum işletmeleri değişime zorlayabilir. Aynı zamanda dış çevreye ait unsurlar itici rol oynayabildiği için örgütsel değişimi kolaylaştırabilmektedir. Bu bağlamda, değişim isteğinde olan fakat bunu maddi, amaçsal, çalışanların değişime direnmesi gibi firma içi sebeplerden ötürü gerçekleştiremeyen örgütler için, dış çevre unsurları kolaylaştırıcı ve daha önemlisi değişime ilişkin uygulamalara meşruiyet zemini yaratıcı bir etkide bulunmaktadır (Williams, 2004).

Örgütler kendi iç çevrelerinde düzenlemelere yönelik çeşitli kararlar alabilirler. Ancak dış çevre genel olarak örgütten bağımsız işleyen bir süreçtir. Bu açıdan, genelde örgütün uyum sağlaması gereken bir alandır.

Elbette ki bazı durumlarda, işletmeler de dış çevreyi etkileyebilmektedir. Yani dış çevre ve örgüt arasındaki ilişki her zaman tek taraflı değildir. Hatta çift yönlüdür de denilebilir. Ancak, ülke ekonomisinde ki gelişmeler, doğal afetler, dünya siyasi ve ekonomik gelişmeleri ve benzeri unsurlar önceden kestirilemeyen ya da ani oluşabilecek niteliklere sahiptir. Bu nedenle örgütün dış çevreyle ilişkisi, örgütsel değişimi etkileyen unsurlardandır. Ayrıca örgütün, iletişim ya da faaliyet boyutuyla dış çevreye açık bir eğilimde olması değişimi kolaylaştırabilecektir. Örgütler dış çevreden kopuk ve içe kapalı bir faaliyet şekli gösterirlerse değişim o ölçüde zorlaşabilir (Newstorm,1993).

1.2.3. Örgütte Değişimi Uygulama Tarzı

Örgütsel değişim çok boyutlu ve belli aşamaları kapsayan bir süreçtir. Değişim türlerinde de incelediğimiz gibi, kapsam, nitelik ve zamanlama bakımından farklılıklar göstermektedir. Değişim unsurunu kolaylaştırmak için ise örgütün yapısı, amaçları, değerleri ve çalışanları bazındaki faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel değişimin gerekliliği ve önemi, evrensel bir koşul olarak kabul edilmekle birlikte, değişimin uygulanma süreci, işletmeler arasında farklılık göstermek durumundadır. Aynı piyasada faaliyet gösteren işletmeler, yaşanan bir gelişme sonucu değişimi uygulamak durumunda kalabilirler. Ancak bu uygulamanın kapsamı, niteliği ve aşamaları örgütlerin koşullarına göre farklılık gösterecektir. Bu çerçevede, değişimin örgütlerin kendi içsel koşulları dikkate alınarak ve gerçekçi olarak uygulanması, değişimi kolaylaştıran bir unsurdur (Braganza and Ward, 2001).

Değişimin hayata geçirilmesi durumunda hangi yöntemlerin kullanılacağı, bilgilendirme ve eğitim gibi süreçlerin ne ölçüde destekleyici unsur olacağı sorularının netleştirilmesi uygulama tarzının kolaylaştırıcı etkisine örnek olabilir. En uygun tarzı belirleyebilmek için sorulabilecek sorular şu şekilde sıralanabilir: (Hussey, 1998).

- Değişim sürekli ve kısmi mi yoksa radikal (kökten). değişim mi?

- Değişim ihtiyacı ne kadar acil?
- Değişimin kurum üzerinde ne gibi etkileri olacak?
- Değişime yönelik dahili direniş ne şiddette olacaktır?
- Değişimden etkilenecek olanlar katılım gösterme becerisine sahipler mi?
- Değişiklik birilerinin işinden olmasına sebep olacak mı?
- Değişim sadece yönetsel sorumluluğun bir boyutuna mı yönelik?

1.2.4. Örgütün Yönetim Sistemi ve Yapısal Özellikleri

Örgütsel değişim belli bir yönetim faaliyetini gerekli kılmaktadır. Değişime ilişkin tüm şartlar oluşmuş ve tüm planlamalar yapılmış olsa da eğer ilgili süreç etkin ve rasyonel olarak yönetilemezse beklenen başarıyı veremeyecektir. Bu bağlamda örgütün yönetim şekli ve sisteminin özellikleri önem kazanmaktadır.

Katı hiyerarşilere dayanmayan, yönetsel karar ve uygulamaların çalışanlara şeffaf 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 (Braganza ve Ward, 2001). Bu açıdan örgütün yönetim tarzı ve yapısal özellikleri değişimi kolaylaştırabilecek unsurlardır.

1.2.5. Örgütün Değişime Hazır Olması

Örgütün yönetim tarzı ve uygulamaları, teknolojisi ve çalışanlarının değişimi istemesi yanında kendilerini bu sürece hazır hissetmeleri de gerekmektedir. Ancak, sürecin zorlukları hatırlanacak olursa, sadece motivasyonel (psikolojik) olarak hazır hissetmek yetmemektedir. Değişim olgusunun belirlediği anda örgüt içinde yaşanan heyecan hissinin, işlevsel ve yapısal alanlardaki donanımlarla da desteklenmesi gerekmektedir. Değişimin anlık duygularla desteklenmesi ve süreçte yaşanabilecek zorluklar fark edildikçe bu örgütsel desteğin kısa sürede kesilmesi söz konusu olabilir (Serinkan, 2004).

Değişimin uzun soluklu olabilmesi ve beklenen başarıyı verebilmesi için, örgütün her anlamda sürece hazır olması gerekmektedir. Bu durum özellikle uzun

vadede değişimin uygulanabilirliği ve daha da önemlisi örgütün bütünü tarafından benimsenebilmesi için önemlidir zira bazı araştırmalar göstermiştir ki değişim yönetimi kararlarından %50-70'i organizasyonda amaçlanan uzun soluklu etkiyi yapamadan başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (La Chair J.ve Rao R., 2002). Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki değişimin etkili olabilmesi için örgütte uygun koşulların sağlanmış olması gerekmektedir.

Literatürde Michael Beer tarafından geliştirilen örgütün değişime hazır olup olmadığının tespitine yönelik aşağıdaki formüle rastlanmaktadır. Buna göre değişim; değişim isteği, vizyon ve misyonun bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve değişime hazır olunup olunmadığı bu fonksiyonun organizasyonel değişim maliyeti ile kıyaslanması neticesinde elde edilmektedir. Formül kısaca şöyledir:

$$C = (D * S * P) > X$$

C: değişim

D: mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluk (değişim isteği).

S: belirlenebilir ve istenen bir sonuç (vizyon).

P: istenen sonuca ulaşmak için pratik bir plan (misyon).

X: organizasyonun değişim maliyeti

1.3. Örgütsel Değişimin Evrimci ve Devrimci Özelliği

Transformasyonel liderliğin organizasyonel değişim ve yönetiminde ne anlam ifade ettiğini anlayabilmek için örgütsel değişimin devrimci özelliğine değinmek faydalı olacaktır.

Örgütsel değişim zaman ve kapsam olarak evrimsel ve devrimsel olmak üzere 2 farklı etki mekanizmasına sahiptir. Evrim niteliğinde olan değişim genelde kendiliğinden oluşur. Bu yaklaşımda örgütler tıpkı canlı organizmalar gibi kendilerini yenileyerek devamlılıklarını sağlarlar (Peker, 1995). Evrimci değişim yavaş, aşama aşama ilerleyen ve kapsamı dar olan organizasyonel değişimi ifade etmektedir. Örgüt yapısında ani ve stratejik değişim gerektirmeyen, örgütün çevresine uyum sağlamak

için uygulanan süreç evrimci değişim olarak özetlenebilir (Özalp ve Öcal, 1997). Evrimci değişime güzel bir örnek olarak Toplam Kalite Yönetim' nin temelinde yatan Kaizen faaliyetleri gösterilebilir.

Devrimci yaklaşım organizasyon öğelerinin hızlı ve topyekün değiştirilmesi; bazı öğelerin kaldırılarak yerlerine yenilerinin yaratılmasını içerir. Evrimsel özellik gösteren değişim istek dışı bir biçimde kendiliğinden gelişirken, devrimsel nitelikteki değişim bilinçli ve isteyerek gerçekleştirilir (Peker, 1995).

Evrimsel değişimin temelinde istek dışı değişimle birlikte sürekli değişim olgusu da yatmaktadır bu da evrimsel değişimin planlı değişim olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır. Devrimci değişim ani ve dramatik bir biçimde geniş kapsama sahip bir değişimi ifade eder bu da değişimin başarıya ulaşmasında cesur kararlar alan liderlik tarzını gerekli kılar.

Literatürde devrimci örgütsel değişim için kullanılan bir başka ifade "Transformasyonel Değişim"dir. Transformasyon (dönüşüm) beraberinde köklü değişimi getiren başkalaşım anlamında kullanılmaktadır. Büyük ve köklü değişimlerin yaşandığı günümüz iş hayatında organizasyonlar başka sistem ve yapılara dönüşerek büyük değişim geçirmektedir. Bu devrimsel süreçte değişimin başarıya ulaşmasında etkin liderlik tarzı olarak karşımıza Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik çıkmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde dönüştürücü liderlik, değişimin liderliği çerçevesinde irdelenecek, dönüştürücü liderliğin günümüz organizasyon yapıları ve değişim süreçleri için neden en uygun liderlik tarz olduğu sorusuna yanıt aranmaya çalışılacaktır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN LİDERLİĞİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

2.1.1. Liderliğin Tanımı

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak yaşamaya başlamasından itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi siyasal, ekonomik ve sosyal alanda yaşadığına, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur (Gould, 1999). Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamayla ister istemez zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal yapılar, otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru evrimleştiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler için inisiyatif kullanan, örgütü yapılandıran otorite için liderlik kavramında ziyade, “patron” , “yönetici”, “müdür” gibi unvanlar kullanıldığı söylenebilir (Bilgiç ve Göksu, 2004).

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, ekonomik sistemin önemli bir parçası olan işletmelerin toplumsal yapının gelişimine paralel bir gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmeler de toplumsal yapılardan ayrı düşünülemez unsurlar olduğuna göre, toplumsal olgu ve değerlere örgüt içinde rastlanması doğal bir durumdur. Bu nedenle, eğer insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duyuyorsa, örgütler için de aynı koşul geçerli olmaktadır.

Fazla uzak olmayan bir zamana kadar, örgütlerin sosyal yapısı ve dokusu fazla dikkate alınmayan bir olguydu. Ancak işletme yönetimindeki gelişmeler ve işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistemin karmaşıklaşan süreçleri, işletmelerin yapısı hakkındaki araştırmaları da geliştirmiştir. Buna göre, örgütler de toplumsal yapının özelliklerinden ayrı düşünülemez ve kendi içinde toplumsal dokulara sahip olan yapılardır. Farklı bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik birimler

olmayıp, aynı zamanda sosyal bazı unsurları da bünyesinde barındıran bir tür yaşam alanıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirip etkili olmaları teknik bir durum olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir süreçtir (Alpugan ve diğ., 2000).

İşletmelerde üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan bireyler, işlerinde uzman olsalar bile, kendilerini yönlendiren bir lider olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay bir şekilde ulaşamazlar. Bu noktada koordine edici ve otorite oluşturucu bir lidere gereksinim duyulduğu açıktır. Geçmişte liderlik, sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otoriteyi ifade etmekteydi (Alpugan ve diğ., 2000). Bu nedenle, lider kavramından çok işletmelerde “ yönetici” kavramı öne çıkmıştır. Lider ve yönetici ayrımına çalışmanın bütünlüğünü bozmamak için değinilmeyecek olmakla birlikte bu aşamada yöneticiliğin hiyerarşi ve emirler zinciri ile algılandığı söylenebilir. Buna göre liderlik, yöneticilik kavramının materyal doğasının örgüt kültürü ve sosyal yapısını kapsayan ve çağdaş işletmecilik anlayışlarına uygun olarak yorumlanmış halidir. Yönetici ve lider (yönetim-liderlik) birbirinin tamamlayıcısıdır. Gold ve Campbell, ideal kurumsal yönetimin liderlik ve yönetimi bir arada dengeli bir biçimde barındırdığını ortaya koymuşlardır ve bu da beklenmeyen bir sonuç değildir (Biosciences ve diğ., 2004).

Günümüzde ekonomik sistem karmaşık ilişkiler ağı ile örülü bir yapıya ulaşmıştır. Ekonomik sistem içindeki ilişkilerin gelişimi, aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir. Söz konusu karmaşık yapıyı anlamlı bir bütüne dönüştürmek için ise liderlik ögesi önem kazanmıştır. İşletme bünyesindeki çeşitli birimler ile bu birimlerin çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve işletmenin artan rekabet ortamında etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda liderliğe verilen önem artmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren bu olguların yanına bir de örgüt kültürü ve felsefesi ve bunun içselleştirilmesi konusu eklenmiştir (Yıldız, 2002). Bu bağlamda lider, değişimi tanımlar, yeni bir sistem yaratır ve konulan yeni hedeflere ulaşmada yol gösterir (Eisenbach ve diğ., 1999).

Ayrıca; örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve toplumsal bir

sistemin parçası olarak örgüt de çevresindeki değişimlerden etkilenecektir. Her değişim örgütte de değişme isteği doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktaya kadar olan konuların çalışmanın genelinde incelenecek olduğunu hatırlatarak, uygun bir tartışma zemini sağlamak için liderlik hakkındaki genel açıklamalara yer verilmesinde fayda bulunmaktadır.

En genel anlamıyla liderlik; örgüt amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Ken, 2006). Liderlik, örgütsel amaçlar çerçevesinde son derece önemli olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda, örgütlerdeki insan ögesinin ön plana çıkması ve bu ögenin örgütün kısa ve uzun vadeli stratejilerine uyumlaştırılması süreci söz konusudur. Önceki konularda da değinildiği üzere örgütsel değişim; günümüz rekabet, belirsizlik ve değişimlerin (yeni teknolojilerin hızla piyasayı etkilemesi anlamında) ekseninde bir tür zorunluluktur (Serinkan, 2004). Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerekli kıldığı ölçüde yönetim ve stratejilerin koordinasyonu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, son yılların örgütsel değişim süreci ekseninde en sık tartışılan konularından biri liderlik kavramıdır.

Liderlik, “ bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır” (Eren, 1998).

Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlmek noktasında birçok alanda, birçok araştırma gerçekleştirmiştir (Digman, 2001).

Liderlik, grup süreçleri ve grup etkinlikleri için bir odak noktasıdır. Buna göre lider, bir eğilimin çekirdeğidir. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyenler arasında karşılıklı etkileşimdir (Rost, 1993). Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir.

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Yukl, liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmada harekete geçirme olarak açıklar (Yukl, 1994). Liderler sadece yeni grupların oluşması için değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de çalışırlar. Liderlerin faaliyet ve tutumlarının çalışanların üzerinde direk etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece araştırmaların pozitif sonuçlarına göre liderlik başarılı bir örgütün gelişim, sürdürülebilirlik, performans ve büyümesinde anahtar belirleyicidir.

Liderlik beklenendir (prospektif). Geleceği şekillendirir, örgüte vizyon kazandırır ve dönüştürücü hedeflere ulaşmada ilham verir (Kotter, 1996).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik konusuna farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın konusu itibariyle öncelikle liderlik kavramının temellerini tanımsal olarak netleştirmek uygun görülmüştür.

2.2. Liderlik Etkinliği ve Liderlik Perspektifleri

2.2.1. Liderlik Etkinliği

Liderlik etkinliği tanımlama ve değerlendirmelere göre değişkenlik göstermektedir. Literatürde liderlik kavramı nasıl birden fazla tanımla açıklanıyorsa liderlik etkinliği de birçok şekilde tanımlanmıştır ve liderlik kuramlarının gelişmesine neden olmuştur. Lider etkinliği için yetkinlik öğeleri izleyenleri motive etme, onları destekleme ve iyi bir dinleyici, vizyon sahibi, insan ilişkileri güçlü, örgüt hakkında bilgi sahibi, stratejik fırsatçı, küreselleşmeye adapte olmak yanında iyi analiz

yeteneği, örgüte liderlik edebilme ve iletişim kurabilme yeteneklerini de içermektedir (Conger ve Benjamin 1999).

