

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Gürkan ALAGÖZ**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**Antalya, 2016**

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gürkan ALAGÖZ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2016

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Gürkan ALAGÖZ'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ufuk DURNA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN (İmza)

Üye : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Ahmet Hüsrev EROĞLU (İmza)

Tez Başlığı : Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi:  
Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/06/2016

Mezuniyet Tarihi : 23/06/2016

(İmza)  
Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Gürkan ALAGÖZ

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xi
ÖZET .....	xii
SUMMARY .....	xiv
ÖNSÖZ .....	xvi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramının Doğuşu .....	3
1.2. Liderlikte Güç Kullanımı.....	6
1.3. Örgütlerde Yönetim ve Liderlik Kavramlarının Yeri ve Önemi .....	8
1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	14
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	14
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	17
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	17
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi .....	20
1.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	21
1.4.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli .....	23
1.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	24
1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	24
1.4.3.2. House'un Amaç-Yol Yaklaşımı .....	26
1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı .....	28
1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	30
1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	32
1.4.4.1. Vizyoner Liderlik.....	32
1.4.4.2. Karizmatik Liderlik.....	34
1.4.4.3. Otantik Liderlik.....	35
1.4.4.4. Kozmopolit Liderlik.....	36
1.4.4.5. Yıkıcı Liderlik.....	37

1.4.4.6. Hizmetkâr Liderlik .....	38
1.4.4.7. Narsist Liderlik .....	40
1.4.4.8. Babacan Liderlik .....	42
1.4.4.9. Simbiyotik Liderlik .....	43
1.4.4.10. Süper Liderlik .....	44
1.4.4.11. Örtülü Liderlik .....	46
1.4.4.12. Toksik Liderlik.....	47
1.4.4.13. Stratejik Liderlik .....	48
1.4.4.14. Değer Yönelimli Liderlik.....	50
1.4.4.15. Teknolojik Liderlik .....	52
1.4.4.16. Rezonant Liderlik.....	53
1.4.4.17. Diğer Yaklaşımlar .....	54
1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	54
1.4.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi.....	54
1.4.5.2. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Gelişimi .....	62
1.4.5.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramları .....	65
1.4.5.3.1. Burns'un Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı .....	65
1.4.5.3.2. Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı .....	66
1.4.5.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması.....	76
1.5. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar .....	78

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2.1. Örgütsel Değişim Kavramı ve İlgili Kavramlar .....	81
2.2. Örgütsel Değişimin Önemi ve Gereği .....	88
2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Nedenleri .....	90
2.4. Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	95
2.5. Örgütsel Değişim Modelleri .....	97
2.5.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947).....	100
2.5.2. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958).....	102
2.5.3. Weisbord'un Altı Kutu Modeli (1976).....	103
2.5.4. Waterman, Peters ve Phillips 7S Modeli (1980) .....	104
2.5.5. Romanelli ve Tushman'ın Örgütsel Dönüşümün Kesikli Denge Modeli (1985)..	104

2.5.6. Burke-Litwin Modeli (1992) .....	104
2.5.7. Kotter'in Değişim Modeli (1995).....	105
2.5.8. Van de Ven ve Poole'un Değişimin Dört Temel Motoru Modeli (1995) .....	105
2.5.9. Greenwood ve Hinnings'in Örgütsel Değişim Modeli (1996).....	106
2.5.10. Sastry'nin Simülasyon Modeli (1997) .....	106
2.6. Örgütlerdeki Değişimin Sınıflandırılması .....	107
2.6.1. Planlı-Plansız Değişim .....	107
2.6.2. Makro-Mikro Değişim.....	108
2.6.3. Öngörücü-Tepkisel Değişim .....	108
2.6.4. Aktif-Pasif Değişim.....	108
2.6.5. İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Köklü Değişim.....	109
2.7. Örgütsel Değişim Alanları.....	109
2.7.1. Kişisel ve Kültürel Değişim .....	110
2.7.2. Teknolojik Değişim .....	112
2.7.3. Ekonomik Değişim.....	113
2.7.4. Yapısal Değişim .....	113
2.8. Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler.....	114
2.9. Örgütsel Değişimde Rol Oynayan Aktörler .....	116
2.10. Örgütsel Değişimin Boyutları.....	121
2.10.1. İşleyişe Yönelik Değişim .....	123
2.10.2. Katılım.....	127
2.10.3. Motivasyon .....	130
2.10.4. İletişim.....	131
2.10.5. Eğitim .....	133
2.11. Örgütsel Değişimin Evreleri .....	133
2.12. Örgütsel Değişim Yönetiminde Örgütsel ve Yönetimsel Teknikler.....	134
2.12.1. Örgütsel Teknikler .....	134
2.12.2. Yönetimsel Teknikler .....	137
2.13. Örgütsel Değişime Direnç .....	142
2.13.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri .....	143
2.13.2. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılabilecek Yöntemler .....	145
2.14. Otel İşletmelerinde Örgütsel Değişim ile İlgili Çalışmalar .....	148
2.15. Liderlik ve Örgütsel Değişim İlişkisi .....	150

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE**  
**BİR UYGULAMA**

3.1. Yöntem .....	159
3.1.1. Araştırmanın Problemi .....	159
3.1.2. Araştırma Sahası ve Özellikleri.....	161
3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	166
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	168
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	170
3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	171
3.1.7. Veri Toplama Araçları.....	172
3.1.7.1. Bireysel ve Kurumsal Özellikler Formu .....	172
3.1.7.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği .....	172
3.1.7.3. Örgütsel Değişim Ölçeği.....	173
3.2. Araştırmanın Bulguları .....	175
3.2.1. Demografik Bulgular.....	176
3.2.1.1. Örneklem İlişkin Bulgular .....	176
3.2.1.2. Otelere İlişkin Bulgular .....	177
3.2.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri .....	178
3.2.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler .....	178
3.2.2.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları .....	178
3.2.2.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Araştırmacı Tarafından Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları .....	181
3.2.2.2. Örgütsel Değişim Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi .....	183
3.2.3. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular .....	189
3.2.4. Örgütsel Değişim Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	190
3.2.5. Verilerin Analizi.....	196
3.2.5.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Örgütsel Değişim Performansına İlişkin Bulgular .....	196
3.2.5.2. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin t-testi ve ANOVA Analizi Bulguları.....	197
3.2.5.3. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin t-testi ve ANOVA Analizi Bulguları .....	206



3.2.5.4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Değişim Arasındaki Regresyon Analizi.....	221
--	-----

<b>SONUÇ .....</b>	<b>227</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>237</b>
<b>EK 1- Bireysel ve Kurumsal Özellikler Formu .....</b>	<b>266</b>
<b>EK 2- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Örnek Maddeler .....</b>	<b>267</b>
<b>EK 3- Örgütsel Değişim Ölçeği.....</b>	<b>268</b>
<b>EK 4- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği İzin Yazısı.....</b>	<b>270</b>
<b>Ö Z G E Ç M İ Ş .....</b>	<b>271</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Liderliğe Farklı Bakış Açıları.....	5
Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli .....	19
Şekil 1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi .....	20
Şekil 1.4. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	26
Şekil 1.5. Amaç – Yol Teorisi .....	27
Şekil 1.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli .....	29
Şekil 1.7. Vroom ve Yetton Liderlik Modeli (Karar Ağacı) .....	31
Şekil 1.8. Etkileşimci Liderlik Modeli .....	68
Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik Modeli .....	72
Şekil 2.1. Örgütsel Değişimi Gerekli Kılan Ekonomik ve Sosyal Güçler.....	94
Şekil 2.2. Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli.....	100
Şekil 2.3. Weisbord'un Altı Kutu Modeli .....	103
Şekil 2.4. Köklü Değişime Liderlik Etmenin K.O.L.A.Y.I.....	154

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. 1920’li Yıllardan Bu Yana Değişen Liderlik Bakış Açıları.....	5
Tablo 1.2. Liderlik Güç Kaynakları ile Sonuçların Karşılaştırılması.....	7
Tablo 1.3. Yönetim Kavramı Konusundaki Gelişmeler .....	9
Tablo 1.4. Yönetim ve Liderlik Kavramı Arasındaki Farklılıklar.....	10
Tablo 1.5. Lider ve Yöneticinin Nitelikleri .....	11
Tablo 1.6. Özellikler Yaklaşımı Çalışmaları ve Liderin Temel Özellikleri .....	15
Tablo 1.7. Vroom ve Jago Durumlar ve Karar Verme İlişkisi .....	32
Tablo 1.8. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması .....	77
Tablo 1.9. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar.....	78
Tablo 2.1. Örgütsel Değişim Modelleri.....	98
Tablo 2.2. Değişime Dirençte Örgütsel ve Kişisel Nedenlerin Karşılaştırmalı Gösterimi.....	144
Tablo 2.3. Değişimi Destekleme ve Direnmenin Nedenleri.....	144
Tablo 2.4. Değişime Dirençle Başa Çıkmanın Yolları .....	148
Tablo 2.5. Otel İşletmelerinde Örgütsel Değişimi Konu Alan Çalışmalar.....	149
Tablo 3.1. Farklı Ana Kütle Büyüklükleri İçin Örneklem Hacimleri.....	171
Tablo 3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Alt Boyutları .....	173
Tablo 3.3. ÇFLÖ Değerlendirilmesinde Kullanılacak Aralıklar .....	173
Tablo 3.4. Örgütsel Değişim Ölçeği .....	174
Tablo 3.5. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Kaynakları .....	175
Tablo 3.6. ÖDÖ Değerlendirilmesinde Kullanılacak Aralıklar.....	175
Tablo 3.7. Örneklem İlişkin Bulgular .....	177
Tablo 3.8. Otellere İlişkin Bulgular .....	178
Tablo 3.9. Madde Silindiğinde ÇFLÖ Cronbach Alfa Katsayıları.....	182
Tablo 3.10. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları.....	183
Tablo 3.11. Örgütsel Değişim Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	186
Tablo 3.12. Örgütsel Değişim Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Bulguları.....	187
Tablo 3.13. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Boyutları.....	188
Tablo 3.14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri.....	189
Tablo 3.15. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Düzeyleri.....	190
Tablo 3.16. İşleyişe Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler.....	191
Tablo 3.17. Katılıma Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler.....	192

Tablo 3.18. Motivasyona Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler .....	193
Tablo 3.19. İletişime Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler .....	194
Tablo 3.20. Eğitime Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler .....	195
Tablo 3.21. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Örgütsel Değişim Performansı Skorları .....	196
Tablo 3.22. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	197
Tablo 3.23. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	198
Tablo 3.24. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	198
Tablo 3.25. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alıp Almadığına Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	199
Tablo 3.26. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadığına Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	199
Tablo 3.27. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	200
Tablo 3.28. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik Post Hoc Skorları.....	201
Tablo 3.29. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	201
Tablo 3.30. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Otelde Çalışma Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	202
Tablo 3.31. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Pozisyonlarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	202
Tablo 3.32. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin İşletme Türüne Yönelik t – testi Analizi Bulguları .....	203
Tablo 3.33. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Yönetim Şekline Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	204
Tablo 3.34. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Faaliyet Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	204
Tablo 3.35. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	205

Tablo 3.36. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Yönelik t – testi Analizi Bulguları .....	206
Tablo 3.37. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	207
Tablo 3.38. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik Post Hoc Skorları.....	208
Tablo 3.39. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	209
Tablo 3.40. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları .....	210
Tablo 3.41. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları .....	210
Tablo 3.42. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	211
Tablo 3.43. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları .....	212
Tablo 3.44. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik Post Hoc Skorları .....	213
Tablo 3.45. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Otelde Çalışma Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	214
Tablo 3.46. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Pozisyonlarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları .....	215
Tablo 3.47. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin İşletme Türüne Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	216
Tablo 3.48. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Yönetim Şekline Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	217
Tablo 3.49. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Faaliyet Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları.....	218
Tablo 3.50. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	219
Tablo 3.51. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik Post Hoc Skorları.....	220

Tablo 3.52. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile İşleyişe Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	221
Tablo 3.53. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Katılıma Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	222
Tablo 3.54. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	222
Tablo 3.55. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile İletişime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	223
Tablo 3.56. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Eğitime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	223
Tablo 3.57. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile İşleyişe Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	224
Tablo 3.58. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Katılıma Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	224
Tablo 3.59. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	225
Tablo 3.60. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile İletişime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	225
Tablo 3.61. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Eğitime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi .....	226

**KISALTMALAR LİSTESİ**

AİKTM	Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
CEO	Chief Executive Officer
ÇFLÖ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
M.Ö.	Milattan Önce
KMO	Kaiser Meyer Olkin
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
ÖDÖ	Örgütsel Değişim Ölçeği
s.s.	Standart Sapma
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YİGM	Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü

## ÖZET

Günümüzde hemen her şeyin hızla değiştiği görülmektedir. Yaşam koşulları, çalışma şartları, ticaret şekilleri, insan ihtiyaçları, ekonomik ve sosyal koşullar gibi pek çok unsur hızla değişmektedir. İnsan unsurunun çok önemli olduğu otel işletmelerinin bu değişim koşullarından kendilerini soyutlamaları mümkün değildir. Değişimi işletmeye olumlu şekilde aktaracak ve değişen şartları fırsata çevirecek önemli unsurların başında liderlik gelmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin tepe noktalarında bulunan yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir. Değişimi işletmelerine yansıtacak ve değişime olan uyumunu sağlayacak olan liderdir. Liderliğin örgütsel değişim üzerindeki etkisi incelenmesi gereken bir konudur. Bu amaç doğrultusunda, otel işletmelerindeki tepe yöneticilerin liderlik tarzı ile gerçekleşen örgütsel değişim arasındaki etkileşimi ortaya koyan araştırma, Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Aralık 2014 – Mayıs 2015 tarihleri arasında anket tekniğinden yararlanarak, araştırma evreninin tamamı olan 257 otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, 187 işletme araştırmaya katılmış ve değerlendirmeye katılan anket sayısı 157’de kalmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “çok faktörlü liderlik ölçeği”, otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansını ölçmek için ise araştırmacı tarafından oluşturulan “örgütsel değişim ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde bağımsız örneklem t–testi, ANOVA analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını etkileşimci liderlik tarzına göre daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzı yöneticilerin sahip oldukları sektör deneyimi ve yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin liderlik tarzının düzeyi yöneticinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, turizm eğitimi ve liderlik eğitimi alıp almadığı, pozisyonu, otelde çalışma süresine göre ve otelin işletme türü, yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılık göstermemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen örgütsel değişim performansı ile ilgili bulgulara bakıldığında genel olarak otel işletmelerinde örgütsel değişimin gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim yöneticilerin cinsiyetine, yaşlarına, yöneticilik deneyimlerine göre ve otelin yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir. Örgütsel değişim performansı yöneticilerin eğitim durumu, turizm



eğitimi ve liderlik eğitimi alıp almadığı, otelde çalışma süresi, pozisyonu, sektör deneyimine göre ve otelin işletme türüne göre farklılık göstermemektedir.

Son olarak yöneticilerin liderlik tarzının örgütsel değişim üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi bulgularına bakıldığında, yöneticilerin liderlik tarzı, örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahipken, işleyiş, katılım, iletişim ve eğitime yönelik değişim üzerinde etkiye sahip değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Değişim, Otel İşletmeleri.

**SUMMARY**

**EFFECT OF LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS ON ORGANIZATIONAL  
CHANGE: PRACTICE IN FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA**

Everything changes rapidly today. Living and working conditions, types of trade, man's needs, economic and social situations are all continuously subject to change. It is not, therefore, possible for hotels managements to isolate themselves from such changes. Leadership is the leading factor that would transfer the change in a positive manner to the enterprise and turn the changing conditions into an opportunity. Hence, the managers become the responsible people for all. It is still the leader that should adopt the change and reflect it unto their institutions. The effect of leadership on organizational change is a topic to be examined. The present study that aims to reveal the interaction between leadership style of the top managers in hotels and the organizational change that occurs has been conducted on the managers of five star hotels in Antalya.

In the present study conducted on overall 257 hotel managements using survey between December 2014 and May 2015, only 187 institutions participated in the research and the number of respondents was finally 157. In order to measure leadership style of managers, "multifactor leadership questionnaire" developed by Bass and Avolio (1995) was used while "organizational change questionnaire" developed by the researcher was conducted to assess organizational change rate. To analyze the data independent t-test, ANOVA and simple linear regression analysis were mainly used.

The findings obtained suggest that managers performed better transformational leadership style than transactional leadership style. Besides, leadership style of managers varies depending on experience in sector and management. The level of leadership style of managers, it seems, does not vary in accordance with gender, age, educational background, manager's education in tourism, whether manager has joined any leadership program, his/her position, the number of working years in the hotel, type of hotel management, the way the hotel is managed, duration of activity and finally the number of staff.

Considering the findings obtained on performance driven organizational change, organizational change in hotel managements is generally observed. In addition, organizational change varies depending on gender, age, managing experiences of managers and type of hotel management, duration of activity as well as the number of staff. Performance of organizational change does not vary depending on educational background, whether manager

has had education in tourism or joined any leadership program, his/her position, the number of working years in the hotel, experience in the sector and finally type of hotel management.

The results of regression analysis conducted to reveal the effect of leadership style of managers on organizational change show that leadership style of managers has a significant impact on the motivation of organizational change while it does not influence the change in the function, participation, communication and education.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional leadership, Organizational Change, Hotel Establishments.

## ÖNSÖZ

Tezimin yazılmasında, ortaya çıkmasında ve her aşamasında benden hiçbir zaman bilgisini ve tecrübesini esirgemeyen başta değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN'e, tez izleme komitelerinde yaptıkları çok değerli katkılarla bana yol gösteren değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU ve Sayın Doç. Dr. Ahmet Hüsrev EROĞLU'na, tez savunma jürimde önerileriyle tezimin daha değerli hale gelmesini sağlayan Sayın Prof. Dr. Ufuk DURNA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN'e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde her daim desteğini hissettiğim ve haklarını ödeyemeyeceğim eşime, oğluma ve eğitim hayatımın başlangıcından son aşamasına kadar bana verdikleri destekle sürekli yanımda olan anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim.

**Gürkan ALAGÖZ**  
**Antalya, 2016**

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda hızla her şeyin değiştiğini görülmektedir. Bu değişim sarmalında işletmelerde ayakta kalmak ve başarıya ulaşmak için değişime uyum sağlamak durumundadır. Hatta değişimin artık bir zorunluluk hali durumuna geldiği söylenebilir. İşletmeler vizyon ve misyonlarını oluştururken değişim olgusunu temel almaktadır.

Günümüzde değişime uyum sağlayamayan veya yenilik, yaratıcı ve değişim felsefesini içlerinde yaşayamayan işletmelerin hızlı bir şekilde eskidiği görülmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinin çağın gereklerine ayak uydurması ve kendilerini dönüştürmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinde emek yoğun bir üretim süreci söz konusu olduğundan çalışanlar ve onları etkileyen yöneticiler bu değişimde önemli rol oynamaktadır.

Otelcilik sektörü de bu değişim rüzgârında meydana gelebilecek değişimleri, işletme kültürlerine işleyebilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için büyük bir uğraş vermektedir. Özellikle insana dayalı bir sektör olması nedeniyle değişime uyum sağlanması kolay değildir. Bu yüzden değişimi etkileyen unsurların iyi bir şekilde tespiti ve uygun değişimlerin gerçekleştirilmesi son derecede önemlidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde işletme liderine çok büyük görevler düşmektedir.

Değişimin önemini ve kaçınılmazlığını kabul etmek ve onu bir tehdit olarak değil yenilik fırsatı olarak görmek, değişim sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Değişime olan bakış açısı değişimin olumlu sonuçlarına odaklanması değişimin başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutar. Değişimin lideri, değişimin ne olduğunu ve nasıl faydalar sağlayacağını ve değişimin gerçekleştirilmesinde kilit role sahip çalışanların tespitini ve motivasyonunu sağlayacak en önemli aktördür.

Bu araştırmanın temel problemi, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel değişimin gerçekleşmesinde liderlik tarzının rolünün ortaya konulmasıdır.

Bu temel problemin ışığında araştırmada amaçlanan, otel işletmelerinde gerçekleşen değişim performansının liderlik tarzlarıyla olan etkileşiminin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda araştırma üç bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde liderlik kavramı, tarihsel gelişimi ve liderlik tarzları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Liderlik ile alakalı ilk bölümden sonra araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel değişim olgusu ele alınmış, işletmelerde örgütsel değişimi etkileyen faktörler, örgütsel değişim modelleri, örgütsel değişimin temeli gibi unsurlar incelenmiştir. İlgili literatür yazıldıktan sonra araştırmanın saha çalışmasına ve bu kapsamda otel işletmelerinin

yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisini inceleyen uygulama kısmına geçilmiştir. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, verilerin analizi, bulguların yorumlanması, sonuç ve önerilerin geliştirilmesi gibi ana konulara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI

#### 1.1. Lider ve Liderlik Kavramının Doğuşu

Fransızca "leader" kelimesinden dilimize geçen lider kavramının Türkçe karşılığı "önder, şef"tir. Liderin görevine ise liderlik denir (TDK, 2015). Liderlik geniş ve kapsamlı bir kavramdır.

Çağdaş yönetimde, örgüt yapılarının farklılaşması, güçlendirme uygulamaları, grup bazlı örgüt, kazanılmış otorite gibi kavramlar, makama dayalı resmi otoriteyi kullanan yönetici kavramı yerine lider kavramını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2013: 569). Lider ve liderlik konusu son yıllarda üzerinde çok fazla çalışılan bir konu olarak göze çarpmaktadır. Üzerine yapılan pek çok araştırma olmasına rağmen liderlik hala gizemini koruyan bir konudur (Güney, 2012: 26).

İnsanlar şahsi amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmek için bir gruba gereksinim duymaktadır. Bu yüzden insanlar gruplar halinde yaşayan sosyal canlılardır. Gruplar halinde yaşadıkları için gruplarını yönetecek ve onları hedeflere ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli bir amaca yönelmiş bir grup insanı yönetmek, ikna etmek ve doğru yönlendirmek önemli bir yetenek gerektirmektedir. Liderlik kolay bir meziyet olmadığı gibi ciddi manada özveri isteyen bir olgudur (Eren, 2003: 525).

Liderlik ilk ve orta çağlarda iktidar ve güç kullanma şeklinde anılmıştır. Bu kavramın sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olduğu vurgulanmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde liderliğin sadece ülke yönetimi ile ilgili olmadığı her türlü örgüt yönetimiyle de ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Başlangıçta insanları güçle yönetmeye dayanan liderlik, git gide takipçileri etkileme, bir süreç başlatma, artı değer oluşturma, yaratıcı olma ve ortak bir amaca yönlendirme gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır (Tabak vd.: 4).

Liderlik çeşitli alanlarda yıllarca filozoflar, psikologlar, antropologlar, siyaset bilimciler ve diğer iş ve eğitim alanlarındaki kişilerce tanımlanmıştır (Dolan ve Lingham, 2008: 143). Literatürde lider ve liderlikle alakalı pek çok tanım bulunmaktadır. Yıllar içerisinde farklılaşan liderlik tanımlamalarından bazıları şu şekildedir:

Eren (2003: 525) liderliği; "bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" şeklinde tanımlamıştır.

Güney'e göre liderlik (2012: 26) "insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneği" dir.

Liderlik, belirlenen amaçları veya vizyonu başarmak için grubu başarı odaklı etkileme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2013: 368).

Organizasyon amaçlarını başarmak için insanları etkileme yeteneği olan liderlik dinamiktir ve güç kullanımını gerektirir (Daft, 2003: 514).

Efil (2010: 24) lideri belirli amaçlar doğrultusunda başkalarını davranışa sevk eden kişi olarak tanımlarken, liderliğin ise liderin yaptığı şeylerle alakalı bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Koçel (2013: 569) lideri: "başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi" ve "bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi" şeklinde tanımlamıştır.

Doğan (2007: 33) liderliğin bir konumdan ibaret olmadığını ve liderliğin karakter ve becerinin birleşiminden meydana geldiğini belirtmiştir.

Liderlik etkilemeyi ve ortak amaçları içeren grup içerisinde gerçekleşen bir süreçtir. (Northouse, 2013: 5).

Liderlik "ortak bir hedefe doğru başkalarını harekete geçmeye uyarma süreci" olarak tanımlamıştır. Bu tanım üç ögeyi kapsamaktadır (Locke, 1999: 2-3):

- Liderlik ilişkisel bir kavramdır. Lider takipçileri varsa vardır.
- Liderlik bir süreçtir. Liderin yönetebilmesi için birşeyler yapması gerekmektedir.
- Liderlik başkalarını harekete geçirmek için uyarımı gerektirir. Uyarımın çeşitli yolları vardır. Bazıları; liderin meşru otoritesini kullanması, ödül-ceza sistemleri, model olma, örgütü yeniden yapılandırma, takım kurma ve paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır.

Genel olarak pek çok araştırmacının örgütsel manada ortak olarak liderlik için örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği görüşü üzerinde birleşmiştir. Ayrıca zaman içerisinde değişen liderlik ve lider tanımlamaları Tablo 1.1'deki gibi değişmiştir.

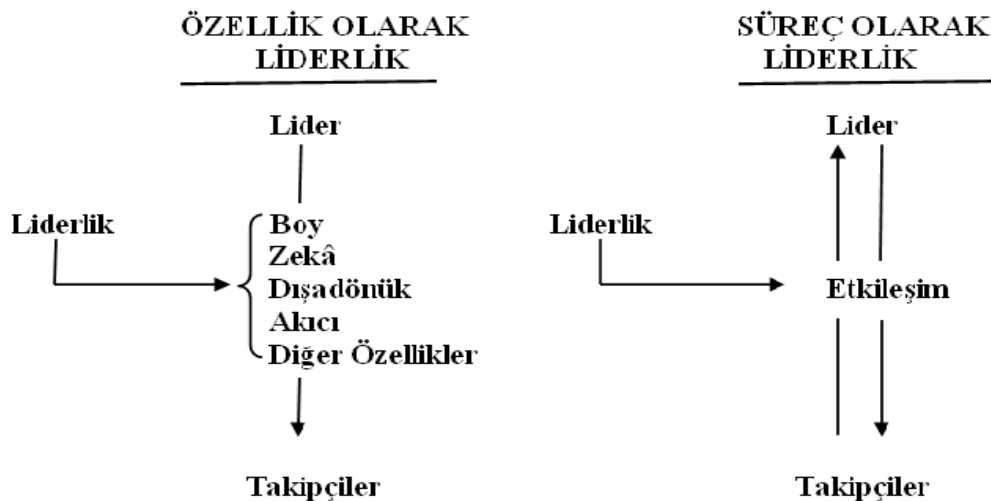


**Tablo 1.1. 1920’li Yıllardan Bu Yana Değişen Liderlik Bakış Açıları**

Liderlik bir süreçtir.
Liderlik hem bir süreç hem de bir özelliktir.
Liderlik yönetim becerilerinin bir parçasıdır.
Liderlik fikirler yoluyla diğerlerini nasıl etkileyebilmeye odaklanmıştır.
Liderlik bir sanattır.
Liderlik grup dinamiklerinin bir parçasıdır.
Liderlik ilişkisel bir olgudur.
Liderler olaylar ve insanlar içerisinde değişim ajanlarıdır.
Liderlik, lider ve takipçileri arasında karşılıklı etkileşimden meydana gelen bir sistemdir.
Liderlik karşılıklı bağımlılığı temel alır.
Liderlik net yönetim prensiplerinin tutulması ve bireysel rasgeleliğe izin verme becerisidir.

**Kaynak:** Dolan ve Lingham, 2008: 143-144.

Liderlik kavramı ele alınırken liderliğin bir süreç olduğu vurgulanmış ve sonrasında liderliğin aynı zamanda özelliklere göre de ele alınması farklı bakış açılarını ortaya çıkarmıştır (Northouse, 2013: 7). Bu durum Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 1.1. Liderliğe Farklı Bakış Açıları**

**Kaynak:** Northouse, 2013: 7.

Liderlik ile ilgili bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Literatürde konuyla alakalı pek çok tanım bulunmaktadır. Zel (2011: 110) yapılan liderlik tanımlarından yola çıkarak tanımların birleştiği noktaları, belirli bir amaç, belirli bir grup insan ve bu grubu yönlendirebilecek bir kişinin (liderin) bulunması şeklinde özetlemiştir. Taşkiran (2006: 171) bu ortak noktalara ilave olarak liderliğin, güç, etkileme, yönlendirme ve motive etme kavramlarıyla özdeşleşen bir faaliyet veya süreç olduğunu belirtmiştir.

Liderlik konusunda sosyal, örgütsel, bireysel farklılıklar, içinde bulunulan zaman, bu zamanda liderliğe ilişkin algılananlar, beklentiler ve değerlendirmeler liderlik tanımlarını

farklılaştırmış ve sonuç olarak pek çok liderlik tanımı ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında özellikle amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimler ve lidere atfedilen bazı özellikler gibi bazı ortak noktaların olduğunu belirtmek gerekir. Liderlik bazen kültürel, bazen politik, bazense tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir (Erçetin, 2000: 12).

Liderlik yıllardan beri üzerinde çalışılan bir konudur. İlk zamanlarda özellikle askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilmiş olan liderlik kavramı, endüstri devrimiyle beraber örgütsel manada da önem kazanmaya başlamış ve zaman içinde örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramının da geliştiği görülmüştür (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Liderin işi, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların performansını ve başarısını ön plana çıkarmaktır. Buna ulaşmak için lider, çalışanların yeterlik, yaratıcılık ve bağlılığının pekiştirilmesine yardım edecek, çalışanları işlerinden heyecan duyacağı, başarılarıyla gururlanacağı ve ekip arkadaşlarına katkı sağlayacağı ortamlar hazırlamalıdır (Genç ve Halis, 2006: 24).

Liderlik süreci özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Her yaklaşımın ve liderlik tarzının kendi taşıdığı niteliğe göre farklı bir bakış açısı bulunmaktadır. Bu tanımlamalara ilerleyen kısımlarda yer verilecektir.

## **1.2. Liderlikte Güç Kullanımı**

Liderlik kaçınılmaz olarak diğer insanları etkilemek ve harekete geçirmek için güç kullanmayı gerektirir (Zaleznik, 1990: 2). Geleneksel yöneticiler çalışanların davranışlarını değiştirmek için, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç veya yasal güç gibi makamdan gelen güç kaynaklarını kullanmaktadır. Liderler ise etkileme sürecinde bulunulan makamla alakalı olmayan ve bağımsız bireysel güç kullanmaktadır. Böylece çalışanlar liderin fikirlerini dikkat çekici bularak, hayranlık duyarak veya saygı göstererek liderin peşinden gitmektedir (Pınar, 1999: 27). Lider ya ışık saçan yada karanlığa mahkum eder. Aslında liderin en önemli gücü budur. İnsanlar liderden daima yön ve hedef göstermesini bekler ve dolayısıyla liderin her davranışı ve sözü onlar üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Lider tutum ve kişiliğini çevresindekilere yansıtır. Çalışanların örgütsel bağlılığı ve performansını arttıran veya azaltan en önemli faktör yöneticilerin sahip oldukları liderlik becerileridir (Genç ve Halis, 2006: 25).

Liderin güç kaynaklarını nasıl ve ne şekilde kullanacağı, örgütün ve çalışanların özelliklerine bağlı bir durumdur. Örgütün ve çalışanların sahip olduğu özellikler, liderin davranışlarını ve güç kullanım tarzını doğrudan etkilemektedir (Ünal, 2012: 30). Liderin sahip

olduğu bu güç kaynakları beş grupta sınıflandırılmıştır: *ödüllendirme gücü*, *zorlayıcı güç*, *yasal güç*, *karizmatik güç* ve *uzmanlık gücü* (French ve Raven, 1959: 155-156).

**Ödüllendirme Gücü:** Liderin çalışanlarını ödüllendirme gücünü ifade eder. Örgütsel manada pek çok ödül bulunmaktadır; ücret artışları, yeni ekipman, daha fazla sorumluluk, övgü, daha fazla tanınma gibi pek çok ödül vardır (Luthans, 2011: 314).

**Zorlayıcı Güç:** Olumsuz sonuçlar halinde zorlayıcı güç cezalandırma ve korkutma gücüdür. Ödüllendirme gücünün tam tersidir (Robbins ve Judge, 2013: 414).

**Yasal Güç:** Yasal gücü resmi otorite gücünü ifade eder. Liderin pozisyon gücü veya örgütsel kaynakları kullanmak için sahip olunan resmi yetkiyi temsil eder (Robbins ve Judge, 2013: 414).

**Karizmatik Güç:** Liderin karizmatik gücüdür. Lider kişisel özellikleriyle çalışanlarda arzu oluşturmaktadır (Luthans, 2011: 316).

**Uzmanlık Gücü:** Liderin uzmanlık gücü, özel beceri, bilgisini kullanarak çalışanları yönlendirme etkisidir (Robbins ve Judge, 2013: 415).

Liderlikte kullanılan güç kaynaklarının ne gibi sonuçlarının olacağını ve çalışanlar üzerinde nasıl etkiler bırakacağı Tablo 1.2’de gösterilmiştir (Ünal, 2012: 34).

**Tablo 1.2. Liderlik Güç Kaynakları ile Sonuçların Karşılaştırılması**

<b>Kullanılan Güç Kaynağı</b>	<b>Elde Edilecek Sonuç (Çalışan Davranışındaki Etki)</b>
Ödüllendirme Gücü (Ödüller)	Ödülü kazanmak için istenilen davranışları yapma, uyum, boyun eğme ve itaat etme.
Zorlayıcı Güç (Cezalar)	Mümkünse direnme, cezalandırmadan kurtulmak için istenilen davranış yapma, boyun eğme ve itaat etme.
Karizmatik Güç (Karşılıklı İlişkiler)	Adanmışlık, karşısındakine inanma ve güvenme.
Uzmanlık Gücü (Bilgi/Uzmanlık)	İçselleştirilmiş adanmışlık, karşısındakinin sözüne güvenme ve söylenen şeyin doğru ve yapılması gereken şey olduğuna inanma ve güvenme.
Yasal Güç (Yetki/Yasal Güç)	Uyum, boyun eğme, yasalara ve emirlere itaat etme.

**Kaynak:** Ünal, 2012: 34.

Liderler bu güç kaynaklarını kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarını etkilemektedirler (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Etkili liderlerin başarılı sonuçlar elde etmek için genellikle uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarını kullandıkları belirtilmiştir (Ünal, 2012: 30).

Ayrıca güç kullanımının örgütte temel şekillendirici olması, toplumdan topluma, örgütten örgüte değişim göstermektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği toplumun kültürü, gücün farklı boyutlarının farklı şekillerde algılanmasına neden olabilir (Meydan ve Polat, 2010: 132).

### 1.3. Örgütlerde Yönetim ve Liderlik Kavramlarının Yeri ve Önemi

Yönetim ve liderlik, yönetici ve lider birbirleriyle bütünleşik benzer işlevler sergilemektedir. Yönetim kavramı pek çok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak tüm yapılan tanımlamaların ortak yönü, belirli amaçların çalışanların çabalarıyla gerçekleştirilmesi şeklindedir. Burada önemli olan nokta, amaçların başarılması için örgütlenmiş bir grubun olmasıdır. Yönetim, örgütsel amaçların ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi amacıyla yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2010: 7-8).

Şener (2001) yönetim konusunda özellikle otel işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak yönetimi; örgütün belirli amaçlara ulaşabilmesinde, en yüksek düzeyde kar sağlamak, çalışanları örgüt amaçları etrafında birleştirerek motivasyonu arttırmak ve sosyal çevrede pozitif bir imaj oluşturmak amacıyla etkinliklerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi şeklinde tanımlamıştır (Şener, 2001: 28).

Maviş (2006) yönetimin en ilkel kabilelerde bile var olduğunu fakat son yıllarda önem kazandığına vurgu yapmıştır. Yönetimin sosyal bir olgu olup bir grup faaliyetine dayandığını ileri sürmüştür. Yönetimin farklı disiplinlere göre farklı anlamları vardır. Örneğin sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve statü sistemiyken, siyaset bilimcilerine göre ise devlet yönetimi yada iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. Yönetim ve organizasyon düşünürlerine göre ise yönetim başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaktaki bir süreç olarak tanımlamaktadır. İktisatçılar ise yönetimi üretim faktörü olarak görmektedirler (Maviş, 2006: 20-21, Bose, 2012).

Yönetim ve yöneticilere her seviyedeki işletmenin ihtiyacı vardır. Yönetim her işletme için spesifik bir organdır. İşletmeler yöneticileri olmadan fonksiyonlarını yerine getiremezler (Drucker ve Maciariello, 2008: 2). Yönetim konusunda yapılan tanımlamalarda kesin bir tanım bulunmaması, yönetim tanımlayan kişilerin genel olarak kendi amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda bir tanım geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetim bazen bir süreç bazense süreci meydana getiren unsurlar olarak anlaşılmaktadır (Koçel, 2013: 58). Bose (2012), net bir oy birliği olmamasına rağmen yönetimin içerdiği bazı anlamlar olduğunu belirtmektedir (Bose, 2012):

- Yönetim bir sanattır.
- Yönetim işlerin yapılmasını sağlama tekniğidir.
- Yönetim, planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme ve kontrol bir sürecidir.
- Yönetim herhangi bir örgütün belirgin bir faaliyetidir.

- Yönetim bilginin gövdesini temsil eden bir disiplindir.
- Yönetim kişilerden oluşan bir grup anlamına gelir.

Liderlik ve yönetim iç içe geçmiş unsurlardır. Hatta çoğu zaman aslında lider ve yöneticinin aynı kişi olduğu düşünülmektedir. Bilinen zamanlardan günümüze kadar yönetim felsefesinde ve liderlik ile ilgili belirli başlı tanımlar ve düşünceler ortaya atılmıştır. Milattan önceki dönemde bilinen yönetim ve liderlik üzerinde vurgulanan düşünceler Tablo 1.3'teki gibidir (Shafritz vd., 2014: 11).

**Tablo 1.3. Yönetim Kavramı Konusundaki Gelişmeler**

Yıllar	Teorisyen	Vurgusu
1491 M.Ö.	Jethro	Mısır'dan göç sırasında Musa İsrail kabileleri üzerinde yetkilendirildi.
500 M.Ö.	Sun Tzu	Sun Tzu <i>Savaş Sanatı</i> 'nda hiyerarşik örgütlenme, örgüt içi iletişim ve personel planlaması ihtiyacını tanıır.
400 M.Ö.	Socrates	Sokrates başlı başına bir sanat olarak yönetimin evrenselliğini savunmaktadır.
370 M.Ö.	Xenophon	İşletmelerde işbölümünün avantajlarından bahsetmektedir.
360 M.Ö.	Aristotle	<i>The Politics</i> 'de yönetici gücü ve fonksiyonlarının tüm örgütler ve devletler için aynı olamayacağını ama kendi kültürel ortamını yansıtmayı gerektiğini belirtmektedir.

**Kaynak:** Shafritz vd., 2014: 11.

Eskiden "yönetim" kelimesinin çoğunlukla sirklerde ve restoranlarda ilgili olarak kullanıldığı ileri sürülmektedir. Ancak son yıllarda giderek önem kazanan "yönetim" kavramının önemli hale gelmesinin iki sebebi vardır. Bunlardan ilki yönetimin, bir ülkenin ekonomik büyümesinde önemli bir yeri olduğu, diğeri ise yönetimin her organizasyonda dinamik, hayat veren unsur olarak değerlendirilmesidir (Tripathi ve Reddy, 2008: 1). Modern anlamda yönetim kavramının incelenmesi 1900'lü yılların başında bilimsel yönetimi araştıran Frederich W. Taylor ve Henri Fayol tarafından başlatılmıştır (Şener, 2001: 27).

Örgütlerde optimum etkinliği sağlamak için güçlü bir liderlik ve güçlü bir yönetim gerekmektedir. Statükoya meydan okuyan, yeni bir gelecek vizyonu yaratan ve örgüt üyelerinde belirlenen vizyonu oluşturmak için ilham kaynağı olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca ayrıntılı planlar oluşturan, etkili organizasyon yapıları kuran ve gün-gün operasyonları yöneten yöneticilere de yönetimde ihtiyaç vardır (Robbins ve Judge, 2013: 368). İşletmelerin kişilerden bağımsız uzun bir ömre sahip olabilmesi ve ayakta durabilmesi için profesyonel yöneticileri istihdam etmeleri gerekmektedir (Doğan, 2007: 28).

Liderlik birçok yönden yönetime benzeyen bir süreçtir. Yönetimde olduğu gibi etkilemeyi ve etkili amaçların başarılmasıyla ilgilenir. Her ne kadar benzeşen özellikler taşısa da liderlik yönetimden farklıdır (Northouse, 2013: 12). Liderlik ve yönetim kavramlarını

temelde birbirinden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar Tablo 1.4' de gösterilmiştir (Bose, 2012).

**Tablo 1.4. Yönetim ve Liderlik Kavramı Arasındaki Farklılıklar**

YÖNETİM	LİDERLİK
Yönetim çeşitli fonksiyonlardan sorumludur.	Liderlik yönlendirme işlevlerinden birisidir.
Yönetim örgütün faaliyetlerini yönlendirecek geniş çaplı politikalar formüle eder.	Liderlik hedeflere ulaşmak için faaliyetleri başlatır.
Yönetim örgütsel amaçlar ile ilgilidir.	Kişinin kendi amacı için olabilir ve/veya kurumun hedefleri ile uyumlu olmayabilir.
Bir yönetici örgüt yapısı ile ilişkilidir.	Tamamen örgütsüz gruplar için bir lider olabilir.

**Kaynak:** Bose, 2012.

Tablo 1.4'e bakıldığında yönetim genel olarak çeşitli fonksiyonlardan meydana gelirken, liderlik ise yönlendirme işlevidir. Yönetim örgüt faaliyetlerini yönlendirmek amacıyla yeni geniş çaplı politikalar geliştirirken, liderlikte ise hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetlerin başlatılması söz konusudur. Yönetim sadece örgütsel amaçların başarılmasını içerirken, liderlik örgütteki kişilerin veya grupların farklı amaçlarının bulunabileceğini belirtmektedir. Yöneticinin işi ve gayesi örgüt yapısıyken, liderlik için belirli bir örgüt yapısının olması şart değildir (Bose, 2012).

Liderlik kavramı geleceğe yönelik iken yönetim kavramı ise durağandır. Liderlik örgütün ayakta kalmasını sağlamak, iş yapış yöntemleri, değer verilen unsurların belirlenmesi, vizyon oluşturulup iletilmesi ve benimsetilmesi ile ilgiliyken, yönetim ise sadece bugünü düşünür, vizyonun hayata geçirilmesini, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşabilmek için gösterilen performansı değerlendiren bir sistem ve süreçler bütünüdür (Baltaş, 2013: 130).

Liderlik, diğerlerini istenilen hedeflere ulaşmak için etkileme sürecidir. Örgütsel manada üst yönetim tarafından belirlenen hedefe ulaşmak için astları etkileyen bir yönetici şeklini almaktadır. Liderlik organizasyonda iki farklı şekilde görülebilir: Formal lider – Informal lider. Formal lider tanımlı ve resmi lider olarak gözükmektedir informal lider ise kendiliğinden lider olarak hareket eden kişidir. Resmi lider örgütsel otorite ve güç ile yetkilendirilmiş amir veya yönetici olarak nitelendirilen kimseyi ifade etmektedir. Informal lider (gayri resmi) resmi yetkisi, pozisyonu, gücü ve sorumluluk verme yetkisi olmadan kişisel nitelik ve üstün performansı ile diğerlerini etkileyebilen kimseyi ifade etmektedir (Montana ve Charnov, 2008: 253-254).

Liderlik insanlar arasında ortaya çıkan karşılıklı bir süreçtir. Liderlik sadece liderleri değil aynı zamanda takipçilerle de ilişkilidir (Kouzes ve Posner, 1990: 29). Pek çok yazar liderliğin, belirli bir durumda bireysel veya grup amaçlarının başarılması için birey-grubun faaliyetlerini etkileme süreci olduğu konusunda birleşmiştir. Liderlik süreci lideri, takipçiyi ve

diğer durumsal değişkenleri içerisine alan bir fonksiyondur. Bu fonksiyon; Liderlik = f(Lider,Takipçi,Durumsal Değişkenler) Şeklinde ifade edilebilir (Hersey ve Blanchard, 1977: 84).

Lider ve yönetici kavramı arasında belirgin bazı farklılıklar bulunmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, bir yerde yöneticiden bahsediliyorsa orada bir örgüt yapısı bulunmaktadır, ancak liderlerin ortaya çıkması için herhangi bir örgüte ihtiyaçları yoktur. Yöneticilerin ve liderlerin sahip olduğu nitelikler ve farklılıklar Tablo 1.5'te özetlenmiştir.

**Tablo 1.5. Lider ve Yöneticinin Nitelikleri**

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
Ruh/Gönül	Akıl/Zihin
Vizyoner	Mantıklı/Akılcı
Tutkulu	Danışman
Yaratıcı	Süreğen/Mtemdi
Esnek/Değişken	Problem zen
İlham verici	İnatçı
Yenilikçi	Analitik
Cesur	Yapısal
Hayalperest	Planlı
Deneysel	Otoriter
Özgür	İstikrar sağlayıcı

**Kaynak:** Capowski, 1994: 12.

Tablo 1.5'de gösterilen liderlik niteliklerine ilave olarak iyi bir lider; iyi bir zekaya sahip, girişken, yaratıcı, yargı gücü olan, vizyon ve öngörüye sahip, zihinsel ve duygusal bakımdan olgun, esnek, teknik yeterliliğe sahip, insan ilişkileri tutumu iyi olan ve kendisine özgüveni olan birisi olmalıdır (Bose, 2012).

Yöneticinin işi, insan ve üretim kaynaklarını bütünleştirmek üzere karar alma ve strateji geliştirme sürecidir. Bu süreci gerçekleştirmek için pazarlık, anlaşma, dl-ceza gibi çeşitli taktiklerden yararlanmaktadır. Yönetici yaşamını sürdürmek ve pozisyonunu koruyabilme adına günlük rutin içlerine karşı hoşgörülüdür. Yönetici için önemli olan mevcudu koruma içgüdüsüdür. Lider ise işlerini bir zorunluluk, onun için bir yük olarak görmez. Coşku yaratan, risk alan ve olaylara bakışta yenilikçi olan kişidir (Erçetin, 1997).

Yöneticinin görevi; çalışanlarını planlanmış ve kesin olan doğruya doğru itmektir. Doğru ise dışarıdan örgüte emredilen ve gerçekleştirilmesi gereken değişmezdir. Örgütün tüm çalışanları, yönetici dahil, doğruya ulaşmak için çabalamaktadır. Herkesin aynı doğrultuda hareket etmesi uyumu sağlaması açısından kritik öneme sahiptir. Bu yüzden, yönetici uyumsuzlukları ortadan kaldırmaya çalışmalı ve herkesin uyum içinde doğruya ulaşmasını sağlamalıdır. Liderlikte ise, çalışanları doğruya itmek yerine, çalışanlara doğru tanımlanmaktadır. Böylece lider çalışanlarını peşinden sürükleyerek doğruya ulaşmaya

çalışmaktadır. Lider doğrunun ne olduğunu en iyi bilen kişi olduğundan, çalışanlara doğruyu göstermek ancak liderin işidir (Erçil, 2012: 85).

Ayrıca genele bakıldığında profesyonel yöneticilerin eğitim seviyeleri yüksektir. Olaylara farklı bakış açılarından bakabilme ve planlama yeteneklerini barındırmaları, çalıştıkları işletmeyi uzun dönemde varlığını sürdürebilmesine yardımcı olmaktadır. Hatta işletme sahibinin ölmesi durumunda bile, yöneticiler işletmenin faaliyetini sürdürmesini sağlamaktadırlar (Doğan, 2007: 29).

Farklı bir açıdan lider ve yönetici arasındaki farkı aşağıdaki şekilde ayırt edilebilir (Tripathi ve Reddy, 2008: 301-302):

- Lider kendiliğinden ortaya çıkar, lider olarak ortaya çıkması her zaman durumsal bazı durumsal faktörlere bağlıdır. Bir yönetici ise her zaman atamayla göreve gelir.
- Bir lider her zaman öncülük sağlayan bazı kişisel güce (etki yeteneği gibi) sahiptir. Lider pozisyon gücüne sahip olabilir veya olmayabilir (komuta hakkı gibi). Bir yönetici ise her zaman bazı pozisyon gücüne sahiptir. Kişisel güce sahip olabilir veya olmayabilir. Eğer kişisel gücü varsa çok daha etkili bir yönetici olacaktır.
- Liderle takipçileri arasında hedeflerde karşılıklılık vardır. Yöneticiyle çalışanlar arasında ise hedeflerde çatışma söz konusudur.
- Lider ufka bakar ve yenilikçidir. “*Doing Right Things*” felsefesine inanır. Yönetici ise bürokratiktir. “*Doing Things Right*” felsefesine inanır. Karmaşıklık ile başa çıkmak için kurallara göre davranır. Kısacası; lider doğru iş yapar yönetici ise işleri doğru yapar.

Yönetici ve lider arasındaki en önemli ortak nokta, her ikisi de bulunduğu örgütte, kişi veya grupları belirlenen amaçlara ulaşmak doğrultusunda yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde. Gelecek yıllarda örgütler daha çok liderlere ihtiyaç duyacaklardır. Etkin bir liderlik olmadan, sadece mevcut sistemi korumayı amaçlayan ve riski minimum seviyeye düşürerek faaliyetini devam ettirmek hedefinde olan bir yönetim anlayışı, her geçen gün değişen koşullarda örgütlerin uzun vadede ayakta kalmasını ve faaliyetlerini sürdürmesini imkansızlaştırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Liderlik yöneticilikten tamamen farklı faaliyetler içinde olmayı gerektirir. İş dünyasında her ikisine de gereksinim vardır. Yöneticilik daha çok karmaşıklıkla başa çıkma, kalite ve karlılık gibi alanlarda düzen ve istikrar sağlayan bir işken, liderlik ise değişikliklerle başa çıkma işidir. Son yıllarda giderek artan rekabet ve belirsizlik ortamı pek çok değişiklik olmasına yol açmaktadır. Hem yönetici hem de lider ne yapılacağına karar verir, gerekli insan



ilişkilerini oluşturur ve insanların işlerini yapmalarını sağlar. Bir yönetici karmaşıklığı, geleceğe dönük amaçlar belirleyip planlama ve bütçeleme yaparak, ayrıntılı adımlar planlar ve kaynakların aktarımını sağlar. Oysa liderin örgütün gideceği yönü belirler ve bunun için bir vizyon oluşturur. Son aşamada ise bu vizyona ulaşabilmek için değişim stratejisini belirler (Baltaş, 2013: 127-128).

Liderlik ve yöneticilik, iki ayrı ve birbirini tamamlayan bir eylem sistemidir. İkisinin de kendine has bir takım özellikleri vardır. Günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmek için örgütlerin ikisi de gereklidir. Başarılı örgütler, liderlik potansiyeline sahip olan kişileri arar ve onları geliştirmeye gayret gösterir. Liderlerin kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemeler. Şüphesiz, herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte başarılı olamayabilir. Bazıları çok iyi bir yönetici olurken güçlü bir lider profiline sahip değildir. Bazıları ise çok güçlü bir liderlik kapasitesi bulunurken, güçlü yönetici olmaları zordur. Başarılı ve akıllı örgütler bu iki tipe de değer vererek, onları takımın bir parçası yapmaya çaba harcar. Aslında bu ikili arasındaki en temel farklardan birisi, yöneticilik; ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi örgüt için kritik boyutlara belirli bir tutarlılık ve düzen getirirken, liderlik ise değişimle başa çıkma işidir. Daha fazla değişim her zaman daha çok liderliğe ihtiyaç duyar (Kotter, 1990: 53-55).

Liderlik faaliyetlerinin başarılı bir sonuca ulaşabilmesi için bazı temel taşlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2007: 37-38):

- Takipçiler arasında cinsiyet ayrımı yapmamak.
- İletişimci olmak.
- Amaç ve hedef belirlemek.
- Demokratik ve eşitlikçi davranmak.
- Yönetimsel bazda duyarlı ve seçici olmak.
- Yönetimsel süreçte insani değerlere bağlı olmak.
- Sabırlı ve kararlı olmak.
- Ekip çalışmasına önem vermek.

Zaman ilerledikçe liderlik kavramına yüklenen anlamlarda farklılaşmakta ve gelişmektedir. Geçmişte bireyleri değiştiren bir etkisi olduğu sanılan liderlik anlayışından günümüzde bireyler tarafından belirlenen liderlere doğru bir geçiş söz konusudur. Yeni liderlerin özellikle kriz yöneten bir esnekliğe sahip olması, onların sahip olduğu bilgi ve deneyimden daha önemli bir hal almıştır. Özellikle yeni lider, yeni durumlara uyum sağlama, iş, özel hayat ve tüm ilişki seviyelerinde uzun vadeli anlayıştan kısa vadeli anlayışa göre

hareket eden ve esnekliği sloganlaştırıp insanlarla uyum içinde olup onların kişisel kaos ve krizlerine de çözümler önerme güvenini sağlamalıdır (Yıldız, 2012: 133).

Liderin bulunduğu örgütte pozitif değişiklikleri gerçekleştirebilmesi ve sorunlara uygun çözümler geliştirebilmesi esnekliğe, ayrıntılı ve kapsamlı stratejik liderlik niteliklerini yerine getirmesine bağlıdır. Günümüz örgütleri, örgüt dışı çevreyi anlayabilen, değişimle başa çıkabilecek stratejiler geliştiren ve örgütü aktif bir şekilde yönetebilen liderlere ihtiyaç duymaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148).

Günümüzün lideri örgütsel başarıya ulaşmak için, örgüt içindeki farklı alanlarda çalışan insanlar arasında bir uzlaşma sağlamalı, etik değerleri önemsemeli, yönetim becerilerini geliştirmeli ve kullanmalı, çevrelerindeki gelişmeleri sürekli izlemeli ve örgütünü değişime hazır tutmalıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 150).

