

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE LİDERİN ROLÜ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İlker SUZAN**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
Nisan, 2018**

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE LİDERİN ROLÜ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İlker SUZAN**


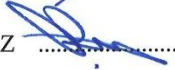

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
Nisan, 2018**

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İlker SUZAN'a ait "Örgütsel Değişimde Liderin Rolü; Karabük Üniversitesi Örneği"
adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak
oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	.. Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	.Yrd. Doç.Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	.Yrd. Doç.Dr. Öznur YAVAN	

Tez Sınav Tarihi: 23.02.2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

23 /02 / 2018

İlker SUZAN



ÖNSÖZ

Değişimin gerçekleştirilmesinde ve yönetilmesinde, liderin önemi genel olarak kabul edilen bir gerçektir. Fakat bu işi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin değişim karşısındaki tutumlarının anlaşılması, değişim sürecini başarıyla yönetmede her liderin aynı seviyede olamayacağını görülmesini sağlar. Liderlerin bu süreçte sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Liderin değişime açık olması, bu özelliklerin içinden en önemlilerindedir. Liderlik uygulamalarının değişime açıklık seviyelerinin ve değişim karşısında genel tutumlarının bilinmesi, örgütlere, değişim düşündükleri birim ve süreçlerin yönetimini hangi tip ve özellikteki liderlere teslim etmeleri hususunda yardımcı olabilir. Buradaki seçim önemlidir; çünkü değişimi yönetecek kişilerin doğru seçilmemesi değişimin süreç içerisinde sapmasına veya hiç başlamadan bitmesine neden olabilmektedir.

Tez çalışmam boyunca destek ve katkılarını esirgemeyen, tezimde büyük bir emeği olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ' a, tez çalışmam süresince gösterdiği sabır ve anlayış için kıymetli eşim Sonay SUZAN' a ve Enstitü çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İlker SUZAN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	1
DOĞRULUK BEYANI	2
ÖNSÖZ	3
İÇİNDEKİLER.....	4
TABLolar LİSTESİ	8
ŞEKİLLER LİSTESİ	9
GİRİŞ.....	10

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	13
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATAN FAKTÖRLER.....	16
1.2.1. İçsel Faktörler.....	17
1.2.2. Dışsal Nedenler.....	18
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ	20
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ.....	23
1.4.1. Geleneksel Değişim Modeli	25
1.4.2. Planlı Değişim Modelleri	25
1.4.2.1. Kurt Lewin Üç Aşamalı Değişim (1947)	25
1.4.2.2. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958)	28
1.4.2.3. Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli (1990).....	28
1.4.2.4. Kotter' in Değişim Modeli (1995).....	30
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI.....	31
1.5.1. Teknolojik Değişim	31
1.5.2. Örgütsel Yapıda Değişim	32
1.5.3. Kültürel Değişim	33
1.5.4. İnsan Kaynaklarında Değişim	34

1.5.5. Süreç ve Yöntemlerde Değişim	35
1.5.6. Çalışma Koşullarında Değişim	36
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ	37
1.7. DEĞİŞİME DİRENÇ	39
1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	40
1.8.1. Kurt Lewin'in Direnç Tanımlaması.....	41
1.8.2. Coch ve French'in Direnç Tanımlaması.....	42
1.9. DİRENCE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	42
1.10. DİRENCİN ORTAYA ÇIKIŞ BIÇIMLARI	45
1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ, KAVRAMI VE KURAMI.....	50
2.2. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR VE LİDERİN ÖZELLİKLERİ	54
2.2.1. Yöneticilik ve Liderlik Becerileri	56
2.2.2. Etkin Liderliğin Öğeleri	56
2.3. LİDERLİK DAVRANIŞLARI	61
2.3.1. Otokratik Liderlik	61
2.3.2. Demokratik Liderlik.....	62
2.3.3. Serbesti Tanıyan Liderlik	63
2.4. LİDERLİK KURAMLARI.....	64
2.4.1. Özellikler Kuramı	65
2.4.2. Davranışsal Kuramlar	66
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	67
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	68
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	69
2.4.2.4. Mc Gregor'ın X Ve Y Kuramları	72
2.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	72
2.4.2.6. Davranışsal Liderlik Teorilerinin Eleştirisi	73
2.4.3. Durumsallık Kuramları	74

2.4.3.1. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	76
2.4.3.2. Amaç - Yol Teorisi	77
2.4.3.3. Durumsallık Teorilerinin Eleştirisi	79
2.4.4. Modern Yaklaşımlar	80
2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik	80
2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik	81
2.4.4.3. Liberal Liderlik	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM LİDERLİK UYGULAMALARI KAVRAMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ	83
3.2. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	84
3.2.1. Çalışmanın Amacı.....	84
3.2.2. Çalışmanın Hipotezleri.....	85
3.2.3. Çalışmanın Modeli.....	87
3.2.4. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	88
3.2.5. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi.....	88
3.2.6. Çalışmanın Analiz Yöntemi.....	89
3.2.7. Çalışmada Kullanılan Ölçekler.....	89
3.2.7.1. Liderlik Uygulamaları Ölçeği.....	90
3.2.7.2. Örgütsel Değişim Ölçeği.....	90
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	91
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	91
3.3.2. Geçerlilik Analizi.....	92
3.3.2.1. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	92
3.3.2.2. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	94
3.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	96
3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
3.3.5. Hipotez Testleri.....	98

SONUÇ	102
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	119
ÖZET	121
ABSTRACT.....	122
ÖZGEÇMİŞ	125



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Seçilmiş Değişim Modellerinin Karşılaştırması	24
Tablo 2. Değişime Direnç Tanımlamaları.....	41
Tablo 3. Dirence Neden Olan Faktörler	44
Tablo 4. Direncin Ortaya Çıkış Biçimleri	46
Tablo 5. Yöneticilik Becerileri ve Liderlik Becerileri	56
Tablo 6. Liderlik Kuramları ve Dönemleri	65
Tablo 7. Liderin Özellikleri.....	66
Tablo 8. X ve Y Teorilerinin Özellikleri.....	72
Tablo 9. Yöneticilerin Davranışları.....	73
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	91
Tablo 11. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 12. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	94
Tablo 13. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	95
Tablo 14. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 15. Ortalama, Standart Çapma ve Korelasyon Değerleri.....	97
Tablo 16. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçlarır	99
Tablo 17. Hipotez Testleri Sonuçları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli (Sarayreh vd., 2013; 627)	26
Şekil 2. Isabella Değişim Modeli (Isabella, 1990; 32).	30
Şekil 3. Direncin Duygusal Boyutu (Yıldırım, 2013: 57)	39
Şekil 4. Çeşitli Lider Davranışları	68
Şekil 5. Yönetim Tarzı Matriksi	70
Şekil 6. Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler	75
Şekil 7. Amaç-Yol Liderlik Teorisi	77
Şekil 8. Liderlik Davranışı.....	79
Şekil 9. Çalışma Modeli	87

GİRİŞ

Bilgi toplumunun ortaya çıkışı ile birlikte bilgi, çok kısa sürede geçerliliğini kaybetmekte ve yerini yeni bilgiye bırakmaktadır. Bilginin hızla değişmesi, küreselleşme ve teknolojiye hızlı değişimler de örgütleri kendi strateji ve yapılarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bu durum, örgütleri bilgi üretmek ve üretilen bilgiyi etkili bir biçimde kullanmak durumunda bırakmaktadır. Örgütler, ayakta kalmak için özünü değiştirmeden dönüşmeli ve çevreden gelen değişim baskısına karşı esnek ve hızlı bir biçimde cevap verebilmelidir. Bu esnek yapı, örgütsel gelişimi sağlama ve örgütsel değişimi başarılı bir şekilde yöneterek sağlanabilir.

Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde yöneten örgütlerin gelişen, değişen topluma daha rahat ayak uydurdukları ve daha uzun ömürlü oldukları görülmektedir. Örgütün bu değişimi yaparken kendi strateji ve yapısında radikal değişimler yapması ve çevreden gelecek tehditleri hızlı bir şekilde savuşturması gerekmektedir. Örgütsel değişimde en önemli konu, örgütün değişime hazır hale getirilmesi ve değişimin yönetilmesidir. Bu açıdan liderlik ve liderler, değişim sürecinde yaşamsal roller üstlenirler.

Doğru liderlik uygulamaları çerçevesinde liderler, örgütü değiştirme çabasında ilk önce yeni durum hakkında farkındalık oluşturmaya çalışırlar. Örgütü yeni bilgiler, yeni tutumlar, yeni alışkanlıklar konusunda bilgilendirirler ve bu bilgileri kullanarak değişime hazırlarlar. Mevcut durumların değişmesini istemeyen kişileri ikna ederler. Liderler tarafından ikna edilen örgüt çalışanları bazı şeylerin yanlış olduğunu, değişimden kaçılmayacağını ve kendisinden değişimin istendiğini bilirler. Bu süreçte artık çalışanlar değişime ikna olmuşlardır. Değişimin ilk etapta kısmen, küçük çapta veya belirli bir alanda yapılması, kalıcı ve sürdürülebilir olması için önemlidir. Bunu sağladıktan sonra, değişim sonucu yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için dönüştürücü liderler, yeni ilke, kural, kalıp ve politikalar geliştirirler. Bir daha eski duruma dönmek için, kalıcı tedbirler alırlar.

Değişim kararı alan işletmelerde, değişimin örgüt içerisinde uygulanmasında ve örgütün hedeflenen performansa ulaşmasında liderler kilit rolü üstlenmektedir. 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.

Örgütsel değişim beraberinde bir dönüşümü de ifade etmektedir. Dönüşüm kavramı ekinin 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 örgütsel dönüşümlerde örgütsel direnç, değişimi benimsememe, gelecekle ilgili belirsizlikler gibi faktörler nedeniyle kolay uygulanamaz ve sonuçları beklendiği gibi olmayabilir.

Bu nedenle örgüt içerisinde değişimi etkin bir biçimde uygulayabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Liderlik uygulamalarını etkin bir şekilde yöneten liderler doğaları gereği dönüşümü karakterlerinde barındırdıkları için; örgütsel değişim sürecinde, bu sürece en iyi uyum sağlayacak ve süreci koordine edebilecek lider tipi olarak karsımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de günümüzün modern yönetim anlayışlarıyla tam bir uyum içerisinde çalışabilmekte; örgütün sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakları en etkin biçimde kullanabilmektedirler. Bunu yaparken 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.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin liderlik uygulamaları algıları ile algıladıkları örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma dört ana bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde örgütsel değişim kavramı, değişimi başlatan güçler, değişime direnç ve süreç yönetiminin değişim başarısına etkileri kavramsal çerçevede dahilinde açıklanmıştır. İkinci bölümde liderlik, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar, liderli davranışları ve liderlik kuramları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan alan araştırmasına ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise

anket araştırmasından elde edilen bulgular sunulmuş ve bu bulgular snuç bölümünde değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim kavramı; Herakleitos'un (M.Ö. 540-480) ilk metaforundan itibaren maddeye, insana, çevreye ve örgütlere konu olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Dönem düşünürleri tarafından ortaya atılan metaforlar birçok yönü ve sonuçları ile günümüze ışık tutabilmektedir. Herakleitos' un "her şey süreçtedir ve hiçbir şey olduğu gibi kalmaz" sözü ve değişimin ima ettiği sürekli aykırılık, gerçekliğin temeli olarak algılanır (Özkara, 1999: 7). Yine düşünürün "Her şey akıştadır" sözü, bugünkü örgütlerin sürekli değişime ayak uydurma çabalarının kökeni olarak düşünülebilir.

Herakleitos'un bu varsayımı ilk bakışta herkes tarafından savunulacak gibi görünüyorsa da sonraları epey tartışılmış ve karşı görüş bildiren düşünürler olmuştur. Elea okulunun önemli filozoflarından Zenon değişimin, düşünülemez bir kavram olduğunu savunup devinimin olanaksızlığından bahsetmiştir (Çelebioğlu, 1990: 1). Düşünür değişimin düşünülemezliğini Achilleus kaplumbağa kanıtıyla desteklemeye çalışmıştır (Çelebioğlu, 1990: 2). Bir başka karşı görüşe örnek ise Zenon'un hocası Parmenides tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre; aslında hiçbir şey değişmez, algılananların çoğu ise bir ilizyondan ibarettir. Eğer değişim tek gerçeklik olsaydı dürüst konuşmak bile olanaksızlaşır. Çünkü gerçek sürekli değişir ve bugün söylediğimiz yarın gerçeği yansıtmayabilirdi (Özkara, 1999: 8).

Aristoteles değişimi, hareket, bozulma ve meydana gelme şeklinde üç ana boyutta tespit ederken iyimser bir yaklaşım sergilemekte olup Platon ise, "iyi" olanı koruma çabası nedeniyle değişimi bir bozulma ve çürüme olarak tanımlamaktadır

(Yıldırım, 2013: 28; Özkara, 1999: 9). Kant'a göre ise değişim "bir şeyi tanımlamakta olan özel niteliklerin değişime uğraması veya bir unsurun başka bir unsura dönüşmesi" şeklindedir (Yıldırım, 2013: 28). Değişim konusu üzerine yapılan bu tartışmalar nedeni ile konuya oldukça ilgili olan sosyal bilimciler, bir takım felsefi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmışlardır (İnce, 2005).

Değişim; her yönü ile birlikte bir bütün olarak tanımlanabilmesi mümkün olmayan kavramlardandır. Ancak belirli nitelikleri ön plana çıkartılarak yapılmış tanımlamalar üzerinden yorum yapabilmek mümkündür. Değişim, temel kavram olarak süreklilik veya temelliliğin karşıtıdır (Çelebioğlu, 1990: 2). Temel ifadelerden yola çıkılarak, "herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi" şeklinde de tanımlanabilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004). Başka bir tanıma göre değişim; bir örgütsel varlığın zamana bağlı yapı, kalite veya durumundaki farklılığın görgül incelemesidir (Van de Ven ve Poole, 1995: 512, akt. Çapraz, 2009). Değişimin bir düzeyden başka bir düzeye geçilmesi şeklinde yapılan tanımlamasında, yönüyle ilgili herhangi bir görüş bildirilmez. Literatürde, değişimin benzer diğer kavramlardan üstün tutulmasının nedeni de, kendi başına bir yön belirtmemesi ve kesin değer yargısı taşımaması olabilir (Sağlam, 1979: 9). Değişim süreci, bir yapı için pozitif yönlü bir anlam ifade edebilirken, başka bir yapı için negatif bir anlam ifade edebilmesi de olasıdır. Olumlu bir değişim, değişime konu olan süreç ve yöntemlerde daha etkin hale gelmeyi ifade ederken, olumsuz bir değişim ise, bir durumun aslından uzaklaşması ve müdahale edilememesi anlamı taşımaktadır (Özkan, 2004).

Tüm boyutlarıyla olmasa da genel bir tanımlama yapmaya çalışacak olunursa değişim; bir yapının "pozitif" veya "negatif" bir yön belirtmeksizin bilinçli, bilinçsiz, planlı, plansız, çevre koşullarına bağlı veya iç mekanizması gereği, tüm bileşenlerinin yahut herhangi bir bileşenin o an ki durumundan başka bir duruma dönüşmesidir.

Değişimin evrensel olma niteliği, tüm toplumsal sistemler açısından kaçınılmazlığını vurgulamaktadır (Basım ve Varoğlu, 2009: 4). Sistemlerin (organizma, kişi veya örgüt), değişimden bağımsız değerlendirilebilmeleri mümkün değildir. Sistemler, etraflarındaki doğal sürece bağlı değişimlere adapte olarak gelişebilir. Gerek yapının içerisinden kaynaklanan nedenler gerekse de çevre faktörlerine bağlı nedenler, değişime ayak uydurmaya zorlar hatta adaptasyon sağlanamazsa yok etmeyle tehdit edebilir.

Değişimin varlığı gözetilerek örgüt tanımlaması yapılacak olursa, örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan toplumsal çevreleri ve kendi aralarında sürekli ve sistematik ilişkileri bulunan, çeşitli alt sistemlerden oluşan açık bir tümdür (Peker, 1995: 5). Sistemlerin açıklığı gereği, kendini değiştirip, kaynaklarını en doğru şekilde kullanmayı başarabilen örgütler çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise elimine olacaktır (Koçel, 2005: 366). İçinde buldukları toplumsal çevrenin ürünü olan örgütler; (Sağlam, 1979: 61) ideal örgüt yapısı tartışmalarına çokça konu olmuşlardır. Bu bağlamda örgütsel değişim tanımlamaları ve uygulamaları da örgütsel yapı teorilerine göre farklılık gösterebilecektir (Burgess ve Güleş, 2000).

Değişim, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümüyle birlikte açıklanan örgütsel değişim, kapsamı geniş olan bir kavramdır (Sağlam, 1979: 61). Bu kavramlar arasında yer alan “örgütsel gelişme”nin 1960’lara kadar bahsedilmediğini ve nispeten yeni bir kavram olduğunu savunan Burke (1982: 3), örgütsel gelişmeyi; “örgütün işleyişlerinde gelişimi olarak kabul edilirse ve kapsamlı bir bakış açısına göre değerlendirilirse, örgütsel gelişme aslında bir örgütsel değişimdir” olarak ifade etmektedir.

Örgütsel boyutu ile değişim, örgütün süreç ve iş yöntemlerinde, kültüründe ve yapısında oluşacak farklılıklardır. Yani örgütün, mevcut bir durumdan başka bir duruma geçişidir (Erdil ve Keskin 2004). Daha genel bir tanımlama ile ise; organizasyonların çeşitli alt sistemlerinde ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelen olumlu, olumsuz, planlı veya plansız gerçekleşen tüm değişimleri ifade eder (Tetik, 2008). Sağlam (1979: 61) örgütsel değişimi; “örgüt içerisindeki elemanlarda, alt sistemlerde, bunların arasında yaşanan münasebetlerin kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimden ortaya çıkabilecek her türlü değişme” şeklinde ele almıştır. Belirli bir amaç üzerine kurulmuş olan örgütlerin, doğal olarak öncelikli hedefleri bu amaca ulaşmak olacaktır. Amaçlarına ulaşırken karşılaştıkları sorunların çözümlerini de bu amaçlar doğrultusunda çözmeye çalışacaklardır. Daha önce de belirtildiği üzere çevrelerinin ürünleri olan örgütlerin bu çevreden bağımsız ve kayıtsız olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün değildir. Örgütlerde değişimin kabullenilebilir, uygulanabilir bir kavram olup olmadığı tartışılırken günümüzde “nasıl” uygulanabilirliği tartışılır hale gelmiştir. Burnes’e (2005) göre; başarılı

organizasyonlar, karmaşanın eşiğinde ve sürekli değişim için risk olarak ilerlemektedirler.

Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel değişim; örgütlerin herhangi bir itekleyici (çevre veya iç mekanizmadan kaynaklanan) nedenle daha “iyi” bir durumda rekabet edebilmek için yahut hayatta kalabilmek için, önceden belirlenen planlar çerçevesinde ya da spontane bir şekilde, buldukları durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞLATAN FAKTÖRLER

Örgütler için değişim, çağın itekleyici güçleriyle birlikte baş döndürücü bir hal almaya başlamıştır. Değişimi başlatan faktörlerden her biri örgütler için aynı düzeyde etkili değildir (Tunçer, 2013). Çevre baz alınır, tüm oklar küreselleşme gerçeğini göstermektedir ve etkisi oldukça büyüktür. Etkisini tüm örgütlerde hissettiren küreselleşme, bir bakıma ulusları sınırsızlaştırmıştır. Bilgi toplumu haline dönüşen ve küreselleşen dünyanın değişim hızı göz önüne alınır, durağan, kendi yapısını koruma eğilimli bir örgütün yaşam süresinin çok olmadığını varsayabiliriz (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişimi doğal bir olgu biçiminde ele alıp anlayabilmek için, örgütün içerisinden bakılması gerekir. Örgüt içinden bakıldığında, örgütsel değişimi başlatanın genelde hissedilmekte olan bir gerilim olduğu ve bu gerilimin kaynağının örgüt içi veya dışı faktörlerin olabildiği görülmektedir (Tsoukas ve Chia, 2002, akt. Duman, 2012).

1.2.1. İçsel Faktörler

Örgütlerin iç çevrelerini, yönetim yapıları, insan kaynakları, iş süreçleri ve kurum kültürleri gibi içyapı dinamikleri oluşturmaktadır. Düşük verimlilik, satışlardaki düşüş, moral ve motivasyon düzeyinin düşüklüğü, kişiler arası çatışmalar ve insan kaynaklarındaki eğitim düzeyi artışı gibi unsurlar örgütleri değişime itebilecektir (Koçel, 2005: 695).

Örgütsel değişmeye neden olan içsel faktörlerin bazılarını; büyüme, küçülme, kurumsal birleşmeler, tepe yönetiminde değişim, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim talepleri olarak sıralayabilmek mümkündür (Tunçer, 2013). Büyüme genel bir bakış açısıyla, bir değişme ve gelişme sürecidir (Dinçer, 1992: 8). Büyüme, iş alanlarının genişlemesi ve iş hacminin artması durumunda gerçekleşen değişimdir ve bağlantılı olarak insan kaynağında da değişime neden olabilir. Küçülme ise, örgütsel etkinliğe katkısı olmayan örgütsel unsurların ortadan kaldırılması, işlerin ve çalışanların planlı bir şekilde elimine edilmesi olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011: 161).

Değişime neden olan içsel nedenlerden biri de tepe yönetimin değişmesidir. Yapıyı baştan aşağıya değiştirmeye neden olabilecek olan tepe yönetimin değişmesi, tepe yönetimdekilerin şahsi nedenler, emeklilik veya kamu yönetim anlayışı gibi bir takım nedenlerle ayrılmaları ve yerlerine yeni yöneticilerin gelmesi şeklinde olan direkt şahsa bağlı değişimler olabilir. Üst yönetimdekilerin değişmesinin yanı sıra halihazırda görevi üstlenmiş yöneticilerin değişimi gerekli gördüğü için planlı bir değişim istemesiyle de yapı tamamen değişime uğrayabilir. Her iki durumda da değişim etkileri, yönetim sürecinden, kültüre, insan kaynağına hatta örgüt içerisindeki iletişim biçimlerine yansiyacak büyüklükte olabilir. Özkara'ya (1999: 43-47) göre var olan tepe yönetim başarılı bir değişimi ancak; değişimin gerekli olduğu duygusunu yaratarak, iş görenlerin paylaşabilecekleri açık bir vizyon ve üyelerin değişimi başarabilmeleri ile ilintili olan yeteneklerini geliştirerek başarabilir. Yeni bir tepe yönetimin ise değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmesindeki kilit nokta çalışanlarla iletişimi olacaktır.

Tümüyle örgütün değişimi gerekli görebilmesi ve sahiplenebilmesi başarılı bir değişim için önemli bir etkidir. Çalışanların değerli olduğu ve esnek hiyerarşiyle yönetilen örgütlerin çalışanlarında yeni fikir, değişim isteği ve çevre koşullarına adaptasyon sürecinin kabullenilir olduğu hatta bu isteğin kendilerinden geldiği savunulmaktadır (Burnes 2005). Esnek yapılarda çalışanlardan gelen değişim talepleri olabildiği gibi çalışanların işleyiş ile ilgili sorunlarının başlattığı değişimler de yaşanabilir. Özellikle işin kendisine bağlı olan ve çalışanların isteği üzerine başlatılmamış olan değişimlerde, işe olan ilginin azalması, iş tatmininde azalma ve yetersiz olduğunu hissedip yabancılaşma gibi nedenlerden motivasyon kaybı hatta

işgücü kaybı yaşanabilir (Özkara, 1999: 48). Öte yandan, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelere bağlı daha nitelikli çalışana ihtiyaç duyularak, örgüt içi eğitimlere başvurulup, örgüte yeni katılacak kişilerin de bu niteliklerin aranması gerekliliğine bağlı değişimler olabilecektir.

Değişim, daha iyiye ulaşmak, yenilik, rekabet edebilmek gibi nedenlerle istenebileceği gibi örgütün bulunduğu durumu korumak yahut kötü gidişatı durdurmak için çözüm yolu olarak da görülebilir. Örneğin, düşük verimlilik nedeniyle örgüt, maliyetleri dengelemeyi ve çıktıları arttırmayı hedefleyecek bir süreç gelişimi planlamak değişime neden olabilecektir. Yine örgüt için temel hedeflerden olan etkililik çerçevesinde bir değişim baz alınıyor ise örgütsel amaçlara ne denli ulaşılabilindiği (Tokat, 2012: 110) ölçülüp bu çerçevede değişim planı yapılması gerekecektir.

1.2.2. Dışsal Nedenler

Örgütlerin dış çevrelerinden kaynaklanan değişim faktörlerinin, her biri her örgüt için tek başına değişim nedeni olmayabileceği gibi bir kaç tek başına veya birleşip değişime neden olabilirler.

Sürekli değişen ve bir o kadar da belirsizleşen koşullar altında devamlılık isteyen örgütler tehlike altındadır (Tetik, 2008). Bu koşullarda örgütlerin rekabet edebilmek için ya hızlı adaptasyon sağlaması ya da çevrede belirleyici rol almaları gerekmektedir.

Çevresel nedenler arasındaki en önemli faktörlerden biri, uluslar arası sınırları neredeyse kaldıran ve rekabet edilebilirliği zorlaştırması nedeniyle literatürde çokça yer alan küreselleşmedir. Küreselleşmeyi ortaya çıkaran itici güçlerden biri teknolojik gelişmelerdir (Özkara, 1999: 31). Bilgi toplumunun ortaya çıkmasında etkisi büyük olan bilgi teknolojileri, neredeyse bütün örgütlerin iş süreçlerini etkileyecek güce sahip olmuştur. Bilgi teknolojileri ile bilginin işlenme hızı, kullanılabilirliği, kullanım alanları ve hacmi oldukça artmıştır (Tunçer, 2013). Teknolojik gelişmeler bugün örgütlerin üretim biriminden, iletişim ağına, satış-pazarlama biriminden, güvenlik hizmetlerine değin tüm süreçlerinde etkisini göstermiştir. Örgütün teknik birimleri kadar yönetim birimlerinde de hızlı bir değişime neden olan teknoloji; bilgilerin

saklanması, depolanması ve gerekli birimlere dağıtılması hususunda da önemli bir yer edinmiştir (Tokat, 2012: 94). Bilgi çağı öncesi bilgisayar kullanabilen işgücü, aranan ve nitelikli sayılırken, bugün bilgisayar kullanmayan işletme yok denecek kadar azdır.

Örgütlerin içerisinde bulunduğu ortamın ve süreçlerin belirleyicilerinden olan politik ve ekonomik yapı, değişimin önemli itici güçleri arasında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ekonomide meydana gelecek ani, derin sarsılmalar ve buna bağlı oluşabilecek ekonomik buhranlar nedeniyle olağanüstü dönem koşullarına uyabilme ve normal koşullara dönebilme çabası, yönetsel yapıda ve insan kaynaklarında geniş değişikliklere neden olabilecektir (Peker, 1995: 17). Bahsi geçen sarsılmalar dışında özellikle kamu sektöründe ve bazı uygulama alanlarıyla özel sektörde, politik ve yasal süreçler değişim için baskı nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Siyasi ve düzenleyici gelişmelerin karmaşıklığı ve hızı, değişim ve adaptasyonu merkez sorun haline getirmiştir (Greenwood ve Hinings, 1996). Örgüt, oluşum aşamasından itibaren tüm süreçlerinde anayasa, tüzük, yönerge ve yasalara uymak zorundadır. Örgütler bu yasalara hem uyma yönünde değişim gerçekleştirmek zorunda kalabilir hem de bunları değiştirme doğrultusunda çaba gösterebilirler (Çelebioğlu, 1990: 80). Yasal düzenlemeler bazı durumlarda, örgütsel değişimin önüne engel olarak çıkabilmektedir. Özellikle kamu sektörlerinde istenen ve beklenen değişim taleplerinin, çoğu zaman cevapsız kalmasının nedenleri arasında yasal düzenlemeler yer almaktadır.