Etkin liderliğin prensipleri Kinsley tarafından da Şu Şekilde ortaya konmuştur:

Etkin lider,

- 1- Takım menfaati için bireysel çıkarları göz ardı eder,
- 2- Çalışanlar ile yöneticiler arasında güçlü iletişim kurar ve bunun sürdürülebilirliğini sağlar,
- 3- Bireysel bilgi ve birikimlerle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurar,
- 4- Aktif öğreticidir, diğerlerinin takım hedeflerine ulaşmasını sağlar,
- 5- Etkin biçimde düzeltici ve disipline edicidir (Kinsley, 2006).

Brown ve Eisenhardt ise, sürekli değişen örgütlerde başarılı/etkin yöneticilerin 3 ana liderlik karakteristiği olduğunu belirlemiŐtir. Buna göre yöneticiler sorumluluklarının net bir biçimde bilincindedir, etkin bir iletişim ile öncelikleri ortaya koyar ve yaratıcılık/doğaçlamalar için özgürlük tanırlar (Brown ve Eisenhardt, 1997).

2.2.2. Liderlik Perspektifleri

Liderlik kuramlarının kronolojik gelişiminde “özellik yaklaşımları”, “davranışsal yaklaşımlar” , “durumsallık yaklaşımları” ve “modern (çağdaş) yaklaşımlar” dan oluşan başlıca dört aşama görölmektedir. Her bir yaklaşım bir öncekinin tamamlayıcısı özelliğini taşımaktadır. Özellik yaklaşımlarıyla lider etkinliğinin açıklanması yeterli olmayınca davranışsal lider kuramları, lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımıyla ortaya çıkan ideal lider özellikleri ve ideal lider davranışı kavramlarından sonra ise liderin etkinliğini, liderlik biçimini karşılaŐtıđı duruma uygun olacak Şekilde deđiŐtirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımı savunulmuŐtur. Nihayetinde de bahsedilen lider-merkezli üç kuramın ardından, neo-karizmatik kuramlar ya da modern liderlik yaklaşımları olarak da anılan paradigmalara

lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır (Kılınç, Kasım 1995; Eren 1998).

Çalışmanın asıl konusu olan dönüştürücü liderlik kavramı literatürde modern yaklaşımlar içerisinde ele alınmakla birlikte, konuya detaylı ele alabilmek için ayrı olarak değinilecektir. Diğer liderlik yaklaşımları da liderlik kavramının gelişiminin anlaşılabilmesi amacıyla detaylı değinilmeyerek sadece kronolojik gelişim sırasına göre ana hatlarıyla ele alınacaktır.

2.2.2.1 Özellikler Yaklaşımı

“Özellikler Yaklaşımı” 1930’larda liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşe göre, liderlik vasfı ile liderin doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel, sosyal (üstün zeka-güçlü hafıza) ve kişisel özellikleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Oyindale, 2006). Fakat sadece “özellikler yaklaşımı” ile lider etkinliğini ölçmek mümkün olmadığı için liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya “Davranışsal Önderlik Teorisi” çıkmıştır.

2.2.2.2 Davranışsal Yaklaşım

“Özellikler Yaklaşımı” na yöneltilen eleştirilerden sonra, 1940-1950’lerde liderin doğuştan getirdiği özellikler yerine davranışları ve bu davranışların insanları etkileyebilme özelliği üzerinde duran çalışmalara yer vermeye başlanmıştır. Liderin astlarına yetki verme biçimi, planlama ve amaçları belirlemede izlediği yol vb. liderin davranışlarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım doğuştan gelen özellikler yerine lider etkinliğinin açıklanmasına yeni bir perspektif getirmiştir (Oyindale, 2006). Davranışsal yaklaşımın başlıca örnekleri şu şekilde sıralanabilir:

- 1-Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi
- 2- Ohio State Liderlik Çalışmaları
- 3- Tannenbaum-Schmidt’in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- 4- Reddin 3 Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
- 5- Back- Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005; Karkın,2007).

2.2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımın temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel iklim vb. faktörlerdir. Durumsallık yaklaşımıyla liderliği ele alan başlıca çalışmalar şu şekilde belirtilebilir:

- 1- Friedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- 2- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
- 3- House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı
- 4- Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli

2.2.2.4 Modern Çağdaş Yaklaşımlar

Teknolojik ilerlemeler, çevresel koşullar, sosyo-kültürel anlayış ve ekonomik yapıdaki değişimler liderlik yaklaşımlarının da yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yeni liderlik modeli, lider etkinliğini lider merkezli olmaktan çıkartıp lider-izleyen etkileşimli temele oturtmuştur. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarını lider-izleyen arası ilişkileri basit çerçevede ele aldıkları için eleştirmişler ve “Modern Liderlik Yaklaşımları”nın temellerini atmışlardır. Onlara göre izleyenlerine daha fazla performans ortaya koymak için ilham veren sıra dışı liderler (extraordinary leaders) vardır (Kirby ve Paradise, 1992).

Modern liderlik yaklaşımlarının düşünsel temeli Burns tarafından atılmıştır ve liderlik sürecinin transaksiyonel veya transformasyonel olmak üzere 2 yolda

ilerleyeceğini savunmuştur (Hinkin ve Tracey, 1999). Burns tarafından transformasyonel ve transaksyonel liderlik kuramlarının temelleri Max Weber'in otorite yaklaşımından da etkilenilerek öncelikle siyasi alanda (içerikte). atılmış, Bass tarafından daha sonra dönüştürücü liderlik modeli daha da geliştirilerek örgütsel (içerikte) ortaya konmuştur (Eisenbach R. ve dig., 1999). Buna göre Burns, transaksyonel liderliğe, geleneksel (yönetmel) liderlik penceresinden bakmış; ilk çalışmalarında transformasyonel ve transaksyonel liderlik arasındaki lider davranışları farklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Transaksyonel liderler, yönetici-çalışan arası ilişkiyi bir tür değiş tokuş olarak görmektedirler. Bu şekildeki ilişkide, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmalarında ortak bir çabadan ziyade pazarlık söz konusudur. Bu tip liderler verimli çabaları ödüllendirme, hataları da cezalandırma eğilimindedirler (Cansel Akyol, 2006), geleceği şekillendirmekten ziyade mevcut durumu koruma amacı taşırlar ve örgütsel kültürde değişim yapmayı amaçlamazlar. Transaksyonel liderlere verilebilecek güzel bir örnek bu yaklaşım ile performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme gibi modern insan kaynakları yönetim sistematiklerini oluşturan ve uygulayan "insan kaynakları yöneticileri" olabilir (Cansel Akyol, 2006).

2.3. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik yaklaşımı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998). Özellikle son yıllarda kurumların yeniden yapılandırılma (re-organization) sürecinde karşılaşılan sorunlara etkin liderlik stillerini inceleyen birçok akademik araştırma yapılmaktadır. Bu çalışmalar özellikle liderlik yaklaşımlarında en çağdaş model olan transformasyonel liderliği işaret etmektedir.

Modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde transformasyonel liderlik içerdiği karizma, vizyon, güçlendirme/yetkilendirme (empowerment) kavramları ile klasik liderlik yaklaşımlarından ayrılır. Vizyon, transformasyonel liderliğin önemli karakteristiklerinden biridir (Schermerhorn, 1993). Yöneticilik stiline sahip olan

transaksiyonel liderler örgütsel kültür ve vizyonda değişiklik yapmadan mevcut şartları değerlendirme yolunu tercih ederlerken; transformasyonel liderler izleyenlere yeni bir vizyon kazandırır ve buna katkıda bulunabilmeleri için onlara ek misyonlar (görevler) verir. Yeni liderlik yaklaşımlarında lider-izleyen arası ilişki tam katılım ve güç paylaşımına dayanır. Çalışanların kararlara katılımının örgütsel motivasyon ve verimliliği arttırdığı yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmaktadır.

Dönüştürücü liderliğe ilham kaynağı olan dönüşüm kavramını tanımlamak gerekmektedir; böylece örgütsel değişim sürecinde dönüştürücü liderlik kavramı daha da anlaşılır olacaktır. Dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden ve temayüllerden ısrarlı bir şekilde vazgeçmek ani ve devrimsel farklılaşmaya gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak ya da gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya çalışmaktır (Serinkan, 2004).

Değişimi başlatan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere “dönüştürücü lider” denilmektedir (Serinkan, 2004). İleride meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olabilmek için dönüşümcü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır. Sürece dahil olanların kendilerine olan güvenini arttırarak ve onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek bütün kabiliyetlerini kullanmaları yönünde motive eder. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha iyi anlayabilecek ve örgüt hedefleri uğruna kendi potansiyellerinin üstüne çıkmaya çalışacaklardır. Bunun için de gerekli değişimlere öncülük ederler ve destek verirler.

Transformasyonel liderler değişen çevre ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak yaratıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici olmalı ve destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmelidir. Transformasyonel liderler sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirip yeni amaçlara yöneltebilirler (Tabak, 2001). Bahsedilen bu süreçler ise transformasyonel liderlik olarak da adlandırılan yeni bir liderlik paradigmasını gerektirmektedir.

Transformasyonel liderler sadece liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirerek şekillendirme yetisine sahiptirler. Bass’a göre transaksiyonel liderlik hedeflerin, çalışma standartlarının ve görev talimatlarının

açıklığa kavuşturulması üzerinde durmuş ve izleyenlerin inisiyatif kullanmasından ziyade ödül ve teşvik unsurlarına dayalı iş yapış stillerine odaklanmıştır. Buna karşın Burns transformasyonel liderleri, izleyenlerini yüksek idealler ve moral değerleri ile motive edenler olarak tanımlamıştır (Hinkin ve Tracey, 1999).

Burns'un yaptığı çalışmalar transaksiyonel ve transformasyonel liderlik sınıflandırmasından öteye geçememiştir. Burns, teorik sınıflandırmayı yapmakla birlikte pratikte uygulama ve ölçüm yapabilmek için gerekli olan ölçüm kıstaslarını belirtmemiş ve herhangi bir ölçüm metodu geliştirmemiştir. Bu da bu alanda yapılacak olan çalışmaları sınırlandırmıştır (Hartog ve dig., 1997). Bass tarafından oluşturulan, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire), Burns tarafından ortaya atılan liderlik modellerinin eğitim, ordu, kamu ve özel sektör kuruluşları gibi pek çok alanda etkinlik ve etkilerinin ölçümünü mümkün kılmıştır. Anketin büyük ölçekli uygulamaları sonucunda Bass transformasyonel ve transaksiyonel liderlik davranışları arasındaki farkları gösteren özet bir tablo yapmıştır; bu tabloya göre bu iki liderlik davranışı arasındaki farklar şöyle özetlenebilir (Tablo 2.1):

Tablo 2.1 Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik davranışları arasındaki farklar

TRANSFORMASYONEL LİDER	TRANSAKSİYONEL LİDER
İlham Verici Güdüleme: Basit bir dille amaçları açıklar, sembol ve sloganları kullanır.	Ödüllandirme: Başarıyı ve iyi performansı ödüllendirir.
Bireysel Destek Sağlama: Kişileri birey olarak gözetir, fikir vererek rehberlik eder.	Aktif Yönetim: Mevcut kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözlemler, bunlardan t doğru adımlar atar
Çevresine Örnek Olma: Örnek hareketlerle vizyon –misyon yaratır, saygı ve güven kazanır.	Pasif Yönetim: Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.
Entelektüel Uyarım: Sorunların akılcı çözümü için zekayı yüceltir.	Liberal Yönetim: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmekten kaçınır.

2.3.1. Transformasyonel Liderliğin Boyutları

Bass'a (1985). göre, transformasyonel liderlik transaksiyonel liderliğin beraberinde gelişir ve izleyenlerini liderin vizyonunu anlama ve grup veya örgüt

hedefleri için bireysel istekleri feda etmek için motive eder (Eisenbach ve dig., 1999). Bass (1985), transformasyonel liderlik davranışlarını öncelikle:

1- Karizmatik Liderlik: İzleyenler tarafından takdir edilme ve saygı duyulmaya dayanır.

2- Entelektüel Teşvik: İş yapış stillerinde yenilikler keşfetmek için astları cesaretlendirmektir.

3- Bireysel Destek: Astların bireysel ihtiyaçlarını gözetmektir.

biçiminde 3 boyutla ele almış; daha sonra Karizmatik Liderlik faktörünü “İlham Verici Motivasyon” ve “İdealleştirilmiş Etki” olarak 2 ayrı boyuta ayırmıştır. Buradan da görüleceği üzere transformasyonel liderlik özünde karizmatik liderliği de barındırmaktadır. Liderin kişisel özellikleri arasında bulunan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme ve yüksek performans hedeflerine ulaşmaları süreci olarak da tanımlanabilen karizma, transformasyonel liderliğin anahtar elemanıdır ancak Bass (1985), karizmanın transformasyonel liderlik için gerekli fakat yeterli olmadığını belirtir (Simons, 1999). Ayrıca Bass, karizmayı misyon -vizyon yaratma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak da tanımlamıştır.

Böylece transformasyonel liderlik davranışları 4 boyutta incelenmeye başlanmıştır ve Bass bunlara “Transformasyonel Liderliğin 4 i’si” demiştir (Bass, 1994). Bu 4 boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir:

İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence): Dönüştürücü liderlik ile ilgili tartışmalarda, bu olguyu Weberyan analizlere kadar götüren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, dönüştürücü liderlikte karizma kavramının önemli bir yeri olmasıdır. İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere olan saygı ve takdirine dayanır.

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation): Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive eder, takım ruhunu harekete geçirir, şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur.

Bireysel Destek (Individual Consideration): Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini artırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkanına ulaşılabilir. Çalışanlarla birebir ilişki hem aidiyet duygusunun gelişimi, hem de liderin süreçte en az alt kademedekiler kadar rol oynadığını kanıtlaması bakımından önemlidir.

Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation): Dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe başvurmaz.

Transformasyonel lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir ve olayları pozitif bakış açısıyla ele alma gerekliliğine inanır (Friedman ve dig., 2000).

2.3.2. Transformasyonel Liderlik Üzerine Diğer Araştırmalar

Transformasyonel liderlik alanında daha pek çok araştırmacı araştırmalar yapmıştır. Bunlardan bazıları Tichy -Devanna, Conger-Kanungo, Kouzes - Posner, Yukl ve Sashkin olarak sayılabilir. Bu araştırmacılardan Kouzes-Posner ile Sashkin de dönüştürücü liderlik davranışını açıklamaya yönelik anket geliştirmişlerdir.

Kouzes-Posner Liderlik Uygulamaları Formu (Leadership Practics Inventory) 5 adımı verdikleri anketlerinde lider davranışlarını süreci sorgulamak (organizasyonel risk ve fırsatları sorgulamak), örgütte paylaşılan bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimleri yönünde cesaretlendirmek, çevreye örnek olmak, izleyenleri başarılarını takdir ederek cesaretlendirmek olarak 5 faktörde ele almışlardır.

Sashkin de Lider Davranış Anketi (Leader Behaviour Questionnaire) adını verdiği anketinde transformasyonel lider davranışlarını açıklayabilmek için 5 faktör oluşturmuştur. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmaktır.

Burada dikkat edilecek husus örgütte paylaşılmış bir vizyon oluşturma, iyi iletişim, güven ve bireysel gelişim için astları destekleme kavramlarına bütün araştırmacılar tarafından önem verilmesidir. Bu bağlamda çalışmanın bütünlüğünü sağlamak açısından transformasyonel liderlik davranışlarında önemli bir yere sahip olan güven ve lider inanılabilirliği kavramlarına değinmekte yarar vardır.