Bir örgütte, yönetimi üstlenen; amaç, politika, ilke ve hedefleri belirleyen ve karar veren, çalışanlar arasında uyum, koordinasyon ve işbirliğini sağlayan kişi liderdir. Bundan dolayı yönetimde liderlik her yöneticinin temel görevlerinden birisidir. Liderlik gücünü içinde taşıyan yöneticiler ve örgütleri başarılıdır. Yönetimde liderlik, örgütün en iyi şekilde temsili, çalışanların belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda çalıştırma; onları gönül gücü ile güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltmedir (Aytürk, 2010: 91).

#### **1.4. Liderlik Yaklaşımları**

Geçmişten günümüze çok farklı liderlik yaklaşımları görölmüştür. Bu kısımda geleneksel liderlik yöntemlerini ifade etmekte fayda vardır. Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özelliklerin önemini vurgularken, davranışsal yaklaşımlar liderin sergilediği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Son olarak durumsal liderlik yaklaşımlarında ise, mevcut durumun lider tavrında ve davranışında etkili olduğunu ileri sürmüştür.

##### **1.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımının temelinde liderin birçok önemli özelliğe sahip olması gerekmektedir (Özen Kutanis, 2004: 2). Bu özellikleri üç grupta toplamak mümkündür; fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler. Fiziksel özellikler, insanın dış görünümüyle alakalı, boyu, kilosu, cinsiyeti, yaşı vb. gibi değişkenleri ifade ederken, sosyal özellikler ise, eğitim ve kültür seviyesi, sosyallik derecesi, iş deneyimi vb. gibi özellikleri belirtmektedir. Kişilik özellikleri ise, güvenilirlik, uyum, özgüven, girişimci olma ve benzer kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bir kişinin iyi bir fiziki yapıya sahip olması, akıllı olması ve problemleri çözebilecek analitik zekaya sahip olması, iletişimi iyi ve çevresiyle iyi ilişkiler kurabilmesi

onu bir gruba veya topluluğa lider yapabilecek avantajlardandır. Ancak bu özelliklerin hepsinin bir kişide toplanması bazen mümkün değilken bazense kişi, tüm pozitif özellikleri taşısa bile ortam elverişli olmadığından lider olamayabilmektedir (Barlı, 2008: 371). Bu liderlik yaklaşımında göz ardı edilen, liderin hitap ettiği kişilerin dikkate alınmaması, lider çalışan etkileşimi, değişen ve belirsizlik içinde bulunan örgüt ortamının liderin başarısında önemli olduğudur (Eren, 2012: 441).

Genel olarak değerlendirildiğinde, bir takım kişilik özellikleri, sosyal, duygusal ve fiziksel özellikler bir kişinin lider olarak algılanmasında önemli bir yere sahiptir. Burada dikkate alınması gereken en önemli nokta, durum, görev, zaman vb. gibi değişkenlerinde göz önüne alınmasıdır. Liderlik süreci sadece özelliklere dayalı olarak açıklanabilecek bir süreç değildir (Erçetin, 2000: 31). Ayrıca liderin sahip olduğu özellikler değişkenini ele alan bu teorinin eleştirilen bir diğer noktası, grup içerisinde liderin taşıdığı varsayılan özelliklerden daha fazlasına sahip kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolayca ölçülememesidir. Bunun sonucunda da farklı liderlik arayışlarına başlanmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Özellikler kuramı üzerine yapılan bazı araştırmalarda elde edilen liderin sahip olması gereken temel özellikler Tablo 1.6’da özetlenmiştir.

**Tablo 1.6. Özellikler Yaklaşımı Çalışmaları ve Liderin Temel Özellikleri**

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord vd. (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	Northouse, (2013)
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Yürüten: başarı, hırs, enerji, azim, inisiyatif.	Bilişsel /Kavramsal Yetenekler	Zeka
Uyanık	Eril	İstikrar/ Sebat	Eril	Liderlik Motivasyonu (Toplumsal - Kişisel)	Dışa dönük	Dürüstlük
İçgüdüli/Sezgili	Ayarlı Düzeltici	İçgüdü/ Sezgi	Egemen	Dürüstlük ve Bütünlük	Vicdanlı	Kendine Güven
Sorumluluk sahibi	Egemen	İnisitatif alan		Kendine Güven (Duygusal İstikrar dahil)	Duygusal İstikrar	Sosyal
İnisiyatif Alan	Dışa dönük	Kendine Güven		Bilişsel/Kavramsal Yetenek	Açıklık	Azim / Kararlılık
Sebat eden / İstikrarlı	Muhafazakar	Sorumluluk Sahibi		İş Bilgisi	Uyumluluk	
Kendine Güven		İş birliğine yatkın		Diğer Özellikler (zayıf destekçi): karizma, yaratıcılık / özgünlük, esneklik	Motive	
Sosyal		Töleranslı			Sosyal Zeka	
		Etkili			Kendini İzleyen	
		Sosyal			Duygusal Zeka	
					Problem Çözme	

**Kaynak:** Northouse, 2013: 23; Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48-60’tan uyarlanmıştır.

Tablo 1.6'ya göre Stogdill (1948) liderlik rolü aşağıdaki sekiz özelliği ile ilgili bir ortalama grup üyesinden farklıdır. Bu özellikler zeka, uyanıklık, içgüdü, sorumluluk sahibi, inisiyatif alan, sebat eden, kendine güvenen ve sosyal olma durumudur. Mann (1959) araştırmasında Stogdill'in araştırmasından sadece zekayı ortak alıp, ilave olarak liderin eril, ayarlı, egemen, dışa dönük ve muhafazakar olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Stogdill (1974) ilk çalışmasına ek olarak, liderin başarı odaklı, iş birliğine yatkın, toleranslı, etkili olması gerektiğini belirtmiştir. Lord vd. (1986) liderlik için Mann'ın çalışmasına benzer üç özellikte birleşmişlerdir. Bunlar, zeka, erillik ve egemenlik şeklindedir. Stogdill (1974)'de yaptığı bir diğer liderlik özellikleri araştırmasında ilk çalışmasına ilave olarak liderin farklı özelliklerini de ortaya koymuştur.

1990'lı yıllara gelindiğinde farklı özellikler gündeme gelmiştir. Kirkpatrick ve Locke (1991) yaptıkları çalışmada, liderin başarı, hırs, enerji, azim ve inisiyatif kullanabilen, motive, dürüstlük ve bütünlük ile hareket eden, duygusal istikrar dahil her konuda kendine güvenen, kavramsal yeteneği ve iş bilgisi yüksek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca bu özelliklere ilave olarak az miktarda etkisi olabilecek, karizma, yaratıcılık/özgünlük ve esnekliği dile getirmişlerdir. liderin altı farklı liderlik özelliğinden bahsetmişlerdir. Zaccaro, Kemp ve Beder (2004) liderlik özellikleri kavramsal yeteneği yüksek, dışa dönük, vicdan sahibi, duygusal açıdan istikrarlı, açık ve uyumlu, motive, kendini izleyen, sosyal ve duygusal zekası yüksek problem çözebilen bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Northouse (2013) başlıca liderlik özelliklerini, zeka, dürüstlük, kendine güven, sosyal ve azim / kararlılık olarak belirtmiştir (Northouse, 2013: 23).

Ayrıca bir liderin bulundurması gereken önemli özelliklerden birisi de motivasyondur. Motivasyonun en önemli tetikleyicisi başarı arzudur. Başarı arzusu olmayan bir kişinin lider konumuna yükselmesi mümkün değildir. Lider içinde bulunduğu duruma uygun davranışlar göstermektedir. "Lider olunmaz lider doğulur" sözü liderliği doğuştan gelen bir özellikler bütünü olduğunu nitelemektedir. Nitekim araştırmalar sonucunda, lider özelliklerinin çoğunun doğuştan gelme olduğu ortaya çıkmıştır (Taşdemir, 2009: 150).

Lider belirtilen özelliklere etkileşimde bulunduğu herkesten daha fazla sahiptir. Bir örgütte bu özelliklere sahip kişiler daha önceden belirlenebilirse, liderleri önceden seçip belirleme ve onlara daha fazla özellikler kazandırılabilir. Hatta işe alım kriterlerinde bile liderlik özellikleri barındıran kişileri iş almaya yönelik uygulamalar düzenlenebilir (Koçel, 2013: 577). Özellikler yaklaşımı konusunda çeşitli sakıncalar vardır. Bu sakıncalar; insan

özelliklerini sıralamanın bir sınırı yoktur ve insanların özelliklerinin ölçülmesi yanıltıcı ve subjektif değerlendirmeye açıktır (Korkut, 1992: 161).

#### **1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Davranışsal liderlik teorisi liderin davranışları ve davranışlarının ortaya çıkardığı liderlik stilleri ve bu stillerin liderin hitap ettiği çalışanlar ve takipçileri üzerindeki etkilerine yoğunlaşan bir yaklaşımdır (Erçetin, 2000: 31). Davranışsal liderlik üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda belirlenen liderlik davranışlarının sınıflandırılması sonucunda liderlik tarzları saptanmış ve bu liderlik tarzlarının etkinliği araştırılmıştır (Koçel, 2013: 577). Bu kısımda davranışsal liderlik yaklaşımlarından bazılarına yer verilecektir.

##### **1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Liderlik alanında 1930'lu yıllarda başlayan Kurt Lewin önderliğinde Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan Iowa çalışmaları liderlik alanında yapılmış ilk çalışmalardandır. İlk çalışmalar, 10 yaşındaki erkek çocukları için oluşturulan hobi klüplerinde yürütülmüştür. Her klüp için üç farklı liderlik stili sunulmuştur. Bunlar; otoriter, demokratik, serbest bırakıcı liderlik stilleridir. Otoriter lider sürekli direktif veren ve katılıma izin vermeyen bir liderdi. Demokratik lider grup tartışması ve karar verme teşvik eden bir liderdi. Serbest bırakan lider ise gruba tam özgürlük veren ve hiçbir liderlik görevini yerine getirmeyen bir liderdi. Bu çalışmada liderliğin verimlilik üzerindeki etkileri doğrudan incelenmemiştir. Saldırgan davranış kalıplarını incelemek üzerine yapılandırılmıştır (Luthans, 2011: 416).

##### **1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları 1945'li yıllarda başlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda 1800'e yakın liderlik davranışı ortaya çıkmış sonrasında istatistiki analizler doğrultusunda 150 liderlik davranış tipi olduğu ortaya konmuştur. Buradan hareketle, "*Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi*" oluşturulmuştur. Çeşitli liderler üzerinde devam eden araştırmalarda, liderlerin bireysel ve kişiler arası ilişkileri, sorumluluk ve otorite seviyesi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır (Yukl, 1989: 75'ten Aktaran, Zel, 2011: 125). Stodgill (1963) oluşturulan "*Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi*" ni revize etmiş ve "*Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi 12'i* yayınlamıştır (Stodgill, 1963).

Yapıyı ve kişiyi dikkate alarak başlatılan bu çalışmalar binden fazla boyutla başlatılmış olmasına rağmen iki başlıkta toplanmıştır. Bu davranışlar, bireyi önemseyen, ilişkiye yönelik davranışlar ve yapıya yönelik davranışlar şeklindedir (Robbins ve Judge, 2013: 371).

İlişkiye yönelik davranış sergileyen lider, çalışanlarıyla ve takipçileriyle ikili ilişki odaklı davranışlar ortaya koymaktadır. Çalışanlarına zaman ayırarak arkadaşça ilişkiler geliştirir. Çalışanların duygu ve düşünceleriyle ilgilenir, onların ihtiyaçlarını önemser. Özetle lider çalışana değer veren davranışlar göstermektedir (Kırel, 2004: 149). Bireyi önemseme olarak da ifade edilen bu davranış şeklinde örgütte çalışanlar arasında güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya çalışmak en önemli amaçtır. Lider daha öncede ifade edildiği gibi birebir olarak çalışanlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenir, onların fikirlerini önemser ve daima onların yanında olmaktadır (Zel, 2011: 126).

Yapıya yönelik davranış sergileyen lider, örgütteki mevcut takımların ve grupların belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda rol yapılarını belirlemektedir. Lider, grupların faaliyetlerini, planlar, örgütler ve görev paylaşımını yapmaktadır. Çalışanların hangi rollerde olacağını belirlemek ve düzenlemek, onları yaptıkları işlerde başarılı hale gelecek şekilde yönlendirmek yapıya yönelik liderin gösterdiği davranış şeklidir (Kırel, 2004: 149). Lider hedefe ulaşmak için çalışanlarının görevlerini yapılandırmak, kişilere düşen rolleri belirlemek ve tanımlamak zorundadır. Yapıya yönelik lider bu işleri organize eder, iş ilişkilerini geliştirir ve hedefler belirlemektedir. Görev dağılımlarını ve performans standartları önemsemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 371). Özetle yapıyı harekete geçirme olarak ifade edilen bu davranış şeklinde liderin en önemli amacı, başarıya ulaşılmasıdır. Bu tip davranış gösteren liderler sonuçlara odaklıdır (Zel, 2011: 126).

Ohio State araştırmaları sonucunda elde edilen model Şekil 1.2'de gösterilebilir (Hersey ve Blanchard, 1977: 95).

Yüksek	Yüksek İlgi	Yüksek Yapıyı Harekete
	Düşük Yapıyı Harekete	Geçirme
Düşük	Geçirme	Yüksek İlgi
	-1-	-2-
BİREYE İLGI	Düşük Yapıyı Harekete	Yüksek Yapıyı Harekete
	Geçirme	Geçirme
Düşük	Düşük İlgi	Düşük İlgi
	-3-	-4-
	-	+
	Düşük	Yüksek
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	

**Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Hersey ve Blanchard, 1977: 95.

Şekil 1.2'ye bakıldığında farklı liderlik özellikleri görülmektedir. 1 nolu lider tipinde lider çalışanlarına yoğun ilgi göstermekte fakat yapıyı harekete geçirme anlamında yetersiz kalmaktadır. 2 nolu lider ise, hem çalışanlarına yoğun ilgi göstermekte hemde yapıyı harekete geçirmekte yüksek bir performansa sahiptir. 3 nolu lider çalışanlarına karşı ilgisiz ve yapısal anlamda da yetersiz bir performans sergilemektedir. 4 nolu lider bireysel anlamda çalışanlarına ilgisiz fakat yapıyı harekete geçirmeye ağırlık vermektedir (Zel, 2011: 127).

Özellikle hizmet endüstrisinde yoğun bir emek faktörü olması, bu model açısından incelendiğinde kişiye yönelik ilginin artması özellikle moral, bağlılık, tatmin ve pek çok kişiye özel manevi unsurları iyileştirecektir. Çalışanlar işlerini daha moralli, motive olmuş ve başarıya odaklı yapacaklardır. Yapısal anlamda bu modelde, kuşkusuz yapıya önem veren bir lider örgütsel performansın artırılması manasında ciddi bir avantaj sağlayacaktır. Yapıya önem veren liderler için sonuç odaklı olduklarından örgütlerinin başarılarını arttırmak için buna uygun bir yapı geliştirebilirler denilebilir.

#### 1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert'in öncülüğünde 1940'lı yıllarda yapılan Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları liderlerin çalışanlarına ve izleyenlerine nasıl davrandığıyla ilgilidir. Bu çalışmalarda çalışanların tatminine ve verimliliğine etki eden lider davranışları bulunmaya çalışılmış ve iki farklı konsept üzerinde odaklanılmıştır; çalışan yönlü ve üretim yönlü

(Hersey ve Blanchard, 1977: 93). İŖe odaklılık ve kiŖiye odaklılık olarak da ifade edebileceğimiz bu yaklaŖımda ortaya çıkan sonuçlar kiŖiye odaklanan ve bu doğrultuda yönetim tarzı benimseyen liderlik yaklaŖımı daha etkin görölmüŖtür (Barlı, 2008: 373). İŖ tatmini ve çalıŖan verimliliğinin yüksek olduğu örgütlerde liderlerin kiŖiye yönelik davranıŖlar sergiledikleri, iŖ tatmini ve çalıŖan verimliliğinin düşük olduğu örgütlerde ise liderlerin iŖe yönelik davranıŖlar sergiledikleri ortaya konulmuŖtur (Güney, 2012: 376).

#### 1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi

Blake ve Mouton Yönetim Tarzları matrisi Ohio ve Michigan çalıŖmalarını dikkate alarak geliŖtirilmiŖ, temelde bu çalıŖmalarla benzer unsurları, üretime ve insana dönüklük, kapsayan bir matristir. Modelde 5 farklı liderlik davranıŖından bahsedilmektedir (Blake vd., 1964).

Matris geneli itibariyle liderlerin bireyler arası iliŖkilere önem vermesi gerektiğini belirtmektedir. Verimlilik öncelik olmamalıdır. Lider çalıŖanların iŖe motivasyonunun artırılması için moral desteği vermeli, iŖten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunu yapabilmek adına lider, çalıŖanların kendi iŖlerini planlamalarına ve düzenlemelerine yardımcı olur. Sıkı denetimden ziyade genel denetim yapar ve çalıŖanların ihtiyaçlarına dikkat eder (Zel, 2011: 134).

<b>BİREYE İLGI (İNSANA DÖNÜKLÜK)</b>	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>YAPIYI HAREKETE GEÇİRME (ÜRETİME DÖNÜKLÜK)</b>										

Ŗekil 1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi

**Kaynak:** Blake, vd., 1964.



Şekil 1.3'te gösterilen matriste iki farklı değişken ve bunların olası kombinasyonları vardır. Dikey eksen insana dönüklüğü, yatay eksen ise üretime dönüklüğü ifade eder. 1 ila 9 arasında değişen bir ölçek üzerinde liderlik davranışları ölçeklendirilmiştir. Örneğin, sol alt köşede 1,1 stili üretim ve insanlar için asgari endişe vardır (Blake vd., 1964):

- 1,9 tarzında; insana dönüklük maksimum, üretime dönüklük ise minimumdur.
- 9,1 tarzında; insana dönüklük minimum, üretime dönük olma ise maksimumdur.
- 9,9 tarzında; insana dönüklük ve üretime dönüklük maksimum seviyededir.
- Matrisin merkezinde 5,5 stili her iki alanda da orta yol olduğudur.
- 1,1 tipi lider; gereken işlerin halledilmesi ve insana dönüklük olarak minimum çaba sarfeder.
- 1,9 tip lider; insan ihtiyaçlarına karşı düşünceli, rahat, samimi ve huzurlu bir iş ortamı ve çalışma temposuna yol açar.
- 9,1 tipi lider; çalışma koşullarının düzenlenmesi ile ilgili etkinlik söz konusuysen, çalışanlara minimum seviyede dönüklük vardır.
- 9,9 tipi lider; çalışma başarısına kendini adanmış insanlar, örgütün amaçlarında herkesin ortak payı söz konusu buda karşılıklı bağımlılık yaratmakta ve güven ve saygı ilişkileri üst boyuta çıkarır.
- 5,5 tipi lider; tereli organizasyon performansı için tatmin edici düzeyde insanların moralini korumaktadır. Hem üretime hem de insana dengelidir.

Matrise göre en etkili olan liderlik türü 9,9 tip'dir. Bu anlayışla hareket eden bir lider, iş başarısı arttırarak çalışanların işe devamsızlığını azaltır. Ayrıca çalışanların kararlara katılımı ve iş zenginleştirilmesi durumunda bu lider tipinin etkisinin artacağı düşünülür (Zel, 2011: 133-134).

#### **1.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri**

Davranışsal yaklaşım konusunda McGregor'un X ve Y teorisi de önemli bir yere sahiptir. Lider davranışlarını etkileyen ve belirleyen en önemli faktörlerden birisi de liderlerin çalışan davranışları hakkındaki düşünceleridir. McGregor iki farklı görüş ortaya koymuştur (Barlı, 2008: 372).

X teorisinin varsayımları (Hersey ve Blanchard, 1977: 55; Robbins, 2003: 157; Barlı, 2008: 372; Eren, 2012: 26):

- Çoğu insan çalışmayı sevmez.

- Çoğu insan iş için hırslı değildir, sorumluluk almayı sevmez ve yönlendirilmeyi tercih eder.
- Çoğu insanın örgütsel sorunları çözmeye çok az bir yaratıcılık kapasitesi vardır.
- Motivasyon için fizyolojik güvenlik önemlidir.
- Çoğu insan sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir.
- Çoğu insan örgütsel hedeflere ulaşmak için zorlanmalıdır.
- Çoğu insan olabildiğince işten ve sorumluluktan kaçmaya çalışır.
- Çoğu insanı hedeflere ulaşmak için için ceza ile tehdit etmek gerekir.
- Çoğu insan bencildir ve kendi istekleri, arzuları onun için en önemlidir. Örgütün amaçlarını önemsemez.
- Çoğu insan yeniliğe kapalıdır. Yeniliği ve değişikliği sevmez, direnir.
- Çoğu insan parlak zekaya sahip değildir, kolaylıkla kandırılabilir.

Tüm bu unsurlarla baş edebilmek için lider, çalışanlarını işten kaytarma ve kaçmalarını engellemeli, denetime ve disipline önem vermelidir. Gerektiğinde cezalandırma ve çalışanlarını harekete geçirmek için ödüllendirme sistemlerini devreye sokmalıdır (Eren, 2012: 26). X teorisinde liderler otoriter, emredici, yönlendirici ve itaat bekleyen bir yapıya sahiptir (Barlı, 2008: 372).

Y teorisinin varsayımları (Hersey ve Blanchard, 1977: 55; Robbins, 2003: 157; Barlı, 2008: 372; Eren, 2012: 27):

- Çalışmak, koşullar elverişli olduğu sürece oyun oynamak kadar doğal bir şeydir.
- Kendi kendini kontrol örgütsel hedeflere ulaşmada vazgeçilmezdir.
- Örgütsel sorunların çözümünde yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesi örgütün tamamına dağıtılmıştır.
- İnsanlar düzgün motive edilirlerse kendi kendilerine yönetebilir ve iş yaratıcılığı geliştirebilir.
- Motivasyon, fizyolojik güvenlik ihtiyacının yanı sıra sosyal, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme ile de gerçekleşir.
- Birey doğuştan bir tembelliğe sahip değildir, onu tembelleştiren yaşadıklarıdır.
- Herkesin belirli bir potansiyeli vardır. Şartlar oluştuğunda birey potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Bireyler cezalandırılmanın, denetimin ve sık boğazın yanı sıra farklı unsurlarla da amaçlara yönlenebilir. Çalışanların örgütsel bağlılığın artırılması, kendi kendilerini yönetebilmeleri ile örgüte daha fazla yararlı hale getirilebilir.

- Birey işleri başardığında maddi ödüllendirilmenin yanısıra manevi olarak da ödüllendirilmelidir.
- Uzmanlaşma ve tek alana yönelme bireylerin yeteneklerini kısıtlı olarak göstermelerini sağlamaktadır.

McGregor Y teorisinde beşeri ilişkilere önem vermiş ve örgütlerde insan ilişkilerinin önemini vurgulamıştır (Eren, 2012: 27). Y teorisinde lider, katılımcı ve demokratik bir özelliğe sahiptir. Çalışanların kararlara katılımını teşvik eder, istişare ederler ve çalışanların fikirlerine önem verir (Barlı, 2008: 372).

Douglas McGregor motivasyon ve insan arasında olan ilişkiyi X ve Y teorileriyle açıklamaya çalışmıştır. Klasik yaklaşımı benimseyen yöneticiler X teorisini benimsemişlerdir. Çalışanları motive etmek için, planlamaya, örgütlemeye, korkutmaya, kontrol etmeye ve ekonomik motivasyon araçlarına önemsemişlerdir. Y teorisini benimseyen yöneticiler, çalışanların yeteneklerine güvenmeyi, çalışanlarına esnek iş saatleri belirlemeyi ve çalışanların iş tatmini düzeylerini arttıracak bir örgüt ortamı oluşturmayı ve kararlara katılmaları için teşvik etmeyi tercih etmişlerdir (Maviş, 2006: 75).

#### 1.4.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli

Davranışsal yaklaşımın bir diğer modeli Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert'e göre örgüt birbirini etkileyen birbirleriyle etkileşim içinde bulunan sistemlerden meydana gelmektedir. Dört farklı sistem bahsetmektedir. Bu sistemler aşağıdaki gibidir (Sapru, 2009: 230-231);

**Sistem 1:** İstismarcı otokratik olarak tanımlanan bu yönetimde liderler otoriter bir davranış sergiler, astlarına güvenleri yoktur, çalışanlarını korku ve cezalandırma yoluyla motive eder, zayıf bir iletişim düzeyi vardır, kararları üst yönetim alır.

**Sistem 2:** Yardımsever otokratik olarak tanımlanan bu yönetimde liderler, çalışanlarına karşı küçümseyen bir güven ve bağlılık duygusu vardır, çalışanlarını korku ve cezalandırma yoluyla motivenin yanı sıra ödüllendirmeye de motive eder, bazen astlardan fikir ve görüş sorabilirler, çalışanların kararlara katılımına düşük seviyede müsaade ederler.

**Sistem 3:** Katılımcı olarak tanımlanan bu yönetimde liderler, çalışanlarına tam olarak güvenmese de, güveni vardır. Çalışanlarından gelen fikir ve görüşleri değerlendirmeye çalışır, çalışanlarını çoğunlukla ödüllendirmeye motive eder, katılımı sağlar, iki yönlü iletişim vardır, çalışanlarına danışmanlık yoluyla destek olur, genel politikalar üst yönetimce belirlenir.

**Sistem 4:** Demokratik olarak tanımlanan bu yöntem, Likert tarafından en katılımcı olarak görülen yöntemdir. Lider, her durumda astlarına güvenir, çalışanların fikir ve görüşlerini alır ve kullanır, çalışanların katılımı, yüksek performans amaçlarına ulaşılmasında ödüllendirme yoluyla motive eder, her yönlü iletişim çok iyidir, çalışanları kararlara katılmaları için cesaretlendirir ve çalışan ile bir grup olarak hareket eder.

Özetle, Sistem 1 bir görev-odaklı, son derece otoriter bir yapıya sahip bir yönetim anlayışını, Sistem 4 takım, karşılıklı güven ve güvene dayalı bir ilişki odaklı yönetim tarzını benimsemektedir. Sistem 2 ve 3 ise iki uç nokta arasındadır (Hersey ve Blanchard, 1977: 73). Bu modelin en önemli eleştirisi, liderin liderlik biçimine ağırlık verir ve çalışanların özellikleri ve örgüt ortamını göz ardı eder (Başaran, 2004: 86).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarına yönelik bazı eleştiriler bulunmaktadır. Bunlar (Korkut, 1992: 162):

- Liderin gerçek davranışlarını tespit etmek oldukça zordur.
- En etkili liderlik tarzı hakkında bir fikir birliği yoktur.
- Davranışçılar daha çok belli bir sosyo-kültürel alanın (Amerikan kültürü) nitelikleriyle kısıtlı kalmışlardır. Farklı kültürlerde farklı liderlik çeşitlerinin (otoriter liderlik gibi) geçerli olabileceğini kabul etmek mümkündür.

### 1.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık (koşul bağımlılık) kuramıyla liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkması sebebi davranışsal kuramın bazı durumlarda yetersiz kalmasıydı. Buna göre bir liderlik davranışı her durumda ve koşulda geçerli olamazdı. Bu yaklaşımın temelinde etkili liderliğin oluşması belirli liderlik özellikleri, davranışları ve durumsal koşulların bir araya getirilmesine bağlıdır. Örneğin davranışsal kuramda, insana yönelik ve üretime yönelik değişkenler bulunmaktadır. İnsana yönelme veya üretime yönelme, yapıyı kurma hangi koşullarda geçerli olabilir, hangi durumlarda insan odaklı lider davranışları etkilidir? gibi soruların cevaplarının aranması için araştırmacılar liderliğe durumsal açıdan yaklaşmışlardır (Şimşek, 2013: 207).

Bu kısımda belirli bazı durumsal liderlik yaklaşımlarına yer verilecektir. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı, House'un Amaç-Yol Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.

#### 1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımları konusunda ilk akla gelen çalışmalardan birisi Fiedler'in durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre her koşulda ve durumda geçerli bir liderlik tarzı

yoktur. Fiedler liderin özelliklerini ve en uygun ortam koşullarını araştırmış ve sonuç olarak liderin etkililiğini belirleyen değişkenleri ortaya koymaya çalışmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 23).

Fiedler liderlik stilini ölçmek amacıyla “En Az Tercih edilen Çalışma Arkadaşı” ölçeğini geliştirmiştir. Pozitif ve negatif uçlardan oluşturulmuş bu ölçekte liderden çalıştığı kişileri değerlendirmesi istenmiştir. Bu ölçeğe dair bir kaç örnek aşağıda verilmiştir (Griffin, 1996: 515):

Yardımsaver	_____	Sinir Bozucu
	8 7 6 5 4 3 2 1	
Gergin	_____	Rahat
	1 2 3 4 5 6 7 8	
Sıkıcı	_____	İlginç
	1 2 3 4 5 6 7 8	

Fiedler iş odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki farklı liderlik biçimi belirlemiştir. Fiedler’e göre liderlik biçimi süreklilik gösteren ve kolayca değiştirilemeyen bir durumdur. Bu yüzden iş odaklı bir lider ilişki odaklı bir liderlik biçimi göstermekte zorluk çeker ve başarılı olamaz. Fiedler en etkili liderlik biçimini belirli bir duruma ve liderlik biçiminin o duruma uygun olup olmamasına bağlamıştır. Liderin durumu değiştirme ve kontrol etmekte üç faktörden yararlanabileceğini belirtmiştir (Erçetin, 2000: 37). Fiedler liderliğin güç ve nüfuzla alakalı olduğunu ve durumsal modellerin çoğunluğu üç faktör üzerinde birleşir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyon gücü (Fiedler, 1972: 454).

*Örgütteki lider-üye ilişkileri:* Liderle örgütteki çalışanlar ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade eder. Taraflar arasındaki ilişkiler iyiyse liderlik için ortam olumlu, kötüyse ortam olumsuz bir özellik gösterir (Bakan ve Doğan, 2013: 23).

*Görevin yapısı:* Liderin hitap ettiği grup tarafından yerine getirilecek işin kapsamını ifade eder. Eğer grup üyeleri belirlenen amaçlara nasıl ulaşacaklarını biliyorlarsa, görev yapısının iyi olduğundan ve liderlik için uygun bir ortamın varlığından bahsedilebilir (Erçetin, 2000: 39). Eğer işler daha önceden yapılmış ve planlanmış ise liderlik için olumlu, eğer yapılmamış ve planlanmamış, işi yapanın kararına bırakılmış ise liderlik için olumsuz bir ortam oluşur (Bakan ve Doğan, 2013: 24). Son derece açık yapılandırılmış veya programlanmış görevler liderini, belirsiz, bulanık ve yapılandırılmamış olan görevlere göre daha fazla etkilemektedir. İşin nasıl yapılacağı adım adım tarif edildiğinde liderlik daha kolaydır (Fiedler, 1972: 454).

*Liderin pozisyon gücü:* Liderin sahip olduğu yasal gücü ifade eder. Liderin gücü arttıkça ortam olumlu, azaldıkça ise ortam olumsuz bir hal almaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 24).

Fiedler'in durumsallık modelinde 8 farklı durum söz konusudur. Yapısal faktörler 8 ayrı durumla Şekil 1.4'te ilişkilendirilmiştir.

	Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Yapısal Faktörler</b>	Lider-Üye İlişkileri	İyi				Kötü			
	Görev Yapısı	Belirli		Belirsiz		Belirli		Belirsiz	
	Liderin Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumun Elverişliliği	Çok Elverişli				Orta Elverişli		Az Elverişli		
Durumsal Belirsizlik	Çok Belirli				Belirli		Az Belirli		
Liderlik Tarzı	Görev Odaklı				İlişki Odaklı		Görev Odaklı		

**Şekil 1.4. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

**Kaynak:** Zel, 2011: 148; Griffin, 1996: 517'den uyarlanmıştır.

Şekil 1.4'den anlaşılacağı üzere otoritesi güçlü ve görevi yapılandırılmış bir lider ve çalışanların bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan görev açıkça tanımlanıp belirtildiğinde liderin etkisi kolaylaşır (1. durum). Lider sevilmediğinde, otoritesi zayıf, yapılan iş yapılandırılmamışsa, liderlik zorlaşacaktır (8. durum). Fiedler'e göre yapısal üç değişkenden en önemlisi "Lider-Üye İlişkileri" en önemsizi ise "Liderin Pozisyon Gücü"dür (Zel, 2011: 148).

Fiedler en olumlu ve en olumsuz ortamlarda görev odaklı liderlik tarzının etkin olduğunun nedenini şöyle açıklamaktadır; olumlu durumda grup yönetilmeye hazır bir şekilde ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. Olumsuz durumda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış sergilemesi sonuçsuz kalacaktır, bu yüzden göreve ağırlık veren bir davranış sergilemesi onu daha başarılı kılacaktır (Zel, 2011: 148).

#### 1.4.3.2. House'un Amaç-Yol Yaklaşımı

Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya çıkarılan Amaç –Yol kuramı genel olarak motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır (Koçel, 2013: 588).

Bekleyiş teorisi kişinin motivasyonunu iki değişkene bağlamaktadır (Koçel, 2013: 632):

- Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi).
- Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı).

Motivasyon = Valens x Bekleyiş şeklinde formüle edilebilir.

Amaç – Yol kuramı liderin motivasyonundan çok çalışanların motive olmasını savunmaktadır. Çalışanların amaçtan beklentileri arttıkça, amaca ulaşmak için gösterecekleri

çaba da artacaktır. Çalışanların kişisel amaçlarıyla grubun ve organizasyonun amaçları başarıya ulaştığında organizasyon daha etkin ve etkili hale gelir (Başaran, 2004: 98). Lider çalışanları motive edecek çeşitli güç ve araçlara sahiptir. Bu araçlardan birisi de ödüllendirmeye motivasyonu sağlamaktır (Güney, 2012: 392). Amaç – Yol kuramının özünde lider hedeflere ulaşmada takipçilerine yardımcı olur ve onların sahip olduğu hedeflerle organizasyonun hedeflerini onlara yön ve destek vererek uyumlaştırmaya çalışır. Lider çalışanların iş hedeflerine ulaşması için onlara yardım ederek, işlerini kolaylaştırır (Robbins, 2003: 325). Bu kuramda dört farklı tipte lider davranışından bahsetmektedir (Schermerhorn vd., 1994: 504);

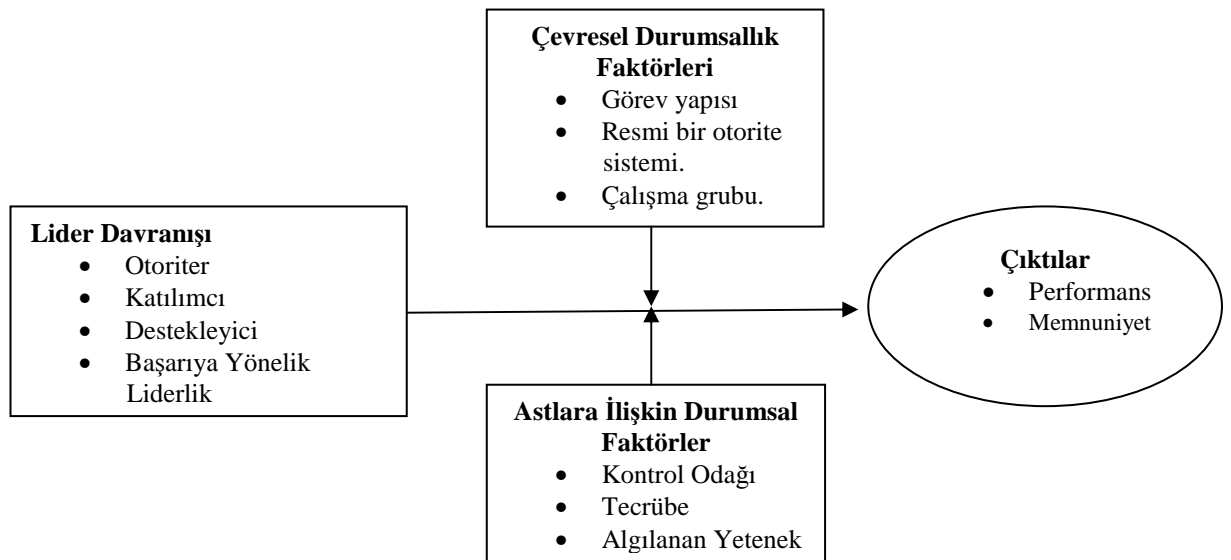
**Otoriter Liderlik;** lider çalışanların görevlerinin neler olduğunu ayrıntılarıyla açıklar.

**Destekleyici Liderlik;** lider çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ve iyilikleriyle ilgilenir, arkadaşça bir örgüt iklimi teşvik eder ve çalışanlarını düşünür.

**Katılımcı Liderlik;** lider karar alırken çalışanlarına danışarak onların fikirlerini sorar ve kararlara katılımını sağlamaya çalışır.

**Başarıya Yönelik Liderlik;** lider zorlu hedefler belirler ve vurgular. Performans mükemmelliğini savunur ve yüksek performans standartlarına ulaşmak için grup üyelerinin yeteneği güvenen bir yapıdadır.

Amaç – Yol Teorisinin Şekil 1.5’deki gibi göstermek mümkündür.



**Şekil 1.5. Amaç – Yol Teorisi**

**Kaynak:** Robbins, 2003: 326’den uyarlanmıştır.

Şekil 1.5’de görüldüğü üzere liderlik davranışları ve çıktılar arasında çevresel faktörler ve çalışanlara ilişkin faktörler belirleyici olmaktadır (Robbins, 2003: 326). Dört liderlik

davranışının hangisinin sonuçlar üzerinde başarılı veya uygun olup olmayacağını belirlenmesi için, çalışanların kişisel özellikleri, çevresel faktörler ve görevin niteliği gibi unsurlar tarafından etkilenmektedir (Koçel, 2013: 589; Güney, 2012: 393). Ayrıca kuramda lider davranışları, iyi bir görev performansı için çalışanların memnuniyeti, lideri kabul ve motivasyonu etkilemek için beklenmedik durumsal değişkenleri tamamlamak için ayarlanır (Schermerhorn vd., 1994: 504).

#### 1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelidir. Araştırmacılar bu modeli, Ohio araştırmaları ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisini birleştirerek geliştirmişlerdir. Bu kuramda liderlik için temel değişkenin astların olgunluk düzeyi olduğu savunulmaktadır. Lideri etkin yapan koşul, astların olgunluk düzeyine göre görev odaklı veya ilişki yönelimini ayarlaması ve birleştirebilmesidir. Lider bu işi iyi dengeleyebildiği ölçüde etkinliğini o seviyede artırır (Zel, 2011: 150).

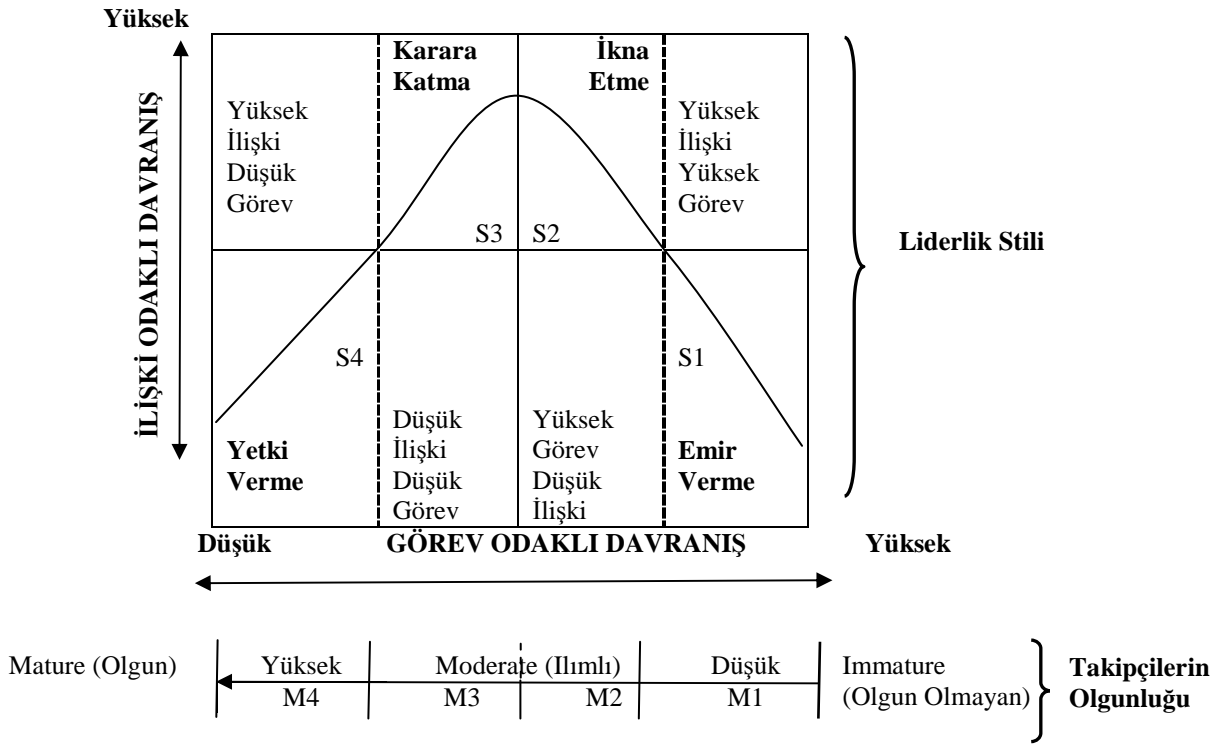
Durumsallık modelindeki olgunluk ile astların, yüksek ve ulaşılabilir hedefler ayarlayabilme kapasitesi, istekli ve sorumluluk alabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Astların başarıma isteğinin ve motivasyonunun artmasıdır. Bu değişkenler sadece yapılacak belirli bir görev ile ilgili olarak düşünülmelidir (Hersey ve Blanchard, 1977: 161). Astların olgunluk seviyesi, işin yerine getirilmesi aşamasında çok önemlidir. Tam anlamıyla olgun bir birey, hem teknik hem de psikolojik yönden özellikli bir işi tamamlamaya yeterlidir (Zel, 2011: 152).

Bu yaklaşım iki ana öğeden meydana gelir. Bunlar ilişki odaklı ve görev odaklı davranışlardır. *Görev davranışı* esasen, bir görevin nasıl, ne zaman ve nerede yerine getireceğine dair liderin çalışanlarıyla tek yönlü iletişimle meşgul olmasını, *ilişki odaklı davranış* liderin çalışanlarına sosyo-duygusal destek sağlamak ve davranışları kolaylaştırmak için iki yönlü iletişimle meşgul olmasını ifade etmektedir. Ayrıca yaklaşımda astların olgunluğuyla ilgili dört seviye bulunmaktadır. Şekil 1.6'da bu model gösterilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1977: 168).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli aşağıdaki gibi açıklanabilir (Hersey ve Blanchard, 1977: 169-170);

**Yüksek Görev Düşük İlişki:** Emir verme olarak anılmaktadır. Bu tarz liderler görev odaklıdır (S1). Çalışanların olgunluk seviyeleri düşüktür (M1). Lider takipçilerin rollerini tanımlar ve hangi görevlerin nasıl, ne zaman, nerede yapılacağını çalışanların söyler. Liderle çalışanları arasında tek yönlü bir iletişim söz konusudur.





Şekil 1.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

**Kaynak:** Hersey ve Blanchard, 1977: 164, 170'den uyarlanmıştır.

**Yüksek İlişki Yüksek Görev:** İkna etme olarak anılmaktadır. Bu tarz liderler hem görev odaklı hemde ilişki odaklıdır (S2). Çalışanların olgunluk seviyeleri nispeten yüksektir (M2). Bu tarz liderlikte önemli yönlendirmeler hala lider tarafından gerçekleştirilir. İki yönlü iletişim iyidir. Yapılması gereken kararları almak için çalışanlarına psikolojik destek sağlamaktadır.

**Yüksek İlişki Düşük Görev:** Karara katma olarak anılmaktadır. Bu tarz liderler ilişki odaklı fakat görev odaklı değildir (S3). Çalışanların olgunluk seviyeleri yüksektir (M3). Lider ve astlar iki yönlü iletişim yoluyla karar vermeyi paylaşmaktadır. Çalışanlar işi yapabilecek yeteneğe ve bilgiye sahiptir.

**Düşük İlişki Düşük Görev:** Yetki verme olarak anılmaktadır. Lider düşük görev düşük ilişki odaklıdır (S4). Çalışanların olgunluk tarzı yüksektir (M4). Lider çalışanların olgunluk ve görev açısından yüksek seviyede olduklarından lider çalışanlarını yetkilendirir ve onların kendi şovlarını yapmalarına denetimli olarak müsaade eder.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli üzerine yapılmış çok fazla ampirik araştırma bulunmamasına rağmen, bu modelin pratik yaşamda uygulanması kolaydır (Zel, 2011: 154).

#### 1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli'dir. 1973'te Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen model sonrasında Victor Vroom ve Art Jago tarafından bilinen bir hale gelmiştir. Bu modele karar ağacı modeli de denmektedir (Vroom ve Jago, 1995: 169). Bu yaklaşımda üç tipte karar alma durumundan bahsedilmektedir. Bu karar tiplerinden ilki, yöneticinin bireysel kararı, lider karar alırken kimseden fikir almaz sadece kendi bilgisi dahilinde karar verir, buna otokratik karar almada denebilir, ikincisi istişare ederek karar alması, liderin diğeri insanların sorun üzerinde katılımı sağlayarak, istişare ederek bir karara varmasını ifade eder, üçüncüsü ise grup kararı olmayı, sadece karar konusunda istişareyi değil aynı zamanda problem çözme, nihai karar seçimi için bir grup konsensüsü olması gerekir, bu yöntemde en fazla katılımcılık söz konusudur. İyi bir lider nasıl ve ne zaman bu üç yöntemden birisini kullanacağını bilir (Schermerhorn vd., 1994: 540).

Bu üç temel karar alma yöntemini bağı genişletilen beş form bulunmaktadır. Bunlar (Schermerhorn vd., 1994: 540-541);

**AI** (Otokratik 1): Lider mevcut bilgileri dahilinde tek başına sorunu çözer veya karar alır.

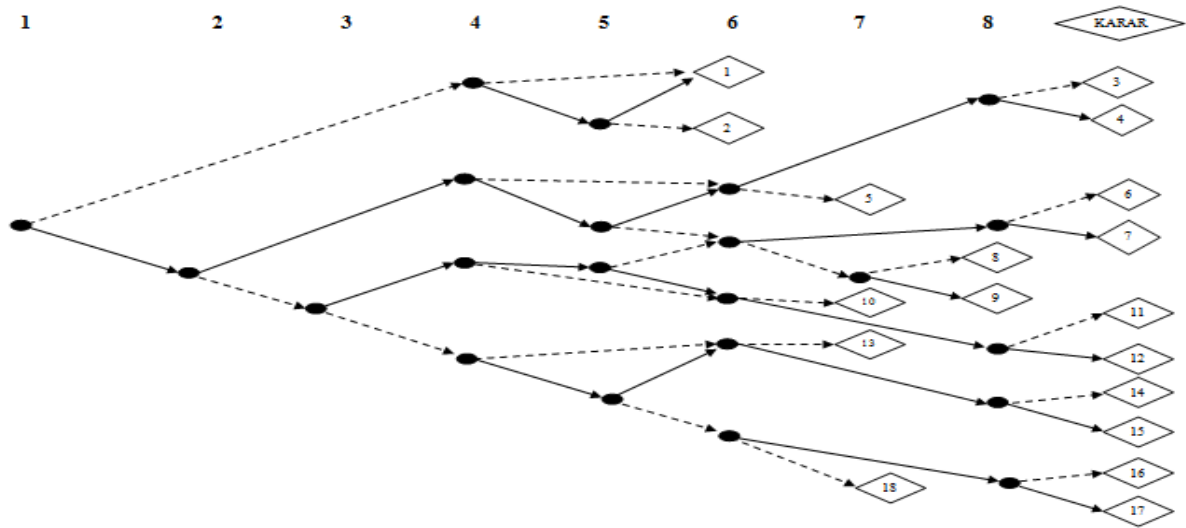
**AII** (Otokratik 2): Lider astlarından ve grup üyelerinden gerekli bilgileri edinir ve problem çözümünde kendisi karar verir.

**CI** (Danışmacı 1): Lider sorunu astlarıyla tek tek paylaşır ve karar almadan önce bireysel olarak astlarından ve diğeri grup üyelerinden fikir ve önerileri toplar, sonra kararı kendisi verir.

**CII** (Danışmacı 2): Lider sorunu astlarıyla paylaşır, grup olarak onları bir araya getirir ve fikir ve önerilerini alır, sonrasında karar verir.

**G** (Grup Kararı/Konsensus): Lider çalışanlarıyla grup halinde toplanır, sorunu paylaşır, tartışılarak ortak bir uzlaşma yoluyla, sorunun çözümüne ilişkin grup kararı verilir.

Bu formlara ek olarak Yetki Devreden (DI) tarzı da vardır. Burada lider problemi çözmek için ilgili bilgileri ve sorumluluğu astına verip, astından problemi nasıl çözüme kavuşturduğunu bildirmesini ister (Vecchio, 1991: 319'dan aktaran Zel, 2011: 159).



AI: Lider mevcut bilgisiyle karar verir ve uygulatır. (1,3,4,5)

AII: Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emri verir. (10,11,12).

CI: Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir. (8,9,13,15,18).

CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir. (8,13,14,15,18).

GI: Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir. (7,17)

GII: Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir. (2,6,7,16,17).

DI: Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler. (2,6,11,14,16)

Evet ————— Hayır - - - - -

Şekil 1.7. Vroom ve Yetton Liderlik Modeli (Karar Ağacı)

**Kaynak:** Şekil ve formların açıklamaları Zel, 2011: 160'tan alınmıştır.

Şekil 1.7'de görüldüğü üzere liderin sekiz aşamalı karar verme sürecinin sonunda hangi davranış türünü gösterdiği ortaya çıkar. Bu modelde belli durumlarda, lider ve çalışanlarının ortak katılımından ve ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Sonuç itibariyle ise astların kabul ettiği kararların daha iyi sonuçlar verdiği öne sürülmüştür (Zel, 2011: 160).

Lider, karar almak için karar ağacı kullanmayı gerekli görmektedir. Değişik durumlarda nasıl bir pozisyon alacağını lider kendisi belirlemektedir. Lider sonuca ulaşana dek karar ağacının dallarını takip ederek sorun için çözümü bulur (Bakan ve Doğan, 2013: 29).

Vroom ve Jago'nun 1988'de yapmış oldukları çalışmadan yine kendilerinin uyarladıkları 1995'deki çalışmalarında hangi durumlarda hangi karar verme şeklinin doğru olacağına ilişkin cevaplanması gereken yönelik sorular oluşturmuşlardır. Bu sorular ve durumlar Tablo 1.7'de gösterilmiştir (Vroom ve Jago, 1988: 172).

**Tablo 1.7. Vroom ve Jago Durumlar ve Karar Verme İlişkisi**

<b>Durumsal Kriterler</b>	<b>Sorular</b>
Kalite Gereksinimi	Bu kararın teknik kalitesi ne kadar önemli?
Kararlara Bağlılık Gereksinimi	Çalışanların karara bağlılığı ne kadar önemli?
Liderin Bilgisi	Yüksek kalitede bir karar alabilmek için yeterli bilgi var mı?
Sorunun Yapısı	Sorun iyi yapılandırılmış mı?
Astların Karara Bağlılık İhtimali	Kendi kendinize karar verecek olsaydınız, bu karara astların bağlı kalacağı, kabul edeceği kesin mi?
Hedef Birliği	Astlar bu sorunun çözümünde elde edilecek örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
Astların Çatışma İhtimali	Tercih edilen çözümler astlar arasında çatışma olasılığı yaratıyor mu?
Astların Bilgi Düzeyi	Astların yüksek kaliteli karar için yeterli bilgileri var mı?

**Kaynak:** Vroom ve Jago, 1988: 172'den uyarlanmıştır.

Bu model diğer durumsal liderlik yaklaşımlarına göre liderlik sürecinde, liderin astların kararlara ne kadar katılacağına izin vereceğine odak alan bir modeldir. Bu modelde bir kararın etkinliği, kararın kalitesi ve çalışanların kararı kabul edebilirliğine bağlıdır. Karar kalitesi, kararın performans üzerindeki objektif etkisidir. Karar kabulü ise çalışanların kararları kabulü ve karara kendini adanmasını ifade etmektedir (Griffin, 1996: 519-520). Ayrıca kararın etkililiği için, vaktinde davranmak yani zamanlama da çok önemlidir (Zel, 2011: 162).

#### **1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

##### **1.4.4.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyon kavramı olarak, geleceği hayal edip tasarlamak, hayallerle gerçekleri birleştirip organize etmek, değerlerle farklı bir duruma gelmek anlamlarında kullanılmaktadır (Erçetin, 2000: 92-94). Koçel (2013: 161) vizyonu, işletmenin hayal ettiği gelecek ve yöneticinin hayalindeki, işletmeyi gelecekte taşımak istediği konum ve görünüm olarak tanımlamıştır. Vizyon, yöneticilere, amaçları ve hedefleri belirlemek, yerine getirmek ve stratejilerini değiştirmek için geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Güçlü bir vizyon, net bir yön belirler ve bu yönde doğru adımlar atılmasını sağlayıp gelecekteki stratejiler ve hedefler için temel teşkil eder (Mohtsham, 2007: 247).

Vizyoner liderlik teorisi önemli bir liderlik davranışı olarak, liderin vizyoner olmasını ifade etmektedir. Vizyon geliştirme ve iletişimin ötesinde vizyoner liderlik davranışları liderlik teorileri arasında değişmektedir. Vizyoner liderlik, genel olarak takipçiler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakan bir anlayıştır. Ayrıca vizyoner liderlik, lidere yüksek güven, lidere yüksek bağlılık, takipçileri arasında yüksek performans seviyeleri ve yüksek genel örgütsel performans sağlamaktadır (Kirkpatrick, 2004: 1616). Vizyoner liderin

önemi, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği belirsiz durumların üstesinden gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu ortam ve sürekli değişen çevre koşulları stratejik kararların verilmesinde kilit role sahiptir. Belirsizlik ortamında işletmelerini oluşturdukları ve tüm çalışanlarca paylaşılan iyi bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran bu liderlik yaklaşımı geleceğin liderliği olarak görülmektedir (Çelik, 2007: 165).