Taleplere cevap vermeye hatta hızlı cevap vermeye zorlanan örgütlerin değişime itilmelerinin bir dışsal nedeni ise, sosyo-kültürel değişimlerdir. Zamanla ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısı değişmektedir (Hussey, 1997: 12). Toplumsal yapıdaki oluşacak herhangi bir değişim, örgütün çalışma alanlarına bağlı olarak direkt veya dolaylı olarak örgütü etkileyecektir. Nüfus farklılıkları taleplerde değişime neden olacak ve arz bağlamında örgütleri etkileyecektir. Köymen'e (2010) göre toplumsal yapıdaki belirgin faktörlerden olan nüfus, yaş, istihdam ve gelirdeki değişimleri, demografik özelliklerde değişim olarak tanımlayabiliriz.

Yüksek üretim kapasitesiyle birlikte artık yetersiz olan ürünler değil müşterilerdir. Bu bağlamda müşterilerin kral olduğu bir ekonomi yaşanmaktadır (Bakan, 2001: 517). Müşterilerin daha hızlı, daha kolay, daha ucuz ve daha kaliteli gibi hep daha fazlasına odaklı ürün taleplerini sürdürülebilir biçimde karşılayabilmek

oldukça zordur. Örgütler, içlerinde buldukları toplumun ani talep değişikliklerine, istek ve arzularına göre hareket etmek zorundadırlar (Tetik, 2008). Odak noktası müşteri tatmini olan, yeni müşteri elde etmek ve mevcut müşterileri ellerinde tutabilmek için stratejiler üreten örgütlerin, hayatta kalabilmelerinin daha mümkün olduğu düşünülmektedir. Müşteri taleplerinin hızlı değişmesi ve giderek artması nedeniyle örgütler rekabet edebilmek için taleplere, daha çabuk cevap verme gerekliliği beraberinde değişimi getirmektedir (Hussey, 1997: 12).

Doğal koşullarda oluşabilecek değişim (aşırı tüketim, kirlilik ve ekolojik denge bozuklukları) nedenleriyle, özellikle sosyal sorumluluk çerçevesinde, sadece üretmek değil üretimin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılabilmesi çabası, değişime neden olabilecek bir dışsal etki olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2013).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel değişim sınıflandırmaları, değişimin konusu ve niteliklerine göre farklılık gösterecektir. Bu çalışmada genel bir bakış açısıyla değişimi anlamaya yönelik bir sınıflandırma yapılacak ve daha sonra literatüre konu olmuş önemli sınıflandırmalara yer verilecektir.

Planlı-Plansız Değişim; Değişim, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda planlanarak uygulanabileceği gibi gelişen ve değişen koşullara bağlı kontrolsüz bir şekilde de gerçekleşebilir. Planlı değişim, örgütün işleyişlerinden sorumlu olan paydaşların belirli bir amaç için çaba gösterdikleri değişimlerdir. Plansız değişimler ise, örgütlerin çevresel veya kontrol edilemeyen güçlerin etkileşimi sonucu geçirdikleri değişim süreçleridir (Lewis, 2011: 37-39).

Makro-Mikro Değişim; Makro değişim, örgütlerin bir bütün halinde tamamının değişime konu olması iken mikro değişim, örgütün sadece alt sistemlerinin bir veya birkaçında olan değişimlerdir (Tunçer, 2013).

Ani ve Zamana Yayılmış Değişim; Örgütlerin bazıları değişimi zamana yayar ve hedeflerine adım adım ulaşmaya çalışır (Tetik, 2008). Bazı değişimler ise, planlanarak kısa sürede gerçekleştirilebilir (Tunçer, 2013). İki değişim türünün de yarar ve sakıncaları vardır. Ani değişimlerde direncin yüksek olabileceği öngörülmesine rağmen adaptasyon sürecine geçilme evresinin, beklenenden çabuk

olması muhtemeldir. Zamana yayılmış değişimde ise, direnç kontrol altına alınabilir olacak hatta iyi bir değişim planıyla hiç yaşanmayabilecektir. Ancak sonuç alıp, sistemin dondurulma evresine geçme süresi uzayacak ve geri döndürülmesi mümkün olmayan hataların fark edilmesi için geç olmuş olacaktır (Koçel, 2005: 691).

Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif (Tepkisel) Değişim; Çevre koşullarını tahmin ederek, değişim karşı konulmaz bir hal almadan ve planlanarak gerçekleştirilen değişimlere proaktif değişimler denir. Değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda çevreye adapte olmak için gerçekleştirilen değişimler ise reaktif değişim olarak adlandırılır. (Basım ve Varoğlu, 2009: 22).

Aktif ve Pasif Değişim; Değişim her örgüt için edilgen bir durum olarak görülmez. Bazı örgütler çevresinden etkilenerek değişim sürecine girmeyip, çevresini etkisi alanı altına alacak biçimde bir değişim gerçekleştirebilir. Bu tür değişimler aktif değişim olarak adlandırılabilir. Ters olarak pasif değişim ise, çevreden etkilenerek bir değişim içerisine girmektir. Teknolojide meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için örgütte yaşanan değişimler, pasif değişimlere örnektir. Buna karşılık, bir teknoloji geliştirip kullanmaya başlayan bir örgüt, kendisi ile birlikte bu teknolojinin kullanımına bağlı sektörel bir değişime de neden olmuş olabilir (Koçel, 2005: 693).

Evrimsel ve Devrimsel Değişim; Evrimsel ve devrimsel değişim, değişimin hızı ve uyumuna bağlı bir sınıflandırmadır. Evrimsel değişim, daha yavaş, adım adım ve çevreye uyarlanma fikrine dayalı bir değişim olarak tanımlanırken, devrimsel değişim, daha hızlı, ani, radikal ve çevreyi etkileyebilecek türden bir değişim olarak tanımlanır (Özkara, 1999: 122). Greenwood ve Hinings'e (1996) göre evrimsel değişim kademeli ve yavaş meydana gelirken, devrimsel değişim, hızlı olur ve örgütün tüm bölümlerini etkiler.

Yukarıda yapılan sınıflandırma dışında örgütsel değişim literatüründe örgütlerin değişim süreçlerinde kullanılmış bazı sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmalardan biri; "kesikli" (episodic) değişim ile "sürekli" (continious) değişim sınıflandırmasıdır. Weick ve Quinn (1999) çalışmalarında "kesikli" (episodic) değişim ile "sürekli" (continious) değişimin karşıtlığını vurgulamışlardır. Yazarlara göre bu ayırım, araştırmacının bakış açısına bağlı olarak yapılmıştır. Araştırmacı örgütsel değişime makro düzeyde bakıyorsa, değişimi sürekli kendini tekrarlayan kesikli bölümler olarak görmektedir. Başka bir görüşe göre ise kesikli değişim,

etkileyici ve radikal bir yenilik şeklinde olabilmektedir (Gravenhorst ve Munduate, 2003). Buna karşılık araştırmacı değişime mikro düzeyde bakıyorsa, değişimi, süregelen, devam eden uyum düzenlemeleri olarak görüyordur (Weick ve Quinn, 1999).

Greenwood ve Hinings'in (1996) birlikte yaptıkları evrimsel ve devrimsel değişim sınıflaması dışında, örgütsel değişimi kapsamına göre "radikal" (radical) ve "yakınsak" (convergent) değişim olarak sınıflandırmışlardır. Radikal değişim; örgütün tamamen dönüşmesi, yakınsak değişim ise, küçük kapsamlı değişimler olarak tanımlanmıştır. Yine göze çarpan bir başka ayrımı ise Lewis (2011) çalışmasında, "söylemsel" (discursive) ve "esaslı" (material) değişim olarak yapmıştır. Söylemsel değişim, işlerin veya süreçlerin söylemlerinde değişim yapılmasına rağmen içeriklerinde herhangi bir değişim olmamasıdır. "İş bölümü" için "takım çalışması" söylemi geliştirilerek, asıl işin aynı şekilde uygulanmaya devam edilmesi gibi bir değişim söylemsel değişime örnektir. Söylemsel değişim günümüz örgütlerinde de değişim uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Esaslı değişimler ise, iş süreçlerini, uygulamaları, ilişkileri ve karar verme süreçlerini etkileyen değişimlerdir (Lewis, 2011: 37-39).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Literatürde geliştirilmiş birçok değişim modeli bulunmaktadır. Değişim modellerinin temel modeli olarak varsayılan Kurt Lewin'nin Üç Aşamalı Değişim Modelinin (1947) diğer modellerle benzer ve eleştiri alan tarafları bulunmaktadır. Bazı modellerin ortak özellikleri olarak karşımıza sistem-örgüt-çevre ilişkisi yer alırken (Çapraz, 2009), uygulama basamakları açısından ortaklıkları bulunan modeller de mevcuttur.

Örgütsel değişim üzerinde rol oynayan değişkenlerin, tek bir model etrafında toplanması mümkün değildir. Değişim üzerine yapılan çalışmaların farklı bakış açılarıyla oluşturuldukları aşikârdır (Çapraz, 2009). Modellerde bazı araştırmacıların değişimi, yönetici, danışman ve değişim uygulayıcısı boyutları ile ele aldığı, bazı araştırmacıların ise uygulama basamakları, uygulama yöntemleri, etkileyici grupları

ve örgüt kültürü bakımından inceleme alanına aldığı gözlemlenmektedir (Pryor vd., 2008).

Örnek bir model karşılaştırması olarak alınabilecek olan Pryor vd.'nin (2008) yapmış oldukları çalışmada, temel model varsayılan Lewin modeli ile Kotter Modeli, Shield Modeli ve Mento, Jones, Dirmdofer Modeli karşılaştırılmıştır. Farklı dönemlerde yapılmış çalışmaların Lewin modeli ile karşılaştırılmış olması, değişim sürecinin zamana bağlı değişiminin incelenmesi yönünden de örnek teşkil etmektedir.

Tablo 1. Seçilmiş Değişim Modellerinin Karşılaştırması

Aksiyon Araştırma Modeli/Teorisi Collier, 1945 Lewin, 1946 French, 1969 Schein, 1980	Lewin Modeli (1945) ve Schein Modeli (1980) (Lewin Modelinin Uyarlaması) *1958 Lippitt, Genişletilmiş Lewin	Kotter Modeli (1996)	Jick Modeli (2003)	Mento/Jones /Dirmdofer Modeli (2002)	Shield Modeli (1999)
Problem(ler)in tanımlanması	Lewin-Adım 1 Çözülme	Zorunluluk Duygusunun Yerleştirilmesi	Değişim için Örgütsel Gereksinimlerin Analizi	Fikir ve Konsepti	İstenen Sonuçların ve Değişim Planlarının Tanımlanması
Davranış Bilimleri (DB) Uzmanları ile görüşme	Schein-Adım 1 Değişim İhtiyacı; İnsanlar mevcut durumla ilgili memnuniyetsiz olmalı	Güçlü Bir Yol Gösterici Ortak Yönetimin Oluşturulması	Müşterek Vizyon ve Ortak Direktiflerin Oluşturulması	Değişim İnişiyatifinin Tanımlanması	İmkan ve Değişim Kabiliyeti Oluşturma
Veri Toplama ve Ön Tanılara Başlama	Lewin- Adım 2 Hareket/Değişim	Bir Vizyonun Oluşturulması	Geçmişten Ayırışmak	Değişim İkliminin Değerlendirmesi	Yenilikçi Çözümler Tasarlama
Müşterilere Geri Besleme Sağlama	Schein- Adım 2 Bilişsel Yeniden Yapılanma	Vizyonu Aktarmak	Zorunluluk Duygusunun Oluşturulması	Bir Değişim Planı Geliştirme	Çözümleri Seçme ve Uygulama
DB Uzmanları ve Müşterilerin Problemleri Tanımlaması	Lewin- Adım 3 Kalıcı Hale Getirmek İçin Değişimi Yeniden Dondurma	Vizyonda Aktif Olmaları için Diğerlerini Yetkilendirme	Güçlü Bir Lider Rolünün Desteklenmesi	Bir Destek Bulma ve Geliştirme	İşletme Çıkarlarını Güçlendirme ve Sürdürme

DB Uzmanları ve Müşterilerin Ortak Plan Eylemleri	Schein-Adım 3 Herkesi Kapsayacak Yeniden Dondurma	Kısa Dönemli Başarıları Planlama ve Oluşturma	Politik/Siyasi Destek Ayarlamak	Hedef Kitle ve Değişimin Alıcısını Düzenleme	
Harekete Geçme	Schein - Kalıcı olması için, değişim kişinin kendisi, diğerleri ve insanların bulunduğu sistemlerle ilişkilerin bir parçası haline gelir.	Daha Fazla Değişim Üreten İlerlemeleri Birleştirme	Uygulama Planı Yapmak (Ustalıklarla)	Değişimi Sürdürülebilir Kılan Kültürel Uyum Oluşturma	
Eylem Sonrası Veri Toplama	* Lippitt, Watson, Westley Lewin Modelini geliştiriyor	Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırma	Fırsat Sunan Yapıların Oluşturulması	Bir Değişim Lider Ekibi Geliştirme ve Seçme	
Ölçüm ve Sonuçları Değerlendirme	* Adım 1 Sonrası, Değişim ilişkisi test edilmesi ekleniyor		İletişim Kurma, İnsanları Dahil Etme ve Dürüst Olma	Motivasyon için Küçük Başarılar Oluşturma	
Geri Besleme Sonuçları	* Yeniden Dondurma Sonrası, Nihai ilişki elde etme ekleniyor		Pekiştirme/ Sağlamlştırma ve Değişimi Kurumsallaştırma	Sık sık ve Stratejik Olarak Değişimi Anlatma	
Yeniden Tanı	* Lippitt vd Beş Aşamalı Değişim Modeli (1958)			Değişim Çabalarının İlerlemesini Ölçme	
(Gerekliyse) Yeni Eylem				Öğrenilmiş Derslerin (Tecrübelerin) Bütünleştirilmesi	

Kaynak: Pryor vd., “Challenges Facing Change Management Theories and Research (2008)

Bu çalışmada örgütsel değişim modelleri, örgütsel değişim temeline model olmuş, literatürde baskın yer alan modeller çerçevesinde ve kronolojik sıra dikkate alınarak oluşturulmuştur.

1.4.1. Geleneksel Değişim Modeli

Bu model, bilimi ön planda tutmak suretiyle bilimin değişimi kendi kendine sağlayacağını düşünen bir yaklaşımdır (Basım ve Varoğlu, 2009: 24). Modelde değişimin etki alanının tüm çevresinin olacağı varsayılmayıp, örgütün sadece birkaç alanında etkili olabileceği savunulmuştur (Tetik, 2008).

Değişimin kendiliğinden olmasını beklemek uzun zaman alabilir. Etkili bir değişimin, kısa sürede ve kendiliğinden olacağını beklemek gerçekçi bir tutum olmayacaktır (İraz ve Şimşek, 2004). Değişimin uzun zaman alacağı ve direnmelere neden olabileceği için kendiliğinden değişimi varsayan geleneksel model, yerini karışmacı yönü ağır olan planlı değişim modellerine bırakmaktadır (Çelebioğlu; 1990: 108).

1.4.2. Planlı Değişim Modelleri

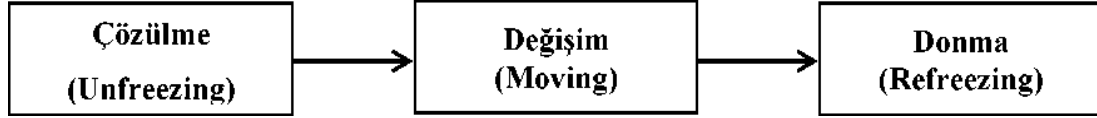
Değişimin planlı olması gerektiğini savunun ilk temel model Kurt Lewin' nin Üç Aşamalı Değişim (1947) modelidir.

1.4.2.1. Kurt Lewin Üç Aşamalı Değişim (1947)

Lewin 1940-1950 yılları arasında yaptığı orijinal bir araştırmayla değişimi “Çözülme” (unfreezing), “Değişim” (moving) ve “Donma” (refreezing) şeklinde 3 aşamada analiz ederek değişim çözümlemesi yapmış ve literatürde ana model olarak yer almıştır (Henderson, 2002).

Lewin değişimi, sistemin davranışlarını düzenleyen güçlerin biçimlendirilmesi olarak algılamıştır (Tetik, 2008). İnsanların davranışlarını etkileyen iki tip güç

olduğunu ortaya koyan Lewin (Çapraz, 2009), bu güçleri 'itici güçler' ve 'sınırlayıcı güçler' olarak tanımlamıştır (Henderson, 2002). Güçlerin etkisi altında olan bu toplumsal durumu ise yaklaşık durağan denge durumu olarak tanımlar (Burnes, 2004). Değişim, bu iki güç arasındaki denge kaymaya başladığı zaman gerçekleşir (Tallman, 1999).



Şekil 1. Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli (Sarayreh vd., 2013; 627)

Modelin ilk adımı çözülme evresidir. Bu evrede sorunlar ortaya konulur, veriler toplanır ve hareket planları yapılır (Armağan, 2004). Sistemlerde bulunan iki karşıt güçle oluşturulmuş dengenin bozulup, yeni davranışların kabul edilebilmesi için bir çözülme ortamı gereklidir (Burnes, 2004). Lewin, sistemin çözülerek serbest bırakılmasının tüm durumlarda uygulanabilir olduğuna inanmamakla birlikte farklı durumlarda, oldukça farklı sorunlar oluşturabileceğini de analizine eklemiştir (Sarayreh vd., 2013).

Değişim gerçekleştirebilmenin ilk adımı, önyargılarından ve haklılık eğiliminden sıyrılabilmek için, duygusal bir boşalma sağlanmasıdır (Sarayreh vd., 2013). Kişilerin eski davranışlarının yerine yeni davranışlarını kabullenebilmesi için kaybetme ve küçümsenme korkularının ortadan kaldırılarak, kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması gereklidir (Burnes, 2004). Çözülme evresinin amacı birey veya grubu değişime teşvik etmek, değişime hazırlamaktır. Kısaca bireylerin değişime güdülenmesidir (Yıldırım, 2013: 40; Tokat, 2012: 125).

Modelin ikinci adımı, değişimi gerçekleştirmedir. Sistemi mevcut düzeyden alıp yeni bir seviyede devam etmesini sağlayacak adımların atılmasıdır (Burke, 1982: 59). Değişimin gerçekleşmesi safhasında örgüt, birey ve çevre faktörlerinin tümünün iyi gözlenmesi gerekmektedir. Değişim sürecinde yapılacak hataların telafisi mümkün olmayacak ve sistemi tekrar eski haline döndürmek oldukça zor olacaktır. Burnes'e (2004) göre araştırma ve eylemlerden oluşan bir yaklaşımla, bireylerin veya grupların daha kabullenebilir davranışlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Eğer böyle bir teşvik

olmazsa değişimin kısa sürmesi beklenebilir sonuçlardan olacaktır. Değişim eylemleri, örgütün yeniden inşası, takım gelişimi ya da örgütsel değişim uygulayıcılarının müdahale adımı verdiği uygulamalardan oluşabilir (Burke, 1982: 59).

Modelin üçüncü adımı, yeni durumu dondurma sürecidir. Başarılı bir değişim için, değişim süreci sonrası ortaya çıkan farklılıkların, kabullenebilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Burada yeni davranış modellerinin tamlaşması ve durağanlaştırılması söz konusudur (Çelebioğlu, 1990: 141). Lewin'e göre yeni durumun nispeten güvenli olması için sağlanan yeni yaklaşık durağan denge durumunun dondurulması gereklidir. Oluşan yeni denge, bireylerle veya grupla belirli bir ölçüde uyumlu olmadığı zaman, hatalı bir sürece girilmiş olunacaktır (Burnes, 2004). Yeni kazanılan davranışların 'kalıp davranış' olarak gösterilmeye başlandığı (Peker 1995: 207) bu evrede, organizasyonun tüm prosedürleri, sistemleri ve ilişkileri yeni duruma göre işlemeye başlayacaktır (Koçel, 2005: 698).

Modelin tüm adımları farklı önem derecelerine sahiptir. Birinci adımın gerçekleşip ancak değişim süreci olan ikinci adımın gecikmesi veya başarılı olmaması durumunda, örgüt çözülmüş olarak kalacaktır ki bu istenmeyen bir durumdur (Tokat, 2012: 128). Yine birinci ve ikinci adımın sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü varsayılırsa, üçüncü adımın gerçekleştirilememiş olması (yeni durumun örgüt tarafından benimsenememesi) durumunda değişim havada kalacaktır (Tokat, 2012: 129). Üçüncü adım var olan değerler ve gelenekler içine yeni değerlerin entegrasyonudur ve eğer bu adım gerçekleşmezse yüksek ihtimaldir ki kısa zamanda çalışanlar eski davranışlarına geri döneceklerdir (Kritsonis, 2004-2005).

Model bütünüyle değerlendirilecek olursa, kalıcı bir değişim meydana getirmek için öncelikle mevcut sistemin çözülmesi, eylemin istenilen değişim doğrultusunda gerçekleştirilmesi ve yeni durumun kalıcı olmasını sağlayacak planlı adımların atılması gerekir (Burke, 1982: 59).

1.4.2.2. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958)

Lewin'in üç aşamalı modeli Lippitt, Watson ve Westley tarafından ilk önce beş aşamalı bir modele dönüştürülmüş daha sonra geliştirilerek değişim yedi aşamada analiz edilmiştir. Lewin'den sonra geliştirilen ilk beş adım şöyledir (Burke, 1982: 60);

1. Değişim ihtiyacını geliştirmek (Lewin'in çözülme adımı),
2. Değişim ilişkilerinin oluşturulması,
3. Değişim için çalışmak (Lewin'in değişim süreci adımı),
4. Değişimi genelleştirme ve dengeleme (Lewin'in dondurma adımı),
5. Terminal bir ilişki sağlanması.

Lippitt, Watson ve Westley değişim sürecini, değişim ajanı perspektifinde incelemişlerdir. Değişim ajanları, örgüt içerisinde veya dışarısından sağlanan profesyonel davranış bilimcilerdir (Henderson, 2002).

Beş aşamadan sonra geliştirilen yedi aşamalı model ise şu şekildedir (Kritsonis, 2004-2005);

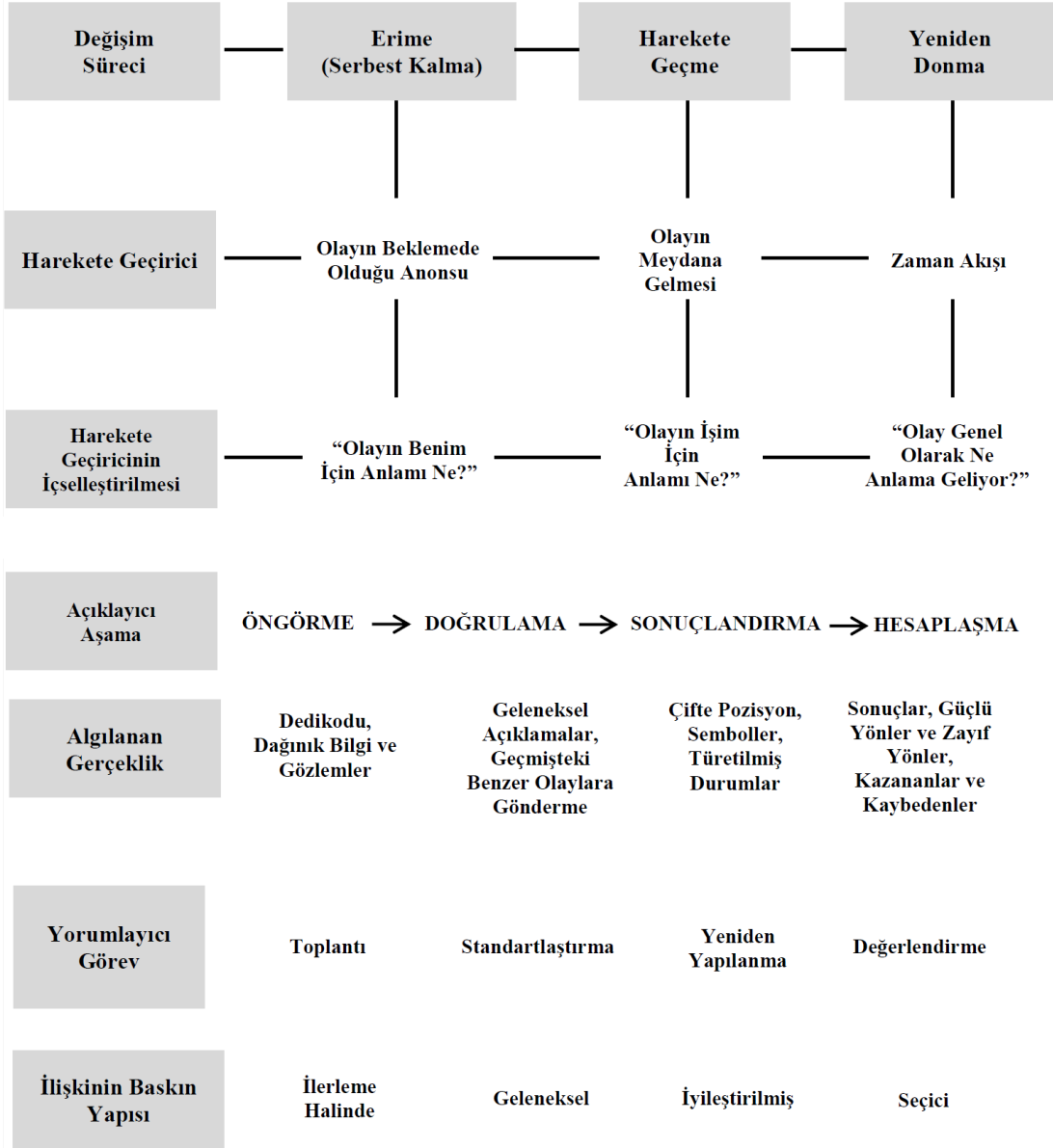
1. Problemin teşhisi,
2. Değişim için gerekli motivasyon ve kapasitenin değerlendirilmesi,
3. Değişim ajanının kaynaklarının ve motivasyonunun değerlendirilmesi,
4. Eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması,
5. Değişim ajanlarının rollerinin herkes tarafından açıkça anlaşılmasının sağlanması ve beklentilerin netleştirilmesi (Örnek roller; amigo, kolaylaştırıcı ve uzman gibi),
6. Değişimin muhafaza edilmesi (Bu aşamada iletişim, geri bildirim ve koordinasyon temel unsurdur),
7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası olduktan sonra değişim ajanıyla olan yardımcı ilişkisinin sona ermesi.

1.4.2.3. Isabella'nın Örgütsel Değişim Modeli (1990)

Lewin' in modelini kaynak model alan Isabella'nın örgütsel değişim modeli, değişimin, üyelerin yorumları ile nasıl gelişeceğine dair fikir veren bir modeldir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Modelde Lewin'in değişim modeli temel alınmış olmasına rağmen, değişim örgüt açısından değil yöneticiler açısından değerlendirilmektedir. Yöneticilerin değişimle karşılaştıklarındaki tutum, davranış ve direnç mekanizmalarının nasıl çalıştığının görülmesi açısından önemli bir perspektife sahiptir (Yıldırım, 2013: 43).

Model, yöneticilerin zamanla süregelen etkinlikleri nasıl gördüklerini ve edindikleri görüşlerin değişim süreçleri ile nasıl bir ilişkisi olduğunu keşfetmek üzere kurulmuştur. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ışığında, değişim görüldükçe yorumların geliştiğini varsayan bir model ortaya konmuştur (apraz, 2009).