2.3.3. Transformasyonel Liderlikte Güven ve Lider İnanılabilirliği

Yapılan çalışmalar; paylaşılan değerler, öngörülebilirlik, açık iletişim kanalları, dürüstlük ve tutarlılığın güven olgusunu oluşturduğunu göstermiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt genelinde etkin iletişim ağı ile paylaşılmış bir vizyon oluşturma ve astları bireysel olarak destekleme, lidere güven oluşmasını sağlayan başlıca unsurlardır. Güven unsuru da liderin başarısını/etkinliğini doğrudan etkileyen çok önemli bir olgudur. İzleyenlerin güven duyduğu bir lider onları organizasyonel hedeflere ulaşmada motive edebilir, örgüt içerisinde değişim kararlarına karşı oluşabilecek direnci çok daha kısa sürede ve kolayca bertaraf edebilir. Güven unsurunun, örgütlerin hiyerarşik veya yatay tüm seviyelerindeki sosyal ilişkilerde merkez olduğu düşünülmektedir. Güven kaybı örgütteki pozitif işleyişi tersine çevirebilir. Yüksek güven ortamının bulunduğu örgütlerde daha fazla çalışan bağlılığı, daha iyi müşteri hizmetleri, artan örgütsel etkinlik var iken güven bunalımının olduğu örgütlerde ise tüm bunların tersi geçerlidir (Ladebo, 2005). Poon'a (2003) göre açık iletişimin olduğu örgütlerde; çalışan, örgüt ve yönetime karşı güven duyar bu da takım çalışması için motivasyon sağlar; güven olmayan ortamlarda çalışanlar ise stres altında çalışır ve işlerine karşı negatif yaklaşım geliştirmeye başlarlar (Ladebo, 2005). Astların yöneticilerine olan güveninin birçok kez kritik önemde olduğu kabul edilmiştir. Bass (1985), astların güveninin transformasyonel liderliğin bir iç bileşeni veya öncüsü olduğunu ifade etmiştir. Transformasyonel liderlik birçok çalışmada karizmatik liderliğe dayandırılmıştır ve karizmatik liderlik

de çalışanla arasında güvenilir ve inanılır olmayı gerektirir. Elde edilmesinin güçlüğüne karşın Kouzes ve Posner inanılırlığın çalışan sadakat ve bağlılığı oluşturmada gerekli olduğunu vurgularlar. Robinson ise çalışanların yöneticilerine olan güveninin, çalışanların performans ve örgüte ait olma gibi sonuçlara direk etkisi olduğunu bulmuştur (Simons, 1999). Çalışanların performansının da örgütün genel performansına etkisi olduğu gerçeği göz ardı edilemeyeceğine göre bu açıdan bakıldığında güven olgusunun örgütsel performansı arttırdığı söylenebilir.

Transformasyonel liderlik genelde izleyicilerin davranış, değer, tavır ve bağlılıkları üzerine olan etkileri ile tanımlanmaktadır (Yukl, 1989).

Bu noktaya kadar olan değerlendirmeler ışığında, çağdaş liderlik yaklaşımlarında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının ön plana çıktığı söylenebilir. Etkileşimci liderlik tarzı, esas olarak örgüt yönetimine ilişkin geleneksel değerleri benimsemekte, geçmişe ve geleneğe sıkı sıkıya bağlılık göstermektedir. Bu liderlik tarzının geleneksel anlamda yöneticilikle çok benzerlikleri söz konusudur. Hatta etkileşimci liderlik tarzının kamusal alanda daha yaygın olarak bulunduğu belirtilebilir. Bunun yanında, temelleri Burns tarafından atılmasına rağmen, Bass tarafından daha da geliştirilen dönüşümcü liderlik yaklaşımında, esas olan, örgütün geçmişi ya da gelenekleri değil, bugünü ve geleceğidir. Dönüşümcü liderler, örgütü değişen koşullara hazırlayarak ve rekabet olgusunu yerleştirme yoluyla örgütün yüzünü ileriye çevirmek durumundadırlar.

2.3.4. Transformasyonel Liderlik ve Organizasyonel Değişimin Yönetilmesi

Değişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, organizasyonel dönüşümlerin başarıyla tamamlanması ve bunun performansa olumlu yansımaları aynı zamanda değişime liderlik etme olgusunu da beraberinde getirir. Transformasyonel liderlik, liderlik yaklaşımlarında liderliği en kapsamlı irdeyen model olması bakımında ideale en yakın liderlik tarzı olarak da düşünülebilir fakat transformasyonel liderliğin de organizasyonda etkin olarak varlığını kabul ettirmesi ve değişim faaliyetlerini yönlendirmesi birçok aşamayı bünyesinde barındıran bir süreç içerisinde gelişir. Tich ve Devana (1990)., transformasyonel liderlerin birçok aşamayı barındıran bir sürece adapte olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu aşamalar, değişime ihtiyaç

olduğunun farkına varmak, vizyon oluşturmak ve değişimi kurmak olarak verilmiştir (Eisenbach ve dig., 1999).

Kotter de yapmış olduğu çalışmalarda bu süreci 8 aşamalı olarak ele almış ve değişime liderlik etmek açısından yaklaşmıştır. Bunu yaparken de “ organizasyonlarda değişim neden başarısızlığa uğramaktadır?” sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır.

Kotter’e göre başarılı bir organizasyonel dönüşümün gerçekleştirilmesi için lider tarafından yürütülmesi gereken 8 aşamalı süreç şu şekilde özetlenebilir (Kotter, 2007).

1-Değişime Zorunluluk Olduğu Hissi Yaratmak

- Pazar ve rekabet gerçekleri araştırılır,
- Krizler, potansiyel riskler ve büyük fırsatlar tartışmaya açılır.



2- Güçlü Yol Gösterici Ekip Oluşturmak

- Değişim çabasını gösterebilecek yeterli güce sahip bir ekip oluşturulur
- Bu grubun bir ekip olarak çalışması teşvik edilir.



3- Vizyon Oluşturmak

- Değişim çabasını yönlendirmede yardımcı olması için örgütçe paylaşılmış bir vizyon oluşturulur.
- Bu vizyona ulaşmak için gereken stratejiler oluşturulur.



4-Vizyonu Anlatmak

- Yeni vizyon ve stratejileri anlatmak için tüm iletişim araçları kullanılır.

- Yol gösterici ekip tarafından örnek gösterilen yeni davranışlar öğretilir



5-Vizyona Ulaşabilmek İçin İzleyenler Güçlendirilir

- Değişime karşı olan direnç kaynaklarından kurtulunur
- Organizasyondaki sistem ve yapılar değişimi ciddi olarak destekleyecek biçimde değiştirilir.
- Risk alan, geleneksel olmayan kararlar ve aktiviteler desteklenir.



6-Kısa Dönemde Başarı Hedefleri Oluşturulur

- Görülebilen performans iyileştirmeleri/ilerlemeleri planlanır
- Bu iyileştirmeler yapılır
- Bu iyileştirmelerde istekli olan ve görev alan çalışanlar gözlemlenir ve ödüllendirilir.



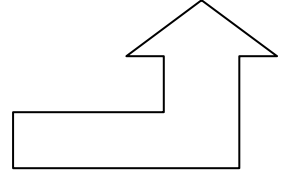
7-İlerlemeler Pekiştirilir ve Daha Fazla Değişim (değişimin devamı). İçin Kullanılır

- Artan inanılabilirlik, vizyon ile örtüşmeyen sistemler, yapılar ve politikaların değiştirilmesi için kullanılır.
- Vizyonu uygulayabilecek çalışanlar istihdam edilir ve ödüllendirilir.
- Yeni projeler, temalar ve değişim ajanlarıyla süreç canlandırılır.



8-Yeni Yaklaşımlar Kurumsallaştırılır

- Yeni davranışlar ve kurumsal başarı arası bağlantılar eklenmelidir.
- Liderlik gelişimi ve başarısını garanti altına alacak imkânlar oluşturulur.



2.4. Değişim İçin Liderliğin Zorunluluğu

Bu aşamaya kadar yapılan değerlendirmelere göre, değişim olgusu işletmeler için günümüz koşulları içinde bir tür zorunluluktur. Özellikle 1980'li yıllardan başlayan küreselleşme hareketleri, hem uluslararası ekonomik sistemi ve aktörlerini hem de ulusal piyasalarda faaliyet gösteren ekonomik birimleri etkilemekte ve dönüştürmektedir. Yeni sürecin etkileri çalışma kapsamında değerlendirilmiş olduğundan, bu aşamada ilgili unsurları tekrarlamak yerine bu sürecin sistemde rekabeti arttırdığı, bazı belirsizlikleri işletmelerin gündemine taşıdığını belirtmekte fayda vardır.

Şöyle de ifade edilebilir ki, değişim ve değişimi yaratmak bugün işletmelerin amaç ve hedefleri arasında yer alan bir olgudur. Sadece teknoloji, ürün ve hizmet çeşitliliği ve belirli yapılar değildir değişimi yaşayan; değişim farklı kapsam ve aşamalarda da olsa örgütün tümünü etkileyen bir süreçtir. Bu durumda örgütlerin, içinde buldukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir.

Örgütlerin var oluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntemlerden biri de değişim olgusudur; çünkü örgütler dinamik bir yapıya sahiptir; bireyler gibi belli bir gelişim çizgisi izlerler ve hayatta kalmanın yollarını (iç ve dış şartları düşünerek) ararlar (Peak, 1993).

İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Özellikle işletmeler gibi

belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitlesine, kullandığı teknolojilerden iş ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir.

Değişimin gerekliliğinin vurgulanması yanında, bu sürecin nasıl yaşanacağı sorusu da önem kazanmaktadır. Çünkü örgütün değişime karar vermesi farklı koşullara bağlı olarak ortaya çıkabilen bir durum olmakla birlikte, ondan daha da önemli olan husus, değişimin nasıl yaşanacağı ve hangi araçların kullanılacağıdır.

Örgütsel yönetim bağlamında tartışılan bu konuya ilişkin farklı çözüm önerileri kurumsal ve bireysel bazda mevcuttur. Ancak çalışmanın kapsamı çerçevesinde, örgütsel değişimde kullanılacak yöntemler konusu, sürecin koordinasyonu ve yönetimi bağlamında ele alınacaktır. Çünkü örgütsel değişimin; örgüt yapısı, amaçları, performansı ve benzeri alanlarda geliştirilecek alternatif modellerin uygulanması ve başarısı bizzat yönetimle ilgilidir. Elbette ki çalışanlar veya niceliksel unsurların sürece katılımı önemlidir. Ancak örgütsel değişim, özellikle günümüz rekabet ortamında belli bir koordinasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada dikkat edilirse “yönetim” yerine “koordinasyon” terimi kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütsel değişimin sadece amaçlar belirleme, bunlarla ilgili bazı kişileri yetkilerle donatma ve formel örgüt süreçlerini (ast-üst ilişkisi veya emir-komuta zinciri gibi) kapsamamasıdır (Peak,1993; Digman, 2001).

Çok sesli bir müzik orkestrasını düşünürsek, profesyonel ya da işini iyi yapan müzisyenlerin bile bir orkestra şefine ihtiyacı olduğu görülebilir. Bir müzik eserini teknik ve duygusal harmoniyi ekip olarak dinleyicilere sunabilmek orkestra şefleriyle mümkün olabilmektedir.

Aynı durum örgütsel değişimde liderliğin önemi için de vurgulanabilir. Liderlik örgütün amaçlarına ve işlerliğine öncülük eden ve yol gösteren bir niteliğe sahiptir.

Örgütsel performansı arttırmak ya da belli bir alanda değişimi uygulamak için yöneticiler yetki ve güçlerini kullanırlarken, liderler kişilik ve davranışsal özellikleri yardımıyla kendi vasıflarını kullanırlar ve örgütün gerekli olan tüm birimlerini sürece

dâhil ederler. Bunun için de güçlendirme/yetkilendirme ve güven olgusundan yararlanırlar. Barlett ve Goshal (1995)'e göre güven, değişim yönetimi için gereklidir; çünkü güven risk almayı gerektirir ve kişisel risk alma da örgütsel değişimin bir parçasıdır.

Değişimin zorunluluğu vurgulanmakla birlikte, değişimin hızı, kapsamı ve devrimsel nitelikte olması işletmeler için yıkıcı etkilerde bulunabilir. Sosyoloji disiplininden de bilindiği üzere toplumsal ve grupsal değişimler birkaç kuşak içinde olabilmektedir. Özellikle kemikleşmiş yapı, düşünce kalıpları ve davranışlarını aniden terk edip yerine yeni olanları getirmek olumsuz etkiler yaratabilir. Çünkü eski olanın yerine, yeni olan yerleştiremediği takdirde özellikle işletmeler gibi belirli amaçlar doğrultusunda ilerleyen yapılar için yapısal ve işlevsel boşluklar doğabilir. Bu bağlamda, dönüşüm belirli sakıncaları bünyesinde barındırıyor ise, süreci koordine edebilecek bir unsura gereksinim duyulmaktadır.

Buna dayanarak örgütsel değişim için liderliğin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Değişimin aşamaları ve bu aşamalardaki sonuçların takibi, çalışanların sürece aktif katılımı, motivasyonlarının sürekli güncellenmesi, güçlendirilme ve yetkilendirilmesi gibi konular bizzat liderliği gerektirmektedir. Özellikle değişim gibi bir süreci yaşamak ve sonuçlarının kabul edilebilirliği için örgütün performansı önemlidir (Ogbonna ve Haris, 2002). Örgütün beklenen performansı verebilmesi için ise, çalışanların ya da sürece katılan unsurların değişime inanmaları yani süreci kendi zihinsel ve davranışsal kalıplarında meşrulaştırmaları gerekmektedir. Liderlik ise bu meşruiyeti sağlayacak önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Firma Performansı

3.1. Performans Kavramı

İşletme performansı, etkinlikten verimliliğe kadar farklı şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte performans, kavramsal olarak birbirleri yerine geçebilen çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet, rekabet edebilirlik, kalite gibi farklı argümanlarla ölçülmektedir (Pritchard, 1992).

Yukarıda yapılan değerlendirmeler dayanarak, performans kavramı en genel anlamıyla amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır denilebilir. Performans kavramının somutlaşması ve sonuçlarının görülmesi için, gerçekleşen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. Bu anlamda performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesidir denebilir. Bir işletmede performans; öncelikle mevcut durumun tespiti için daha sonra da uygulanan işletme faaliyetleri neticesinde oluşan durumun tespitini net olarak ortaya koyabilmek amacıyla yapılır.

Rekabet, verimlilik, uyum, sürdürülen ekonomik faaliyetten elde edilen çıktı, o çıktıyı yaratabilmek için kullanılan girdiler ve tüm bunların maliyetle ilgisi aslında performans kavramının kapsamında yer almaktadır (Kotelnikov, 2007).

3.2. Örgütsel Performans

Örgütler ister üretim isterse hizmet sektöründe bulunsunlar, örgütsel amaçlarının nihai hedefi, üretim sürecinde gösterilen performanstır. Örneğin, örgütlerin birden çok amaçları ve bu amaçlar peşinde geliştirdikleri fazla sayıda yöntem ya da kural bulunabilir. Ancak bunların tümü bir anlamda nihai hedef olarak da örgütsel performans ile ilgilidir. Bir firmada örgütsel performansın ölçülmesinde, firmanın mevcut faaliyetleri hakkında bilgi vermesi bakımından önemli bir işlev bulunmaktadır. Bir anlamda performans, örgütün belirlenen hedefler için ayrılan sürenin sonunda hangi aşamada olduğunu gösteren önemli bir analiz düzeyidir.

Gerek işletmelerin faaliyet alanları gerekse onların tarihsel gelişimleri içinde performans faktörü önem kazanmıştır. Aile şirketlerinden kurumsal yapılara, yerel işletmelerden çok uluslu şirketlere uzanan çizgide örgütler için en önemli unsurlardan biri, örgütün gösterdiği performans düzeyi olmuştur. İşletmeler modern yönetim yaklaşımları ile ele alınmaya başlanmadan önce bile performansın ölçümü önemli olmuştur.

Örgütsel performans öncelikle işletmenin bütünüyle ilgili bir konudur. İşletmenin bütünü derken hem niteliksel hem de niceliksel olarak işletmenin bir bütün olarak görüntüsü mevcuttur. Ancak bunun yanında, ilgili bütünün parçaları incelendiğinde işletmenin alt birimleri karşımıza çıkmaktadır. Ve bu birimlerin uyumu ya da bileşimi işletmenin bütüncül görüntüsünü vermektedir (Nevis ve dig., 1995).

İşletmeler çeşitli alt birimlerden (pazarlama, finans, İnsan kaynakları, planlama ve benzeri) oluştuğu için bu birimlerin kendi başlarına gösterecekleri çaba ve faaliyetler ister istemez işletme amaçlarını ve tabii ki performansını etkileyecektir. Farklı bir anlatımla birimlerin gösterdikleri çaba işletme performansının tümünü etkileyecektir. Özelden genele izlenen ve birçok performans ölçme yaklaşımında da kullanılan bu yöntemle göre tek tek birimlerin gösterdiği çaba kadar, bu birimler arasındaki uyum da önem arz etmektedir (Nevis ve dig., 1995).