Vizyoner lider; muhakeme ve analiz yapabilen, etkili stratejik düşünebilen, olasılıklardan haberdar olan ve zamanı iyi yönetebilen kişidir. Ayrıca, içgüdü, sezgisi yüksek, dürüst ve adaletli, hırslı ve mücadeleci yapıya sahip, yenilikçi, fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, olayları farklı ve çok yönlü algılama ve değerlendirme yeteneğine sahip, iletişim becerisi yüksek, öz güvenli, başarısızlıktan korkmayan ve riskleri göze alabilen, değişime açık ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak gören ve mütevazıdır (Bulut ve Uygun, 2010: 34). Özetle vizyoner lider, öngörüsü yüksek ve belirsizlikleri çözebilen, durumu iyi analiz eden ve oluşan problemleri çözebilen, fırsatlar yaratan kişidir (Alpaslan Danışman, 2013: 147).

Vizyonunu sürekli bir şekilde koruyamayan bir lider çevresinde oluşacak güç ve baskılara maruz kalır ve bu baskılar doğrultusunda hareket etmek zorunda kalır (Özgen ve Doğan, 2001: 113). Bu yaklaşımın özünde lider, çalışanlarına eskiyen yöntemlerden, politikalardan ve değerlerden vazgeçmeleri için yeni bir vizyon sunmaktadır. Aynı zamanda bu yeni vizyon liderin özgüvenini arttırırken, çalışanlar için ulaşılması gereken genel amacı oluşturmaktadır. İyi bir vizyon, değerlere dayanan, gelecekte ulaşılması gereken görüntüyü bugünden belirleyebilen ve tüm çalışanları heyecanlandırıp harekete geçirebilen bir yapıda olmalıdır (Hamedoğlu, 2001: 4).

Liderin oluşturduğu vizyonun tüm çalışanca paylaşılması, amaçların ve hedeflerin başarılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Paylaşım olmadan vizyonun değer kazanması ve çalışanlar için bir anlam ifade etmesi mümkün değildir. Lider bu aşamada tüm çalışanları vizyona ikna etmeli ve inandırıcı olmalıdır. Herkesi bu sürecin bir parçası yerine koyabilmeli ve dışarıdan gelen her fikre açık ve iyi bir dinleyici olabilmelidir (Hamedoğlu, 2001: 6). Ayrıca vizyoner liderin pozisyonu, dili, üslubu gibi etmenlerde vizyonun paylaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Vizyonun paylaşılmasını daha hızlı ve etkin olabilmesini sağlamak için lider, vizyonu iletirken net bir tavır takınmalı ve dili açık ve vurgulayıcı olmalıdır (Özgen ve Doğan, 2001: 119).

Görüldüğü üzere bir vizyon, örgütün üyelerinin tümünü etkilemektedir. Vizyonun oluşturulması ve çalışanlarca bilinmesi son derecede önemlidir. Vizyon oluşturulması ekip

üyelerine birçok fayda sağlar, bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Toastmasters International, 2011: 6);

- Vizyona ulaşmak için isteklilik.
- Kendi geleceklerini kontrol.
- Teşvik eden işbirliği ve ortak çalışma.

Vizyoner lider tüm çalışanlarca paylaşılan ve desteklenen bir vizyon oluşturarak, geliştirerek, uygulamaya koyarak ve izlenmesini kolaylaştırarak vizyonun etkinliğini artırırken ve tüm çalışanların performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Gümüseli, 2001: 538). Bu liderlik anlayışında, liderin en önemli görevi gelişen ve iletilebilen bir vizyon oluşturmak ve vizyonun uygulanmasını sağlamaktır. Vizyonun uygulanmasında liderin izleyebileceği çeşitli anahtar davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar, çalışanlarına rol modeli olmak, olumlu davranışlarıyla ve güvenle çalışanların güçlendirilmesi, olumlu bir imaj oluşturmak, risk almak, çalışanların desteklenmesi, değişen çevresel şartlara duyarlılık, entelektüel uyarıcı ve organizasyonun geliştirilmeye çalışılmasıdır (Kirkpatrick, 2004: 1616-1617).

#### **1.4.4.2. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı Eski Yunan'da olarak "ilahi ilham yeteneği" manasına gelir. Buradan hareketle karizmatik kişi olağanüstü özellikler barındıran ve kerameti olan kişidir. Karizma bugün ise kişileri etki altına alabilmek ve tutabilmek için önemli güç kaynaklarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılınç, 2000).

Karizma, stratejik liderlikte ile temel bir anahtar temsil eder. Aslında karizmatik liderlik üst kademe yöneticilere yeni perspektifler sağlayarak stratejik değişimlere imkan sağlayabilmektedir. Karizmatik liderler güçlü görünümleri, değerleri ve inançlarına dayalı gelecek odaklı, ilham verici ve misyon duygusunu aşıl原因an kişilerdir. Sahip oldukları bu unsurlar onların çeşitli yollarda örgüt performansında ve stratejik karar alma da etkilidir (Waldman vd., 2004: 358). Karizmatik liderlikte bir kişinin üstün nitelikleri vardır. Güç ve otorite örgütün yapısına bağlı değil doğrudan lidere bağlıdır. Karizmatik liderlik teorisinin özünde karizmanın liderin bir özelliği olduğu ve liderin inanılmaz bir çekim gücüne sahip olduğunu ifade edilmektedir (İmrek, 2004'ten aktaran, Uslu, 2011: 426-427).

Karizmatik lider, etkinliği yüksek ve büyüleyici bir yapıya sahiptir. Örgütteki herkes liderle aradaki belirgin mesafeyi bilerek hareket eder (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Karizmatik liderlik teorileri, liderin takipçilerinin üzerinde duygusal etkilerini

vurgulamaktadır. Çalışanların duygusal ve motivasyonel olarak uyarılması, lider tarafından ifade edilen misyonun gerçekleştirilmesi, güven, özsaygı, içsel motivasyon ve çalışan değeri kavramları karizmatik liderliğin önemli unsurlarındandır (Shamir vd., 1993: 577).

#### 1.4.4.3. Otantik Liderlik

Otantik kelimesi dilimize Fransızca'dan geçmiş ve "eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan" manasında kullanılmaktadır (TDK, 2015). Otantik lider ise, içi dışı bir olan ve üstlendiği görevi yerine getirirken ilkelerinde, prensiplerinden ve ahlaki ve etik anlayışından vazgeçmeyen liderdir. Statü ayrıcalığı gibi bir pozisyona ihtiyaçları yoktur. Kendilerini oldukları gibi ifade eden kişilerdir. Bu tarzdaki liderler için samimiyet, sahicilik ve doğallık son derece önemlidir. Bireyler arası ve gruplar arası ve hatta toplumla olan ilişkilerinde güven, sevgi ve hoşgörü temelinde hareket ederler. Ayrıca yaratıcı fikirlere her zaman açık olduklarından çevrelerinde kesinlikle kendini onaylayan veya tek tip insanları bulundurmazlar (<http://www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir/>).

Otantik lider, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, etik ve ahlaki ve gelecekte emindir. Otantik lider kendisinden emin ve her zaman olumlu davranışlar sergileyerek çalışanlarına rol model olur. Çalışanları ona benzemek için kendilerini geliştirip, dönüştürürler (Mindgarden, 2010).

Otantik liderlerin gelişim bileşenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Avolio ve Gardner, 2005: 322-328):

- Pozitif bir psikolojik sermaye,
- Pozitif ahlaki perspektif,
- Öz – farkındalık (Lider),
- Öz denetim (Lider),
- Liderlik süreçleri / davranışları,
- Öz – farkındalık (Takipçiler),
- Öz denetim (Takipçiler),
- Takipçilerin gelişimi,
- Örgütsel içerik,
- Beklentilerin üzerinde gerçek ve sürekli bir performans.

Kesken ve Ayyıldız, (2008) otantik liderliğin unsurlarını, psikolojik sermaye, otantik karar verme, öz bilinç ve kendini ayarlama, çalışanlarında öz farkındalık ve kendini ayarlama

becerileri geliştirme ve örgütsel bağlam olarak belirtmişlerdir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Otantik liderlerin kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kendilerine karşı sahici ve dürüsttürler (Shamir ve Eliam, 2005: 396).
- Otantik liderler, liderlik rolü yapmazlar yada statü, şeref kişisel ödüller için liderlik yapmazlar. Aksine grubu inançlarıyla yönlendirir ve yönetirler (Shamir ve Eliam, 2005: 397).
- Taklit değil orijinaldirler. Kendilerine ait bir bakış açıları vardır (Shamir ve Eliam, 2005: 397).
- Otantik liderlerin eylemleri kendi kişisel değerleri ve inançlarına dayanmaktadır (Shamir ve Eliam, 2005: 397).
- Bireysel değerlerini faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütün değerleriyle bağdaştırmak için çabalar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).
- Daima hizmet etmek için çalışır. Çalışanlarını güçlendirmeye çalışarak ve merhamet ve tutku gibi duygular ile harekete geçerler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).
- Otantik liderler merhamet ve tutku gibi duygular taşırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Bir liderin tarzı ve davranışları çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Tarz ve davranış olarak pozitif olan, etik bir bakış açısına sahip olan liderlerin çalışanların üzerinde olumlu değişiklikler yaratması mümkündür (Yeşiltaş vd., 2013: 334).

#### **1.4.4.4. Kozmopolit Liderlik**

Kozmopolit liderlik yaklaşımında lider; geleneksel düşünceden sıyrılıp geleceği tahminleyebilen bir zekaya sahip olması gerektiğini vurgulayan bir kişi olmalıdır. Kanter'in (1996) geliştirdiği bu liderlik yaklaşımında, geleceği iyi göremeyen ve analizini yapamayan liderlerin zamanla mevcut durumlarını bile koruyamayacakları ve buldukları piyasadan silinecekleri düşüncesi bulunur (Kanter, 1996: 98'den aktaran, Memişoğlu, 2001: 93).

Geleceğin lideri, öngörüsü yüksek olan, araştırma ve geliştirme konusunda istekli, sadece kendi alanıyla ilgili değil diğer disiplinlerdeki farklı kültür, metot ve teknikleri kendi alanında fırsata dönüştürmeye çabalayandır. Ayrıca bu liderler çalışanlarıyla sürekli olarak



beyin fırtınaları yaparak ve istişare ederek yeni düşünceler ve fikirler üzerinde çalışmalarını sağlamaya çalışır (Özden, 2002: 117).

Bugünün kozmopolit liderleri gelişen bilgi iletişim teknolojisi sayesinde dünyada bulunan çok kültürlü, çok uluslu takımların karmaşıklığını müzakere ederek kendi takımının başarısı yolunda kullanmaya çalışır. Bu yöntemde kültürel çeşitlilik ve farklılıklar, çatışmalar, farklı coğrafyalar gibi unsurlar takımın başarısı için önemlidir (Schmidt vd., 2007: 128).

WorldWork şirketi (2014) güncel bilgi ve deneyimlere dayanarak hazırladığı ve yabancı kültürel ortamlarda etkinliği arttıracak 10 temel yetkinlik öne sürmüştür. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (WorldWork Ltd., 2014):

- Açık görüşlülük.
- Esneklik.
- Kişisel özerklik.
- Duygusal güç.
- Anlayışlılık.
- Dinleme oryantasyonu.
- Şeffaflık.
- Kültürel bilgi.
- Etkileme.
- Sinerji.

Geleceğin lideri, örgütlerin durağan, karmaşık ve kaotik bir ortamda yaşadığının farkında olarak, değişimi yönetmeli, sistemlerini esnek ve diri tutmalı, çeşitliliği sağlamalı, rekabet edebilmek için örgütünü kaosun kıyısında tutarak buna uygun bir liderlik davranışı sergilemelidir (Kara, 2013: 11)

#### **1.4.4.5. Yıkıcı Liderlik**

Yıkıcı liderlik genellikle negatif etkilerin fazla olarak görüldüğü bir liderlik anlayışıdır. Adından anlaşılacağı üzere yıkıcı liderlik birçok kötü davranış biçimini de içinde barındırır. Yıkıcı liderlik; örgütün hedefleri, görevleri, kaynakları, etkinliğini, motivasyonunu, refahını veya astların iş tatminine zarar vererek veya sabote ederek örgütün kurallarını yok eden bir lider, yönetici veya yönetici tarafından sistematik ve tekrarlanan davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Einarsen vd., 2007: 208).

Başka bir tanımda yıkıcı liderlik; örgüte, çalışanlarına ve örgütün etkileşim halinde bulunduğu tüm çevresine zarar veren tüm olumsuz davranışlar bütünüdür. Yıkıcı olarak

tanımlanabilen birçok liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; sahte dönüşümcü lider, kişisel karizmatik lider, stratejik zorbalık ve yönetsel tiranlık şeklindedir (Uymaz, 2013: 39). Yıkıcı liderliğin genelde olumsuz sonuçlar doğurduğu geçmişe bakıldığında ortaya çıkmaktadır. Geçmişte ve günümüzde bu türde liderlere rastlamak mümkündür. Hitler, Stalin, Pol Pot, İdi Amin, El-Beşir ve diğerleri gibi liderler kazanmak ve korumak için yıkıcı liderlik tarzlarını benimsemişler, kendi fikirlerindeki toplumu yaratmak için baskı, korku ve terör kullanmışlardır (Mohr, 2013: 18).

Yıkıcı liderlik davranışları temelde fiziksel şiddet içeren ve fiziksel şiddet içermeyen davranışlar olarak ikiye ayrılır. Fiziksel şiddet içermeyen davranışlar; liderin yetkin olmaması ve yönlendirme sürecinde sergilediği tutum ve davranışlar şeklinde toparlanabilir (Uymaz, 2013: 40).

#### **1.4.4.6. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkar liderlikten bahsetmeden önce bu anlayışın özünde yer alan hizmet ve hizmetkar kavramına değinmek gerekir. TDK hizmeti; “*birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma*”, hizmetkârı ise “*ücretle iş gören genellikle erkek işçi*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2015). Hizmetkârın karşıtı ise “*efendi*” şeklindedir. Liderin yapması gereken en önemli görev örgütünün başarılı olmasını sağlamaktır. Günümüzde pek çok sayıda farklı liderlik tarzı bulunmaktadır. Çalışan odaklı ve pozitif liderlik anlayışlarından birisi olan hizmetkâr liderlikte bu anlamda önemli liderlik tarzlarından birisidir.

Hizmetkâr liderlik anlayışı, özellikle temel insani değerleri önemser ve hizmetkâr liderler çalışanları ve takipçileri için bir güç odağı konumuna gelir. Hizmetkâr liderler çevresini iyi analiz eden ve tehlikeleri öncesinde sezip onlardan haberdar olan, çalışanlarını ve takipçilerini bu tehlike ve olaylardan uzak tutan kişilerdir. Kısacası hizmetkâr liderler ömürlerini başkalarının mutluluğuna ve huzuruna adanmış olan kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2012: 10).

Hizmetkâr liderlik anlayışının temelinde sevgi vardır. İnsana verilen değer, samimiyet ve durumu, konumu, yaşı ne olursa olsun saygı duy(ul)mak, vardır. Hizmetkâr liderlik anlayışının temeli Hermann Hesse'nin “Doğuya Yolculuk” adlı hikâyesine dayanır. Doğuya özgü hizmetkârlık anlayışını, batıya özgü liderlik anlayışıyla harmanlayan ve içine sevgi, maneviyat ve hoşgörü katılan bir yapı oluşturulur. İşin özü, liderler “güçle” değil sevgiyle yöneten kişilerdir. Çalışanlar yaptıkları işe gönülden bağlı ve inanıyorlarsa ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaklardır. Bu da örgütsel manada başarıyı getiren önemli faktörlerden birisidir (<http://www.temelaksoy.com/Hizmetkar-Liderler/>)

Hizmetkâr liderler toplumun ihtiyaçlarını, beklentilerini kendi beklenti ve ihtiyaçlarının üzerinde tutar. Toplumun gelişmesine öncülük eder. Bunu yapabilmenin yolu kişisel ego ve benliğine hâkim olabilmektir. Kendisini ihmal pahasına hayatını diğer insanlara adar. Aslında benlik takıntısını ve egoizmini yenen insan birçok şeyi başarabilecek güce sahiptir. Geçmişten günümüze gelen tüm kutsal kitaplar, ahlak kitapları, sosyoloji, psikoloji, eğitim ve beşeri bilimlerde verilmiş tüm eserlerde egoizmin ve benlik takıntısının insanların en büyük düşmanı olduğundan bahsetmektedir. İşin temelinde hep vurgulanan “sevgi” vardır. Hizmetkâr liderler çevrelerini olduğu gibi gören ve kabul eden, bir nevi insanların dertleriyle dertlenen kimselerdir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr lider, başarı için, kişisel çıkarlarından ve egolarından daha çok çalışanların gelişim ve ihtiyaçlarına yönelerek örgütü başarıya taşımayı hedeflemektedir (Akyüz ve Eren, 2013: 198).

Hizmetkâr lider olabilmek için birçok farklı yazar farklı özelliklerden bahsetmiştir. Hizmetkar liderler; vizyon sahibi olmalı, çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamalı, ortaklarla takipçiler için ortam oluşturmaları ve hizmet bilinciyle hiyerarşinin en altında bulunmalıdır (Blanchard ve Hodges, 2003’ten Aktaran, Çakar, 2013).

Davranış bilimcileri Greenleaf’ın felsefesinden 10 farklı liderlik özelliği çıkarmışlardır. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramlaştırma, öngörü, hizmetkârlık, insanların gelişim ve büyümesine bağlılık ve takım oluşturmaktır (Russell ve Stone, 2002: 146).

Hizmetkâr liderlik, Dünyanın çeşitli yerlerinde ve şirketlerinde uygulanmıştır. Örneğin, Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus şirketleri hizmetkâr liderlik alanında, Fortune’s 2000-2005 yılları arasında “Top 100 Best Companies to Work for in America” ve “Top Ten Employers” kategorilerinde yer almışlardır (Akyüz ve Eren, 2013: 197-198).

Hizmetkâr liderlik anlayışı bizim kültürümüze de yabancı değildir. Burada kültürü meydana getiren en önemli unsurun inanç sistemi olduğunu belirtmek gerekir. İslamiyet dininin temelinde yatan sevgi, saygı ve hoşgörü temeli de hizmetkâr liderlik açısından son derecede önemlidir. Hizmetkâr liderlikle ilgili, İslam peygamberi Hz. Muhammed (S.A.V.), yönetim anlayışında “Bir kavmin efendisi, onlara hizmetkâr olandır” ve “En mükemmel insan, başkalarına en çok yararı dokunan insandır” hadisleriyle bu durumu ifade etmiştir.

Liderler örgütsel yapıyı, gelişimi ve sonuçları değiştiren ve iyileştiren kişilerdir. Hizmetkar liderlik uygulamaları geliştirilebilir ve eğitim yoluyla çalışanlara ve yöneticilere kazandırılabilir (Akyüz ve Eren, 2013: 200).

#### 1.4.4.7. Narsist Liderlik

Narsisizm ve narsistlik psikoloji dalından bakıldığında bir kişilik bozukluğu olarak karşımıza çıkar. TDK (2015) Narsist kelimesini “özsever” olarak tanımlamaktadır. Narsisizm “özseverlik akımı” olarak nitelendirilebilir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Narsisizm>).

Narsisizm ve liderlik iki zıt kelime gibi görünse de aslında narsisizm liderlerde görülebilen bir kişilik bozukluğudur. Özellikle gücün sarhoş ettiği liderlerde daha fazla görülebilen bir rahatsızlık olarak ortaya çıkar. Yıkıcı ve olumsuz bir hava estirebilir. Narsist kişilerin genel anlamda özelliklerinden bahsederseniz; bu kişiler kendilerini çok üstün görerek beğenilme ihtiyacı duyarlar. İnsanlara istedikleri gibi davranarak, kendilerini başkalarının yerine koymayı asla düşünmezler. Ben merkezlidirler ve her şeyin kendisinde olduğunu mükemmel ve kusursuz bir zekâyâ ve hayal gücüne sahip olduklarını düşünerek özel olduklarını ve daha çok onları anlayabilecek insanlarında çok zeki ve üstün kişiler olabileceğini düşünürler. Çıkarıcı ve insanların zaaflarını kendi amaçları doğrultusunda çekinmeden kullanabilen, ben merkezli olduklarından başkalarının başarılarını, hissettiklerini, varlıklarını vb. gibi unsurları kıskanırlar ve bunu yaparken aynı zamanda kıskanıldıklarını düşünürler. Kısacası kendini beğenmiş, ukala ve küstah sıfatları bu kişilik özelliği için söylenebilir (<http://www.psikiyatr.com/kisiliknarsist.htm>)

Narsistik kişilik bozukluğu için teşhis kriterleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (APA, 2000'den Aktaran Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 619):

- Kendini beğenmişlik – Büyüklük duygusu,
- Sınırsız başarı veya iktidar fantezileri ile meşgul olma,
- "Özel" veya benzersiz bir durumda olduklarına inanç,
- Başkalarının kendisine aşırı hayranlık beslemesine olan ihtiyacı,
- Mantıksızlık ve yetki beklentisi,
- Kişilerarası sömürü,
- Empati eksikliği,
- Haset – Gıpta,
- Kibirli davranışlar veya tutumlar.

Narsist kişiler aynı zamanda savundukları görüşün kabul görmeyeceğini bilip buna göre hareket ederler. Bu yüzden amaç önce kendini tatmin etmek olacaktır. Her narsist, lider değildir ama her liderde narsizm özellikleri az da olsa bulunmaktadır. Liderler başarıya ulaşabilmek için aykırı metotlar ve bambaşka sistemler geliştirirler. Gidecekleri yol uzun varacakları hedef engebelidir ve bu yolda giderken karşılarında hallerinden memnun ve

memnun rolü yapan çaresiz bir topluluk vardır. Bu topluluk içinde kendilerine destek veren birkaç kişi var yada yoktur. Kişisel ego, marjinallik ve güçlü karakter özellikleri bu tarz liderlerde bulunur. Zamanla narsist kişiler dikta ve tek güce dönüşürler. Bu liderler, yanlarında çalışanlardan kendi yerlerine asla birini hazırlamazlar. Genellikle bir yardımcı seçerler. Bu yardımcılarda çoğunlukla, narsist özellikleri hiç olmayan, güçsüz bir kişilik yapısına sahip olan insanlardır. Bu kişiler narsist lidere cepheye giderken en ön safta lazımdır. Böylece stratejik konularda fikir beyan edileceği zaman yanındakilerin düşünce yapısının gelişmemiş olmasını sağlamakta ve bu narsist liderin işini oldukça kolaylaştırmaktadır (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/narsisizmveliderlik.htm>).

Narsist liderin önemli özelliklerinden biriside hitabet ve ikna gücüdür. Burada yapılması gereken şey savunulan düşüncenin ikna edilerek topluluklara inandırılmasıdır. Lider güçlü karakterdir ve bunu narsist kişiliklerine borçludur. Lider toleranslı davranabilir ancak hoşgörü göstermez. Narsist kişilik ile lider arasında en büyük fark; lider, bir yol, bir düşünce bir fikir ile hareket eder, narsist ise tek başına kendine odaklanır. Sezar, Mısır firavunları, diktatörler bu gruptaki liderlerin örneklerindedir (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/narsisizmveliderlik.htm>).

Baltaş'a göre (<http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=70>) narsist liderlerin 6 özelliği vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Dinlemezler.
- Empati nedir bilmezler.
- Başarı ve güç için önüne geçilmez istek duyarlar.
- Eleştirilmekten nefret ederler.
- Yardım almazlar.
- İnsanlara değer vermezler.

Narsistlik kolay ölçülebilir bir olgu değildir. Anlaşılması mümkündür ancak hiç kimse narsist olduğunu çoğu zaman kabul etmeyebilir. Bu konuda Chatterjee ve Hambrick (2006) bilgileri kamuoyuna açık bilgisayar yazılım ve donanım şirketlerinde 105 CEO ile narsist liderliği ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır (Chatterjee ve Hambrick, 2006: 19).

Narsist liderliği ölçmek amacıyla altı farklı göstergiyi dikkate almışlardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Chatterjee ve Hambrick, 2006: 22):

- Şirketin yıllık raporlarında CEO'nun fotoğrafının şöhreti/belirginliği.
- Şirketin basın bültenleri CEO'nun şöhreti/belirginliği.
- “Who's who” daki biyografisinin uzunluğu.

- Röportajlarında ne sıklıkla ‘ben’ ifadesini kullandığı.
- Kendisinden sonra gelen şirketin en yüksek düzey yöneticisiyle arasındaki gelir farkı. (Nakit – Nakit Olmayan)

Yönetimsel açıdan bakıldığında liderin narsist bir kişilik özelliğine sahip olduğunu varsayarsak, onun için örgütte her şeyi bilen odur, gerisi teferruattır. O olmazsa örgüt biter. Her şey ona bağlıdır. Kısacası narsistler “büyük dağları ben yarattım” cılandıdır. Örgütün diğer çalışanlarını kolaylıkla aşağılayabilir, acımasızca eleştirebilir, ilgisiz davranabilirler (<http://www.psikiyatr.com/kisiliknarsist.htm>).

#### **1.4.4.8. Babacan Liderlik**

Son yıllarda gerek iletişim alanında ortaya çıkan gelişmeler ve gerekse Dünya'nın giderek küresel bir köy halini alması, artık her insanın farklı kültürler hakkında kolaylıkla bilgi edinebilmesi, insanoğluna farklı kültürlerde farklı tarzlar olduğunu göstermiştir. Özellikle bambaşka kültürlerdeki insanların iş yapış ve yaşayış tarzı, onları etkileyen liderlerin özelliklerinin merak edilmesi bu konuda çok etkili olmuştur.

Babacan liderlik yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım genellikle Asya ve Ortadoğu ülkelerinde yaygın olarak görülmektedir. Ülkemizin Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist bir yapıya sahip olması ve güç uzaklığı bakımından benzer ve babacan bir yapıya sahip olması sebebiyle, ülkemizde babacan liderlik yaklaşımı gibi bir anlayış kabul görebilir (Cerit, 2012: 38).

Babacan lider, otokratik liderlik özelliklerinin bazılarını göstermekle birlikte çalışanlarıyla bir aile ortamındaki birey gibi ilgilenmektedir. Ancak bu aşamada hem bir ilgi hem de bir kontrol mekanizmasının olduğunu belirtmek gerekir. Lider çalışanlarını ailenin bir ferdi olarak gördüğü için bazen onlara danışmadan ve onlar adına bazı kararlar alabilir ve uygulayabilir. Genellikle babacan lidere çalışanlarına aileden birisi gibi baktığı ve örgütte aile ortamı oluşturmaya çalıştığı için olumlu yaklaşılmaktadır. Aile ortamı oluşturmanın olumlu etkileri olabileceği gibi bazı olumsuz yanları da ortaya çıkabilir. Örneğin lider bazı çalışanları kayırabilir veya kendisine daha yakın çalışanlara ayrıcalıklı davranabilir. Bu noktada unutulmaması gereken en önemli unsur, eğer babacan lider çalışanlarına yeterli ilgiyi göstermezse otoriter lidere dönüşür ve çalışanları tarafından eleştirilebilir (Erben, 2004: 351). Babacan liderlik yaklaşımının benimsendiği örgütlerde, çalışanlar ve lider arasında genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar gösterilmektedir. Ancak belirtildiği üzere bazen bu iyi niyet yerini çıkarıcı davranışlara bırakabilmektedir (Köksal, 2011a: 106).

Babacan liderliğin üç boyutu vardır, bunlar (Wu ve Li, 2012: 2);

- Otoriter liderlik, lider ve çalışan arasında güven ve adaletsizlik durumunu ortaya çıkarır. Mutlak otorite astlar üzerinde negatif etkiye sebep olabilir. Ayrıca otoriter liderlik korku ve öfkeye de yol açar. Güven duygusu, kişiler arası adalet algılanmasıdır. Otoriter liderler çalışanlarına çok az saygı gösterirler ve hatta hiç saygı duymazlar.
- Hayırsever liderlik, hayırseverler liderlik algılarını adil olmakla geliştirerek lidere olan güveni artırır.
- Ahlaki liderlik, ahlaki liderlik olumlu algıları ve adaletli olarak geliştirerek lidere olan güveni etkiler.

Bu üç boyut birlikte ele alınacak olursa; *otoriterlik*, çalışan üzerinde etkili kontrole sahip olmak demektir. Çalışanların liderlerine sormadan bir işe kalkışması veya karar alması mümkün değildir. *Hayırsever'ler* ile çalışanlarının arasında iyi bir ilişki söz konusudur. Bu yöntemde asıl amaç, çalışanların yönetilmesi ve yönlendirilmesinde dikkatle ve samimi bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlar memnun olduklarında iyi iş çıktıları elde etmek kolaylaşacaktır. Son olarak *ahlaki liderlik'te*, adil ve etik kararlar yönetimde etkili olacak, böylece çalışanların hepsi etik davranış gösterecek ve herkes bu örgütte çalışmaktan mutlu olacaktır (Anwar, 2013: 109).

Yönetimsel olarak ele alındığında bu liderlik yaklaşımının işletme performansına ve fonksiyonları üzerinde pozitif bir etki bıraktığı görülmektedir. Liderin çalışanıyla yakın ilişki kurmasını temel alan babacan liderlik, çalışan verimliliğini artırarak işletmenin sonuçlarına olumlu katkılarda bulunur. Ayrıca çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmininin de artmasına yardımcı olur (Köksal, 2011a: 120).

#### **1.4.4.9. Simbiyotik Liderlik**

Simbiyosis Latince'den dilimize ortak yaşam, birlikte yaşama olarak geçmiştir (<http://tl.wikipedia.org/wiki/Simbiyosis>). Daha çok biyoloji kökenli bu terim kökenini ve türlerini doğada türler arası olumlu ilişkiler olarak tanımlanabilir. İki veya daha fazla türün bu tipte bir ortak yaşamda her iki tarafında yarar sağlaması durumuna göre üçe ayrılır; kommensalizm, parazitizm, protokooperasyon - mutualizm. *Kommensalizm*, birlikte yaşayan türlerden sadece tek birinin fayda sağladığı bir yaşam türü. Kommensal yaşayan türler, birbirlerinden ayrı olduklarında da yaşamlarına kaldıkları yerden devam edebilir. *Protokooperasyon*, her iki tarafın da birbirinden karşılıklı olarak faydalanması anlamındadır. *Mutualizm* ise, artık birlikte yaşamak bir anlamda evrimsel açıdan bir zorunluluk haline

dönüşmüş simbiyoz anlamına gelir. *Parazitizm* canlılar arası birlikteliğin bir tarafın zarar görmesi şekline dönüşmesidir (Tübitak, 2014).

Örgütsel manada simbiyotik ortamı incelediğimizde bir organizasyonun çevresinde ilişki halinde bulunduğu pek çok unsur vardır. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, örgütün ait olduğu endüstri çevresi ve örgütün dışında kalan dış çevre gibi alanlardan oluşmaktadır (Kozak, 2012: 35). Günümüz örgütleri diğer örgütlerle çeşitli paylaşımlar ve ilişkiler geliştirmektedirler. Bunun önemli nedenleri arasında ekonomik ve çevresel koşullar yer almaktadır. Zor şartlarla baş edebilmek için pek çok örgüt bir araya gelerek ortak hareket etmektedir. Buradaki asıl amaç, karşılıklı fayda elde etmektir (Köksal, 2011b: 56). Simbiyotik liderler, farklılıkları bir araya getirerek, paylaşım sağlayan ve bu yolla da ilişkileri geliştiren ve bunu sürekli olmasını sağlayan kişilerdir (Alpaslan Danışman, 2013: 146).

#### **1.4.4.10. Süper Liderlik**

Klasik liderlikten bahsedildiğinde akla ilk gelen bir kişinin başkalarına iş yaptırabilme fikridir. Lider etkileme kapasitesine sahip kişidir. Lider için bazen ‘karizmatik’ bazense ‘kahraman’ ifadeleri kullanılır. Lideri tasvir edecek olursak bir atın üzerinde güce ve komuta yetkisine sahip takipçilerine ‘beni takip edin’ diye bağırarak kişiyi denilebilir. Bunu birçok tarihsel figürde görmemiz mümkündür; Sezar, Napolyon, Washington vb. (Manz ve Sims, 1991: 18).

Süper liderlik, kendi kendine liderlik, tüm çalışanların enerjisini sahip olduğu liderlik biçiminden almaktadır. Süper liderler temel olarak, kendi geleceğini doğru belirlemeye çalışan ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme konusunda sürekli çabalayan kişilerdir. Çalışanları tanımadan, sahip oldukları beceri ve eğitimleri bilmeden insan kaynağının geliştirilmesi imkansızdır. Bürokrasinin çok olduğu örgütlerin liderleri, örgütün sahip olduğu tek düzelik ve emir komuta zincirinin kuvvetli olması nedeniyle kendilerini yönlendirmekten ziyade başkalarını yönlendirme yolunu seçmektedirler (Çelik, 2007: 75).

Süper lider; “başkalarına kendi kendilerinin liderleri olmaları için liderlik eden onlara yol gösteren kişiler” olarak tanımlanabilir (Manz ve Sims, 1991: 18). Süper liderler fark yaratan, takip eden, büyük hayaller kuran, yeni fikirler üreten, sorumluluk almasını bilen, öğrenen ve gelişime açık, saygılı, risk alan ve hareket geçip liderliği anlayan kişilerdir (Gökalan, 2012).

Süper liderlik yedi adımdan oluşan bir sürece sahiptir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Manz ve Sims, 1991: 33):

- Kendi kendine lider haline gelmek.



- Kendi kendine liderlik modeli oluşturma.
- Kendi kendine belirlenen amaçları teşvik etmek, cesaretlendirmek.
- Pozitif düşünce deseni/ortamı oluşturma.
- Ödül ve yapıcı eleştiriler yoluyla kendi kendine liderliği geliştirmek.
- Ekip çalışması ile kendi kendine liderliğin geliştirilmesi.
- Kendi kendine liderlik kültürünün kolaylaştırılması.

Kendi kendine liderlik ve süper liderlik arasında aslında çok küçük bir fark vardır. Kendi kendine liderlik, kişinin kendi kendini etkilemede ve motive etmede kullanabileceği davranışlar ve davranışlar üzerinde yoğunlaşır. Süper liderlik ise, başkalarını yöneten insanlar için geçerli bir yaklaşımdır. Süper liderler çalışanların kendi kendilerine lider olabilecek bir sistem geliştirerek bu sistemi uygular (Çırpan, 1997: 58).

Manz ve Sims'in (1991: 23), yaptığı araştırmalar sonucunda kendi kendine liderlik stratejilerini davranış odaklı stratejiler ve bilişsel odaklı stratejiler olmak üzere iki temel grupta toplamışlardır.

Davranış odaklı stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Sims ve Manz, 1991: 24):

- Kendi kendini gözleme.
- Amaçları kendi kendine belirleme.
- İşaretlerin yönetimi.
- Prova yapmak.
- Kendi kendini ödüllendirme.
- Kendi kendini cezalandırma/eleştirme

Bilişsel odaklı stratejiler ise şu şekildedir (Manz ve Sims, 1991: 24):

- Doğal ödül stratejileri;
  - Yeterlilik duygusu.
  - Kendini kontrol duygusu.
  - Amaç duygusu.
- Doğal ödülleri düşünmeye odaklanma.
- Etkili düşünce kalıpları kurulması;
  - İnançlar ve varsayımlar.
  - Hayaller.
  - Kendi kendine konuşma.

Organizasyonda kendi kendine liderliğin uygulamaya başlamasıyla birlikte çalışanlar lidere bağımlı durumdan bağımsız bir duruma geçmektedir. Bu yaklaşımın özünde,

çalışanların potansiyelinin tam olarak ortaya çıkarılması vardır. Eğer çalışanlar kendi kendilerini yönetirlerse, hem kapasitelerini ve yeteneklerini arttıracaklar hem de örgüt belirlenen amaçlara daha kolay ulaşacaktır (Çırpan, 1997: 62).

Sonuç olarak kendi kendine lider (Manz ve Sims, 2001: 13-14):

- Konuşmaktan daha çok dinleyicidir.
- Çok soru sorar ve daha az cevap verir.
- Sonuçlardan korkmaz hatta hatalardan öğrenmeyi teşvik eder.
- Bilgiyi saklamak yerine paylaşır.
- Uygunluğu değil yaratıcılığı teşvik eder.
- Yıkıcı rekabeti değil, ekip çalışması ve işbirliğini teşvik eder.
- Bağımlılık yerine bağımsızlık ve dayanışmayı teşvik eder.
- Uyumlu takipçiler yerine kararlı kendi kendine liderliği geliştirir.
- Çalışanları kendi kendilerine liderlik etsin diye liderlik eder.
- Kendi kendini yöneten ekipler, sanal ekipler, uzaktan çalışma gibi kendi kendine liderliği destekleyen örgütsel yapılar kurar.
- Kendi kendine liderliği destekleyecek iç ağ ve internet üzerinden bilgi sistemleri oluşturur.
- Kurum genelinde bütünsel bir kendi kendine liderlik kültürünün oluşturur.

Bu anlayış her ne kadar kişinin kendi kendini geliştirmesi ve liderinin onu kendisini geliştirmeye motive etmesi ve çabalamasını savunsa da her duruma bir liderlik anlayışının uygun olması mümkün değildir. Bu anlayışta dikkate alınması gereken önemli noktalar kültürel farklılıklar, kişilik farklılıkları ve farklı özelliklere sahip çalışanlar olduğu gerçeğidir (Doğan ve Şahin, 2008: 158). Ayrıca bu anlayışın önemli eksikliklerinden bir tanesi örgütsel öğrenmeyi göz ardı etmesidir (Yalçınkaya Akyüz, 2002: 113).

#### **1.4.4.11. Örtülü Liderlik**

Örtük liderlik teorisine göre, kişilerin sahip olduğu zihinsel algılamaları kişinin zihninde lider tipini kategorize eder. Bu kategorizasyon kişinin beklenti ve tahminlerine dayanarak gelişebilir ve değişebilir. Kişinin sahip olduğu genel bilgisi ve inançları gibi unsurlar lider tipini etkilemektedir (Lord ve Maher 1991'den aktaran Holmberg ve Akerblom, 2006: 313).

Örtülü liderlik yaklaşımında baştan belirlenmiş net bir lider yoktur. Bir grupta veya toplulukta potansiyel lider, ancak çalışanlarının kendisini lider olarak algılaması ve

benimsemesi ile ortaya çıkar. Lider kişi çalışanlarının ona liderlik atfetmesiye oluşur. Herkesin zihninde hayalinde sahip olduğu bir lider imajı, karakteri mevcuttur (Tabak vd., 2010: 2).

Örtülü liderlik teorileri nesnelere, olaylar, kişiler ya da durumlar ve tekrarlanan tecrübe ile zamanla yavaş yavaş geliştirilebilir. Örtük liderlik teorilerinin çeşitli kişisel ve kültürel faktörleri yansıtması beklenebilir (Konrad ve Kranjcec, 1997: 43). Örtük liderlik teorilerinin zaman içerisinde istikrarlı bir görünüme sahip olup olmayacağı yada değişikliğe yatkın olup olmaması tartışma konusudur (Holmberg ve Akerblom, 2006: 313).

Kişinin zihninde oluşturduğu liderlik tipi, bulunduğu kültüre, yaşına, cinsiyetine, kişilik özelliklerine, toplum yapısına ve birçok faktöre göre değişiklik gösterebilir (Özalp Türetgen ve Cesur, 2010; Tabak vd., 2013). Türkiye’de konu hakkında yapılan çalışmaların yetersiz olması bu liderlik tarzının özelliklerini genel olarak değerlendirmemizi zorlaştırmaktadır.

#### **1.4.4.12. Toksik Liderlik**

Toksik genellikle sağlık alanında kullanılan bir terim olup kelime anlamı “zehirli” manasındadır (<http://www.saglikterimleri.com/5592-toksik-nedir.html>). Sağlığa zararlı olan, zarar veren anlamı da mevcuttur (<http://www.nedirnedemek.com/toksik-etki-nedir-toksik-etki-ne-demek>). Zehir kelimesi çoğunlukla olumsuzluk manasında kullanılır.

Liderlik literatürüne bakıldığında, özellikle son yıllarda, farklı liderlik özelliklerinin ve tarzlarının oluştuğu görülmektedir. Toksik ve liderlik terimlerinin bir araya gelmesi, bu tipteki liderlerin öncelikli olarak olumsuz tutum ve davranışlarının grup içerisinde ve grubun iş yapışında önemli bir negatif etki yapacağı düşünülür.

Toksik liderler çalışanlarının ve takipçilerinin kişiliklerine de negatif yönlü bir etki bırakmaktadır. Bu etkiye toksik denilebilmesi için, lider davranışlarının yıkıcı ve kasti olması gerekmektedir. Ayrıca bu davranışlar bir çalışandan ziyade daha fazla çalışana zarar vermektedir. Bu tarz liderler kaba yöneticilik, narsisizm, karizma gibi yapıları içeren özelliklere de sahiptirler (Çelebi vd., 2013: 145).

Konan ve Kırbaç (2013) toksik liderler üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda, toksik liderlerin etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiklerini, etkisiz ve korkunun hakim olduğu bir örgüt ortamı oluşturdukları, takım ruhundan uzaklaştıkları ve kişisel çıkarlara dayanan ilişkiler geliştirdikleri, örgütlerinde iş doyumunun azalması ve stresin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanlarda eşitsizlik, kırgınlık, tükenmişlik gibi unsurlarda ortaya çıkmıştır (Konan ve Kırbaç, 2013: 62-63).

Bir örgütün toksik özellikler göstermesi orada bulunan açık veya gizli toksik liderden kaynaklanmaktadır. Liderin çalışanlarını ve örgütünü toksik ortamdan kurtarması için çaba göstermesi gerekmektedir. Toksik bir ortam hem çalışanlarda hem de liderin üzerinde olumsuz davranış özelliklerini oluşturur ve bu da örgütün genel performansı üzerinde negatif bir etkiye sebep olur (Eğinli ve Bitirim, 2008, 134-135).

İnsanlara robot gözüyle bakan, onları küçümseyen, korkutan, haksızlık yapan, işkence eden hatta terör yada öldürmeye kadar giden bu liderlerin aslında çalışandan tek beklentisi kendisi gibi performans gösterilmesidir. Toksik liderler zehirledikleri çalışma ortamlarında kendileri gibi düşünenleri ödüllendirip, farklı düşünenleri ise cezalandırma yoluna gitmektedirler. Kendisini onaylayanları kolaylıkla terfi ettirirken, diğerlerini ise karar alma mekanizmaları ve diğer etkili pozisyonlardan uzak tutmaktadırlar. Her şeyi kendi kontrolü altında tutmak toksik liderin en büyük arzularından birisidir. Zehirlenmiş çalışma ortamları, düşük verimlilik, karmaşık bir iletişim, daha az yenilik ve bölümler arası çatışmanın yoğunluğunu arttırmaktadır. Toksik ortamlarda çalışan işgörenlerin motivasyonu, bağlılığı, sadakati gibi unsurlar oldukça negatif bir durum sergilemektedir (<http://www.haberler.com/toksik-liderlik-kiskaci-4938875-haberi/>). Ayrıca toksik ortamların ve toksik liderler ve çalışanların ortaya çıkmasının en büyük sebebi örgütün içerisindeki toksik iletişimdir. Örgüt kültürünün toksik etkilerden kurtulması ve toksik iletişimin ortadan kaldırılması halinde kurumsal başarının elde edilmesi süreci oldukça kolaylaşmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 138).

#### **1.4.4.13. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderliğe geçmeden önce strateji ve stratejik yönetim kavramları üzerinde durulması gerekmektedir. Özellikle son yıllarda her kavramın önüne stratejik kelimesi getirildiği görülmektedir. Örneğin, '*planlama*' – '*stratejik planlama*', '*karar*' – '*stratejik karar*', '*konum*' – '*stratejik konum*', '*pazarlama*' – '*stratejik pazarlama*' gibi. Bu örnekler oldukça arttırılabilir. Strateji Türkçe'ye Fransızca'daki "strategie" kelimesinden geçmiştir. Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (gütmek) kelimelerinden oluşmuştur. Belirli bir amaca ulaşmak için izlenen temel yol veya yaklaşım anlamına gelmektedir. Bu anlamda politika kelimesiyle arasındaki fark, strateji politikadan daha kapsamlı bir terimdir. Politikalar niteliksel olarak stratejileri uygulamamıza yarayan araçlardır (<http://strateji.nedir.com/#ixzz31x8WM6vd>).

Stratejik yönetimin başlangıç noktası örgütün etrafında meydana gelen değişimler olmuştur. Bundan dolayı öncelikle yapılacak iş çevresel faktörlerin incelenmesi ve buna

uygun olarak gelecekte ihtiyaç duyulabilecek bilgilerin derlenmesidir (Özbek, 2003: 306). Stratejik yönetimden kastedilen gelecekle ilgili sınırları keskin bir planın yapılması değildir. Örgütler daima değişen çevrelerde faaliyette buldukları için yönetimde değişimi temel felsefe olarak almak ve değişim faaliyetini bir fırsat olarak değerlendirmek gerekir. Rekabette ayakta kalabilmek ve rakipleri taklit etmekten ziyade öne geçmek için çaba göstermek stratejik yönetimin temel taşlarından. Stratejik yönetim gelecekte ne yapılması gerektiğiyle ilgilenmez. Belirsiz bir çevrede işlerin istenilen şekilde gitmesi için bugün ne yapılması gerektiğini ortaya koyar (Efil, 2010: 16 -17).

Turizm endüstrisinin hizmet üretmesi, değişken bir çevre ve talep yapısına sahip olması bu endüstrinin içerisinde stratejik yönetim ve planlama unsurlarının önemini arttırmaktadır. Özellikle belirsizlik ortamının yarattığı durum stratejik yönetim ve planlamanın turizm işletmelerinde kullanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Tahmin edilemeyen krizler, yaşanan dışsal değişimler turizm işletmelerini beklenmedik anlarda istenilmeyen sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu aşamada stratejik düşünebilme gereklidir. Koşullara hemen uyum sağlayabilmek için esnek bir düşünce yapısının oluşturulması, turizm işletmelerinin olumsuzlukları ve değişimleri en az zararla atlattıklarına yardımcı olacaktır (Kılınç, 2008: 531-532). Bu doğrultuda stratejik yönetim anlayışı, bir örgütün gelecekte olmak istediği yeri, hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin seçeneklerin belirlenmesi sürecidir. Bu anlayışın özünde gelecekte örgütün alacağı şekil vardır (Altunışık, 2009: 26).

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlik için altı farklı bileşen ortaya koymuşlardır. Stratejik liderliğin etkili olabilmesi için bu altı bileşenin yapılandırılmasına bağlıdır. Bu bileşenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Ireland ve Hitt, 2005: 67-72):

- Örgütün amaç ve vizyonunun belirlenmesi.
- Örgütün temel yeteneklerini ortaya çıkarmak ve koruyarak sürdürülmesi.
- İnsan kaynağının geliştirilmesi.
- Etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi.
- Etik uygulamaların vurgulanması.
- Dengeli bir örgütsel kontrol ortamının oluşturulması.

Bu bilgiler doğrultusunda stratejik liderlik ile ilgili bir tanımlama yapılacak olduğunda, stratejik yönetimi iyi bir şekilde uygulayan, örgüt kültürü, vizyonu ve insan kaynağını geliştiren, örgütün temel yeteneğini ortaya çıkaran, örgütün belirsiz durumlardan ve ortamlardan sıyrılmasını ve başarılı olması için çabalayan bir liderlik yaklaşımıdır.

Örgütün karar alma mekanizmasında, hayati kararlarda ve çok önemli işlerde rol alan stratejik liderler bir takım örgütsel yeteneklere sahip olmalıdır. Bunlar yetenekler aşağıdaki gibidir (Davies ve Davies, 2004: 30):

- Strateji odaklı olmak.
- Stratejiyi işe çevirebilmek.
- Kişileri ve kuruluşları düzenlemek ve uyumlaştırmak.
- Etkili stratejik müdahale noktalarını belirlemek.
- Stratejik yetkinliklerini geliştirmek.

Ayrıca yukarıda sayılan yeteneklerin yanı sıra stratejik liderler; mevcut durumla yetinmez ve yerinde duramazlar, taşıma kapasitesi yüksek, uyumlu ve bilge kişilerdir (Davies ve Davies, 2004: 30).

Quong ve Walker (2010) yaptıkları araştırmada, stratejik liderlerin etkili ve başarılı olmaları için hangi prensiplere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu stratejik prensipler aşağıdaki gibidir (Quong ve Walker, 2010: 23-31):

- Stratejik lider gelecek odaklıdır ve bir gelecek stratejisi muhakkak vardır.
- Stratejik lider kanıt temellidir ve araştırma yöneticisidir.
- Stratejik lider yapılmış işleri edinir.
- Stratejik lider yeni ufuklar açar.
- Stratejik lider liderliğe uygundur.
- Stratejik lider iyi ortaklar edinir.
- Stratejik lider bir sonraki doğru işi yapar.

Ayrıca örgüt açısından en önemli yerde olan stratejik liderden beklenen bir takım roller vardır. Appelbaum ve Paese, yaptıkları araştırmada stratejik liderin örgüt açısından gerekli dokuz rol olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; yön bulucu, stratejist, girişimci, hareketli, yetenek taraftarı, büyüleyici/sihirbaz, küresel düşünür, değişim sürücüsü ve işletme gardiyanı'dır (Appelbaum ve Paese: 2-3).

#### **1.4.4.14. Değer Yönelimli Liderlik**

Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet üstünlüğü ve avantajı elde etmek ve markayı farklılaştırmanın en önemli yollarından birisi değer odaklı bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Örgütün sahip olduğu değerler ile çalışanların sahip olduğu değerler ortak bir paydada birleşirse, yani uyum içerisinde olursa, çalışanların örgütsel motivasyonu ve bağlılığını sağlayacak ve bununla beraber yenilikçilik ve sorumluluk duygusu artırılıp,

çalışanlar ve örgüt arasında yüksek düzeyde bir güven duygusu oluşacaktır (Çırpan, 2009: 119).

Liderlik başkalarını etkileme sanatı ise değer odaklı liderlik, değerlerle takipçileri etkilemeye çalışmaktır. Bir lider çalışanlarını kendi değerleriyle etkileyebildiği ve çalışanların kişisel inanç ve değerlerini örgütün amaçlarla birleştirip, kaynaştırabildiği sürece örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek daha kolaydır. Değer temelli olmak, çalışanlara yaptıkları işi daha anlamlı hale getirerek işe ve iş yerine yabancılaşmayı engellemektedir. Bu da çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır (Baloğlu, 2012: 1368).

Son yıllarda gelişen ve değişen dünyada, insanların sahip oldukları değerlerde de değişimler olduğu görülmektedir. İnsanlar evrensel değerler, örgütler ve liderler tarafından yeniden keşfedilme durumuyla karşı karşıyadırlar. Tamamen insanların sahip olduğu değerler temelinde hareket eden liderler, örgüt içerisinde meydana gelen veya gelebilecek pek çok sorunu çözebilmektedir. Özellikle, samimiyet, güven, sevgi, şefkat, cömertlik, dayanışma, hoşgörü, saygı, affedicilik, dürüstlük, doğruluk, mütevazılık, fedakârlık gibi pek çok pozitif unsurların örgütünde kalıcı olmasına çalışmak değer yönelimli lider için son derece hayati önem taşımaktadır. Bu liderlerin temel amacı, iyi ve erdemli olmak, pozitif değerleri uygulayarak başarmaktır. Ülkemizdeki Ahilik kültürü ve değerleri bu tarzın en önemli örneklerindedir. Liderin davranışları, alçakgönüllü, dürüst, erdemli ve evrensel değerlere uygun ve bu değerleri temsil eder niteliktedir (Karakaş, 2007).

Harry Kremer "*From Values To Action: The Four Principles of Value-Based Leadership*" isimli kitabında değer temelli liderliğin dört temel prensibini öz yansıtma, denge, gerçek özgüven ve alçakgönüllülük olarak ifade etmektedir (<http://harrykraemer.org/books/from-values-to-action/>)

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde değer odaklı örgütlerin en başarılı örgütler olduğu söylenebilir. Bunun nedeni aşağıdaki değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklanabilir (Çırpan, 2009: 119):

- Değer temelli olma ve vizyon, başarılı bir örgüt kültürünü oluşturur.
- Başarılı bir örgüt kültürü, çalışan tatminini artırır.
- Çalışan tatmini, müşteri memnuniyetini artırır.
- Son olarak yüksek müşteri memnuniyeti de paydaşların gelir düzeyini artırır.

Değer temelli liderlik özünde insanların sahip olduğu değerleri tutan bir liderlik felsefesidir. Lider inançları ve değerleriyle uyumlu kalarak liderlik etmektedir. Lider kendi

stratejisini, taktiklerini veya durum dikkate alındığında yaklaşımını değiştirebilir, ancak kendi özünde bulunan değerler, inançlar, ya da ilkeler asla değişmez. Değere dayalı liderlik anlayışının başarısı kişisel değerler ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılmasına bağlıdır. Örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, strateji, performans ölçütleri, teşvik programları, prosedürleri ve değerleri liderin davranışlarını belirlemektedir. Aslında lider ve takipçilerinin temel prensibi aynıdır. Bu yüzden çalışanlar ve liderler arasında çatışmalar çok az görülmektedir. Çalışanlar ve liderler verimliliği sağlama adına elverişli bir iş ortamına sahip oldukları için karlılık, sürdürülebilirlik ve dürüstlük gibi kavramlar kendiliğinden ortaya çıkar (<http://www.saylor.org>).

#### **1.4.4.15. Teknolojik Liderlik**

Yaşadığımız çağda sahip olduğumuz en önemli şey bilgidir. Bu yüzden bilgiye ulaşmak son derece gereklidir. İşletmelerde içinde bulunduğumuz bilgi çağında bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi çalışanlarla paylaşmak amacıyla sürekli yeni yöntemler geliştirmektedir. Artık neredeyse teknolojinin girmediği hiçbir yer kalmamıştır. İçinde yaşadığımız bilgi çağı, işletmelerin kendilerini bu çağa uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır.