Model yorumlamaya yönelik dört aşamadan meydana gelir. Bunlar ‘ngrme’ (anticipation), ‘doğrulama’ (confirmation), ‘sonuçlandırma’ (culmination) ve ‘hesaplaşma’ (aftermath) şeklindedir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Her aşama kendi içerisinde anlamlandırılmış gerçeklikten oluşur ve aşamalar arası geçişler tetikleyici bir unsur ile meydana gelir (Isabella, 1990). Model yönetici temelli bir model olması yönünden ve yöneticilerin değişim sonrası tepkileri ve uyum mekanizmalarını görmeleri açısından önem arz etmektedir.



Şekil 2. Isabella Değişim Modeli (Isabella, 1990; 32).

1.4.2.4. Kotter' in Değişim Modeli (1995)

Kotter, değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerine odaklanarak bir değişim modeli sunmuştur. Birçok örgüt halen daha bu önerilen model çerçevesinde bir değişim dizayn etmeye çalışmaktadır. Kotter; çalışmasında örgüt içerisine yönelmiş ve başarısızlık nedenlerini düşük güven düzeyi, ekip çalışması eksikliği,

bilinmeyenlerden kaynaklanan korku ve lider eksikliği gibi faktörlere bağlamıştır (Henderson, 2002).

Kotter değişim ajanları için sekiz basamak önermiştir; (Kotter, 1995)

1. Değişime gereklilik hissi uyandırma,
2. Bireyleri bir araya getirebilecek güçlü bir koalisyon kurma,
3. Vizyon oluşturma,
4. Vizyonun iletilmesi,
5. Diğer bireylerin yetkilendirilmesi ve vizyona yönelik hareket etme,
6. Kısa vadeli kazanımlar oluşturulması,
7. İyileştirmenin pekiştirilmesi ve kazanımların birleştirilmesi,
8. Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Kotter (1995), bu basamakların ancak doğru sırada ve doğru şekilde uygulanması ile değişimin başarılı olabileceğini vurgulamıştır.

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI

Örgütsel değişim, örgütlerin bütüncül olarak tamamını kapsayacak şekilde uygulanabileceği gibi bazı boyutları hedef alarak da gerçekleştirilebilir. Değişim başarısı için, her iki tür uygulama için de iyi planlanmış ve çok daha önemlisi iyi yönetilen bir değişim süreci gerekmektedir. Değişimin boyutları literatürde farklı sınıflandırmalarla yer almaktadır. Bu çalışmada, örgütsel değişim boyutları, çalışmaya konu olan uygulama gereği kapsayıcı nitelikte olan boyutlar ile birlikte ele alınmıştır.

1.5.1. Teknolojik Değişim

Yaygın görüşe göre, değişimin öncü gücü teknolojik gelişmelerdir (İnce, 2005). Örgütsel değişimin teknolojik boyutu, örgütleri yenilik ve değişime zorlayan, tetikleyici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün organizasyonların ayakta kalabilmesi için, organizasyon süreçlerinin tamamının teknoloji sistemleri ile entegre olmuş olması gerekmektedir. Kapsamlı bir tanımlama ile teknolojik değişim; teknolojiyle ilgili bilginin artmasıdır (Tokat, 2012: 42).

Teknolojik değişim, örgütte kullanılan araç-gereç, belge ve makinelerin, iş ölçümünün, iş akışının, yer ve yerleşme düzenlemelerinin sürekli olarak yenileştirme çabasıdır. Teknolojik değişimle, iş akışının hızlandırılarak, maliyetlerin sabit kalması yahut düşürülmesi ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmektedir. Teknolojik değişim, çevreye ayak uydurarak veya çevreyi etkileyecek biçimde planlanıp uygulanabilir (Peker, 1995: 176).

Teknoloji alanındaki hızlı gelişme, sanayi devrimi sonrası başlamış olup, makineleşme ve makineden yararlanma ile kitlesel üretimin ağırlık kazanmasına yol açmıştır (Çelebioğlu, 1990: 63). Peşinden makinede enerji tüketimi, hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı, uzay çağının gelişmesi, elektronik araçların gelişmesi, yapay madde üretiminin artışı ve tıp alanındaki teknolojik gelişmeler olarak devam etmiştir (Çelebioğlu, 1990: 63-64).

Teknolojilerin bireylere, toplumlara ve örgütlere etkisi ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalar vardır. Bu çalışmalar bağlamında teknolojinin organizasyonlar üzerine etkilerinin oldukça çok olduğu bilinirken, bu etkinin net olarak ölçümlenmesi zordur. Teknolojinin toplum ve organizasyonlar için etkilerinin tahmin edilerek, hazırlıklı olunması gerekmektedir (Thusman ve Rosenkopf, 1992).

Teknolojik değişimlerle sağlanan bilgisayarlar, bilgi teknolojileri ve özellikle otomasyon sistemleri ile birlikte birçok işlemin tüketiciye ulaşma süresi azalmış ve ürün kalitesi yükselmiştir. Ayrıca hata payanın da yadsınamayacak ölçüde azalmış olması tüketiciler için önem arz etmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 27).

1.5.2. Örgütsel Yapıda Değişim

Örgüt yapısındaki değişim, yapılan işlerde, bu işler arasındaki ilişkilerde, insan kaynağında aranacak özelliklerde ve üstlenilecek olan sorumluluklardaki değişimler gibi organizasyon yapısında gerçekleşebilecek değişimleri içermektedir (Tunçer, 2013).

Daft'a (2010: 86) göre örgüt yapısının üç temel bileşeni bulunmaktadır;

1. Hiyerarşik yapının şekillenmesi, kademelerdeki ilişki biçimi ve raporların iletilme şekilleri,
2. Bireyleri birimlerde, birimleri de örgüt içersinde gruplandırma,

3. Birimler arası etkileşim ve entegrasyonu sağlayacak bir sistem oluşturma.

“İş bölümü ve uzmanlaşma” , “iş akışlarının değiştirilmesi” gibi işleyen yapıdaki değişimlerin yanı sıra örgüt fonksiyonlarına etki edecek olan örgütün büyümesi ve küçülmesi için alınan kararlar da yapısal değişim olarak adlandırılmaktadır (Basım ve Varoğlu, 2009: 28). Yine artan müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek için yapılan stratejik iş birlikleri ve oluşturulan şebeke örgütler de örgüt yapılarında değişime örnektir (Koçel, 2005: 376-377).

1.5.3. Kültürel Değişim

Örgüt kültürü çalışmaları 1970’lerin başlarında konu edilmeye başlansa bile, 1980’ lere gelene kadar, yönetim bilimciler tarafından kültür adaptasyonu sağlanamamıştır (Hatch, 1993). Çoğu yönetim bilimci örgüt kültürü tanımlamasını Edgar H. Schein’ nın örgüt kültürü çalışmasından esinlenerek yapmıştır. Schein’a (2004) göre örgüt kültürü ana varsayımların paylaşılma şekilleridir ve yeni katılan üyelerin örgütte var olan ilişkilerdeki algılama, düşünme ve hissetme biçimlerinin anlaşılmasını sağlar (Desson ve Clouthier, 2010).

Örgüt kültürü; hislerin, ideolojilerin, yargıların, değerlerin, normların, beklentilerin ve davranışların paylaşılması ile oluşur. Örgüt kültürünün ana aktörü liderdir. Örgüt liderinin oluşturmak istediği kültürü tanımlaması, üyelerin yeni davranış biçimlerine adaptasyonu ve durumu benimsemesi ile örgüt kültürü oluşur (Schein, 2004: 2-3).

Örgütlerdeki yapısal farklılıkların temelinde örgüt kültürü yer alır. Örneğin; bazı örgütlerde esnek bir yapı, bazılarında ise katı bir yapı gözlemlenebilir. Benzer bir şekilde bazıları yenilikçi bir tavır, bazıları aksine durumunu koruyucu bir tavır sergileyebilirler (Lunenburg, 2011). Bu nitelendirmeler, örgütte benimsenen kültür kaynaklı olup, örgüt üyeleri ve örgütün dış çevresi tarafından örgütün tanımlanmasında rol oynar.

Kültürel değişimin temel amaçları çalışanlarda bağlılık hissi yaratmak ve örgütün çevresine uyum sağlayabilmesine yardımcı olmaktır. Örgüt kültürü, değişime karşı direnç gösterdiğinde, sorun olmaya başlar. Bu durumda geleceğe dair vizyonun net olmadığı ve ortak değerler ve inançların olmadığı görülmektedir.

Örgüt kültüründeki bir değişimin başarılı olabilmesi için tam katılım şarttır. Üyelerin kültürel bir değişime direnci söz konusu ise, değişim sürecinde ciddi sorunlar yaşanabilir. Sürekliliğin önemsendiği bir değişim isteniyorsa, üyeleri bu tür bir değişime zorlamaktansa, onları değişimin gerekliliğine inandırmak ve değişimi anlayabilmelerini sağlamak doğru bir yaklaşım olacaktır (Tunçer, 2013).

Özellikle tepe yönetimin değişmesiyle oluşturulmasına ihtiyaç duyulan örgüt kültürünün, farklı kültürel dinamikler ve lider davranışları ile şekillendirilmesi gereklidir (Schein, 2004: 274).

1.5.4. İnsan Kaynaklarında Değişim

Ekonomik gelişmeler, toplumun genel refahı ve eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte insan kaynaklarında aranan nitelikler de farklılaşmıştır. Örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetsel kararları içeren insan kaynakları yönetimi (İnce, 2005), modern yönetim anlayışı gereği değişime uğramıştır. Sadece kendilerine verilen işleri yapması beklenen “personelin yerini, yeni yönetim anlayışları ile stratejik ortak olarak görülen “insan kaynağı” almıştır. Bağlantılı olarak, geleneksel işletme anlayışında maaş gibi hijyenik faktörler çalışanları güdülerken, insan kaynağındaki niteliklerin artması ve beklentilerin yükselmesi ile birlikte, çalışanları motivasyon faktörleri güdülemeye başlamıştır (Çınar, 2005).

Örgütsel değişimin şüphesiz ana aktörlerinden biri insandır. Değişim uygulamalarının örgüt üyelerinden bağımsız olması düşünülemez. Hatta insan kaynaklarında, özellikle yöneticilerin yetenek ve davranışlarında yapılacak değişimlerle, istenilen değişimin örgütün tümünde sağlanabileceğini savunan yaklaşımlar vardır (Sağlam, 1979: 66-67).

İnsan kaynaklarında değiştirilecek veya geliştirilecek unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Peker, 1995: 117);

1. Çalışanlar arasında karşılıklı güven ve destek sağlanması,
2. Çalışanların iş yapabilme nitelikleri,
3. Çalışanların değer yargıları,
4. Grup çalışmalarında verimlilik,

5. İş doyumları,

6. Yöneticilerin iş görenlere karşı bakış açıları.

Örgütün verimliliği ve başarısı, insan kaynağında sağlanacak başarı ile doğru orantılı olduğu için insan kaynaklarının değişen çevre koşullarına uyumlu ve taleplere cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel değişime insan kaynağı konu edilerek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar ve insan kaynağı niteliklerinin iş odaklı planlanan eğitimlerle artırılması gibi değişimlere gidilebilir (Tetik, 2008).

1.5.5. Süreç ve Yöntemlerde Değişim

Süreç değişiminin amacı, üretim süreçlerinin maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti bağlamında geliştirilmesidir (Kettinger vd., 1997). Örgütü dönüştürmek için, iş, paylaşılan değerler, yapı, yetenekler ve değerlendirme sistemi gibi örgütün kilit davranış düzeylerinde önemli bir değişimin meydana gelmesi gerekmektedir. Planlanan değişimin kapsamı arttıkça, değişim örgüt içerisinde daha yaygın hale gelecektir. Değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, iş kalitesinin, işin yapılma şeklinin ve maliyetlerinin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013). İşin yapılaş şeklinde uygulanacak herhangi bir değişimin, iş alışkanlıklarını direkt etkileyeceği nedeni ile sürekli takip gerekmektedir. Özellikle kamu sektörlerinde memurların iş yapma şekilleri ve nitelikleri, yeni göreve başlamış olan bir çalışanı da etkileyerek gelenek haline dönüşmesine neden olacaktır. Yıllarca aynı masada, aynı işi, aynı şekilde yapmaya alışmış bir çalışanın değişim, işini kolaylaştıracak, hız kazandıracak bile olsa önceki alışkanlıkları nedeni ile değişime direnç göstermesi beklenebilir.

Var olan işin yapılma şeklinin değiştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, taleplere hızlı cevap verebilme gibi hedefler içerir. İşi üstlenen ve yaptığı işten takdir bekleyen çalışan, iş süreçlerinde ve işin yapılma şeklinde bir değişim yaşanacağına, takdir görmeme ve iş tanımıyla ilgili belirsizlik korkusu yaşayabilir. Örneğin iş akışında önemli rol oynayan çalışan, sürecin değişmesi ile başka bir işin parçası haline gelebilir, önemsizleşebilir hatta işine son

verilebilir. Yine bu değişimle, bilgi teknolojilerine bağlı yeni araç-gereç kullanmak zorunda kalabilir, başarabilme korkusu yaşayabilir (Harmon, 2007).

Süreç değişimlerinde halihazırda var olan bir sistem üzerinde geliştirici teknikler uygulanacağı için çalışanların katılımı önemsenmelidir. İşin yapılma şeklinde, süreçlerde ne gibi değişimlerin uygulanacağı, neden böyle bir değişime gerek duyulduğu ve değişim sonucundaki hedefler açık bir şekilde tanımlanıp, çalışanlara yönetici veya değişim uzmanları tarafından sunulmalıdır. Belli bir rolü üstlenmiş ve bu rol ile kendini değerli hisseden kişi ancak değişimin gerekliliğine inanırsa, üstlendiği rolden vazgeçebilir hatta daha başarılı, daha takdir görülecek bir pozisyonda olacağına inanabilir. Değişim sürecinin netliği ve hedeflenen çıktıların ulaşılabilirliği, çalışanları değişimin gerekliliğine inandıracak ve değişim sürecini kabullenmelerini sağlayacaktır.

1.5.6. Çalışma Koşullarında Değişim

Çalışma koşullarında yapılacak olan değişimler, verimliliğin artırılmasına yönelik yapılacak olan fiziki düzenlemeler olarak genellenebilir. Mekanik bir tanımlamadan uzak olan yeni örgüt yapılarında, çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli ortamların oluşturulması önemsenmektedir. Bu bağlamda çalışanlar için oluşturulacak fiziki ortamlarda, sıcaklığa, temizliğe, ışıklandırmaya, gürültüye ilişkin faktörlerin, makine ve araç-gereç yerleşimi gibi ortam etkenlerinin uygun şartlarda meydana getirilmesi gerekmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 29).

Çalışma koşullarında dikkate alınması gereken diğer mühim bir husus da ergonomidir. Ergonomi, kullanılacak olan her türlü ekipmanın, insan özellikleri ve yetenekleri dikkate alınarak geliştirilmesini amaçlamaktadır (Tunçer, 2013). Çalışma koşullarında ergonomi temelli yapılacak değişimler, çalışanların verimli zaman kullanmaları konusunda da fayda sağlayacaktır.

Özellikle son zamanlarda yasal olarak tüm işletmelerde zorunlu hale getirilen iş güvenliği uygulamaları çalışma koşullarında değişime neden olabilecek etmenlerdendir. İş kazası riski, meslek hastalıkları ve benzeri iş güvenliğini tehdit edecek unsurların yasal bir çerçevede düzenleme zorunluluğu, işletmelerin fiziki şartlarını değıştirmelerine neden olacaktır.

Çalışma koşullarında değişim, ihtiyaca binaen işletmenin verimliliğini arttırmak için hali hazırda kullanılan ekipmanlarda düzenleme, yeni makine-teçhizat alımı ve yeni yerleşim düzenlemesi şeklinde olabileceği gibi, iş sağlığı ve güvenliği için yapılan bazı yasal düzenlemeler nedeni ile zorunlu bir şekilde de karşımıza çıkabilmektedir (Basım ve Varoğlu, 2009: 29).

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim yönetimi, organizasyonların yaratıcılık ve liderlik gibi hedeflerine etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan bir disiplindir ve büyük oranda örgüt performansına, çalışmaların etkinliğine bağlıdır (Akgeyik, 2001). Örgütte değişimi anlayıp rehberlik edebilmek için geliştirilen strateji, eylem ve taktikler olarak tanımlanabilen değişim yönetimi (Yıldırım, 2013:48), değişim sürecindeki organizasyonların değişimi başarıları bir şekilde uygulayabilmeleri ile direkt ilişkilidir. Değişim yönetiminin iyi yapılandırılmamış olması, süreç içerisinde geriye dönülemeyecek hatalara sebep olabilir veya değişim sonrası dönemin sürdürülememesi ile sonuçlanabilir.

Değişim yönetimi hassas dengeler üzerine kuruludur (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgüt içerisinde yapılacak herhangi bir değişikliğin diğer bir tarafta farklı etkilere neden olabileceği muhtemeldir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için, değişim aktörü olan liderin tüm dengeleri gözeterek, değişim sürecinde karşılaşılması muhtemel olan, iş görenlerin değişime karşı direnç gösterebileceği gerçeğini göz ardı etmemesi, dirence neden olacak etmenlerin farkında olması ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Helvacı, 2011).

Değişim yönetimi, değişim tanısının konulma, uygulanma ve değerlendirme süreçlerini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2013: 49). Değişimin bütün süreçleri göz önünde bulundurulduğunda, sürecin en önemli olan evresi değişimin nasıl başlatılacağıdır (Tokat, 2012: 144) ve bu süreç, değişimi yönetecek olan aktörle direkt ilişkilidir. Özellikle planlı değişim modellerinde değişim aktörü, örgüt kültürünü ve dengelerini gözeterek süreç dizaynı oluşturmalıdır. Başlangıç süreci üç şekilde olabilir (Tokat, 2012: 145-146);

1. Zorlayıcı Bir Güçle Değişim: Örgüt üyeleri değişimi dondurma safhasında etkindir. Tepe yönetimde karar alınır ve zorunlu olarak uygulamaya koyulur. İş gören direncine oldukça açıktır.

2. Göçeri Yoluyla Değişim: Etkin katılım anlayışına dayalı olan bu değişim türünde, dizayn astlardan üstlere doğru ilerleyecek şekilde oluşturulur. Değişime direncin oldukça az olacağı beklenir. Astların değişimin gerekli olduğuna inanması ve bunu tepe yönetime aktarmasıyla değişim başlar.

3. Paylaşım Yoluyla Değişim: İlk iki değişim başlama dizaynının ortak noktası olan bu dizaynda, üst yönetim astlar ile değerlendirme yaparak değişimi başlatır ve direncin az olması beklenir.

Değişim süreci genel bir planlama çerçevesiyle düşünülecek olursa, değişim başlatılır, örgüt tarafından paylaşılır ve adaptasyon süreci sonrasında yeni durumun muhafaza edilmesi beklenir.

Amaç, köklü bir değişiklik ise, Hussey'e (1997: 61) göre yönetim sürecinde şu adımlar uygulanmalıdır;

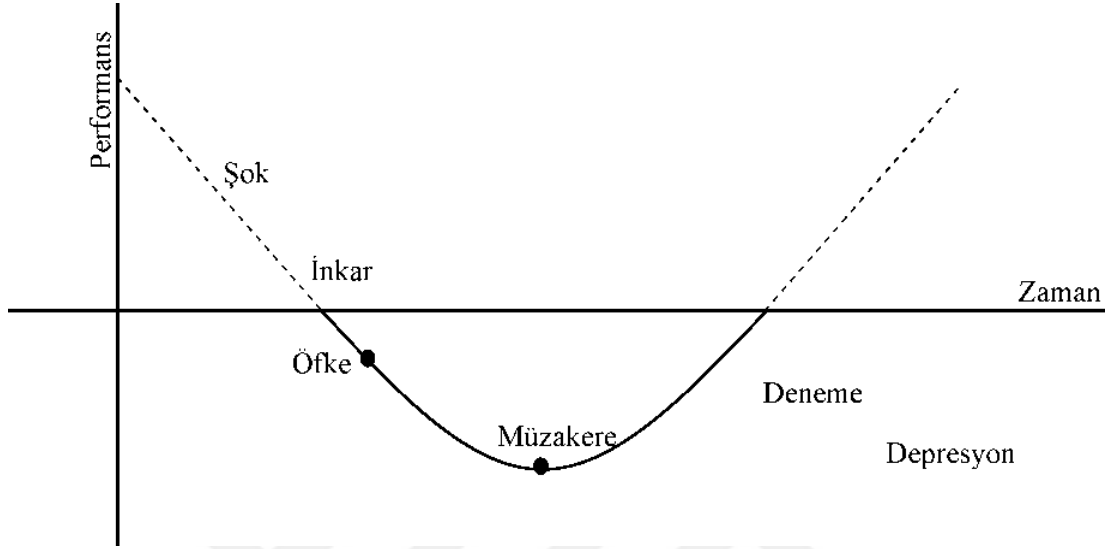
1. Kafada canlandırılması,
2. Olayın başlatılması,
3. Gereken desteğin verilmesi,
4. Detaylı uygulama planının hazırlanması,
5. Uygulamanın yerinde izlenmesi,
6. Değişim sürecine katılanların ısrarlı biçimde onurlandırılması.

Değişim yönetim sürecinin son evresi olan denetleme evresi, sistemin sürekliliğinin sağlanabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Örgütte yıkıcı etki oluşturabilecek faktörler, ancak denetimin etkin bir şekilde yapılmasıyla kontrol altında tutulabilir ya da önlenir (Tokat, 2012: 146). Değişimin kalıcı bir şekilde sürdürülebilmesi için, sonuçların ölçülmesi, ölçümlere göre gerektiği yerlerde yeni düzenlemelere gidilmesi ve nihai değişim tanımlamasının yapılması gereklidir.

1.7. DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişime karşı direnç popüler bir efsanedir ve bu efsane tarihe meydan okumaktadır. Çünkü insanlar, canlılar arasında daima en uyumlu olmuş olanlardır

(Hussey, 1997: 12). Değişim, hayata belirli bir ölçüde hareket katacağı için istenir ve genellikle insanlar rutin işlerin olduğu bir ortamda yer almak istemezler. Bunun yanı sıra değişime özellikle belirsizlik faktörleri sebebiyle karşı konulur ve değişimi uygulamak bu direnç sebebiyle zorlaşır.



Şekil 3. Direncin Duygusal Boyutu (Yıldırım, 2013: 57)

Yıldırım'a (2013: 57) göre değişime direncin duygusal boyutu Şekil 3'te gösterilmiştir. Değişimle karşılaşan bireylerde öncelikle "şok" ve "inkar" evreleri gözlemlenir. Bu duygusal tepkiler yeni bir durumla karşılaşmış olmanın verdiği belirsizliğe bağlıdır. Değişimin "müzakere" ve "deneme" evrelerine geçişin sağlanabilmesi için sürecin iyi yönetilmesi esas olacaktır. Performans düzeyinin iyi bir uygulama süreci sayesinde zamanla artacağı öngörülmektedir.

Değişim çoğunlukla bilinenden bilinmeyene bir geçiş olduğu için direnç söz konusu olması normaldir (Bovey ve Hede, 2001). Değişime direnç, statükonun değişmesi durumuna karşı, aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlanabilir (Zatman ve Duncan, 1977:63, akt. Yıldırım, 2013: 52).

Örgütsel değişim kavramını ilk ortaya atan Lewin (1947), "değişim" kavramıyla "direnç" kavramını birlikte kullanmıştır ve bu nedenle bu iki kavram literatürde hep birlikte yer almıştır. Yazar direnç kavramını açıklarken pozitif yönde olan tepkiyi "arzu", karşı bir tepkiyi "direnç" olarak tanımlamıştır (aktaran: Timurturk, 2010). Daha sonra Coch ve French 1948' de bir kıyafet fabrikasında yaptıkları çalışmalarında, değişime direnci çok yönlü olarak analiz ederek, çalışanlara

“katılımcı olmayan”, “temsili katılımcı” ve “tam katılımcı” değişim yöntemleri uygulayarak sonuçlarını analiz etmişlerdir (Lawrence, 1969).

1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Değişime direnç hakkında, farklı çalışmalarda yapılan tanımlamaların bir kısmı Tablo 2’de verilmiştir. Direnç için yapılan tanımlara bakılacak olursa, araştırmacıların ‘karşı koyma’ ve ‘engel’ gibi kullandıkları ortak kavramlar mevcuttur. Kotter’e göre direnç, örgütün yapısındaki engeller olarak tanımlanırken, Goldstein’e göre denge durumu için gerekli olan geçici bir çekim gücü olarak tanımlanmıştır.

Tablo 2. Değişime Direnç Tanımlamaları

Yazar	“Değişime Direnç” Tanımı
[Geleneksel]	Direnç, üstesinden gelinmesi gereken kasıtlı bir karşı koymadır.
Weisbord (1987)	Direnç, daha olumlu bir biçimde yönlendirilebilen

	değerli bir tutku/hırstır.
Spreitzer ve Quinn (1996)	Direnç bireysel ve örgütsel özelliklerde bulunmaktadır. (kendine saygı ve çalışma engelleri gibi)
Senge(1990)	Değişim dengeleyici geri dönüş döngüsünü etkilemediğinde, direnç ortaya çıkmaktadır.
Goldstein (1994)	Direnç, bir denge durumuna geçici bir çekimdir.
Johnson (1992)	Direnç, kutupluluğun bir yönüdür (Birbirine bağımlı karşıtlık)
Beer, Eisenstat ve Spector (1990)	Direnç, program dahilinde yürütülen değişimin yanlışlığı sonucu ortaya çıkmaktadır.
Bridges (1986)	Direnç, değişime karşılık olarak tamamlanmamış bir geçiştir.
Kotter (1995)	Direnç, örgütün yapısındaki engeldir.
Smith (1982)	Direnç, baskın/hakim bir birliktelikte (koalisyon) görülür.
Maurer (1998)	Direnç, koruyucu, enerji ve çelişkidir.

Kaynak: Erim, F.N.A. (2009). Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.51.

Literatürde Lewin'in ve Coch-Fench'in yaptıkları örgütsel değişime direnç çalışmalarına oldukça atıf yapılmıştır. Direnç konusunda temel alınması nedeni ile bu çalışmada iki tanımlamaya ayrıca yer verilecektir.

1.8.1. Kurt Lewin'in Direnç Tanımlaması

Örgütsel değişim modellerinde de bahsedildiği üzere, Lewin, değişim sürecini, çözülme (unfreezing), değişim (moving) ve donma (refreezing) olarak tanımlamıştır. Değişim sürecinin gerçekleştirilebilirliğinin yolu, Lewin'e göre gruptan geçmektedir.

Odak noktasının grup olduğu savunulan çalışmada, değişimin grup değerleri ile birlikte gerçekleşmesi halinde direncin daha az olacağı varsayılmaktadır. Lewin, karşı kuvvet ile destekçi kuvvetin karşılaşması nedeniyle denge bozulduğu anda, değişimin gerçekleşeceğini öngörmüştür (Burnes, 2004). Modelde bu iki gücün yanı sıra grubun sosyal alışkanlıkları nedeniyle içsel bir direnç gerçekleşirse, üstesinden

gelmek için ayrıca bir güç kullanımı gerekebileceği vurgulanır. Eski grubun, değişen yeni grup standartlarına uyum sağlaması halinde değişime direncinin düşürülebileceği varsayılmaktadır (Timurturkan, 2010).