Örneğin pazarlama departmanının gösterdiği başarı ile finansal birimin sağladığı performans çıktıları arasında belli bir uyum yaşanmalıdır. Farklı bir anlatımla finans departmanının gösterdiği performans, pazarlama departmanı performansının gerisinde kalıyorsa ve bu durum kronik bir hal alıyorsa, böyle bir ortamda örgütsel performansın başarısından ve genel amaçlara faydasından söz etmek son derece güç olacaktır (Arbor, 1961).

İşletmeler açısından performans; imalat, pazarlama ve finansal veriler açısından ele alınır. Bu çalışmada da firma performansı imalat, pazarlama ve finansal performans boyutlarıyla ölçülmüştür. Çalışma, değişim yönetiminde transformasyonel liderliğin firma performansını olumlu etkilediği savı üzerine yürütülmektedir.

3.2.1. Pazarlama Performansı

Pazarlama faaliyetlerinin (ürün/hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma) performansı 4 ana boyut ile ölçülmektedir. Bunlar; ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve promosyondur. Bu açıdan ele alındığında pazarlama, ürün, hizmet ve fikirlerin yaratılması (üretim), fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir.

Konuyu örneklendirecek olursak, pazarlama birimi için ürünün niteliği, ortaya çıkan ürünün fiyatlandırılması, tüketiciye ulaştırılması ve bu bağlamda sadece satışla yetinilmeyip müşteri tercihini ürünün sürekli kullanımından yana geliştirmek önem kazanmaktadır. Bunu yapabilmek yani müşteri sadakati yaratabilmek için ise ürünün tanıtımı yani promosyonu pazarlama biriminin temel faaliyet alanıdır.

İlgili sürecin planlanması ve pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu bizzat bu birimin görevidir. O nedenle üretim biriminin gösterdiği başarılı performans pazarlama biriminin örneğin stratejik planlama gibi faaliyetleri ile desteklenmediği takdirde, genel anlamda örgütün performansı olumsuz etkilenecektir. Yani üretilen ve kullanıma hazır hale getirilen bir ürünün tüketiciye sunumu aşamasında yapılacak hatalar ya da düşük performans nedeniyle bekleneni verememesi örgütün genel amaçlarını olumsuz etkileyecektir.

3.2.2. Finansal Performans

Ekonomi biliminin temel ilkelerinden olan kıt kaynakların en etkin şekilde kullanımı ve dağıtımı (Boratav,2006) olgusu işletmelerin finansal yapıları için de geçerlidir. Finansal performans süreci de yine örgütsel değişim ve yönetim konuları açısından önem taşımaktadır. Finansal performans, önceden ortaya konulan bir hedefin ne kadarının başarıldığı ve bunun miktar, nicelik, kar-zarar açısından yorumlamasıdır. Üretim ve pazarlama performansları bizzat finansal performansla da bağlantılıdır (Upton,1994).

Faaliyetlerin finansmanı ya da bu aşamalarda ortaya çıkabilecek durumlara ilişkin finansal konular yine bu departmanın sorumluluk alanındadır. Bugün genel anlamda kabul gördüğü gibi örgüt içi bağlantılarla da ilgili olduğundan, yani bir

birimdeki olumlu ya da olumsuz gelişmenin diğer birimleri otomatik olarak ve ilişkinin gücüne göre etkilemesi düşünüldüğünde, finansal bölümünün örgütsel performansa olan katkısı diğer bölümlerin performansı ile doğru orantılı olacaktır.

Bu çalışmada finansal performans şu alt boyutlarda ölçülmüştür:

- Ciro karlılığı (kar/ toplam satışlar).
- Aktif karlılığı (kar/ toplam varlıklar).
- Firmanın genel performansı

3.2.3. İmalat Performansı

Firma performansını ölçen bir diğer tür de imalat performansıdır. Bu çalışmada imalat performansı şu alt boyutlar ile ölçülmüştür:

- Üretimde esneklik
- Ürün/ hizmet kalitesi
- Üretim maliyetlerinin düşüklüğü
- Teslimat hızı

3.3. Organizasyonel Performans Yönetimi

Yukarıdaki bölümde de açıklandığı üzere örgüt performansı bizzat alt birimlerin bütüne olan katkısı ile bağlantılıdır. Bu nedenle, kurumsal başarı bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gereken son derece karışık bir süreci ifade etmektedir. Performans'ın ölçümü ve değerlendirilmesi amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel performansın ölçümü, sadece kurumsal başarının niceliksel yani sayılarla ilgili kısmı hakkında bilgi vermez. Aynı zamanda; örgütsel performans, sürecin belki de en önemli yanlarından olan kurumsal başarının niteliksel yanı hakkında da bilgi verir. Hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve

ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Upton,1994).

Çalışan memnuniyeti ve sadakatini artırma yollarından biri de performansta gösterilen başarının çalışanlarla paylaşılmasıdır. Aynı şekilde, olası başarısızlıklarda da cezalandırma veya benzeri olumsuz figürler yerine başarısızlığın olası sonuçlarına karşı ortak bir önlem alma ve sorumluluğu ortaklaşa üstlenme şeklinde gerçekleştirilebilir (Lesser ve Storck, 2006).

Bu durum aynı zamanda hedeflere ulaşmada, yöntemlerin ve çalışan bağlılığının ve nihayetinde örgütsel performans'ın sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Özellikle örgütsel değişimin yaşandığı geçiş aşamalarında, eskinin yerine yeni olanın kurumsal yapıya dâhil edildiği süreçlerde yöneticilerin, performansın olası sonuçlarını kurumsal sürece eklemlendirmedeki dikkat ve hassasiyetleri ve hatta profesyonellikleri önem kazanmaktadır.

Örgütsel performansın özellikle değişim sürecinde yöneticiler tarafından etkin kullanımı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır.

Örgütsel performans ve bu olgunun işletmenin finans, üretim, pazarlama gibi birimlerdeki uyumu hem bireysel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin “ iyi” yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemidir. Bunun yanında örgütsel değişim gibi uzun vadede sonuçları görülebilecek süreçlerdeki aşamaların kontrolü için de önem taşımaktadır.

Örgütsel performansın, örgütsel değişim ve benzeri temel amaçlar açısından bekleneni vermesi için belli bir yol haritasına ve yönlendirici güce yani lidere ihtiyaç vardır. Performans yönetimi süreci başlı başına bir planlamayı gerekli kılan bir süreçtir; bu nedenle bazı kuralları ve stratejileri gerektirmektedir. Dolayısıyla konuyu

liderlik ve örgütsel değişim kavramlarından, deyim yerindeyse bir an için soyutlayarak açıklamakta fayda vardır.

Örgütsel performansın başarısı için bazı önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunlardan biri de hedeflerin belirlenmesidir. Hedefin belirlenmesi, sürecin sonunda, performansın neye göre başarılı olup olmadığını saptamak açısından önemlidir. bu nedenle, örgütsel performans için öncelikle hedef belirlemek gerekmektedir Hedefin net ve spesifik olması etkinliğini de belirler (Lesser ve Storck, 2006).

Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken günümüz işletme yönetiminde bu hedeflerin açıkça çalışanlarla paylaşılması, çalışanların bilgilendirilmesi ve gerekirse eğitilmesi önemlidir. Performans hedefleri, uygulama aşamasında birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon, paralellilik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir (Lesser ve Storck, 2006).

Performansın artırılması ve sonrasında ölçülmesine yönelik hedef belirleme süreci, kurumdaki tüm bölüm ve çalışanların organizasyonun hedeflerine ortak olması ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip ve kişisel performansın da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar. Bu noktada temel konumuz örgüt performansı olsa da kurumsal performans ve bunun ölçülmesine ilişkin verilerde kişisel performans süreci de önem taşımaktadır.

Bireysel performanslardan başlayarak örgütün geneline yayılan performans artışı ekiplerin ve kişilerin kurum hedeflerini bilmesini, dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve kurumun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar. Bu noktada belirtilmesi gerekir ki örgütsel performansın ilk aşaması olan hedef belirleme, amaçların somutlaşması yanında, çalışanların hangi sürece dâhil olduklarını ve çabaları sonunda neyi elde edeceklerini bilmeleri açısından önemlidir (Fiedler ve Garcia, 1987).

Hedefin açıkça tanımlanması ve erişilebilir olması performansı yükseltirken motivasyonun da sağlanmasına etki eder. Kişisel performans hedeflerinin, üyesi olduğu ekibin performans hedefleri ile bağlantılı olması da anlayış birliğini getirirken

karmaşayı önleyecektir. Bu bağlamda örgütün genelinin tek bir hedefe odaklanmasına yardımcı olacağı gibi sonuçlarının alınmasında daha etkili olacaktır (Gordon, 1996).

Performans yönetimi ve sonrasında ölçümü belli stratejileri gerektirse de nihayetinde örgütsel performansın uygulama aşamalarında yönetim ekibi sürecin tüm kritik noktalarında rol ve sorumluluk üstlenir. Sistemin başlangıç noktası olan hedef belirleme sürecinde ve sonrasında hedeflere ulaşılabilirlik derecesinin farklı aşamalarda kontrolünde yönetim ekibinin direk katkısı vardır. Örgütsel performansın uygulama sürecinde yöneticiye düşen en kritik sorumluluk belirli aşamalarda ve hatta gerektiğinde günlük olarak performans yönetimi yapmaktır. Yönetici, bir taraftan kendi sorumlu olduğu birimin performans hedeflerine ulaşmasını sağlarken, diğer taraftan da birlikte çalıştığı kişilerin bireysel hedeflerini başarması için gerekli olan desteği verir (Fiedler ve Garcia, 1987).

Bu aşamada elbette ki yöneticilerin süreçteki etkinlikleri önemlidir. yöneticilik ve liderlik arasında yapılan ayırım dikkate alınır, liderin yöneticiden farklı olarak çalışanları sürece dahil etmede ki ikna kabiliyeti önem kazanmaktadır. Yalın ve net iletişim, olumlu veya olumsuz geribildirim yapma, takdir ve teşvik, motivasyon yaratma, çatışma yönetimi gibi yetkinlikler bu aşamada değerlidir. Yönetici, diğer iş birimleriyle kendi ekibinin performansını etkileyen sınırları da yönetir, iletişim netliğini ve çeşitli iş grupları arasında performans bütünlüğünü sağlar (Gordon, 1996).

Örgütsel performansın uygulama sürecinin ardından son aşamada performans değerlendirme süreci elde edilenleri ortaya koyması bakımından önemlidir. Aynı zamanda performans yönetimine ilişkin sürecin başında belirlenen hedeflerin ve uygulamaya ilişkin yöntemlerin başarısı ve ne derece ulaşılabilir olduğunu göstermesi bakımından da önemlidir. Yönetimin hedeflere ne kadar ulaşıldığı değerlendirirken, aynı zamanda kendi koordinasyonun da sürecin kendileri açısından ne derece başarılı olduğunu da ölçme şansları vardır. Farklı bir açıdan bakılırsa performans değerlendirme, çalışanlar kadar yöneticilerinde ilgili süreçteki performanslarını göstermesi bakımından önemlidir.

Örgütsel performansın arttırmasına ilişkin çabalarda, performans değerlendirme örgüte amaçlara ulaşılabilirlik yetisi bağlamında bir tür geri bildirim

niteliğindedir. Performans değerlendirme sadece son aşamada kullanılan bir yöntemde değildir. Sürecin farklı aşamalarında dikkatle izlenir. Hem aşamalarda hem de performans artışına ilişkin nihai değerlendirmede performans istatistiklerinin yorumunun örgüt işleyişine eklenmesi, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir.

3.4. İşletmelerde Performans ve Değişim Yönetimi Arası İlişki

Geçmişte performans değerlendirme işletmenin yıllık faaliyetlerinin bir raporu niteliğindedir. Farklı bir anlatımla belirli bir dönem için yapılanlar ve yapılamayanlar, sorunlar ve başarılar, yönetim kademesi tarafından değerlendirilirdi. Bu bağlamda, geleneksel olarak yönetim ve performans değerlendirme süreci statik bir nitelik taşımaktadır. Ancak günümüzde artan rekabet koşulları içerisinde ve çağdaş işletme yönetimi anlayışlarında performans kavramı sadece dönemlik yapılan faaliyetler ve elde edilen sonuçlar ile sınırlı değildir. İşletmelerin performans değerlendirmeleri, günümüzde her tür faaliyet, uygulama ve kararda göz önüne alınan bir konu olmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınması ve uygulanması sürecinde ve geleceğe ilişkin öngörülerde işletme performansları yöneticiler için önemli bir veri niteliğindedir (Fiedler ve Garcia, 1987).

Çalışmanın genelinde de ifade edildiği üzere değişim artık işletmeler için belirli plan ve stratejilerle geliştirilen bir süreçtir. Hatta çoğu değişim süreçleri ve kararları, örgütün uzun vadeli planları arasındaki yerlerini almaktadır. Değişim kavramı, günümüzde, sistematik bir süreç olarak algılandığı ve uygulandığı ölçüde belirli araç ve yöntemlerin kullanımını da gerektirmektedir. Bu bağlamda değişimi yönetebilirliğin en önemli araçlarından biri, işletmelerin performans değerlendirme sistemleridir.

İşletme performans yönetiminin, değişim ile ilgili etkinliği ve verimliliğinden en fazla yönetim kademesi aşağıda anlatıldığı biçimde fayda sağlamaktadır (Upton, 1994; Burton ve dig., 2004).

—Yöneticilerin geliştirecekleri planlama faaliyetlerinde performans ölçümleri önemli bir veri niteliğindedir.

—Performans ölçümü, niceliksel unsurlar yanında niteliksel unsurların da incelenmesini sağladığı için yönetim için faydalıdır. Performansı düşük olan ve bu durumun süreklilik gösterdiği birimlerin yaşadığı muhtemel sorunların saptanabilmesine yardımcı olur. Performans değerlerini, örgüt içi iletişim, ilişkilerdeki uyum, çalışan memnuniyeti ve benzeri unsurları da hesaba katarak değerlendiren yöneticiler için sorunların saptanmasında önemli bir araç niteliğindedir.

—İşletmelerin uyguladıkları performans değerlendirmeleri örgüt içi birimlerin kendilerini geliştirmeleri gereken yönleri yansıtması bakımından da önemlidir. Özellikle bunu fark eden yönetim kademesinin konuyla ilgilenmesi ve planlamalara dahil etmesi muhtemeldir.

—Performans, değerlendirme birimlerin mevcut sorunlarını yansıttığı kadar yönetim ya da yönetici kesiminde yönetebilirlik durumlarını yansıtması bakımından önemlidir. Farklı bir anlatımla, performans değerlendirme, aynı zamanda, yönetici kesim için bir tür ayna niteliğindedir.

Performans değerlendirme verilerine bakarak işletmede çalışanların başarıları konusunda

Yeterli bir bilgi yoksa onların istenen sonuçlara yönlendirilmesi veya sonuca göre yetiştirilmesi de zor olacaktır. İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme çalışmasının sonuçları, yöneticiye her kademedeki işgören hakkındaki düşüncesini doğrudan bilgi aktarmaya yardım edecektir.

Benzer şekilde yöneticinin de işgören hakkındaki düşüncesini doğrudan elemanlarına aktarmasına performans değerlendirme çalışması yardımcı olacaktır.

Performans değerlendirme çalışmaları işletmede çalışanların tamamını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için katılımlarını sağlar. Performans değerlendirmesinde başarılı işgörenleri belirleyip gerektiğinde teşvik etmek mümkün olduğundan zamanla, işlerin delege edilmesine olanak verir ve işgörenleri başarı doğrultusunda cesaretlendirir. Performans değerlendirme çalışmasının verilerine göre iş bölümü yeniden gerçekleştirip çalışmaların etkinliğini de arttırmak mümkün olacaktır. Yine performans değerlendirme

çalışmalarının sonuçlarına göre işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışmaların önlenmesine veya bu tür davranışların sebeplerinin belirlenmesini sağlayabilir.