Yönetim insan, yapı ve yöntemden bir araya gelen ve bu üçlünün sürekli etkileşim içinde bulunduğu bir disiplindir. Bu üçünden birindeki değişim diğerlerini de doğrudan etkilemektedir. Günümüz teknolojisi, paylaşım, anlaşma, iletişim ve bilgi toplumu, farklı bir liderlik anlayışının ön plana çıkmasını gerekli hale getirmiştir. Buna göre bilgi çağı lideri, geçmişteki liderlerden farklı bir şekilde sürekli kendini geliştirmek, sormak, araştırmak, sorgulamak, öğrenmek, izlemek ve yeni düşünceler – fikirler bulmak zorundadır. Bunu başaramayan liderler zamanla başarısız duruma düşecek ve kaybolacaktır (Kırmaz, 2010: 213-214).

Teknoloji lideri etkin ve başarılı bir şekilde tasarlanmış dünya teknolojilerini kullanmak, yönetmek, değerlendirmek ve anlamak için başkalarına olanak sağlayan kişidir. Giderek karmaşıklaşan ve küreselleşen dünyada, teknoloji bağımlılığının arttığı gözlenmektedir. Teknolojik liderler bu manada önemli yere sahiptir. Teknoloji liderleri teknolojik gelişimlere rehberlik etmek için, kendisini geliştiren ve değiştiren kişidir (Daugherty vd., : 1'den aktaran, Bowen vd., 2013: 164).

Hemen hemen tüm liderlerde olması gereken vizyoner, planlama yeteneği, disiplinli ve paylaşımcı, sabırlı ve anlayışlı, çalışkanlığın yanı sıra teknoloji liderleri, analiz yapabilen ve hızlı karar verebilen, özgüvenli, yaratıcı/yenilikçi, iletişime açık, dürüst, güvenilir, örnek



olan, azimli, etkili konuşma ve ikna yeteneğine sahip, sürekli öğrenen ve empati kuran, cesur, ekip çalışmasına yatkın kişilerdir (Kırmaz, 2010: 214-219).

#### **1.4.4.16. Rezonant Liderlik**

Rezonant (Resonant) liderlik olarak bilinen bu akımdaki en önemli felsefe uyumlu olmaktır. Rezonant liderler her zaman uyumlu kişilerdir. Richard Boyatzis tarafından ortaya atılan bu liderlik anlayışının özü uyuma dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her lider uyumlu lider olabilir. Ancak bunun liderin taşıması gereken üç temel özellik vardır; umut yaratmak, merhamet ve akliselim davranmak. Uyumlu liderler etkin liderlerdir. Etkin liderler ilham veren ve harekete geçiren insanlardır. Etkin liderlerin çevrelerinde uyumlu insanlar vardır. Liderin etkinliğini ve uyumluluğunu anlayabilmek için öncelikle takipçileriyle olan ikili ilişkilerine bakmak gerekir. Uyumlu liderler, çevrelerindeki insanların ve örgütün mutlu ve gelecekte umutlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumlu liderlikte; herkesin birbirini anlamaya çalıştığı, birbirlerini korumacı ve birbirlerine karşı özenle davrandığı veya davranmaya çalıştığı bir örgüt oluşturulmaya çalışılır. Lider takipçilerinin kalplerinden ve zihinlerinden geçenlere önem vermelidir. Bütün bu unsurlar neticesinde uyumlu lider ortaya çıkacaktır (Süzer, 2006).

Rezonant liderlik liderlerin insani boyutunu ele alan ve hem iş hem de aile hayatındaki durumunu araştıran bir anlayıştır. Rezonant liderler çevrelerindeki kişiler ile uyum içindedir. Rezonant liderlerin temel becerisi geliştirilebilir ve sürdürülebilir duygusal zekaya sahip olmalarıdır. Bu liderler sürdürülebilir bir iş başarısı yakalamak için, yardımsever, merhametli, iyimser ve umut dolu bir iş ortamı oluştururlar (Boyatzis ve Mckee 2005'den aktaran Davies, 2006:332).

Uyumsuz liderlerin örgütte çalışanları dar görüşlülüğe ittiği görülmektedir. Bu durumlarda örgüt daha çok finansal verilere odaklanırken, çalışanlar göz ardı edilmektedir. Başarısızlık durumunda cezalandırma, korku, baskı altında çalışma gibi şartlar oluşmaya başlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar yaratıcılıktan uzak ve motivasyonları düşük şekilde daha az çalışmaktadırlar. Tıpkı toksik liderlerde olduğu gibi örgütün zehirlendiğini söylemek mümkündür. Sürdürülebilir başarı için uyumlu lider şarttır (Süzer, 2006).

Bir lider kendisinin rezonant olup olmadığını anlamak için kendisine şu soruları sormalıdır (Boyatzis ve Mckee 2005'den aktaran Davies, 2006:332):

- İlham verici miyim?
- Umut ortamı için olumlu bir duygusal ton yaratabiliyor muyum?

- Ben başkaları ile temasta mıyım? Başkalarının kalplerine ve zihinlerinde ne olduğunu biliyor muyum? Deneyim ve merhamet gösteriyor muyum?
- Düşünceli ve otantik miyim? Başkalarıyla ve çevremle uyumlu muyum?

Son olarak rezonant liderler ne zaman paylaşımcı, ne zaman vizyoner ve ne zaman otoriter olmaları gerektiğini bilirler. Sağduyuları iyi olan bu liderler, neyin ne zaman önemli olduğunun farkındadırlar. Rezonant lider, ilişkileri çoğaltan, köprüler kuran, ahenkli bir çalışma ortamı oluşturan, sinerji yaratan kişilerdir. Etrafındaki insanları önemsedikleri ve onlarla uyumlu oldukları için, çalışanları ona ve örgüte sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yüzden çalışanlar her zaman yapabildiklerinin en iyisini yapmaya ve aynı vizyon ve misyon doğrultusunda hareket etmeye çalışırlar. Duygusal zeka açısından zeki bir lider doğru zamanda, doğru yerde, doğru biçimde, doğru işi doğru kişiyle yapar. Sonuç olarak bir rezonant lider, coşkunun, tutkunun, enerjinin, sinerjinin ve isteğin olduğu bir örgüt iklimi yaratır (Bridge, 2014).

#### **1.4.4.17. Diğer Yaklaşımlar**

Modern liderlik yaklaşımları konusunda çok fazla liderlik anlayışının olduğunu ve günümüzde bu sayının giderek arttığı görülmektedir. Bu yaklaşımlara ilave olarak liderliğin tek adamın işi olmadığını ve tüm örgüte yayılmasını savunan Spillane (2005), Gronn (2002) ve diğer yazarların (Özdemir, 2012; Baloğlu, 2011) *Dağıtımçı Liderlik Teorisi*, örgütte çalışanlar ahlaki açıdan ikileme düştüklerinde veya çatışmacı değerler arasında etik olanını tercih etmesinde önemli bir yönlendirme gücü bulunan (Yalçınkaya Akyüz, 2002: 113) ve liderin bazı etik değer, prensip ve ilkeleri taşımasının zorunluluk olması bu anlayışı özellikler yaklaşımıyla özellikler yaklaşımıyla örtüşen (Teyfur vd., 2013: 88) *Etik Liderlik Teorisi*, örgütte kalitenin yayılmasını ve toplam kalite felsefesini benimsenmesini tetikleyen çalışanlarını bu doğrultuda yönlendiren (Kayıkcı, 1999) *Toplam Kalite Liderliği*'ni unutmamak gerekir. Bu liderlik tarzları çoğaltılabilir.

#### **1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**

##### **1.4.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi**

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Downton'ın 1973 yılındaki "İsyan Liderliği" kitabında geçmiştir. 1970'li yılların sonlarına doğru yeni bir liderlik teorisi olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, yüksek seviyede çalışan bağlılığını sağlayan ve insanları risk almaya teşvik eden, lider ve çalışanlar arasında örgütsel başarıyı sağlayan özel bağı açıklayan bir kavramdır (Genç ve Halis, 2006: 58).

1978 yılında James McGregor Burns dönüşümcü liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır. Burns liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki tarzda incelemiştir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Dönüşümcü liderlik teorisi daha sonrasında pek çok araştırmacı tarafından değişik yaklaşımlarla geliştirilerek zenginleştirilmiştir. Bass (1985), Kouzes (1987), Conger ve Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989), Podsakoff ve arkadaşları (1990) ve çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan dönüşümcü liderlik yaklaşımında geçen tanımlamalar birbirine çok yakındır (Zel, 1997: 231).

Dönüşümcü liderlik örgütsel liderlik teorileri içinde en etkili olanlardan bir tanesidir. Amerikalı liderler dönüşümcü liderliği yönetimde sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model oluşturmaya yardımcı olacak gerekli bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Karizmatik kişilik, örgütün arzulan geleceğine dair vizyoner, çalışanları güçlendirme, anahtar paydaşlarda paylaşılan bir gerçeklik oluşturma dönüşümcülüğün karakteristikleridir. General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'den Lee Iacocca dönüşümcü liderliğin başarılı örneklerindedir (Shareef, 1991: 51).

Günümüz koşullarında çevresel değişim, belirsizlik ve karmaşık durum örgüt liderlerini ve yöneticilerini pek çok sorunla uğraşmalarına neden olmaktadır. Ekonomik, politik, teknolojik ve ürün süreçlerinde meydana gelen değişimler işletmelerin artık dönüştürücü bir yönetim felsefesini uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü dönüştürücü yönetim meydana gelebilecek değişikliklere karşılık vermede ve yeniden yapılanmada etkili bir çözüm yoludur (Özalp ve Öcal, 2000: 208). Dönüşümcü liderlik, çalışanlar üzerinde bir dönüşüm oluşturarak, örgütün zamanın koşullarına uyumunu ve ortaya çıkan gereksinimlerine uygun bir şekilde değişmesini amaçlamaktadır (Aksaraylı, 2015: 109).

Bugün iş hayatında dönüşümcü liderlik dikkat çeken liderlik yaklaşımlarından birisidir. Bunun sebebi, bu liderlerin sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişim ve yeniliği başlatabilmesi ve örgütün stratejisini rekabete uygun bir şekilde oluşturabilmesidir. Bundan dolayı, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu önemli özelliklerden biri bireyin kendine olan güvenidir (Sığırı vd., 2010: 52).

Dönüşümcü lider örgütü bugünle geleceği bağdaştırarak yönlendiren kişidir (Çil, 2011: 311). Turizm endüstrisinde çevresel faktörlerin değişken bir yapıya sahip olması, ekonomik dalgalanmalar, siyasal faktörlerin etkisi ve artan teknolojik gelişmeler örgütleri bir değişim sürecini başlatmaya mecbur bırakmaktadır. İnsanların yoğun olarak hizmet ettiği, emek – yoğun bir anlayış felsefesinde özellikle insan odaklı olmak, başarıyı yakalama açısından son derece gerekli bir durumdur (Güzel ve Akgündüz, 2011: 284).

Liderlik yaklaşımları arasında dönüşümcü liderlik özellikle değişim sürecinde ve yeniden yapılanmada kritik bir yere sahiptir. Örgütsel manada dönüşümcü lider, oluşturduğu vizyon ve sağladığı örgüt ortamı ile, çevresel değişimleri fırsata dönüştüren ve örgütün amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Yukl'a göre, rasyonel süreçleri önemseyen geleneksel liderlik teorileri yerine duygular ve değerler üzerinde yoğunlaşan dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerini vurgulamak gerekir. Bu yeni teoriler sembolik davranışların önemini vurgularken, liderin organizasyondaki rolünü takipçileri için daha anlamlı hale getirir. Liderin takipçilerin fedakarlıkta bulunabilmesi için, takipçilerini etkileyebilmek, onları zor amaçlara bağlamak ve başlangıçta beklenenden çok daha fazlasını elde etmesine yardımcı olur. Bazı liderlerin takipçileri üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olabilmesi bu liderlik teorilerinin önemli katkılarının olduğunu ortaya koymaktadır (Yukl, 1999: 285-286).

Dönüşümcü liderler değişimi başlatabilir ve değişimle mücadele edebilir. Eskinin dışında yeni bir şeyler yaratmaya çalışır. Bu yolla, çalışanların ve örgütün gelişimi için kişisel olarak yardımcı olur. Örgütteki her bireyin gelişimi için, onları destekleyip cesaretlendirirken onlarla güçlü bağlar kurar (Horner, 1997: 274).

Dönüşümcü liderler örgütte değişikliği teşvik etmek için, yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatifli açığa çıkarmaya çalışma eğilimindedir. Böylelikle çalışanlar özelliklerini daha belirgin göstermeye ve bağlılık duygusunu yaşamaya daha meyilli hale gelecektir (Moss vd., 2007: 271).

Tichy ve Ulrich örgütlerin tarihi izleri üzerinde hareket eden yöneticiler yerine dönüşümcü liderlerin geçmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Dönüşümcü liderden beklenen örgütlerinin temelini değiştirerek örgütünü daha yeni ufuklara taşımasıdır. Bu liderler örgütün ne olduğuna dair vizyona sahip olma, bu vizyonu kabul ederek vizyonu yerine getirebilmek için takipçilerini harekete geçirebilme ve bu değişiklikleri zaman içinde kurumsallaştırabilmelidir (Tichy ve Ulrich, 1984'den Aktaran, Doğan, 2007: 77).

Dönüşümcü liderlik uzun soluklu bir bakış açısıyla ilgilenir. Örgütsel anlamda lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimle birlikte çalışanların somut hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri yerine onları bir vizyona yöneltmeye odaklanır. Dönüşümcü lider örgütün uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmenin, çalışanların yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılarak kendilerine olan özgüvenlerinin artırılması sonucunda gerçekleşeceğini farkındadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Dönüşümcü lider, grubun ve örgütün kendini anlaması ve örgütteki güveni arttırarak çalışanların sadece var olma amacından uzaklaştırılması, yaratıcılığın teşvik

edilmesi, ulaşılmak istenen başarı ve büyüme yi beraberinde getirecek bir örgütsel iklimin oluşmasında önemli paya sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 6)

Dönüşümcü liderlik modeli, örgütsel dönüşümün sağlanması amacıyla belirli liderlik davranışları, eylemleri ve stratejileri içermektedir. Dönüşümcü liderlik klasik liderlik tanımını değiştiren bir liderlik yaklaşımı değildir. Ancak örgütsel bir dönüşüm esnasında liderin yapması gereken somut eylemlere yol gösteren bir yaklaşımdır (İşcan, 2002: 95).

Dönüşümcü liderler genel hatlarıyla, özellikle belirsiz ve karmaşık iş ortamında, değişime uyum sağlayabilme adına, değişimi okuma, cesur olma ve zorluklara göğüs veren bir yapıdadır. Bu liderler, kendilerine bağımlı çalışanlar oluşturmak yerine, bağımsız, eleştirel düşünen, yenilikçi ve işletmeye katkı yapabilecek çalışanlar oluşturmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar riski seven ve hata yapmaktan korkmayan, aksine hatanın kendileri için önemi bir gelişme fırsatı olarak düşünen bir yapıdadır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların tutumları ve değerlerin kritik rolünün örgütsel değişimi uygulamak için önemli olduğuna ışık tutmaktadır. Çalışanlar ile ilişkilerin geliştirilmesi sonucunda örgütsel değişim gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde en büyük değişiklikleri, bireysel düzeyde tutum ve varsayımları değiştirerek toplu bir şekilde yavaş yavaş aşılar. Örgütsel yenilik ve öğrenmeyi kolaylaştırarak gelecek için ilham verici bir vizyon oluşturur. Bu görevleri yerine getirmek özellikle küresel ortamlarda dönüşümcü lider için son derece önemlidir (Ghasabeh vd., 2015: 464). Örgütsel anlamda dönüşümcü liderlik statükoyu değiştirmenin yanı sıra hem bireysel hem de örgütsel anlamda statüyü değiştirmeye odaklanır (Zhu vd., 2005: 40).

Dönüşümcü liderin göze çarpan en önemli özelliği bugün ile gelecek arasında bir köprü kurarak örgütte yenilik ve değişimin başlatılmasını sağlamasıdır. Örgütte meydana gelecek yenilik ve değişimin gerekliliğine çalışanların inanması son derece önemlidir. Bu süreçte çalışanlara etkili bir vizyonun kazandırılması ve örgütte paylaşılması değişim sürecinde kritik bir yere sahiptir. Bu açıdan yoğun bir değişim ortamında bu değişimlere ayak yudurabilecek liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir (Tetik, 2008: 51).

Dönüşümcü liderin önemli bir görevi sürekli bir şekilde, açıkça paylaşılan ortak vizyonu, değerleri ve inançları heyecanlı ve coşkulu bir şekilde ifade edebilmesidir. Yetenekli bir lider takipçilerine ilham vererek cesareti ve motivasyonu artırır. Yaptıkları ile güven inşa eder. Çalışanlara rol model olur. Liderin çalışanlarıyla karşılıklı bir güven ilişkisi söz konusudur. Güven dönüşümcü liderlikte ilişkilerde yapılan işlerde son derece önemli bir konudur. Coğunlukla katılımcı karar verme ve fikir birliği oluşturma yöntemlerini kullanır.

Liderin değişimi başlatmak için liderin, statükoyla alakalı memnuniyetsizliği oluşturması gerekir (Pielstick, 1998: 9-10). Bu yaklaşımda çalışanlara yeni bir vizyon kazandırmak, bir değişimin ve yeniliğin gerekliliği konusunda ilham vermek ve inanç duygusu aşılacak son derecede önemlidir (Eren, 2012: 465).

Dönüşümcü liderler, rekabetten çekinmeden fırsatları arayan, deneyen ve risk alan kişilerdir. Yapılan değişiklikleri başlatır ve değişiklikleri öneren bir yapıları vardır. İlk olarak kendileri için içerisine girerler ve bu da onların takipçileri tarafından saygı görmelerinin bir nedenidir (Chekwa, 2001: 5). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, lider çalışanlarını anlayan, önemseyen, örgütün iç ve dış çevresinde olup bitenleri takip eden, gerektiğinde köklü değişimlere gidebilen bir davranış sergilemektedir (Barlı, 2008: 378).

Dönüşümcü liderliğe zaman içerisinde ilginin artması sonucunda, çeşitli araştırmacılara bu liderlik yaklaşımın çıkış noktalarını ve uygulama alanları gibi çeşitli konuları incelemeye başlamışlardır. Çeşitli çalışmalarda vizyoner, karizmatik ve yeni liderlik diye bahsedilen bu yaklaşım ile ilgili öncelikli ilgi alanı olarak, örgütlerde meydana gelen örgütsel ve kişisel dönüşüm süreci olmuştur. Sonrasında ele alınan konular dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutu ve çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri olmuştur. Aynı zamanda araştırmacılar dönüşümcü liderlerin vizyon geliştirmesi, bu vizyonu iletmesi ve uygulaması esnasında ortaya çıkan kişilik ve kişilerarası ilişkiler de ele almışlardır. Değişim ve dönüşümcü liderlik ilişkisinde, dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel verimlilik ve çevreye uyuma vurgu, teknik ve stratejik alt sistemlerin nispi üstünlüğü, örgütsel yapı, yönetim modu şeklindedir (Pawar ve Eastman, 1997: 80-81).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımın amacı; kişinin kendi amaçlarının dışında, grup amaçlarının gerçekleşmesi için bir bakış açısı oluşturmaktır. Dönüşümcü lider, kişilerin grubun veya toplumun ortak amaçlar etrafında toplanmasını ve hareket etmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşımda, liderin hedefleriyle, güçlü olan bireysel hedef ve ihtiyaçların birleştirilmesi söz konusudur (Çelik, 1998: 427).

Yeni bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik daha öncede belirtildiği üzere vizyon oluşturan ve bu vizyonu çalışanlarıyla paylaşan bir yapıdadır. Vizyon ise örgüt içerisindeki değişimlere ve çevresel faktörlere cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Dönüşümcü lider, analitik, özgün, sezgisel ve kapsamlı düşünebilen ve zor durumlarda süratli bir şekilde karar alabilen kişidir. Dönüşümcü liderlik, örgütlerin kurumsallaşması, gelişmesi ve yeniden yapılanabilmesi için gerekli olan bir yaklaşımdır. Atılım yapmak isteyen ve

yenilikçi politikalar izleyen örgütler özellikle dönüşümcü lidere ihtiyaç duyar, dönüşümcü liderde bu dönemde ortaya çıkarak örgüte yeni bir hava ve değişimi sağlar (Genç ve Halis, 2006: 52).

Dönüşümcü liderlikte çalışanlar ve lider arasındaki ilişkinin temelinde maddi öğeler değil, kişisel değerler ve inançlar vardır. Hem Bass hem de Burns dönüşümcü liderlerin dürüstlük ve adalet gibi değerleri içerdiğini belirtmiştir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649-650). Dönüşümcü liderlik yaklaşımının özünde, liderin çalışanlarında hayranlık oluşturma, kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana atma, güven ve sadakat oluşturma yetenekleri yatmaktadır. Çalışanların işlerini kuralları kullanarak analiz ve kontrol etmenin aksine yeni yol ve yöntemleri teşvik eder. Dönüşümcü lider soyut olan nitelikler üzerinde durur, ilişkileri kurmak ve güçlendirmek için fikir ve değerleri paylaşır, farklı faaliyetlere büyük anlamlar yükler ve değişim süreci için ortak bir zemin hazırlamaktadır (Zagorsek vd., 2009: 148).

Liderin dönüştürme yeteneği çalışanlarındaki yaratıcılık, hayal gücü ve en iyi çabayı ortaya çıkararak örgütte insan davranışlarını temel alan bir anlayış oluşturur. Günümüzün bağımsız ve çok kültürlü örgütlerinin dönüşümcü liderliğe ihtiyacı vardır (Cascio, 1995: 930). Dönüşümcü liderler davranışlarıyla çalışanlara belirli düşünceleri aşlamaktadır. Geleneksel bürokraside girişimcilik ortamının oluşturulması, kendini geliştirmek için uygun iklimin sağlanması ve yüksek bir enerjiye sahip olan dönüşümcü lider tarafından gerçekleştirilir (Çelik, 1998: 426).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile karizmatik liderlik yaklaşımını benzer anlamda kullanan yazarlar da bulunmaktadır. Bu görüşe ek olarak, bazı teorisyenler dönüşümcü liderin karizmatik olduğunu düşünmektedir. Ancak bazı yazarlar da bu iki yaklaşımın birbirinden farklı özellikler taşıdığını savunmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderliğin temelinde çalışanların nasıl etki altına alınacağı konusu vardır. Bunu açıklamak için dönüşümcü liderin kişilik özellikleriyle şekillenen davranışlarının ortaya koyulması gerekmektedir (Zel, 2011: 188-189).

Dönüşümcü liderlik, ahlaki değerlere hitap eden ve örgütün tüm seviyelerinde bulunan liderlerin katılımını gerektirmektedir. Örgüt kültüründeki ve stratejilerindeki dramatik değişiklikler bu liderlik sürecinin bir çıktısıdır (Carlson ve Perrew, 1995: 832). Lider gün geçtikçe daha da karmaşıklaşan bir iş ortamında yoluna devam etmek, teknolojiye ayak uydurmak, rekabette ezilmemek ve ekonomik iklimin zor şartlarına göğüs germek zorundadır (Spellman, 2011: 11). Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin özellikleri yedi ana başlık altında toparlanabilir. Bunlar (Dubinsky vd., 1995: 318-322):

**Duygusal Başa Çıkma:** Yüksek duygusal dayanıklılığa sahip olan lider, kendi düşüncelerine, inançlarına ve yeteneklerine inanan ve bu nedenle kendine güvenen kişidir. Güçlü bir benlik bilinci ve manevi gücü vardır. Sorunların çözümünde başkalarına güvenerek işe başlamaktansa öncelikle çözümü kendi içinde arar. Duygularını kontrol altında tutabilir (Dubinsky vd., 1995: 318-319).

**Davranışsal Başa Çıkma:** Lider engelleyici davranışlardan ziyade kolaylaştırıcı davranışlar benimsemektedir. Başarıyı engelleyici faktörleri ortadan kaldırmak için çaba göstermektedir. Sorunların etkili bir şekilde çözümünde iyimserdir. Vizyoner ve girişimci bir ruhla davranışsal başa çıkma konusunda, sabırlı, esnek, uyumlu, kendine inanarak hareket eder (Dubinsky vd., 1995: 319).

**Kuramsal Yönelim:** Kurumsal yönelimi yüksek olan bireyler analitik düşünceye sahip, sezgileri keskin ve sorunları parçalara ayırarak çözer. Karmaşık ve zor durumlarda uygun kararlar verir. Karar alma ve sorun çözme konusunda becerikli ve bilgilidir (Dubinsky vd., 1995: 320).

**Risk Alma:** Risk alma, bilinen bir getiri garantisi olmadan girişilen işleri ifade eder. Bu özelliğe sahip bir lider güçlüklerle karşılaşmak pahasına fırsatları değerlendirmeye gönüllüdür (Dubinsky vd., 1995: 320).

**Yenilikçilik:** Yenilikçilik, yeni ve farklı şeyler denemek için yaratıcı olma ve statükoya ne derecede meydan okunduğu ölçüsüdür. Yenilikçi bir lider daha önceden kanıtlanmış olan yöntemleri uygulamaz. Hem yeni hem de eski sorunlara karşı yeni çözümler arayan bir eğilim içerisindedir. Bu liderler özgün, yaratıcı, rutini sevmeyen ve herşeye çare olma özelliği gösterir (Dubinsky vd., 1995: 321)

**Mizah Kullanımı:** Mizah kullanımı, yöneticinin iş yaparken ve yorumlarına komiklik, güldürücülük katma derecesidir. Komik, esprili yöneticiler keyifli ilişkiler geliştirir, gergin durumları rahatlatır, dinleyicilerin dikkatini artırarak verilmek istenen mesajları unutulmaz yapar. Mizah kullanımında aşırıya kaçmamak gerekir. Lider mizahı akılcı kullanır ve gergin durumları arzu edilen şekilde rahatlatır. Mizah kullanımında başkalarına saygı gösterir. Grup içinde kişilerarası ilişkileri saygılı bir şekilde teşvik eder (Dubinsky vd., 1995: 321-322).

**Deneyim:** Bir kişinin iş ve özel hayatındaki deneyimleri onun liderlik tarzını etkiler (Dubinsky vd., 1995: 322).

Hogg (2012), örgütsel büyümeyi etkileyen dönüşümcü liderlerin, etkili ve tutarlı bir örgütsel büyüme gerçekleştirebilmek için, iç motivasyon ve öz yönetim, zor kararları verebilme yeteneği, egosunu kontrol edebilen, doğru riskleri alabilen/risk almaya istekli,



çalışanları ve örgütü yeniliklere teşvik eden ve büyüme yaratacak kararlar almak için örgütsel bilince sahip olan, sürekli değişen iş ortamına uyumlu, yeni fikirlere açık ve bu fikirleri göz önünde bulundurabilen, ilham verici, proaktif ve vizyoner olması gerektiğini belirtmiştir (Hogg, 2012: 1-2).

Den Hartog ve arkadaşları (1999: 248-249) dönüşümcü liderin özelliklerini ilham veren, düzenli, yenilikçi, merhametli, resmi, uzun vadeli düşünebilen, güvenilir, takım ruhu oluşturabilen, iletişim kabiliyeti yüksek, baskın, bakış açısı ve ilgi alanlarına entegre, katılımcı, vizyoner, astlarını çıkarlarıyla ilgilenen, sakin, mütevazı, cesur, diplomatik, rasyonel, ikna edici ve kendini bilen şeklinde sıralamışlardır.

Kotter (1990) ve Bennis (1989) dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi olduklarını, Bass (1985) ve Waldman ve arkadaşları dönüşümcü liderlerin insan ihtiyaçlarına duyarlı olduklarını ve Bennis (1989), Kouzes and Posner (1987), Bass (1985), Burns (1978) dönüşümcü liderin güçlü kişisel değerlere sahip olduklarını vurgulamışlardır (Carlson ve Perrew, 1995: 833).

Pielstick (1998) yaptığı dönüştürücü liderlik araştırmasında sonucunda 6 temel özellik bulmuştur. Bunlar; ortak vizyon oluşturma, iletişim, ilişki yönetimi, örgütte topluluk duygusu oluşturma, uygulamalara rehberlik etme, karakter temsili değildir (Pielstick, 2015: 6).

Vizyonu oluşturmak ve paylaşılabilmek dönüşümcü lider için son derecede önemlidir (Kotter, 1990: 57). Vizyonun çalışanlarca paylaşılması ve çalışanların bakışları ile vizyonun bütünleştirilmesi ve vizyona ulaşılması durumunda çalışanların kazanımlarıyla örgütün kazanacakları uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarılı bir şekilde ve kesintiye uğramadan gerçekleştirilmesi örgütün başarısını doğrudan etkileyecektir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 161-162).

Bu noktadan hareketle dönüşümcü liderlerin sergiledikleri bir takım davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar aşağıda belirtilmiştir (Carlson ve Perrew, 1995: 834):

- Lider sahip olduğu vizyonu çalışanlarıyla ve takipçileriyle etkili bir şekilde paylaşmalıdır.
- Lider çalışanlarının vizyonunu paylaşmaları ve katılımı için onları güçlendirmelidir.
- Lider planlama ve diğer süreçlere çalışanlarını dahil ederek yüksek bir bağlılık oluşturmaktadır.
- Lider davranışlarında ve taahhütlerinde tutarlı olmalı ve onları yerine getirebilmelidir.

Podsakoff ve arkadaşları dönüşümcü liderlik ile ilgili çok boyutlu olduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili o güne kadar ulaşan literatüre ilave olarak en az altı anahtar davranış daha olduğunu ileri sürmektedirler. Bu davranışlar (Podsakoff vd., 1990: 112):

- *Vizyonun tanımlanması ve açıkça belirtilmesi*: Lider işletmesi için yeni fırsatların tespitine yönelik davranışlarda bulunur ve takipçilerine gelecek vizyonunu belirtip ilham vererek onları geliştirir.
- *Uygun model olmak*: Liderin davranışların bir parçası da, çalışanlarının kendi değerleri ile tutarlı davranışlarını takip etmesi için oluşturmasıdır.
- *Grup amaçlarının kabulünü sağlamak*: Lider davranışının bir diğer parçası, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik ederek onları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya yöneltilmesidir.
- *Yüksek performans beklentisi*: Liderin çalışanlarından beklentileri mükemmellik, kalite ve yüksek performansı göstermesi yönünde olmalıdır.
- *Bireyselleştirilmiş destek sağlamak*: Lider davranışının bir diğer parçası, liderin çalışanlarına saygı duyması ve onların duyguları ve ihtiyaçları konusunda endişe duymasıdır.
- *Entelektüel uyarım*: Liderin davranışlarından bir diğeri, çalışanların kendi çalışmalarını hakkındaki düşüncelerini yeniden inceleyip nasıl performans alırım diye düşünmesini tartışılmasının sağlanmasıdır.

#### **1.4.5.2. Etkileşimci Liderlik Kavramı ve Gelişimi**

Etkileşimci liderler geleneksel bir yapıdadır. Bu gelenekçi yapı sebebiyle, geçmişteki olumlu ve faydalı işleri, gelenekleri devam ettirerek gelecek kuşaklara bırakma eğilimi içerisindedir. Değişim ve dönüşümden ziyade durgun büyüme ve tasarruf stratejisi izleyen örgütler tarafından benimsenen bir liderlik modelidir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Etkileşimci lider, kısa vadeli hedefler, standartlar, prosedürler, kurallar ve kontrol üzerine odaklanır. Yeni fikirler, yaratıcılık, vizyon ve üreten bir anlayış söz konusu değildir. Verimlilik daha çok mali boyutuyla ele alınır ve liderlik yetkinlikleri anahtar bir değişkendir. İşlemsel liderlik yönetimi, kontrol, organizasyon ve kısa vadeli planlama gibi fonksiyonlar üzerinde durmaktadır (Nikezic vd., 2012: 287).

Etkileşimci liderlik statükocu, çalışanları ödüllendirme sürecinde veya cezalandırarak örgütsel hedeflere ulaşmayı içeren, örgüt kültürünün hiç değişmediği, çalışanların kendi kendilerini motive ettiği bir liderlik tarzıdır (Nikezic vd., 2012: 290).

Etkileşimci liderlik olarak literatüre geçen bu yaklaşımda çalışanları motive eden en önemli motivasyon unsuru açık ve net bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ve örgütsel hedeflerin başarılmasına bağlı ödüllendirme sistemidir. Örgütsel hedeflerin başarılması gösterilen performansla bağlantılı olduğundan günlük örgütsel performansın önemi büyüktür. İşe yönelik lider, otokratik bir tarzla yöneten, çalışanlarını işlerle ve işleyişle alakalı konulara pek az karıştıran kişidir (Özen Kutanis, 2004: 6).

Etkileşimci liderin çalışanlarıyla ilişkileri birkaç şekilde olmaktadır. Çalışanlar işlerinden ne beklediklerini belirler, eğer yeterli performans gösterirlerse lider onlara istediklerini vermeye çalışır. Çalışanların çaba harcaması için ödülleri kullanır. İşlerini başarmaları için çalışanların kişisel ilgileri üzerinde yoğunlaşır. Çalışanlar eğer başarılı olurlarsa ödülleriyle motive edilir ve aynı zamanda işlerini iyi bir şekilde yaptıkları için kendilerini iyi hissederler. Etkileşimci lidere göre çalışanlar, gerektiğinden fazlası yapmazlar (Genç ve Halis, 2006: 56).

Etkileşimci lider, çalışanların iş gereklerini ve rolleri açıklar, uygun ödüllendirmeleri sağlar ve çalışanlarına saygılı olmayı ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Etkileşimci liderin çalışanları memnun etme yeteneği verimliliği artırır. Yönetim fonksiyonlarının kullanımında üstünlüğü bulunmaktadır. Çalışkan, hoşgörülü ve adildir. Sorunsuz ve verimli çalışan her unsur etkileşimci liderin kaynağıdır. Genellikle planlar, programlar, bütçeler gibi işin kişisel olmayan yönlerini vurgulamaktadır. Örgüte bağlılık duygusu ve örgütsel norm ve değerlere uyumu vardır. Etkileşimci liderlik yaklaşımı bütün örgütler için önemlidir, ancak değişim için gerekli olan farklı liderlik yaklaşımlarıdır (Daft, 2003: 532).

Etkileşimci liderlik daha önce de belirtildiği üzere koşullu ödüle dayanır. Ödül ise çalışanın ödülü alması için yapması gereken işi yapmasına, yani çalışanın performansına, bağlıdır. Örneğin çalışanların iyi maaş almaları için satışları arttırması gerekebilir, daha büyük bonuslar için maliyetleri düşürmesi beklenebilir veya promosyon almak için iş yükünün artması gerekebilir. Etkileşimci liderliğin genel çerçevesi yol-amaç gibi kavramlardır. Ancak lider de etkinliğini sağlayabilmek için hedefler, yön gösterme ve örgütsel görevleri ayarlayacaktır. Esneklik lider içinde çalışanlar kadar önemli bir durumdur (Bertocci, 2009: 49).

Etkileşimci liderlik denetim, örgüt ve grup performansı gibi konuların üzerinde yoğunlaşır. Çalışanların uyumunu ödül ve cezalar ile sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımın aksine, geleceği değiştirmek yerine, mevcudu ve statükoyu muhafaza etmeye gayret gösterir. Hataların ve sapmaların bulunması için çalışanların çalışmalarına dikkat eder. Etkileşimci lider mevcut sistem içinde çalışmaya ve örgütsel hedeflere ulaşmak için müzakere etmeye hazırdır. Yönlendirici ve eylem odaklıdır. Bu liderlik yaklaşımı özellikle kriz anlarında ve acil durumlarda etkilidir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358-359).

Etkileşimci liderlik, çalışan-lider arasında meydana gelen alışverişe odaklanır. Seçimi vaatlerle kazanan politikacılar veya öğrencilere tamamlanan ödev karşılığında not veren öğretmenler etkileşimci liderliğe örnektir. Benzer bir şekilde hedeflere ulaşmak için çalışanlarına promosyonlar sağlayan yöneticiler de etkileşimci liderlik yaklaşımına yatkındır. Çok yaygın bir liderlik yaklaşımı olan etkileşimci liderlik, her türlü örgütte veya örgütlerin birçok düzeyinde görülmektedir (Northouse, 2013: 186).

Etkileşimci liderlik sistematik ve yapılandırılmış projelerin yürütülmesi idealdir. Etkileşimci liderin tespitinde kullanılan bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (<http://yscouts.com/10-transactional-leadership-characteristics/>):

**Dışsal Motivasyon:** Etkileşimci lider istenen performansı ortaya çıkarmak için ekibinin dışsal motivasyon öğeleriyle motive etmeyi hedefler. Çalışanlar beklenen şekilde davranırlarsa ödüllendirilir, aksi durumsa ise cezalandırılır. Çalışan ve lider arasındaki ilişki işlemseldir.

**Pratik:** Etkileşimci liderliğin belirgin özelliklerinden bir pratik olmasıdır. Sorunların çözümüne faydacı yaklaşır ve tüm gerçekçi kısıtları ve fırsatları hesaba katar.

**Değişime Direnç Gösterir:** Dönüşüme karşıdır ve değiştirmek için direnç gösterir. Her şeyin olduğu gibi kalmasını ister.

**Bağımsız Düşüncüyü Engeller:** Çalışanların yaratıcı hareketlerini düşüncelerini teşvik etmez. Bağımsız düşünce ve riskli hareketleri hoş görmez, çünkü bu liderler yenilikçi değildir ve işlerin oldukları gibi iyi olduklarına inanır.

**Ödül Performansı:** Lider, çalışanların kendileri için ayarlanan amaçlara ve hedeflere dayalı performanslarını göz önünde tutar. Çalışanlar önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıkları zaman hızlı bir şekilde onları fark eder ve uygun bir şekilde ödüllendirir.

**Kısıtlı Düşünce:** Lider mevcut sistemin ve kısıtların içinde çalışmaktan mutludur ve örgütün hedeflerine ulaşmak içinde bu sınırlar içinde çalışacaktır. Onlar sorunları çözmek için kutunun dışına çıkmazlar. Bu lider, rutin işleri idaresinde başarıyla, yaratıcı çözüm gerektiren sorunlar karşısında ne yapacağını bilemez.

**Pasiftir:** Statükoyu korumaya odaklandığı için oldukça pasiftir. Sadece meydana gelen şeylere tepki gösterir, sorunları çözebilmek için proaktif adımlar atmaz.

**Yönlendiricidir:** Lider kontrol eden ve yönlendiren kişidir. Bütün kararların ona bağlı olduğunda ve çalışanların sadece kendi direktif ve talimatlarıyla hareket etmeleri gerektiğine inanır.

**Kurumsal Yapıya Vurgu Yapar:** Lider hiyerarşinin önemini, örgüt yapısını ve kültürünü yerleştirir. Değişmez örgütsel hiyerarşiyi över.

**Kendi Çıkarlarına Vurgu Yapar:** Liderin motivasyon tarzlarından birisi çalışanın kendi çıkarları için cazip oluşudur. Çalışan bir hedefe ulaşırsa, ödüllendirilir. Ekip çalışması yada grup amaçlarına vurgu yapılmaz.

Etkileşimci liderlik insanların kesinlikle ödül ve cezalar ile motive olduğunu varsaymaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların ahlaki değerlerine ve diğer içsel özelliklerine hitap etmez. Etkileşimci lider, göreve çok iyi bir şekilde odaklanır, çok açık yön verir ve verimliliği ayrıntılı bir şekilde kontrol eder. Çalışanlar eğer başarısız olurlarsa onları cezalandırır (US Army, 2008: 18).

### 1.4.5.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramları

#### 1.4.5.3.1. Burns'un Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çalışmalarının başlangıcı Burns'e dayanmaktadır. Burns modelini Weber'in karizmatik liderlik teorisine dayandırmıştır. Burns lider ve astların arasındaki ilişkinin ve etkileşimlerin ne ve nasıl olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderin amacı çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, kişisel çıkarların yerine iyi ürünler üretmeyi, çalışanların kendini gerçekleştirmesini ve kendi kendilerinin lideri haline gelmesini sağlamaktadır (Metcalf ve Metcalf, 2001: 2).

Burns'e göre liderlik (1978: 709); belirli motiflere ve değerlere sahip kişiler tarafından, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklar aracılığıyla, bağımsız veya karşılıklı olarak hem lider hem de çalışanlar tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan bir süreçtir. Burns liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki tarzda incelemiştir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330).

Bunlardan ilki, iki kişinin bağımsız amaçları gerçekleştirmek için mal, hizmet veya diğer kaynakların değişim süreci olan etkileşimci liderlik, diğeri ise liderin değiştirmek ve cesaretlendirmek için model olduğu, değerlerle motive ettiği dönüşümcü liderliktir. Her iki liderlik yaklaşımı da ahlaki değerlere sahiptir ve insanların amaçlarına katkıda bulunmaktadır (Burns, 1978: 710-711).

Dönüşümcü liderlik özgürlük, adalet, eşitlik gibi değerlerle daha ilgilidir. Dönüşümcü liderler, çalışanların ayrı ilgilerini yüksek amaçlar ve önemli değişimler için çalışanların ve kendi amaçlarını birleştirebilirler. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının moral seviyelerini yükseltirken işe olan ilgilerini arttırmırlar. Dönüşümcü liderlik daha yaygın, aynı zamanda çok daha sınırlı, kısıtlı ve nadir tanınmaktadır. Yaygın olmasının sebebi, liderlik sadece başkanlık köşkleri ve parlamenter meclislerden oluşmaz. İstenilen değişimin gerçekleşmesi için, günlük kolektif amaçların lider ve çalışan tarafından başarılması temel motivasyon unsurudur. Bu ise herkeste söz konusudur. Nadir olmasının sebebi birçok eylemin; nutuk atma, manipülasyon, sırf kendini yüceltme amacı taşıyan, zorlayıcı, kaba baskıcı şekilde istenmeyen liderlik örnekleri türünden değildir (Burns, 1978: 710-711-712).

Etkileşimci liderler otokratik liderlik tarzına yatkın ve bu liderlik tarzını benimseyen, çalışanların örgütün işleyişindeki sorunlara ve konulara müdahalesine nadir müsaade eden yöneticilerdir (Doğan, 2007: 75). Etkileşimci liderlik küçük gruplar içinde büyür. Resmi ve gayri resmi gruplar arasında bir nevi komisyoncu görevi üstlenirler. Yerine getirdiği işlemler karşılıklı destek ve sözlerden, beklentilerden, yükümlülüklerden ve ödüllere oluşmaktadır (Burns, 1978: 482).

Eğer lider ile çalışan arasında neden – sonuca dayalı işe yönelik bir ilişki varsa hem de bireysel hedefleri gerçekleştiriyorlarsa, çalışanların başarılması gereken yüksek hedefleri başarmalarına dönük bazı istekleri tatmin edilebilir. Etkileşimci liderliğin başat değerleri dürüstlük, sorumluluk, adalet ve taahhütlerin yerine getirilmesidir (Burns, 1978: 710).

#### **1.4.5.3.2. Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı**

Bass (1985), liderlik çalışmalarına başladığı “Leadership and Performance Beyond Expectation” kitabında liderliği farklı bir şekilde ele almıştır. O zamana kadar olan liderlik çalışmaları genel olarak demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalarda karar alma mekanizmalarının yanı sıra, görev ve ilişki odaklı yönetimin arasında ayırım yapılmıştır. Ayrıca liderlikle ilgili bir diğer konuda, çalışanlar için “yapıyı harekete geçirmek” ve onları düşünmek olmuştur. Aynı zamanda bireysel, grup ve örgütsel manada değişimi teşvik etmeye olan ilgi artmıştır. Değişimi destekleme ve değişime olan dirençle başa çıkma ihtiyacı sırayla, demokratik, katılımcı, ilişki odaklı ve düşünceli liderlik tarzlarına vurgu yapılmasına neden olmuş ve düzenlenen eğitimlerde ve araştırmalarda koşullu ödüllendirmeye odaklanılmıştır (Bass, 1985: 27).

En az iyileşme, değişimin derecesi veya marjinal iyileşme, liderliğin değişim sürecinin bir sonucu olarak görülebilir. Bu süreç çalışanlarla etkileşimi içerir. Bu etkileşimci bir

yaklaşımıdır. Performans ile ilişkilidir. Ancak en yüksek iyileşme için dönüşümcü liderlik gerekir. Bu iki yaklaşım arasında çok büyük farklar vardır (Bass, 1985: 27).

Bass ve Avolio yıllar içerisinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine çalışmalar yapmışlardır. Araştırmacılar bu konuyla alakalı çok faktörlü liderlik ölçeğini geliştirerek, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik hakkında yapılan birçok çalışmaya veri toplama kaynağını oluşturmuşlardır. Bu kısımda ilk olarak Bass ve Avolio'nun etkileşimci liderlik kuramı ve etkileşimci liderliğin boyutları ele alınacak sonrasında ise dönüşümcü liderlik kuramı ve dönüşümcü liderliğin boyutları ele alınacaktır.

**1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları:** Etkileşimci liderler, çalışanların hangi eylemlerle sonuca ulaşacağını farkındadır. Rollerini ve çalışanların iş gereksinimlerini açıklar ve böylece onların çaba sarf edeceğinden emin olurlar. Ayrıca çalışanları ihtiyaç ve isteklerinin farkında olup, onları gereken üretim konusunda nasıl tatmin edeceğini bilirler. Bu yaklaşım liderlik eğitimine odaklanır. Gidebildiği yere kadar iyidir ancak pek çok eksiği bulunmaktadır (Bass, 1985: 27-28).

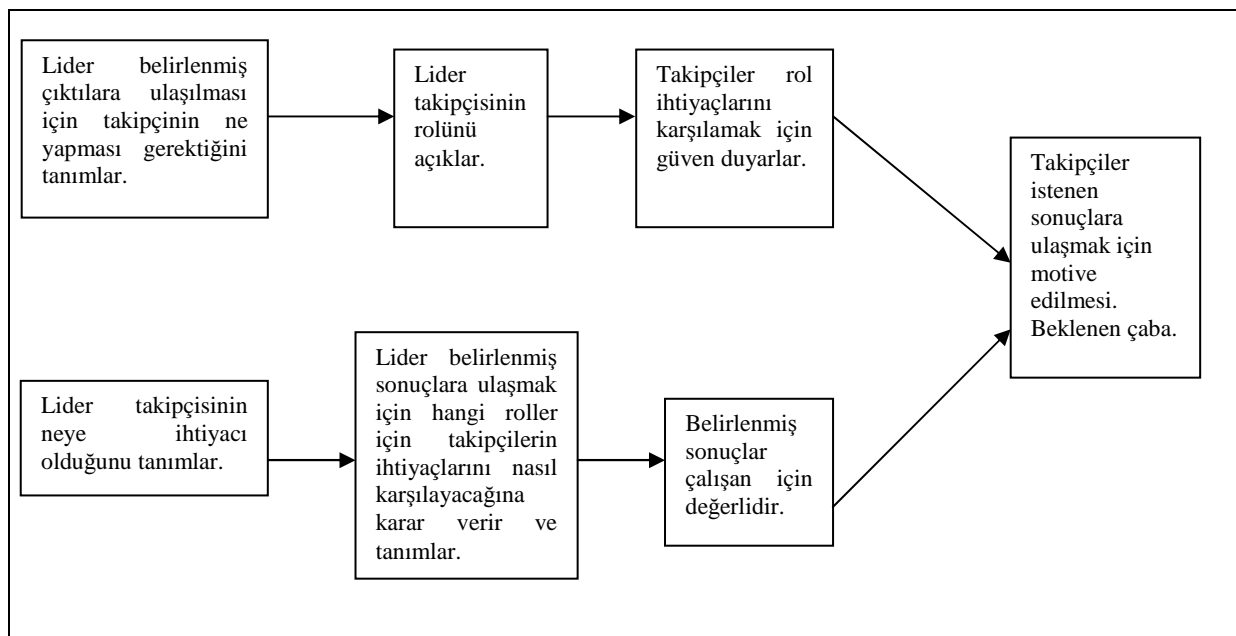
Etkileşimci liderlikte ödüller teslim edilmediği zaman başarısızlık olur ve liderde itibar kaybına yol açar. Çalışanların çıkarıcı beklentilerini, promosyon, tanıma ve ödeme gibi şeyleri itibarını korumak için yerine getirir. Etkili liderlik için kendi itibarını kaybetmek başarısızlık ve kabul edilemez bir durumdur (Bass, 1985: 29). Etkileşimci liderliğin olduğu örgütlerde standartlardan sapmalar kabul edilmez. İstisnalarla yönetim ve çalışanların doğru yaptıkları uygulamalar karşılığında ödüllendirilmesi söz konusudur. Örgüt yapısı organik yapıdan daha çok mekaniktir (Bass, 1996: 72).

Bass (1995: 469), etkileşimci liderlik konusunda 52 öğrenci üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu öğrenciler, (1) işlerinden ne istediklerinin farkına varan ve performansı garanti edildiğinde ne elde edeceğini görmeye çalışan, (2) çaba ve iyi performans gösterildiğinde ödüller ve ödül sözleri verilen ve (3) iş yaparken şahsi çıkarlarına duyarlı olan kişilerdi. Bu kişilere etkileşimci liderin en yüksek ve en düşük kime ve kimin için çalıştığını sorulmuştur. Etkileşimci liderlikte, liderin çalışanların ne yapması gerektiğinden, rolünden ve rol için güven duygusu oluşturmakla başlayan süreci, ihtiyaçların tanımlanması, karşılanması ve sonuçların çalışanlar için değerli anlama gelmesi önemlidir. Son aşamada beklenen çaba için çalışanların motive edilmesi söz konusudur.

Pek çok lider dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörlerini birlikte içeren bir profile sahiptir. Ancak etkileşimci liderlerden daha fazlasını yapan liderlere dönüşümcü liderler denmektedir. Onlar tanımlandıklarında dönüşümcüdür. Yönetimsel davranışlar gösteren liderler,

etkileşimci liderlik yaklaşımını benimsemektedir. Onların tutum, inanç ve değerlerde daha tutarlı olduklarını, fakat yine de zaman zaman dönüşümcü davrandıkları söylenebilir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

Etkileşimci liderlik koşullu desteği içermektedir. Takipçiler lider tarafından, sözler, övgüler ve ödüllerle motive edilir yada takipçilerin negatif geri bildirimleri karşılığında kınama, tehdit ve disiplin eylemler vasıtasıyla düzeltilir. Koşullu ödüllendirme davranışı, ya liderin takipçisinin işini yapmasına yada belirlenmiş sonuçlara ulaşıldığında değiş tokuş süreci hakkında takipçilerine danışmanlık yapmasına yol açar. Lider istisnalarla yönetimle meşgul olduğunda ise, takipçilerin performanslarını izler ve onların hatalarını düzeltir. Pasif istisnalarla yönetim ile ilgilendiğinde ise lider, takipçilerinden negatif geri bildirim yada kınama gibi düzeltici eylemlerde bulunmadan takipçilerinin dikkatlerini çeker ve pasif kalır. Serbest bırakıcı liderlik davranışında ise lider, liderlik yapmaktan kaçınır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184). Etkileşimci liderlik modeli Şekil 1.8’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.8. Etkileşimci Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Bass, 1985: 30.

Bass’a göre etkileşimsel liderliğin üç alt boyutu vardır. Bunlar koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif olarak istisnalarla yönetim) ve serbest bırakıcı liderlik şeklindedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bass, 1990a: 22):

- *Koşullu ödüllendirme*, lider sahip olduğu yetkilerini iyi performans sergileyen aslarını ödüllendirir ve başarılarını tanımak için kullanır.



- *İstisnalarla yönetim*, lider kurallardan ve standartlardan sapmalar arar ve düzeltici önlemleri gerçekleştirir (aktif) veya lider standartlar yerine gelmediği zaman müdahale eder (pasif).
- *Serbest bırakıcı liderlik*, (Laissez-Faire) yönetsel sorumluluk almaktan, denetlemekten ve karar vermekten kaçınır. Bu liderler proaktif değildirler ve tepki vermezler. Kısacası yöneticinin yokluğu denilebilir ve son derece pasif bir liderlik anlayışıdır. (Bass, 1990a: 22; Den Hartog vd., 1997: 21).

**a) Koşullu Ödüllendirme:** Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunda lider, takipçiler istenilen sonuçları elde etmeleri veya çaba göstermeleri durumunda ödülleri sağlamaktadır (Hater ve Bass, 1988: 696). Lider vaatler vererek yada takipçilerinin yapacakları işler karşılığında razı olacağı ödüller sağlamaktadır (Bass, 1997a: 21). Koşullu ödüllendirmenin takipçi performansını pozitif ve caydırıcı yönüyle etkileyen iki yolu vardır. Birinci yolda; yapılan iş karşılığında övgü alma, ücret artışları, promosyon alma gibi uygulamalar söz konusudur. Ayrıca takipçilerin tanınma ve ödüllendirmesi şeklinde de olabilir. İkinci yolda, koşullu cezada; normlar dışında hareket eden ve sapmalar olan durumlarda reaksiyon gösterir. Örneğin belirlenen üretim standartlarının altına düşme ve kalitenin kabul edilebilir seviyenin altına düştüğü durumlarda, yönetici dikkati sadece sapmalara çekmeye çalışacaktır. Yönetici davranışları değiştirmek için yapılan yanlış standartları sağlamak adına ceza olarak kişinin başarısızlığını söyleyebilir. Bu durum özellikle deneyimsiz ve acemi çalışanlar için, eğer negatif geribildirim ne tür bir performans beklendiği hakkında açıklamalar ile birleştirildiğinde yararlı olabilir. Para cezaları ve liderin desteğini çekmesi gibi diğer cezalarda uygulanabilir olsa da, uygulamada özellikle etkinliği daha az desteklediği için kullanılmaz. Genel olarak değerlendirildiğinde koşullu ödüllendirme takipçilerin gösterdikleri çaba ve performans açısından iyi geri dönüşler sağlamaktadır (Bass, 1985: 34).