1.8.2. Coch ve French'in Direnç Tanımlaması

Coch ve French'in "değişime direncin üstesinden gelme" (overcome to resistance to change) isimli çalışmalarında, Virginia eyaletinin küçük bir kasabası olan Marion' da yerleşik bir kıyafet fabrikasında inceleme yapmışlardır. Çalışmada dört tür grup göz önüne alınmıştır ve gruplara farklı değişim yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmada gruplara "katılımcı olmayan", "temsili katılımcı" ve "tam katılımcı" değişim yöntemleri uygulanmıştır. Uygulamalar sonrasında üretim çalışanlarında, yakınma, yüksek iş değişimi (turnover), düşük verimlilikle çalışma ve yönetime karşı saldırganlık tepkileri gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda ise; direncin üstesinden gelmek için "tam katılımcı" bir değişim yönetimi uygulanması gerektiği kanıtlanmıştır (Lawrence, 1969).

1.9. DİRENCE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Dış ve iç çevresine uyum sağlayarak ayakta kalabilen örgütlerin, değişim ve kararlılık konusunda denge sağlamaları gerekmektedir. Sık sık değişimlere maruz kalan örgütlerde çalışanlar huzursuzluk hissedeceklerdir. Yanı sıra uzun süre kararlılığını koruyan örgütler yerinde sayacak ve yok olma tehdidiyle karşılaşacaklardır. Bu dengenin, örgüt geleceği için sağlanması gereklidir (Tokat, 2012: 110). Örgütlerde değişim uygulamaları yapılırken, direnç olma ihtimali göz önünde bulundurulmalı, direnç ile karşılaşılacak olunursa nedenleri araştırılmalıdır (Dinçer, 1992: 101). Dirence neden olan sebepler, literatürde yapılan bazı çalışmalar bağlamında şu şekildedir;

- Çalışanların statükonun devamını isteyebileceklerini vurgulayan Dawson (2002: 19) çalışmasında, direncin sebeplerine yer vermiştir. Bu sebeplerden bazıları;

1. Problemi farklı anlamak,

2. Seçilen çözümün daha iyi alternatifleri olduğunu düşünmek,
3. Değişimin başarısız olacağına inanmak,
4. Yeni duruma adapte olamayacağını düşünmek şeklinde sıralanabilir.

• Omrani (1992: 16, akt. Timurturkan, 2010) yaptığı çalışmada değişim tepkilerini, çalışanların pozisyonlarını baz alan iki sınıflandırma ile açıklamıştır. Buna göre orta düzey yöneticiler, var olan konumlarını kaybetme korkusuyla, alt düzey çalışanlar ise, işlerini kaybetme korkusuyla direnç göstereceklerdir. Üst düzey yöneticiler değişimi hem işletme hem de kendileri için fırsat görürken, çalışanlara değişim davetsiz gelir ve yıkıcıdır (Doğru ve Uyar, 2012).

• Torenvield ve Velner (1998:165-168) iş tatmini, yetki, birim gruplandırma ve güven başlıkları üzerinde durmuştur. Benzer şekilde, Khassawneh (2005), çalışmada direnç nedeni olarak, çalışanlar ve üst yönetimin arasındaki güven eksikliği olmasını ve amacın net olmamasını göstermiştir (aktaran: Timurturkan, 2010).

• Johnes (2001, akt. Timurturkan, 2010) yaptığı çalışmada dört farklı direnç sınıflandırması yaparak literatürde yapılan çalışmaları kapsayıcı nitelikte bir sınıflandırma yapmıştır. Sınıflandırmaya göre;

1. Örgütsel düzeyde dirençler; yapı, kültür veya strateji kaynaklı,
2. Fonksiyonel düzeyde dirençler; iş birimleri arasındaki güç çatışmasından kaynaklı,
3. Grup düzeyinde dirençler; grubun değerleri, birbirlerine olan bağlarından kaynaklı,
4. Bireysel düzeyde dirençler; belirsizlik, güvensizlik ve yerleşmiş alışkanlıklar kaynaklı ortaya çıkmaktadır.

Direnç nedenleri; ekonomik, psikolojik ve sosyal nedenler olarak sınıflanabilir:

Ekonomik nedenler; genellikle işin niteliğinde yaşanan bir değişime bağlı olarak gelişir. Teknolojik değişimlerle bağlantılı olarak işin niteliklerinde bir değişime gerçekleşecekse, iş görenler işlerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Bilgisayar kullanımı ve yeni yazılımların sağladığı bir değişimde iş gören kendisini yetersiz ve güvensiz hissedebilir, her an işten çıkarılabilirim düşüncesi ile değişime direnç gösterebilir (Tokat, 2012: 155).

Psikolojik nedenler; değişimle birlikte birimler arasındaki eski ilişkilerin yerini yenisinin alması kaynaklı motivasyon eksiklikleri, kişinin kendine olan güveninin sarsılması gibi nedenlerdir (Tokat, 2012: 154).

Sosyo-Kültürel nedenler; örgütteki informal grup ilişkilerinin değişeceği, grupların çıkar korkusu, statü ve prestij kaybı gibi etkenler ile ortaya çıkabilecek direnç nedenleridir. Tablo 3’te belirtildiği gibi çalışanların değişim yönetimine ve zamanlamasına olan itirazları, değişimle ilgili bilgi eksikliği de sosyal nedenler içerisinde yer alır (Koçel, 2005: 366).

Tablo 3. Dirence Neden Olan Faktörler

Ekonomik Nedenler	İş Güvencesi
	Belirsizlik Korkusu
	Örgütün Çıkarlarının Bireyin Çıkarlarıyla Örtüşmemesi
	Geçmişteki Değişim Deneyimlerinde Yaşanan Olumsuzluklar
Psikolojik Nedenler	Motivasyon Eksikliği
	Birey Psikolojisi
Sosyo-Kültürel Nedenler	Örgütsel ve Bireysel Beklentiler
	Mevcut Örgüt Kültürüne Aşırı Bağlılık
	Değişimin Gerekli Olduğuna İlişkin İnancın Yeterince Yerleşik Olmayışı
	Çalışanların Değişimin Yöntemine ve Zamanlamasına Olan İtirazları
	Örgütsel Denetimin Dozajının Artacağına İlişkin Endişeler
	Değişimle İlgili Bilgi Eksikliği

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım, s.366.

1.10. DİRENCİN ORTAYA ÇIKIŞ BIÇIMLARI

Direnç, aktif veya pasif olarak ortaya çıkabilir. Aktif direnç, değişime karşı yapılan açık bir direnme olarak karşımıza çıkarken, pasif direnç üstü kapalı bir şekilde davranışlarla ortaya çıkan direnme biçimidir.

Aktif direnç, değişim uygulamasında hata bulma, hafife alma, değişimi korkuları ve çıkarları doğrultusunda yönlendirme şeklindedir. Grup içerisinde bir direnç söz konusu ise, aktif direnç kendisini direkt karşı çıkma ve bunu sözlü bir

şekilde dile getirme şeklinde gösterebilir. Değişim sürecinde ısrar edilirse, toplu işten ayrılmalar, görevi kötüye kullanma gibi yansımaları da olabilir. Pasif direnç ise; sözlü olarak herhangi bir karşı çıkma olmazken, çalışanların bir takım davranışlarında değişimler olmasıdır. Örneğin, işe geç gelme, iletişimi reddetme ve grup çalışmalarına daha az katılma gibi tepkiler söz konusu olabilir (Erim, 2009).

Direnç; etkin kavgacı tepki, edilgen kavgacı tepki ve küskünlük şeklinde ortaya çıkabilir. Etkin kavgacı tepkiler; açık ve net tepkiler, edilgen kavgacı tepkiler; eylemsizlik ve çatışma şeklindeki tepkiler, küskünlük ise; değişimden yakınma, yer değiştirme ve işi yavaşlatma biçiminde ortaya çıkan tepkilerdir (Erim, 2009).

Koçel'e (2005: 488) göre değişime direncin ortaya çıkış sınıflandırması Tablo 4'teki gibidir. Değişim sonrası kabul davranışları ortaya çıkıyorsa, bu kayıtsız kalmak için de olabilir, değişim gerekli görülerek istendiği için de olabilir. Kayıtsızlık ise; işe ilgiyi azaltmak, sadece söyleneni yapmak ve ileri seviyede davranış olarak protesto etmek olarak ortaya çıkabilir. Bunun yanında pasif direnç; işi yavaşlatmak gibi görünmez dirençler iken aktif direnç; değişimi reddetme ve işten ayrılma gibi görünür sonuçlara neden olabilir.

Tablo 4. Direncin Ortaya Çıkış Biçimleri

Kabul	Değişimi kabul etmek İstekli olarak değişimi kabul Gereken yardımlaşmayı yapmak Yönetimin baskısıyla yardımlaşmayı kabul etmek Kendini değişimden uzak hissetmek Kayıtsız kalmak
Kayıtsızlık	İşe ilgiyi azaltmak. Yalnızca söyleneni yapmak. Kaçınmacı davranış içerisine girmek. Protesto etmek
Pasif Direnç	Mümkün olduğunca az çalışmak, işi yavaşlatmak, işi aksatmak, işe

	gelmemek, bilinçli yanlış yapma
Aktif Direnç	Bozma, sabote etme İşten ayrılma Değişimi reddetme

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım, s.488.

1.11. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Maslow, Herzberg ve Mausner gibi literatürde önde gelen teorisyenler çalışanların, örgütte davranışlarını tanımlayan çeşitli ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamışlardır. Maslow, en düşük düzeyden en yüksek düzeye kadar olan ihtiyaçların hiyerarşisini tanımlamıştır. Herzberg ve Mausner ise; çift faktörlü iş tatmini teorisini geliştirmişlerdir. Bu teoride; tatmin ve tatminsizliğin birbirinden ayrıştığını ve bazen de birbirinden ilişkisiz olgular olduğunu vurgulamışlardır. Dış kaynaklı faktör olan ‘hijyen faktörü’ işin uygulanması bağlamında ana faktördür. İç kaynaklı olan faktör ‘motivasyon faktörü’ ise; işin kendisinin başlıca özelliklerine dair olan faktörlerdir (Martin ve Roodt, 2008).

Genel bir tanımlama ile iş tatmini, çalışanın işine gösterdiği duygusal tepkilerdir. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Spector’a (1996:197) göre işe karşı hissedilen olumlu ruh haline iş tatmini, olumsuz ruh haline ise iş tatminsizliği denir. Bullock’ a göre ise iş tatmini, iş ile ilgili arzu edilen veya edilmeyen tecrübelerin bütünü ve bunların dengelenmesinin sonucu oluşan bir tutumdur (aktaran: Azim vd., 2013).

Diğer bir tanımlamaya Edwin Locke, Amaç Teorisi içerisinde geniş bir açıklamayla yer vermiştir. Locke’a göre iş tatmini; kişilerin işlerini veya işten kaynaklı deneyimlerini olumlu veya zevk veren bir his olarak değerlendirmesi ile oluşur (Judge ve Klinger, 2008: 394). Vroom ise iş tatmini tanımlaması yaparken çalışanların örgütteki rollerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, iş tatminini, bireylerin halihazırda sahip oldukları iş rollerine yönelik duygusal bağlılık olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011).

Başarısız yönetilmiş bir örgütsel değişim süreci sonucunda gerçekleşecek iş değişimlerine bağlı iş tatminsizliği oluşabilecektir. Değişim sonrasında eğer yüksek

direnç söz konusu ise, iş tatmininde de bir düşüş söz konusu olacaktır (Struijs, 2012). Struijs (2012), örgütsel değişim direncine bağlı işten ayrılma niyeti (turnover intention) ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmada, değişime direnç gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği görüldüğü ve iş tatminsizliği sonucu olarak işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Gomes'in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel değişimle iş tatmini arasındaki bağ, örgütsel bağlılık yönüyle değerlendirilmiştir. İş tatmininin, organizasyonel davranışın önemli boyutlarından biri olduğunu savunan Gomes (2009), iş tatminini; işin özelliklerine bağlı, iş hakkında hissedilen pozitif hisler olarak tanımlamıştır. Çalışmada iş tatminini oluşturan genel faktörler, çalışanın kişisel özellikleri, değerleri, sosyal etkileri ve işin durumu olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda grup değerlerinin iş tatminine etkisinin büyük olduğu vurgulanmıştır. Gomes'in (2009) yaptığı çalışmanın ampirik sonuçlarına göre, örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Yine çalışmaya göre; değişimin işe gelmeme, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli çıktılar olabileceği belirtilmiştir. Değişim etkinliğinin çalışanlar açısından algılanması, çalışanların değişime dahil olmasına katkıda bulunmaktadır. Değişim etkinliğinin algılanması ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak iş tatmini de yükselmektedir. Diğer bir bakış açısıyla, iş tatmini sonucu, örgüte bağlılık ve yüksek düzeyde motivasyon ile çalışan performansı artacaktır (Akkoç vd., 2012).

Vleuten ve Schouteten'in (2009) 750 gönüllü ve 70 maaşlı çalışan arasında gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel değişimin, gönüllü çalışanlarla, maaşlı çalışanlar üzerindeki iş tatmini farklılıkları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel değişimin etkisinin maaşlı çalışanlarda gönüllü çalışanlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Vleuten ve Schouteten'e (2009) göre; örgütsel değişimin uygulama alanındaki farklılıklara göre iş tatmini üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Çalışmalarında küçülme, büyüme, işin tekrar dizaynı ve stratejilerde değişim üzerine odaklanmışlardır. Çalışanların küçülme hakkındaki önceki deneyimleri negatif yönde ise, iş tatmininin de bir düşüş yaşanacaktır. Aksi şekilde deneyimler pozitif yönde ise iş tatmini artacaktır. Büyüme hakkındaki genel düşünce ise, iş tatmininin düşmesi ile sonuçlanacağı yönündedir (Bear, 1964, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Yeni iş

dizaynının yapılmasıyla gerçekleşen değişimde ise, eğer çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları ile paralel bir değişim gerçekleşirse iş tatmini artacaktır (Karasek, 1979, akt. Vleuten ve Schouteten, 2009). Değişim örgüt kültüründe büyük değişimlere yol açarsa, çalışanların aralarındaki ilişkiler ve çalışan motivasyonları etkilenecektir. Vleuten ve Schouteten'in (2009) çalışmalarının genel sonucuna göre ise, seçilen örneklem üzerinde uygulanan tüm değişimler, çalışanların iş tatminini arttırmıştır.

İş tatmini değişim yönetimine bağlı olarak da değişim gösterecektir. Osei-Bonsu'nun (2014) yaptığı banka sektörü uygulamasında, değişim yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, değişim sürecini kabullenen ve değişim için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan çalışanların, değişim sonrasında iş tatmininde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Shah'a (2009) göre ise, yeterli bilgi paylaşımı ile tatminsizlik düşürülebilir ve çalışanların değişim ile ilgili endişelerine cevap verilebilir.

Örgütsel değişim sürecinde, direnci engellemek ya da azaltmak için, çalışanlar değişimin gerekliliğine inandırılmalı ve çalışanların değişim sürecine adaptasyonları sağlanmalıdır. Yeni durum için, yeterli yetenek ve bilgiye sahip olan çalışanlarda pozitif yönlü bir etkilenme olduğu gözlemlenecektir. Değişime adapte olmuş çalışanların, değişime dirençleri söz konusu olmayacak yahut kontrol altına alınabilir olacaktır. Buna bağlı olarak da iş tatminlerinde düşüş gözlemlenmeyecektir. Değişim sürecine dahil edilmemiş ve sürece dair bilgi yoksunluğu olan çalışanlarda, direnç gözlemlenecek ve bağlantılı şekilde iş tatminsizliği söz konusu olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Liderliğe ilişkin literatürün büyük bölümünde liderler bir erdem sembolü olarak gösterilmekte ve liderliği oluşturan unsurlar öne çıkarılacak biçimde ortaya koyulmaktadır (De Vries, 2007. s.24). Liderlik, belirlenmiş olan hedeflere ulaşma hususunda birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabildiği gibi (Yiğit, 2002. s. 17), belirli bir amaca hedefe göre eğer yoksa bir grup ya da ekip oluşturmak, varsa o grubu ekip ruhuna sahip kılıp harekete geçirmek, sevk ve idare edip başarıya ulaştırabilmek şeklinde de tanımlanabilmektedir (Tabak, Yalçinkaya, Erkuş, 2010, s.4).

Baysal ve Tekarslan'a (1987) göre bu eşitlik için kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik ve bu güçlü kişiliği takip eden bir gurup insan ve gurubun lideri takip etmesini mecburi kılan şartlar gereklidir. Formüle göre liderliğin üç unsuru vardır ve liderlik bu üç unsur arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşmaktadır (aktaran: Baykal, 1994, s. 16).

Etkili lider kavramı, açık görüşlü, risk alabilen, başkalarını etkileyebilen, iletişimi iyi olan, yönetimle ilgili sorunlar ve anlaşmazlıkları çözme yeteneklerine sahip kişi olarak tanımlanabildiği gibi; (Yiğit, 2002. s. 17) taşıdığı birtakım özellik ve davranışlarıyla bizzat belirlemiş olduğu amaç ya da hedefleri gerçekleştirmek için bir ekip meydana getiren ya da var olan ekibe, ekip ruhunu aşıl原因 ve bu ekibi müşterek amaçlar ya da hedefler doğrultusunda sevk ve idare edip başarıya ulaştıran kişi olarak da tanımlanabilmektedir (Tabak, Yalçinkaya, Erkuş, 2010. s. 5).

Baltaş (2001) ve Bostford'a (1997) göre etkili bir liderde dürüstlük, ileri görüşlülük, ilham verebilme, değişiklikleri destekleyebilme, eşitlikçilik,

destekleyicilik, görüşlerini net biçimde ifade edebilme, insanları iyice dinleyip tarafsızca değerlendirebilme, gücünü uygun biçimde kullanabilme, güvenilirlik, grubu destekleyebilme, farklı görüşlere saygılı olma, kendi gücünün farkında olabilme, hatalardan ders çıkartabilme, etkin iletişim ve yönetim yeteneklerine sahip olabilme gibi özellikler bulunmalıdır. Etkili liderlere Örgütün her seviyesinde rastlamak mümkündür (aktaran: Yiğit, 2002. s. 17),

Lao - Tzu'nun liderlik tanımı; "Üstün lider, işlerin yapılmasını çok küçük hareketlerle sağlar. Emirlerini bir çok kelimelerle değil, birkaç iş ile yayar. Her şeyle ilgilenir, fakat nadiren karışır. Bir katkı unsurudur. Başarı kazanıldığı zaman hiçbir övgüyü kendi üstüne almaz. Ve üstüne hiç övgü almadığı için de övgü onu hiç terk etmez." (Altılar, 2002. s. 232).

2.1. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ, KAVRAMI VE KURAMI

Erçetin'e (2000) göre liderliğe dair yalnızca 20'nci asırda 5000'in üzerinde çalışma yapılarak 350'nin üzerinde de liderliğe ve lidere ilişkin tanım ortaya konulmuştur (aktaran: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 5).

Liderliğe ilişkin literatürde bulunan ve çoğu çalışmanın esinlendiği kaynak olan kuramları, Özellik Kuramları, Davranışçı Liderlik Kuramlar, Durumsal Liderlik Kuramları ve Yeni Liderlik Kuramları biçiminde gruplandırmak mümkündür (Türetgen, 2005:6; Tengilimoğlu, 2005b:1-16).

Platon'un liderlik sahasında imza attığı etkileyici yenilikler şunlardır: (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 1):

- Platon, çağımızda liderleri sürece dahil eden ya da "çevreyi dolaşıp yönetmek" şeklinde adlandırılan olguyu ilk tanımlayan ve uygulamaya koyan kişidir.
- Ona göre lider olmak, yanıtlamaktan çok soru sormakla ilgilidir.
- Yeniliklerin sadece küçük ve özel ortamlarda geliştiğini vurgulayarak, ideal Örgüte ilişkin boyutları daraltmıştır.
- Örgütsel hareketsizliğe ilişkin sorunu dile getirerek bir organizasyona dair büyümeyi hızlandırmak ya da gerilemeyi yavaşlatmak amacıyla yenilikçi tavsiyelerde bulunmuştur.

- İş başındaki performansı dikkatli biçimde gözlemlemek yerine değerlendirme merkezini uygulama fikrini ortaya koyan ilk kişi olmuştur.

“Antik çağa kadar uzanan teorilerde öne çıkan fikir, “Lider olunmaz, lider doğulur.” biçimindedir. Bu yüzyıl başlarında, bu yaklaşıma göre lidere ait özelliklerin belirlenmesi için birçok çalışma yapılmıştır (Turner ve Müller, 2005, s.50).

Sadece kuvvetle değil, uygulamış olduğu akıl dolu politikalarla imparatorluk yöneten İskender, on yıldan daha kısa bir sürede dünyanın yarısına hâkim olup, İmparatorluğunu yönetmeyi başarmıştır. Mesela, Örgüt yapısına hayran kaldığından dolayı fethetmiş olduğu ülkelerden bazılarını kendisi yönetmek yerine, onlarla beraber hükmetmeyi düşünmüş ve öncelikle kendisi olmak üzere, liderlerine de yerel geleneklerin benimsenmesi hususunda ısrar etmiştir. Her Örgüte ait farklı kültürlerin ve becerilerin en iyi taraflarını harmanlamaya dayalı bu fikri; farklı Örgütlerin başarılı biçimde kaynaştırılması için önem arz etmektedir. Rönesans çağında yaşayan insan ise; bireyle organizasyonu müşterek bir noktada birleştirmenin yerine sınırsız yeteneklerinin farkına varmıştır. Bu dönemlerde araştırmacılardan bazılarının Rönesans dönemi psikoloğu olarak da adlandırdığı William Shakespeare, liderliğe ilişkin sürecin keskin bir gözlemcisi olarak, oyunlarındaki karakterlerin gizli düşünceleri ve bazen de anlamsız davranışlarını gözler önüne sererek, gerçek kişiliklerini ön plana çıkarmanın yöntemlerini araştırmıştır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 2).

Liderlik kavramının Etimolojisine bakıldığında 14. yüzyılda “yol almak veya yol göstermek” anlamında kullanılan “leaden” kelimesinden türediği, ancak 19. yüzyılda günümüzdeki anlamına kavuştuğu görülmektedir (Turner ve Müller, 2005, s.49).

Machiavelli, 1513’te yazmış olduğu Prens isimli kitabında liderlikte realistik (gerçeklik) kıstasını ortaya atmak suretiyle insanların doğuştan kötü olduğu için devletin iyi yönetilmesi amacıyla iktidarın mutlaka ele geçirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Erkin tanrıdan değil, kuvvetten doğduğunu savunmaktadır. Bunu sağlamak için gerekirse şiddet dâhil her çeşit yöneme başvurulmalıdır. Zira ikna, başarıyı sağlayamaz. İnsanlarda korku, sevgiden ve merhametten önce gelmektedir. Machivelli, iktidarın ele geçirilmesi için bir liderin yetenek ve şans faktörlerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Çoğu insanın yöneticilikten söz ettiği bir çağda, ilk olarak Freud'un yeğeni Peter F. Drucker, 1946'da, "The Concept of the Corporation" adlı kitabında liderlik hususunu işlemiştir (Kayapınar, 2007, s:12)

Rost'a (1993) göre 20'nci asrın başı itibariyle liderliğe dair araştırma yapan yazarlar, ilgilendikleri alanlara göre liderliği farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bu tanımların genel olarak içinde bulunulan dönemin liderlik kuramlarına bağlı oldukları görülmektedir. Mesela Yönetici ve lider kavramlarını aynı görmekte olan 1900-1950 yılları arasında var olan geleneksel yönetim anlayışında, liderliğe dair tanımlarda genel olarak gücün merkezi hale gelmesi ve kontrol üzerinde durulmakta idi (aktaran: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Lippitt ve White'a ait (1938) el işi atölyesinde liderlikle ilgili, çalıştırılan çocuklarla ilgili yaptıkları araştırmaların neticesinde; otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan olmak üzere 3 değişik liderlik tarzı tanımlanmaktadır (aktaran: Kağıtçıbaşı, 1983, s.235).

Yukl'a (1991) göre liderlikteki özellikler yaklaşımının paralelinde yapılmakta olan çalışmalarda, liderin tanımlanmasında ister güç ve kontrolü vurgulasın, isterse de grubu öne çıkarsın, ulaşılmak istenen nokta; insanlardan bazılarının doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri diğer bireylerden ayıran karakteristik özellikler ve kabiliyetlere sahip oldukları fikridir. Bunun için 1920-1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testlerle liderde sahip olunan özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (aktaran: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3). Roost'a (1993) göre 1950-1970 yılları arasındaki Davranışçı Liderlik teorilerine ait ana fikir ise; liderlerin başarılı ve etkin olmasındaki unsurun, lidere ait özelliklerden çok, liderin liderlik sürecinde ortaya koyduğu davranışlar olduğudur. Bu dönemin araştırmacıları temelde iki liderlik şekli üzerinde durmaktadır. Bunlar; göreve ilişkin liderlik tarzı ve insana yönelik liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalar, insana yönelik liderliğin daha başarılı olduğu hipotezini doğrulamasına rağmen kesin bir neticeye ulaşamamıştır (aktaran: Dereli, 1982, s. 238). Bu dönemdeki liderlik kavramı "Bir amacın belirlenmesi ve başarılması doğrultusunda bir araya gelen gruba ait faaliyetleri etkileme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Stogdill (1974) tarafından yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar, liderliği kabul edilen bireylerin fiziksel ve kişilik özellikleri yönünden izleyicilere göre

daha farklı olduğu ve bu farklı özelliklerin onları liderliğe yükseltmede mühim paya sahip oldukları yönündedir (Erçetin, 2000, s. 29; Kayapınar, 2007, s:19)

Yine Roost'a (1993) göre 1970-1980 yılları arasında bulunan Durumsallık yaklaşımlarına etkin lidere ilişkin özelliklerin ne olduğu ve ne yaptığı hususuna ek olarak durumsallık da ilave edilmiştir. Böylece farklı şartların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiği hipotezinden hareket edilerek birçok araştırmanın yapıldığı görölmektedir. O döneme ait en mühim teorisyenlerden Fiedler'e göre liderlik, grup üyelerine ait işleri koordine etmede ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimidir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3). Roost'a (1993) göre 1980'den bugüne dek liderlik konusuna dair birçok kitap basılarak liderliğe ilişkin farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Fakat bu dönemde yapılan çalışmaların durumsallık teorilerine ait bir uzantı olarak görülmediği dikkat çekmektedir. Tabak ve Acuner'e göre liderlik konusunun ve tanımının bu dönemde "tercih edilmekte olan niteliklere sahip büyük adamların organizasyon ya da grubun hedeflerine ulaştırması için izleyicileri etkileyerek, istediklerini yaptırıp mükemmele ulaşması" olduğu görölmektedir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 4).

1980'lerde ehemmiyet kazanan küreselleşmenin, sınırları kaldıran yapısı nedeniyle artan ticari rekabet, teknolojik gelişimler ve ülkelerdeki hızlı değişim süreci neticesinde bilhassa özel sektöre ait örgütlerde etkili liderlik davranışıyla ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görölmektedir. 1981 Maccoby, 1982 Vaill, 1982 ve 1988 Kotter, 1984 Rosenthal, 1985 Bennis ve Nanus, 1985 Clifford ve Cavanagh, 1985 Peters ve Austin, 1987 Kouzes ve Posner araştırmaları bunlardan bazılarıdır. Bu araştırmaların neticesinde liderin zamana ve durumsal şartlara bağlı olarak liderliğe ait davranışları şekillendirmesi gerektiği açıkça ortaya konulmaktadır (Tunalı, 2006, s:16).