3.5. İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki

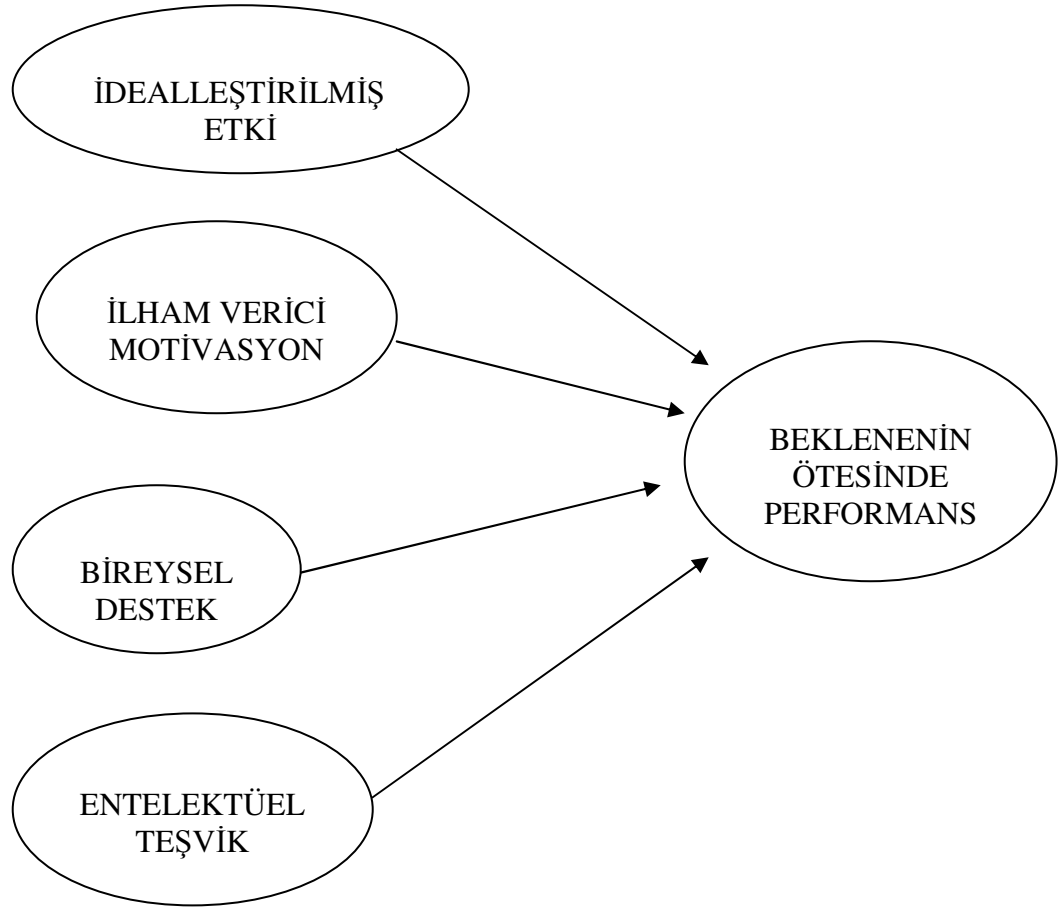
Örgütsel performans sürecinin, değişimle olan ilişkisi yönetim kavramıyla da yakından ilgilidir. Değişimin niteliği ve özellikleri bizzat örgütsel değişimin hem nedeni hem de sonucudur. Bazı durumlarda örgütsel performansı arttırmak için değişim süreci uygulanırken bazen de örgütsel değişimin uygulanma sürecinde performans etkilenmesi söz konusu olabilir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz olması ise, örgütsel performansın değişim süreci bağlamında etkin ve rasyonel yönetimiyle ilgilidir.

Son yıllarda işletme yönetim süreçlerinin en fazla tartışılan konularından biri olarak dönüştürücü liderlik olgusu da örgütsel performans kavramı ile ilgilidir. Önceki bölümlerde dönüştürücü liderlik özelliklerinin değişimin yönetiminde oynadığı rolün önemi vurgulanmıştı. Benzer biçimde, dönüştürücü liderlik kavramının örgüt performansı üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Bass, 2006).

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, dönüştürücü lider organizasyonun bütününe değişimin gereğine ikna eder, telkin eder. Organizasyondaki çalışanların tümünü kapsayacak ve onları motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanır. Bu da dolaylı olarak organizasyonun performansını artırır. Özellikle dönüştürücü liderin çalışanları hem iş tatmini hem de iş verimliliği açısından değişim sürecine dahil etmesi ve bu süreçteki etkinliği örgütsel performans artışına etki etmektedir.

Dönüştürücü lider, işletme bünyesinde çalışanların, değişimle ve örgütün işlerliği ile ilgili inançlarını, amaçlarını dönüştürerek, amaçlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Amaçların gerçekleştirilmesi yönündeki çabaları motive ederek, hedeflenen performansın yakalanmasını amaçlar. Hatta daha da ileri giderek, çalışanlarını beklenen performanslarının ötesine geçmeleri için motive eder (Bass, 2006).

Dönüştürücü liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar, özellikle yöneticilik kademelerindekilere göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir. Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, davranışlarıyla model olması, onların katılımcılığını sağlaması, takipçilerin organizasyona bağlılığını, tatminlerini ve tüm performanslarını sergileyecek motivasyonu sağlamaktadır (Bass, 2006).



Şekil 2 İşletmelerde Örgütsel Performans ve Dönüştürücü Liderlik özellikleri arasındaki İlişki

Dönüştürücü lider insanı organizasyonun en değerli unsuru olarak kabul eden, yenilikçiliğe yaratıcılığa önem veren, değişimlere karşı proaktif ve vizyon sahibi olan bir lider tipi olduğuna göre, bu özelliklerin örgütsel değişim sürecinde etkin bir şekilde uygulanmasının sonuçları olumludur. Ancak burada önemli olan noktalardan

biri de dönüştürücü liderliğe atfedilen özelliklerin ya da liderin dönüştürücü özelliklerinin değişim sürecinde kendine rahat bir çalışma ortamı bulması ve planlarını uygulama konusunda hareket serbestisinin bulunması esastır. Dönüştürücü liderlik, örgüt hiyerarşisi içinde takılıp kalırsa beklenen performans artışını yaratması beklenemez (Serinkan, 2004; Barutçu ve Akatay, 2001).

Bu bağlamda, dönüştürücü lider bilgi ve iletişim çağının büyük değişim dalgalarına ve kaosuna meydan okuyabilecek, bu durumları fırsata çevirebilecek, böylece çağın gerektirdiği yeni organizasyonu dizayn edebilecektir.

4. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Değişim kararı alan işletmelerde, değişimin örgüt içersinde uygulanmasında ve örgütün hedeflenen performansa ulaşmasında liderler kilit rolü üstlenmektedir; zira bu alanda, literatürde, değişim uygulamalarının başarısında liderlerin rolü üzerine çalışmalar bulunmaktadır (Higgs ve Rowland, 2005). Bu etkide dönüştürücü liderlik, lider-izleyen arası ilişkiyi özellik, davranış ve durumsal açıdan bir bütün olarak ele alan, ideale en yakın yönetim tarzını ifade ettiği için gittikçe artan bir öneme haizdir.

Dönüştürücü lider doğası gereği reformisttir, çevresel etkilere sadece tepki göstermekle kalmaz yeni bir çevre yaratır; bir nevi değişim ustasıdır. İzleyenleri üzerinde karizmatik etkisi vardır ve çevresine örnek olur; geleceği şekillendirmek için bir vizyon ortaya koyar ve izleyenlerini bu vizyona ulaşmada destekler. Bunun için izleyenlerini birey olarak gözetir, onlara ilave görevler verir, güçlendirici yetkilendirmelerde bulunur, onları daha iyiyi nasıl yapabilirizi sorgulamaları için teşvik eder ve beklenenin üzerinde performans göstermeleri için motive eder.

Bu araştırmada, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel destek ve entelektüel etkileme olmak üzere dönüştürücü liderliğin dört davranış boyutuyla, değişim yönetiminin örgütün değişime hazır olması ve örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı boyutları ile örgütsel performansın finansal performans, imalat performansı ve pazarlama performansı boyutları arasında muhtemel ilişkiler incelenmeye çalışıldı.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Uygulanması

Araştırmadaki anketler, Marmara Bölgesi, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren elektrik firmalarındaki beyaz yakalı çalışanlar ve orta kademe yöneticiler üzerinde uygulandı. Araştırmanın elektrik sektöründe uygulanmasının nedeni, gelecek dönemde önemi daha da artacak ve ekonomik-siyasi konjonktürde belirleyici olacağı düşünülen enerji sektöründe önemli yer teşkil eden elektrik sektörünün gerekli değişim altyapısına sahip olup olmadığı, geçmiş dönemde yapılmış olan değişim çalışmalarının ve değişimin liderliğinin performansa ne ölçüde yansıdığını araştırabilmek böylece gelecek dönemde yapılması muhtemel değişim çalışmalarının başarısına bir projeksiyon olabilmektir.

Çalışmada, dönüştürücü liderliğin etkisini araştırmak için dönüştürücü liderliğin doğasında yeniyi yaratma, köklü reform isteğini barındırma, liberal ve esnek yönetim anlayışına sahip olma ve çalışana birey olarak değer vermesi en önemli nedenler olarak sayılabilir. Çünkü ülkemizde de gittikçe benimsenmeye başlanan modern yönetim anlayışı ile en uyumlu liderlik davranışlarının dönüştürücü liderlik davranışları olduğu düşünülmektedir.

4.3. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanıldı. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür taraması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edildi. Ölçeklerin kendi içlerinde tutarlılıklarını ölçmek amacıyla Croanbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı hesaplanmış; ilgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

4.4. Ankette Kullanılan Ölçekler

Dönüştürücü Liderlik

Çalışmada dönüştürücü liderlik ölçeğinin soruları, Bass ve Avolio tarafından geliştirilerek birçok ülkede, birçok alanda, pek çok kişi üzerinde uygulanmış ve geçerliliği sağlanmış olan “ Çok Faktörlü Liderlik Anketi” nden uyarlanan sorular ile ölçüldü (Yetiş, 2003).

Dönüştürücü liderlik bu çalışmada 16 soru ile ölçüldü ve dönüştürücü liderliğin boyutlarına ankette karşılık gelen sorular şu şekildedir:

İdealleştirilmiş etki: Anketin 1.-4. arası soruları

İlham verici motivasyon: Anketin 5.-8. arası soruları

Entelektüel teşvik: Anketin 9.-12. arası soruları

Bireysel destek: Anketin 13.-16. arası soruları

Değişim Yönetimi

Çalışmada değişim yönetimi M.Hammer’in Değişim Mühendisliği kitabından uyarlanan 12 soru ile ölçüldü (Aydın, 2001). Soruların ankette dağılımı şu şekildedir:

Örgütün değişim yönetimine hazır olması: Anketin 17.-24. arası soruları

Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı: Anketin 25.-28. arası soruları

Örgüt (Firma). Performansı

Firma performansı çalışmada 3 alt boyut ile ölçüldü. Bunlardan, pazarlama Performans anketin 29.-26. sorularına tekabül etmektedir. Pazarlama performansını ölçmek için Hagedoorn ve Cloudt (2003) çalışmalarından uyarlanan 9 soru soruldu.

İmalat Performansı

İmalat performansı anketin 37.-40. sorularına tekabül etmektedir. İmalat performansını ölçmek için Boyer ve McDermott (1999) ve Joshi ve dig., (2003) tarafında geliştirilen ve geçerliliği sağlanmış ölçeklerle ölçüldü.

Finansal Performans

Firmanın finansal performansın ölçümünde son 3 yıl referans olarak alınmış ve ankette de ilgili ölçeğin son 3 yıl göz önüne alınarak cevaplanması gerektiği

belirtmiştir. Finansal performans anketin 41.-43. sorularına tekabül eder ve bu 3 soruluk ölçek Hagedoorn ve Cloodt(2003).’un çalışmalarında kullandıkları ölçekten adapte edildi.

4.5. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Zikmurt(1997), araştırmalarda kullanılan anket formlarındaki düzenin anketlerin geri dönüş oranını etkilemesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Ergün, 2003). Bundan dolayı anket formunun düzeninde literatürde belirtilen hususlara dikkat edildi. Anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal amaçlarına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapıldı. Bu açıklamanın altına da çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklendi.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde soruldu ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbirleriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısa bilgilendirme yapıldı. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak soruların yanıtı bırakılması önlenmeye çalışıldı; anketin asıl doldurulacağı bir örnek ile açıklanarak anket sorularının mümkün olduğunca anlaşılır ve net olmasına dikkat edildi.

Araştırmayı oluşturan anket formu toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlarca algılanan dönüştürücü liderlik davranış düzeyi ölçülmüştür. Bu bölümde toplam 16 soru yer almaktadır. Bu sorularla dönüştürücü liderlik davranışının 4 boyutu olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel destek ve entelektüel teşvik incelenmiştir.

İkinci bölümde de örgütsel değişim yönetimi düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Bu bölümde toplam 12 adet soru vardır ve bu sorularla değişim yönetiminin 2 boyutu olarak örgütte değişim yönetimine hazır olma ve örgütün değişimi uygulama tarzı ölçülmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölüm ise örgütsel performansı ölçmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde toplam 15 soru bulunmaktadır. Bu sorularla örgütsel performansın 3 boyutu olan finansal performans, imalat performansı ve pazarlama performansı düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

4.6. Araştırma Örnekleme

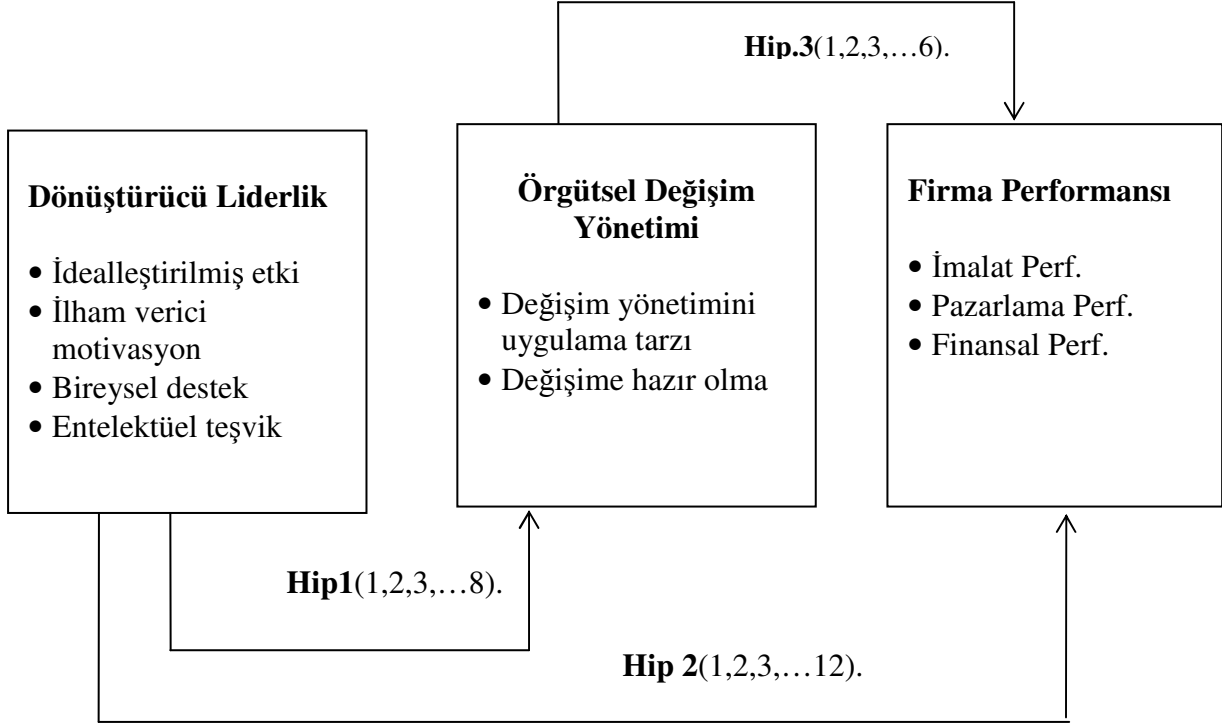
80 adet elektrik firmasındaki yönetici ve beyaz yakalı personele 250 anket gönderilmiş anketlerden 120 tanesi geri dönmüş bunlardan 9 tanesi değerlendirme dışı tutulmuş 111 anket analize alınmıştır.