**b) İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetim boyutunda, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. Aktif istisnalarla yönetimde lider, standartlardan sapmalar arar ve düzensizlikler meydana gelirken müdahale eder. Pasif istisnalarla yönetimde ise, lider düzensizlikler ve standartlardan sapmalar meydana geldikten sonra müdahale eder. İkisinin arasındaki fark, bir durumda lider sapmaları arar diğer durumda ise sorunların ortaya çıkmasını bekler. Pasif istisnalarla yönetim serbest bırakıcı liderlikle aynı anlama gelmez. Burada statüko korunur ve saygı duyulur. Serbest bırakıcı liderlikte ise lider statükoyu reddeder ve karar vermekten ve sorumluluk almaktan kaçınır. İstisnalarla yönetim boyutunda,

eğer eski yöntemlerle çalışmalar yolunda gidiyorsa, lider çalışanlarına müdahale etmez ve talimat vermekten kaçınır (Hater ve Bass, 1988: 696-697).

Düzeltilmeye dayalı işlemler etkisiz bir eğilim göstermektedir. Ancak bazı durumlarda gerekli olabilir. Düzeltici eylemler aktif ve pasif şekilde olur. Aktif hatalar, sapmalar ve takipçilerle ilgili standartları izler ve gerektiğinde düzeltici eylemde bulunur. Pasif ise, hatalar ve sapmaların meydana gelmesini bekler ve gerçekleştikten sonra düzeltici eylemde bulunur (Bass, 1996: 7).

Eğer bir lider yalnızca sapmaları, hataları, arızaları arayıp müdahale ediyorsa o istisnalarla yönetimi uygulamaktadır. Bu uygulamanın kullanım gerekçesi "kırılmadıysa, düzeltme" anlayışıdır. Bass (1985) çok farklı alanlardaki kişilerle yaptığı araştırmalarda sürekli olarak kullanılan istisnalarla yönetim uygulamasının amaca zararlı olabileceğini belirtmiştir (Bass, 1985: 34). Lider, işin başında belirlediği standartlara ne derecede uyulup uyulmadığı konusuna dikkat ederek hatalara odaklanır. Hataların çalışana söylenmesi de çalışanlar üzerinde bir stres meydana getirir (Genç ve Halis, 2006: 57).

**c) Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire):** Liderlikten kaçınma ve liderin yokluğu olan bu boyut en pasif ve etkisiz liderlik yoludur (Bass, 1996: 7). Serbest bırakıcı liderlik, bir bakıma takipçilerin özerkliği anlamına gelir. Lider talimat ve destek vermekten kaçınır. Takipçilerin yaptıklarına karşı kayıtsız kalır, iş ortamıyla alakalı sorumluluklardan çekilir, yardım isteklerini saptırır, takipçilerin performanslarıyla alakalı sorumluluklarından kaçınır, fiziki ve zihni olarak ortalıkta olmaz. Serbest bırakıcı liderlik beceriksizliğin bir özetidir ve dönüşümcü liderlik bileşenleriyle etkisiz ve olumsuz bir ilişkisi vardır (Bass, 1996: 157).

Serbest bırakıcı liderler grup üyelerine materyal sağlayıp tam özgürlük verir. Üyeler soru sorduklarında sorulan sorulara cevap vermekten kaçınır ve yorumları değerlendirmeye almaz. Serbest bırakıcı koşullarda demokratik koşullara göre, gruplar daha az verimli, daha az tatmin edici ve organize edilir. Ayrıca işler çok düşük kaliteye sahip olup, hayal kırıklığı, örgütsüzlük, cesaretsizlik ve saldırganlık serbest bırakılan ortamda daha fazladır (Bass, 1990b: 545-546).

Serbest bırakıcı liderliği satış yapmak ile ilgili bir örnekle inceleyecek olursak, liderlik etkisiz ise satış da o denli etkisiz olacaktır. Satıcılar müşteriler tarafından çağırılmayı bekler ve onlar çağırdıklarında da çoğu zaman müsait değildirler. Davranış ve tutum olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı ilgisizlerdir (Bass, 1997a: 25).

**2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları:** Bass, dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak araştırmalarını endüstriyel ve askeri organizasyonlarda çeşitli etkilerini bulmak üzere

yapmıştır. 70 üst düzey yöneticiyle görüştüktan sonra, onlardan kariyerleri boyunca karşılaştıkları dönüşümcü liderleri ayrıntılı olarak tanımlamalarını istemiştir. Tüm katılımcılar en azından bir kişide olsa böyle bir dönüşümcü lideri tanıdıklarını belirtmişlerdir. Çoğu daha üst düzey yöneticilerini, bazıları aile üyeleri ve danışmanlarından bahsetmiştir. Araştırma grubu için dönüşümcü lider anlamsız saatlerde onları çalışmak için ikna eden ve onları beklenenden daha fazlasını yapmak için uğraşan kişiydi. Sonuç olarak katılımcılar, dönüşümcü liderin beklentisini karşılamak ve liderlerine tüm desteği vermeyi hedeflediklerini bildirmişlerdir. Onlar lideri taklit etmek istemişlerdir. Dönüşümcü liderin, kendi farkındalıklarında artış, yüksek performans kalitesi ve yenilikçiliği desteklediğini belirtmişlerdir. Onlara göre böyle bir lider takipçileri geliştirmek için ikna ederdi. Örgütsel bağlılık, liderdeki işleri yerine getirme inancı ve artan bir özgüven söz konusuydu (Bass, 1985: 31-33).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinde özgüven ve yeteneklerini kullanma potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Çalışanlar yaptıkları görevlerin, çalıştıkları işletme için ne derecede önemli olduğunu bilmekte ve bu görevleri başarmakla işletme misyonunu gerçekleşmesine katkı sağlayacağını bilincindedirler. Dönüşümcü lider çalışanlarında ilham kaynağı olmakta ve ortak bir vizyon oluşturmaktadır. Çalışanlarını sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepki veren kişiler değil, yeni bir çevre oluşturan kişiler olarak görmektedir. Yüksek bir performans beklentisine sahip olan dönüşümcü lider, çalışanların kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar göstermektedir (Doğan, 2007: 76-77).

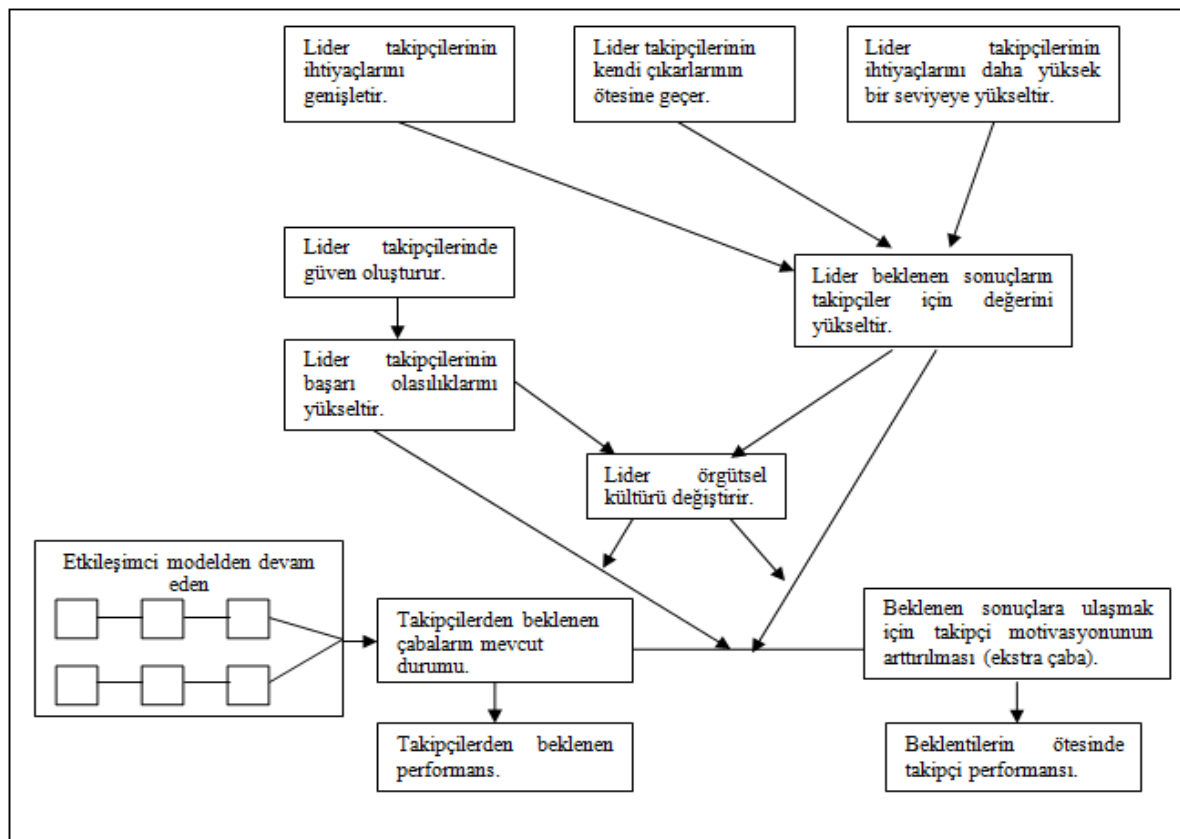
Dönüşümcü liderlik teşvik edilmesi gereken ve örgütlerin her seviyesinde büyük fark yaratabilecek bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yöneticiler maddesel, sosyal ve bireysel faydalara odaklanmaktan daha fazlasını yapmalıdır (Bass, 1990a: 25).

Dönüşümcü liderlik, değişikliklerin liderliği olup, ortak bir vizyon, idealler ve ahlaki değer anlayışıyla işlerin yapılmasını ve hedeflere ulaşılmasını içeren, örgüt kültürünü değiştirebildiği ve bireysel çıkarların yanında grup çıkarlarının da önemsendiği bir anlayıştır (Nikezic vd., 2012: 290). Değişim destekçisi olarak dönüşümcü lider, gurur aşılıyarak, kişisel saygılı iletişim kurarak, yaratıcı düşüncüyü kolaylaştırarak ve ilham vererek beklentilerin ötesinde bir performansa yol açmaktadır (Lievens vd., 1997: 416).

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderliğin özellikleri ile davranışlarının ölçülmesi, liderin takipçileri üzerinde takipçilerinin başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlarken, aynı zamanda başarı arzusunun yükseltir ve çalışanların daha çok çaba

göstererek daha fazla çalışma isteğinin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Dönüşümcü liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının etkili biçimde karşılandığı, liderin çalışanlarını etkili bir şekilde temsil ettiği, liderin çalışan grubunun etkili olduğu algısına sahip olduğu ve örgütsel gereklerin yerine getirmede etkililik olduğu görülmektedir. Lider çalışanlarında tatmin ve doyum oluşturmaktadır. Çalışanlar için çalışma şekli doyum sağlar şekildedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen liderler çalışanlar üzerinde ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde bir artırma etkisine sahip olmaktadır (Bass ve Avolio, 1993'ten Aktaran Karip, 1998: 449-450).

Dönüşümcü liderlik takipçileri güçlendirici ve onları değişim sürecinde ortak yapılmasını gerektirir. Karizmatik liderlikte ise radikal değişimi gerçekleştirmek için liderin özel uzmanlığına takipçilerin güvenmesine ihtiyaç duyar (French vd., 2011: 463).



**Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Bass, 1985: 32.

Şekil 1.9'da dönüşümcü liderlik modeli gösterilmiştir. Bu model takipçilerin belirlenen sonuçlar için mevcut çaba seviyesi, güven seviyesi ve arzuya başlamaktadır. Etkileşimci lider, güven ve arzuda hangi performansı gerektiği ve ihtiyaçların nasıl tatmin

edileceği konusunu açıklığa kavuşturarak katkı sağlar. Dönüşümcü lider, takipçisinin performansını arttırmak için ekstra çaba gösterir (Bass, 1985: 31). Dönüşümcü liderler takipçilerini öğrencilere dönüştürerek, onları takipçilikten liderliğe geliştirmeye çalışmaktadır. Onlar çalışanlar için gerçekten neyin önemli olduğu konusunda bilinci attırarak onları şahsi çıkarların ötesinde bir örgütsel faydaya doğru götürmeyi hedeflemektedir (Bass, 1995: 467).

Dönüşümcü lider takipçilerini başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmaları için motive eder. Bu dönüşüm aşağıda belirtilen yollarla gerçekleşebilir (Bass, 1985: 31);

- Beklenen sonuçlara ulaşmak için sonuçların önemi ve değeri ile ilgili bilinç düzeyini yükseltmek.
- Takım, örgüt veya topluluk başarısı için şahsi çıkarları bir kenara bırakmak.
- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki seviyeyi yükseltmek, ihtiyaçlar listesini attırmak.

Aslında örgütte liderliği geliştirmek için etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe geçmek gibi, liderliği değiştirmek için pek çok şey yapılabilir. Bir örgütteki dönüşümcü liderlik seviyesi uygun örgütsel ve insan kaynakları politikaları ile artırılabilir. Dönüşümcü liderlik örgütün imajını güçlendirmek için yeni fırsatlar sunarken, ayrıca işe alım, seçim ve yükselme başarısını da geliştirmektedir. Bu model, aynı zamanda örgütün eğitim ve geliştirme uygulamalarını ve iş yapısı ve örgütsel yapının dizaynını da içermektedir (Bass, 1990a: 25).

Dönüşümcü ve etkileşimci çizgiler örgütün içindeki takımlara veya örgütün tamamına uygulanabilir. Dönüşümcü takımlar birbirlerini önemser, birbirlerine entelektüel uyarımda bulunur, birbirlerine ilham verir ve birlikte takımın hedeflerini tanımlar. Dönüşümcü takımlar yüksek performans gösterirler. Örgütsel politika ve uygulamalar çalışanların güçlendirilmesini, yaratıcı esnekliği ve takım ruhunu teşvik eder (Bass, 1999: 11).

Üstün liderlik performansı –dönüşümcü liderlik çalışanların amaçların farkında olup ve kabul ettiği, grup misyonunun olduğu ve grubun iyiliğini kendi çıkarlarının önüne koyduklarında liderlerin çalışanlarının ilgilerini genişletmesiyle ve geliştirmesiyle oluşur. Dönüşümcü liderler bu amaçlara ulaşabilmek için bir veya daha fazla yöntem izlemektedir. Bu yöntemler; takipçilerine karşı karizmatik olma ve onlara ilham verme, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilme ve çalışanlarında entelektüel uyarım yapabilmidir (Bass, 1990a: 21).

Bass'ın (1990a: 22) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlikte dört farklı boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- *Karizma (İdealleştirilmiş Etki-Tutum/Davranış)*, olarak ele alınan karizma boyutunda lider, misyon ve vizyon duygusunu sağlar, çalışanlarına gurur, saygı ve güven aşılar.
- *İlham verici motivasyon*, lider, yüksek beklentiler ortaya koyar, motive edebilmek adına semboller oluşturur. Basitçe önemli amaçları ifade eder.
- *Entelektüel uyarım*, liderin, çalışanlarını akıl, rasyonellik ve dikkatli problem çözme konusunda teşvik etmesidir.
- *Bireysel ilgi*, kişisel olarak çalışanlarıyla ilgilenir, danışmanlık eder, destekler ve kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olur.

Dönüşümcü liderlik, karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgiyle takipçilerini şahsi çıkarların ötesinde hareket etmesini sağlamaktadır. Takipçilerin olgunluk seviyesini yükseltir ve başarmaya yönelik ideallerine ilgilerini artırır. Ayrıca takipçiler, kendini gerçekleştirme, başkalarının, örgütün veya topluluğun refahını düşünen bireyler haline gelirler (Bass, 1999: 11).

**a) Karizma (İdealleştirilmiş Etki-Tutum/Davranış):** Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, vizyon ve misyon duygusu sağlamayı, grup arasında gurur, saygı ve güven duygusunu yavaş yavaş kazanmayı amaçlamaktadır (Humphreys, 2005: 1412). Dönüşümcü liderler güvenilir, saygı uyandıran ve takdir edilen kişilerdir. Takipçiler için rol model olan lideri takipçileri onun gibi olmaya çalışarak onu taklit ederler. Liderin takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üzerinde görmesi liderin etkinliği artırır. Lider riski takipçileriyle paylaşır ve davranışlarının temelinde yatan etik, prensip ve değerlerde tutarlıdır. Doğru olanı yapmaya çalışır ve kişisel çıkar sağlamak için güç kullanmaktan kaçınır (Bass vd., 2003: 208, Bass, 1996: 5).

Bu liderler kendine güvenen, kararlı, iz bırakan, son derece yetkin ve risk almaya isteklidir. Karizma takipçileri tarafında atfedilen bir özellik olabilir veya liderlerin idealize etki oluşturan davranışları ikinci bir bileşen olabilir. İdealize edilmiş karizma etkisi, olağanüstü yeteneklerle donatılmış, "hayattan daha büyük" algısına ve davranışlarına dayalıdır. Karizma kalıcılık, kararlılık ve risk alma gibi davranışlardan dolayı da atfedilebilir (Bass, 1997a: 21).

Lider inançlı bir duruş gösterir, güveni vurgular, zor konularda harekete geçer, takipçilere en önemli değerleri sunar ve amaç, bağlılık ve kararların etik sonuçlarını önemle vurgulamaktadır. Bu liderler, daha öncede belirtildiği üzere rol model olarak, gurur, sadakat,

güveni önemseyerek ve ortak bir amaç etrafında çalışanlarını toplayarak takdir görür (Bass, 1997b: 133)

Özetlenecek olursa lider karizma etkisinde, takipçiler liderin etkisi, özellikleri ve davranışlarını idealleştirmişlerdir. Bu yüzden karizma etkisi, davranış ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki boyutta incelenebilir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki, liderin takipçileri için önemli inanç ve değerler hakkında konuşması, belli bir amaç duygusuna sahip olmanın ve kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alarak ortak bir misyon duygusuna sahipliğin önemini vurgulaması gibi davranışları kapsamaktadır. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise liderin takipçilerinin kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun menfaatini şahsi çıkarlarının ötesinde görmesi, takipçilerin saygı duymalarını sağlaması, özgüveni yüksek ve güçlü biri olduğu imajını vermesi gibi etkileri içermektedir (Karip, 1998: 447).

**b) İlham Verici Motivasyon:** Dönüşümcü liderlik, ortak hedefler ve teşebbüsler ile ilgili takipçilere ilham verici motivasyon sağlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Lider takipçilerini anlam ve işlerinde rekabet alanı sağlayarak motive eder. Bireysel ve takım ruhunu canlandırır. Coşku ve iyimserlik ön plandadır. Lider takipçilerini ulaşmaları gereken çekici bir gelecek vizyonu konusunda cesaretlendirir (Bass vd., 2003: 208). Lider çalışanların beklentileri ile ilgili açıkça iletişim kurar, amaçlara olan bağlılığını gösterir ve vizyonu paylaşır (Bass, 1996: 5).

İlham verici motivasyon ideal etki veya karizmayla son derece ilişkili olmasına rağmen kavramsal olarak aynı şey değildir. Lider basit bir dil, semboller ve görüntüler kullanarak takipçileri için bir anlam oluşturmaktadır. Ayrıca lider takipçileri için çekici bir geleceği ve yüksek beklentileri öngörür (Bass, 1997a: 21).

**c) Entelektüel Uyarım:** Lider, takipçileri varsayımları sorgulayan, sorunları yeniden çerçeveleyen ve yeni yollarla eski durumlara yaklaşan, yenilikçi ve yaratıcı olmak için teşvik eder. Bireysel hatalar karşılığında kesinlikle alaya alma veya toplu halde eleştirme söz konusu değildir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümler ile takipçileri sorunları ele alma ve çözme sürecine dahil ederek işbirliği sağlanmaktadır (Bass vd., 2003: 208).

Bu yönetim anlayışıyla yöneten liderler takipçilerin geleneksel yaklaşımların yerine yenilikçi ve değişimci olmasını teşvik ederler. Lider takipçilerin her durumda daha iyisini nasıl başarabilecekleri sorusunu sormalarını ve kendi fikirlerine koşulsuz bir katılımı tercih etmezler (Genç ve Halis, 2006: 60). Entelektüel uyarım boyutunda lider, her zaman sorunların çözümünde farklı yöntemleri destekleyerek ve takipçilerin farklılıklar hakkında fikirlerini

söylemeleri için gerekli koşulları ve ortamı sunar. Böylece örgütün, entelektüel, değişimci ve yenilikçi olmasını sağlar (Karip, 1998: 447).

**d) Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen lider, takipçileri arasında kişisel farklılıklara yakın ilgi gösterir. Takipçilerine bireysel olarak ilgi göstererek, onlara bir danışman ve koç şeklinde tavsiyelerde bulunur. Takipçilerin performansını engelleyebilecek olan durumları ortadan kaldırma konusunda isteklidir. Bireysel ilginin temel bileşeni, her takipçinin farklı ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların zaman içerisinde değişebileceğinin bilinmesidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderler takipçilerin bireysel potansiyelini optimize etmek için, onların bireysel ihtiyaçlarını tam olarak teşhis etmelidir (Humphreys, 2005: 1412).

Dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olan bireysel ilgi, liderin takipçilerine sık sık sağladığı güçlendirilmiş geribildirimleri sağlayan koşullu destek ile benzerlik gösterir. Koşullu destekte olduğu gibi, bireyselleştirilmiş ilgi negatif formda olabileceği gibi pozitif geri bildirimde de olabilir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı, görevi tamamlaması beklenen takipçilerin hatalardan öğrenmesini sağlayarak onları geliştirmektir. Koşullu ödül takipçilerde motivasyon etkisi oluşturmaya bağlıyken, bireysel ilgi ise takipçileri motive eden güdülerin değiştirilmesine, şahsi çıkarların ötesine taşımaya hedefleyen ve eylemlerinin ve amaçlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne almalarına konsantre olmaktadır. Bireysel etkisi ihtiyaçların arasında öncelikleri yeniden gözden geçirmek, başarı isteği ve rekabeti karşılamaya yöneliktir. Takipçiler sürekli onların ihtiyaçlarıyla ilgilenildiği için dönüşmeye başlarlar. Kısa dönemli karşılıklı gösterilen performans sonucunda ödüllendirilen şahsi çıkarların yerine, grup, örgüt ve topluluk için en iyisini yapmaya çalışmaya doğru geniş perspektifli bir bakışa sahip olur (Avolio ve Bass, 1995: 202).

#### **1.4.5.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması**

Etkileşimci liderlik kontrol mekanizmasını etkin bir şekilde kullanır. Ödül, baskı, zorlama ve yasal güç bu yaklaşımın kullandığı önemli araçlardır. Tanımlama ve içselleştirme sürecinde çalışanların davranış-tutum değişikliği kontrol stratejisini belirlenmesi sayesinde olur. Ancak programlanandan farklı bir sonuç elde edildiğinde çalışanların uyumu için özveri ve kendine saygının kaybına yol açabilir. Öte yandan dönüşümcü liderliğin hedefi çalışanların temel tutum değerlerini güçlendirme stratejileri ile değiştirmektir. Çalışanların güçlendirici deneyimlerle desteklenmesi onların öz-yeterlik ve özerklik kapasitelerini artırır. Dönüşümcü etkinin kaynağı liderin uzmanlık ve karizmatik gücüdür. Dönüşümcü liderlikte, her yapılan işte ve çalışanlarla olan her etkileşimde ahlaki davranma söz konusudur (Kanungo ve Mendonca, 1996: 73-74).



Etkileşimci lider resmi otoritesini kullanır. Çalışanları şarta bağlı olarak ödüllendirir. Dönüşümcü lider ise, çalışanlarına bir misyon ve vizyon gösterir, buna katılmaya teşvik eder. Böylelikle çalışanlarında özgüven oluşturur ve sahip oldukları yeteneklerini sonuna kadar kullanmaları için motive eder. Bunun bir sonucu olarak çalışanlar yerine getirdikleri görevlerin örgütün ana amaçlarını gerçekleştirmede önemli olduğuna inanır ve örgütün misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesi için kritik bir yere sahip olduklarını düşünürler (Doğan, 2007: 82).

Etkileşimci lider yöneticilik niteliğine sahiptir. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru vizyonda veya kültürde bir değişiklik yapmadan devam eder. Örgütün geçmişten günümüze gelen işleyişine bağlıdır. Etkileşimci lider stratejik ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip değildir. Daha çok pazar payı ve karın artmasıyla ilgilenir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımına sahip olan örgütler, etkileşimci liderlik anlayışına göre geçmişten çok gelecekle ilgilenmektedir. Örgütün değişik süreç, kültür, vizyonlarla yönetilmesi esastır. Başlangıçta örgüt performansında nispeten azalma, eski alışkanlıklara bağlı şaşkınlık ve şoklar, değişime karşı güçlü bir direnç gösterilse de, daha sonra yeni oluşturulan ortama uyum kaçınılmaz olacağından uzun dönemde başarı sağlanabilir (Eren, 2003: 543). Dönüşümcü lider çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alarak onların tam potansiyellerine ulaşabilmeleri için yardımcı olur (Northouse, 2013: 186). Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik karşılaştırılması Tablo 1.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.8. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması**

<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
Liderlik duyarlıdır.	Liderlik proaktiftir.
Örgüt kültürü içinde çalışır.	Yeni fikirler uygulayarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
Çalışanlar lider tarafından belirlenen ödül ve cezalar yoluyla hedeflerine ulaşır.	Çalışanlar yüksek idealler ve ahlaki değerler üzerinden hedeflerine ulaşır.
Çalışanları kendi ilgi alanlarıyla motive etmeye çalışır.	Çalışanları grup çıkarlarını birinci sıraya alarak motive etmeye çalışır.
İstisnalarla Yönetim: statükoyu korumak; Performansını artırmak için doğru eylemleri vurgular.	Bireyselleştirilmiş İlgi: Her davranışı dikkate alır ve desteğini her bireye ifade eder. Entelektüel uyarım: sorunları çözmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirleri teşvik eder.

**Kaynak:** Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 359.

Etkileşimci lider, örgütün misyon, yapı ve insan kaynaklarında küçük değişikliklere imza atarken, dönüşümcü lider ise, iş, yapı ve insan kaynağında büyük değişiklikler gerçekleştirir. Ayrıca sadece bununla kalmayıp, örgütün ana politik ve kültürel sistemlerinde de değişikliğe gidebilir (Doğan, 2007: 82-83). Özetle etkileşimci lider mevcut ilkelere uyum

sağlarken, dönüşümcü lider ise geleceğe bakarak mevcut ilkelere sorgulayıp yeni ilkeler koyarak yola devam etmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 157). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile davranan liderler, meslektaşları ve çalışanları tarafından etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyenlere göre daha etkili ve tatmin edici şekilde görülmektedir (Bass, 1990a: 21).

### 1.5. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar

Otel işletmelerinde liderlik tarzı ve örgütsel değişim ilişkisini inceleyen çalışmalara literatürde çok fazla rastlanılmamıştır. Liderlik ile ilgili turizm işletmeleri üzerinde yapılan pek çok çalışma mevcuttur. Genellikle liderliğin farklı değişkenlerle olan ilişkisi ve etkisi ele alınmış, otel işletmelerindeki değişim üzerinde etkisi fazla irdelenmemiştir. Otel işletmelerinde ve benzer bazı liderlik tarzı çalışmaları Tablo 1.9’da verilmiştir.

**Tablo 1.9. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar**

Yıl	Yazarlar	Konu /Açıklama
1994	Tracey ve Hinkin	Yazarlar otel işletmelerinde dönüşümcü liderleri konu aldıkları çalışmalarında liderlerin en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır.
2004	Masry, Kattara ve Demerdash	Yazarlar Mısır’daki beş yıldızlı otellerde Mısırlı ve yabancı yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması üzerine yaptıkları çalışmada, hiçbir genel müdür yüksek liderlik etkinliği düzeyine çıkamamıştır. Yabancı uyruklu genel müdür konumundaki yöneticiler göreve yönelik liderlik tarzını benimserken, Mısır uyruklu yöneticiler ise tam serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemişlerdir.
2006	Ören	Yazar, beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin ne ölçüde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını ortaya koymak için yaptığı çalışma sonucunda yöneticilerin önemli bir kısmının dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını tespit etmiştir.
2008	Demir ve Okan	Yazarlar MLQ ölçeğinin Türk yöneticilere uygunluğunu test etmişlerdir. Oluşturdukları modelde Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerin kültürel yapı içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir.
2008	Akbaba ve Erenler	Yazarlar, Türkiye’deki beş yıldızlı otellerin işletme performansları ve yöneticilerinin liderlik yönelimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin büyük bir bölümünün liderlik yönelimi olarak, yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğu, otellere bakıldığında ise performanslarının genel olarak iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2009	Patiar ve Mia	Yazarlar, otel bölümlerinin finansal ve finansal olmayan performansı, pazardaki rekabet ve dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Dönüşümcü liderlik tarzının en fazla finansal olmayan performans ve finansal performans üzerinde etkili olduğu ve bunun yanında piyasa rekabeti ile finansal ve finansal olmayan performans arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.
2009	Yavuz	Yazar, Antalya, Aydın ve Muğla’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1.9. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar - Devamı**

2009	Avcı ve Topaloğlu	Yazarlar, Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıklarını ortaya koymaya çalışmış ve ilişki temelli davranış ile kontrol temelli davranışın hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiği ve bu farkın alt kademe yöneticilerden kaynaklandığı ve çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha az ilişki odaklı, daha fazla kontrol odaklı olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.
2010	Derya	Yazar Antalya'daki beş yıldızlı otellerde liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişkisini incelemiştir. Buna göre yöneticilerin liderlik tarzları ile onların astlarını yönlendirmede kullandıkları davranışlar arasında ilişki vardır. Yöneticiler demografik özelliklere göre liderlik davranışlarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.
2010	Kaşlı ve Seymen	Yazarlar, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otellerde, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini incelemiş ve bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
2010	Taşkıran	Yazar beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü incelemiş, çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu ve nispeten yüksek adalet algısına sahip oldukları ve yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıklarını ortaya koymuştur.
2011	Çelik	Yazar, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi incelemiş, İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin olduğunu ortaya koymuştur.
2011	Brown ve Arendt	Otellerde dönüşümcü liderlik davranışlarının algıları ve çalışanların performansını ölçtükleri çalışmalarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.
2011	Güzel ve Akgündüz	Yazarlar, bu çalışmada Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 116 orta düzey yönetici üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının alt boyutlarıyla ele almışlar ve çalışanların bu boyutları nasıl algıladıkları ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarının, izleyenlerinin duygusal tükenmişlik duygularını azalttığı ve dönüşümcü liderliğin karizma ilham verme davranış özelliğinin, izleyenlerin kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerini azalttığı ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderliğin bireysel destek davranışının, izleyenlerin duyarsızlaşmasını azalttığı ve konaklama işletmelerinde vasıflı liderliği temsil eden liderlik davranışının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım davranış şekli olduğu ortaya çıkmıştır.
2011	Niğmetullina	Yazar, uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul ve Almatı şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinde bir araştırma adlı araştırmasında, her iki şehirde de otel işletmelerindeki yöneticilerin daha çok göreve yönelik bir liderlik yönelimini benimsediklerini ortaya koymuş ve İstanbul şehrindeki yöneticilerin Almatı şehrindeki yöneticilere göre daha çok insana yönelik liderlik yönelimli olduğu sonucuna ulaşmıştır.
2012	Chiang ve Wang	Yazarlar, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin otellerdeki örgütsel bağlılığa olan etkisini konu aldıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin bilişsel ve duyuşsal güvene olumlu etkileri olduğunu ve etkileşimci liderliğin tam aksine bilişsel güven üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.
2013	Erol ve Köroğlu	Yazarlar, otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele almışlar ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğunu, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.
2014	Baltacı vd.	Yazarlar, konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiğini araştırmışlar ve sonuçta çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumlarda iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Ancak etkileşimci liderliğin, çalışanların iş tatminini düşürdüğü saptanmıştır. Çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli liderlik tarzının etkileşimci liderlik olduğu, onu vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiğini ortaya koymuşlardır.

**Tablo 1.9. Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzı ile İlgili Çalışmalar - Devamı**

2015	Çatır ve Ünlüöner	Yazarlar otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, otel yöneticilerinin en çok entelektüel uyarım davranışı sergiledikleri, çalışan algılarının eğitim, turizm eğitimi, pozisyon, toplam çalışma süresi, bölüm ve yıldız sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.
2015	Sandıkçı, Vural ve Zorlu	Yazarlar otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

#### 2.1. Örgütsel Değişim Kavramı ve İlgili Kavramlar

Küreselleşen dünyada her şeyin hızla değiştiği görülmektedir. Artık yeni olan bir şeyin hemen eskimesi ve yerini yenisinin alması kaçınılmaz bir son olmaktadır. Bilgiye ulaşmaktaki kolaylık, ülke sınırlarının eski işlevini yitirmesi ve adeta dünyanın küçük bir köye dönüşmesine paralel olarak değişim rüzgarlarının diğer ülkelere, insanlara ve işletmelere ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır. Son yıllarda bu değişim rüzgarlarında işletmelerde bu düzene ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Kendini yenilemek, değişen dünya düzenine uyum sağlamak ve rekabet geri kalmamak için değişimi, yeniliği ve yaratıcılığı başarmak ve başlatmak işletmeler açısından son derece önemli hale gelmiştir. Değişim basit olarak olduğundan farklı bir duruma gelmek olarak tanımlanabilir.

Değişim konusu özellikle 90'lı yıllardan itibaren örgütler için önemli hale gelmiştir. Özellikle örgütsel anlamda her iş, her ilişki, her iş yapış yöntemi sürekli olarak değiştirilmek durumdadır. Örgütteki herkes böylece değişimin içinde yaşamaya alışacaktır. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” olgusu örgütler içinde geçerli olmaya başlamıştır (Koçel, 2013: 667).

Genel olarak değişim, değişim liderliği bülteninde (2014:1), “*planlı veya plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi*” olarak tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu değişim kelimesini; “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” olarak tanımlanırken, olarak, değişim yönetimini ise; ayakta kalmak ve rekabeti savunmak için “şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015).

Erdoğan değişimi: “belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma” şeklinde tanımlamıştır (Erdoğan, 2002: 11).

Kozak ve Güçlü değişimi; mevcut durumun etkileşim halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda, örgütü yeniden yapılandırmak ve ihtiyaçlara cevap verebilecek seviyede bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve uygulama süreci, şeklinde tanımlamışlardır (Kozak ve Güçlü, 2003: 1).

Tezcan değişim kavramını, “belli bir durum esas alınmak suretiyle bu durumdan vaki olacak farklılaşma biçimi” olarak açıklamıştır (Tezcan, 1980: 28).

Başka bir tanımda değişim genel olarak, “örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacı ile çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmek” şeklinde tanımlanmıştır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 195).

Değişim belirli bir zamanda diliminde bir durumdan başka bir duruma geçiş, farklılaşma durumunu içeren bir süreçtir. Bu durum bazen yavaş yavaş ve bilinçli veya kendiliğinden oluşken, bazense aniden olabilir (Çınar, 2005: 83).

Helvacı değişime ilişkin tanımların bir derlemesini yapmış ve sonucunda değişimin (2010: 15);

- a) bir durumdan farklı bir duruma geçen,
- b) yönü, doğrultusu ve yargısı olmayan,
- c) kendiliğinden olabileceği gibi kişiler tarafından da harekete geçirilen,
- d) istendik planlı yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz olarak nitelendirilen bir süreci açıkladığını belirtmiştir.

Olumlu değişim örgütün gelişerek, metot ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesini, olumsuz değişim ise etkinliğin ve verimliliğin azalarak örgütsel amaçlardan sapmalara sebep olan değişimi ifade etmektedir (Tunçer, 2013a: 377).

**Örgütsel Değişim:** 1990’lı yılların başından itibaren örgütler için, örgütsel değişim talepleri ve örgütlerin dışsal değişim baskılarına cevap verebilme gerekliliği önemli hale gelmiştir. Örgütler değişimi, belirli bir zaman periyodunda ve belirli bir alanla sınırlı tutmak yerine, bütün olarak ele almak ve örgütsel yaşamın ilkesi haline dönüştürmek zorunda kalmışlardır (Akgeyik, 2001: 104).

Örgütleri saran dinamik toplumlarda değişimin ne zaman meydana geleceği belirsizdir. Bu yüzden yöneticiler örgütlerini yaşatabilmek ve geçerli kılabilmek için kaçınılmaz olan değişim rüzgarlarıyla baş etmek ve karşı koymak için girişimlerde bulunmak durumundadır. Değişim hayatın bir gerçeği olsa da, yöneticilerin etkili olmak için, artık değişimin içeriğini iyi ayarlayabilmeleri gerekmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977: 273).

Modern örgütler, değişimi sürekli hale dönüştürmek için insan odaklı bir model benimsemişlerdir. Liderlik, müşteri odaklılık, kaliteye bağlılık, çalışanların yetkilendirilmesi ve eğitim gibi örgütsel uygulamalar değişim sürekliliğın sağlanması için bu örgütlerde ön plana çıkmaktadır (Akgeyik, 2001: 117-118). Örgütlerde değişimler gerçekleştirilirken değişimleri içselleştirmenin en zor yanı insan boyutudur. Meydana gelecek olan çok önemli

bir değişime karşın verebilecek tepkinin yönü değişimin başarılı bir şekilde uygulamasını doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı değişimlere oluşabilecek dirençleri, değişim öncesinden hesaba katmak çok faydalıdır (Teke vd., 2010: 62).

Örgütün mevcut durumu iletişim ve etkileşim içinde bulunduğu çevresel koşulların ihtiyaçlarını karşılayamadığı ve kayıtsız kaldığı durumlarda, örgütün kendini yeniden yapılandırması ve çevresel koşulların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için bireysel ve örgütsel açıdan yeni fikirler üretme ve uygulama süreci, değişim olarak tanımlanır (Vardar, 2001: 15).

Barnett ve Carroll örgütsel değişimi, bir örgütte zaman içerisinde iki nokta arasında bulunan dönüşüm şeklinde tanımlamaktadır. Birçok analist, değişimin yönünü örgütün dönüşümden öncesi ve sonrasını karşılaştırarak bulmaktadır. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için örgütün ikinci noktadaki içeriğinin analizi gerekmektedir. İçeriğe dayanarak, büyük değişimlerin yapının pek çok unsurunu içeren dönüşümlerden meydana geldiğini yada tek bir unsurda radikal değişimler gerektirdiğini ortaya koyar (Barnett ve Carroll, 1995: 219).

Bir örgüt belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulur. Bundan dolayı, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelebilecek değişimlere cevap verebilmesi ve kendini çevreye uyarlayabilmesi veya çevreyi kendine uyarlayabilmesi gerekmektedir. Örgüt-çevre ilişkisinde uyumsuzluk olması örgüte zamanla zarar vermeye başlar (Çınar, 2005: 83).

Örgütsel değişimi başlatmak kolay değildir. Genellikle, korku ve belirsizlik ortamında örgütün bu değişimde başarılı olabileceğini çağrıştıran bir olaya ihtiyaç duyulur. Çoğu zaman sadece yöneticilerin örgütün veya kendilerinin tehlikede olduklarını hissettiklerinde değişime açık ve kararlı hale dönüştüğü görülmektedir (Guinn, 1997: 225).

Değişim hayatın her alanında olan kaçınılmaz ve giderek hızlı bir şekilde artan bir eğilim göstermektedir. Değişim her zaman yavaş yavaş aşamalı bir şekilde olmuştur. Özellikle son yıllarda inanılmaz bir hız kazanmıştır. Bu değişim hızı örgütleri sadece çatışma ve düzensizliklere sürüklemez. Ayrıca önemli oranda örgütteki çalışanlar üzerinde baskıya neden olur. Örgütte değişime etkili bir cevap vermek isteniyorsa değişimi etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi ve değişime nasıl cevap verileceğiyle değişimin nasıl başlatılacağına bilinmesi gerekir (Cornell, 1996: 23). Değişim farklı enerji ve bağlılık düzeylerinde tansiyonu artırır, çatışmalar ve gerilimleri beraberinde getirir. Ancak tüm bu tepkiler sağlıklı bir değişimin önemli kaynaklarıdır (Edmonds, 2011: 351).

Örgütlerin gelişebilmesi için değişim şarttır. Ancak değişimin yönü belirsiz olduğu için öncelikli olarak değişimin yönünü belirtecek şekilde tanımlamak örgüt için önemli bir

durumdur. Buna göre değişme: “bireylerin, grupların ve örgütün genel verimliliğini artırmak amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı, dolayısıyla yönü belli olan bir girişim” olarak tanımlanabilir (Çınar, 2005: 84).

Örgütsel değişim başka bir tanımda “bir örgütün daha etkin, daha ekonomik yollarla, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti, daha rekabetçi biçimde sunar hale gelmek için geçirdiği süreci” şeklinde açıklanmıştır (Öztop, 2014: 301).

Örgütsel değişimde arzulanan, işlerin daha iyi olabilmesi ve sürdürülebilmesi için faaliyetlerin optimizasyonunu sağlamak veya gelirleri arttırmaktır (Wheatley, 2015: 28). Örgütleri tatmin edici bir şekilde çalışmasını sağlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin arasında bir denge olması gerekir. Değişim bu dengeyi bozar, örgütün verimliliğini ve etkinliğini etkilemenin yanısıra belirsizlik ve işgücünün stresinin de artmasına neden olur. Değişim başarısı için yeni değişiklikler için bu dengeyi yeniden oluşturmak gereklidir (Cornell, 1996: 23).

Hızla yaşanan teknolojik gelişmeler, örgütlerin örgütsel süreçlerini ve çevresel belirsizlik düzeyini yükseltmeye başlamıştır. Örgütlerin etrafında oluşan bu değişimlere karşın bir denge oluşturabilmeleri için açık sistem yaklaşımı içinde oluşan değişimleri kabul etmeleri ve örgütsel yapılarını bu değişimlere göre uyarlamaları gereklidir (İraz, 2000: 162).

Örgütsel değişim konusundaki tanımlamaların ortak yanı, örgütün faaliyetlerinde niteliksel ve niceliksel olarak değişim söz konusu olması, mevcut durumdan farklı bir duruma geçiş ve içsel veya dışsal olarak gelen bir müdahale olmasıdır (İlğan, 2008: 81).

Genel anlamda örgütsel değişim, örgütün her biriminde değişimin tüm yönlerini kapsamaktadır. Değişim böylece bütün örgütün çalışması haline gelir. En basit tanımıyla örgütsel değişim, "organize etme ve çalışmak için yeni yollar" şeklinde tanımlanabilir (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 14).

Örgütsel değişim “tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı yada plansız bir biçimde değişimi”dir (Ülgen, 1989: 167).

Örgütsel değişim örgütün bütününe ilgilendiren bir olgudur. Analitik çerçevede ele alındığında örgütsel değişimin içsel ve dışsal çevreyle olan uyumu çok önemlidir. Örgütün biçimsel ve doğal yapısında ve bunların etkileşimlerinde oluşacak bir değişime, örgütün bütünsel olarak kendini uydurması, iç öğelerdeki değişime örgütün uyumunu ifade ederken, toplum içerisinde örgütün bir sistem olarak varlığını sürdürebilmesi için, örgütün etkileşimde



bulunduğu dışsal çevredeki değişim ve gelişmelere uyum göstermesi, örgütün dış çevreyle uyumunu belirtmektedir (Ünal: 444-445).

Bir kişi, yönetici olsun veya olmasın, işte, evde veya oyunda bir değişim durumuyla karşılaştığı zaman ilk olarak değişimin doğasını analiz etmelidir. Meydana gelen değişimin niteliği dikkate alındığında, değişimin büyüklüğü ve potansiyel etkileri belirlenebilir. Değişim döngüsünün erken bir aşamasında değişimin doğasının başarıyla belirlenmesi, bu durumu yönetmek için en uygun yolu gösterecektir (Paton ve McCalman, 2008: 18). Değişme zorunluluğu, örgütü daha iyiye ulaştırma çabasından kaynaklanır. Bunun için yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin tüm örgüt tarafından benimsenmesi teşvik edilmeli ve geliştirilmesi için çaba harcanırken değişimin doğası kavranmalıdır (Çınar, 2005: 84).

Örgütün sahip olduğu vizyon ve hedefler değişim çabasında önemli bir yere sahiptir. Değişimin önemli amaçları arasında örgütün daha etkin ve verimli çalışması, daha iyi bir performans, değişime uyum ve örgüt çalışanlarının tamamında motivasyon ve memnuniyet duygusunun artırılması bulunmaktadır (Öztop, 2014: 301-302).

Örgütsel değişimle ilgili bir takım kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Yeniden Yapılanma:** Örgütlerin hemen hepsi tarafından kabul edilen ve belirlenen zaman dilimi sonucunda ortaya konulmuş ilkelerin belirli bir süreç dahilinde yürütülmesi faaliyetidir. Bu süreçte, neden değişime ihtiyaç duyuldu, değişim sonucunda ulaşmak istenilen nokta neresidir? sorularının cevabı aranmaktadır (Vardar, 2001: 31). Yeniden yapılanma basit olarak örgüt yapısının değişim ihtiyacına uygun nitelikte düzenlenmesidir (Çağlar, 2005: 7).

**Örgüt Geliştirme:** Örgütün içinde ve dış çevresinde meydana gelen/gelebilecek değişikliklere uyum sağlayamayan çalışanlar, takımlar ve grupların düşünce, davranış ve tutumlarını etkileyerek, bu unsurların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden kazandırılmalarını içeren bir süreçtir (Eren, 2012: 581). Örgüt geliştirme, örgütün sahip olduğu iyileştirme yönünde kullanılan stratejilerin tümünü içeren geniş ve kapsamı tespit edilemeyen bir süreçtir (Dinçer, 2008: 13).

Örgüt geliştirme her şeyden önce bir değişim sürecidir. Örgütsel sağlığın iyileştirilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılmasını hedefleyen, örgütü bütünsel olarak ele almaktadır. Örgüt geliştirmede önemli olan, örgüt üyelerinin davranış, tutum ve düşüncelerini değiştirerek, örgüt kültürünü, yapıyı, teknoloji ve süreçlerin ilişkisinin incelenmesi ve geliştirilmesidir (Dinçer, 2008: 15).

**Büyüme:** Örgütün sahip olduğu unsurlardaki miktar artışı yönündeki değişimlerdir. Örneğin üretimdeki artış, çalışan sayısında artış gibi. Örgütlerdeki büyüme örgüt içinde yapısal

değişikliğe gidilmesine sebep olabilir. Bu durumda yetki ve sorumluluklarda niteliksel değişiklikler meydana gelebilir (Dinçer, 2008: 7-8).

**Devrim:** Mevcut olanın bütünüyle kaldırılması ve yerine tamamen yeni ve farklı bir unsurun ikame edilmesi çabasına denir. Devrim değişimin radikal, planlı ve hızlı bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Değişim kavramı ise, genelde sorun olan parçanın çıkarılmasıyla iyi işliğin ortaya çıkarılması sürecidir. Değişim sürecinde sorunsuz parçalara ve kısımlara müdahale söz konusu değildir. Aksine bu parça ve kısımların yeniyi adaptasyonunun sağlanarak korunması vardır (Çağlar, 2005: 7). Başka bir ifadeyle devrim, bir sistemi, düzeni, yapıyı veya bunları oluşturan unsurları kapsamlı ve hızlı bir şekilde değiştirilmesi veya ortadan kaldırılarak yerlerine yeni unsurların monte edilmesi sürecidir. Devrim süreci amaçlı ve planlı olmasıyla yenileşmeye benzese de, ani oluşu, bazı unsurların tamamen ortadan kaldırılarak yerlerine yenilerini koymakla ilgili oluşuyla yenileşmeden ayrılmaktadır (Başaran, 2004: 205-206).

**Evrim:** Zaman içerisinde bir şeyin kendiliğinden değişmesi sürecidir. Çevresel faktörler evrimde oldukça etkilidir. Evrimde doğrudan bir zorlama söz konusu değildir. Tamamıyla kendiliğinden gerçekleşir. Kültür asimilasyonu örnek olarak verilebilir (Çağlar, 2005: 7). Evrim yavaş yavaş, aşama aşama ve kendiliğinden ortaya çıkan bir değişim sürecidir. Bir olgunun veya nesnenin zaman içerisinde kendiliğinden geriye dönüşü olmaksızın doğrusal bir şekilde değişmesidir. Evrimin en büyük farkı planlı olmadan doğal oluşumu anlatmasıdır (Başaran, 2004: 206).

**Yaratıcılık:** Mal ve hizmet üretim sürecinin sürekliliği için yaratıcılık önemli bir yere sahiptir. Özellikle yoğun rekabet ortamında örgütler kendilerine avantaj sağlamak adına yaratıcılık kavramına son derecede önem vermektedir. Örgütler yaratıcılığı arttırmak ve örgütsel başarıyı yakalamak adına, örgüt içerisinde yaratıcı fikirlerin dile getirilmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesi ve buna bağlı örgüt ikliminin ve örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232-233).

Yaratıcılık, örgüt içerisinde çalışanların kişilikleri, kavramsal nitelikleri ve düşünce biçimlerine paralel olarak incelenen bir olgudur. Temelde bir kişinin olaylara, durumlara ve öğelere farklı bir bakış açısıyla bakabilmeyi, önceki durum ile mevcut ve istenen durum arasında farklılık araştıran ve yeni bağlantılar kurabilme yeteneğinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerde çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi için beyin fırtınası gibi uygulamalar vardır (Yahyagil, 2001: 9). Değişen müşteri beklentileri ve profili, kullanılan kaynaklardaki kıtlıklar, örgütleri yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Yaratıcılığın en önemli amacı ise sürekli gelişmedir (Samen, 2008: 366).

Yaratıcılık konusunda bazı araştırmacılar doğuştan gelen bir yetenek olduğunu öne sürerken bazıları ise yaratıcılığın sonradan da öğrenilebileceği ve geliştirilebileceğini belirtmektedir. Yaratıcılık her ne kadar kişilik meselesi olsa da yaratıcılığı etkileyen en önemli unsur iş çevresidir (Eren ve Gündüz, 2002: 68-69). Yaratıcılık bireysel ve örgütsel manada ele alınabilir. Yaratıcı örgütler, çalışanlarının yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirebilmeli ve yaratıcılık yetisini bütün çalışanları kapsayacak şekilde örgütün bütününe yaymayı başarabilmelidir. İnsan unsurunu ve oluşturduğu katma değerinin farkında olan, iletişimin açık ve etkili işlediği, farklılıklara ve açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, inisiyatif kullanmayı ve risk almayı teşvik eden, girişimci ve yenilikçi davranışları ödüllendiren örgütler yaratıcı örgütlerdir (Gürüz ve Gürel, 2009: 365-366).

**Yenilik Yapma:** İşletmelerde değişim ve gelişmeye paralel ortaya çıkan ve değişikliğin diğer bölümünü oluşturan bir problemdir. Bir fikrin, düşüncenin, kıvılcımın buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir (Dinçer, 2008: 6). Yenilikçiliğin en önemli aşaması sürekli araştırıp yeni fırsatların ortaya koyulmasıdır. Eğer bir örgüt yenilikçiliği temel bir yetenek haline dönüştürmek istiyorsa yapması gereken sosyal, kişisel ve teknolojik değişikliklerin daha iyi anlaşılması ve izlenmesi için yeni bir sistem kurmalı ve bu sistemi işlerlik kazandıracak uygulamalarla desteklemelidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 235).

Yeni bir şey ortaya çıkarma ve sunma yaratıcılık faaliyetidir. Bir nevi yaratıcılık sonucunda ortaya konulan yeni unsurun uygulanmasına yenilikçilik denilebilir. Yenilikçilik bireysel ve çoğulcu olmak üzere iki boyuttan meydana gelir. Bireysel boyutta yaratıcılık bireyle sınırlıyken, diğer boyutta örgütün içindeki takım ve grupların ortaya koymuş oldukları yaratıcılık faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmış yeniliklerden bahsedilmektedir. Ekip çalışması, gruplar ve takımlar neticesinde örgütte bir sinerjinin yakalanması ve etkinliğin sağlanması açısından kritik önem taşımaktadır. Örgütler çalışanları bireysel ve takımlar olarak destekleyerek, örgütsel yaratıcılığı arttırmaya ve yenilikçi ve girişimci bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadır (Yahyagil, 2001: 10).

**Yenileme Değişimi:** Liderin örgütte yeni bir strateji ve vizyona ihtiyaç duyulmasını fark etmesi ve örgütü bu yeni strateji ve vizyon doğrultusunda yönlendirmesi şeklinde yapılmaktadır (Yalçın, 2002: 5).

**Çağdaşlaşma:** Modernizasyon olarak ifade edilebilen çağdaşlaşma örgütlerin yeni tekniklere adaptasyonunu içeren bir süreç olarak ifade edilebilir. Örgüte yeni bir teknolojik unsurun, araç veya gerecin alınması veya girmesi söz konusu olduğunda, bu unsurlarla çalışmaya devam etmek gerekmektedir. Çağa uygun hareket edilmediği takdirde bu yeni değişkenler

yarardan fazla zarar verebilir. Dolayısıyla örgütlerin bu değişime ayak uydurması bu örgütün çağın gereklerini takip ettiğini yansıtmaktadır. Turizm endüstrisinin değişken bir yapıda olması çağı yakından takip etmeyi gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerinde her geçen gün yenilenen ve değişen otomasyon sistemleri çağdaşlaşmaya örnek olarak gösterilebilir (Başaran, 2004: 205).

Örgütsel değişim, örgütün unsurlarında, alt sistemlerinde ve bunların ilişki kalıplarında, bu ilişkiler neticesinde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu manada örgütsel değişim, gelişme, büyüme, yenilik yapma ve yaratıcılık gibi durum ve olguların tümünü kapsayan bir anlam taşımaktadır (Genç, 2007: 318).