Liderliğe ilişkin bu düşünceler ve tanımlardan da anlaşıldığına göre ilkçağ ve ortaçağda liderlik, genel olarak iktidarın ve gücün kullanılmasıyla beraber anılmakta ve yalnızca ülkeyi yönetenler için yakıştırılan bir nitelik olmaktadır, aydınlanma çağında daha demokratik tanımlamalar yoluyla kavramsal değişime uğrayarak 20 nci asırda yalnızca ülke yönetimiyle değil, şirketler ve her çeşit örgütsel yönetimle de ilişkilendirilmektedir (Örgütsel liderlik, stratejik liderlik vb.). Bundan dolayı başlangıçta bireylerin güç yöntemiyle yönetilmesi şeklinde değerlendirilen liderlik

zamanla izleyenlerin etkilenmesi, bir sürecin başlatılması, artı değer yaratılması, müşterek amaca yönlendirilmesi, yaratıcı olunması gibi kavramlar ile tanımlanmaktadır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 4).

2.2. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR VE LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Bennis'e (1989) göre günümüzdeki liderleri, yine günümüzdeki yöneticilerden farklı kılan temel unsurlar aşağıdaki gibi karşılaştırılabilmektedir (Sütçü, 2008, s. 35):

- Yönetici yalnızca yönetirken lider yenilik yapmaktadır.
- Yönetici bir kopya olduğu halde lider orijinaldir.
- Yönetici muhafaza etmeye çalışırken lider geliştirmeye çalışmaktadır.
- Yöneticiye göre sistem ve yapı önemlidir ama lidere göre insanlar daha önemlidir.
- Yönetici çalışanları kontrol altında tutarken, lider onlara güven vermektedir.
- Yönetici kısa vadeli düşünürken, liderin uzun vadeli bir bakış açısı bulunmaktadır.
- Yönetici tarafından “nasıl” ile “ne zaman” soruları sorulur, lider tarafından ise “ne”, “niçin” soruları sorulur.
- Yönetici hep alt sınırlara odaklanır, liderin ise ileriye yönelik odaklanır.
- Yönetici taklit ederken lider, icat etmektedir.
- Yönetici statükoya boyun eğer, liderin meydan okuduğu görülür.
- Yönetici asker gibidir, lider ise özgün bir bireydir.
- Yöneticiye göre işlerin doğru yapılması önemlidir, lider ise doğru işleri yapmaktadır.

De Vries (2007) ise lider ve yönetici arasındaki ayrımı şu şekilde yapmıştır (De Vries, 2007. S.234):

- Yöneticiler şimdiki ana odaklanıyorken, liderler geleceğe ilgi duymaktadır.
- Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişimi düşünürler.
- Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun dönemi düşünürler.
- Yöneticiler talimat vermeye yönelirken, liderler için vizyon önemlidir.

- Yöneticiler “Nasıl?” sorusuna odaklanırken, liderler “neden?” sorusu ile ilgilenirler.

- Yöneticiler kontrol etmeyi düşünürken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.

- Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirme üzerinde dururlar.

- Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerine güvenirler.

- Yöneticiler örgüt kaygılarıyla uğraşırken, liderler sosyal kaygıları da kapsayan geniş bir görüş açısına sahiptirler.

Erdoğan’a (2005) göre liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sütçü, 2008, s. 34):

- Lider, grup üyeleri tarafından takip edilen kişidir. Yöneticiler ise, gruptaki bireyler tarafından izlenip benimsenmemektedir.

- Grup üyeleri liderlerini duygusal anlamda da kabul etmektedir. Yönetici akılcı kararlar verip sorun çözen bu özelliğiyle işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlarken; lider, üyeleri duygusal olarak tatmin etme, onlardaki beklentileri karşılama özelliğini taşımaktadır.

- Yönetici işletmenin hedefleriyle ilgili olup örgüt içerisindeki bireylerin kendisini takip etmelerine ihtiyacı vardır. Ancak liderin temel ilgi sahası kendisini takip edenlerin gereksinimleridir.

Peker ve Aytürk’e (2000) göre bir yöneticinin lider olabilmesi için organize edebilmesi, sorumluluk ve risk alması, düşüncelerinde ve tavırlarında tutarlı olması, dürüst olması, misyon ve vizyon sahibi olması, sorun çözebilmesi ve hızlı karar verebilmesi, ekip kurması, ekip adamı olması ve ekip çalışması oluşturabilmesi; zamanı iyi kullanması; güzel ve etkili konuşması ve ikna kabiliyetine sahip olmasının yanında devamlı kendisini geliştirmesi ve yenilemesi gerekmektedir.

2.2.1. Yöneticilik ve Liderlik Becerileri

Yöneticilik becerileri, Planlama ve bütçe yapma, Örgütlenme ve görevlendirme, Kontrol etme ve sorun çözme iken; Liderlik becerileri, Yön belirleme, İnsanları bir

vizyon etrafında toplama, Motive etme ve esinlendirme olarak şekillenir (Pocket Mentor, Liderlik, 2007, s.17).

Tablo 5. Yöneticilik Becerileri ve Liderlik Becerileri

Yöneticilik Becerileri	Liderlik Becerileri
Planlama ve bütçe yapma	Yön belirleme
Örgütlenme ve görevlendirme	İnsanları aynı vizyon etrafında toplama
Kontrol etme ve problem çözme	Motive etme ve esinlendirme

Kaynak: (Pocket Mentor, Liderlik, 2007, s.17)

2.2.2. Etkin Liderliğin Öğeleri

İnsanlara Değer Vermek: İnsanlar lideri, diğer bireylere rehberlik etmede etkin olan kişi olarak görmektedir. Bu rehberliğin özünü insana verilen önem oluşturmaktadır. Botsford'a göre (1997) iyi liderler insanlar ile etkin biçimde ve beraber nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca problem çözmekten çok öğrenme yaklaşımını tercih ettiklerini, insanlarla olan münasebetlerinde güven unsuruna dayanan ve açık iletişim ortamını oluşturduklarını, ekip üyelerinin arasında güveni tesis etmek için insanların olmadığı ortamlarda da kendilerine sadık kaldıklarını belirtmektedir. Botsford'a göre liderlik zaman yönetiminden, etkili olma yeterlilikten, insanlar olaylardan daha önemli olup, bireye değer verildiğinin göstergesi olan teşekkür etmek, not bırakmak veya çiçek göndermek gibi detaylar güçlü etkilere neden olmaktadır (Yiğit, 2002. s. 18).

Sağlam Bir Ahlak Pusulası: Tandoğan'a (2003) göre lider, sağlam etik değerlere sahip olmalıdır. Önceki dönemlerde zaten her bireyin namuslu olduğu kabul edilirdi. Ancak son dönemlerde iş dünyasındaki büyük rezaletler, ahlak olgusunu aratmaktadır (Sütçü, s. 79 - 80).

Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak: Kawamoto'ya (1994) göre etkin lider, kendisini takip edenlere yön vermek için açık görüşlü yani vizyoner olmalıdır. Vizyon, çalışan bireyleri pozitif ve istenen biçimde geleceğe taşıyan lider imgesidir. Bir

görüşün paylaşılmasıyla her seviyedeki çalışan; geleceği paylaşarak bunun anlamını kavramakta ve bu hedef uğruna enerjisini ve gayretini müşterek çalışmaya katmaktadır. Lider anlaşılabilir bir görüşün oluşumunda iletişimden faydalanmaktadır. Liderdeki iletişim ve bireyler arası beceriler, görüş oluşumunda ve bireyleri etkilemede çok önemlidir. Böyle liderlerle çalışanların kendilerini güdülenmiş ve güvenli hissettikleri görülmektedir (Yiğit, 2002, s. 18).

Hoş Olmayan Kararlar Alabilme Yetkisi: Tandoğan'a (2003) göre herkes bireyle iyi geçinip herkesin mutlu edilmesi hoş bir durumdur. Ancak hayatın akışı içerisinde, özel hayatta bile herkesin mutlu edilmesi imkanı bulunmamaktadır. Üstelik iş hayatında bir yöneticinin tutturması gerekli olan zor hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere varılması için yönetici birçok kararlar almaktadır. Tüm bu kararların her bireyi mutlu etmesinin zorluğu bilinmektedir. Başarılı yöneticinin herkesi, her an mutlu etme zorunluluğu olmadığını bilmesi ve zorunlu kararları alması gerekmektedir (Sütçü, s. 79 - 80).

Destek: Risk alma liderliğin vazgeçilmez unsurudur. Destek ise, risk almada önemli bir gereksinimdir. Destek üç türdür: Üstlerin verdiği destek, akranların desteği ve beraber çalışılan bireylerin desteği (Yiğit, 2002. s. 18).

Esas Konuyu Görebilme ve Odaklanma Yeteneği: Tandoğan'a (2003) göre iş dünyasının çok sorumlu ve karmaşık bir yapısı bulunmaktadır. Her olay çok hızlı biçimde gelişmektedir. Bu tip ortamlarda asıl meseleyi açık-seçik görüp esas konuya odaklanabilen, hedefe kilitlenebilen yöneticilerin başarılı oldukları görülmektedir (Sütçü, s. 79 - 80).

Güdüleme (Motivasyon): Liderlerin, çalışanları örgüte veya Örgüte ait amaçlara yaklaştıran, inandıran ve özendiren niteliğe sahip eylem ve uğraşlarının tümüne "güdüleme" denilmektedir. Güdülenmenin konusu, çalışanlardaki beklentiye ve ihtiyaçlara, amaçlara, davranışlara ve yeterliliklere dair bilgi verilmesidir (Koçel, 1993). Sabuncu ve Tüz'e (1990) göre çalışanların güdülenmedeki şartları, ortamları, zamanları, ölçüleri ve yöntemleri hususunda yeterli bilgi ve donanım sahibi liderlerin, örgütsel bütünleştirmeyi ve çalışma verimini artırmadaki şansları çok yüksek olmaktadır (Yiğit, 2002, s. 18).

Mintzberg'e göre liderlik yönetsel bir görev olarak tüm yöneticilerin üstlenmesi gereken farklı on rolden bir tanesidir. Dolayısıyla çalışanları güdülemek ve

yol göstericilik liderlik rolünün gereklerindedir (Keçecioglu, 2003, s. 11). Baltaş (2001), Boher ve Watson'a (1999) göre güdüleme, direkt gözlenemez, fakat bireylerin davranışlarının yorumlanmasıyla dolaylı olarak anlaşılmaktadır. Tüm davranışların bir anlamı olduğu için liderlerin, çalışanlara ait davranışları yorumlamaları ve onları güdüleyecek modeller ve yaklaşımları geliştirmeleri gerekmektedir. Araştırmalara göre, çalışanların kararlara katılımı, değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine pozitif etki etmektedir (Yiğit, 2002, s. 18).

Tutku: Tandoğan (2003), başarılı yöneticinin, arkasında kalıcı bir eser bırakan kişi olduğunu vurgulamaktadır. Yönettiği yere uzun zaman hatırlanacak ürünleriyle imzasını atar. Böyle bir eserin yaratılması için sadece yapılan işin sevilmesi yeterli olmayıp bu sevginin tutkuya dönüşmüş bir hırs olması gerekmektedir. Zirveye tırmanabilmenin ve zirvedeki tüm haşin koşullara rağmen orada kalabilmenin yolu yöneticinin hırslı olması ile doğru orantılıdır (Sütçü, s. 79 - 80).

Güç: Güç, başkalarına etki etme, onların davranışlarını kontrol edebilme, kişinin başkalarını kendi isteği doğrultusunda davranışlara yönlendirme yeteneğidir (Koçel, 1993, s. 314). Gücün birçok biçimi ve çeşitli kaynakları vardır. French ve Raven tarafından yapılan sınıflamaya göre gücün beş kaynağı vardır: Zorlayıcı güç, Yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve karizmatik güç (Koçel, 1993, s.316).

Efil'e (1996) göre yöneticiyle liderin arasındaki fark, kişileri ve grubu etkilemek için kullanılan gücün farklı olmasında yatmaktadır. Yönetici; kendisine verilen formel yetkiyi, diğer bir ifadeyle yasal gücü kullanırken, lider; bireysel özelliklerinden kaynaklanan gücü kullanmaktadır (Efil, 1996, s.5).

Bunlara ek olarak Carzo ve Yanouzas da (1967) şu sınıflandırmayı yapmıştır. Politik manevralar ya da örgüt içinde politika yapmak, örgütsel kaynaklar, bireysel kaynaklar ve grup kaynakları (Koçel, 1993, s.318).

Etkileme: Etkileme, bir kişiye ait davranışlar vasıtasıyla diğer kişiye ait davranışların değiştirilmesi sürecidir. Güç ve etkileme kavramları birbiri ile yakın olarak ilişki halindedir. Başkalarını etkilemek, kişiye ait gücü artırmakta ve gücü artan kişi ise başkalarına daha kolay etki edebilmektedir (Yiğit, 2002. s. 18).

Etkin İletişim Becerileri: Sosyal hayatın doğasında bulunan ve örgütsel yapıyı oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri hedefleyen bir olgudur. Etkili liderler etkili iletişim ustalarıdır. Marriner - Tomey (1996) ve

Türkmen'e (1994) göre liderler, karşılarında bulunan bireye veya gruba duygularını ve fikirlerini açık biçimde ifade edebilir, aynı şekilde karşısındaki bireyin de kendini ifade etmesine imkan tanır (Yiğit, 2002, s. 18).

Her liderin sahip olduğu temel fonksiyonlardan biri olan güç kullanımı, karar alabilme, iş ortamında dengeyi sağlayabilme, iletişim kurabilme, örgüt içi çatışmaları yönetebilme yeteneklerinin hâkim kılındığı modern liderlik yaklaşımlarının ortaya konulması ile birlikte eski önemini yitirmiş ve dengelere güç unsurundan erkeklere oranla daha yoksun olduğu kabul edilen kadın liderler lehine yön değiştirmiştir. Kadın liderler, yukarıda adı geçen fonksiyonların kullanımını kendilerine has özelliklere bağlı olarak konunun devamında anlatılan nitelikler üzerinden şekillendirmişlerdir (Tunalı, 2006, s:98).

Marquis, Huston'a (1998) göre günümüzdeki teknoloji ve yeni gelişen yönetime ilişkin zorunlulukların itici gücü ile gittikçe karmaşık duruma gelen örgütlerin içerisinde bireylerin adeta kaybolduğu görülmektedir. Netice itibariyle örgütten fiziksel olmasa da ruhsal manada kopmalara yol açan bu gelişmelerin karşısında, bireyin tekrar kazanılması için etkin bir araç olan iletişimden büyük ölçüde faydalanmak olasıdır. Örgütlerin gelişim sürecinde iletişim, örgüt için üzerinde en fazla durulması gereken problem haline gelmektedir. Sabuncu ve Tüz'e (1990) göre ise iletişim olmaksızın örgütten söz edilmesi mümkün değildir. Çünkü planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi yönetime yönelik işlevler sadece etkin bir iletişim ile gerçekleşebilmektedir (Yiğit, 2002, s. 19).

Tandoğan'a (2003) göre bir liderin hem örgüt içindekiler hem de dışındakilerle iletişimi bulunmaktadır. Örgüt dışındakilerin en mühimi olarak müşterileri, mal ve hizmet alınan tedarikçileri, sektör içerisindeki rakipleri, resmi kuruluşları ve basını sayabiliriz. İçerdeki iletişimin muhatabı ise örgütün insan kaynağıdır. Lider, başarılı iletişimiyle içerdekilere ve dışarıdakilere düşlerini satmak, inandırmak ve motive etmek zorundadır (Sütçü, s. 79 - 80). Liderler, örgüt işleyişinin sağlanması ve amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla örgütün çeşitli bölümleri ve ögeleri ile örgüt ve çevresi arasında var olan bilgi ve düşünce akışını sağlayan iyi bir iletişimci olmalıdırlar (Yiğit, 2002. s. 18).

İnsanı Tartabilme Becerisi: Tandoğan'a (2003) göre insan kaynağının örgütün başarısı için mühim bir yerinin olduğu inkârı mümkün olmayan bir gerçektir.

Bundan dolayı, insanın tanınması ve tartılabilmesine yönelik beceri de başarı için bir liderde bulunması gereken mühim bir özelliktir. İnsanları tartabilmenin, kimin hangi pozisyonda başarılı olacağına doğru karar verebilmenin yolu güçlü sezgiden ve belirgin bir yetenekten geçmektedir (Sütçü, s. 79 - 80).

Yönetim Becerileri: Ergun'a (1992) göre yönetim; örgütsel amaçlara etkili ve verimli şekilde ulaşabilmek amacıyla planlamaya, örgütlemeye, yöneltmeye, eşgüdümeye ve denetime yönelik işlevlerin sistematik biçimde uygulanması aşamasıdır. Yönetim; sadece özel veya resmi örgütlerde değil, belli hedeflere ulaşmak için grup çabasını gerektiren her yer için gereklidir. Leddy ve Maepaper'e (1989) göre ise yönetim, organizasyona yönelik hedeflerin yerine getirilmesi için kaynakların kullanımını gerektirmektedir. İş, diğer insanlarla beraber yapıldığından yöneticinin; diğer yöneticilerle, meslek üyeleriyle ve yardımcı personelle etkin iletişim kurup sürdürebilmesi önemlidir. Naish (1997) yönetsel becerileri üç grupta incelemektedir. Bunlar; personel, maliyet ve kaynaklardır. Etkin yöneticiler, personel alma ve ekip üyelerini seçme, aynı zamanda performans geliştirme ve performansı geliştirme yeteneklerine sahip olan yöneticilerdir (Yiğit, 2002, s. 19).

Yetenek Yetiştirilme Becerisi: Tandoğan'a (2003) göre başarılı bir yöneticinin uzun vadeli bir eser bırakabilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı da "benden sonra tufan" mantığı ile hareket edemez. Geleceğe yönelik liderleri yetiştirme adına çaba sarf eder. Doğru adayların seçilmesi yetmez; bu adayların yetiştirilmesi gerekmektedir. Liderlik, kitapların öğreteceği bir sanat değildir. Başarılı lider, genç yetenekler için öğretmen rolünü icra eder. Çevresinde bulunan diğer yöneticilerin de böyle davranması için teşvik eder (Sütçü, s. 79 - 80).

Anlaşmazlıkları Çözme Becerileri: Bostfort'a (1997) göre etkili lider bir anlaşmazlık ile karşılaştığı zaman "Bu sorun kimin?" diye sormalıdır. Sorunu yaşayanın çözüm getirmesi en uygun yöntemdir. Yönetici bir sorunu çözemediğinde, bir süre o sorundan uzaklaşabilmektedir.

Bir sorunu çözemediğinde görevi, çözebilecek birinin üstlenmesini sağlayabilmelidir. Mücadele esnasında seçici olup bir konunun üzerinde gereğinden çok durulmaması yerinde olacaktır. Zira anlaşmazlıkların çoğu, başı sonu belirsiz ve önemi olmayan hususlarla ilgilidir (Yiğit, 2002, s. 19) .

Öz Güven: Tandoğan'a (2003) göre başarı için liderin rahatlığı ve kendine güvenmesi gerekmektedir. Başarılı bir orkestra şefi müzik aletlerinden hiçbirini, o müzik aletinin sanatçısı kadar iyi çalamaz. Ancak tek tek kendinden iyi olan bir müzik grubunu yönetip güzel müzik çıkarabilmektedir. Öz güven sahibi bir yönetici, yeri geldiği zaman eksik yönünü kabullenip "Ben bilmiyorum" diyebilmeli ve yanındaki kişilerden yardım talep edebilmelidir (Sütçü, s. 79 - 80).

Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak: Etkili bir liderin, hayal kırıklıkları yaşanması halinde bu durumun üstesinden kolaylıkla gelebilmesi gerekmektedir. Liderin diğer bireyleri yönlendirme yeteneğiyle direkt ilintili olan kuvvetli bir özsaygısı bulunmaktadır (Yiğit, 2002, s. 19).

Uyum Yeteneği: Tandoğan'a (2003) göre yaşanan ortam, değişimin değişmediği bir ortamdır. Sürekli, her şeyin değişebilme durumu vardır. Böylesine bir ortamda başarılı olmak isteyen bir yöneticinin değişen ortama ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Değişim esnasında eski duruma takılmamalı, statükonun korunması gayretinde olmamalıdır. Bu uyum gerektiren esnekliği ortaya koyabilmelidir (Sütçü, s. 79 - 80).

2.3. LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı bilhassa savaş, kriz gibi olağanüstü hallerde kararların daha çabuk verilmesine olanak sağlamakta ve bundan dolayı örgütlerce kullanılmaktadır. Otokratik liderlik tarzının faydaları, otokratik ve bürokratik toplumlarda bulunan grup üyelerinin beklentilerine uygun olması, liderin bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vererek daha etkin ve hızlı karar vermesi imkânı sağlaması ve tamamen resmi yapıyı temsil etmesidir. Liderin aşırı bencil davranarak yaratıcılığı azaltması, grup üyelerine söz hakkı vermeyip onların iş yapma isteklerini kaybettirerek tatminsizlik yaratması ve işletmede yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olması bu tarzın sakıncalı taraflarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Otokratik lider, astlardaki iş tatminini önemseyen ve kendine güven duyulması isteğinde olan babacan birey rolünü taşımaktadır. Bu tip liderlikte başarı, saygıyı ve bağlılığı sağlayacak kişilikle, güçlü ve akıllı olunmasıyla mümkün olabilmektedir. Astlardaki tatmin duygusu, üstlerdeki iyi niyete bağlıdır. Lider, genel olarak yalnız başına karar verir ve astların liderliğe yetişme imkânı da zayıftır. İşlerin yürümesi, liderin devamlı işin başında olmasına bağlıdır (Mucuk, 2000: 182)

Otokratik liderler, astlara ne yapması gerektiğini söyleyip onlardan sorulmasını beklemeksizin itaat etmelerini talep ederler. Bunun dışında onların motive edilmesi için onları zorlayıp kontrolde tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünmektedirler. Otokratik liderlerdeki güçlü taraf kararlı olmak, zayıf taraf ise astları, mümkün olan performansın en iyisini ortaya koymaları için güdülemedeki başarısızlıklardır (Thompson, 1998: 129). Otokratik liderler kuvvetli bir yönelimin sunulmasının yanında, zorlayıcı tarzın dışında, çalışanlardaki bağlılığın kazanılması gerçeğini açık biçimde kabul ederler (Çelik, 2007: 61).

2.3.2. Demokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında, otokratik liderlikteki gibi merkezde toplanmış olan bir otorite bulunmamaktadır. Demokratik liderler, astlarının etkilenmesi için kontrol etme taktiklerinin yerine uzmanlığı ve ilgi gücünü kullanmayı tercih ederler. Bireylerin iş unsurlarla motive olduklarına inandıkları için başarılı işlerin takdir edilmesi, katılımlı sağlanması, insana değer verilmesi gibi davranışlarını ortaya koyarlar. Bu liderlik tarzında en önemli özellik, çalışmaların lider olmaksızın gerçekleştirilebilmesidir. Fakat kararların alınması esnasında liderin hazır bulunması gerekmektedir. Bu liderlik tarzındaki en mühim sakınca ise karar sisteminin sebep olduğu zaman kaybıdır. Böyle liderler acil durumlarda başarı sağlayamamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211). Demokratik liderler, astlarının ekserisi ne arzu ederse onu uygulamaya çalışırlar ve uyuma verimlilikten de çok değer verirler. Çalışanları yönlendirmek için detaylı açıklamalar yaparlar ve mantıki yaklaşım kullanırlar (Thompson, 1998: 129).

Demokratik liderlik tarzındaki en etkili taraf, bireylere enformasyon paylaşımı yöntemiyle motivasyon ve güç. Yetenekli bir lider ne zaman demokratik, ne zaman

otokratik olacağını bilmeli ve olabildiğince demokratik olmalıdır. İyi bilmelidir ki kendisi ile birlikte çalışanlar beşer unsurdur ve robot değildir (Taymaz, 2005: 54).

Demokratik okullar, eğitimcilerin demokrasiyi yaşama geçiren öğrenme fırsatları oluşturmaları ile ortaya çıkar. Demokratik yaşam şeklinin öğrenilmesi amacıyla tasarlanan fırsatlar okuldaki yaşamın dayandığı yapı ve gelişmeyle uyumlu olmalıdır. Ayrıca öğretim programının öğrencilere demokratik tecrübeler sunması gerekmektedir. Demokratik bir öğretim programı sadece yetişkinlerce neyin önemli olduğuna değil; aynı zamanda öğrencilerin kendileri ve dış dünya ile ilgili sorunlarına ve kaygılarına da yer vererek bilginin pasif alıcısı olmaktan çıkarır ve fikir üretme konusunda etkin bir rol üstlenmelerini sağlar (Kaya: 2002: 125-126).

2.3.3. Serbesti Tanıyan Liderlik

Örgütler, politikalarını oluşturmada ve karar almada liderin katkısını minimum düzeyde tutma eğilimindedir. Liderin, faaliyetleri yönlendirmede hiç gayret harcamadığı görülmektedir. Yönetimsel yetkiye en az gereksinim hisseden, üyeleri kişisel kanaatlerine bırakan, her üyenin kendilerine verilmiş olan kaynaklara göre plan ve program yapmasına olanak sağlayan liderlik biçimidir (Mıhçıoğlu, 1998: 52).

Bu şekildeki liderlikte gruplarda lidere bağımlılık az olmasına rağmen gruptaki üyeler arasında çatışmaların seviyesi yüksektir. Örgütsel ve bireysel doyum düzeyi düşüktür. İşi yapmak üyelere bırakıldığı için dikkatsizlik ve acemilikten dolayı verim oldukça düşüktür (Ekici, 2006: 63).

Yönetimsel yetkiye en az gereksinim hisseden, izleyicileri kendi kendilerine bırakan ve izleyicilerin hepsinin kendilerine verilen kaynaklara göre hedef, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranışları ortaya koyarlar. Böyle bir liderliğin faydası, her üyenin kişisel eğilim ve harekete geçirilmesinde görülmektedir. Sakıncası ise liderin otoriter yapıyı ortadan kaldırması dolayısıyla grup içerisinde anarşiyi doğurması ve her bireyin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. Kişisel başarılar dışında grubun başarıları mühim oranda azalmaktadır (Eren, 2010: 453).

Serbesti tanıyan liderlik, ellerindeki otoriteyi hemen hemen hiç kullanmayan, astlarını kendi haline bırakan ve tanınan kaynakların doğrultusunda planlar

hazırlamalarına imkan veren bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl vazifesi, izleyicilere malzeme ya da kaynağın sağlanması veya konuya ilişkin sorunların çözülmesidir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür seviyesi düşük olan, sorumluluk hissinden yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider yalnızca kendisine yöneltilen hususlara iştirak etmektedir (Güner, 2002: 17).

2.4. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramlarını çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür (Koçel, 2011: 575). Liderlik kuramları hakkında araştırmacıların yıllardır çalışmalar yürüttüğünü, bu kapsamda, bir grup araştırmacının bireysel davranışlar üzerinde dururken, bir diğer grubun liderlik davranışları üzerinde durduğunu son yıllarda ise liderlik ortamı üzerine araştırmaların arttığı görülmektedir (Sökmen, 2010: 114). Liderlik kuramları ve dönemleri Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Liderlik Kuramları ve Dönemleri

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940’ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır
1940’ların Sonundan 1960’ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960’ların Sonundan 1980’lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır

1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Etkileşimsel Liderlik Dönüşümsel Liderlik Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir
-------------------------------------	--	---

Kaynak: Sökmen, 2010:114.