4.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeliyle dönüştürücü liderlik davranışlarının değişim yönetimini uygulama tarzı ve örgütün değişime hazır olmasını etkileyip etkilemediği; finansal performans, imalat performansı ve pazarlama performansını artırıp arttırmadığı; değişim yönetimi boyutlarının finansal, pazarlama ve imalat performanslarını artırıp arttırmadığı incelenmek istendi. Dönüştürücü liderlik davranışının 4 faktörünün her biri ile toplam 5 bağımsız değişken ve değişim yönetiminin 2 faktörü ile 3 bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için toplam 26 hipotez kuruldu:

- Hip.1.1: İdealleştirilmiş etki ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.
- Hip. 1.2: İlham verici motivasyon ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.
- Hip.1.3: Bireysel destek ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.
- Hip. 1.4: Entelektüel teşvik ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.
- Hip.1.5: İdealleştirilmiş etki ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.
- Hip.1.6: İlham verici motivasyon ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.

- Hip. 1.7: Bireysel destek ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.
- Hip.1.8: Entellektüel teşvik ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.
- Hip.2.1: İdealleştirilmiş etki ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.2: İlham verici motivasyon ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.3: Bireysel destek ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.4: Entellektüel teşvik ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.5: İdealleştirilmiş etki ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.6: İlham verici motivasyon ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.7: Bireysel destek ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.8: Entellektüel teşvik ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.9: İdealleştirilmiş etki ile finansal performans arasında ilişki vardır.
- Hip.2.10: İlham verici motivasyon ile finansal performans arasında ilişki vardır.
- Hip.2.11: Bireysel destek ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.2.12: Entellektüel teşvik ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.3.1: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.3.2: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.3.3: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile finansal performans arasında ilişki vardır.
- Hip.3.4: Örgütün değişime hazır olması ile imalat performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.3.5: Örgütün değişime hazır olması ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.
- Hip.3.6: Örgütün değişime hazır olması ile finansal performans arasında ilişki vardır.



Şekil 4.1: Araştırma modeli ve hipotezleri

4.8. Analiz ve Bulgular

4.8.1. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan 80 firmadan 120 çalışandan geri dönüş oldu ve 9 anket analiz için uygun olmadıklarından çıkartılarak kalan 111 anket ile analizlere devam edildi.

Verilerin analizinde SPSS 10.0 istatistik analiz programı kullanıldı. Anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri yapıldı. Yapılan analizler sırasıyla ele alınıp açıklanmıştır.

4.8.2. Demografik Özellikler

Araştırmamıza katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.1 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	59	53,6
Bayan	51	46,4
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Ankete cevap verenlerin %53,6'ı erkek, %46,4'ü bayandır.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı

	Frekans	%
Evli	61	55,5
Bekar	49	44,5
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Ankete cevap verenlerin %55,5'i evli, %44,5'i bekârdır.

Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımı

	Frekans	%
Lise	9	8,2
Y. Okul	14	12,7
Üniversite	61	55,5
Yüksek Lisans ve Doktora	26	23,6
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Ankete cevap verenlerin %55,5'i üniversite, %23,6'sı yüksek lisans ve doktora eğitimine sahiptir.

Tablo 4.4 Araştırmaya Katılanların Çalışılan Departman Dağılımı

	Frekans	%
Üretim	37	33,6
Finans/Muhasebe	18	16,4
Pazarlama Satış	27	24,5
Diğer	28	25,5
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Ankete cevap verenlerin %33,6'sı üretim, %24,5'i pazarlama satış departmanında çalışmaktadır.

Tablo 4.5 Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	%
5 ve altı	58	52,7
6-10	36	32,7
11 ve üstü	16	14,5
Toplam	110	100,0
Cevapsız	1	
Toplam	111	

Ankete cevap verenlerin %52,7'si 5 yıl altı, %32,7'si 6-10 yıldır aynı işletmede çalışmaktadırlar.

4.9. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Faktör analizinde bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler ayrı ele alınarak faktör analizine tabi tutuldu. Dönüştürücü liderlik ile ilgili değişkenler; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel destek ve entelektüel teşviktir. Değişim yönetimi ile ilgili değişkenler; örgütün değişime hazır olması ve örgütün değişim yönetimini uygulama tarzıdır. Örgüt performansı ile ilgili değişkenler; imalat performansı, pazarlama performansı ve finansal performanstır.

Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak 16 soru sorulmuştur ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi 4 faktöre ayrıldı. Bu faktörler idealleştirilmiş etki (1., 3.,4.), ilham verici motivasyon (6., 7., 8.), entelektüel teşvik (10., 11., 12.) ve bireysel destek (13., 14., 16.) dir. İdealleştirilmiş etkinin 2. sorusu, ilham verici motivasyonun 1. sorusu, entelektüel teşvikin 1. sorusu, ve bireysel desteğin 3. sorusu başka faktöre yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 4.6'da belirtilmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi ile ilgili olara 12 soru sorulmuş olup faktör analizleri neticesinde beklendiği üzere 2 faktöre ayrıldı. Bu faktörler örgütün değişime hazır olması (1., 2., 3., 4., 6., 7.) ve örgütün değişim yönetimini uygulama tarzıdır (9., 10., 11.) dir. Örgütün değişime hazır olmasının 5. ve 8. sorusu, örgütün değişim yönetimini uygulama tarzının1. ve 4. sorusu başka faktörlere yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 4.7'de gösterilmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Örgüt Performansı

Performans ile ilgili 15 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonunda beklendiği gibi 3 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; pazarlama performansı (2., 3., 4.), imalat performans (9., 10., 11., 12.), finansal performans (13., 14., 15.) dir. Pazarlama performansının 1., 5., 6., 7, 8. soruları başka faktörlere yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 4.8'de gösterilmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 4.6 Dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili faktör dağılımı

SORULAR	BİLEŞENLER			
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ				
Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum	,807			
Yöneticimin konuşmaları ve yaptıkları bizlerin üzerinde hayranlık etkisi uyandırır.	,790			
Yöneticimin bizleri yönlendirmede kişisel ve karizmatik özellikleri, konumundan dolayı sahip olduğu yaptırım gücünden daha etkilidir.	,729			
ENTELEKTÜEL TEŞVİK				
Yöneticim bizlere işlerin şu anki yapılış biçimlerini, bizlerin düşünce ve değerlerimizi, liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder.		,613		
Yöneticim entelektüel yeteneklerimizi ortaya koyabilmemiz için uygun koşullar yaratır.		,815		
Yöneticim bizleri sürekli olarak “ yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.		,822		
İLHAM VERİCİ MOTİVASYON				
Yöneticim bir vizyon oluşturduğunda bizlerin yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceğimizden emindir.			,833	
Yöneticim sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilir.			,596	
Yöneticim bizlere grup içersindeki rollerimizin çok önemli olduğuna ikna ederek ilham verebilir.			,532	
BİREYSEL DESTEK				
Yöneticim bizleri yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görür.				,525
Yöneticim her bir astını birebir gözlemleyebilmek için çaba sarfeder.				,613
Yöneticim bizlerin temel gereksinimlerimizden daha üst düzeyde gereksinimlerimizi de karşılamak için çaba gösterir				,859
Toplam Açıklanan Varyans: % 76,425				

Tablo 4.7 Değişim yönetimi ile ilgili faktör dağılımı

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
DEĞİŞİME HAZIR OLMA		
Çalıştığım kurum bir bütün olarak değişim yönetimine ve temel bir değişime ihtiyaç olduğunun farkında.	,669	
Çalıştığım kurum değişim yönetiminin, kurum yapısını ve süreçlerini, işleri, organizasyonel yapıyı,yönetim sorumluluklarını ve diğer pek çok	,721	

şeyi etkileyecek çok boyutlu bir değişime yol açacağını anlıyor.		
Çalıştığım kurum, değişim yönetimi lideri ile üst düzey yönetim ekibinin değişim çalışmalarına gerçekten inandıklarını ve bu inançlarının uzun vadeli olduğunu biliyor	,703	
Çalıştığım kurumda bir küçülme ya da yeniden yapılanma programının genellikle yol açtığı kuşku, güvensizlik ve belirsizlik ortamı yok.	,550	
Çalıştığım kurumda temel personel organizasyonları (insan kaynakları, finans ve bilişim sistemleri). değişim yönetimi çalışmaları hakkında olumlu fikre sahip ve değişim çalışması taleplerine yenilikçi tepki verebilecek kapasitede.	,767	
Çalıştığım kurum toplam kalite yönetimi çalışmaları ile değişimi kabul etmeye hazır bir ortam yarattı.	,661	
DEĞİŞİM YÖNETİMİNİ UYGULAMA TARZI		
Değişim yönetimi çalışmalarında risk alma, öğrenme ve belirsizliğe dayanan ilerleme tarzı çalıştığım kurumu rahatsız etmiyor		,769
Değişim yönetimi çalışması organizasyonel ünitelerden daha ziyade ana iş süreçleri üzerinde yoğunlaşıyor.		,752
Çalıştığım kurumda yöneticiler değişim süreç ekiplerinde çalışan personele süreçler konusunda sınırsız sorumluluk veriyor ve süreçlerin değişim çalışmalarında başarıyla oluşturulması için teşvik ediyorlar.		,572
Toplam Açıklanan Varyans: % 58,076		

Tablo 4.8 Firma performansı ile ilgili faktör dağılımı

SORULAR	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
PAZARLAMA PERFORMANSI			
Toplam satışlar	,777		
Pazar payı büyüklüğü.	,792		
Müşteri sadakati	,757		
FİNANSAL PERFORMANS			
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar).		,888	
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar).		,864	
Firmanın genel performansı		,564	
İMALAT PERFORMANSI			
Üretimde esneklik			,691
Ürün/hizmet kalitesi			,583
Üretim maliyetlerinin düşüklüğü			,666
Teslimat hızı			,704
Toplam Açıklanan Varyans: % 66,216			

4.9.1. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler test edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirildi ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edildi (Tablo 4.9).

Güvenirlik kısaca bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından kaynaklanır (Kerlinger, 1986). Tablo 4.9'a göz atıldığında alfa değerlerinin 0,6915 ile 0,8546 arasında olduğu görülecektir. Bu da literatürde belirtilen güvenilirlik sınırları içersinde kalmaktadır (Bogazzi ve Yi, 1985).

Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak her bir değişkenin alfa katsayılarına bakıldı. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.9'da ilgili değişkenler ve alfa katsayıları verilmektedir.

Tablo 4.9 Değişkenlerle ilgili güvenilirlik katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α).
İdealleştirilmiş Etki	3	85,48
İlham Verici Motivasyon	3	78,32
Entelektüel Teşvik	3	84,37
Bireysel Destek	3	74,06
Değişime Hazır Olma	6	73,73
Değişimi Uygulama Tarzı	3	69,15
Pazarlama Performansı	3	76,94
Finansal Performans	4	65,77
İmalat Performansı	3	83,77

4.9.2. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.10’da modeldeki değişkenlere ait alfa, pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,71 ile 1.1 arasında değişmektedir bu da aradaki varyans (değişkenlik) miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz,1999; Ergün, 2003).

Tablo 4.10’da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Birebir korelasyon sayıları iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003). Dolayısıyla Tablo 4.10’da ($\rho < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 4.10’daki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyede incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında $\rho < 0.01$ ve $\rho < 0.05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Bu tabloya göre idealleştirilmiş etki ile değişime hazır olma 0,05; değişim yönetimini uygulama tarzı, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek arasında 0,01 düzeyinde ilişki bulunurken, performans ile hiçbir düzeyde anlamlı ilişki bulunamamıştır. İlham verici motivasyon ile değişim yönetimi boyutları ve entelektüel teşvik ile bireysel destek arasında 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon bulunmuş, 0,05 anlamlılık düzeyinde de finansal performans ile ilişki bulunmuştur. Entellektüel teşvik ve bireysel destek ile değişim yönetimi boyutları arasında 0,01, finansal ve imalat performansı arasında da 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Değişime hazır olma ve değişimi uygulama tarzı ile performans arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.10 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

DEĞİŞKENLER	alfa	Ortalama	Standart Sapma	İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Bireysel Destek	Değişime Hazır Olma	Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	Pazarlama Performansı	Finansal Performans
İdealleştirilmiş Etki	85,48	3,35	0,91	1							
İlham Verici Motivasyon	78,32	3,30	0,85	,657**	1						
Entelektüel Teşvik	84,37	3,14	0,91	,622**	,691**	1					
Bireysel Destek	74,06	3,33	1,10	,588**	,615**	,652**	1				
Değişime Hazır Olma	73,73	3,30	0,91	,242*	,423**	,347**	,479**	1			
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	69,15	3,25	0,84	,257**	,461**	,410**	,346**	,531**	1		
Pazarlama Performansı	76,94	3,91	0,73	,053	,130	,110	,076	,285**	,435**	1	
Finansal Performans	65,77	3,64	0,70	,077	,243*	,217*	,243*	,375**	,425**	,418**	1
İmalat Performansı	83,77	3,69	0,82	,036	,125	,219*	,195*	,296**	,316**	,512**	,495**

** $p < 0,05$, * $p < 0,01$

4.9.3. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanıldı. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik programı ile analiz edildi ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi sırası ile açıklanmaya çalışıldı.

Değişime Hazır Olma Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.11’de değişime hazır olma için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da verildiği üzere model ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F = 10,105$, $p < 0,01$). R^2 değeri ise (belirlilik ya da tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini ifade eden bir ölçüdür; buna göre değişime hazır olmayı modeldeki bağımsız değişkenler ancak % 27,6’sını açıklayabilmektedir ($R^2 = ,276$). Modeldeki bağımsız değişkenlerden ilham verici motivasyon ($p < 0,05$) ve entelektüel teşvik ($p < 0,01$) değişime hazır olmayı etkilemektedir. İdealleştirilmiş etki ve bireysel destek ile değişime hazır olma arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Tablo 4.11’de de görüldüğü üzere ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik değişime hazır olmayı pozitif yönde etkilemektedir ancak bireysel destek ve idealleştirilmiş etki değişime hazır olmayı etkilememektedir.

Tablo 4.11 Değişime Hazır Olma Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T
İdealleştirilmiş Etki	-194	-1.644
İlham Verici Motivasyon	,304	2.385**
Bireysel Destek	,013	,101
Entelektüel Teşvik	,404	3,545*
F= 10,105	R²= ,276	Sig.=,000

* $P < 0,01$, ** $P < 0,05$

Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.12’de değişim yönetimini uygulama tarzı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F = 8,488$, $p < 0,01$) olup R^2 değeri 0,24 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece ilham verici motivasyon ($p < 0,01$) değişim yönetimini uygulama tarzını etkilemektedir;

idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve entelektüel teşvik ile değişim yönetimini uygulama tarzı arasında herhangi bir etki yoktur.

Tablo 4.12 Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı Üzerine Dönüştürücü Lider Davranışlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
İdealleştirilmiş Etki	-164	-1.357
İlham Verici Motivasyon	,386	2.960*
Bireysel Destek	,194	1.489
Entellektüel Teşvik	,078	,652
F= 8,488	R²= ,243	Sig=,000

* $p < 0,01$

Pazarlama Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.13’de pazarlama performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F= 12,295$, $p < 0,01$) olup R^2 değeri 0,19 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden değişime hazır olma pazarlama performansını etkilemekte ($p < 0,01$), değişim yönetimini uygulama tarzı etkilememektedir.

Tablo 4.13 Pazarlama Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	,075	,739
Değişime Hazır Olma	,395	3.870*
F= 12,295	R²= ,193	Sig=,000

* $P < 0,01$

İmalat Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.14’de imalat performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F= 7,560$, $p<0,01$) olup R^2 değeri 0,12 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden değişime hazır olma ile imalat performansı arasında $p <0,05$ seviyesinde pozitif ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.14 İmalat Performansına Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	,179	1.679
Değişime Hazır Olma	,221	2.080*
F= 7,560	R²= ,123	Sig.=,001

* $P<0,05$

Finansal Performansa Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.15’de finansal performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F= 14,509$, $p<0,01$) olup R^2 değeri 0,212 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı ($p<0,05$) finansal performansı etkilemektedir.