Örgütsel değişimin nasıl ve hangi boyutlarda gerçekleştirileceği değişimin idaresinde önemli bir husustur. Örgütün boyunu aşan değişikliklere girişmesi, kaynak ve imkanlarını aşan düzeylerde olması, en başında başarısızlığın temel sebeplerinden birisidir. Örgütsel değişim, teknoloji ve örgüt kültürünü ve yapısını, insan kaynağını, süreçleri ve çalışma koşulları ile ilgili de olabilir (Tunçer, 2013b: 910-911).

## 2.2. Örgütsel Değişimin Önemi ve Gereği

Bugünün belirsiz ekonomik ortamında pek çok örgüt hayatta kalabilmek için değişim yapmak zorunda kalmıştır. Örgütler oyunun önünde kalmak istiyorlarsa, yerel ve ulusal seviyelerde yeni teknoloji ve rekabete ayak uydurmak ve küresel devrime hızlı bir şekilde tepki vermek zorundadır. Bazen çalışanlara değişimi kabul ettirmek zor olabilir. Çalışanların yeni çalışma koşullarına uyumunu sağlamak boşa çıkabilir. Herkes değişimin bir gecede olabilecek bir olay olmadığını ve geçiş sürecinin kolay olmayacağını kabul etmektedir. Ancak örgütler başarıyla planladıkları ve yüksek bedeller ödedikleri değişimi tanıtmak konusunda başarısızdır. Başarısızlık, pazar payının ve itibarın kaybolmasına yol açabilir. Daha da kötüsü anahtar konumda bulunanların kaybına ve çalışanların ve yönetimde bulunanların motivasyonunu yitirmesine neden olabilir (Edmonds, 2011: 349).

Örgütsel değişim uygulamasına geçmeden evvel, örgütlerin dinamik yönüne ve örgütsel değişimin neden gerekli olduğuna bakmak gerekir. Pratikte bir örgüt sürekli bir değişim ve gelişim sürecindedir. Örgütler günden güne büyüdükçe ve iş koşulları değiştikçe, örgütsel yapı belirli aralıklarla günün gerektiği şartlara uygun hale getirilmelidir. Bu değişim sürecini en iyi şekilde götürebilecek bir yapı kurulmalıdır (Ülgen, 1989: 169).

Örgütsel değişim araştırmalarında cevap aranan anahtar sorular iki tanedir. Birincisi, "Neden çok fazla örgütsel değişim girişimin başarısızlıkla sonuçlanmıştır?" ikincisi ise, "Örgütsel değişim süreçleri nasıl garantili başarıyla uygulanabilir?" şeklindedir. Örgütsel

değişim herkesin bildiği karmaşık bir olgudur. Araştırmalarda ele alınan konuların örgütsel değişimin çıkardığı meşru karmaşıklığı ne ölçüde tamamlayıcı ve çelişkili olduğunu ortaya koyması doğaldır (Jacobs vd., 2013: 773).

Örgütlerdeki değişim durumları bazı sorunlara çözüm sunarken diğer yandan yeni sorunları ortaya çıkarmaktadır. Örgütler için bu süreçte değişimden kaçmak son derecede tehlikelidir. Örgütler ya değişime uyacaklar yada kapılarını değişime tamamen kapatacaklardır. Eğer bir örgütte gerçek bir değişim ihtiyacı bulunuyorsa böyle durumlarda olağanüstü zamanlar, kriz gibi, beklenilmemelidir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde başarıyı doğrudan etkileyen çeşitli unsurlar vardır ve bunların başında da çalışanların sürece dahil edilmesi, onlarla görüşülerek bazı değişiklik kararlarının alınması gereklidir (Öztürk ve Ünlücan, 2001: 245).

Değişim olgusu çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Myungweon (2011) yaptığı çalışmada, çalışanların değişime olan hazırlığı, değişime açıklığı, değişime bağlılığı ve değişime karşı sinizmi<sup>1</sup> değişimin örgüt içerisindeki durumunu belirlediğini vurgulamıştır (Myungweon, 2011: 479).

Örgütler için değişim eğilimi öncelikle içsel arzu ve değişim ihtiyacından ziyade dış baskılardan kaynaklanır. Örgütsel değişimi gerektiren durumlara birkaç örnek vermek gerekirse, yeni bir rekabetçinin pazar payı için kurduğu tuzaklar, eski müşterilerin yeni satış düzenlemeleri dikte etmesi, mevcut üretim teknolojisini değiştiren yeni bir buluşun ortaya çıkması gibi. Örgütsel değişimin, örgütsel değişim düzeyi, örgütsel değişim stratejileri, örgütsel değişim yöntemleri ve modelleri anlamında kavramsallaştırılması mümkündür (Goodstein ve Burke, 1991: 5-6).

Örgütsel değişim, örgütler için hayat ve ölüm arasında bir yol ayrımı gibidir. Değişimi yönetebilen/yönlendirebilen örgütler kendi hayatlarını koruyarak geleceğe hazırlanacaklardır. Değişimi anlayamayan ve hazırlanamayan örgütler için, sonun başlangıcında oldukları söylenebilir (Bensghir ve Leblebici, 2001: 35).

Özellikle ekonominin etkisi, rekabet, teknolojik gelişmeler, mal ve hizmet çeşitliliği, değişen ve bilinçlenen müşteri, toplum, çalışanlar gibi faktörlerin etkilediği örgütler iç ve dış çevreye uyum sağlayabildikleri sürece hayatlarını sürdürebilirler. Küreselleşmenin getirdiği bir takım politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar

---

<sup>1</sup> İnsanın erdem ve mutluluğa, hiç bir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi (TDK, 2015).

örgütlerin üretim, iş yapma ve rekabet biçimlerinde süreli değişimi zorunlu kılmıştır. Gerçekleşen değişim sonucunda örgütlerin oluşan fırsatları yakalamaları ve tehditlerin üstesinden gelebilmeleri gereklidir (Kocabaş, 2005: 247).

Bugünün yöneticisi değişimin meydana getirdiği olumlu veya olumsuz gelişmeleri yakından izlemelidir. Çünkü değişime uyumu engelleyen unsurlar nedeniyle değişimi kaçırdığı zaman, hem fırsatları teper hem de risklere ve olumsuz durumlara daha fazla maruz kalır (Özözer, 2012: 20).

Bugünün örgütlerinde değer yaratan temel unsur hızlı değişimdir. Örgütlerin varlığını idame ettirebilmeleri bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Değişim aynı zamanda bilginin gelişmesine ve güncellenmesine imkân sağlar. Günümüz örgütlerinde başarıyı sağlayabilmek için bilgi odaklı bir yönetim şarttır. Örgütler değişimleri gerçekleştirebilmek için öncelikli olarak küresel bir vizyon oluşturmalı ve bunu örgütün tüm çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Sonrasında kültürün değişimi gelmektedir. Örgütler yenilik ve atılımları destekleyecek bir örgüt ortamı oluşturmalıdır (Özer, 2008: 174).

### 2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Nedenleri

Değişim kaçınılmazdır. Pek çok örgütün önceden bilmediği bu değişim sarmalına hem ayak uydurulması hem de değişimin hızının yakalanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin bir çoğu sürekli bir değişim halindedir (Hussey, 1997: 12). Örgütteki tüm faaliyetler, belirlenen amaçların başarılması ve planların gerçekleştirilmesi için yapılır. Örgütsel değişim temel olarak bir sistem olan örgütlerin zamanla eskimesinin önüne geçmek, bozulmayı engellemek ve yeni gelişmelere karşılık verebilmek amacıyla yapılır (Genç, 2007: 317).

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde amaçların belirlenmesi önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütsel değişim bazen tek bir unsuru değiştirirken, çok fazla unsur bu durumdan etkilenip değişebilmektedir. Bu yüzden örgütsel değişimin her yönüyle ele alınması gerekmektedir. Örgütsel değişimin genel amaçları; örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktır (Basım vd., 2009: 16).

Örgütsel değişimin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2007: 317-318):

*Örgütsel değişim örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla yapılır;* örgütte yapılan işlerin daha etkin, gereğine uygun ve işin gerekleri ve çalışanın bütünleştirilmesini ifade eder.

*Örgütsel değişim örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla yapılır;* örgütün iç yapısı ve etkinliklerinin daha verimli hale getirilmesi ile ilgilidir.

*Örgütsel değişim çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin arttırmak amacıyla yapılır;* çalışanlar iş monotonluğundan dolayı sıkılabilirler ve bazen değişiklik yapmak çalışanı motive eden önemli bir unsurdur.

*Örgütsel değişim farklı amaçları gerçekleştirmek amacıyla yapılır;* belirtilen amaçların yanı sıra, gelişim ve geleceğe hazır olma arasında karşılıklı desteğin geliştirilmesi ve güven oluşturulması, sorunların çözülmesinde çözüm sunma, iletişimin geliştirilmesi, yetkiye dayanan otoriteden ehliyete dayalı otorite sağlamaya geçiş ve sinerji oluşturma gibi amaçları vardır.

Örgütsel değişim çalışanlara ilişkin insan odaklı amaçları; insancıl ilişkiler kurma yeteneğinin geliştirilmesi, örgüt hakkında çalışanları bilgilendirmek ve kapasitelerini arttırmak, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve desteği sağlamak, çalışanlarda şeffaflığı, işbirliğini, bağımsızlığı ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi şeklinde sıralanabilir. Örgütsel değişimin örgütsel yapıya yönelik amaçları, katılımcı kararın yaygınlaştırılması, iletişimin daha etkin olmasının sağlanması ve otoriter ve hiyerarşik düzenin en aza indirgenmesi şeklindedir. Örgütsel değişimin teknolojik yapıya yönelik amaçları ise, yeni teknolojilerin, makinelerin ve araç ve gereçlerin, bilgi işleme sistemlerinin, bilgisayar ve otomasyonun örgüt içerisinde kullanılması ile ilgilidir (Özgen ve Günlü, 2008: 376).

Örgütsel değişimin bir diğer amacı, örgütlerde yenilik yapmak ve bu yeniliklere uyum çabasında olmaktır. Çağdaş örgütler değişimin hızına yetişip, hayatlarını sürdürebilmek ve pazar payını arttırmak için değişimi yakından takip etmekte ve yenilik yapmayı rutin bir faaliyet olarak nitelendirmektedir. Bu örgütler için yeni teknolojiler ve yeni iş yapma usulleri değişimi sağlayan unsurlardır (Çetin, 2008: 117). Bazı durumlarda amaçlar örgütün uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Örgütsel değişimde bu amaç doğrultusunda, örgütün yeni alanlara girişini kolaylaştıran yapılar oluşturmalıdır (Ülgen, 1989: 177).

Örgütlerde değişimi gerekli kılan pek çok değişik etkenden bahsedilmektedir. Ancak genel olarak değişimi etkileyen nedenleri içsel ve dışsal nedenler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bu nedenlerin ne olduğu değişimin nerede gerçekleştiğine ve niteliğine göre değişkenlik gösterebilir. Değişimin türüne göre, değişimi zorunlu kılan haller farklılaşabilir (Erdoğan, 2002: 22).

**İçsel Nedenler:** Örgütleri değişime zorlayan içsel nedenler; örgütün iç işleyişle alakalı durum ve olaylarla ilgilidir. Düşük verimlilik, satışlardaki düşüş, moral ve motivasyon düzeyi, örgütteki çatışma düzeyi, çalışanların eğitim seviyelerindeki artış, çalışanların beklentileri gibi unsurlar, örgütsel değişim ile sonuçlanmaktadır (Koçel, 2013: 675). Örgütün yapısal

unsurlarındaki değişimler, teknolojik unsurlarındaki değişimler, insan ögesindeki değişimler örgütleri değişime zorlayan diğer iç nedenlerdir (Erdoğan, 2002: 23).

Ülgen (1989: 174-176), işletme içi koşullardaki çeşitli değişimlerin örgütsel değişim üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bunlar; büyüme, şirketler arası birleşmeler yada şirketlerin alım ve satımı, satış hacminde veya kârda bir düşüş yaşıyorsa, tepe yönetimin değişmesi, yönetim alanındaki gelişim ve başarılı örgütsel değişim uygulamaları örnekleri, örgütsel bir takım eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir seviyeye ulaşması şeklindedir.

Değişimler bazen örgüt içerisinde birbirlerinin tetikleyicisi durumunada gelebilir. Bu içsel nedenler başlığında ele alınabilir. Örneğin; örgütün yapı, amaç, politika, ödül-ceza sistemlerinde meydana gelebilecek bir değişim veya çalışan davranışı, becerisi, tutum ve beklentisi, kullanılan teknoloji ve üretilen mal veya hizmetteki değişim başka bir değişime sebebiyet vererek bir domino etkisi oluşturabilir (Basım vd., 2009: 17).

Ersen çalışmasında örgütün değişime iten içsel nedenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Ersen, 2005: 38-39):

- Yönetim felsefesi ve anlayışındaki gelişimler.
- Daha fazla yetki ve sorumluluk isteyen çalışanlar.
- Profesyonelliğin gelişmesi.
- İş içeriği ve tanımlarındaki değişimler.
- Yalın örgüt ve yatay organizasyon yapısına geçiş.
- Takım çalışmasının yaygın hale gelmesi.
- Örgüt kültürünün gelişimi.
- Kişisel yeterlilikler.
- Entegre yönetim felsefesi.

Örgütsel değişim örgüt içindeki faktörlerden kaynaklandığında, bu durum süreç ve davranış sorunlarıyla kendini gösterir. Süreç sorunları, karar verme ve iletişimde bir takım bozukluklar meydana gelir. Kararlar alınamaz, geç alınır veya kalitesi düşük olur. İletişim kısa zamanlı, gereksiz veya yetersizdir. İşler üstlenilmez, tamamlanmaz ve kişiler ve gruplar arası çatışmalar oluşur. Bu durumlar ve sorunlar örgütte değişimin gerekliliğini ortaya koyar (Helvacı, 2010: 65).

**Dışsal Nedenler:** Koçel (2013: 675), değişimi etkileyen dışsal nedenleri, örgüt faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişimin örgüt için bir değişim nedeni olacağını belirtmiştir. Dış çevrede oluşabilecek sürekli ve hızlı değişimler, örgütleri sürekli bir değişim gerçekleştirmeleri yönünde etkilemekte ve buna zorlamaktadır. Koçel'e göre dışsal nedenler;



teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar ve sosyal, kültürel ve demografik koşullar ana başlıkları şeklindedir (Koçel, 2013: 675). Ayrıca değişimi etkileyen dışsal nedenlere, hukuki çevre koşullarındaki değişim (Ülgen, 1989: 172), coğrafi durum, yerleşim düzeni, iklim gibi fiziki çevredeki değişimler ve toplumsal değişimlerde örnek verilebilir (Erdoğan, 2002: 23).

Vardar (2001: 17-20) değişimi gerekli kılan unsurları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- İletişimin gelişmesi ve öneminin artması.
- Bilgi ve üretim teknolojisi alanında meydana gelen gelişmeler.
- Küreselleşmenin artması.
- Pazarlamadaki yeni eğilimler ve yeni pazarların ortaya çıkması.
- Değişen müşteri profili ve müşteri beklentileri.
- Değişen örgüt yapıları ve sistemleri.

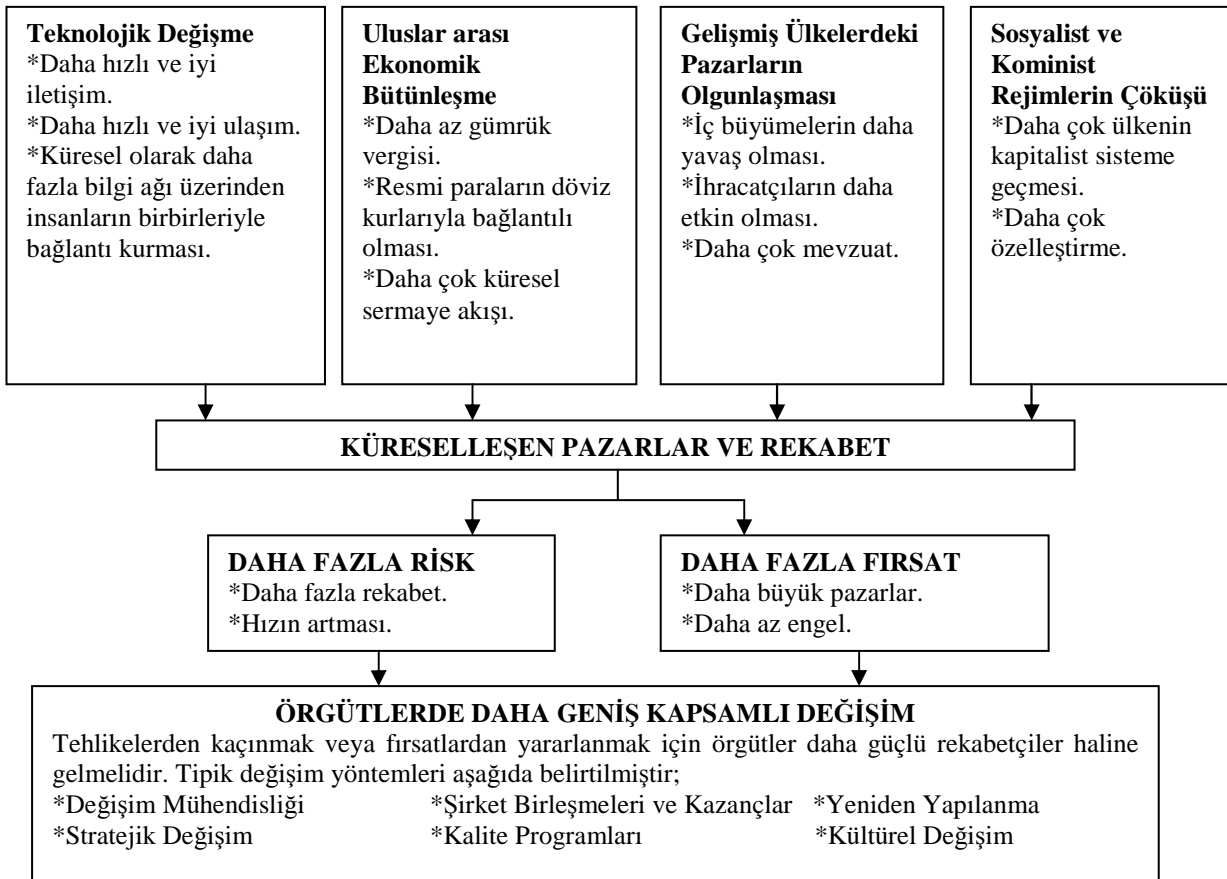
Hussey (1997: 12-13), yukarıda belirtilen maddelere ilave olarak değişime, artan rekabet ortamı, ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısının değişmesi, kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi ve hissedarların hisselerinin daha değerli hale gelmesini istemelerini, neden olarak göstermiştir.

Ayrıca örgütsel değişime etki eden diğer unsurlar; mal veya hizmetin çok çabuk eskimesi, işgücünün değişen yapısı ve iş hayatının kalitesi de eklenebilir (Özdemir, 2000: 58). Bu nedenlerin irdelenmesi sonucunda değişim için duyulan gereksinimlerde belirginleşmiş olur (Erdoğan, 2002: 23).

Ersen çalışmasında yukarıda belirtilen faktörlerin haricinde örgütün değişime iten dışsal nedenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Ersen, 2005: 38):

- Kalite olgusu.
- Çevre bilinci.
- İnsanın yeniden keşfedilmesi.
- Kollektiviteye gidiş.
- Verimlilik ve etkinlik düşüncesindeki değişim.
- Müşteri odaklılık.
- Kaynakların girdilerindeki yükselme ve çeşitlenme.
- Kültürel ve toplumsal bilincin artması.
- Medya.
- Konjektürel denge ve belirsizlik ortamı.
- Ekonomik ve politik faktörler.

Örgütsel düzeyde değişim bazen gelişigüzel ele alınıp gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Örgütlerde çevrede duyulan her değişiklik bizde de olmalı yaklaşımı aceleci bir şekilde uyarlanmaya çalışılmaktadır. Bu durum özellikle, köklü analizleri ve adımları gerektiren değişim girişimlerini sözde bırakarak, sadece marka veya etiket alma ile sınırlı kalınmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşımlar örgüt kültürünü yıpratarak gelecekte gerekli olabilecek değişim girişimlerinin önemsenmemesine sebep olur. Bundan dolayı, bir örgüt çevresinde gördüğü biraz güncel sayılabilecek her değişikliği kendi bünyesinde uygulamaya çalışmadan önce, buna gerçekten ihtiyacı olup olmadığını sorgulamalıdır. Eğer gerçekten bu değişime ihtiyaç duyuluyorsa ve değişim kararı verilecekse köklü adımlar atılmalı ve değişime yoğunlaşılmalıdır (Erdoğan, 2002: 96-97). Kotter (2012) örgütsel değişimi gerekli kılan ekonomik ve sosyal güçleri dört ana başlık ve buna bağlı gelişmeler üzerinden Şekil 2.1’de göstermiştir.



Şekil 2.1. Örgütsel Değişimi Gerekli Kılan Ekonomik ve Sosyal Güçler

Kaynak: Kotter, 2012: 21.

Örgütleri değişime zorunlu kılan faktörlerin farkında olmak, örgütte değişimin gündeme ne zaman alınması gerektiğini belirlemek için önemlidir. Yöneticiler örgütün

değişim süreci ve gelecekteki başarısı için değişimi zorunlu kılan faktörleri bilmeli ve buna uygun stratejiler geliştirmelidir. Değişim, örgütsel gelişimin sağlanması ve sürdürülmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Kerman ve Öztop, 2014a: 3).

Bugün iletişimin gösterdiği gelişim, yönetime ve üretime etki eden ve rasyonel olmayan unsurların dikkate alınması, etik değerlere verilen önemin artması, küreselleşme ve bilginin çok önemli hale gelmesi, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için değişimi bir zorunluluk haline dönüştürmüştür (Çetin, 2008: 130-131). Rekabetin giderek hızını arttırdığı ve küreselleşmenin egemen olduğu koşullarda, değişime olumlu cevap verebilen ve gelişen örgütler ayakta kalabilirken, gelişemeyen ve değişemeyenler geride kalmaktadır (Aytürk, 2010: 182).

#### **2.4. Örgütsel Değişimin Özellikleri**

Örgütsel değişimin başarılmasında öncelikli olarak örgütün değişimin gerekli ve acil olduğuna inandırılması gerekmektedir. Bundan dolayı bir performans kıyaslaması yapılacaksa bu örgütün içindeki bölümlerin arasında değil, örgüt dışındaki en iyi örneklerle olmalıdır. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi her şeyden önce etkileyici bir vizyonun ortaya konması ve örgüt içerisinde paylaşılmasına bağlıdır. Değişim ve vizyon arasında bağlantının net olarak kurulması, değişim başarısını doğrudan etkileyeceği unutulmamalıdır (Argüden, 2004: 9-10).

Örgütsel değişim sürecinin kendine has bir takım özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Moran ve Brightman, 2001: 112):

- Değişim doğrusal olmayıp, değişimin açıkça ve net bir şekilde tanımlanmış bir başı ve sonu yoktur.
- Etkili değişim birden fazla iyileştirme çabalarının birleştirilmesi ile gerçekleşir.
- Değişim, örgütte yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşir.
- Örgütsel değişimde kişisel boyut önemlidir.
- Başarılı ve sürdürülebilir bir değişim için “ölçüm” anahtar bir kavramdır.
- Değişimde liderlik önemlidir.

Burnes (1996), bu özelliklere ilave olarak farklı özelliklerde belirtmiştir (Burnes, 1996: 14):

- Örgütsel değişim dinamik ve belirsiz bir çevrede bir örgütün değişime uyumunu amaçlayan sürekli bir süreçtir.
- Çoğunlukla küçük ölçekli değişiklikler olsa da zamanla büyük ölçekli değişimlerde bunlar vasıtasıyla olabilir.

- Yöneticilerin sade değişimi planlayıp uygulamaya koymakla yetinmemesi, riski ve denemeyi cesaretlendiren bir örgüt yapısı ve iklimi oluşturması, çalışanların sorumluluk almalarını teşvik ederek uygulamalara katılımlarının sağlanması gerekir.
- Örgütsel değişimde yöneticinin işi yapandan ziyade kolaylaştıran olması beklenir. Yöneticinin örgüte yön verme, önerilen değişikliklerin uygunluğunu yargılama sağlama konusunda birincil sorumluluğu ortak bir amaç yada kolektif bir vizyon geliştirmek olmalıdır.
- Örgütsel değişimde temel örgütsel faaliyetlerin başarıyla çalışması için temel unsurlar; iç ve dış çevre ve yetenekler hakkında bilgi toplama, iletişim ve öğrenmedir. Yeni beceriler geliştirmeyi, uygun cevaplar tanımlamayı kendilerinin ve başkalarının geçmiş ve şimdiki eylemlerinden bir bilgi çizgisi oluşturabilmek gerekir.

Örgütsel değişimin birçok boyuttan meydana gelmesi, birçok örgütsel fonksiyonun başarıyla birlikte yürütülmesine bağlıdır (Erdil ve Keskin, 2004: 6). Örgütsel değişimde net hedefler belirlemek ve ölçmek, değişimin yönüne rehber olmak açısından önemlidir (Oxtoby vd., 2002: 314).

Ayrıca örgütsel değişim yönetimde önemli olan pek çok husus bulunmaktadır. Örgütün değişiminde hem çalışanların hem de yöneticilerin değişim için bu önemli hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2002: 53-65):

- Değişim üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Değişim için güdülenme olmalıdır.
- Değişim hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.
- Değişim uzun sürebilir.
- Değişim için uzman yardımı olmalıdır.
- Değişim her zaman yukarıdan aşağıya olmamalıdır.
- Değişim zorla gerçekleştirilmemelidir.
- Değişim için kaynaklar yeterli olmalıdır.
- Değişimi gerçekleştirilmesi için her zaman bir sorunun oluşması beklenilmemelidir.
- Değişim her zaman reaktif olmamalı, proaktif de olmalıdır.
- Değişim sorumluluğu bireyin/örgütün üzerinde olmalıdır.
- Değişim için önceki deneyimler incelenmelidir.

- Grup dinamiğinden yararlanılmalıdır.
- Değişim için krizler fırsat olarak değerlendirilmelidir.
- Değişim değişime açık olmalıdır.
- Değişim yavaş olmalıdır.
- Değişim için sosyal ve davranış bilimlerinden yararlanılmalıdır.
- Değişim için eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
- Değişim için farkındalık oluşturulmalıdır.
- Değişim için sistem yaklaşımı izlenmelidir.
- Değişim örgütün tamamını kapsamalıdır.
- Bir değişim ekibi oluşturulmalıdır.
- Değişim için araştırmalar yapılmalıdır.
- Her kişi, her durum ve her örgüt değişim yapmak zorunda değildir.
- Değişimin külfeti gibi getirileri de paylaşılmalıdır.
- Değişimin temelinde değerler olmalıdır.
- Değişim modelleri genellenmemelidir.
- Değişim sıradanlaşmamalıdır.
- Değişimin somut sonuçları olmalıdır.
- Değişim inandırıcı olmalıdır.
- Değişimde karmaşıklıkları yönetmek gerekir.
- Değişim sağlanmalıdır ve yaygınlaştırılmalıdır.

Değişimin başarısında kilit unsurlardan birisi iyi bir örgütsel yapıdır. Etkili örgütsel yapı için, örgütün faaliyetleriyle çalışanlarına uygunluk önemlidir. Ayrıca örgütsel yapının, esnek olması ve örgütün büyüklüğü de göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan, 2002: 65-66). Örgütsel değişimin en önemli boyutu, örgütsel amaçların sürekli bir şekilde iyileştirilmesidir (Peker, 1995: 4).

## 2.5. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç, strateji, görev, yapı, teknoloji, kültür ve insan unsuru gibi önemli alanlara müdahale edilmesi ve değişimin bu temel alanları etkilemesi çoğunlukla kaçınılmazdır. Değişime müdahale edilmeden önce, sistemin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve değişime hazırlanması önem taşımaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 196).

Değişim yönetimi, yeni bilgi ve anlayışı ortaya konulmasında bilginin transferi, elde edilmesi ve oluşturulmasında becerili olmayı gerektirmektedir. Değişim yönetiminde rol oynayan değişkenleri ve kavramları tanımlamak oldukça zordur. Değişimin yönetimi farklı değişim kavramları, teknikleri, yöntemleri ve modelleri bilmeyi ve uygulamayı gerektirmektedir (Gökçe, 2004; Gökçe, 2005: 331).

Örgütsel değişim ile ilgili pek çok model bulunmaktadır. Bu modeller Tablo 2.1’de özetlenmiştir. Bazı modeller ise daha ayrıntılı bir şekilde ilerleyen kısımlarda ele alınacaktır.

**Tablo 2.1. Örgütsel Değişim Modelleri**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Değişim Modeli</b>	<b>Değişim Modelinin Kapsamı ve İçeriği</b>
Lewin (1947)	Üç Aşamalı Planlı Değişim	Çözülme – Değişme – Donma (Kozak ve Güçlü, 2003: 5)
Lippitt, Watson, Wesley (1958)	Yedi Aşamalı Değişim	1. Sorunun teşhis edilmesi, 2. Değişim için kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi, 3. Değişim ajanının motivasyonu ve kaynaklarının belirlenmesi, 4. İlerici değişim amaçlarının seçilmesi, eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi, 5. Değişim ajanının rolü seçilmeli ve herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanarak beklentilerin netleştirilmesi, 6. Değişimin sürdürülmesi, 7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinde değişim ajanı yavaş yavaş üstlendiği rolden çekilmesi (Lippitt, Watson ve Westley 1958’den Aktaran, Kritsonis, 2005: 3).
Kolb ve Frohman (1975)	Yedi Aşamalı Değişim Modelinin Uyarlanması	Önçalışma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete Geçme, Dengeleme ve Değerlendirme ve Bitirme (Huse 1975’den aktaran Dinçer, 2008: 34-35).
Weisbord (1976)	Altı Kutu Modeli	Modelde örgütü amaç, yapı, ödüller, yardımcı mekanizmalar, ilişkiler ve liderlik temsil etmektedir (Burke, 1992: 262). Weisbord’un modeli örgütteki sorunlu alanların tespit edilmesi için bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Belirtilen altı kutudan her biri örgütün bir cephesidir ve bunlar değişim için çevresel güçlere etkin bir şekilde tepki verirler (Keçecioglu, 2001: 30).
Beckhard ve Harris (1977)	Üç Aşamalı Değişim Modeli	Şuanki Durum, Geçiş Durumu, Gelecekteki Durum (Ankona vd., 2005’ten Aktaran, Basım vd., 2009: 23).
Schein (1980)	Lewin’in Modelinin Uzatılması	1. Basamak: Değişim İhtiyacı; İnsanlar mevcut durumdan hoşnutsuz olmalı. 2. Basamak: Bilişsel Yeniden Yapılanma. 3. Basamak: Kendini ve başkalarını dondurmak. Kalıcı olmak için değişimin bir parçası haline gelmek (Pryor vd., 2008: 8).
Waterman, Peters, Phillips (1980)	7S Modeli	Bu modele göre, örgütsel değişim sadece yapının meselesi değildir. Stratejinin çok önemli olmasına rağmen strateji ve yapı arasındaki etkileşim o kadar basit değildir. Etkili bir örgütsel değişim örgütün yapısı, stratejisi, sistemleri, liderlik stili, yetenekler, çalışanlar ve paylaşılan değerlerden geçmektedir (Waterman vd., 1980: 17).
Romanelli ve Tushman (1985)	Örgütsel Dönüşümün Kesikli Denge Modeli	Romanelli ve Tushman’ın (1985) geliştirdikleri örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli temel örgütsel değişimin özelliklerini ve köklü değişimleri açıklamak için önemli bir teorik çerçeveyi ortaya çıkarmıştır. Denge teorisi örgütlerin istikrarlı olduğu dönemlerde gelişen bir yapıya sahiptir. Modelin geçerliliği çok fazla çalışmada test edilmemiştir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1141).

**Tablo 2.1. Örgütsel Değişim Modelleri - Devamı**

Bullock ve Batten (1985)	Dört Aşamalı Değişim Modeli	Araştırmacılar 30 planlı değişim modelinin incelemiş ve bunları sentezledikten sonra dört aşamalı değişim modelini geliştirmişlerdir. Buna göre planlı değişim; değişim aşamaları ve süreçleri olmak üzere iki boyuta göre tanımlanır. Bu modelin aşamaları: ilk olarak araştırma, sonrasında planlama, üçüncü olarak eylem ve son olarak ise birleştirme aşamasıdır (Burnes, 1996 ve Morrison, 1998'den Aktaran Helvacı, 2010: 117-118).
Judson (1991)	Beş Aşamalı Değişimi Uygulama Modeli	1. Aşama: Analiz etme ve değişimi planlama, 2. Aşama: Değişim iletişimi, 3. Aşama: Yeni davranışların kabulünü kazanma, 4. Aşama: Statükodan arzulanan duruma geçme, 5. Aşama: Yeni durumun güçlendirilmesi ve kurumsallaştırılması (Armenakis ve Bedeian, 1999: 301).
Burke ve Litwin (1992)	Örgütsel Performans ve Değişimin Nedensel Modeli	Burke ve Litwin, (1992) yılında örgütsel performans ve örgütsel değişim ilişkisini inceleyen bir değişim modeli çerçevesinde çalışmışlardır. Bu modelde amaçlanan nasıl bir performans gösterildiğinde nasıl bir etkili değişim ortaya çıkacağı sorusudur. Araştırmacılar değişimi etkileyen dönüşümsel ve işlemsel faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Burke ve Litwin, 1992: 523).
Kanter, Stein Jick (1992)	"Büyük Üçlü" Örgütsel Değişim Modeli	Bu model, esnek, değişime uygun, daha az hiyerarşiye sahip ve birimleri arasında daha gevşek sınırları olan, çevreye duyarlı ve hassas olan örgütlere uyarlanabilir değişimi açıklamaktadır (Kanter vd., 1992: 3). Büyük Üçlü, 3 tür hareket: çevre/makro-evrimsel, yaşam döngüsü/mikro-evrimsel, politik/evrimsel 3 tür değişim: kimlik, koordinasyon ve kontroldeki değişim. Değişim sürecindeki 3 rol: değişim stratejisti, değişim uygulayıcıları, değişim alıcıları (Kanter vd., 1992: 14-16).
Kotter (1995)	8 Aşamalı Değişim Modeli	Kotter örgütü dönüştürmenin sekiz adımı olduğunu ortaya koymuştur. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: 1. Adım: Bir ivedilik duygusu oluşturmak, 2. Adım: Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek. 3. Adım: Bir vizyon yaratmak. 4. Adım: Vizyonu iletmek. 5. Adım: Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek. 6. Adım: Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak. 7. Adım: İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak. 8. Adım: Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak (Kotter, 1995: 8).
Cummings ve Worley (1995)	Beş Aşamalı Değişim Süreci	Araştırmacılar değişimi yönetmenin beş önemli faaliyet içinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur: 1. Değişime güdülenmenin sağlanması. 2. Bir vizyonun yaratılması. 3. Politik desteğin geliştirilmesi. 4. Geçiş yönetmek. 5. Gelişmeyi sürdürmek (Cumming ve Worley, 1995'ten Aktaran, Helvacı, 2010: 111-116).
Van de Ven ve Poole (1995)	Değişimin Dört Temel Motoru Modeli	Örgütsel değişim sürecinin açıklanmasında dört temel teoriden bahsetmektedir. Bunlar: Yaşam Döngüsü, Teoloji, Evrim ve Diyalektik'tir. Bu dört teori bir dizi değişim olayını farklı kavramsal motorlar ve farklı örgütsel düzeylerde faaliyet göstermektedir (Van den Ven ve Poole, 1995: 510).
Greenwood ve Hinings (1996)	Örgütsel Değişim Modeli	Greenwood ve Hinings (1996: 1022-1023), politik, düzenleyici ve teknolojik değişimlerin karmaşıklığı örgütlerin radikal değişim süreçlerinde etkili olduğunu, neo-kurumsal teori bakış açısında örgütsel değişimi anlayabilmek üzerine bir çerçeve geliştirmişlerdir.
Vollman (1996)	Dönüşümsel Zorunluluk Modeli	Örgütsel değişimin dönüşümsel zorunluluk modelinde 8x6 matris bulunmaktadır. Matrisdeki sekiz satırda: stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar, stratejik tepkiler, güçlükler ve öğrenme kapasitesi gibi değişkenler yer almaktadır. Matristeki altı sütunda ise değişkenler: kültür, yapılanma, koordinasyon, insan, bilgi ve teknoloji gibi değişkenler yer almaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 296).
Sastry (1997)	Simülasyon Modeli	Sastry modeli dört değişkenden oluşmaktadır. Bunlar: stratejik uyum, atalet, performans ve değişim için baskı şeklindedir. Her değişken yönetilmesi gereken bir takım davranışların denklemlerini içerir (Sastry, 1997: 247).

**Tablo 2.1. Örgütsel Değişim Modelleri - Devamı**

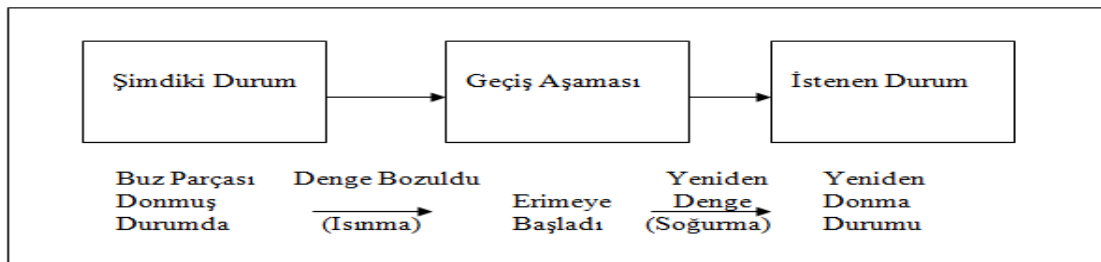
Senge vd. (1999)	Üç Aşamalı Model (Öğrenen Örgüt)	Başlatma, Muhafaza Etme, Yeniden Düzenleme ve Düşünme (Ankona vd., 2005'ten Aktaran, Basım vd., 2009: 23).
Shield (1999)	5 basamaklı model	1. Basamak: İstenen sonuçların tanımlanması ve planları değiştirmek. 2. Basamak: Değişim kapasitesi için yetenekleri oluşturmak. 3. Basamak: Yenilik çözümleri tasarlamak. 4. Basamak: Çözümlerin seçilip dağıtılması. 5. Basamak: Güçlendirmek ve iş faydalarını sürdürmek (Pryor vd., 2008: 8).
Armenakis ve Bedeian (1999)	Karma Değişim	Lewinin 3 aşamalı modelini değişim ajanlarının rollerini de ilave ederek geliştirilmesi ve ayrıca modelde değişim hedefleri de yer almaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 305).
Mento, Jones Dirmdofe (2002)	12 Aşamalı Model	1. Fikir ve kavram. 2. Değişim girişiminin tanımlanması, 3. Değişim için iklimin değerlendirilmesi. 4. Değişim planının geliştirilmesi. 5. Sponsor bulunması ve yetiştirilmesi. 6. Değişim için hedef kitlenin hazırlanması. 7. Değişim ile ilgili kültürel uyum oluşturulması. 8. Değişimin lider takımı bulunması ve geliştirilmesi. 9. Motivasyon için küçük kazanımlar oluşturulması. 10. Değişim için sürekli ve stratejik iletişim. 11. Değişim çabalarının ölçülmesi. 12. Öğrenilmiş derslerle bütünleştirilmesi (Pryor vd., 2008: 8).
Jick (2003)	10 Aşamalı Model	1. Değişim için örgütsel ihtiyaçları analizi. 2. Ortak bir vizyon ve yön oluşturmak. 3. Geçmişten ayrılmak. 4. Aciliyet duygusu yaratmak. 5. Güçlü bir lider rolü desteklemek. 6. Politik sponsorluklar kurmak. 7. Bir uygulama planı hazırlama becerisi. 8. Etkileşen yapılar geliştirmek. 9. İletişim, insanları dahil etmek ve dürüst olmak. 10. Güçlendirmek ve değişimi kurumsallaştırmak (Pryor vd., 2008: 8).

### 2.5.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947)

Örgütsel değişim sürecini ilk olarak 1947 yılında Kurt Lewin ele almıştır. Lewin'e göre değişimin üç aşaması bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla çözülme, değişme ve yeniden dondurma şeklinde sıralanır (Kozak ve Güçlü, 2003: 5).

Lewin çözülme aşamasında, değişime konu olan sistemin kendisini daha iyi olmaya iten güçlerle, daha iyi olmasını engelleyen güçlerin oluşturduğu "mevcut denge durumundan" rahatsız olunmasını ifade eder. Değişmede, yeni ve istenen bir denge durumu belirlenmesi ve oraya doğru harekete geçilmesidir. Son aşama olan yeniden dondurma da ise, ulaşılan yeni denge durumunda istikrarın sağlanması söz konusudur (Kılınç, 2001: 1).

Kurt Lewin planlı değişimin üç aşaması Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2. Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli**

**Kaynak:** Tokat, 2012: 123.



Kurt Lewin'in modeli daha sonraki dönemlerde Schein ve arkadaşları tarafından bireylere, gruplara ve bütün örgütlere uyarlanabilir hale getirilmiştir. Mevcut davranış kalıplarında canlandırma, yeni davranış kalıpları geliştirme ve son aşamada bu davranışları uygulamaya zorlama yeniden dondurma şeklini almıştır (Keçecioglu, 2001: 42).

**1. Aşama: Çözülme: (Buzların Erimesi, Canlandırma):** Buzların erimesi, canlandırma veya çözülme olarak adlandırılan ilk aşamada mevcut durumun yetersizliğinin örneklerle anlatıldığı ve değişime hazırlık yapıldığı aşamadır. Bu aşamada yönetici çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirir ve değişim ihtiyacı duygusunu oluşturur. Planlı değişim, tutum ve davranışlarla desteklenmediğinde uzun dönemli bir başarının sağlanması zordur. Çözölmeye baskılar, performansın azalması, sorunların veya fırsatların tanınması yardım sağlayabilir (Helvacı, 2010: 100-101).

Örgütsel değişimin ilk aşaması olan çözölmeye aşamasında, sistemin iyi bir şekilde analiz edilmesi, çalışan beklentilerinin iyi bir şekilde tespiti ve olası tepki ve dirençlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Mevcut durumdan yeni bir duruma geçişte, yeni durum hakkında bilgilerin toplanması, yeni bilgi, tutum ve alışkanlıklardan haberdar olunması gereklidir. Bu aşamada çalışanların yeni durum hakkında bilgilendirilmeleri ve ikna edilmeleri büyük önem taşır. Çözölmeye başarıyla gerçekleşebilmesi için çalışanların şüphelerinin giderilmesi, güven telkin edilmesi ve ikna edilmeleri şarttır. Değişimin mevcut durumdaki olanakları değiştireceği bilinmektedir. Mevcuttan memnun olan çalışanlar tedirginlik duyacak ve gelecek hakkında endişelenmeye başlayacaktır. Liderler bu durumu önceden sezip ona göre tedbir almalı, bu tedbirler amaçların uyumlaştırılmasına yönelik politikaları içermelidir. Aksi halde geçiş oldukça zor ve sancılı olacaktır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 197).

Çözölmeye amacı değişim için bireylerin ve grupların hazırlanmasıdır. Bu yönetsel bir sorumluluktur. İnsanların değişime duyulan ihtiyacı tanınması gerekir. Herhangi bir şeydeki değişim ve yenilenme gereksiniminin oluşturulması ile mevcut tutum ve davranışların uyumsuzluğu ortaya çıkar. Çözölmeye sağlanması için, bir sorunun bilinip farkına varılması, performansın düşmesi ve baskılar gerekmektedir. Eğer çalışanlar mevcut durumdan memnunsalra değişim konusundaki motivasyonları da o düşük olacaktır (Keçecioglu, 2001: 43).

**2. Aşama: Geçiş (Değişme):** Değişim için motivasyonun sağlanmasından sonra çalışanlar artık değişim için gereken yeni davranışları algılamaya hazırdır. Şartlı yeni düzenlemelerin geçerli olduğu bir yönetsel sorumluluk söz konusudur. İnsanlar, görevler, yapı ve teknolojide

bir takım değişimler meydana gelir. Lewin bu aşamaya zamanından önce giren birçok değişim ajanının varlığından bahsederek değişim düşüncesine çok acil girişildiğini belirtmiştir. Bunun sonucunda da koşullardaki değişime direnç olduğu ve bununda uygun olmayan bir “çözölme” ye neden olduğu tespit edilmiştir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde net hedeflerin ortaya konması ve sürdürülebilir bir enerji ihtiyacı söz konusudur (Keçecioğlu, 2001: 43).

Değişimin hedeflediği sonuçları ve istenen yapıyı açık ve net bir şekilde ortaya koymak ve bunu çalışanlarla paylaşmak çok önemlidir. Değişimde önemli olan bir diğer unsur ise, çalışanların sürece katılımı ve değişim politika ve uygulamalarını desteklemeleridir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 197).

**3. Aşama: Yeniden Dondurma:** Planlı değişimin ve yönetsel sorumluluğun son aşaması olan yeniden dondurma aşamasında, yeni davranış kalıplarının çalışanlardaki davranış kalıplarıyla bütünleştirilmesi sağlanmaktadır. Bütünleştirme çalışanların kişiliklerini ve diğer sistemleri etkilemektedir. Bu aşamada değişimin ivmesinin sürdürülmesinin tasarlanmasında, yüzleşilen zorluklar karşısında ekstra çaba sağlar ve yeniden dondurarak pozitif ve istenen çabalara doğru zorlar. Değerlendirme bu aşamada kilit bir role sahiptir (Keçecioğlu, 2001: 44).

### 2.5.2. Lippitt, Watson ve Westley Modeli (1958)

Planlı değişimin bir diğer modeli Kurt Lewin tarafından geliştirilen modele önce Lippitt, Watson ve Wesley tarafından sonrasında ise Kolb ve Frohman aracılığıyla geliştirilen yedi aşamalık bir planlı değişim modeli ortaya çıkmıştır (Huse 1975’den aktaran Dinçer, 2008: 34).

Bu modeldeki yedi aşama aşağıda gösterilmiştir (Lippitt, Watson ve Westley 1958’den Aktaran, Kritsonis, 2005: 3):

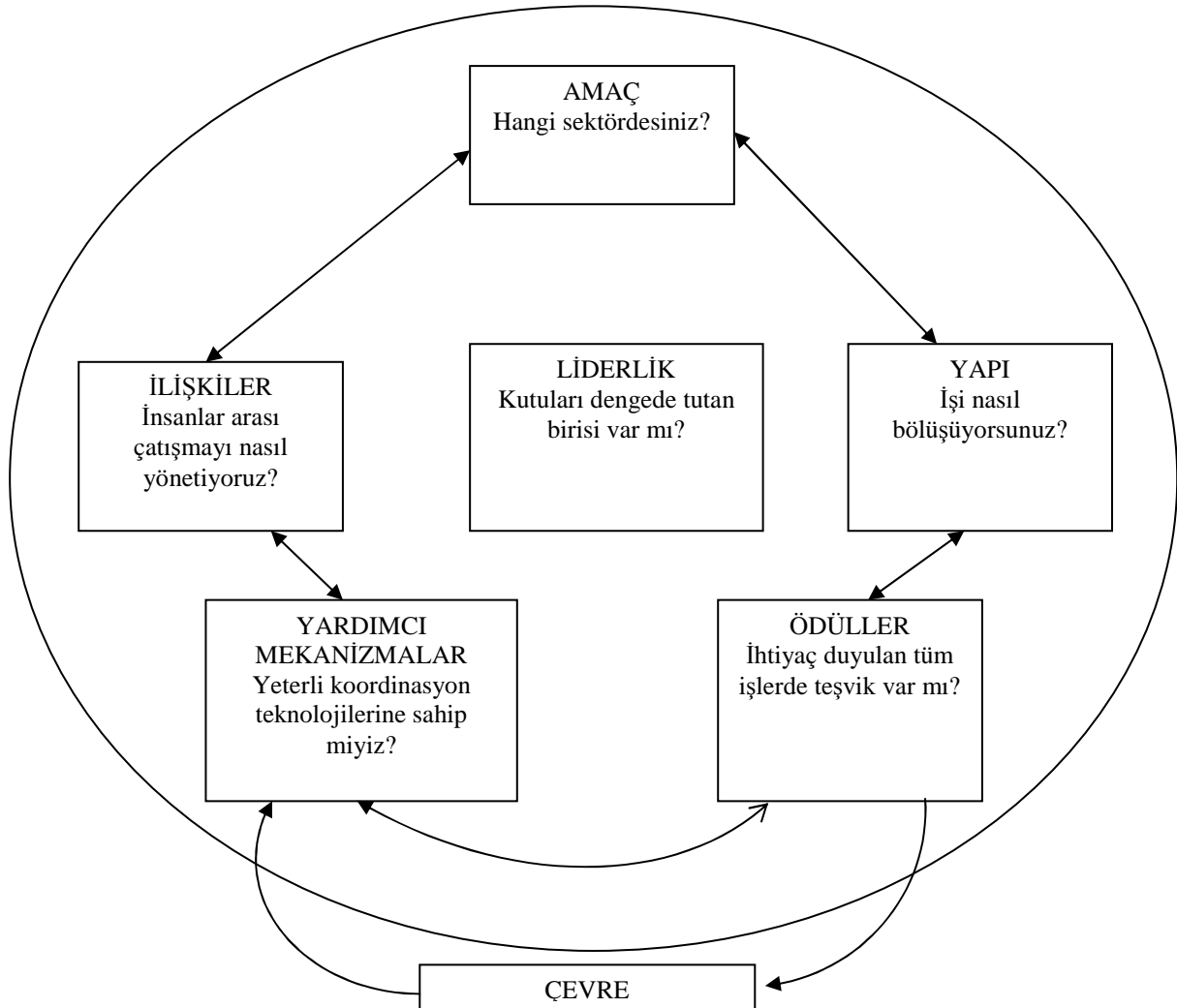
1. Sorunun teşhis edilmesi.
2. Değişim için kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi.
3. Değişim ajanının motivasyonu ve kaynaklarının belirlenmesi.
4. İlerici değişim amaçlarının seçilmesi, eylem planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi.
5. Değişim ajanının rolü seçilmeli ve herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanarak beklentilerin netleştirilmesi.
6. Değişimin sürdürülmesi.

7. Değişim örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinde değişim ajanı yavaş yavaş üstlendiği rolden çekilmesi.

Bu model değişimde daha çok değişim ajanına odaklanmakta ve değişimin değişim ajanı tarafından götürülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Kritsonis, 2005: 6). Kolb ve Frohman bu yedi aşamalık süreci; *Önçalışma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete Geçme, Dengeleme ve Değerlendirme* ve *Bitirme* olarak revize etmiştir (Huse 1975'den aktaran Dinçer, 2008: 34-35).

### 2.5.3. Weisbord'un Altı Kutu Modeli (1976)

Weisbord'un modelinde değişkenlerden birisi çevredir. Çevre örgütsel sistemi etkileyen bir unsurdur. Model çevresel etkinin gizli etkisini ve örgüt değişkenleri üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Modelde anahtar değişkenler liderlik ve yapıdan oluşmaktadır (Johnson, 2004: 165). Şekil 2.3'de Weisbord'un Altı Kutu Modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Weisbord'un Altı Kutu Modeli

Kaynak: Johnson, 2004: 165.

Modelde örgütü amaç, yapı, ödüller, yardımcı mekanizmalar, ilişkiler ve liderlik temsil etmektedir (Burke, 1992: 262). Weisbord'un modeli örgütteki sorunlu alanların tespit edilmesi için bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Belirtilen altı kutudan her biri örgütün bir cephesidir ve bunlar değişim için çevresel güçlere etkin bir şekilde tepki verirler (Keçecioglu, 2001: 30).

#### **2.5.4. Waterman, Peters ve Phillips 7S Modeli (1980)**

Bu modele göre, örgütsel değişim sadece yapının meselesi değildir. Stratejinin çok önemli olmasına rağmen strateji ve yapı arasındaki etkileşim o kadar basit değildir. Etkili bir örgütsel değişim örgütün yapısı, stratejisi, sistemleri, liderlik stili, yetenekler, çalışan ve paylaşılan değerlerden geçmektedir (Waterman vd., 1980: 17). 7S modelinde 7S (strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values) açık bir şekilde iletimini ve bu yedi değişken arasındaki ilişkilerin tanınmasını önemsemektedir. Fakat 7S modeli herhangi bir dış çevreyi ve performans değişkenlerini içermez (Burke ve Litwin, 1992: 524).

#### **2.5.5. Romanelli ve Tushman'ın Örgütsel Dönüşümün Kesikli Denge Modeli (1985)**

Tushman ve Romanelli örgütsel dönüşüm için bir kesikli denge modeli önermiştir. Örgütler sınırlandırılmış ve davranışları ayarlanmış tek bir noktaya doğru yönelen kesintili bir yeniden yönlendirmeye doğru gelişmektedir. Yakınsak dönemler artan değişim süreleri ve adaptasyon sürelerine başvurmaktadır. Bu dönemler etkili performans ile ilişkili veya ilişkisiz olabilir (Tushman ve Romanelli, 1985: 171).

Romanelli ve Tushman'ın 1985 geliştirdikleri örgütsel dönüşümün kesikli denge modeli temel örgütsel değişimin özelliklerini ve köklü değişimleri açıklamak için önemli bir teorik çerçeveyi ortaya çıkarmıştır. Denge teorisi örgütlerin istikrarlı olduğu dönemlerde gelişen bir yapıya sahiptir. Modelin geçerliliği çok fazla çalışmada test edilmemiştir (Romanelli ve Tushman, 1994: 1141).

#### **2.5.6. Burke-Litwin Modeli (1992)**

Burke ve Litwin 1992 yılında örgütsel performans ve örgütsel değişim ilişkisini inceleyen bir değişim modeli çerçevesinde çalışmışlardır. Bu modelde amaçlanan nasıl bir performans gösterildiğinde nasıl bir etkili değişim ortaya çıkacağı sorusudur. Araştırmacılar değişimi etkileyen dönüşümsel ve işlemsel faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Dönüşümsel değişim dış çevreye bir cevap olarak ortaya çıkar ve doğrudan örgütsel misyon, strateji,

liderlik ve kültür ile ilişkilidir. İşlemsel faktörler ise yapı, sistemler, yönetim uygulamaları ve örgüt iklimini etkilemektedir. Bu iki ana faktör sonuçta örgütsel performansı etkileyen motivasyonu etkilemektedir (Burke ve Litwin, 1992: 523).