2.4.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2011: 575-576). Bu özellikleri yaş, zekâ, boy, samimiyet, bilgi, doğruluk, cinsiyet, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ırk, yakışıklılık-güzellik, hissi olgunluk, başkalarına güven verme gibi liderin fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından sınıflandırmıştır (Koçel, 2011: 576). Lider, sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden ayrılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 25). Sertoğlu'nun maddeler halinde sıraladığı liderlik özellikleri tablo oluşturularak aşağıda verilmiştir (Sertoglu, 2010: 57);

Tablo 7. Liderin Özellikleri

LİDERİN ÖZELLİKLERİ	
<ul style="list-style-type: none"> ● Bir bakışta durumu kavrama yeteneği ● Sağduyu ● Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi ● Maddi cesaret ● Bedeni dayanıklılık ● Başkalarına değer vermek

<ul style="list-style-type: none"> ● Manevi cesaret ● Risk yükleme kapasitesi ● Yenilikleri uygulama yeteneği ● Çalışkanlık ● Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi ● Soğukkanlılık ● Maceracı eğilim ● Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği ● Duruma uyum kabiliyeti ● Güçlü mantık ● Değişime ayak uydurma becerisi ● Araştırmacılık ● Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fırsat kararları verme yeteneği ● Sezgi gücü ● Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi ● Geniş ve mantıklı hayal gücü ● Zihni dayanıklılık ● Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi ● Görevde titizlik ● Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi ● Sade tavır ● Adalet dağıtma yeteneği ● Yaratıcılık
---	--

Kaynak: Sertoğlu, 2010: 57.

Özellikler kuramı, liderdeki özellikler ve yeteneklerin anlaşılabilmesi hususunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini temel alıp incelediği için yeterli bulunmamıştır (Koçel, 2011: 576).

2.4.2. Davranışsal Kuramlar

Özellikler kuramının liderlik kavramını anlamada yeterli olmaması nedeniyle daha sonra ki araştırmalar lider davranışlarını dikkate almıştır. Bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik kuramları, etkili olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, izleyenlere nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişime geçtikleri, rollerini nasıl yerine getirdikleri üzerinde durmuştur (Dereli, 1982: 238).

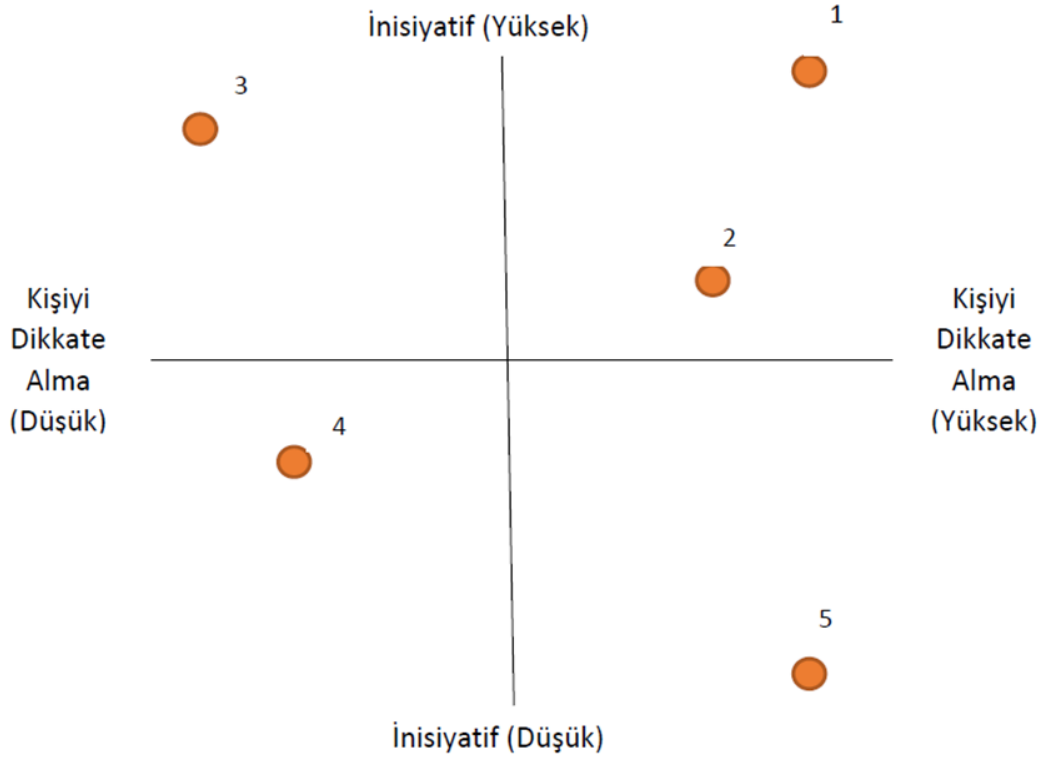
Liderlikte özellikler yaklaşımına eleştiri getiren araştırmacılar liderdeki başarının, özellik ve niteliklerden çok, işlevselliğini yerine getirirken göstermiş olduğu davranış şekline bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Böylece araştırmacılar dikkatlerini, bireysel özellikler yerine göstermiş oldukları davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar, kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabildiğinden, araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarda kullanmaya başlamışlardır (Yalçın, 1991: 218).

Liderin astlarıyla haberleşme tarzı, yetkiyi devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme gibi davranışlar, liderdeki etkinliği belirleyen mühim faktörler olarak incelenmiştir (Arıkan, 2001: 235-236).

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine büyük katkıda bulunan çalışmalardan biri 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır (Koçel, 2011: 578). Askeri ve sivil yöneticilerin çoğu üzerinde yapılan bu çalışmadaki amaç, liderin nasıl tanımlandığının tespit edilmesi olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutularak liderliğe dair süreci ve lideri açıklayan faktörleri belirlemeye çalışılmaktadır (Koçel, 2011: 578).

Bu çalışmanın neticesinde liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin mühim bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (Koçel, 2011: 578). Kişinin dikkate alınması faktörü, liderin izleyicilerde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ortaya koymaktadır. Bu faktör geleneksel beşeri ilişkiler anlayışının ötesinde, liderin gruptaki üyelerinin ihtiyaçları ve arzularıyla yakın olarak ilgilenmesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Koçel, 2011: 578). Yani izleyiciler, lideri kendi talep ve gereksinimlerinin temsilcisi olarak görmektedir. Bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir. İnisiyatif faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaca ilişkin işin zamanında bitirilmesi için, amacın belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sisteminin belirlenmesi, işle ilgili sürelerin belirlenmesi ve bu doğrultuda talimatların verilmesine yönelik davranışını ifade etmektedir (Koçel, 2011: 578). Bu faktör, liderin, davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.



Şekil 4. Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Koçel, 2011: 579.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur.

- Liderin bireyi dikkate alan davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin, inisiyatifi esas alan davranışları çoğaldıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2011: 579).

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılı civarında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından, Michigan üniversitesinde liderlik üzerine periyodik faaliyetler yapılmıştır (Koçel, 2011: 579). Michigan Üniversitesinin çalışmaları da, liderin davranışsal özelliklerini araştırarak etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarının bulunmasını hedeflemiştir. Bu çalışmalarda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine

katkıda bulunan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler de araştırmalarda kullanılmıştır (Koçel, 2011: 452).

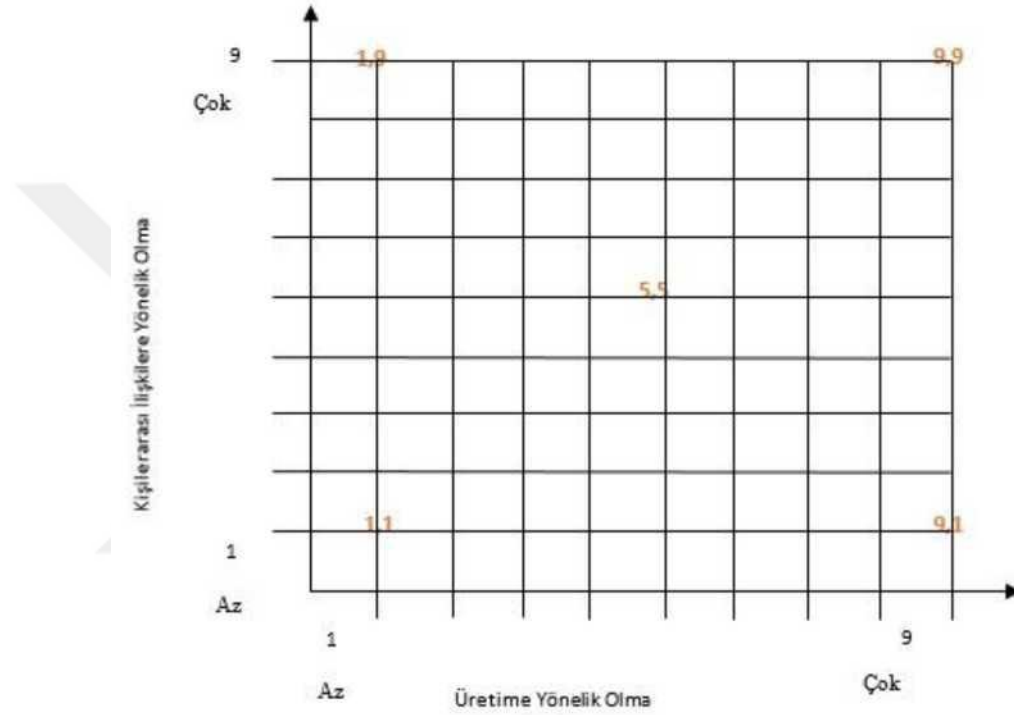
Farklı endüstri dallarında ve farklı kademelerde çalışmakta olan personele yönelik yapılan bu çalışmaların neticesinde, liderlere ait davranışların, Ohio State çalışmalarındaki gibi, iki faktörün etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır (Koçel, 2011: 579).

Bu çalışma, işe yönelik liderin, grup üyelerinin önceden tespit edilen ilkelere ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük oranda cezalandırma ve mevkiye dayalı resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterdiğini vurgulamaktadır. Kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarını geliştirmeye çalışan ve izleyicilerin bireysel gelişim ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir (Koçel, 2011: 579). Bu çalışmalar genel olarak kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Davranışsal teorideki ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori, liderlik davranışlarının açıklanmasına ve sınıflandırılmasına yönelik boyutlar geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük oranda uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylelikle araştırmanın sonucunda tespit edilen faktörlerin liderlik davranışlarına açıklık getirdiğinden liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel, 2011: 452).

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarında görev almış olan Robert Blake ve Jane Mouton isimli bilim adamları, Ohio Üniversitesinin araştırmacılarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş sunmuşlardır. Yönetimsel eğitim programının bir grid şebekesine adaptasyonu ile elde edilen bu görüş, yönetim tarzı matriksi şeklinde bilinmektedir (Koçel, 2011: 579). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile bağlantılı eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışları olarak yoğunlaştıkları faktörleri 2 grupta toplamıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarındaki 2 ayrı boyut olan insana ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle 5 ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Böyle bir modelin en mühim faydası yöneticilere ve

liderlere sergiledikleri davranışların kavramsallaştırması olanağı vermesidir. Böylelikle kendi yönetim şeklinin ne olduğunu anlayabilen bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları dâhilinde istediği değişiklikleri yapma imkânına kavuşmuş olmaktadır. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın biçimde kullanılmıştır. Fakat uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 2011: 403).



Şekil 5. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2011: 580.

Yukarıdaki matrikste çeşitli yönetici tipleri rahatça tespit edilebilir. 9,1 tipi bir yönetici, üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. Dolayısıyla bu tür bir yönetici bu doğrultuda davranacaktır. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir (Koçel, 2011: 581).

Cılız Liderlik (1.1): Burada imalata ve bireylerarası ilişkiye dair ilgi minimumdur. İş başarımı ve astların örgüt içi doyumunu yönünden en düşük çaba sarf eden liderliktir.

Görev Liderliği (9.1): Lider, organizasyon olarak hedeflere ulaşmak amacıyla işyeri şartlarını en yüksek seviyede verimi alacak biçimde düzenler. Görev liderliğinde temel sorumluluk, üretim hedefleridir. Bireyleri birer üretim aracı olarak görmekte ve çalışanların talepleriyle onları mutlu edecek önlemlerin hiçbirine gerek görmemektedirler. Çalışanların arasında çatışma çıktığı zaman lider, yetkisini kullanarak bu çatışmayı sonlandırır. Fikirleri geliştirmek genel olarak lidere aittir, astların fikirleri reddedilir.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider, insanlar arasındaki iyi ilişkilere önem verir. Çalışanlara ait isteklerin karşılanması ve işyerinde insanların mutlu olmasına önem verir. Bu yöneticiler, eğer insanlar mutlu edilirse ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde de artış olacağına inanırlar. Liderler, bütün fikirleri eleştirmeden kabul ederek yeniliğe destek verirler. Üretim, çalışanlar arasındaki sıkı dostluğa ve çatışmaların olmamasına bağlıdır. Bu tarz yönetim biçiminin örgütsel başarı sağlaması zayıf bir olasılıktır.

Orta-Yol Liderlik (5,5): Lider izleyenlerine de, imalata da orta seviyede ilgi gösterir. Lider, hedeflere ulaşmak ve izleyenlerin gereksinimlerini karşılamak için kimsenin şikayet etmeyeceği orta bir yol tutmayı yeğlemektedir. Liderin, üretim için izleyenlere yaptığı baskıyı, onları hoşnut ederek dengelemeye çalıştığı görülmektedir (Başaran, 2004: 88).

Ekip Liderliği (9,9): Görevi ve kişiyi en çok önemseyen liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak olan organizasyon amacının etrafında toplumsal münasebetleri en üst seviyede tutarken, işin başarılmasının da en üst seviyede olmasını ister. Bu tarz lider, ekip lideri, kendisini işine verip başarıya ulaşmak isteyen kişileri işe alarak, örgütün amaçları etrafında toplar ve iş görenlerin arzu ve hırslarının sayesinde hem etkin ve verimli şekilde örgütsel başarılar elde etmeyi hem de insan arzu ve ihtiyaçlarını etkin biçimde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma imkanı sağlamayı arzu eder (Akat ve ark., 1994: 229).

2.4.2.4. Mc Gregor'ın X Ve Y Kuramları

McGregor'a göre yönetici davranışlarını belirleyen en mühim faktörlerden biri, onların insan davranışı hakkındaki düşünceleridir (Koçel, 2011: 581). X ve Y teorilerinin genel özellikleri Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8. X ve Y Teorilerinin Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">• Vasat bir insan çalınmayı sevmez ve işlen mümkün olduğu kadar koymaya çalışır• Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.• Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.• Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.• Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar normaldir.• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.• Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: Ataman, 2002: 459.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Ataman, 2002: 459).

2.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'e ait University of Michigan çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grupta toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2011: 582).

Tablo 9. Yöneticilerin Davranışları

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbesti	Astların iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, 2011: 582.

Likert'in araştırmaları, yüksek verime sahip grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetimin altında olduklarını; düşük verime sahip grupların ise Sistem 2 tipi bir yönetimin altında olduklarını göstermektedir (Koçel, 2011: 582).

2.4.2.6. Davranışsal Liderlik Teorilerinin Eleştirisi

Davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgili bütün araştırma ve bulgular gerçek olan iki lider tipinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Birisi göreve yönelik liderlik tipi iken diğeri ise insanlar arası ilişkilere yönelik liderlik tipidir. Duruma göre, belli durumlarda göreve yönelik lider tipinin daha etkin olabileceği değerlendirilmekte beraber, davranış ekolü, ulaştığı sonuçlarla daha ziyade insana yönelik liderlik tipinin daha başarılı olacağı düşüncesini doğrulamaya çalışmaktadır (Ertürk, 2012: 154). Bu

teorinin en önemli faydası, yöneticilere etkili liderlik davranışlarını öğrenerek uygulayabilmeleri için gerekli analitik araçları sağlamasıdır. Davranışsal teorilerinin, özellikler teorisine göre kıyaslandığında faydaları;

- Özellikler araştırmak yerine davranışları ortaya koyarak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.

- Eğer, liderin tanımlanabileceği etkin davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yöntemiyle liderlik davranışları bireylere kazandırabilmektedir.

- Liderin göstermiş olduğu davranış biçimlerine karşın gruptaki diğer üyelerin gösterdiği davranışları, lidere ve izleyenlere ait davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatını oluşturabilmektedir (Zel, 1997: 101).

Davranışsal teorilere yapılan eleştiriler, davranışsal liderlik alanında çalışma yapan gruplar liderin davranışlarının değerlendirilebilmesi için farklı kaynaklara yönelmişlerdir. Bazısı, liderin kendisine, bazıları da izleyicilere soru sormuşlar, bir kısmı da gözlemcilerin görüşlerinden faydalanmışlardır. Çeşitli araştırmalar ise bir kişinin davranışları değişik kişiler tarafından ve değişik yöntemler ile karşılaştırıldığında, bunların arasındaki benzerliğin sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Bunun için liderin gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek konusunda işi zorlaşmaktadır. Hangi liderlik tipinin en etkin olduğu konusunda tam bir fikir birliğinin olmaması ise diğer bir eleştiridir (Ertürk, 2012: 155).

Liderliğe ilişkin sürecin anlaşılıp açıklanması hususunda davranış teorileri mühim katkılarda bulunmuşlardır. Fakat liderliğe ilişkin sürecin oluştuğu çevreye ve şartlara ağırlık vermemeleri bu görüşlerdeki zayıf taraf olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderliğin göstermiş olduğu davranışında etkin olduğunu ön görmüşlerdir. Farklı koşullarda üretime ağırlık veren liderlik davranışları da, en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkili olabilir (Geçmez, 2009: 35).

2.4.3. Durumsallık Kuramları

Durumsallık teorileri, liderliğin meydana geldiği şartlara ağırlık veren teorilerdir. Bundan dolayı bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir. Bu teorilere ait genel varsayım, farklı şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Dolayısıyla liderliği açıklamaya çalışan bu teori, bu şartlar değişkenini de modele ait bir parça yapmak zorundadır (Koçel, 2011: 584). En iyi lider, davranışsal biçimi şartlara, durumlara, gruba ve bireysel özelliklere benzetebilen liderdir. Bundan dolayı, en iyi liderlik tarzından ziyade herhangi bir durumda hangi tarzın daha etkin olduğundan, söz etmek daha doğru olur (Baysal ve Tekarslan, 1987: 153). Liderlik olayını şartları da dikkate alıp açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderdeki etkinliği belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2011: 584).

- Gerçekleştirilmesi istenilen amaçtaki nitelik
- İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyona ait özellikler
- Lidere ve izleyicilere ait geçmiş tecrübeler

Bu durum Şekil 6'daki gibi ifade edilebilir.



Şekil 6. Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler

Kaynak: Koçel, 2011: 584.

Durumsallık teorisi, uygun liderlik davranışının şartlara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi“ yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. (Koçel, 2011: 584).

Davranışsal teori, liderlerin işle ilgili ya da bireyle ilgili davranış gösterebileceklerini öne sürmüştü, ancak hangi şartlarda işle ilgili davranışın, hangi

şartlarda bireye yönelik davranışın etkili olacağını söylememiştir. Bunun yerine bireye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, dolayısıyla lidere ait etkinliği artıracığını varsaymıştır. Durumsallık teorisi belli durumlarda hangi şartların mühim olduğunun belirlenmesine ve bu şartlara uygun liderlik stilinin ne olabileceğinin araştırılmasına ağırlık vermiştir (Koçel, 2011: 585). Durumsallık teorisinin gayet mantıklı görünmekte olan bu tezine karşılık, hangi şartlarda ne tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu hususta en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinliklerine ilişkin çalışmasıdır (Koçel, 2011: 585).

2.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi hususunda en fazla bilinen bu modele göre liderlere ait davranışların etkinliğinin belirlenmesinde üç mühim durumsal değişken bulunmaktadır. Bunlar:

- Liderle izleyicilerin arasında var olan ilişkiler
- Başarılacak işe ait nitelik
- Liderlerin mevkiye dayalı otoritesine ait derece.

Bu faktörler, lider için pozitif ya da negatif bir ortam oluşturarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışına etki etmektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda farklı bir liderlik davranışı etkili olacaktır (Koçel, 2011: 585).

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- Lider ve izleyiciler arasında var olan ilişkiler: Bu değişken, liderin izleyicilerce sevilip beğenildiğini, lidere olan güvenlerini ve bağlılıklarını ortaya koymaktadır. Liderdeki karizmatik kişiliğin de etkin olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicilere etki etme derecesini belirleyecektir.

- Başarılacak işteki nitelik: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılmasına ilişkin önceden belirlenen belli yolun ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Bazı vazifeler oldukça kesin metotlara bağlıyken, bazıları ise, tamamen işi yapacak olanların kararına bağlıdır.

• Liderin mevkiye dayalı otoritesinin derecesi: Liderin, pozisyonundan dolayı gruptaki üyeleri, emirleri kabul etmeye zorlama derecesidir. Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme gibi hususlarda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Güney, 2000: 534-535).

2.4.3.2. Amaç - Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teoride liderin ortaya koyduğu davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı derecelerindeki etkisinin açıklanmasına çalışılmaktadır (Zel, 1997: 114). Bekleyiş teorisinin liderlik yönünden anlamı; gruba ait üyeler lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi (amaç) (Koçel, 2011: 588). Kısaca lidere ait en mühim iş, izleyiciler adına mühim sayılacak amaçların belirlenmesi ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştireceklerine dair yolun bulunmasına yardım etmektedir (Koçel, 2011: 588). Evans'a göre, yöneticiler astlarına ait davranışları etkileyebilecek bazı araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma olanağı gelmektedir (Koçel, 2011: 589).



Şekil 7. Amaç-Yol Liderlik Teorisi

Kaynak: Koçel, 2011: 589.

Amaç-Yol teorisi, esasen liderin ortaya koyduğu davranışın astlara ait motivasyon, tatmin ve performanslar üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birini gösterebilmektedir.

1. Otoriter Liderlik: Lider neyin, ne zaman yapılacağını belirtir. Bu arada astlar karar aşamasına iştirak etmezler.

2. Destekleyici Liderlik: Lider, astlara dostça davranarak onlara yakın ilgi gösterir.

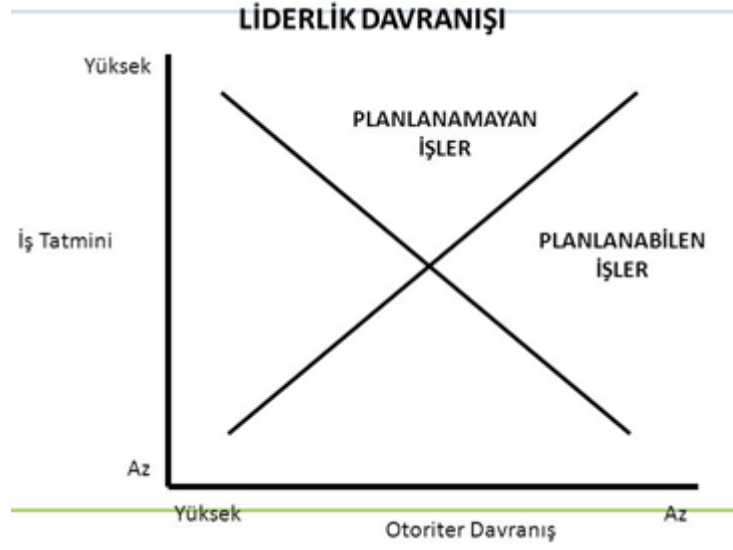
3. Katılımcı Liderlik: Lider, astlardan öneriler bekleyerek onları karar almaya teşvik eder.

4. Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, iddialı hedeflerin belirleyicisi olup astların bu hedefleri en iyi şekilde başaracağına inanır (Mondy ve Premeaux, 1995: 95-104).

Bu davranışın uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerdeki bireysel özellikler,
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- İş niteliği.

Kişinin, kendine ait geleceği kendine ait kararların belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; bireyin geleceğinin bireyin kontrolü dışında var olan faktörler tarafından tespit edileceğine inananlar ise büyük oranda otoriter liderlik tarzından daha çok tatmin duyacaklardır. Aynı biçimde, başarmayı istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Koçel, 2011: 590). İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkinin şöyle gösterilmesi mümkündür (Şekil 8).



Şekil 8. Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, 2011: 590.

Bu teoriye göre, en uyumlu liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişmektedir. Amaç-Yol Teorisine ilişkin geçerliliği değerlendirebilecek ölçüde araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Var olan araştırmalar ise bu teorinin desteklenmesi hususunda karma bir manzara ortaya koymaktadır (Koçel, 2011: 590).

2.4.3.3. Durumsallık Teorilerinin Eleştirisi

Genel olarak durumsallık teorileri uygun olan lider davranışının şartlara göre değişim gösterebileceğini savunmaktadır. Bu düşünce ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı olduğunu savunan davranışsal teorilerinin farklı bir bakış açısını oluşturmaktadır. Davranışsal teoriler, lidere yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmekte, fakat hangi şartlarda hangi davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğinden dolayı liderin etkinliğini arttıracığını belirtmemektedirler. Halbuki durumsallık teorisine göre bu davranış biçimlerinin ikisi de belli koşullar altında aynı derecede etkili olabilmektedir. Bundan dolayı, durumsallık teorileri, belli durumlarda hangi koşulların mühim olduğunun belirlenmesine ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğinin araştırılmasına önem vermiştir. Durumsal liderlik teorisi liderin göstermiş olduğu davranışlara etki

eden pek çok etkeni araştırma konusu yapması nedeniyle önem arz etmektedir. Liderlik her ne kadar üzerinde çok tartışılrsa da tam bir netlikle ortaya konulan bir kavram olmaması nedeniyle durumsallık yaklaşımı bu kavramın anlaşılmasında farklı bakış açısı sağlayacak düşünüş tarzları ortaya koyduğu için araştırmacılara devam etmesi yönünde önemli bir katkı sağlamıştır (Kılıç, 2006: 79).

2.4.4. Modern Yaklaşımlar

Yönetimsel alanda yapılan güncel faaliyetler liderlik tarzlarındaki klasik modellerin yetersiz olduğu neticesini ortaya çıkararak yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni ya da modern teoriler; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almıştır. Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Bu alanda yapılmış çalışmalardan yola çıkılarak modern liderlik tarzları olarak aşağıda açıklanacak olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liberal liderlik tarzları üzerinde durulmuştur.

2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Lider her şeyden önce liderlik yeteneklerini kullanarak, organizasyon üyelerini harekete geçirmeli, onların çalışmalarında yeni değerler oluşturmalı ve yeni örgütsel roller belirlemelidir. Son zamanlarda, birçok akademisyen, yazar ve yönetici güçlü bir örgütsel yaşam ve ihtiyaç duyulan güçlü bir lider için dönüşümcü liderlerin önemine işaret etmektedirler. Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda daha çok dönüşümcü liderlere doğru eğilim olduğu görülür (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212).

Lider, çalışanlara ait motivasyona negatif olarak etki eden engelleri ortadan kaldırır. Bunun için de ekibinde yer alan kişileri sorumluluk almaya yöneltir. Yapılan araştırmalar, beraber olunan insanlara güven hissettirildiğinde, onların da bu güvene layık olabilme adına işlerine daha fazla sahip çıktıklarını ve gerçekten de yükseldiklerini göstermektedir (Darbaz, 2004: 529).

Ayrıca bu anlayışa göre lider, izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel, 2011: 592). Dönüşümcü lider organizasyonları,

değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirmek suretiyle üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu ise liderin vizyon sahibi olmasına ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesine bağlıdır. Yani vizyon örgüt yaşamına anlam katmaktadır (Koçel, 2011: 592). Buna göre organizasyondaki işleyişte ve grup üyelerine ait davranışlarda dönüşümü gerçekleştiren liderlik uygulamasına ilişkin yine dört farklı davranış türü olduğu söylenebilir (Koçel, 2011: 592).