Tablo 4.15 Finansal Performansa Değişim Yönetiminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
Değişim Yönetimini Uygulama Tarzı	,207	2.057*
Değişime Hazır Olma	,315	3.127*
F= 14,509	R²= ,212	p=,000

* $p<0,05$

Finansal Performansa Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.16’da finansal performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F= 2,941$, $\rho<0,05$) olup R^2 değeri 0,100 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden idealleştirilmiş etki ($\rho <0,05$) finansal performansı negatif olarak etkilemektedir.

Tablo 4.16 Finansal Performansa Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t
İdealleştirilmiş Etki	-231	-1.759*
İlham Verici Motivasyon	,221	1.550
Bireysel Destek	,087	,614
Entelektüel Teşvik	,186	1.427
F= 2,941	R²= ,100	Sig=,024

* $P<0,05$

İmalat Performansına Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4.17’de imalat performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F= 10,541$, $\rho<0,01$) olup R^2 değeri 0,176 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden entelektüel teşvik ve bireysel destek ($\rho<0,05$) imalat performansını etkilemektedir.

Tablo 4.17 İmalat Performansına Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T
İdealleştirilmiş Etki	0,42	-1.644
İlham Verici Motivasyon	,304	,101
Bireysel Destek	,013	2,394*
Entelektüel Teşvik	,404	4,688*
F= 10,541	R²= ,176	Sig=,000

* $P<0,05$

Pazarlama Performansına Dönüştürücü Liderlik Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin pazarlama performansı ile ilişkisine yönelik kurulan regresyon modeli anlamsız çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerinden hiçbiri pazarlama performansını etkilememektedir.

4.9.4. Araştırma Modelinin ve Hipotezleri Genel Sonuçları

Anket sonuçlarının analizi neticesinde kabul edilen hipotezlerin durumu tablo 4.18’de görülmektedir.

Tablo 4.18 Hipotezlerin genel sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret
Hip.1.1: İdealleştirilmiş etki ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip. 1.2: İlham verici motivasyon ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.1.3: Bireysel destek ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip. 1.4: Entelektüel teşvik ile örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.1.5: İdealleştirilmiş etki ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.1.6: İlham verici motivasyon ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip. 1.7: Bireysel destek ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.1.8: Entelektüel teşvik ile örgütün değişime hazır olması arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.1: İdealleştirilmiş etki ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.2: İlham verici motivasyon ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.3: Bireysel destek ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.2.4: Entelektüel teşvik ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.2.5: İdealleştirilmiş etki ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.6: İlham verici motivasyon ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.7: Bireysel destek ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.8: Entelektüel teşvik ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.9: İdealleştirilmiş etki ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.2.10: İlham verici motivasyon ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.11: Bireysel destek ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.2.12: Entelektüel teşvik ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.3.1: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.3.2: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.3.3: Örgütün değişim yönetimini uygulama tarzı ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Kabul
Hip.3.4: Örgütün değişime hazır olması ile imalat performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.3.5: Örgütün değişime hazır olması ile pazarlama performansı arasında ilişki vardır.	Ret
Hip.3.6: Örgütün değişime hazır olması ile finansal performans arasında ilişki vardır.	Kabul

4.10. SONUÇ

Organizasyonel değişim beraberinde bir dönüşümü de ifade etmektedir. Dönüşüm kavramı eskinin yerine yeni olanı getirme, radikal değişimler, hedeflenen vizyona ulaşmak için organizasyonda yapısal veya kültürel değişimleri bünyesinde barındırmaktadır. Değişim dönüşümün temel şartıdır ve bir süreci ifade etmektedir. Fakat her değişim gibi organizasyonel dönüşümler de örgütsel direnç, değişimi benimsememe, gelecekle ilgili belirsizlikler gibi faktörler nedeniyle kolay uygulanamaz ve sonuçları beklendiği gibi olmayabilir.

Bu nedenle örgüt içersinde değişimi etkin bir biçimde uygulayabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderler doğaları gereği dönüşümü karakterlerinde barındırdıkları için; organizasyonel değişim sürecinde, bu sürece en iyi uyum sağlayacak ve süreci koordine edebilecek lider tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler bünyelerinde barındırdıkları yönetsel ve karizmatik liderlik özellikleri ile diğer liderlik tarzlarından farklılaşmaktadır. Her şeyden önce dönüştürücü liderler, liberal yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu nedenle de günümüzün modern yönetim anlayışlarıyla tam bir uyum içersinde çalışabilmekte; örgütün sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakları en etkin biçimde kullanabilmektedirler. Bunu yaparken dönüştürücü liderlik karakterleri gereği izleyenlerini bireysel olarak gözetir, şahsi ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır, daha iyiye ulaşmaları için onları motive eder, bunun için güçlendirici tedbirler alır ve yetkilendirmeler yapar; değişik çözümler üretmeleri için onları teşvik eder ve davranışlarıyla izleyenlerine örnek olur.

Tüm bu özellikler örgütsel değişimin önce bireysel olarak izleyenler arasında benimsenmesinde çok önemli rol oynar. Zira bireyler tarafından içselleştirilip desteklenmeyen değişim projeleri başarısızlığa mahkûmdur. Bu nedenle izleyenleriyle birebir ilişki içerisinde olan, olaylara pozitif bakan, bugünü değil daima yarını

hedefleyen dönüştürücü liderler, birer değişim mimarı olarak içinde buldukları şartları iyileştirmekle kalmayı aynı zamanda yeni bir çevre de yaratırlar.

Bu bağlamda değişimin beklenen, hatta beklenenin ötesinde performans hedeflerine ulaşmasında dönüştürücü liderler önemli rol oynamaktadır ve şartları gittikçe belirsizleşen ve çetin bir hal almaya başlayan günümüzün global iş dünyasında önemi daha da artacaktır.

Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Performansa Etkileri konulu bu çalışmanın uygulama kısmında muhtemel ilişkileri ölçmek amacıyla 43 sorudan oluşan bir anket uygulandı. Analizler esnasında bazı sorular faktör dışı sonuç verdiği için çıkartıldı fakat beklendiği gibi dönüştürücü liderlik 4, değişim yönetimi 2, örgütsel performans da 3 faktöre sağlık bir biçimde dağıldı.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda da değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,7052–0,9018 arasında hesaplanmıştır; bu da geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli bulunmuştur.

Regresyon analizleri sonucunda dönüştürücü liderlik davranışlarından entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon değişime hazır olma boyutu ile pozitif ilişkili; ilham verici motivasyon da değişim yönetimini uygulama tarzı ile pozitif ilişkili çıkmıştır. Bu sonuçlar beklenendir; zira entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel destek, gerek örgütsel gerek de bireysel olarak astlara değişimin anlatılması, paylaşılan bir vizyon ortaya konması ve bunun için ek misyonlar verilmesi, astların değişimi içselleştirmeleri için onları daha iyiye nasıl ulaşabilirizi sorgulamaları için motive edilmeleri ve gerektiğinde onlara örnek olma kavramlarını barındırır. Bu da örgütün değişime tüm birimleriyle hazır olması sürecinin koordinasyonunu ifade eder. İlham verici motivasyon ile örgütü değişim yönetimini uygulama tarzı arasındaki pozitif ilişki de aynı biçimde beklenen bir olgudur. Dönüştürücü liderler basit öğeler ile amaçlarını ifade eder, değişimin gerekliliğine izleyenlerini ikna eder ve çeşitli semboller ve etkin iletişim kanalları ile onları değişime motive eder. Örgütte değişimin uygulanma tarzı planlı-plansız,

radikal, iyileştirme vb. gibi biçimlerde olabilir; ilham verici motivasyon sayesinde liderler, radikal değişimlerde izleyenlerim güvenini kazanır, motivasyonun düşme eğilimi gösterdiği; umutsuzluk hissini büyüdüğü evrelerde etki iletişim ile değişime olan inancın uyanık kalmasına çabalarlar.

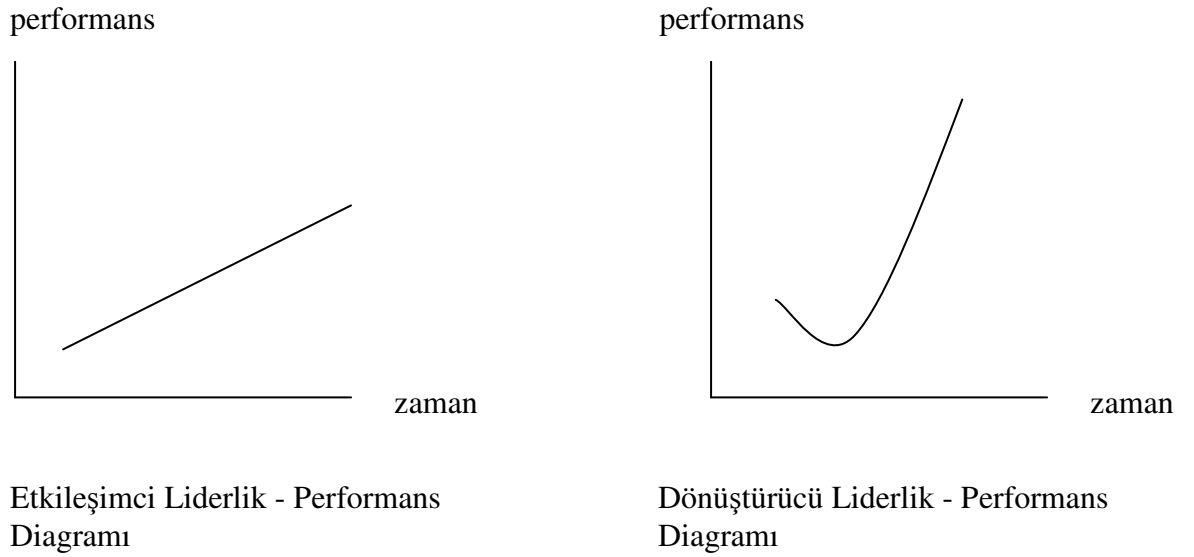
Finansal performans ile değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu da örgütün değişim sürecini etkin bir biçimde yönetmesi, olası risk ve kazançları iyi analiz ederek kendisini tehditlere karşı hazırlaması, kendisine en uygun değişim yöntemiyle planlı ya da plansız, iyileştirme ya da radikal ne olursa olsun bundan maksimum kazancı elde edebilmesini açıklamaktadır.

Değişime hazır olma ile imalat ve pazarlama performansı arasında pozitif ilişkisi bulunmuştur. Bu da beklene bir olgudur. Pazarlama faaliyetleri arasında sayılabilecek yeni ürün yönetimi, yeni pazarlar kazanma, müşteri ilişkiler vb. gibi süreçler sürekli yeniliklere ve risklere açık olmayı, değişime kolay adapte olabilmeyi bünyelerinde barındırır. Örgütsel değişim dönemlerinde mevcut pazarların korunması, yenilikçi ürünlerin sekteye uğramaması, müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için örgütün içsel koşullarına en uygun değişim yöntemine karar verip uygulaması gerekir, zira pazarlama performansı açısından konuya yaklaşırsak; radikal bir biçimde ürünlerde değişikliğe gidilmesi ve yahut radikal bir biçimde belirli ürün gruplarının pazarlama faaliyetlerine son verilmesi tüketicilerde beklenmeyen bir durumla karşı karşıya gelmek alamana gelecektir; bu da bünyesinde riskler taşıyan bir karar olacaktır. İmalat performansı açısından konuya yaklaşıldığında da benzer unsurlar ortaya çıkacaktır; radikal bir biçimde örgütsel değişime gidilmesi, imalat prosedür ve teknolojilerinde büyük değişimleri beraberinde getirebilir. Bunun için beşeri unsurların tam eğitim, teknik alt yapı gibi nedenlerle tam olarak bu değişime hazır olamamaları beraberinde ciddi problemler, performans düşüşlerini de getirecektir.

İdealleştirilmiş etki ile finansal performans arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu da beklenebilecek bir sonuçtur; zira idealleştirilmiş etki davranışı bünyesinde karizmatik liderlik özelliklerini barındırır ve Yukl'a (1994) göre idealleştirilmiş etki

kavramı kriz ya da büyük/köklü değişimlerde ortaya çıkan olağanüstü liderleri karakterize eden karizmatik liderlikten uyarlanmıştır; Conger ve Kanungo da (1988) çok faktörlü liderlik anketinde idealleştirilmiş etki boyutu ile neden çok az ilişki olduğunu bununla açıklar; çünkü oturmuş bir organizasyonda karizmatik liderlik ne beklenen ne de arzulanandır (Hinkin ve Tracey, 1999). Bu açıdan bakıldığında anketin uygulandığı firmaların beklenmedik bir kriz dönemi içerisinde olduğu bu nedenle de finansal performanslarında düşüş olduğu iddia edilebilir. Elbette ki finansal performans birçok dışsal faktörden etkilenmektedir. Bunlar ülkenin veya şirketin faaliyet gösterdiği sektörün içinde bulunduğu ekonomik konjonktür, pazar durumu vb. sayılabilir. Bu araştırmada elektrik sektöründe faaliyet gösteren firmaların 3 yıllık dönemdeki performansları göreceli olarak ele alınmıştır. Türkiye’de elektrik sektörünün geçmiş 3 yıla ilişkin raporlarına bakıldığında otoprodüktör yasasının gecikmesi ve doğalgaz fiyatlarındaki artışla beraber üretimde artan girdi maliyetleri, artamayan elektrik kW başına satış fiyatı ve yatırımlarda düşüş görülmektedir (Maç, 2006; TUIK,2001; Gedik, 2006).

Ayrıca dönüştürücü liderliğe ait zaman-performans diyagramına bakıldığında ilk başlarda olası bir performans düşüşünün olabileceği kabul edilmektedir. Bu, dönüştürücü liderlik faaliyetlerinin radikal değişimleri/dönüşümleri beraberinde getirmesi, bu nedenle alışma döneminde ilk başlarda örgütte şok yaşanabileceği şeklinde ifade edilmektedir. Son 3 yılı ele aldığımız düşünüldüğünde bu geçiş döneminin atlatılması için yeterli olmayacağı da söylenebilir. Eğer daha uzun bir periyotta bu çalışmayı uygulama imkanı bulunsaydı finansal performansta da uygun artışları gözlemlemek mümkün olabilirdi.



Şekil 3 Performans Zaman Diyagramı (Kaynak, Erol Eren, Yönetim ve Org. İst. 2003).

İmalat performansı ile entelektüel teşvik ve bireysel destek arasında pozitif ilişki vardır. Bu da beklenen bir durumdur. Çünkü entelektüel teşvik bünyesinde izleyenlerin mevcut problemlerin çözümüne yenilikçi bakış açısıyla yaklaşır, yeni ve pratik çözümler getirmesini barındırmaktadır. Bu da Deming'in 1980'lerde dünyaya tanıttığı Japon yönetim sistemleri bir gerekliliğidir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar takım çalışması ile yeni fikirler ortaya koymak, düzeltici-önleyici faaliyetlerde bulunmak, iyileştirme önerileri vermek için teşvik edilir. Bu da entelektüel teşvik ve bireysel destek kavramlarıyla bütünlük arz eder. Ayrıca TKY, Yalın üretim gibi faaliyetler neticesinde imalat performansındaki sonuçlar çok daha hızlı olarak gözlemlenebilir; bu açıdan akıldığında dönüştürücü liderliğin finansal performansı azaltırken, imalat performansını neden arttırdığı sorusuna da bir cevap olabilir. Zira daha uzun bir dönemin projeksiyonu yapılabilse idi, finansal performansındaki artışında gözlemlenmesi mümkün olabilecekti.