### 2.5.7. Kotter'in Değişim Modeli (1995)

Kotter örgütü dönüştürmenin sekiz adımı olduğunu ortaya koymuştur. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kotter, 1995: 8):

1. Adım: Bir ivedilik duygusu oluşturmak.
2. Adım: Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek.
3. Adım: Bir vizyon yaratmak.
4. Adım: Vizyonu iletmek.
5. Adım: Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek.
6. Adım: Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak.
7. Adım: İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak.
8. Adım: Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Kotter bu basamakların yerine getirilmesinin değişimin başarısını etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bu basamaklar yukarıdan aşağıya doğru gitmekte ve son basamakta yeniden ilk basamağa dönüşmektedir.

### 2.5.8. Van de Ven ve Poole'un Değişimin Dört Temel Motoru Modeli (1995)

Örgütsel değişim sürecinin açıklanmasında dört temel teoriden bahsetmektedir. Bunlar: Yaşam Döngüsü, Teoloji, Evrim ve Diyalektik'tir. Bu dört teori bir dizi değişim olayını farklı kavramsal motorlar ve farklı örgütsel düzeylerde faaliyet göstermektedir (Van den Ven ve Poole, 1995: 510).

*Yaşam döngüsü* teorisinde değişimin eli kulağındadır. Bu değişim sürecinin altında yatan bir form, mantık, program ve kod vardır. Bunlar değişim sürecini düzenler ve mevcut durumdan diğer duruma geçiş için bir fikir verir. Örgütsel varlıkları yaşam döngüsü teorisi genellikle kurumsal kuralların gelişimi veya gelişim için belirli bir dizi gelişim faaliyetlerine ihtiyaç duyan programları açıklamaktadır (Van den Ven ve Poole, 1995: 515).

*Teoloji* teorisinde Teoloji'ye göre örgütsel varlıkların gelişimi bir amaç veya hedefe doğru ilerlemektedir. Örgütün amaca yönelik ve edinsel olduğu varsayılmaktadır. Bu teori birlikte düşünebilen ve tek bir varlık olarak hareket edebilen bireyler, gruplar veya örgütler için işleyebilir. Değişimin gerçekleşmesinde amaç, uygulama, değerlendirme ve gelişim sürecini ifade etmektedir (Van den Ven ve Poole, 1995: 516).

*Diyalektik* teori, örgütsel varlığın hâkimiyeti ve kontrolü için birbirleriyle rekabet eden kuvvetler ve çelişkili değerlerin olduğu bir durum içerisinde var olmaya çalıştığını söyleyen Hegelci varsayıma dayanmaktadır. Bu karşıtlıklar örgütsel varlığın içinden veya dışından kaynaklanabilir. Diyalektik süreç teorisinde, istikrar ve değişim güç dengesiyle karşıtlıklar arasındaki mücadele ile açıklanır (Van den Ven ve Poole, 1995: 517).

*Evrimsel* teori, evrim bazen değişim ile eşit kabul edilmesine rağmen, geniş topluluklar, sanayi ve toplumun genelindeki örgütün kümülatif yapısal değişikliklerine odaklanan daha kısıtlayıcı bir anlamda kullanılmaktadır. Evrimsel model örgütlerin gelişimi için tekrarlayan bir dizi çeşitlilik, seçim ve kaybetmeme durumları arasında olan bir değişim sürecini ifade etmektedir (Van den Ven ve Poole, 1995: 518,521).

### **2.5.9. Greenwood ve Hinings'in Örgütsel Değişim Modeli (1996)**

Greenwood ve Hinings (1996: 1022-1023), politik, düzenleyici ve teknolojik değişimlerin karmaşıklığı örgütlerin radikal değişim süreçlerinde etkili olduğunu, neo-kurumsal teori bakış açısında örgütsel değişimi anlayabilmek üzerine bir çerçeve geliştirmişlerdir. Kurumsal teori genellikle örgütsel değişim teorisi olarak kabul edilmez ama örgütlerin belirli bir alan veya nüfusunda yaptığı bir takım düzenlemeleri ve benzerlikleri içermektedir. Örgütsel değişimin kurumsal ve pazar kavramlarını ortaya çıkardığını belirten araştırmacılar, bu aşamaya kadar pazar ve kurumsal kavramlarının, ilgi ve memnuniyetsizlik, değer ve bağlılık, güç bağımlılığı ve hareket kabiliyetinin örgütsel değişimle doğrudan bağlı olduğunu öne sürmektedir (Greenwood ve Hinings, 1996: 1034).

### **2.5.10. Sastry'nin Simülasyon Modeli (1997)**

Sastry modeli dört değişkenden oluşmaktadır. Bunlar: stratejik uyum, atalet, performans ve değişim için baskı şeklindedir. Her değişken yönetilmesi gereken bir takım davranışların denklemlerini içerir (Sastry, 1997: 247). Çalışmalarının sonucunda örgütlerde örgütsel değişim çabalarının neden başarısızlıkla sonuçlandığına ilişkin varsayımlarda bulunmuştur.

Bu varsayımlar (Sastry, 1997: 265-266):

- Yeni seçilen stratejik uyumun çevrenin ihtiyaçlarıyla uyuşmaması,
- Örgütün uyum ve performans algısına çarpık önyargı ve dikkatsizlik,
- Örgütün aşırı derecede performans baskılarına duyarlı olması ve örgüt çevre uyumunu ihmal etmesi,
- Örgütün stratejik uyuma olan algıları çok yavaş güncellemesi,

- Örgütün stratejik uyuma yeterince duyarlı olmayışı,
- Örgütün çok hızlı değişen çevrede deneme sürelerinin kullanımında başarısız olması şeklindedir.

Literatürde örgütsel değişim ve değişimi gerçekleştirmeye yönelik olarak çok fazla model bulunmaktadır. Bu modellerinin temelini Lewin 3 adımlı planlı değişimle atmıştır. Günümüzde pek çok örgüt çeşitli değişim modellerine ihtiyaç duymakta ve modeli kendi içerisinde uygulamaya çalışmaktadır.

## 2.6. Örgütlerdeki Değişimin Sınıflandırılması

Örgütsel değişim çok farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bu kısımda örgütsel değişimin çeşitli sınıflandırma tekniklerine yer verilmiştir.

### 2.6.1. Planlı-Plansız Değişim

Değişimin planlı-plansız, olması değişim sürecinin her aşamasının önceden belirlenip uygulanmasıyla ilgilidir. Bir değişim önceden belirlenip uygulanıyorsa bu planlı değişimdir. Yönetim yazınında değişim dendiğinde vurgulanan çoğu zaman planlı değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve sürecindeki aşamaların önceden belirlenmeyip, örgütün üzerine gelen, hazırlıksız yakalandığı durumlarda, kriz gibi, hiç düşünülmeyen önlem ve kararların almaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel, 2013: 673).

Plansız değişimin büyük bir bölümü evrimsel özellik taşımaz ancak yeni bir duruma karşı hızlı bir reaksiyon olarak ortaya çıkar. Örgütler değişimi planlamamış ve çoğu kez çok geç olana kadar gereksiz olduğunu düşünmüşlerdir. Genellikle bu değişim bir krizden kurtulmak, yeni ortaya çıkan veya beklenmeyen bir fırsattan yararlanmak üzere yapılır. Bir örgütte gerçekleştirilen değişimlerin tümü kaçınılmaz ve plansız bir haldeyse, bu örgütün kötü yönetildiği söylenebilir. Örgüt ileriye göremez, gelecek fırsatlara ve kısıtlara gereken tepkiler konusunda isteksiz ve kabiliyetsizdir (Kubr, 2010:112-113).

Örgütsel etkililiğin artırılması için girişilen değişim çabalarının rastgele veya plansız değil planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi günümüz örgütlerinin büyüklüğü, karmaşıklığı ve yapıları dikkate alındığında bir zorunluluktur (Özen, 1991: 92).

Örgütlerin kendiliğinden değişimi ve örgütün mevcut denge durumunu açıkça tehdit eden negatif şartlara karşılık olarak girişilen değişimler plansız değişimlerdir. Bu değişimlerin karar verme ve gerçekleştirme sorumluluğu üst yönetime aittir. Bunun aksine, örgütün işlevselliğini ve rekabetçi çevreye uyumlu bir şekilde geliştirmeye yönelik ve bilinçli bir şekilde yapılmaya çalışan değişim planlı değişimdir (Kılınç, 2001: 1). Planlı değişim, örgüt

içinde mevcut etkinlikleri, işleri, ilişkileri, bireysel ve grup normlarını ve alışkanlıklarını dikkate almak zorundadır (Eren, 2012: 603).

Planlı değişim örgütsel yapı, süreç, insan kaynağının özelliklerine ve kültüre yönelik bir müdahaleyi içermektedir. Örgütün bu alanlarındaki etkinliğini arttırmaya çalışmaktadır. Planlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken bu sürecin başarısı için profesyonel değişim uzmanları gerekmektedir (Çağlar, 2005: 71). Planlı değişim, bilinçli olarak yapılması ve belirlenmiş olan amaçlara yönelik olması sebebiyle diğer değişim türlerinden farklıdır. Kişiden gruba, örgüte ve topluma kadar her türlü sosyal unsura uygulanabilen bir yapıya sahiptir (Dinçer, 2008: 36).

### **2.6.2. Makro-Mikro Değişim**

Makro-Mikro değişim faaliyetleri, örgütlerde değişime konu olan unsurların sayısı ile alakalıdır. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını, mikro değişim ise, örgüt içindeki çeşitli düzeylerde herhangi bir konu ile ilgili gelişimi ifade etmektedir (Çağlar, 2005: 16).

Makro ve mikro değişimin farklı bir şekilde olarak ele alındığında geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişim ortaya çıkmaktadır. Burada da odaklanılan temel konu, örgütte değiştirilmek istenen unsurların sayı ve yaygınlığına göre geniş veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu oluşudur (Koçel, 2013: 674).

### **2.6.3. Öngörücü-Tepkisel Değişim**

Öngörücü değişim, tahmin edilen çevre şartları doğrultusunda, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerini değiştirmesini, yani öngörülen gelecekte karşılaşılabilecek durumlara örgütün hazırlanmasını ifade etmektedir. Tepkisel değişim ise, önceden öngörülen şartlara göre örgütün değişim yapması değil, fiilen karşılaşılan şartlara uyabilmek adına değişim yapmaktır (Koçel, 2013: 673). Öngörücü değişim çabaları planlı değişime benzerken, tepkisel değişim çabaları ise plansız değişimle örtüşmektedir.

### **2.6.4. Aktif-Pasif Değişim**

Pasif değişim, bir örgütün dışsal çevre şartlarına uyum sağlaması için kendi içerisinde yaptığı değişimi ifade etmektedir. Aktif değişim ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkileyerek değişimlerine yol açmasıdır (Koçel, 2013: 674).



### 2.6.5. İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Köklü Değişim

Değişim eylemi her defasında küçük bir ilerleme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde değişikliklerin yapılmasını veya mevcut durumun tamamen ve radikal bir şekilde değişimini sağlayacak değişikliklerin yapılmasını ifade eder (Koçel, 2013: 674). Sürekli ve kısmen uygulanan değişim yöneticilerin iş hayatlarında karşılaştıkları pek çok durumu kapsamaktadır (Hussey, 1997: 14).

İyileştirme şeklinde adım adım değişimin aksine köklü değişim, temelden gerçekleştirilen bir değişim türüdür. Bu değişim türü, stratejik, önsezili ve dönüşümsel değişim olarak da açıklanabilir. Örgütün gözle görülür bir şekilde etkileyen ve başarıya ulaşılması durumunda değişimin getirdikleri hem örgüt içinde hem de örgüt dışında fark edilmesini sağlayan bir değişim türüdür. Genellikle bu değişimler büyük ölçekli, örgütün gelecekteki faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve çoğu zaman büyük karışıklıklara sebebiyet veren değişimlerdir (Hussey, 1997: 14-15).

Ayrıca bu değişim türlerine ilave olarak, gelişimsel değişim, geçişsel değişim ve dönüşümsel/devrimsel değişim bulunmaktadır (Özözer, 2012: 35). Bu değişim türleri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

**Gelişimsel değişim:** Bu değişim şekli iyileştirme şeklinde yapılan değişime oldukça benzerdir. Çalışanların sahip oldukları, yetenek, iş yapış yöntemi, performans standartları, mevcut ve gelecekteki gereksinimleri ölçmede yetersiz oldukları için bunların geliştirmek üzere kurgulanan değişimleri ifade eder. Amaç, var olanda yapılacak olan düzenlemelerdir (Özgen ve Günlü, 2008: 378).

**Geçişsel değişim:** Bu değişim şekli gelişimsel değişimin bir seviye ötesi, biraz daha zorlayıcısı şeklindedir. İş yapma süreçlerinin veya prosedürlerinin tamamıyla değiştirilmesi bu değişim türüne girmektedir (Özözer, 2012: 36).

**Dönüşümsel/Devrimsel değişim:** Bir değişim, radikal bir teknoloji atılımı ve faaliyet gösterilen pazarda çok güçlü yeni rakiplerin ortaya çıkmasıyla, örgütün veya tüm sektörün iş yapış süreçlerinde veya modellerinde çok büyük bir atlama veya iş modelinin tamamıyla revizyonu manasına gelir (Özözer, 2012: 37).

### 2.7. Örgütsel Değişim Alanları

Örgütsel değişim kararı riskli bir karardır. Bireysel ve örgütsel anlamda riskin alınması için değişime olan motivasyonun anlaşılması önemlidir. Örgüt ve değişim kavramı birbirini tamamlayan kavramlar değildir. Örgütlerin hepsi içsel ve dışsal bir takım beklentilere cevap verebilmek amacıyla kurulmuş sistemlerdir (Keçecioğlu, 2001: 4).

Örgüt içerisinde örgütsel değişimin gerçekleştiği pek çok alan bulunmaktadır. Pek çok yazar ve araştırmacı örgütsel değişimin örgütün farklı alanlarında gerçekleştiğinden bahsetmiştir. Yapılan araştırmalarda ortak olarak ön plana çıkan örgütsel değişim alanları; kişisel değişim, teknolojiye ilişkin değişim, ekonomik değişim, kültürel değişim ve örgüt yapısındaki değişim olarak sınıflandırılabilir. Bu kısımda örgütsel değişimin hangi alanlarda nasıl gerçekleştirildiği ele alınacaktır.

### 2.7.1. Kişisel ve Kültürel Değişim

Kültürel ve kişisel değişim çalışanların inançları değerleri, normları, tutumları ve davranışlarının değiştirilmesi ile ilgilidir. Kişisel değişiklikler daha az sayıdaki insanı kapsarken kültürel değişimler örgütün tamamı üzerinde etkilidir. Kişisel değişimlerde izlenebilecek iki uygulama bulunur. İlki eski çalışanları yeni çalışanlarla değiştirmek, ikincisi ise çalışandaki tutum ve davranışlarda değişim yapmaktır (Genç, 2007: 321).

Kültürün değişimi zor, ikna gerektiren ve uzun bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel değişimin başarılı olması için iyi bir planlama ve yönetim gereklidir. Örgütlerde kültürel değişimin meydana gelmesinin temel sebepleri; örgütün yaşam seyirindeki durumu, kültürü oluşturan unsurlarda zamanla meydana gelen değişim ve kriz durumları şeklinde belirtilebilir (Basım vd., 2009: 30-31).

Örgüt kültürünü değiştirmek için çok güçlü bir motivasyon gereklidir. Örgütü yeni bir yöne yönlendirmek ve harekete devam etmek çok fazla dikkat gerektiren bir strateji oluşturmaya bağlıdır. Kültürel değişim sürecinde, her örgütün eşsiz bir varlığa sahip olduğu unutulmadan, etkili ve sürdürülebilir bir kültürel değişim stratejisi oluşturmak için aşağıdaki beş adımlı süreç bir başlangıç noktası olabilir (Miller, 1998: 152-153):

1. Adım: Örgütsel şartları tanımlayın.
2. Adım: Değişim için öz savunucular inşa edin.
3. Adım: Gönüllülük üzerine inşa edin.
4. Adım: Liderlik ve koçluk yapın.
5. Adım: Sistemi değiştirin.

Örgütler için değişim kaçınılmazdır. Yıllarca araştırmacılar bazı değişim araçları bulmaya çalışmış ve kültürün, bireyin davranışları ve tutumları üzerindeki etkisinden dolayı önceliği, örgüt kültürünü değiştirmeye yönelmişlerdir. Fakat bu yazıldığı kadar kolay bir durum değildir. Sonuç olarak, liderin örgüt yönetimine olan etkisiyle birlikte, güçlü ve etkili bir liderlik yaklaşımının örgüt kültürünü istendik davranışlar ve tutumlar oluşması yönünde etkilemesi, değişiminde bu sonuçla gerçekleştirilmesi olasıdır (Olkun, 1996: 572).

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör insan yani çalışandır. Örgütsel değişim çalışanların kişisel değişim derecelerinin toplamından daha ayrı bir şeydir fakat örgütsel değişim ve uyum derecesi kişisel değişimin bir sonucudur (Peker, 1995: 3).

Peker (1995), Leavitt, 1964'ten aktardığına göre örgütlerde insana dair değiştirilebilecek unsurları aşağıda sıralamıştır (Peker, 1995: 5):

- Bireyin tutum ve davranışları,
- Grupların tutum ve davranışları,
- Yönetim felsefesi,
- Örgüt üyelerinin değer yargıları,
- Örgüt kültürü.

Örgütsel değişimlerde, örgüt bilinmeyen bir korku ortamına gider. Bilinmeyen her zaman bir başarısızlık veya yok olma gibi korku unsurlarını tetiklemektedir. Değişim anlarında örgütün değişiminden etkilenen tüm çalışanlar, daha önceden karşılaşmadıkları sorularla yüzleşir. Örgütte yaratıcılığa dayalı sistemler oluşturma korku ortamının ve bilinmeyen soruların cevaplanmasında önemli bir yere sahiptir. Derin değişimlerin yaşandığı örgütler organik örgütlerdir. Organik örgütü oluşturabilmenin en önemli noktası organik bireylerdir. Tepkici örgüt tepkici insana gereksinim duymaktadır. Tepkici örgütler çevreyle daha kolay uyum sağlarken, tepkici çalışanlar ise örgütlerle uyuşmaktadır. Eğer bir örgüt daha sık derin değişimler yaşıyorsa örgütteki çalışanlar daha derinden değişmelidir (Keçecioglu, 2001: 4-5).

Değişimin temelini “insan” oluşturur. İnsan değişmediği sürece bir şeyin değişmesi mümkün değildir. Bundan dolayı değişim insana bağlı ve insanla gerçekleştirilmektedir. Bireyin zihinsel ve beyinsel değişimi onun kendini geliştirebilmesi açısından son derecede önemlidir. Bireysel değişimi öncelikli olarak bireyin kendisinin istemesi gerekmektedir. Çünkü zorlamayla olan değişimden değişim sonrası beklenen sonuçların alınması çok zordur (Aytürk, 2010, 184).

Örgütsel değişim sürecinin bir öğrenme süreci olduğu varsayılırsa, davranışların değişimi son derecede gereklidir. Bu yüzden örgütsel değişimde, örgüt içerisinde her düzeyde örnek teşkil edebilecek kişilerin değişim hedefi çevresinde birleştirilmesi önemlidir. Değişimi gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerin örgüt ortamından soyutlayacak tedbirlerin alınması fayda sağlayan bir durumdur. Çünkü bireyin rolü, sorumluluğu ve ilişkileri değiştiğinde pozisyondan ziyade değişimin kendisine odaklanma potansiyeli artmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların örgütten uzak olması yaratıcılık gücünün de artmasına etki etmektedir. Değişimin

örgüt çalışanlarınca sahiplenilmesi için örgütte katılımcılığa dayalı bir anlayışın hakim olması gereklidir. Sorun tespitinde ve çözümlerin üretilmesi aşamasında, çözümden etkileneceklerin çözümü uygulamada sorumluluğu düşünüldüğünde onların katkılarını almak ve tekrarlardan kaçınmak, uygulamanın etkinliğini arttıran bir durumdur. Örgütsel değişimde inanç olmazsa değişiminin başarılı sonuçlanması mümkün değildir. İnanıcı tetikleyen en önemli faktör başarıların karşılığını almaktır (Argüden, 2004: 10). Kişisel ve kültürel değişim için örgütler eğitim ve geliştirme programları ve örgüt geliştirmeden yararlanırlar (Daft, 2003: 392).

### 2.7.2. Teknolojik Değişim

Bilimsel araştırmaların çıktısı olan her yenilik örgütlerde diğer değişimlerin kaynağı olup farklı değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bilimin ortaya çıkardığı bu teknoloji devrimi çalışanların konumlarını değiştirmiş, kadını evden çıkarmış, üretimin ve örgütlerin büyümesine, uzmanlaşmaya gidilmesine olanak sağlamıştır (Peker, 1995: 2). Teknolojik değişim tüm yönleriyle olmasa da, örgütsel değişim için önemli bir etkidir. Otomasyon sistemleri ve makineleşmenin iş yaşamında giderek önemli bir hale dönüşmesiyle bu durum daha da belirginleşmiştir (Ülgen, 1989: 174).

Bugün örgütsel değişimin olduğu alanların göze en çok görünen kısmı teknoloji meydana gelen değişimlerin örgütleri nasıl etkilediğidir. Örgütler birçok süreçte teknolojiden yararlanmaktadır. Bilgisayar, bilgi teknolojileri ve otomasyon sistemler sayesinde birçok işlemi yapmak oldukça az zaman almakta ve bu da örgütlerin işlerini daha kısa sürede gerçekleştirilmelerine neden olmuştur. Ürünler daha kaliteli, hızlı, güvenilir ve ekonomik bir şekilde üretilmektedir. Yönetim kademesi açısından bakıldığında, bilgiyle alakalı işlemler kolaylaşmış ve bu da karar alma süreçlerini doğrudan etkilemiştir. Bilgi teknolojileri kararların daha hızlı, esnek ve kesin hale gelmesini sağlamıştır. Alınan her karara örgütteki herkesin katılımı, uygulaması ve geri dönmelerin daha kısa sürelerde olduğu bir gerçektir. Bu durum günümüz örgütlerinin çağın teknolojisini yakından takip etmelerini zorunlu kılmış ve örgütler için itici bir güç haline dönüşmüştür. Artık örgütlerin teknolojik olarak değişimi isteğe bağlı olmaktan çıkmıştır (Basım vd., 2009: 29).

Teknoloji dünyadaki değişimden en fazla etkilenen olayların başında gelmektedir. Bugünün örgütleri, tüketicilerin ürünlere bakış açılarının, zevk ve tercihlerinin farklılaşmasına uygun olarak mal ve hizmet üretmek zorundadır. Ayrıca ürünlerin dağıtımını ve hizmetin sunumu ile ilgili yenilikler teknolojik yenilenmeyi de beraberinde getirmektedir. Örgütler artık araştırma ve geliştirmeye daha fazla önem vermektedir. Değişimin daha iyi

okunabilmesi açısından teknolojik gelişmelerin çok yönlü incelenmesi gerekmektedir (Çağlar, 2005: 34).

Teknolojik değişim, örgütlerin üretim süreçleri ve örgütsel yapılarıyla ilgilidir. Bu tür değişimler bir ürün veya hizmetin daha verimli hale gelmesini sağlamak için tasarlanmaktadır (Daft, 2003:387). Teknolojik değişimlerin iş dünyasına önemli etkilerinden birisi rekabeti tetikleme ve yeni teknolojilerin üretimine katkı sağlamasıdır (Çağlar, 2005: 40).

### **2.7.3. Ekonomik Değişim**

Değişim etkisinin en fazla olduğu alanlardan bir tanesi ekonomidir. Temel zenginlik kaynağını para ve ölçek ekonomisine dayandıran klasik yaklaşımlar, günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çağın şartlarının gerektirdiği ekonomi temeline bilgiyi alan, hız-maliyet ve kalite üçgenini benimseyen bir yaklaşımda bir yapı ve ilişkiler sistemi halindedir (Çağlar, 2005: 27).

Liberal veya kapitalist ekonomilerde, yöneticinin rolü çok fazladır. Üretim, pazarlama ve finansa dair bütün kararlar yöneticinin girişkenliğine bırakılmıştır. Müşteriler mal veya hizmetleri istedikleri yerden satın alabilmektedir. Rekabet olgusu önemli olduğundan, örgütün çevresinde meydana gelen ekonomik gelişmeler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu ekonomik sistemlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki değişim, kısa-uzun vadede plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği arttıran, örgütün ticari anlamda parlaması için çaba gösterme eğilimindedir (Ülgen, 1989: 170-171).

1930'lı yıllarda meydana gelen ekonomik krizle başlayan Keynesyen politikalar 1980'li yıllardan itibaren geçerliliğini ve etkisini kaybederek yeniden liberal politikalar ekonominin temelini oluşturmaya başlamıştır. Küresel ekonomi liberal politikalar sayesinde ekonomik açmazların üstesinden gelmiştir. Sosyalist ve devletçi politikalar izleyen ülkeler liberal politikalarla ekonomiyi düzeltmeye çalışmıştır. Bu yüzyılda liberalizmin ilkeleri yeniden benimsenmeye başlamıştır (Tunçer, 2013b: 902).

### **2.7.4. Yapısal Değişim**

Günümüzde örgütler yapı olarak dikey ve yatay farklılaşmaya gereksinim duymaktadır. Örgütleri birbirlerinden ayıran konu ise bu farklılaşmanın nasıl olacağıdır. Burada örgüt yönetimine düşen en önemli iş, örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde yapısal olarak doğru dengeyi bulmaktır. Bu dengenin araştırılması ve örgüte uyumlaştırılması yapısal değişimin göstergesidir (Basım vd., 2009: 30).

Örgütlerdeki yapısal değişimler, amaçlar, otorite hiyerarşisi, yapısal nitelikler ve yönetim sistemleri ile alakalıdır. Örgütün tüm yönleriyle ilgili tüm değişimler yapısal değişim grubuna girmektedir. Yapısal değişimler aşağıdan yukarıya doğrudur. Alt kademe çalışanlar yönetim süreçleriyle ilgili çok az bilgi ve uzmanlığa sahip olduklarından, orta ve üst kademedeki yöneticiler bu konuda uzman oldukları için değişimlerin yönü aşağıdan yukarıya doğrudur (Genç, 2007: 321).

Örgütsel değişim alanlarıyla ilgili olarak açıklanan alanların yanı sıra farklı alanlarda örgütsel değişim olduğu görülmektedir. İşin yapısındaki değişim, çalışma koşullarındaki değişim, süreçlerdeki değişim ve insan ilişkilerindeki değişimde örgütsel değişimin diğer alanlarıdır (Basım vd., 2009: 31-32, Genç, 2007: 321).

## 2.8. Örgütsel Değişimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel değişim daha önce de belirtildiği üzere riskli bir o kadar korkutucu ve karmaşık bir süreçtir. Örgütsel ve bireysel anlamda bilinmeyene doğru gitmek bazen farklı durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütsel değişim başarısı için, örgütsel değişimi yaparken belirli başlı unsurların örgütsel değişim üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır. İçinde bulunduğumuz dönem bilgi çağıdır. Artık pek çok unsur bir anda yenilenmekte, değişmekte ve eskimektedir. Değişim son derece hızlı gerçekleşmektedir. Örgütler yaşamlarını sürdürdükleri bu dinamik çevresel ve örgütsel koşullara uymak zorundadırlar.

Örgütsel değişimi etkileyen bir takım örgüt içinden kaynaklanan faktörler bulunmaktadır. Johnson (2004: 156) örgütsel değişimi etkileyen unsurları; liderlik, strateji, yapı, teknoloji, kültür ve ödüllendirme ve tanınma olarak ortaya koymuştur. Ayrıca örgütün dış çevresindeki değişim, örgütün yaşı, büyüklüğü, performansı ve sahiplik yapısı örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi üzerinde etkilidir (Boeker, 1997: 160-161).

**a) Örgütün Dış Çevresinin Örgütsel Değişime Etkisi:** Burke ve Litwin, (1992: 523) örgütsel değişimin dış çevre koşullarından fazlasıyla etkilendiğini ve dış çevre unsurlarının doğrudan örgütsel misyon, strateji, kültür ve liderliği etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel değişimi etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri rekabet ortamıdır. Barnett ve Carroll (1995: 223) örgütsel değişimin rekabetle olan ilişkisine vurgu yapmışlardır.

### **b) Örgüt İçi Faktörlerin Örgütsel Değişime Etkisi**

**Örgütün Büyüklüğü ve Performansı:** Çoğu örgütsel değişim yaşam döngüsü teorileri büyük ve başarılı örgütlerin geçmişlerine ve geriye dönük incelenerek geliştirilmiştir. Daha yeni çalışmalarda örgütsel yaş ve büyüklük açısından örgütsel değişim sürecine dikkat edilmiştir (Barnett ve Carroll, 1995: 220-221). Ayrıca örgüt büyüklüğü ve yapısı örgüt

performansı açısından önemlidir (Kimberly, 1976: 571). Örgüt büyüklüğü ve değişim ilişkisini inceleyen başka bir çalışmada, eğer örgüt büyüklüğü politik izolasyon ve bürokratik dereceyi gösteriyorsa, büyük örgütler küçük örgütlere göre daha az değişim gösterecektir. Eğer örgütsel büyüklük sabit varlıklar, farklılaşmış ve adem-i merkezi ve pazar gücü ile ilişkili ise büyük örgütler küçük örgütlere göre daha akışkan bir tablo çizeceklerdir. Çalışma sonunda değişim ile büyüklük arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ve büyük örgütlerin küçük örgütlere göre yeni ve gelecek vaat eden pazarlara girmek için daha yetenekli olduğu ortaya konulmuştur (Haveman, 1993: 20). Örgütün sergilemiş olduğu performans seviyeleri örgütsel değişim üzerinde doğrudan etki gösterecektir. İyi bir performans kuşkusuz değişim ile örgütün pozitif etkileşimini ortaya koyar. Bazı durumlarda örgütsel değişim performans üzerinde ciddi olumlu bir etki yapabilirken bazense negatif geri bildirimler alınabilir.

**Örgütün Yaşı:** Aynı alanda faaliyet gösteren ve benzer etkiler altında çalışan örgütler üzerinde yapılan bir çalışmada hangi çevresel değişikliklerin hangi örgütler için stratejik değişimlere neden olacağını tahmin etmenin oldukça zor olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden eğer çeşitli çevre varyasyonları aynı grupta yer alan örgütlerde ölçülmek üzere, örgütlerin kurulduğu günden bu yana yaşadığı değişimin toplam miktarı ve değişim deneyimi yeni bir değişken olarak ele alınmıştır. Çevresel değişikliklerin zaman içerisinde olduğu düşünüldüğünde bir örgütün yaşı, değişim miktarıyla alakalı bazı göstergeleri sunabilir (Boeker, 1989: 497).

**Üst Yönetim:** Boeker (1997: 152-153) yaptığı çalışmasında üst yönetimin ve yürütme ekibinin özelliklerinin örgütsel performans ile etkileşiminin stratejik değişim üzerindeki etkisini incelemiş, düşük performansların CEO'lar ve üst yönetim ekibinin uzun öğrenme sürelerine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca heterojenlik ve görev süresinin örgüt performansına olan etkisini ve örgütsel değişim ile ilişkisini ortaya koymuştur.

**Örgütsel Sahiplik:** Kamuya yada özel sektöre ait örgütler açısından örgütlerin değişimi farklılık gösterebilir. Özel sektöre ait örgütler daha hareketli olduklarından daha fazla değişime yatkın oldukları söylenebilir. Ayrıca özel sektördeki örgütler dış yatırımcıya açık olduklarından farklı görüşlere ve değişime karşı daha esnek hareket ederler (Boeker, 1997: 161).

**Örgüt Kültürü:** Örgütün içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevre koşulları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Örgüt kültürünün değişimi konusundaki yaklaşımlar benzerlik taşımaktadır. Ancak her şeyden önce liderin kültürün değişiminde öncü olması ve çalışanlarına örnek olması gerekmektedir. Schein bir kültürel değişimin; örgütün yaşam

eğrisindeki yerine, örgüt kültürünü oluşturan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılması ve örgüt çevresinden gelen kriz veya örgüt içi güçlerin kültür değişimi başlatacak duruma gelmesi gibi nedenlere dayandığını belirtmiştir (Eren, 2012: 169). Son söz olarak günümüzde örgüt kültürü, örgütü daha ileriye taşıyabilmek için gerekli olan donanımları kazanmasına katkı sağlayacak bir profile sahip olmalıdır (Barlı, 2008: 471). Örgütün sahip olduğu kültür örgütsel değişim ile yakından ilişkilidir. Örgütsel faktörlere ek olarak örgütteki çalışan grupları, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve değişime karşı oluşabilecek direnç gibi unsurlar örgütsel değişimi etkileyen diğer unsurlardır. Örgütsel değişimin her bir değişkenle ayrı ayrı ilişkisi vardır.

Ayrıca örgütsel değişimi etkileyen örgütsel faktörlerin yanı sıra bireylerin kendilerinden kaynaklanan bir takım bireysel faktörlerde bulunmaktadır. Bireyin değişim konusu ile ilgili bilgisi, bireyin değişim süreciyle gereksinim duyabileceği yeni beceri ve yetkinlikleri, bireyin kendi görüşü ve özgüven derecesi bireysel faktörler olarak örgütsel değişime etki etmektedir (Çapraz, 2009: 72).

## 2.9. Örgütsel Değişimde Rol Oynayan Aktörler

Örgütsel değişim, örgütleri gelişime, iyiye ve mükemmele götüren bir serüven olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişimin başarısı, değişimin iyi bir şekilde yönetilmesi, yöneten ve yönetilenlerinde kapasitesi ve becerisine bağlıdır. Değişimi iyi yönetebilmek için; bilgi, beceri, yetenek, deneyim, özgüven, cesaret, azim ve sebat etmek gerekmektedir (Aytürk, 2010: 185). Örgütte yaşanacak değişimde aktif olarak yer alan lider, çalışanlar, değişim ajanı, danışmanlar ve yöneticiler değişimin başarı veya başarısızlığını doğrudan etkileyecektir. Bu kısımda lider dışında örgütsel değişimde rol oynayan diğer kişi ve kişilere yer verilecek, bu kişi/kişilerin örgütsel değişimdeki rolleri özetlenecektir.

**1. Çalışanlar:** Hızla değişen bir ortamda, örgütsel etkinliği sağlamanın yolu; örgütlerin daha becerikli ve uyumlu olmasına bağlıdır. Becerikli bir örgüt yeni rekabet avantajlarına hızla uyum sağlayabilir (Worley ve Lawler, 2009: 245-246). Değişimin lider için olduğu kadar örgüt ve çalışanlar içinde önemli bir konudur. Çalışanlar için bir bilinmeyen, belirsiz ve korku ortamı içerisine girmeleri olasıdır. Hangi konumda olursa olsun hiç kimse değişimin ürettiği veya üreteceği huzursuzluk, gelecek korkusu ve kaygısı karşısında başıksıklık sahibi değildir. Her şeyden önemlisi değişime uyum duygusal özellikleri daha ağır basan bir durumdur. Bu dönemde değişime olan tepkiler olumsuzlukların nasıl algılandığı ve yorumlandığına bağlıdır (Baltaş, 2006: 10). Değişimin, riski, belirsiz bir gelecek veya hedefi gösterdiği belirtilmektedir. Baş etmek için motive edici bir vizyon ve misyon çalışanlar açısından bir



plan veya pusula olabilir. Bu pusula ve plan, çalışanları sadece bilinmeyenle değil, yeni ve yararlı bir şey karşısında doğru hareket etmesine imkân tanır (Kezar ve Eckel, 2002: 299).

Werther (2003: 32-33) yaptığı çalışmasında liderlerin değişimle ilgili stratejilerini düşünürken ve değişim yapılırken başarının büyük bir oranda çalışanların değişimi ve değişim sürecini nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu vurgulamıştır. Değişimin başarısızlığının altında çalışanların stratejilerin altında yatanları tam olarak algılayamaması yatmaktadır.

Her değişim sürecinde örgüt çalışanlarının uyumu için bir zamana gereksinim vardır. Değişimin hemen başlatılması çalışanlara uyum için yeterince fırsat tanınmadan gerçekleştirilirse tepki olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 218). Değişimin temelinde liderin hazırlanmış olduğu bir takım varsayımlar yatmaktadır. Bu varsayımlar; değişim ve değişim süreci hakkında, özellikle çalışanlar ve çalışmada değişime karşı oluşabilecek direnci kırmayla ilgilidir (Werther, 2003: 35).

Çalışanları zorlayan bu dönemler, aslında örgütler için yeni değerler yaratma dönemleridir. Günlük çalışma ortamında çalışanların kendilerini yetiştirmeye, hedeflerini planlamaya ve işlerini geliştirmeye çoğu zaman vakitleri ve imkanları yoktur. Değişim dönemleri, yetkinliklerin değerlendirildiği bir sınav olduğu kadar, yetkinlikleri geliştirmek için de bir fırsat ortamı yaratmaktadır. Çalışanların değişime yönelik tutumları ve gelişimleri izlenmeli ve yeni bakış açıları ve çözüm yolları üretmek için potansiyelleri değerlendirilmelidir (Baltaş, 2006: 11). Örgütsel çabalara aktif olarak katılımı sağlanan çalışanların, kendi kaderleri ile örgütün kaderini sentezleyerek, örgütün başarısı için yeniden yapılanmayı gerçekleştirmek üzere çaba gösterecekleri düşünülmektedir (Baltaş, 2006: 19).

Örgütsel değişimle başa çıkmak için her şeyden önce çalışanların değişmesi gereklidir. Çalışanlar yeni bilgi ve beceriler edinmeli ve bu bilgileri içselleştirmeli, yeni görevleri başarmalı, muhafaza ettiklerinden vazgeçmeli, çalışma alışkanlıklarını, tutumlarını ve değerlerini örgütte iş yapma metoduna göre değiştirmelidirler. Bunun için en başta yöneticilerin bu sürece örnek olması ve değişimin örgütteki herkesi ilgilendirdiği vurgulanmalıdır. Çalışanların değişmesini isteyen bir yönetici önce kendi tutum ve davranışlarını değerlendirmeli ve değiştirmeye hazır olmalıdır (Kubr, 2010: 107).

Örgüt çalışanları, rasyonel-ekonomik, sosyal, kendini gerçekleştirmiş veya karmaşık insan tiplerinden hangisinde olursa olsun, örgütsel değişim büyük ölçüde örgüt içindeki insanlara yani çalışanlara bağlıdır. Özellikle planlı değişimde örgütte çalışanlarının önemi bir kat daha artmaktadır. Örgütsel değişim, çalışanların kişisel değişim derecelerinin matematiksel toplamı olarak kabulü mümkün olmamakla birlikte, kişisel değişim

derecelerinin; örgütsel değişim derecesini önemli bir ölçüde etkilemesinden dolayı, örgütsel değişimin kişisel değişimin bir fonksiyonu olarak nitelendirilmesi mümkündür (Aykaç, 1991: 117).

**2. Değişim Ajanı:** Büyük veya küçük her örgütsel değişim, bir veya birden fazla değişim ajanını gerektirir. Bir değişim ajanı, değişim çabalarını koordine ve teşvik eden, beceriye ve güce sahip olan kişidir. Değişimin ajanları örgütün içinden veya dışından olabilir. Herhangi bir değişim çabasının başarısı değişim ajanı ve örgüt içinde önemli karar vericiler arasındaki ilişkinin kalitesi ve işlenebilirliğine bağlıdır (Lunenburg, 2010: 5).

Değişim ajanları örgüt içinden, değişim sürecini denetlemek üzere atanmış yöneticiler veya çalışanlar olabilir. Yenilik odaklı pek çok şirket, yönetici ve çalışanlarını denetlemek için gerekli becerilerini geliştirmek üzere de eğitmektedir (Tschirky, 2011'den Aktaran, Lunenburg, 2010:1). Örgütsel bir değişim yapılacaksa çoğu örgüt sık sık değişim ajanı kiralama yoluna gider. Bu uzmanlar örgüt dışından oldukları için, örgüt kültürü, siyasi görüş veya geleneklerine bağlı değildirler. Bu nedenle, statükoya yeni bir bakış açısı getirmektedirler. Dış değişim ajanlarının en önemli dezavantajı, örgüt tarihi, prosedürleri ve çalışanlar olabilir (Lunenburg, 2010: 1).

Etkili bir değişim ajanı örgütte aşağıdaki rolleri üstlenir (Paton ve McCalman, 2008: 232):

- Örgütün probleminin ne olduğunu tanımlamaya yardımcı olur.
- Örgüte problemlerinin neden kaynakladığını ve nasıl çözüleceği konusunda yardımcı olur.
- Örgüte alternatif çözüm yolları sunarak yardımcı olur.
- Alternatif çözümlerin uygulanmasını sağlar.
- Gelecekte sürekli olarak değişimle başa çıkmak için öğrenme sürecini iletir.

Dışarıdan gelen değişim ajanları ayrıca; örgüt üyelerine örgüt dışındaki verileri analiz etmek yoluyla sorunların çözümünde yardımcı olur. Bir eğitmen olarak çalışanları eğiterek onların değişim etkisini nasıl kullanacaklarını öğretir. Son olarak araştırmacı kimliğe bürünebilir. Eylem planlarının etkinliğini ve geçerliliğini değerlendirebilmek için gerekli becerileri örgüt üyelerine aktarır (Lunenburg, 2010: 3).

Bennis değişim ajanının etkililik, geliştirme, iyileştirme unsurlarında örgüte katkı sağladığını belirtmiştir. Bu temel yetkinlikler, davranış bilimleri ve teorileri ve değişim yöntemleri hakkında geniş bilgiye sahip, operasyonel ve ilişkisel beceriler (dinleme, gözlem yapma, tanımlama ve raporlama gibi), güvene dayalı ilişkiler kurma, duyarlı ve olgun,

kendinin farkında olarak motive eden, yaşayan özgünlük ve insani değerlere uygun hareket eden bir yapıda olmalıdır (Bennis, 1993'ten aktaran Nikolaou vd., 2007: 298).

Örgütlerde değişim çabasının bir başlangıca ihtiyacı vardır. Neyin değiştirileceği konusunda karar ve sorumluluklar vermek çoğu zaman yetersizdir. Eleştirel ve yenilikçi düşünen ve hareket eden, değişimin olabilirliğine inanan, geleceği canlandırabilen ve değişim hakkında konuşmaktan çok hareketleriyle birçok kişiyi etkileyebilen insanlara ihtiyaç vardır. Bu kişiler örgütün değişim ajanlarıdır. Çoğunlukla değişim bu kişiler vasıtasıyla onların bulunduğu birimlerden başlar. Örgütsel anlamda iki tür değişim ajanı vardır. İlki, ilgi alanı teknik olan ve ağırlıklı olarak teknik olarak kalacak ve muhteşem teknik fikirler geliştirebilen fakat bunları iş fırsatlarına dönüştüremeyenler ile temelde girişimci ve lider olup bireysel olarak veya grup halinde pek çok kişinin aktif katılımıyla değişimleri oluşturabilen ve uygulayanlardır (Kubr, 2010: 117).

**3. Danışmanlar:** Klasik örgüt kuramcılar, örgüt yapısında komuta ve kurmay ilişkilerden bahsetmişlerdir. Buradaki kurmay olan kısım danışman, uzman olarak nitelenen bir yapıdan oluşmaktadır. Böyle bir farklılaşmanın ana sebebi karar vericilerin karşılaştıkları durumların giderek karmaşıklaşması ve farklı alanlardan bilgi ve yeteneklere ihtiyaç duyulmasından kaynaklanmaktadır. Danışmanlık diye nitelenen kavram örgütte karşılaşılan sorunların çözümünde örgütlere yardımcı olan uzman kişi veya kişilerden oluşan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Tekeli ve Şaylan, 1975: 81).

Karar vericilerin bilgi, beceri ve sezgi gücünün yetersiz olması, sorunların tanımlanması ve çözümünde danışmaya daha fazla ihtiyaç duyulmasını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin karmaşıklaşması, işbölümü ve uzmanlaşma, teknoloji, rekabet ve pazardan kaynaklanan durumlar danışmanlığın temelinde yatan unsurlardır (Peker, 1995: 218). Değişim yönetim danışmanlığının ortaya çıkmasının en büyük sebebidir. Danışmanlık görevlerinin ortak noktası örgütlerde değişimin planlamasına ve uygulanmasına yardımcı olmaktır. Danışmanlığın amaçlarından birisi örgütsel değişimdir (Kubr, 2010: 105).

Danışmanlar bağımsız ve tarafsız olmalıdır. Örgüt ve çalışanlar hakkında doğru karar vermesi için tarafsız olması gereklidir. Danışmanlar örgütlere sadece tavsiyelerde bulunurlar. Önerilerin değerlendirilmesi ve uygulanması yöneticilere aittir ancak yinede burada danışmanın beceri ve yeteneklerinin izleri görülmektedir. Danışmanlık yönetime sağlanan profesyonel bir yardımdır. Örgüt içindeki sorunları çözmekten daha çok tahlil etmeye yardımcı olur. Yapılacak köklü değişimler danışmanı aşan konulardır. Bu durumlarda

danışmandan beklenen sorunu iyi tahlil edip ortaya koymasındır (Bayraktaroğlu vd., 2011: 3-4).

**4. Yöneticiler:** Değişimin bir diğer ayağı yöneticilerdir. Özellikle üst yöneticilerin değişim konusunda tavırları, değişimin başarılı veya başarısızlığını belirler. İçinde bulunduğumuz dönem hemen hemen her şeyde değişimin sürekli ve hızlı bir şekilde yaşandığı bir dönemdir. Örgütler bu hızlı değişim süreçlerine ayak uydurabildikleri sürece başarılı olurlar.

Bilgi çağında yöneticilerden talep edilen, her örgütün değişimin yönetimini kendi yapısının içerisinde yerleştirilmesidir. Yani örgüt yaptığı her şeyi bir anda terk edebilmeye hazırlıklı hale getirilmelidir. Yöneticiler, her süreçte kendilerine, bugün bildiğimi başında bilseydim, yine buna başlar mıydım? sorusunu sormalı cevaba göre hareket etmelidir. Eğer cevap hayırsa örgüt yöneticileri araştırma yoluna gitmelidir (Drucker, 2009: 80).

Örgüt yöneticileri değişime çalışanları hazırlamalı, yönlendirmeli ve değişim yeterliliği kazandırmalıdır. Çalışanların desteği olmayan değişim girişimleri başarısızlıkla sonuçlanacağından, sonraki aşamalarda çalışanlar üst yönetime karşı güven kaybı ve değişime karşı inançsızlık yaşamaktadırlar. Bu yüzden değişimin uygulanmasında temel aşamalardan birisi örgütü değişime hazırlamak olmalıdır (Kondakçı vd., 2010: 161).

Bir örgütte değişim ve gelişimin baş mimarı yöneticilerdir. Bu yöneticiler, sürekli öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi amaçlayan, insana önem ve değer veren, iletişimi, paylaşmayı ve katılımcı yönetimden yana olan ve bu yaklaşımı kendi davranışlarına ve yönetsel uygulamalarına yansıtan kişilerdir (Aytürk, 2010: 188).

Hill (2010: 28) etkin bir değişim yönetimi için yöneticilere altı adımdan oluşan bir model önermektedir. Bu adımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Hill, 2010: 28-29):

1. Adım: İş sorunlarını ve çözümlerini tespiti için enerji ve bağlılığın harekete geçirilmesi.
2. Adım: Ortak bir değişim vizyonunun geliştirilmesi ve iletilmesi.
3. Adım: Değişim için kilit liderlerin tespit edilmesi.
4. Adım: Kısa vadeli kazanımlar oluşturulması.
5. Adım: Resmi süreç, sistem ve yapılarla değişimin ve başarının kurumsallaştırılması.
6. Adım: Değişim sürecindeki sorunlara göre izlenen stratejilerin değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması.

Bu modelin iyi sonuçlar verebilmesi için ek olarak uygulanması gereken bir takım yardımcı uygulamalar önerilmiştir. Bu uygulamalar, iyi bir değişim uygulama planı yapılması, kilit rol üstlenecek insanların belirlenmesi, değişim konusuyla ilgili, iyi bir iletişim ağında, tutarlı mesajların gönderilmesi, değişime adaptasyonu kolaylaştırmak için yeni ve

kolay yapılar geliştirilmesi (pilot uygulamalar, ödül sistemleri, eğitim programları gibi), kilometre taşları belirleyip ve onlara ulaşıldığında çalışanların ödüllendirilmesi, şeklindedir (Hill, 2010: 42-48).

Etkili bir yönetici, örgütte çalışanların bireysel olarak değişimine ve örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Kafaları ve yürekleri değiştirerek başka bir hale sokar. Bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, vizyonlarını açar, amaçları netler ve ilke ve değerlerle uyumlu hale getirir. Kalıcı ve sürekli hale gelen gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratır (Covey, 1997'den Aktaran Aydoğan, 2007: 15).

Strebel (1996: 86-87), 32 ülkeden 200 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında değişime ilişkin olarak bazı verilere erişmiştir. Buna göre yöneticiler ve çalışanların değişime bakış açısı farklıdır. Her iki grupta başarılı bir değişim için vizyon ve liderlik gerektiğini bilmektedir. Üst düzey yöneticiler, değişimi strateji ile faaliyetleri uyumlaştırarak, rekabeti ve riskleri göze alarak ve kendi kariyerlerini ilerletmek amacıyla örgütlerini güçlendiren için bir fırsat olarak görmektedir. Birçok çalışan hatta orta düzey yöneticiler için değişimden ne istendiği ve ne alındığı belli değildir. Değişim yıkıcı ve müdahaleci olan örgütün dengesini bozan bir şeydir. Tepe yöneticiler sürekli astlarla olan ilişkide ve değişimin kabulünü sağlamak amacıyla gerekli olan çabayı ve ortaya çıkan açığı yanlış değerlendirmektedir. Açığı kapatmak için her düzeyde yönetici farklı şeyleri görmelidir. Yöneticiler kendilerini çalışanların yerlerine koymalı, değişimden ne anlaşıldığını algılamalı ve örgütle çalışanlar arasındaki bireysel anlaşmaları incelemelidir.

## **2.10. Örgütsel Değişimin Boyutları**

Örgütsel değişimin örgüt içerisinde istenen sonuçlara ulaşabilmesi için bazı boyutların etkili ve başarılı bir şekilde organize edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Değişim süreçlerinde belirtilen değişim modellerinin büyük bir kısmında (Lippitt vd., 1958: Waterman vd., 1980: Judson, 1991: Kotter, 1995: Cummings ve Worley, 1995: Vollman, 1996: Mento vd., 2002: Jick, 2003) işleyişe, katılıma, motivasyona, iletişime ve eğitime yönelik değişim faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırma kapsamında örgütsel değişim ile alakalı farklı unsurlar bir araya getirilerek belirtilen boyutlar oluşturulmuştur.

Kılınç (2001) değişimin başarısı için çabalarının tam anlamıyla örgütün kültürüne nüfuz etmesinin gerekli olduğunu ve yöneticilerin çalışanlara örnek olması gerekliliğini vurgulamıştır. Wilkins ve Dyer (1988) örgütsel değişimle ilgili değişimin başarısında örgüt kültürünün analiz edilmesinin önemi üzerinde durmuştur. Dinçer (2008) işletmelerde katılımı teşvik eden bir yapı oluşturulmasının örgüt geliştirme sürecinde gerekli olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca örgütsel değişimde tutarlı bir vizyonun ve değişim stratejisine sahip olmak ve net bir değişim planına sahip olmak değişimin üstesinden gelinebilmesi açısından kritik bir yere sahiptir (Özözer, 2012: 62). Lehman ve arkadaşları (2002: 203) değişime hazırlık için boyutların örgütsel değişimde motivasyon, kaynakların yeterliliği, çalışan özellikleri ve örgütsel iklimden oluştuğunu belirtmiştir. Claiborne ve arkadaşları çalışanların değişim tutumlarıyla alakalı değişimi ve yenilikçiliği içeren çalışan özelliklerine ilişkin Lehman ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeği temel alarak çalışmalarında kullanmışlardır. Ayrıca değişimi etkileyen belirsizlik, çalışanların hazırlığı, aşırı yük, çatışma, önem, iletişim, rekabet, inovasyon, adalet ve iş arkadaşı gibi pek çok faktör olduğunu ortaya koymuşlardır (Claiborne vd., 2013:2014-2015).

Bouckennooghe ve arkadaşları (2009) yılında geliştirdikleri “Örgütsel Değişim Ölçeği: Değişim İklimi, Süreci ve Değişime Hazırlık: Yeni Bir Ölçek Geliştirme” isimli çalışmalarında örgütsel değişim süreci ve iklimine ilişkin boyutları değişimin kalitesi, iletişim, şefler tarafından desteklenme, üst yönetimin tutumu ve katılım olarak belirlemişlerdir. Değişim bağlamına ilişkin boyutları, katılımcı yönetim, liderliğe olan güven, politika oluşturma ve bağlılık olarak belirtmişlerdir. Ayrıca değişim sürecine bağlılık ve üst yönetimin değişimi yönetebilmesi önemlidir. Tüm bu unsurların değişime hazırlık aşamasında (bilişsel, duygusal ve amaçlı) etkili olacağını ortaya koymuşlardır.

Chiang (2010) otel işletmelerinde hissedilen örgütsel değişimi bir değişim şeması modeliyle aktardığı çalışmasında değişimin boyutlarını, iletişim, katılım, eğitim, belirginlik, etki, önem, anlam, kontrol, örgütsel değişim tutumu ve örgütsel bağlılık olarak ele almış ve hissedilen örgütsel değişimi belirginlik, etki, önem, anlam ve kontrol olarak şematize edip, katılım, eğitim, iletişim, değişim tutumu ve örgütsel bağlılığı bu şemayı etkileyen boyutlar olarak belirtmiştir.