- İlk davranış şekli, liderin iş yapma tarzına ilişkin olarak yüksek moral ve etik standartları koyarak grup üyelerinin nezdinde kazanmış olduğu saygıdan dolayı grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının arttığı durum

- İkincisi, liderin idealler ve değer yargılarına bağlı biçimde dile getirdiği vizyonun grup üyelerinde yaratmış olduğu kendini izleme isteği, lidere güvenin artması ve bir çeşit liderden ilham almaya yönelik duygusal motivasyon sağlayan durum

- Üçüncüsü, liderin var olan yapılanmayı eleştirerek farklı perspektifler getirmek, inovatif fikirler sürmek yoluyla çalışanların entelektüel yönlerine hitap etme ve onları bu yolda düşünme ve davranmaya özendiren durum

- Dördüncüsü ise grup üyelerine danıştığı, onlara koçluk yaptığı, onların gelişmesi adına ilgi ve çaba gösterdiği davranış tarzıyla grup üyelerinin dönüşümünü sağladığı durum.

2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik gelenekler ve geçmişe bağlı olmanın yanında lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir münasebetin olduğu bir liderlik biçimidir. Burns'e göre etkileşimci liderlikte lider ile izleyici arasında karşılıklı olarak etkileşim bulunmak zorundadır. Bu liderler geçmişle gelecek arasında köprü kurmak isteyen liderlerdir (Ceylan ve ark., 2005: 33).

Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasına ve organizasyona bağlanmasına neden olmaktadır. Lider bir taraftan yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını izlerken, bir taraftan da onların istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Etkileşimci liderlik tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilenir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı iletişim doğrultusunda durumsal

faktörleri ve izleyicilerin beklentilerini doğru biçimde tanımlamaya, gerekli motivasyonu uygun araçlarla sağlayarak izleyicileri etkilemeye ve iyileştirme yoluyla iş yapma veya yaptırma yoluna gider. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile fazla ilgili değildir (Ataman, 2002: 471).

Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri; pazar payını genişletme, karı artırma, maliyetleri düşürme gibi genellikle iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Geçmişten gelen olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir ama atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 189).

2.4.4.3. Liberal Liderlik

Yönetimsel yetkiye en az ihtiyaç hisseden, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve izleyicilerden her birini kendine verilen kaynaklara göre amaç, plan ve programlarını gerçekleştirmelerine olanak tanıyan liderlerdir. Başka bir ifadeyle, serbestiyetçi liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetkinin kullanılması hakkını tamamen astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2010: 461).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE LİDERLİK UYGULAMALARI KAVRAMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgütsel değişim konusu son 20 25 yıldır bilim çevresinde araştırılan bir konu olmasına rağmen liderlik ile bağdaştırılarak yeterince çalışılmamıştır. Araştırmacılar liderlik ile ilgili çeşitli değişkenleri ele alarak örgütsel değişime olan etkileri belirlemeye çalışmışlardır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi Alagöz ve Çetin' in (2016) Antalya' da bulunan beş yıldızlı otellerde ele alınmıştır. Yapılan bu çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. 157 otelin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını etkileşimci liderlik tarzına göre daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzı yöneticilerin sahip oldukları sektör deneyimi ve yöneticilik deneyimine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerde meydana gelen değişim, yöneticilerin yaşlarına, deneyimlerine, cinsiyetine, yönetim şekli ve personel sayısına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

İş görenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi (2014) Dinçer ve Ünsar tarafından araştırılmıştır. 632 işgören ile

gerçekleştirilen çalışmada farklı kuruluşlarda liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada iş görenler örgütsel değişimde en fazla dönüştürücü liderlik tarzını anlamlı bulmuşlardır. Yöneticilerin iş gördürücü liderlik tarzını uygulamaları örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği de ortaya çıkmıştır.

Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolünü Tüfekçi ve Saylı (2006) kapsamlı bir çalışmayla ele almışlardır. Araştırma 80 ayrı yöneticiyle görüşerek uygulanmıştır. Çalışma sonucunda personeller iyi işler yaptıklarında üst yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi gerektiği, üst yöneticilerin yetkilerini astları ile paylaşmaları gerektiği ve üst yöneticilerin personellerinin başarısını düşünerek gerek duyduğu zaman kurallar dışında hareket edilmesi sonuçlarına ulaşmışlardır.

3.2. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümünde, örgütsel değişimde liderlik uygulamalarının rolü ile ilgili olarak gerçekleştirilen uygulamalı araştırma üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın amacına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütlesine ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere değinilmektedir.

3.2.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin, örgütsel değişime ve liderlik uygulamalarına yönelik algılarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, örgütsel değişime ilişkin çalışan algılarında ve değişimden kaynaklı belirsizliğin azaltılmasında liderlik uygulamalarının ne derece etkili olduğunun belirlenmesidir.

3.2.2. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütsel değişimde liderlik uygulamalarının ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır. Bu çerçevede liderlik uygulamalarının alt boyutlarını oluşturan model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanma boyutlarının örgütsel değişim algısının alt boyutları olan değişim sıklığı, planlı değişim ve değişim etkisi boyutları ile değişimden kaynaklı belirsizlik üzerindeki etkisi belirlenmek istenmektedir. Bu kapsamda aşağıda belirlenen araştırma sorusu cevaplanmak istenmektedir.

Araştırma Sorusu: Örgüt içerisindeki liderlerin uygulamaları çerçevesinde çalışanlarına model olması, paylaşılan bir vizyon oluşturmaları, risk alma derecesi, çalışanlarını tanıma ve takdir etmesi ve takım çalışmasına odaklı uygulamalar gerçekleştirmesi, çalışanların örgütsel değişim algıları ve değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde etkili midir?

Araştırma sorusuna yönelik olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

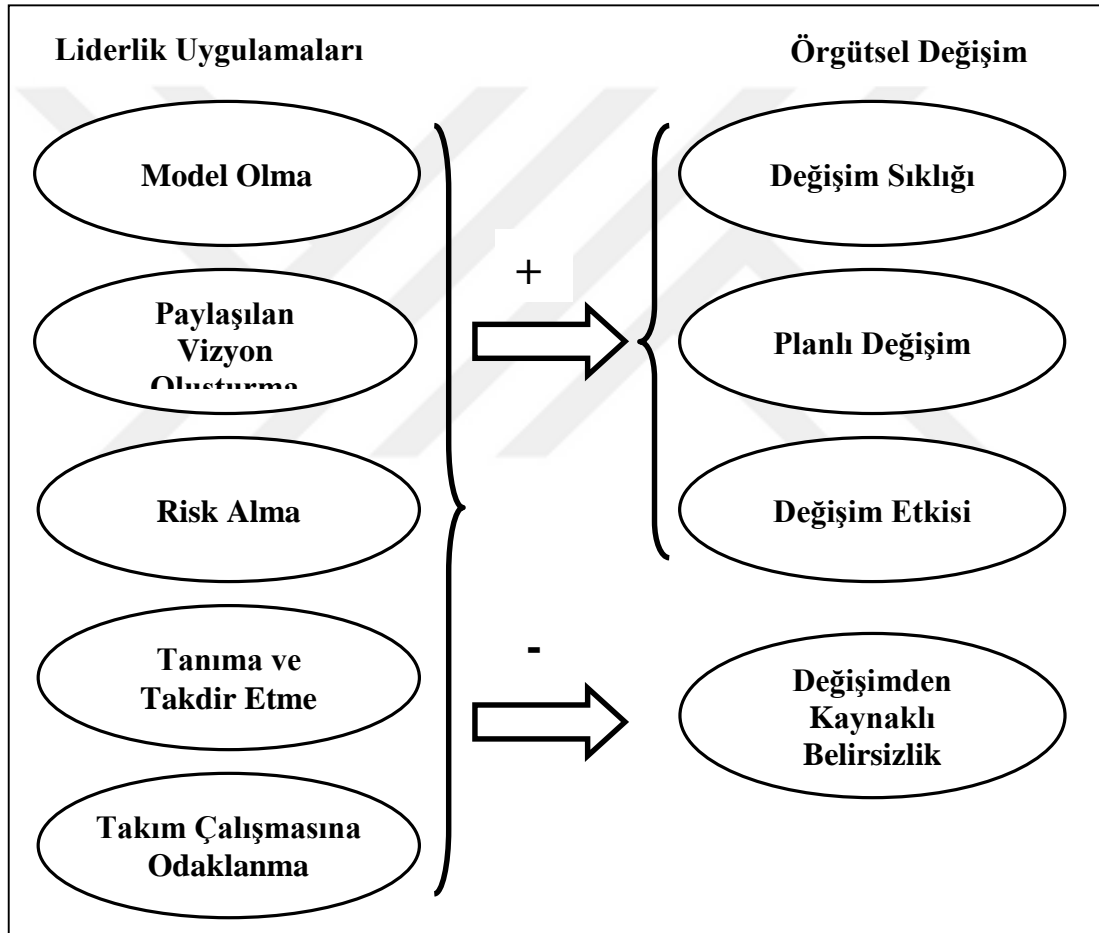
- **H1: Liderlik uygulamalarının çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
 - H1a: Liderin çalışanlarına model olmasının çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H1b: Liderin çalışanlarına paylaşılan vizyon oluşturmalarının çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H1c: Liderin risk alma derecesinin çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H1d: Liderin çalışanlarını tanımasının ve takdir etmesinin çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H1e: Liderin takım çalışmasına odaklanmasının çalışanların değişim sıklığı algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H2: Liderlik uygulamalarının çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
 - H2a: Liderin çalışanlarına model olmasının çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

- H2b: Liderin çalışanlarına paylaşılan vizyon oluşturmasının çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2c: Liderin risk alma derecesinin çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2d: Liderin çalışanlarını tanımasının ve takdir etmesinin çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2e: Liderin takım çalışmasına odaklanmasının çalışanların planlı değişim algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H3: Liderlik uygulamalarının çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
 - H3a: Liderin çalışanlarına model olmasının çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3b: Liderin çalışanlarına paylaşılan vizyon oluşturmasının çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3c: Liderin risk alma derecesinin çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3d: Liderin çalışanlarını tanımasının ve takdir etmesinin çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3e: Liderin takım çalışmasına odaklanmasının çalışanların değişim etkisi algıları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H4: Liderlik uygulamalarının çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.**
 - H3a: Liderin çalışanlarına model olmasının çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3b: Liderin çalışanlarına paylaşılan vizyon oluşturmasının çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3c: Liderin risk alma derecesinin çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
 - H3d: Liderin çalışanlarını tanımasının ve takdir etmesinin çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

- H3e: Liderin takım çalışmasına odaklanmasının çalışanların değişimden kaynaklı belirsizlik algıları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

3.2.3. Çalışmanın Modeli

Hipotezler kapsamında araştırılmak istenen ilişkilerin bütünsel olarak gösterildiği çalışma modeli Şekil 9’da sunulmaktadır.



Şekil 9. Çalışma Modeli

Çalışma modeli, liderlik uygulamalarının alt boyutlarının örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisini göstermektedir.

3.2.4. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Çalışmanın ana kütlesini, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda üniversitede görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar ana kütle içerisinde yer almaktadır.

Karabük Üniversitesi personel daire başkanlığının internet sayfasından elde edilen veriler çerçevesinde 2017 yılı Ocak ayı içerisinde 943 akademik personelin görev yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda anketler 1 Mart - 1 Nisan 2017 tarihleri arasında ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak kolayda örnekleme yöntemi ile 425 kişiye ulaşılmıştır. Ulaşılanların 247'inden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı ise %58,1 olarak gerçekleşmiştir. Ancak anketlerden 24 tanesi soruların tamamına cevap verilmediği için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 223 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.2.5. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında veriler, anket yönetimi aracılığıyla elde edilmiştir. Bu çerçevede Yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların örgütlerinde gerçekleştirilen liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel değişim algılarının ve değişimden kaynaklı belirsizlik algılarının derecesini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

3.2.6. Çalışmanın Analiz Yöntemi

Çalışmada ilk olarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla araştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Bryne, 2010:5-6; Meydan ve Şeşen, 2011:21). Güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265/ Tavşancıl, 2010:29).

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez testlerinde çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizler çerçevesinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi için AMOS programından, güvenilirlik analizleri ve çoklu doğrusal regresyon analizi için ise SPSS programından faydalanılmıştır.

3.2.7. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan liderlik uygulamaları ölçeği ve örgütsel değişim ölçeği için literatür incelenmiş ve araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen en uygun ölçekler kullanılmıştır.

3.2.7.1. Liderlik Uygulamaları Ölçeği

Akademik personelin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının derecesi Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Liderlik uygulamaları ölçeği 5 boyuttan ve 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan beş boyut; model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanma şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yavuz (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçek maddeleri beşli likert tipi olarak anket formunda kullanılmıştır. Maddeler “1= Hiçbir zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4=Çoğunlukla” ve “5=Her zaman” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, belirlenen unsura ilişkin yüksek derecede algının bulunduğunu göstermektedir.

3.2.7.2. Örgütsel Değişim Ölçeği

Katılımcıların örgütsel değişim algılarının seviyesini belirleyebilmek amacıyla Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 3 ifade değişim sıklığının, 3 ifade planlı değişimin ve 3 ifade değişim etkisinin seviyesini belirleyebilmek amacıyla kullanılmıştır. Katılımcıların, değişimden kaynaklı belirsizlik algılarının seviyesi yine Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 4 ifadeden oluşan ve tek boyutlu ölçek aracılığıyla ölçülmüştür.

Ölçekler beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, belirlenen unsura ilişkin yüksek derecede algının bulunduğunu göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, Karabük Üniversitesinde görevli akademik personel üzerinde gerçekleştirilen ve örgütsel değişimde liderlik uygulamalarının ne derece etkili olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmaya ilişkin bulgulara değinilmektedir. Bu kapsamda, sırasıyla, araştırma amacıyla kullanılan örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı; cinsiyet, medeni durum, yaş ve üniversitede çalışma süresi çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 223 akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Dağılım

Değişken		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	90	40,4
	Erkek	133	59,6
Yaş	25 ve altı	14	6,3
	26-32 arası	111	49,8
	33-38 arası	61	27,4
	39-45 arası	28	12,5
	46 ve üstü	9	4,0
Medeni Durum	Evli	154	69,1
	Bekar	69	30,9
Üniversitede Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	22	9,8
	2-5 yıl arası	140	62,8
	6-10 yıl arası	45	20,2
	10 yıldan fazla	16	7,2
	Toplam	223	100

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan akademik personelin %40,4'ü kadınlardan ve %59,6'sı ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırma örneklemine daha fazla oranda erkek akademisyenlerden oluştuğu söylenebilir.

Tabloya 10'a göre katılımcıların %6,3' 25 ve altı, %49,8'i 26 ile 32 arası, %27,4' 33 ile 38 arası, %12,5'i 39 ile 45 arası ve %4' 46 ve üstü yaş aralığındadır. Bu çerçevede örneklemine büyük çoğunluğu 26 ile 38 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır (%77,2).

Tablo 10'a. incelendiğinde katılımcıların %69,1'inin evli ve %30,9'unun bekar olduğu grlmektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılanların büyük oranda evli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10'a bakıldığında araştırmaya katılan akademik personelin %9,8'inin 1 yıl veya daha az süredir, %62,8'inin 2 ile 5 yıldır, %20,2'sinin 6 ile 10 yıldır ve %7,2'sinin 10 yıldan fazla süredir mevcut niversitesinde alıştığu grlmektedir. Bu çerçevede katılımcıların çoğunluğunun mevcut niversitesinde 2 ile 5 yıl arasında bir tecrübeye sahip olduğu söylenebilir (62,8).

3.3.2. Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test edebilmek için ölçeklere ayrı ayrı doğrulatory faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.2.1. Liderlik Uygulamaları leğine İlişkin Doğrulatory Faktör Analizi

Liderlik uygulamaları leğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla AMOS programından yararlanılarak doğrulatory faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulatory faktör analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 11. Liderlik Uygulamaları leğine İlişkin Doğrulatory Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değeri
Model Olma	S1	1,000	0,848*	-	-
	S2	1,014	0,854*	0,050	20,262
	S3	0,996	0,856*	0,060	16,657
	S4	1,034	0,879*	0,060	17,330
	S5	1,050	0,854*	0,063	16,581
	S6	1,086	0,859*	0,065	16,612
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	S7	1,000	0,814*	-	-
	S8	1,176	0,851*	0,077	15,236
	S9	1,188	0,865*	0,076	15,638
	S10	1,190	0,882*	0,074	16,159
	S11	1,211	0,861*	0,078	15,550
	S12	1,148	0,610*	0,117	9,773
Risk Alma	S13	1,000	0,804*	-	-
	S14	1,085	0,851*	0,073	14,836
	S15	1,132	0,867*	0,074	15,230
	S16	1,107	0,850*	0,075	14,799
	S17	1,080	0,839*	0,074	14,495
	S18	1,045	0,818*	0,075	13,972
Tanıma ve Takdir Etme	S19	1,000	0,847*	-	-
	S20	1,056	0,875*	0,052	20,315
	S21	1,083	0,854*	0,065	16,588
	S22	1,094	0,885*	0,062	17,701
	S23	1,115	0,875*	0,064	17,334
	S24	1,061	0,863*	0,063	16,908
Takım Çalışmasına Odaklanma	S25	1,000	0,837*	-	-
	S26	1,085	0,885*	0,053	20,623
	S27	1,076	0,893*	0,062	17,490
	S28	1,053	0,880*	0,062	17,031
	S29	1,019	0,894*	0,058	17,496
	S30	1,037	0,878*	0,061	16,924

N=223, * p<0,01

Tablo 10'daki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, liderlik uygulamaları ölçeği için faktör yükleri 0,610 ile 0,894 arasında değişmektedir. Ayrıca en düşük t-değerinin 9,773 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde bir ölçeğin geçerliliğinin sağlanabilmesi için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği değerlerine de bakılması gerekmektedir (Şimşek, 2007:47). Gerçekleştirilen analiz çerçevesinde uyum iyiliği değerleri olarak,

ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) incelenmiştir. χ^2/sd değerinin 5'in altında, GFI değerinin 0,85'in üstünde, NFI, TLI, CFI değerinin 0,90'ın üstünde ve RMSEA değerinin ise 0,08'in altında olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007:47; Bryne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37). Analiz sonucundaki uyum iyiliği değerleri Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12. Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	NFI	TLI	CFI
497,336	388	1,282	0,036	0,875	0,934	0,983	0,985

Tablo 12 incelendiğinde, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1,282$, RMSEA=0,036, GFI=0,875, NFI=0,934, TLI=0,983, CFI=0,985). Dolayısıyla, analizi sonucunda, liderlik uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.3.2.2. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci olarak örgütsel değişim ölçeğine ve değişimden kaynaklı belirsizlik ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analizi sonuçları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değeri
Değişim Sıklığı	S1	1,000	0,917*	-	-
	S2	0,985	0,898*	0,045	21,765
	S3	0,988	0,894*	0,046	21,503
Planlı Değişim	S4	1,000	0,897*	-	-
	S5	1,055	0,925*	0,048	21,975
	S6	0,995	0,884*	0,050	19,726
Değişim Etkisi	S7	1,000	0,864*	-	-
	S8	1,073	0,900*	0,057	18,856
	S9	1,132	0,932*	0,056	20,214
Değişimden Kaynaklı Belirsizlik	S10	1,000	0,859*	-	-
	S11	1,067	0,887*	0,059	18,191
	S12	1,143	0,898*	0,061	18,651
	S13	1,174	0,906*	0,062	19,003

N=223, * p<0,01

Tablo 12'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel değişim ölçeği için faktör yükleri 0,864 ile 0,932 arasında ve değişimden kaynaklı belirsizlik ölçeği için faktör yükleri 0,859 ile 0,906 arasında değişmektedir. Ayrıca analiz sonucunda en düşük t-değerinin 18,191 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	NFI	TLI	CFI
62,530	59	1,060	0,016	0,959	0,981	0,999	0,999

Tablo 13'e göre, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ($\chi^2/sd=1,060$, $RMSEA=0,016$, $GFI=0,959$, $NFI=0,981$, $TLI=0,999$, $CFI=0,999$). Dolayısıyla, analizi sonucunda, örgütsel değişim ölçeğinin ve değişimden kaynaklı belirsizlik ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.3.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi kapsamında, ölçeklerin her bir alt boyutuna ve belirtilen ölçekte yer alan ifadelerin tamamına ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Bu çerçevede elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Liderlik Uygulamaları	30	0,971
Model Olma	6	0,944
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	6	0,911
Risk Alma	6	0,936
Tanıma ve Takdir Etme	6	0,949
Takım Çalışmasına Odaklanma	6	0,955
Örgütsel Değişim	9	0,964
Değişim Sıklığı	3	0,930
Planlı Değişim	3	0,929
Değişim Etkisi	3	0,926
Değişimden Kaynaklı Belirsizlik	4	0,936

Tablo 14’e göre, ölçeklere ve ölçeklerin alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik değerleri 0,70’in üzerindedir Dolayısıyla, çalışma kapsamında kullanılan ölçekler, örneklem çerçevesinde güvenilir değerlere sahiptir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, liderlik uygulamalarının boyutları, örgütsel değişimin boyutları ve değişimden kaynaklı belirsizlik değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmektedir. Bulgular Tablo 15’da gösterilmektedir.

Tablo 15. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S. S.	Korelasyonlar									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Model Olma	3.43	1.01	1								
2	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	3.43	1.09	0,81**	1							
3	Risk Alma	3.34	0.94	0,76**	0,73**	1						
4	Tanım ve Takdir Etme	3.46	1.09	0,85**	0,85**	0,75**	1					
5	Takım Çalışmasına Odaklanma	3.48	1.11	0,84**	0,81**	0,75**	0,86**	1				
6	Değişim Sıklığı	3.42	1.17	0,81**	0,82**	0,72**	0,85**	0,84**	1			
7	Planlı Değişim	3.38	1.18	0,81**	0,82**	0,70**	0,84**	0,86**	0,84**	1		
8	Değişim Etkisi	3.51	1.20	0,79**	0,81**	0,65**	0,83**	0,83**	0,82**	0,83**	1	
9	Değişimden Kaynaklı Belirsizlik	2.58	1.13	-0,80**	-0,81**	-0,71**	-0,85**	-0,84**	-0,86**	-0,83**	-0,82**	1

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 15'e göre çalışmaya katılan akademik personelin liderlik uygulamaları kapsamında en yüksek algısının takım çalışmasına odaklanma olduğu görülmektedir (Ort=3,48). Örgütsel değişim kapsamında ise değişim etkisine ilişkin algının yüksek olduğu görülmektedir (Ort=3,51). Bununla birlikte, liderlik uygulamaları ve örgütsel değişim boyutları kendi aralarında ve birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı olarak

etkileşim içindedir. Belirtilen değişkenlerin, değişimden kaynaklı belirsizlik değişkeniyle ilişkisi ise negatif yönlü ve anlamlıdır. Dolayısıyla, belirtilen ilişkilerin belirlenen yönde olduğu görülmektedir.

3.3.5. Hipotez Testleri

Bu çalışmada, örgütte gerçekleştirilen liderlik uygulamalarının, örgütsel değişim algısını ve değişimden kaynaklı belirsizlik algısını ne şekilde etkilediği araştırılmaktadır. Bu amaçla liderlik uygulamaları boyutlarının (model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme, takım çalışmasına odaklanma) örgütsel değişim boyutları (değişim sıklığı, planlı değişim, değişim etkisi) ve değişimden kaynaklı belirsizlik üzerinde ne derece etkili olduğu hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmektedir.

Regresyon analizi kapsamında liderlik uygulamaları boyutlarının örgütsel değişim boyutları ve değişimden kaynaklı belirsizlik üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum ve üniversitede çalışma süresi) kontrol değişkenleri olarak analizde kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişim Sıklığı	Planlı Değişim	Değişim Etkisi	Değişimden Kaynaklanan Belirsizlik
	β	β	β	β
Kontrol Değişkenleri				
Cinsiyet	0.018	0,003	0,043	0,008
Yaş	0.030	0,009	-0,024	-0,007
Medeni Durum	0.016	0,031	0,042	-0,063
Üniversitede Çalışma Süresi	0.009	-0,018	0,023	-0,004
Bağımsız Değişkenler				
Model Olma	0.120*	0,127*	0,178*	-0,088
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	0.201**	0,217**	0,250**	-0,168*
Risk Alma	0.028	-0,022	-0,117*	-0,044
Tanıma ve Takdir Etme	0.317**	0,193*	0,273**	-0,347**
Takım Çalışmasına Odaklanma	0.282**	0,436**	0,335**	-0,304**
F Değeri	89,665**	97,040**	80,193**	84,603**
R²	0,791	0,804	0,772	0,781
Düzeltilmiş R²	0,782	0,796	0,763	0,772

*p<0,05; **p<0,01

Çalışmada araştırılmak istenen hipotezler çerçevesinde ilk olarak, liderlik uygulamaları boyutlarının değişim sıklığı algısı üzerinde ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır. Tablo 16'daki analiz sonuçları incelendiğinde, liderlik uygulamalarının model olma ($H1a:\beta=0,120,p<0,05$), paylaşılan vizyon oluşturma ($H1b:\beta=0,201,p<0,01$), tanıma ve takdir etme ($H1d:\beta=0,317,p<0,01$) ve takım çalışmasına odaklanma ($H1e:\beta=0,282,p<0,01$) boyutlarının değişim sıklığı algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık risk alma boyutunun değişim sıklığı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($H1c:\beta=0,028,p>0,05$). Bu bulgular kapsamında H1a, H1b, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmiş, fakat H1c hipotezi kabul edilmemiştir.

İkinci hipotez ile liderlik uygulamaları boyutlarının planlı değişim algısı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda liderlik uygulamalarının model olma ($H2a:\beta=0,127,p<0,05$), paylaşılan vizyon oluşturma ($H2b:\beta=0,217,p<0,01$), tanıma ve takdir etme ($H2d:\beta=0,193,p<0,05$) ve takım çalışmasına odaklanma ($H2e:\beta=0,436,p<0,01$) boyutları planlı değişim algısını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Fakat risk alma boyutunun değişim sıklığı

algısı üzerindeki etkisi anlamsızdır ($H2c:\beta=-0,022,p>0,05$). Dolayısıyla H2a, H2b, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiş, fakat H2c hipotezi kabul edilmemiştir.

Üçüncü hipotez ile liderlik uygulamaları boyutlarının değişim etkisi algısı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda liderlik uygulamalarının model olma ($H3a:\beta=0,178,p<0,05$), paylaşılan vizyon oluşturma ($H3b:\beta=0,250,p<0,01$), tanıma ve takdir etme ($H3d:\beta=0,273,p<0,01$) ve takım çalışmasına odaklanma ($H3e:\beta=0,335,p<0,01$) boyutları değişim etkisi algısını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Risk alma boyutunun ise değişim etkisi algısını negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir ($H3c:\beta=0,127,p<0,05$). Dolayısıyla H3a, H3b, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmiş, fakat H3c hipotezi kabul edilmemiştir.

Çalışmanın son hipotezi kapsamında ise liderlik uygulamaları boyutlarının değişimden kaynaklanan belirsizlik algısı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda liderlik uygulamalarının paylaşılan vizyon oluşturma ($H4b:\beta=-0,168,p<0,05$), tanıma ve takdir etme ($H4d:\beta=-0,347,p<0,01$) ve takım çalışmasına odaklanma ($H4e:\beta=-0,304,p<0,01$) boyutlarının değişimden kaynaklı belirsizlik algısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Fakat model olma ($H4a:\beta=-0,088,p>0,05$) ve risk alma ($H4c:\beta=-0,044,p>0,05$) boyutlarının değişimden kaynaklı belirsizlik algısı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede Dolayısıyla H4b, H4d ve H4e hipotezleri kabul edilmiş, H4a ve H4c hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışma kapsamında araştırılan hipotezlere ilişkin bulgular Tablo 17’de özetlenmektedir.