KAYNAKLAR

- AKAT İLKER, BUDAK GÖNÜL, BUDAK GÜLAY, **İşletme Yönetimi**, Barış Yay, İzmir, 2000.
- ALPUGAN OKTAY, DEMİR HULUSİ, ÜNER NUREL, OKTAV Mete, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yay, İstanbul., 2000
- ANDERSEN ARTHUR, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları**, Sabah Yay, İstanbul, 2000.
- ARBOR ANN, "Managing Major Change in Organizations", *The Foundation for Research on Human Behavior* , 1961
- ASKARANY DAVOOD, "Characteristics of Adopters and Organizational Changes" , *Thunderbird International Business Review* , vol:48., 2002
- AYDIN, MELEK, " Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve Radikal Değişim Yönetimi Tekniği: Değişim Mühendisliği" , Yüksek Lisans Tezi (2001).
- BAGOZZI, R. P. AND YI, Y., "On the Evaluation of Structural Equation Models" , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring)., ss. 74-94, 1988.
- BARUTÇU ESİN, AKATAY AYTEN, " Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik" , Selçuk Üniversitesi *S.B.M.Y. O Dergisi*, Sayı:4, 2001.
- BASS B. M., **Leadership and Performance: Beyond Expectations** Published by The Free Press, New York, 1985.
- BASS, B. M., "From transactional to transformational leadership." In: R. P. Vecchio (Ed.). *Leadership – Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Pres, 1994.
- BIOSCIENCES et. al. "From Leaders to Leadership: Managing Change" , *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4, 2004.
- BİLGİÇ VEYSEL & GÖKSU TURKUT, "Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye'de Kamu yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri" , 2004 Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları, DPT, 2004.

- BORATAV, KORKUT, **Türkiye İktisat Tarihi**, İmge Yay, İstanbul, 2006.
- BOYER, K.K. AND MCDERMOTT, C., “Strategic Consensus in Operations Strategy”, *Journal of Operations Management*, 17, 289-305, 1999.
- BRAGANZA ASHLEY AND WARD JOHN, “Implementing strategic innovation: supporting people over the design and Implementation boundary”, *Strategic Change*, 2001.
- BROWN, S.L. AND EISENHARDT K.M., “The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42 No.1, March, pp1-34, 1997.
- BURTON RICHARD M., LOURIDSEN JORGEN, AND OBEL BORGE , *Human Resource Management*, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, 2004
- CONGER, A., KANUGO, R., (Eds.), **Charismatic Leadership**, Jossey-Bass, 1988.
- CONGER, J. & B.BENJAMIN, **Building Leaders**, San Fransisco:Jossey-Bass, 1999.
- DALE BEACH S., **Personel Management of People At Work**, Macmillan Publishing, New York, 2002.
- DIGMAN LESTER A., **Strategic Management**, Irwin Publishing, USA, 2001.
- DRUCKER, F.PETER, **Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası**, 4.Baskı (Çev: Fikret Üçcan)., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996
- EISENBACH, R., WATSON, K., PILLAI, R., “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 1999.
- EREN EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul, 1998.
- EREN, EROL **Yönetim ve organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- ERGÜN, E., “ İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama” , Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

- FIEDLER FRED E., GARCIA JOSEPH E., **New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance**, New York : John Wiley and Sons, c1987
- FRIEDMAN et. al., “Transformational Leadership National Public Accountant”, 45(3), May.2000.
- GEDİK YATIRIM A.Ş.22.11.2006 tarihli Enerji Sektör Araştırma Raporu
- GORDON, JUDITH R., **Organizational behavior: a diagnostic approach**, 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996
- GOULD STEPHEN J., **Darwin ve Sonrası**, Tübitak Yay, İstanbul, 2000.
- HAGEDORN ,J. AND CLOODT, M. “ Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?” *Research Policy*, 32 1365-1379, 2003.
- HARTOG, DEANNE N. Et.al., “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.70, Issue1, March, 1997.
- HIGGS MALCOLM AND ROWLAND DEBORAH, “Exploring Approaches to Change and its Leadership” , *Journal of Change Management*, 5 (2).., 121-151, 2005.
- HINKIN, TIMOTHY R. & TRACEY, BRUCE J.; “The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations” , *Journal of Organizational Management*, Vol.12, No.2, pp.105-119, 1999.
- HUSSEY DAVID E.; **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.
- JASKYTE KRISTINA, “Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Non-profit Organizations”, *Non profit Management and Leadership*, vol15, no:2, 2004.
- JOSHI M.P., KATHUNIA R. and PORTH S.J., “Alignment of Priorities and Performance: An Integration of Operations and Strategic Management Perspectives”, *Journal of Operations Management* 21, 353-369, 2003

- KARKIN NACİ, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Türk İdare Dergisi*”, Ankara, 2007
- KEÇECİOĞLU, TANER, **Liderlik ve Liderler**. Kal-Der Yayınları. İstanbul, 1998
- KERLINGER, F. N., **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- KILINÇ, TANIL, “Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kurumlarının analizi)”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, S.2, Kasım 1995.
- KINSLEY, RICHARD J., “Fundamentals of Effective Leadership” , *Chemical Engineering Progress*, 102, 6;*Trade & Industry*, pg.48, Jun 2006
- KIRBY, PEGGY C. et. al., “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, *Journal of Educational Research* 85(2)., 1992
- KOTTER, J. **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- KOTTER, J., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, FreePress, New York. 1990.
- KOTTER, J., “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, January, 2007
- LA CHAIR J.and RAO R., “Helping Employees Embrace Change”, *McKinsey Quarterly*, No.4, 2002
- LADEBO, OLUGBENG JELIL, “Perceptions of trust and employees’ attitudes: A look at Nigeria’s agricultural extension workers” , *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, No.3, Spring 2006.
- LANSISALMI HANNAKAISE and KIVIMAKI MIKI, “ Factors Associated with Innovative Climate: What Is The Role Of Stres” , *Stress Med.* 15, 1999.
- MAÇ NAZLI, Konya Tic. Odası Etüd Araştırma Merk., 2006-42/39 Sayılı Türkiye’de Enerji Sektörü Konulu Araştırma Raporu, 27.01.2006

- MCADAM, RODNEY, "Konowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A Qualitative Study", *Knowledge and Process Management*, Vol.7, No.4, p:233-241, 2000
- MURRAY PETER and BLACKMANZ, "Managing Innovation through Social Architecture, Learning, and Competencies: A New Conceptual Approach, Knowledge and Process Management", Volume 13 Number 3 pp 132-143 Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com), (2006).
- NEVIS EDWIN, DIBELLA ANTHONY J. and GOULD JANET, Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter 1995
- NEWSTORM, J.W. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. New York, McGraw-Hill, 1993.
- NISHIGUCHI KIYOKATSU, **Regional Economic Cooperation in East Asia After The Crisis**, Centre for Japanese Research, University Of British Columbia, 2002
- OGBONNA EMMANUEL AND HARRIS LLOYD C, Innovate Organizational Structures and Performance, *Journal of Organizational Change Management*, 2003
- OYINDALE OLU, A.;" A Method of Assessing Leadership Effectiveness: Introducing the Essential Behavioral Leadership Qualities Approach", *Performance Improvement Quarterly*, 19, 1; 2006.
- ÖZALP, İ ve ÖCAL, H., Örgütlerde Transformasyonel Yönetim, *Açıköğretim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, s.125-154, 1997.
- ÖZKALP, ENVER VE KIREL, ÇİĞDEM," Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları". 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir, , ss. 447- 462, 25- 27 Mayıs 2000.
- ÖZKARA, BELKIS, **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**. İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999.
- PEAK MARTHA, Managing for Radical Change, *Management Review*, February 1993

- PEKER, ÖMER, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Yayın No:258, Ankara, 1995.
- POON, AULIANA. **Tourism, Technology and Competitive Strategies**, CAB International, New York, s. 94,1993.
- PRITCHARD, R.D., Organizational productivity, In M.D. Dunnette and L.M. Hough, Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting *Psychologist Pres*, Vol:3., Palo Alto, CA. 1992.
- QUINN, ROBERT E. and SPREITZER, GRETCHEN M. “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1997.
- RALSTON, FAITH A., **Emotions at Work; Harness Emotions To Improve Business Performance**, Chapter 2.” www.faithralson.com/book_ch_2.php. 2005.
- RENNINGS KLAUS, ZIEGLER ANDREAS and ZWICK Thomas, “ The Effect of Environmental Innovations on Employment Changes: An Econometric Analysis” , *Business Strategy and the Environment*, *Bus. Strat. Env.* 13, 2004.
- ROST, J.C., **Leadership fort the 21st Century** New York, Praeger, 1993
- SCHERMERHORN, R.J., **Management for Productivity**.4.ed.b Canada, 1993
- SERİNKAN C. , Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi, Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, *Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yayın No:3, İstanbul, 2002.
- SIMONS, TONY, L. “Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, No.2, pp.89-104, 1999.
- SİFOĞLU, HANDE, **Değişim Uygulamalarını Gerçekleştiren İşletmelerde İş Tatmini**, Yüksek Lisans Tezi, 2003

- SMID GERHARD, HOUT EELCO Van, BURGER YVONNE, “Leadership in Organizational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management”, *Journal of Change Management*, vol:6, no:1, 2006.
- SOPOW, ELI, “The Impact of Culture and Climate on Change”, *Strategic HR Review*, 6,2, ABI/INFORM Global pg.20, Jan/Feb 2007.
- STAW, BARRY M., ROBERT I. SUTTON; LISA H. PELLEDE., 1994. “Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace.” *Organization Science* 5:51-71.
- TENGİLİMLİOĞLU DİLAVER, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278, Güz 2005 C.4
- TOKAT, Bülent ve KARA, Hakan. 1999. "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 3, ss.237-252, (Kasım 1999)
- TUIK,2001; **Türkiye İstatistik Kurumu 1998-2001 yılları arası Elektrik Sektörü Genel Yapısını Gösteren Rapor**
- WILLIAMS SCOTT DAVID, “Personality, Attitude and Leader Influences on Divergent Thinking and Creativity In Organizations”, *European Journal of Innovation Management*; 7, 3; 2004.
- WOLFF, MICHAEL F., “In the Organization of the Future, Competitive Advantage will Lie with Inspired Employees.” *Research Technology Management* 42:2-4, 1999.
- YETİŞ, MURAT, **Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, s:89, 2003.
- YILDIZ MURAT, Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, Ankara, 2002.
- YILMAZ C., Sales force Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University Improving Organizational Performance

YUKL, G., **Leadership in Organizations** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

YUKL G. "Managerial Leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, Vol.15, No.2, pp.251-89, 1989

WEB SAYFALARI

AKYOL,Cansel, [http:// www. insankaynaklari. com/ bireyler/trends/makale /Liderlik_Guncel. asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp),2006

BASS M. BERNARD, " Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership" , www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html, 2006

KEN PARRY, "Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership is Different", www.psmc.gov.au/media/parry.html, 2006

KOCABAŞ FÜSUN,. "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", 2006, [http://www. manas.kg/ pdf/ sbdpdf13/ Makaleler/22.pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.pdf).

KOTELNIKOV, VADIM, [http:// www. 1000ventures. com/business_guide/ crosscuttings/ change_organizational.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/change_organizational.html), 10.06.2007

LESSER E.L., STORCK J. , Communities of practice and organizational performance <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/lesser.pdf>

TABAK, ARİF, " Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri" , [http://www .kho.edu.tr/ yayinlar/bilimdergisi/ bilimder/doc/2001-2/1-](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-)

TAŞTAN SEÇİL, " Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü " <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, 2006.

UPTON D.M. The Management of Manufacturing Flexibility, [www. socialmanagement.com/ article/ no.34/manufacturing](http://www.socialmanagement.com/article/no.34/manufacturing), 1994

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler: 1978, İstanbul doğumlu.

Eğitim: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü – İşletme (Yüksek Lisans).

Yıldız Teknik Üniv. Makine Mühendisliği (Lisans).

İstanbul Lisesi (Orta ve Lise).

Yabancı Dil: Almaca ve İngilizce

Profesyonel Tecrübe: Özel sektör kuruluşlarında makine mühendisi olarak görev aldım ve almaktayım.

EK 1 ANKET

		1	2	3	4	5
1	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim kendisi için önemli olan kurum değerleri hakkında konuşur ve bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticimin konuşmaları ve yaptıkları bizlerin üzerinde hayranlık etkisi uyandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yöneticimin bizleri yönlendirmede kişisel ve karizmatik özellikleri, konumundan dolayı sahip olduğu yaptırım gücünden daha etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yöneticim bizlerin gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar, amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığını bize hissettirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yöneticim bir vizyon oluşturduğunda bizlerin yüksek bir motivasyonla bu vizyonu takip edeceğimizden emindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yöneticim sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yöneticim bizlere grup içerisindeki rollerimizin çok önemli olduğuna ikna ederek ilham verebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yöneticim bizlerin alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamamızı ve öteden beri varolan problemler hakkında yeni bakış açısı oluşturmamızı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yöneticim bizlere işlerin şu anki yapılış biçimlerini, bizlerin düşünce ve değerlerimizi, liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Yöneticim entelektüel yeteneklerimizi ortaya koyabilmemiz için uygun koşullar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yöneticim bizleri sürekli olarak “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yöneticim bizleri yalnızca kurumun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Yöneticim her bir astını birebir gözlemleyebilmek için çaba sarfeder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Yöneticim bizlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, bizlere başkalarının gereksinimlerini ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceğimizi öğretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Yöneticim bizlerin temel gereksinimlerimizden daha üst düzeyde gereksinimlerimizi de karşılamak için çaba gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalıştığım kurum bir bütün olarak değişim yönetimine ve temel bir değişime ihtiyaç olduğunun farkında.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çalıştığım kurum değişim yönetiminin, kurum yapısını ve süreçlerini, işleri, organizasyonel yapıyı, yönetim sorumluluklarını ve diğer pek çok şeyi etkileyecek çok boyutlu bir değişime yol açacağını anlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalıştığım kurum, değişim yönetimi lideri ile üst düzey yönetim ekibinin değişim çalışmalarına gerçekten inandıklarını ve bu inançlarının uzun vadeli olduğunu biliyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Çalıştığım kurumda bir küçülme ya da yeniden yapılanma programının genellikle yol açtığı kuşku, güvensizlik ve belirsizlik ortamı yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Çalıştığım kurum değişim yönetimi çalışmalarını uygulamak için gereken mali kaynaklara ve insan kaynaklarına sahip.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22	Çalıştığım kurumda temel personel organizasyonları (insan kaynakları, finans ve bilişim sistemleri). değişim yönetimi çalışmaları hakkında olumlu fikre sahip ve değişim çalışması taleplerine yenilikçi tepki verebilecek kapasitede.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Çalıştığım kurum toplam kalite yönetimi çalışmaları ile değişimi kabul etmeye hazır bir ortam yarattı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Çalıştığım kurum, müşterilerine hizmet etmeye (müşteri memnuniyetine). büyük önem veriyor ve müşterilerinin gereksinimlerini biliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Değişim yönetimi çalışmalarında risk alma, öğrenme ve belirsizliğe dayanan ilerleme tarzı çalıştığım kurumu rahatsız etmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Değişim yönetimi çalışması organizasyonel ünitelerden daha ziyade ana iş süreçleri üzerinde yoğunlaşıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Çalıştığım kurumda yöneticiler değişim süreç ekiplerinde çalışan personele süreçler konusunda sınırsız sorumluluk veriyor ve süreçlerin değişim çalışmalarında başarıyla oluşturulması için teşvik ediyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Çalıştığım kurumda değerlendirme sistemleri ve performans hedefleri, değişim yönetimi çalışmalarının ilerlemesiyle oluşturuldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Aşağıdaki sorular firma performansını ölçmeye yöneliktir ve firmanın son 3 yılda gösterdiği performans göz önüne alınacaktır. Bu nedenle soruları yanıtlarken firmanın son 3 yılını değerlendiriniz.</p> <p>Firmanızın aşağıdaki her bir başarı kriteri bağlamında ne ölçüde bir ilerleme veya gerçekleştirmiş olduğunu lütfen aşağıdaki ölçeğe uygun olarak değerlendiriniz:</p> <p>(1).Çok Kötü (2). Kötü (3).Orta (4).İyi (5).Çok İyi</p>						
29	Müşteri memnuniyeti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Toplam satışlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Pazar payı büyüklüğü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Müşteri sadakati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Müşteriyi tanıma ve anlama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Ürün tasarımı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Üretimde esneklik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Ürün/hizmet kalitesi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Üretim maliyetlerinin düşüklüğü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Teslimat hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Firmanın genel performansı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yaş:

Cinsiyet: Erkek Bayan

Medeni durum: Evli Bekâr

Eğitim durumu: Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü/Doktora

Hangi Bölümde

Çalışıyorsunuz: Üretim (satın alma, kalite kontrol, Ar-Gr..). Muhasebe finans
 Satış pazarlama Diğer

Mevcut görevinizdeki çalışma süreniz: 1-5 yıl 5-10 yıl 10 yıl ve üzeri