Tablo 17. Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler	R ²	β	Hipotez Testi
H1a: Model olma → Değişim sıklığı	0,782	0,120*	Kabul
H1b: Paylaşılan vizyon oluşturma → Değişim sıklığı		0,201**	Kabul
H1c: Risk alma → Değişim sıklığı		0,028	Red
H1d: Tanıma ve takdir etme → Değişim sıklığı		0,317**	Kabul
H1e: Takım çalışmasına odaklanma → Değişim sıklığı		0,282**	Kabul
H2a: Model olma → Planlı değişim	0,796	0,127*	Kabul
H2b: Paylaşılan vizyon oluşturma → Planlı değişim		0,217**	Kabul
H2c: Risk alma → Planlı değişim		-0,022	Red
H2d: Tanıma ve takdir etme → Planlı değişim		0,193*	Kabul
H2e: Takım çalışmasına odaklanma → Planlı değişim		0,436**	Kabul
H3a: Model olma → Planlı değişim	0,763	0,178*	Kabul
H3b: Paylaşılan vizyon oluşturma → Değişim etkisi		0,250**	Kabul
H3c: Risk alma → Değişim etkisi		-0,117*	Red
H3d: Tanıma ve takdir etme → Değişim etkisi		0,273**	Kabul
H3e: Takım çalışmasına odaklanma → Değişim etkisi		0,335**	Kabul
H3a: Model olma → Değ. kay. belirsizlik	0,772	-0,088	Red
H3b: Paylaşılan vizyon oluşturma → Değ. kay. belirsizlik		-0,168*	Kabul
H3c: Risk alma → Değ. kay. belirsizlik		-0,044	Red
H3d: Tanıma ve takdir etme → Değ. kay. belirsizlik		-0,347**	Kabul
H3e: Takım çalışmasına odaklanma → Değ. kay. belirsizlik		-0,304**	Kabul

*p<0,05; **p<0,01

Analizler sonucunda, liderlik uygulamaları boyutlarının değişim sıklığı algısını açıklama oranının %78,2 ($R^2=0,782$), planlı değişim algısını açıklama oranının %79,6 ($R^2=0,796$), değişim etkisi algısını açıklama oranı %76,3 ($R^2=0,763$) ve değişimden kaynaklı belirsizlik algısını açıklama oranının %77,2 ($R^2=0,772$) olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Dünyanın içinde bulunduğu hızlı değişim süreci örgütlerin yapılarını ve yönetim tarzlarını etkilemekte ve değiştirmektedir. Örgütlerin bu değişim ortamında önlerinde üç seçenek bulunmaktadır. Bunlar, değişime direnerek zamanla yok olmak, değişime ayak uydurarak mevcut durumu korumak ve değişime öncülük ederek örgütlerinin gelişimi için fırsatlar yaratmaktır.

Aslında insanoğlunun varoluşundan beri içinde bulunduğu değişim süreci, her zaman göz önünde tutulmuş, konuşulmuş, incelenmiş ve tartışılmıştır. Ancak günümüzde, ortaya çıkan gelişmeler, bu sürecin çok daha dikkatli incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliğini göstermektedir. Özellikle, teknolojideki değişim hızı, küreselleşme ve bunun sonucunda şiddetlenen rekabet ortamı, kişileri, toplumları ve örgütleri derinden etkilemektedir.

İçinde bulunulan bu şiddetli değişim ortamının örgütler için ayrıca önemli bir boyutu vardır. Örgütler için değişim, varlığını sürdürmeyle eşanlamlı hale gelmiştir denilebilir. Değişimin yönünü ve hızını kestirebilen örgütler bu süreci gelişimleri için fırsatlara çevirirken, bunu göremeyenler önce değişimi takip etme çabası içerisine girmekte daha sonra da bu ivmeyi yakalama şanslarını da kaybetmektedirler.

Aslında söylemde bu kadar güçlü görünen ve geçerliliği kabul edilen değişimin, uygulamada ne ölçüde başarıyla uygulandığı dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Bazı örgütler bu süreci başarıyla sürdürürken, diğerleri başarısızlığa uğramaktadır. Esasen bu konu örgütlerin değişimi ne kadar iyi yönetebildikleriyle ilgilidir. Bazı örgütler değişimi başarıyla yöneterek amaçlarına ulaşırken, diğerleri etkili bir değişim yönetimi uygulayamayarak, ya değişimi başlatamamakta ya da başlattıkları değişimi sürdürememektedirler.

Değişim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi için, her şeyden önce bu sürecin dinamiklerinin ve kritik faktörlerin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Bunların içinde, örgüt kültüründen, çevresel faktörlere kadar birçok husus sıralanabilir. Ancak bunlar arasında liderlik en önemli faktörlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderler, örgütleri için birçok konuda hayati öneme sahipken, özellikle örgütlerin sıkıntılı kriz dönemlerinde, belirsizlik veya yüksek düzeyde karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda daha çok ön plana çıkmaktadırlar. Liderler örgütlerini nasıl etkilemekte, onların gelişimini nasıl sağlamaktadırlar? Liderliği yöneticiliğin ötesinde bir kavram olarak karşımıza çıkaran farklılıklar nelerdir? Bunların anlaşılabilmesi için liderlikle ilgili farklı yaklaşımların yanında, bu yaklaşımlara göre liderlerin örgütler üzerindeki etkilerinin nasıl farklılaştığının da anlaşılması gerekmektedir.

Liderlerin örgüt üzerindeki etkilerinin anlaşılmasından sonra, örgütün değişimi ve dönüşümü sürecindeki etkilerinin nasıl olduğunun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Liderler, yeni bir vizyon tanımlaması ile değişim ve dönüşümü başlatmaktan, yeni yapının örgütte sürdürülmesine kadar bir çok safhada yer alarak değişimi yönetmektedirler. Lidersiz bir değişimin neden gerçekleşemeyeceği ve sürdürülemeyeceğini anlamak da çok önemlidir.

Değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesinde, değişimin yönetilmesinde, liderin önemi genel olarak kabul edilen bir gerçektir. Ancak bu işi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin değişim karşısındaki tutumlarının anlaşılması, değişim sürecini başarıyla yönetmede her liderin aynı seviyede olamayacağını görülmesini sağlar. Liderlerin bu süreçte sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Şüphesiz bu özelliklerin içinde en önemlilerinden bir tanesi de, liderin kendisinin değişime açık olmasıdır.

Liderlik uygulamalarının değişime açıklık seviyelerinin ve değişim karşısında genel tutumlarının bilinmesi, örgütlere, değişim düşündükleri birim ve süreçlerin yönetimini hangi tip ve özellikteki liderlere teslim etmeleri hususunda yardımcı olabilir. Buradaki seçim önemlidir; çünkü değişimi yönetecek kişilerin doğru seçilmemesi değişimin süreç içerisinde sapmasına veya hiç başlamadan bitmesine neden olabilmektedir.

Türkiye’de eğitim alanındaki yöneticilerin önemli bir kısmı belli bir eğitim ve süreç sonucunda yetiştirilmemektedir. Eğitim alanındaki yönetici atamasında liyakat esaslarının, politik tercihler kadar etkili olmadığı da sıklıkla dile getirilmektedir. Alan yazında da sıkça tartışma konusu edildiği gibi, gerekli liyakat ve alt yapıya sahip olmayan bu yöneticilerin karar verici pozisyondayken aldıkları kararlar ya geçmiş deneyimlerine dayanmakta ya da deneme-yanılma yoluyla olmaktadır. Dolayısıyla bu

yöneticiler, örgütsel değişim yönetimi gibi örgütün yaşamını doğrudan etkileyen bir konuda yetersiz kalmakta ve gerekli değişim ve dönüşümleri tam anlamıyla yürütememektedirler. Eğitim alanındaki yöneticilerin örgütsel değişim yönetimi konusunda yeterliklerinin artırılması ve onlara örgütsel değişim yönetimi sürecinde bir bakış açısı kazandırmak adına sahip olmaları gereken bazı beceriler ve izleyeceği yollarla ilgili seçenek sunmak gerekmektedir.

Bu noktada hareketle hazırlanan çalışmada, Karabük Üniversitesi personelinin liderlik uygulamaları ve örgütsel değişime yönelik algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Akademik ve idari personelden oluşan 204 kişilik bir gruba anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların %63 ile çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında liderlik uygulamaları ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin ortaya koyulması için yapılan korelasyon analizine göre; liderlik uygulamalarından model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanma ile örgütsel değişim arasında aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile örgütse değişimin gerçekleşmesi liderlik uygulamaları ile ilişkilidir. Doğru yönetilen liderlik uygulamalarına paralel olarak, örgütsel değişimde artma gerçekleşebilir.

Araştırmada katılımcıların medeni durumuna göre algılanan örgütsel değişimin paylaşılan vizyon oluşturma ve tanıma-takdir etme boyutlarının farklılaştığı belirlenmiştir. Bu değişkenler için fark evli katılımcıların lehinedir. Bununla birlikte katılımcıların yaşına göre farklılaşan tek değişken algılanan örgütsel değişim olarak bulunmuştur.

Değişime liderlik etmek, en önemli ve en zor liderlik sorumluluğu olarak görülmektedir. Bazı teorisyenler, değişimin liderliğin özü olduğunu, diğer her şeyin ikincil olduğunu belirtirler. Her örgüt, değişimle başa çıkmada stres ve zorlukla karşılaşır ve değişimin artan yüzü liderler için daha büyük tehditler ortaya çıkarmaktadır.

Değişimin asıl çarpıcı yönü, çalışanların veya örgütlerin, başka kişilerin veya endüstri dalındaki diğer örgütlerin uymak zorunda kalacağı değişimler ortaya çıkarmalarıdır. Değişim yapmanın güç olan şekli budur ve liderlik burada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişimin, iyiyi, mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç aşılacaktır.

liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Güçlü liderler olmaksızın birimler zorunlu örgütsel değişimleri gerçekleştiremez ve bu süreçte en kıt kaynak liderliktir. Başarılı liderler değişim için hedeflenen birime atanarak değişimin başarıya ulaşması sağlanır.

Değişimde liderin temel görevi, vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmek adına liderlik uygulamaları en etkili şekilde kullanmalarıdır. Yaratmak istediği organizasyon türü hakkında bir vizyon oluşturup vizyonunu söze dökerek kurumdaki tüm bireylere bir amaç ile görev duygusu kazandırmalıdır. Bu noktada kurumlarda liderlik rolü üstlenen kişilerin gerekli donanımlara sahip olması adına eğitimlere tabi tutulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan üniversite gibi rol çatışmalarının sıklıkla yaşandığı ve örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için bir takım yasal prosedürlerin aşılması gereken kurumlarda, devlet tarafından çağın gereklerine ayak uymayı sağlayacak değişimleri yapabilmek adına çeşitli teşvikler ortaya koyulmalıdır. Örgüt içerisinde görevli kişilerin bu yöne kanalize edilebilmesi için çeşitli seminerler düzenlenebilir.

Bu araştırmada Karabük Üniversitesi'nde görevli 204 akademik ve idari personelin örgütsel değişim ve liderlik uygulamalarına bakış açıları ve bunlar arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur. Araştırma örneklemini bir üniversite personeli ile sınırlı olması önemli bir kısıtlılıktır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı üniversitelerden alınacak örneklemelerin karşılaştırılması önerilmektedir. Özellikle vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteleri arasında yapılacak karşılaştırmaların, örgütsel değişim ve liderlik uygulamalarının üniversitelerdeki durumunu daha net gözler önüne sereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Gönül, B. & Gülay, B. (1994). *İşletme yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Akçakaya M., Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 3-34
- Akgeyik, T. (2001). *Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı*. Sözel Bildiri, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 40. Seri, İstanbul.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Altılar, N. (2002). *İçimizdeki Lider*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışının değerlendirilmesi. *H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 235-236.
- Armağan, A. (2004). Basın Örgütlerinde Planlı Değişim Süreci ve Gelişme Olgusu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 126-136.
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Azim, M.T., Haque, M.M. ve Chowdhury, R.A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction: An Empirical Study, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.
- Aziri, B. (2011), Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3 (4): 77-86.
- Bakan, İ. (Ed.) (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi

- Bamford, D.R., Forrester, P.L. (2003). Managing Planned and Emergent Change within An Operations Management Environment. *International Journal of Operations&Production Management*, 23(5), 546-564.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., DePalma, J.A. (2006). On The Receiving End Sensemaking, Emotion and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Basım, N. ve Varoğlu, K. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzları (Y.L. Tezi)*, İstanbul: İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Belias, D., Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.
- Bovey, W.H., Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes. *Leadership&Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50-59.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity Theories and Organizational Change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Ceylan, A., Keskin, H. & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 51, 33.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir.

- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Çelik, S. ; Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, C.9, (4), 211-224.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6, 81-93.
- Daft, R. L. (2010). The new era of management: International Edition. *London, Thomson*.
- Darbaz, T. (2004). 21.yy'da liderlik, Uluslararası liderlik sempozyumu bildirileri, Ankara: Kara Harp Okulu, 529.
- Demirgil, Zeynep; Antalyali, Ömer Lütfi. Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2017, 8.18: 127-140.
- Dereli, T., (1982). *Organizasyonda Davranış*, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- Desson, K., Clouthier, J. (2010). *Organizational Culture-Why Does it Matter?*, Symposium on International Safeguards Vienna, Austria.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö., Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Doğru, S., Uyar, M. (2012). *Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma (Konya İli Örneği)*, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 32, 119-143.
- Duman, Ş.A. (2012). *Kurumsal Kuram Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme*, Journal of Business Economics and Political Science, 1(1), 9-23.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı

- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89
- Ekici, M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Yayınevi.
- Erdil, O., KESKİN, H. (2004). Örgüsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler, *Yönetim*, 47, 3-14.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta BYD
- Erim, F.N.A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
- Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki Ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Genç, N.F. (2010). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, *Türk İdare Dergisi*, 466, 145-159.
- Gomes, D.R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment, *Exedra: Revista Científica*, 1, 177-195.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güleş, H.K., Burgess, T.F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-114.

- Güner, Ş., (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, Burlington: Morgan Kaufmann Publishers
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture, *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Helvacı, M.A. (2011). Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği, *New World Sciences Academy*, 6(3), 2033-2047.
- Henderson, G.M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations, *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership, *Journal of Change Management*, 5(2), 121151.
- Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, İstanbul: Rota Yayınları/Etkin Yönetim Dizisi.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving Interpretations As a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Isett, K.R., Glied, S.A.M., Sparer, M.S., Brown, L.D. (2013). When Change Becomes Transformation: A Case Study of Change Management in Medicaid Offices in New York City, *Public Management Review*, 15(1), 1-17.
- İlkorkor, Y.E. (2013). Kamu Hizmetlerinde Etkinliği Sağlama, *İdarecinin Sesi*, Eylül-Ekim-Kasım-Aralık 2013, 31-36.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319339.
- İraz, R., Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 99-117.

- Judge, T. A.; Klinger, R. (2008), *The Science Of Subjective Well-Being, Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work*, The Guilford Press: New York: 393-413.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). *İnsan ve İnsanlar*, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasimoğlu, M., Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.
- Kavanagh, M.H., Ashkanasy, N.M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger, *British Journal of Management*, 17(S1), 81-103.
- Kaya, Ü. S. (2002). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Kırıkkale İli Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayapınar, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim Ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik & Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık
- Kerman, U., Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 89-112.
- Kerman, U., Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

- Kets de Vries, M. F. R. (2007). Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play, *Organizational Dynamics*, 36, (1), 28–44.
- Kettinger, W.J., Teng, J.T.C., Guha, S. (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools, *MIS Quarterly*, 21(1), 55-80.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılıç, S. (2012). Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması, *Journal of Mood Disorders*, 2(3), s.140-142
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koşar, M. (2010). *Örgütsel Değişim Geçiren Bir Kurumda Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının Belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efoorts Fail, *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Participant's workbook* (Vol. 47). John Wiley & Sons.
- Köymen, A.G. (2010). *Bankalarda Örgütsel Değişim ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kritsonis, A. (2004). Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1-7.
- Lawrence, P.R. (1954 Yeniden Basım 1969). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, (May/June), 49-57.
- Lewis, L.K. (2011). *Organizational Change: Creating Change Throught Strategic Communication*, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Lunenburg, F.C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-12.

- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Mihçıglu, C. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Mondy, R. W. & Premeaux, S. R. (1995). *Management- Concepts, Practices and Skills*. 7th Edition, Prentice Hall.
- Morin, P. (1972). *Organizasyonların Gelişmesi* (Çev. Gürbaşkan, S.), İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları.
- Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Munodate, L., Gravenhorst, K.M.B. (2003). Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Noblet, A., Rodwell, J., McWilliams, J. (2006). Organizational Change in the Public Sector: Augmenting the Demand Control Model to Predict Employee Outcomes under New Public Management, *Work&Stress*, 20(4), 335-352.
- Osei-Bonsu, N. (2014). The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana's Banking Sector, *Problems of Management in the 21st Century*, 9(2), 140-149.
- Osei-Bonsu, N., (2014). The Impact of Change Management On Job Satisfaction Of Employees In Ghana's Banking Sector. *Problems of Management In The 21st Century*, 9(2).
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Pawar, B.S., Eastman, K.K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination, *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

- Piening, E.P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations, *Public Management Review*, 15(2), 209-245.
- Pocket Mentor, (2007). *Liderlik*, İstanbul: Optimist Yayınları
- Pryor, M.G., Taneja, S., Humpreys, J., Anderson, D., Singleton, L. (2008). Challenges Facing Change Management Theories and Research, *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5),1154-1162.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154.
- Rafferty, A.E., Restubog, S.L.D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger, *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- Rashid, S., Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences Between Public and Private Sector, *American International Journal of Social Sciences*, 1(2), 24-33.
- Re'em, Y. (2010). Motivating Public Sector Employees: An Application- Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools, *Hertie School of Governace- Working Papers*, No:60.
- Russ, T.L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches, *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199-211.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, İstanbul: Aktüel Yayınları
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Sarayreh, B.H., Khudair, H., Barakat, E.A. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management, *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.

- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147-171.
- Shah, A.M. (2009). Cultural and Organizational Change and Mergers without the Variable of Job Loss: How Job Satisfaction of Employees are Affected, *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-42.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Struijs, P.C. (2012). *Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tilburg Üniversitesi, Tilburg, Hollanda.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik (Y.L. Tezi)*, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal BİLimler Enstitüsü.
- Şahin, A., Emimi, T. (2006). Kamu Yönetiminde Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yöntemleri: Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 4362.
- Tabak, A., Yalçinkaya, H., & Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. *21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar, İstanbul, Türkmen Yayıncılık*, 349-357.
- Tallman, K. (1999). *How Clients Make Therapy Work: The process of active self-healing*. American Psychological Association.
- Taymaz, A. H. (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005a), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doymu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ticaret ve Turizm, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 23-45. <http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Thompson, B. (1998). *Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları*. Çeviren: Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları
- Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Torenvield, R., Velner, G. (1998). Informal Networks and Resistance to Organizational Change: the Introduction of Quality Standards in a Transport Company, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4(2), 165-188.
- Tunalı, A. (2006). Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi, *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal*, s. 49-61.
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1992). Organizational determinants of technological-change-toward a sociology of technological evolution. *Research in organizational behavior*, 14, 311-347.
- Tushman, M.L., Rosenkopf, L. (1992). Organizational Determinants of Technological Change: Toward a Sociology of Technological Evolution, *Research in Organizational Behavior*, 14, 311-347.
- Türetgen, İ.Ö., Ünsal, P. (2005). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astların Liderlik Algısı ve Yöneticiden Duydukları Memnuniyet Üzerindeki Etkisi*, XIV
- Usta, A. (2012). *Bölgesel Sorunların Çözümüne İlişkin Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş.
- Van Der Vlauten, T., Schouteten, R. (2009). *Organizational Change and Job Satisfaction Among Voluntary and Paid Workers*, 27th International Labour Process Conference, Edinburgh.

- Van Der Vlauten, T.; Schouteten, Roel. Organizational change and job satisfaction among voluntary and paid workers. In: *27th International Labour Process Conference, Edinburgh*. 2009.
- Van Der Voet, J. (2013). *Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context*, 11th Public Management Research Conference, Madison-Wisconsin.
- Vann, J.L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large-Scale Information Technology Projects, *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H.C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen, H. (2015). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files> adresinden elde edildi.
- Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yalçın, S. (1991). *Personel yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Yavuz, M. (2010). Adaptation of the leadership practices inventory (LPI) to turkish. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 143.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the job Satisfaction Survey (JSS), *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yıldırım, A. (2013), *Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 6 (1), Sivas.
- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.

EKLER

Örgütsel Değişim ve Liderlik Anketi

Değerli Katılımcı,						
Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin örgütsel değişim ve liderlik algılarını belirleyebilmektir.						
Soruların cevaplanması en fazla 6-7 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.						
Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.						
İlker SUZAN Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi			Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü			
Lütfen görev yaptığınız birimin yöneticisi (rektör/dekan/müdür/daire başkanı) ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.						
1- Hiçbir Zaman	2- Nadiren	3- Bazen	4- Çoğunlukla	5- Her Zaman		
1	Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.	1	2	3	4	5
2	Enerjisini ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.	1	2	3	4	5
3	Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.	1	2	3	4	5
4	Liderlik ilkeleri açıktır.	1	2	3	4	5
5	Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlar.	1	2	3	4	5
6	Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geri geribildirimler alır.	1	2	3	4	5
7	Ulaşmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.	1	2	3	4	5
8	Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir.	1	2	3	4	5
9	İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.	1	2	3	4	5
10	Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.	1	2	3	4	5
12	Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
13	Ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
14	Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
15	İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
16	İnsanların çalışmalarında değişiklik ve yenilik yapabilme yeteneğini test eder.	1	2	3	4	5
17	Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
18	Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
19	İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.	1	2	3	4	5
20	Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.	1	2	3	4	5
21	Başarıyı kutlamanın yollarını bulur.	1	2	3	4	5
22	İşini iyi yapan insanları takdir eder.	1	2	3	4	5
23	İnsanları başarıları ve katkıları için ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24	Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.	1	2	3	4	5
25	Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir.	1	2	3	4	5
26	İnsanlara değer verir ve saygı duyar.	1	2	3	4	5
27	İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.	1	2	3	4	5
28	İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.	1	2	3	4	5
29	İnsanların kendi kararlarını verebilmeleri için destekler.	1	2	3	4	5
30	Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5

Lütfen Sonraki Sayfadan Devam Ediniz...

Lütfen kurumunuzda gerçekleşen değişim ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.						
	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum	
1	Çalışma ortamında değişim sıklıkla görülür.	1	2	3	4	5
2	Benim için değişimin ne zaman başlayıp bittiğini anlamak zordur.	1	2	3	4	5
3	Kurumumda sürekli bir değişim oluyormuş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Değişim, yöneticiler tarafından önceden planlanır ve değişim için önceden hazırlık yapılır.	1	2	3	4	5
5	Değişim, yöneticilerin değişme konusundaki planlı kararlarının bir sonucu olarak gerçekleşir.	1	2	3	4	5
6	Değişim, yöneticilerin kurumsal hedefleri büyümesi nedeniyle gerçekleşmektedir	1	2	3	4	5
7	Kurumumda gerçekleşen büyük ölçekli değişiklikler, birim hedeflerimizin de değişmesine neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumda gerçekleşen değişim, çalıştığım birimin yapısını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumda gerçekleşen değişim, çalıştığım birimin değerlerini etkilemektedir.	1	2	3	4	5
10	Çalışma ortamım beklenmedik yönde değişiyor.	1	2	3	4	5
11	Genellikle, değişime nasıl tepki vermem gerektiğini bilmiyorum.	1	2	3	4	5
12	Değişimin, çalıştığım birimi nasıl etkilediği konusunda emin değilim.	1	2	3	4	5
13	Büyük bir değişim olması durumunda çalıştığım birimin bundan nasıl etkileneceği konusunda emin değilim.	1	2	3	4	5

Demografik Bilgiler				
1	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek	
2	Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar	
3	Yaşınız		
4	Biriminiz		
5	Kurumda Çalışma Süreniz	() 0-1 yıl	() 2-5 yıl	() 6-10 yıl () 10 yıldan fazla

ÖZ

Değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesinde, değişimin yönetilmesinde, liderin önemi genel olarak kabul edilen bir gerçektir. Ancak bu işi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin değişim karşısındaki tutumlarının anlaşılması, değişim sürecini başarıyla yönetmede her liderin aynı seviyede olamayacağını görüldüğünü sağlar. Liderlerin bu süreçte sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Şüphesiz bu özelliklerin içinde en önemlilerinden bir tanesi de, liderin kendisinin değişime açık olmasıdır. Liderlik uygulamalarının değişime açıklık seviyelerinin ve değişim karşısında genel tutumlarının bilinmesi, örgütlere, değişim düşündükleri birim ve süreçlerin yönetimini hangi tip ve özellikteki liderlere teslim etmeleri hususunda yardımcı olabilir. Buradaki seçim önemlidir; çünkü değişimi yönetecek kişilerin doğru seçilmemesi değişimin süreç içerisinde sapmasına veya hiç başlamadan bitmesine neden olabilmektedir.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin liderlik uygulamaları algıları ile algıladıkları örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 204 kişiye Liderlik Uygulamaları Ölçeği ve Algılanan Örgütsel Değişim Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; liderlik uygulamalarından model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanma ile örgütsel değişim arasında aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların medeni durumuna göre algılanan örgütsel değişimin paylaşılan vizyon oluşturma ve tanıma-takdir etme boyutlarının farklılaştığı belirlenmiştir. Bu değişkenler için fark evli katılımcıların lehinedir. Bununla birlikte katılımcıların yaşına göre farklılaşan tek değişken algılanan örgütsel değişim olarak bulunmuştur.

ABSTRACT

In the realization of change and transformation, in the management of change, the leader is a generally accepted reality. However, understanding the attitudes of the leaders who are expected to carry out this change will ensure that each leader can not be at the same level when successfully managing the change process. There are many features that leaders must have in this process. Of course, one of the most important of these features is that the leader himself is open to change. Knowledge of the level of change openness of leadership practices and their general attitudes towards change can help organizations to deliver the management of units and processes they are likely to change to what type and characteristics of leadership. The choice here is important; because the correct selection of people to manage change can cause the change to diverge in the process or to end without it.

In this study, it was aimed to investigate the relationship between the perceptions of leadership practices and the organizational change they perceive the academic and administrative personnel working at Karabük University. For this purpose, Leadership Practices Scale and Perceived Organizational Change Scale were applied to 204 persons. According to the findings obtained from the research; the same directional relationships have been identified between leadership practices as a model, shared vision creation, risk taking, recognition and appreciation, and focus on team work and organizational change. However, it has been determined that organizational change perceived by the participants' marital status differs in the shared vision formation and recognition-appreciation dimensions. The difference for these variables is in favor of married participants. However, the only variable that varies according to the age of the participants was perceived organizational change.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Örgütsel Değişimde Liderin Rolü; Karabük Üniversitesi Örneği
Tezin Yazarı	İlker SUZAN
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	23/02/2018
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜSBE-KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	125
Anahtar Kelimeler	Liderlik, liderlik uygulamaları, örgütsel değişim.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Role of the Leader in Organizational Change; Karabük University Example
Author of the Thesis	İlker SUZAN
Advisor of the Thesis	Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	23/02/2018
Field of the Thesis	Department of Management
Place of the Thesis	KBÜSE-KARABÜK
Total Page Number	125
Keywords	Leadership, leadership practices, organizational change

ÖZGEÇMİŞ

İlker SUZAN 01.04.1989 tarihinde Zonguldak ilinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Safranbolu'da tamamladı. Safranbolu Meslek Yüksek Okulu Muhasebe Programı'ndan 2010 yılında, Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2012 yılında mezun oldu. 2014 yılında ise Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimine başladı. 2017 yılında Karabük'te polislik görevine başlamış olup halen devam etmektedir.