Adair (2005) etkili değişimde katılım, motivasyon, eğitim ve iletişim gibi unsurların insanları değiştirmekte öncelikli olacağını vurgulamıştır. Dinçer (2008) değişimde katılım ve takım çalışmasını teşvik eden bir yapının önemli olduğunu belirtmiştir. Keçecioğlu (2001) değişim yönetiminde ve uygulanması aşamasında eğitim, katılım, iletişim, motivasyon ve yapıya vurgu yaparak bu boyutların önemini belirtmiştir. Ek olarak Kandt (2002) değişim yönetimindeki uygulamaların başarısı için iletişim ve motivasyonun rolünü önemle vurgulamıştır.

Crawford ve Nahmias (2010) değişim yönetimin başarısında çalışanların eğitimi ve davranış ve kültürün amaçların başarılması yönünde değişmesi gerekliliğini belirtmişlerdir.

Çağlar (2005) değişimde personel güçlendirme ve eğitim konularının değişimin başarısını doğrudan etkileyeceği ve bununda işletme performansına olumlu yansıtacağını belirtmiştir.

Farrell (2000) pazar odaklı öğrenen örgütlerin gelişimi üzerinde yaptığı çalışmasında pazar ve öğrenme odaklı, planlı-plansız değişim, üst yönetimin öğrenmeye verdiği önem, riskten kaçınma, pazar girdabı, rekabet yoğunluğu, teknolojik girdap olarak ele almıştır. Çınar (2005) insan kaynağını geliştirmenin değişim yönetiminde önemli bir aşama olduğunu belirtmiştir.

Erdil ve Keskin (2004) değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sistemlerinin etkinliği, iş değişimlerini uygulama başarısı, işletmenin rekabet stratejilerinin işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Davy ve arkadaşları (1988) belirsizlik ortamının yönetilmesinde iletişimin son derece gerekli ve önemli olduğunu vurgularken, yine buna paralel Taş (2009) tarafından yapılan bir diğer çalışmada değişim yönetilmesi aşamasında iletişimin gereklilik olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırma kapsamında benzer çalışmalar incelenerek ve otel işletmelerinin kendilerine has yapıları da dikkate alınarak örgütsel değişim 5 ana boyutta toplanmıştır. Örgüt kültürü, işgörme yöntemleri, yapı ve teknoloji işleyişe yönelik değişim boyutu altında toplanmış, iletişim, eğitim, motivasyon ve katılım boyutları literatürdekine paralel şekilde oluşturulmuştur. Bu boyutların kapsamı, işletme için yeri ve önemine ilişkin bilgiler alt başlıklarla aktarılmaya çalışılmıştır.

### **2.10.1. İşleyişe Yönelik Değişim**

Örgütsel değişim örgütün tüm süreçlerinde etki bırakan bir süreçtir. Bu süreçte işleyişe yönelik değişim boyutundan kastedilen, örgütün işleyişinde, süreçlerinde, yapısında, teknolojisinde, kültüründe, vizyonunda ve bu unsurlar gibi unsurlarda meydana gelen değişimlerdir. Bu kapsamda ilk olarak örgütün yapısıyla ilgili unsurların değişimdeki önemi ve gerekliliği aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Örgütsel değişimin başarıya ulaşmasında önemli unsurlardan birisi yenilikçi, yaratıcı ve buluşçu bir yapıya sahip olunmasıdır. Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının bu davranış kalıplarına sahip olması kuşkusuz değişimi tetikleyecektir. Örgüt kültürüne yerleştirilen bu nitelikler uzun dönemde örgütün değişen ve dönüşen bir hale gelmesinde katkı sağlayacaktır.

Örgütlerdeki yapısal değişimler, amaçlar, otorite hiyerarşisi, yapısal nitelikler ve yönetim sistemleri ile alakalıdır. Örgütün tüm yönleriyle ilgili tüm değişimler yapısal değişim grubuna girmektedir (Genç, 2007: 321). İşleyişe yönelik değişim boyutunda ele alınan değişim alanlarının yanı sıra farklı alanlarda örgütsel değişim olduğu görülmektedir. İşin

yapısındaki değişim, çalışma koşullarındaki değişim, süreçlerdeki değişim ve insan ilişkilerindeki değişimde örgütsel değişimin diğer alanlarıdır (Basım vd., 2009: 31-32, Genç, 2007: 321). Otel işletmelerinde iş dizaynı tekniklerinden, değişim için farklı örgütsel ve yönetsel tekniklerinden yararlanma gibi uygulamalar mevcuttur.

Ayrıca yapısal değişimlerde ve örgütsel tüm değişim süreçlerinde çevresel duyarlılık örgütsel değişimin başarısında etkilidir. Son yıllarda otel işletmelerinde çevreye duyarlılık uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Özellikle mavi bayrak, çevreye duyarlı konaklama işletmesi gibi uygulamalar otel işletmelerine rekabette avantaj sağlamaktadır. Bir örgütün her şeyden önce yapacağı değişikliklerde hem iç hem de dış çevreye duyarlı olması gerekmektedir. Çevresel değişimlere zamanında tepki verilmesi işletmeyi geride kalan sendromuna sokmayacaktır.

**Vizyon:** Bir değişim çabası için, sadece sorunun tespit edilmesi ve çözülmesiyle ilgili, çalışanlarla paylaşımda bulunmak çoğu kez yetersizdir. Çalışanları yüreklendirmek ve ilerletmek amacıyla, örgüt içerisinde ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve değişimin getireceği yararları çalışanların zihninde netleştirmek değişim sürecinin başarıya ulaşması için çok önemlidir. Vizyonu iletilmesi aşamasında lider davranışları son derece belirgin olmalı ve çalışanların nasıl etkilenecekleri değişimin bilhassa iyi yönleriyle, daha fazla ücret, ikramiye, terfi vb. çalışanlara aktarılmalıdır. Vizyon geliştirilmesi ve iletilmesi aşamasında lider; arzu edilen bir geleceği tarif etmeli, vizyonu gerçekçi ve ikna edici olmalı, yönetilebilir ve uyumlu bir dizi hedefe odaklanarak çalışanlara aktarmalı, esnek bir vizyona sahip olmalı ve çalışanlara kolaylıkla iletebilmelidir (Hill, 2010: 32-33).

Kotter (1995) bir örgütün başarılı bir değişim gerçekleştirebilmesi için bir vizyonun şart olduğunu ve vizyonun gerçekleştirilebilmesi için stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Vizyon örgütün hareket etmesi gereken yönü açıklamaya çalışır. Eğer bir örgüt mantıklı bir vizyona sahip değilse, değişim çabası örgütü yanlış yöne veya hiçbir yere götürmeyecektir. Ayrıca bir vizyon hızlı, kolay ve ilgi çekici bir halde değilse değişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir (Kotter, 1995: 16-18).

Değişim için vizyonun geliştirilmesi, vizyonun etkin strateji ve amaçlarla tüm örgüte hakim olmasını sağlamak gerekmektedir. Bir vizyonun mutlaka, çalışanların kendilerini adadıkları ve yeniyi arayacakları cesareti onlara vermelidir. Bu da ancak, mücadeleciler ve sürekli değişebilen bir vizyon sayesinde olur (Yalçın, 2002: 43). Hussey bir vizyonu gerçekleştirmek için kilit roldeki çalışanların vizyona bağlı kalmasının şart olduğunu



belirtmiştir. Kilit çalışanlar değişimin haklılığına inandığı sürece değişimin başarıya ulaşma şansı daha yüksektir (Hussey, 1997: 66).

Vizyonu iletmenin çok çeşitli yolları bulunmaktadır. Ancak vizyonun iletilmesinde verim alınmak isteniyorsa, vizyonu ileten (üst düzey yönetici/lider), iletişim esnasında bütün iletleri çabalarına katmaları gerekmektedir. Çalışanlar işten kaynaklanan bir sorunun çözümünde lidere başvurduklarında, çözümün vizyona ne denli uyumlu olduğundan bahseder veya bir çalışanın performansının vizyonu nasıl etkilediğinden söz etmelidir. Başarılı değişim sürecindeki örgütlerin yöneticileri, vizyonu aktarmak için bütün iletişim kanallarını kullanırlar. Hatta bazı üst düzey yöneticiler vizyonu kişiliklerinde cisimleştirmeyi ve örgütün canlı bir simgesi olmaya çalışırlar. Başarılı değişimler süreç ilerledikçe daha fazla insana ulaşır. Çalışanlar yeni yaklaşımları ve yöntemleri denemeleri için cesaretlendirilir. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak için örgütün, vizyonun önündeki engelleri ortadan kaldırması gerekmektedir (Kotter, 1995: 18-20).

**Örgüt Kültürü:** Örgütlerin hayatlarının devam ettirme mücadelesinin temeli etkinliği arttırmak ve rekabet gücünün korunmasıdır. İlk zamanlarda örgütler mekanik bir sistem olarak ele alınmaktaydı. Çalışanlarda bu mekanizmanın bir parçası olarak görülmüştü. Dolayısıyla örgütün etkin ve verimli olması, teknik üstünlük ve üretim miktarına bağlıydı. Günümüz koşullarında örgüt yaşamında en önemli unsur insandır. Bugün örgütler insan ve gruplar arası ilişkilerin, değerlerin, zihinsel ve duygusal ilişkiler bütünü halindedir. Bu da örgüt kültürünün oluşması anlamı taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 26-27).

Bir değişim çabasının başarılı olabilmesi için kültürü değişimin bütünsel bir parçası olarak görmesi gereklidir. Özellikle değişim ihtiyacı olan örgütün içine gömülü olumlu kültürel nitelikleri çizmesi gerekmektedir. Aynı zamanda değişimin kültürel niteliklerin üzerinde negatif etkilerini de en az indirilmesi değişimin başarısı için şarttır. Örgütsel değişimde örgütlerin kültürü değiştirmeye çalışılırken kullanılan çeşitli araçlar vardır. Bunlar kültürü tanıma, kritik davranışlar, çalışanların gurur ve bağlılığı, gayri resmi motivasyon unsurları ve ağları, hikaye anlatma şeklindedir (Aguirre vd., 2013: 7-8).

Otel işletmelerinin önemli bir üretim faktörünü çalışanlar oluşturmaktadır. Emek yoğun olan bu işletmelerde çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi, işlerinden memnunluk duymaları ve amaçları gerçekleştirmek için motive edilmeleri örgüt kültürüyle yakından ilgilidir.

Değişim kültürel bir reaksiyondur. Bir örgütün kültürünün oluşabilmesi için uzun yıllar gerekebilir. Örgüt kültürü, örgütün gelecekteki hedef ve beklentileri ortaya koyan, örgüt

içindeki davranışları düzenleyen ve elde edilen sonuçları kontrol eden normatif kurallardır. Değişim kültürü ise, mevcut kültürün zaman içerisinde çağın koşullarına cevap veremeyecek duruma gelmesinden dolayı devreye giren yeni örgüt kültürüdür (Vardar, 2001: 35).

Örgüt kültürüyle ilgili en önemli sorun, kültür kavramının potansiyel değerinin ince ve yüzeysel açıklamalarla kaybolmasıdır. Örgüt kültürünün özellikleri çoğu kez sloganlar, iyi dilekler ve fanteziler olarak kullanılır. Örgüt kültürü, örgütsel değişim çabalarının hedeflenen değişime ulaşabilmesi için en önemli araç olarak görülmektedir (Alvesson ve Sveningsson 2008: 35).

Örgüt kültürü, örgütlerde beşeri sermayeyle ilgili en önemli parçaların başında gelir. Yeni bir örgüt kültürü konsepti geliştirilmesi beşeri sermayenin üzerinde büyük bir rolü olan, yeniden ele alınması gereken ve örgütün evriminde çok büyük bir etkiye sahiptir. Yeni bir örgüt kültürü mevcut kültür üzerinde önemli değişimler meydana getiren karmaşık bir süreçtir. Örgütsel dönüşümlerin kültürel yankıları vardır. Örgüt yapısı, mülkiyet biçimi, teknoloji türü yada yönetim stratejilerinde dönüşüm olacaksa bu kültürel değişimi gerektirmektedir. Öte yandan değişimin en büyük düşmanı muhafaza ve kültürel uyumsuzluktur (Muscalu, 2014: 394).

**Bilişim Sistemleri ve Teknoloji:** Gelişen ve değişen dünyada en sık ve sürekli değişen unsurlardan birisi teknoloji ve özellikle bilgi teknolojisidir. Toplumlar giderek bilgi toplumu olma yolunda ilerlemektedir. Bilgi teknolojileri özellikle ekonomik sistemleri yakından etkilemiştir. Bilgi teknolojisi yardımıyla üretilmiş ürün ve hizmetlerin çoğu hızlı, vergisiz ve gümrüksüz bir şekilde dolaşmaktadır. Bilginin toplanması, depolanması ve ürüne dönüşebilmesi için örgütlerin yoğun yatırım yapması gerekmektedir (Çağlar, 2005: 27-32). İnternet ve örgütlerdeki her türlü iş akışı iç içedir. Her türlü örgüt internetin sağladığı imkanları kendi sistemlerine yansıtmak zorundadır (Gümüştekin, 2004: 125).

Teknolojideki değişim, örgütlerin üretim süreçleri ve örgütsel yapılarıyla alakalıdır. Bu tür değişimler bir ürün veya hizmetin daha verimli hale gelmesini sağlamak için tasarlanmaktadır (Daft, 2003:387).

Otel işletmelerinde teknolojiye yararlanma özellikle son yıllarda giderek artan bir ihtiyaç haline gelmiştir. Özellikle bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, kurumsal web siteleri, internet üzerinde pazarlama gibi unsurlar etkili olmaya başlamıştır. İnternetin turizm işletmelerine sağladığı bazı faydalar; müşterilere ulaşmadaki kolaylık, etkileşim, esneklik, ulaşılabilirlik, ürün geliştirme ve tasarruf sağlama şeklinde sayılabilir (Kozak, 2012: 294).

Bilginin bu denli önemli olması örgütler içinde kritik bir yere sahiptir. Örgüt yönetiminde bilgi, karar almaya yönelik kullanılan verilerden oluşmaktadır. İhtiyaç duyulan yönetim bilgisi, örgütün faaliyetlerini gösteren, saklanabilen, işlenebilen, değişikliğe uğrayan ve gerekli yerlere raporlanabilen anlamlı verilerdir (Anameriç, 2005: 27)

Anameriç (2005: 28) yönetim bilgi sistemini, bir örgütün kararlarını daha etkili ve verimli almalarını sağlayan; organizasyonun tüm kademelerindeki yönetim, planlama ve denetleme işlemlerini en üst seviyede gerçekleştiren, örgüt içi ve dışından ihtiyaç duyulan veriyi toplayan ve işleyerek bilgiye dönüştüren, depolayan ve ileten insan makine uyumlu bütünleşik bir sistem olarak tanımlamıştır.

Örgütler büyüdükçe yapılan faaliyetlerin denetlenmesi bir insanla sınırlandırılmayan bir durumu ortaya çıkarır. Bu durumda yöneticiler aynı zamanlarda birden fazla yerde olamayacağı için, yönetimde bilimsel yöntemleri kullanmak gerekmektedir. Yöneticilerin doğru kararlar alması için işleyen aktif ve etkili bir bilgi akışına sahip olunması şarttır (Gümüştekin, 2004: 129). Örgütsel gelişmelerin giderek ortaya çıkan değişimler sonucunda örgütlerin yönetim bilişim sistemlerinden yararlanması örgüte katkı sağlayacaktır (Gümüştekin, 2004: 139).

Ayrıca bilgi sistemleri örgüte verimlilik, etkinlik, müşteri memnuniyeti ve kârlılık alanlarında performans artışı sağlamaktadır. Örgütler bilgi sistemlerini kullanarak hem örgüt içinde hem de örgüt dışında etkin bir iletişim ortamı sağlarken örgüt faaliyetlerini ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Şahin, 2014: 44). Örgütlere önemli değişimler sunan bilgi teknolojileri, yeni teknolojiler ile örgütlerin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bilgi teknolojilerinin örgütsel yapı, yönetim, insan kaynakları, iş alanları gibi ana unsurlarda oluşturduğu etki örgütlerin verimlilik ve performanslarının gelişimine yol açmıştır (Turunç, 2006: 118).

### **2.10.2. Katılım**

Değişimin başlatılmasının üst yönetim tarafından kabul görmesi ve kararlıkla uygulamaya konulması örgütte fikir değişimini yaşayacak olan tüm bölümler tarafından kabul görmelidir. Bunu sağlayabilmenin en kolay yolu, değişimin gerekli olduğunu tüm çalışanlarca algılanmasını sağlamaktan geçer (Vardar, 2001: 31-32). Örgüt içerisinde verimliliği arttıran en önemli adım, amaçların belirlenmesinde ve bazı kararların alınmasında çalışanların aktif katılımlarının sağlanmasıdır (Baltaş, 2013: 185).

Örgütsel değişim yönetici ve uzman personel katılımıyla, gereken işbirliği ve katılım sağlanarak ve hatta en alt seviyelerdeki çalışanlara danışılarak karara bağlanmalı ve

uygulamaya konmalıdır. Değişim konusunda zorlayıcı bir tutum içerisinde olan yöneticilerin çoğu zaman başarısızlıkla karşılaştığı gerçeğinden hareketle; örgütsel değişimde danışmacı katılımcı, işbirlikçi ve bütüncül bir yaklaşım sergilenmeli ve uygulamaya konmalıdır (Aytürk, 2010: 188-189).

Giderek artan rekabet koşullarında yöneticiler verimi arttırmak, maliyetleri azaltmak ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için ekip çalışmalarına yönelmektedir. Ancak her ekibin başarılı olması zordur. Başarılı ekip çalışmaları için ön koşul, ekip elemanlarınca örgüt vizyonunun benimsenmesi, paylaşılması ve bu vizyona ulaşabilmek için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Ekip çalışması, çalışanların planlama, düşünme, karar alma ve bağımsızlık ihtiyacının karşılanması için kullanılan bir araçtır. Ekip çalışmasının etkili olması için, örgütte bilinçli bir şekilde ekiplerin oluşturulması ve çalışanların ekip çalışmalarının neden kaynaklandığını bilmeleri gerekmektedir. Ekip üyeleri arasında ilişkilerin iyi olması verimliliği etkileyen önemli bir husustur. Ekip halinde çalışmak, yaratıcılık, enerji ve sinerji ortamını oluşturulması çalışanlar arası işbirliği ve iletişimin artmasına neden olur (Çetin, 2008: 76).

Otel işletmelerinde daha öncede belirtildiği üzere emek yoğun bir ortam söz konusudur. Çalışanların alınan kararlara katılımı kuşkusuz onların motivasyonunu da doğrudan etkileyecek faktörlerden birisidir. Özellikle katılımcılık, ekip çalışması, bölümler arası işbirliği gibi konular otel işletmelerinin başarısına etki edecektir.

Otel işletmelerinde üretilen ürünler birleşik ürün niteliği taşımaktadır. Bu ürünlerin üretilmesi aşamasında ekip çalışmasını teşvik eden bir ortamın oluşturulması müşteri memnuniyetini arttıran bir ortamın hazırlanmasına katkı sağlayacaktır (Kozak, 2012: 234).

Örgütsel değişimin başarısında, örgütsel değişime inanan ekipler oluşturmak çok önemlidir. Bu ekipler örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde çok etkilidir. Örgütsel değişim dinamik bir ekip işi sürecidir (Aytürk, 2010: 188). Örgütsel değişimde kilit çalışanların belirlenmesi ve bu ekiplere öncülük etmesi değişimin başarıya ulaşmasına sağlayacak bir diğer unsurdur.

Değişime çabalayan bir örgütte vizyona ulaşabilmek için en önemli engel, birlikte düşünebilen, karar alan ve sorunlara çözüm getiren bir çalışanlar bütününe sahip olunmamasıdır. Üst yönetimler özellikle ekip oluşumunu çalışanların performanslarını da arttırarak desteklemelidir. Çalışanlar ancak bireysel ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmedikleri ve ekip olarak çalıştıkları sürece verimlilik sağlanabilir (Vardar, 2001: 112). Ekip olarak değişime inanmayan bir yapı, uzun değişim süreçlerinde ekipten birilerinin hedeften

kopacağıının ilk belirtilerini verir. Ekip olarak çalışmanın en önemli gerekçesi bir sinerji oluşturmaktır. Bütünsel olarak her noktada oluşturulan ekiplerin toplam enerjisinden daha fazla enerji ortaya çıkacağı unutulmaması gereken bir gerçektir (Vardar, 2001: 34).

Ekip çalışmasında başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için ekibi oluşturacak insanların farklı bilgi beceri ve deneyimlerle farklı katkılar sağlayabilecek kişilerden olması önemli bir özelliktir. Çeşitliliğin olumlu yönlerini gören, birbirini sorgulayan ve tamamlayan kişiler başarılı sonuçlar elde edebilir. Ancak bunu sağlayabilmek için örgüt içi çalışanların uyumu ve güven seviyesi önemli bir belirleyicidir (Baltaş, 2013: 34).

Örgütte katılımın ve ekip çalışmasının sağlanabilmesi pek çok değişik faktöre bağlıdır. Çalışandan kaynaklanan veya süreçlerle ilgili olabilecek bu faktörlerin en başında çalışanlar arası güven ortamının oluşturulması ve kişi örgüt uyumunun sağlanması son derecede önemlidir.

Kişi-örgüt uyumu, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en önemli araçlardan biridir. Örgüt içinde uyumu tesis eden, amaçların başarılması için çalışanları iyi bir şekilde yönlendiren bir örgüt verimliliği sağlayacaktır. Uyumsuzluk durumunda, iş stresi, verimsizlik ve amaçlara ulaşılmasında büyük engellerin ortaya çıkması muhtemeldir (Ulutaş, 2011: 14).

Örgütün değişimlere uyum sağlaması değişimin başarısını etkilemektedir. Değişim sürecinde örgütten alınan tepkilerin değerlendirilmesi ve örgütün ve çalışanların değişen unsurlara uyum göstermesi değişim sürecinin etkinliği açısından önemlidir. Değişimin uyumunun ve uyumsuzluğunun değerlendirilmesi ve buna yönelik önlemler geliştirmek, değişimin iyi bir analizi ve değerlendirilmesiyle olur.

Örgütsel güven ise örgüt içi güveni ifade eder. Örgüt çalışanlarının birbirlerine, amirlerine ve örgüte güveni şeklindedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 58). Tüzün'ün Driscoll 1978'den aktardığına göre bir örgütte, kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılmasında çalışanların birbirleriyle yardımlaşmaları gerekir. Yöneticiler çalışanlarına yardımsever bir tutumla yaklaşırsa güven duygusu ortaya çıkar (Tüzün, 2007: 100). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için güveni kurumsallaştıran bir örgüt yapısına sahip olmaları gereklidir. Güven katsayısı yüksek olan örgütler, işbirliği ve örgütlenme konusunda diğer örgütlere göre daha iyi durumdadır (Demirel, 2008: 179). Pekçok farklı kültürün bir araya geldiği otel işletmelerinde çalışanların birbirlerine olan güveni işletmenin ürün çıktı süreçlerine doğrudan etki edecektir.

Güven, açıklık ve dürüstlük gibi öğeler örgüt ortamında işbirliğinin ne ölçüde olacağını belirlemektedir. Güven her şeyden önce çalışanlar arasında ekip çalışmasının

temelidir. Güven duygusu yoksa örgüt ortamındaki ilişkilerde bozulmalar ve verimliliğin düşmesi muhtemeldir (Baltaş, 2013: 69). Çevresel ve ekonomik değişimler örgütleri etkilemektedir. Bu durumda örgütler, esneklik ve işbirliğine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Ekip ve ekip çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkiler ve değişen kariyer kalıpları örgütsel güveni daha da önemli hale getirmiştir (İşcan ve Sayın, 2010: 195-196).

Örgüt ortamı, katılımı teşvik eden bir yapıya sahip olmalıdır. Çalışanların katılımının sağlanması amacıyla etkili bir iletişim ve isteklilik duygusunun olması gerekir. Ekip çalışması; *“Hiçbirimiz hepimiz kadar iyi değildir”* sözüyle özetlenebilir (Adair, 2005: 194-195).

### 2.10.3. Motivasyon

Karmaşık ekonomik yapılarda değişim amacına ulaşmamış pek çok örgüt bulunmaktadır. Bunun temel sebebi, örgüt içerisindeki farklı psikolojik yapılara sahip çalışanları motive eden dürtülerin farklılık göstermesidir. Değişimin başarıyla yönetilebilmesi için oluşturulan ekip çalışmalarında üst yönetim tarafından bireysel motivasyon yerine örgütsel motivasyonu önde tutulursa, bireysel dürtü ve farklılıkların değişimi engelleyen etkileri en aza indirgenmiş olur (Vardar, 2001: 27).

Motivasyonda en önemli husus, çalışan davranışlarını ve nedenlerini bilmektir. Çalışanların her davranışının arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara ulaşabilmenin tek yolu birey isteklerinin doyurulmasından geçmektedir. Yöneticiler örgüt-çalışan arasında dengeyi sağlayabilmek için örgütsel amaçlar kadar, çalışanların bireysel amaçlarını da bilmelidir. Bu yüzden yöneticiler için, öncelikli olarak çalışanları işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı ihtiyaçların türlerini incelemekte fayda vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95-96).

Çalışanları motive eden bir örgütün özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Baltaş, 2013: 187-188):

- Açık ve net vizyona sahip olmak.
- Çalışanların kabul ettiği ve benimsedikleri değerlere sahip olmak.
- Çalışanlarına ve sağladıkları katkılara saygı duymak.
- İş kişi uyumunu düşünerek uygun kişileri işe almak.
- Çalışanlarca gurur kaynağı olarak algılanmak.
- Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek.

Motivasyon kişiden, örgütten, yöneticilerden veya süreçlerden kaynaklanan pek çok karmaşık yöne sahiptir. Bir motivasyon sorununu teşhis etmek için geniş perspektiften olaylara bakmak gerekir. Motivasyon konusunda başarılı olan yöneticilerin duygusal zekasının yüksek olduğu söylenebilir (Baltaş, 2013: 204).

Motivasyonda önemli unsurlardan birisi sinerji oluşturmaktır. TDK sinerjiyi “bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç” olarak tanımlamıştır. Örgütsel değişimde daha önce de bahsedildiği üzere takımdaşlık, ekip ve çalışanlar çok önemlidir. Örgütte bir değişim yapılacaksa bu en çok çalışanları etkileyecektir. Değişimin başarısı işbirliği ve katılımdan geçer ve örgüt çalışanlarının buna inanmalarını sağlamanın en önemli yolu pozitif istek oluşturmak ve teşvik eden bir ortam hazırlamaktır. Bu yüzden değişim programını başarıyla uygulamak için, insanları tek bir amaç etrafında değişime uyum göstermelerini sağlamak için pozitif bir sinerji oluşturmak gerekmektedir.

Otel işletmeleri çalışan motivasyonunun son derece önemli olduğu işletmelerdir. Bu manada otel işletmelerinde memnun çalışan oluşturulması doğrudan memnun müşteri elde edilmesi anlamı taşır. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğu işletmelerde pozitif bir sinerji oluşturmak başarıya ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Kozak (2012: 232) özellikle otel işletmelerinde iş tatmininin artırılması ve örgütsel bağlılığın sağlanması konularında motivasyonun gerekli olduğunu vurgulamıştır.

#### **2.10.4. İletişim**

Örgütlerin her köşesinde iletişim vardır. İletişim örgüt başarısının temel anahtarıdır. Örgütte etkili ve sürekli çalışan bir iletişim sistemi varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52). Bir örgütte belki de en önemli iş iletişimdir. Bir örgütün her süreçte başarılı olabilmesi için örgütün bütününde iyi bir iletişim ağının olması gerekmektedir. İçinde yaşadığımızın bilgi çağı olması bilginin örgütte hızlı bir şekilde paylaşılarak, örgütün verimliliği gibi temel amaçlarına katkı sağlayabilmesi için örgütsel iletişimin iyi olması gerekir.

Kozak (2012: 234) otel işletmelerinde örgüt içi iletişimin önemine vurgu yaparak, özellikle ekip çalışmasının gerekli olduğu bu işletmelerde çalışanlar arasında yaşanabilecek iletişim kopukluğu, sürtüşme veya tartışma ortamlarının iş başarısını doğrudan etkilediğini belirtmiştir.

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken üretim ve yönetim süreci içinde yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla belirli kurallar içinde gerçekleşen bir iletişimdir. Örgütsel yapının önemli bir parçası ve yönetsel bir araçtır.

Örgütsel iletişim; örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmek dönük olarak eşgüdümlemesi ve üretime ilişkin olarak düşünce birliği oluşturmak üzerine simgelerin üretimi, iletimi ve yorumlanması sürecidir. Ayrıca örgütsel iletişim örgüt ile çevresi arasında ortaya çıkan bir iletişim ve etkileşim olayıdır (Gürüz ve Gürel, 2009: 348).

Etkin iletişim süreci değişim programının başarısını doğrudan etkileyecek kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların değişime neden ihtiyaç duyulduğunu, neyin, nasıl ve ne kadar değişeceğini, ne kadar zamana ihtiyaç olduğu gibi sorunların cevaplanabilmesi için etkin bir iletişim planına sahip olunması gerekir. Öncelikli olarak değişim programının amacı, neden değişim gerektiği, değişim programının büyüklüğü, engelleri, başarı ölçütlerini ve başarının nasıl ölçüleceği ve değişimin sonunda nasıl ödüllendirileceği gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır (Hill, 2010: 50-54). Adair (2005: 176) ilerlemenin önemli bir motivasyon unsuru olduğunu ve çalışanlara geri bildirim verilmezse, kısa zamanda ilgilerini kaybedeceklerini belirtmiştir. İyi bir iletişim sistemi değişimi besleyen ortama yaşamsal bir boyut getirmektedir.

Değişimin yönetilmesinde bir lidere düşen sadece vizyon oluşturma ve buna uygun misyonları geliştirme gibi işlemler değildir. Etkili bir değişimin anahtarlarından birisi iletişim becerisidir. Örgütlerde iletişimsizlikten kaynaklanan en önemli sorunların başında, örgüt içi kişilik çatışmaları ve iletişim kopuklukları gelmektedir (Vardar, 2001: 99-100).

Değişimde iletişim yeterliliği çok önemli bir yere sahiptir. Özdemir (2000)' e göre örgütsel yenileşme için örgüt içerisinde çalışanların arasındaki dikey ve yatay iletişim sisteminin etkili çalışması ve etkilenecek tüm çalışanlara ulaşılması gereklidir. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alışverişi sağlanmalı ve tüm iletişim seçenekleri kullanılmalıdır. Uygulayıcılara, uygulama esnasında karşılaşılabilecek bir sorunun çözümünde kimden nasıl yardım alacağı belirtilmeli ve en hızlı iletişim araçları ile ilgili yere ulaşımı sağlanmalıdır (Özdemir, 2000: 136). Örgütte iletişim sağlıklı ve etkin çalışmadığı zaman, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi zamanında ve doğru bir şekilde ulaştırılmıyorsa örgütün verimliliği, etkinliği ve başarı olması beklenemez (Demir, 2003: 137).

Örgüt içerisinde yapılacak tüm değişikliklerde çalışanlara bilgi verilmesi, sebeplerin açıklanması ve değişimin aciliyet seviyesinin çalışanlara aktarılması çalışanların değişime olan direnişleri de azalacaktır (Hussey, 1997: 40). Ayrıca yöneticileri hiç ummadık yerlerde yeni fikirler bulmaya teşvik eden ve onları bilgi parçacıklarını birleştirmeye iten bir bilgi akışı, değişim için son derece yararlı bir durumdur (Adair, 2005: 202).



### 2.10.5. Eğitim

Örgütsel değişim konusundaki bilgisizlik, neyi nasıl değiştirileceğini bilememe gelişmelerin takip edilmemesi örgütte değişime karşı önemli bir engeldir (Aytürk, 2010: 191). Örgütsel değişimin tam anlamıyla başarıyla gerçekleşmesi çalışanların ve örgütün değişim sürecine hazırlanmasıyla ilişkilidir. Örgütü değişime hazırlamanın önemli bir aşaması çalışanların eğitimidir. Çalışanlara değişime ve değişen unsurlara yönelik olarak eğitim verilerek, değişim konusunda bir farkındalık oluşturulmalı ve çalışanların hızlı bir şekilde değişime ayak uydurması sağlanmalıdır.

Özgen ve Günlü (2008) turizm işletmelerinin değişik örgüt yapılarına sahip olsalar bile değişim süreçlerinin birbirlerine benzediğini belirtmişlerdir. Değişim ihtiyacının tespit edilmesi ve değişim kararının verilebilmesi için örgüt içinde ikna edici çabaların devreye girmesi, değişime gidilecek farklı alanlarda bilgilendirilme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların değişim yaşanan ve yaşanabilecek alanlarla ilgili eğitilmesi, neyin niçin yapılacağı ve bunun getirilerinin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Özgen ve Günlü, 2008: 395).

### 2.11. Örgütsel Değişimin Evreleri

Örgütsel değişim evreleri pek çok araştırmacının ortaya koyduğu beş ana başlıkta toplanabilir. Değişim kararının verilmesi, kapsamının belirlenmesi ve kabulünün sağlanması ile değişime olan direncin ortadan kaldırılması, örgütsel değişim uygulamasının öncesi ve sonrasında üst yönetimin çözümlenmesi gereken konulardır. Değişim amaç ve politikalarının geliştirilmesi mevcut yapının incelenmesi esnasında örgütün amaç ve politikaları uzmanlar tarafından incelenirken üst yönetimle görüşülüp gerçekleştirilecek bir durumdur (Ülgen, 1989: 187).

Ülgen (1989: 187-192) değişimin evrelerini aşağıdaki şekilde sıralamış ve açıklamıştır:

- 1. Örgütsel Değişim Sorumluluğunun Verilmesi:** Örgütte örgütsel değişim kararı verildikten sonra yapılması gereken ilk iş olarak değişimin sorumluluğunu bir kişiye, komiteye veya uzman bir kuruma verilmelidir.
- 2. Mevcut Yapının İncelenmesi:** Örgütsel değişimin sorumluluğunu alan kişi, komite veya uzmanın ilk yapması gereken iş ise örgütsel yapıyı çözümlenektir. Mevcut durumun gözden geçirilmesi bu aşamada önemlidir.

**3. İdeal Yapının Hazırlanması:** Mevcut örgütsel yapının analizi yapıldıktan sonra, örgütün kısa ve uzun dönemli amaçları doğrultusunda ideal yapının hazırlanmasına geçilir. İdeal yapı mevcut örgütsel yapının eksikliklerini gidermelidir.

**4. İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması:** Kısa dönemde ideal yapının tamamen uygulanması örgütün insan kaynağındaki ilişkileri aksamasına ve moral bozukluğuna neden olacaktır. Uzun dönemde yavaş yavaş gerçekleştirilen değişim ise örgütsel değişimin uygulanma aşamasında karşılaşılabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır.

**5. Değişim Planının Uygulamaya Koyulması:** Yönetim için en önemli ve güç işlerden biri yeni örgütsel yapının çalışanlarca kabulünü sağlamaktır. Çalışanlar değişime direnebilir ve bunun ortadan kaldırılması gereklidir.

## 2.12. Örgütsel Değişim Yönetiminde Örgütsel ve Yönetimsel Teknikler

Örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve süreçlerin çevresel değişime uyumunun sağlanması ve yeniden düzenlenmesinde bir dizi yönetimsel teknikleri uygulamak mümkündür. Bu tekniklerin hepsinde üretim ilişkileri yeniden düzenlenmekte veya örgüt yapısı içerisinde bulunan çalışanların bireysel yetenek ve zihinsel kapasiteleri geliştirilmektedir. Ayrıca yönetim uygulamaları değişimlere uyumlu hale getirilmektedir (Çağlar, 2005: 83).

Aslında her yönetimsel teknik ve uygulama bir değişimi yaratmak veya değişime uyum sağlamak adına gereklidir. Bu kısımda örgütsel değişim için kullanılabilen örgütsel ve yönetimsel teknikler kısaca tanımlanıp açıklanacaktır.

### 2.12.1. Örgütsel Teknikler

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için kullanılan pek çok örgütsel teknik bulunmaktadır. Örgütsel değişim için başlıca örgütsel teknikler: İş dizaynı (Dinçer, 2008: 130), örgütsel küçülme, değişim mühendisliği, yalın örgüt, kademe azaltma ve sıfır hiyerarşi, sanal örgütler, (Tokat, 2012: 183-200), örgüt geliştirme (Dinçer, 2008: 4) şeklinde sıralanabilir.

**İş Dizaynı Teknikleri:** İş dizaynı işin kapsamı ve ilişkilerini belirlemektedir. İşin sosyal ve hukuki görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine dönük bir dizi faaliyet sürecidir. Klasik iş görme teknikleri yerine bilimsel iş görme tekniği olarak ortaya çıkan iş mühendisliği örgütsel yapıya yönelik bir müdahale tekniğidir. Bu aşamada iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi teknikler işe ve kişiye yöneliktir. Değişimin gerçekleştirilmesinde bu tekniklerden yararlanılabilir (Dinçer, 2008: 130).

**Örgütsel Küçülme:** Örgütsel verimlilik ve etkinliği örgütsel kaynakların azaltılması ile ilişkilendiren bu teknik, örgüt yönetimlerinin küçülerek daha hızlı ve etkili hareket edebilmesine ve değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilmesine neden olmaktadır. Ayrıca böylelikle rekabet üstünlüğü elde etmekte kolaylaşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 103). Küçülme sonucunda örgütte daha az mevki ve çalışan söz konusu olduğundan bu uygulama farklı uygulamalarla (süreç yenileme gibi) karıştırılabilmektedir. Ancak küçülmenin hedefi, daha kıvrak, müşteri istek ve beklentilerine ve gelişmelere hızlı tepki verebilir birimler oluşturmaktır. Küçülme çalışanlar üzerinde olumsuz olarak stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüne de sebep olabilmektedir (Mucuk, 2014: 184).

Çalışanların üzerinde ayrıca, iş tatminin düşmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına, işe devamsızlığın artmasına ve personel devir hızının yükselmesine, işe yabancılaşmanın artmasına ve dikkatsizliğe neden olan küçülme, gereğinden daha çok çalışana sahip, maliyetleri yüksek ve verimliliği azalan bir örgüt için sıklıkla başvurulan bir kurtuluş yoludur (Genç, 2007: 195).

**Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi:** Örgütsel küçülmeyle ilgili kavramlardan birisi olan kademe azaltma, örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak ve aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacıyla yapılan bir uygulamadır. Böylelikle örgüt yapısı daha basık bir hale gelir ve yönetim alanı genişler. Ara kademeler mümkün olduğunca kaldırılacağından burada yapılan işler diğer çalışanlar arasında yeniden düzenlenerek paylaşılacak, dolayısıyla bir iş yükü artışı söz konusu olacaktır. Bu uygulamanın temel hedefi, örgütün daha yalın hale gelmesini sağlamak ve karar vericiler ile işi yapanlar arasındaki mesafeyi kısaltmaktır (Koçel, 2013: 423-424).

Örgütsel küçülmeyle ilişkili olan bir diğer kavram sıfır hiyerarşi kavramıdır. Örgütlerde giderek sıfır hiyerarşiye doğru bir gidiş söz konusudur. Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı seviyedeki gruplardan oluşan bir yapıdır (Koçel, 2013: 425). Örgüt yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye çekilmesidir. Böylece, hem kaynak hem de etkinlik açısından gereksiz olduğu düşünülen orta kademe yöneticilerin kaldırılması manasına da gelmektedir (Genç, 2007: 192).

**Yalın Örgüt:** Yalın örgüt tanımının temelinde değer yaratma ilkesi vardır. Yalın örgüt anlayışında, bir örgütte yürütülen tüm faaliyet ve çabaların katma değer yaratıp yaratmadığı dikkate alınarak ve değer yaratmayan aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılması esastır (Efil, 2010: 433). Örgütlerde var olan aşırı merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim tarzı yeni bilginin

oluşturulup paylaşılmasını ciddi bir şekilde engellemektedir. Yapı olarak esnek ve yatay örgütlenme biçimine sahip olan örgütlerde bilginin oluşturulup paylaşılması daha kolaydır. Yalın ve esnek olan örgütler, çalışanların yeni bilgiler edinmesini ve diğerleriyle paylaşımlarını desteklemektedir. Bu neden örgüt yapıları değişen koşullara uyum için sürekli gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmalıdır (Yalçın vd., 2009: 58).

Yalın örgüt yalın üretim gibi yakın zamanlarda çok kullanılan bir kavramdır. Üretimin yalın olması örgütünde yalın olması gerektiğini belirtmektedir. Yalın örgüt ve üretim kavramları kesin olarak birbirinden ayrılan kavramlar değildir (Tikici vd., 2006: 23).

**Değişim Mühendisliği:** Örgütün rekabet yeteneğini geliştirmesi sadece çalışanların daha fazla çalışmasını sağlamakla değil aynı zamanda çalışanların daha farklı bir şekilde çalışmalarını öğrenmeleriyle olur. Değişim mühendisliği, daha iyi, kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmek için örgüt içindeki tüm iş yapma şekil ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması şeklinde ifade edilebilir. Değişim mühendisliği değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı ve yeni süreçlerin uygulamaya konulmasıdır (Özer, 2008: 180-181).

Değişim mühendisliği süreçler üzerinden yürütülen bir çalışma olduğundan süreç kavramının ve kapsamının belirlenmesi oldukça önemlidir. Değişim mühendisliğinde fonksiyon isimleri yerine başlangıçtan bitiş noktasına kadar süreçlerin adlandırılması gerekmektedir (Efil, 2010: 286). Değişim mühendisliğinde, örgüt yapısının değiştirilmesi, bireysel tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamıyla yeni bir bilişim teknolojisinin uyumlaştırılması söz konusudur. Uygulamada örgütün süreç merkezliliğinin sağlanmasında basitleştirme ve değişim mühendisliği kavramları bir arada uygulanmaktadır (Özer, 2008: 184).

Değişim mühendisliği, kalite, maliyet ve hız gibi önemli performans ölçütlerinde, köklü değişimler yapmak için, iş süreçlerinin yeniden düşünülerek tasarlanmasıdır. Bu yönüyle bir nevi süreç yenileme olan bu yöntem, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, bütün örgütsel süreçler ve uygulamalarda köklü ve büyük değişimler yapmaktır (Genç, 2007: 199).

**Sanal Örgütler:** Son yıllarda hızlı bir şekilde bilgisayar teknolojileri ve telekomünikasyon teknolojilerinin ilerlemesi, örgütlerin düşünce ve uygulamalarını da etkilemiş, ortaya sanal örgütler ve bunların yönetimi çıkmıştır. Sanal örgüt, değişik coğrafi bölgelerdeki örgütlerin, belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla iletişim ve bilişim teknolojileri aracılığıyla birbirine

bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir örgüt varmışçasına çalışan bir örgüt şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2013: 436-437).

Sanal örgüt birden çok bağımsız örgütün bir araya gelmesi ile coğrafi açıdan dağınık bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bu bağımsız örgütler ortak bir amaç etrafında kaynaklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek faaliyet göstermektedirler. Bu bağımsız örgütlerin koordineli bir şekilde tek bir örgütmüş gibi hareket etmesi bilgisayar ağları sayesinde gerçekleşir (Zaim, 2001: 126).

Örgütleri sanallaşmaya iten gelişmeler, internet kullanımının artması, şebekeleşme ve birbirine bağlılık, esneklik gereksinimi, sanal olarak pazarlanabilen bilgi tabanlı mal ve hizmetlerin ortaya çıkışı, pazar ve kaynaklardaki küreselleşme ve değişen rekabet şartlarıdır. Sanal örgütlenme yaklaşımı, daralan pazar payı ve pazar hacminin artırılmasında ayakta kalabilmek için bilgi teknolojilerinin desteğini sağlarken, sermaye ve örgütün esnekliği ile değişime daha çabuk uyum sağlama da etkili sonuçlar vermektedir (Ölçer ve Özyılmaz, 2007: 81, 89).

**Örgüt Geliştirme:** Bu uygulama, örgütün tüm sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla davranış bilimlerine ait bilgi ve yöntemlerin kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt çalışanlarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye ve böylelikle örgütün kültürü, yapısı, süreç ve teknolojisi arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişimin başlatılması ve gerçekleştirilmesine dayanan çabalar olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2008: 16). Örgüt geliştirmenin beş temel ögesi bulunmaktadır; etkililik ve sağlık, planlı süreç, örgüte bütüncül yaklaşım, müdahale ve üst yönetimin desteği/danışmanın yardımı ve katılımı (Özen, 1991: 92). Örgüt geliştirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların karar verme sürecine katılımı, çalışma ortamının iyileştirilmesi, amaçlara açıklık getirilmesi ve gruplar arasında işbirliğinin sağlanması gerekmektedir (Aykaç, 1991: 104).

### 2.12.2. Yönetmel Teknikler

İletişim ve bilgiyi işleyen teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, iletişimde mesafe kavramı ortadan kalkmış ve herkes her istediği bilgiye istediği zaman ulaşma olanağı bulmuştur. Bu gelişmeler sosyal istekleri de etkileyerek değişime sebep olmuştur. Çevresindeki değişime ve gelişime ayak uydurmak zorunda olan ve eski yönetim ve yaklaşımlarıyla isteklere cevap veremeyen örgütler, yeni yönetmel tekniklere ihtiyaç duymuşlardır (Tunçer, 2011: 63).

Örgütsel değişim için başlıca yönetmel teknikler: Toplam kalite yönetimi, kıyaslama, personel güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, öğrenen örgütler, (Çağlar, 2005: 83),

amaçlara göre yönetim (Dinçer, 2008: 124), stratejik yönetim (Efil, 2010: 16) ve stratejik ortaklıklar (Tokat, 2012: 177) şeklindedir.

**Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam kalite yönetimi bir örgütteki bütün faaliyetlerin iyileştirilmesi ve tüm çalışanların aktif olarak katılımıyla, çalışan, müşteri ve hedef kitlenin memnun edilmesi yoluyla etkinlik ve verimlilik sağlanması sürecidir. TKY'nin temeli kalite, sıfır hata, tam zaman ve müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Bu kavramlar yoluyla, yeni bir yönetim yaklaşımını yansıtır ve hedef kitlenin beklentilerini tam olarak karşılayarak memnun olmalarını sağlama amacı taşır (Özer, 2008: 241).

TKY insanı temel alan, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini ön planda tutan, çalışanların katılımcı ve paylaşımcı olmasını ve yöneticilerin liderlik vasıflarının bulunmasını gerektiren sadece bir yönetim anlayışı olmaktan ziyade bir yaşam tarzı olarak benimsenen bir anlayıştır (Sarp, 2014: 121). TKY'nin temel öğeleri, yönetimin kararlılığı, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, müşteri tatmini ve ölçümlemeye dayanma'dır (Gürüz ve Gürel, 2009: 105-106).

TKY, kalite kontrolün tek bir birimin işi olmadığını, örgüt fonksiyonlarının yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini vurgulayan, işin bir kez ve doğru yapılmasını öngören bir yaklaşımdır. Böylece kontrol ve hata maliyetini azaltılması sağlanır (Küçük, 2012: 20). Başarılı bir şekilde TKY uygulanması için değişim çabası, planlama ve yönlendirilmesi üst yönetime bağlıdır. TKY sürekli bir gelişme ve değişim sürecidir. Çalışanların örgüt ortamında kendilerini güvende hissetmeleri TKY'nin değişim çabasını doğrudan etkileyecektir. Bunu sağlayacak olanda üst yönetimdir. Üst yönetimin sağlam bir rehberlik yapması örgütsel değişim şansını arttırmaktadır. Birçok örgütte TKY temel bir kültürel değişimi gerektirmektedir. Bu değişim doğrultusunda örgüt; kendini, önceliklerini ve değerlerini tanımlar; çalışanıyla, müşterisiyle ve tedarikçisiyle olan ilişkilerini ve rollerini yeniden değerlendirir (Genç ve Halis, 2006: 115).

**Kıyaslama:** Kıyaslama bir örgütün verimlilik ve etkinlik yönünden en yüksek performansa ulaşılması amacıyla en iyi ve en doğru yöntemleri bulması ve kendisine uyarlaması sürecidir. Karşılaştırma ve ölçümlemeye dayalı olan bu teknik bir örgütün diğer bir örgütün veya örgütlerin en iyi işleyen yönlerini belirleyerek kendisine örnek almasını ifade eder. Örgütsel değişim için yönetsel bir teknik olarak kıyaslama, örgüt yöntemlerine değişim sürecinde yol gösterir. Bu yönüyle kıyaslama, bir örgütsel uygulamanın sektör içi veya dışı en iyi uygulamalar temel alınarak şekillendirilmesidir (Gürüz ve Gürel, 2009: 103).

Kıyaslama yöntemini kullanan örgütler alanlarının en iyi örgütünden öğrenerek, kendi gösterdiği performansı değerlendirerek, zaman, para ve işgücünden tasarruf sağlarlar (Sarp, 2014: 140). Kıyaslamamanın iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kıyaslama yapılacak örgütün en azından o alandaki en başarılı örgüt olması gerektiği, ikinci ise; sadece aynı alandaki örgütlerin örnek alınmaması veya aynı alanla sınırlı kalınmaması gerektiğidir (Koçel, 2013: 405).

Kıyaslamada sadece finansal veriler temel alınmaz. Aynı zamanda alanın en iyisi olan örgütle kendi uygulamalarının mukayesesi söz konusudur. Bu uygulamalar örgütün sadece bir bölümü ile de ilişkili olabilir. Kıyaslama en iyiden öğrenme olarak bir kalite iyileştirme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçük, 2012: 70). Kıyaslama uygulamaları mükemmeli arama çabalarıdır. Mal ve hizmetlerin daha iyi, hızlı, ucuz ve kaliteli yapılmasını öngörmektedir. Örgütün dönüştürülmesi ve geliştirilmesi için üst yönetim tarafından dikkate alınması gereken bir uygulamadır (Genç, 2007: 222).

**Personel Güçlendirme:** Sürekli değişen bir çevre, bilgi işleme teknolojisi ve rekabetin farklı boyutlara taşınması örgütleri değişime zorlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların eğitim düzeyindeki farklılaşma ve beklentilerin artması daha net olarak gözükmemektedir. Özellikle bilgi ve insan unsurunun öneminin artması rekabette avantaj sağlanması için personel güçlendirme uygulamaları örgütler için önemli hale gelmiştir (Çağlar, 2005: 102).

Personel güçlendirme, değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir anlayıştır. Güçlendirme yönetim kavramı olarak ele alındığında yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile çalışanların karar verme haklarını/yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanır. Basit olarak personel güçlendirme, çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yüklemek, gücün çalışanlarla paylaşılması, yönetici ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyen kararları verebilme imkânıdır (Genç, 2007: 224). Güçlendirme kavramı, karar alma, bilgi/beceri ile özgüven ve motivasyon unsurlarını içinde barındırır. Çalışanın karar alma serbestliği artırılır, bilgi ve becerileri çeşitlendirilir ve son olarak özgüveni sağlandığı takdirde işi ile ilgili güçlendirilmesi sağlanmış olur (Çağlar, 2005: 104).

Örgütsel yapının ve yönetim anlayışının değişimi çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermeleri özgürlüğünün olması, örgütsel yapıların daha esnek ve yaratıcı olmasında, çalışanlarında kendilerini karar alma, uygulama ve denetim konularında daha güçlendirilmiş hissetmelerine yol açar. Bu durumda örgütsel etkinlik ve bireysel verimliliğe doğrudan katkı sağlamaktadır (Çağlar, 2005: 105).

**Dış Kaynaklardan Yararlanma:** Dış kaynaklardan yararlanma, örgütlerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan uygulamalara daha fazla odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konu ve uygulamalar için bu konu ve uygulamalar konusunda uzmanlaşmış örgütlerden yararlanması durumudur (Çağlar, 2005: 120). Küreselleşen ekonomik gelişmeler örgütlerin bazı alanlarda uzmanlaşıp bazı alanlardan çekilmesini de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin bazı hizmetleri dışarıdan bir örgüte yaptırması aynı zamanda ekonomik ve verimli bir yöntemdir (Türksoy, 2005: 11).

Bugün örgütler dış kaynaklardan yararlanmayı stratejik olmayan amaçlar kadar stratejik amaçlar içinde kullanmaktadır. Örgütlerin dış kaynaklardan yararlanmasının temel sebepleri, operasyonel (verimlilik), finansal (maliyet) ve insan kaynakları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Tetik ve Ören, 2007: 77).

Yoğun bir rekabet ortamında örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarda başarılı olabilmesi, ürettiği mal veya hizmetlerin rakiplerinkilerden farklı, üstün ve ekonomik olmasıyla yakından ilişkilidir. Örgütün farklı, üstün ve ekonomik bir mal veya hizmet ortaya koyabilmesi için öncelikle temel faaliyet alanına odaklanması gerekmektedir. Temel yeteneğin geliştirilmesi ile rekabet edecek örgütler daha başarılı olabilirler (Türksoy ve Türksoy, 2007: 86).

Örgütlerin sahip olduğu temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünüldüğünde, her örgütün yeteneklerinin kullanmadığı işleri diğer örgütlere yaptırma düşüncesi, ekonomik verimliliğin bir gereğidir. Böylece örgüt hem kaynak tasarrufu sağlarken, hem de örgütsel yapı olarak küçülerek kendisinin çok iyi bildiği bir iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir (Mucuk, 2014: 182-183).

**Öğrenen Örgütler:** İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının çoğunu öğrenerek elde etmektedir. Nasıl davranacağını, çalışacağını ve öğreneceğini dolaylı veya dolaysız yöntemlerle öğrenir. Öğrenme; doğumla başlayan ve hayat boyu süren bir süreçtir. Öğrenme seviyeleri bireysel, takımlar halinde ve örgütsel öğrenme olmak üzere üçe ayrılabilir (Basım ve Şeşen, 2009: 45,47).

Günümüzün değişen çevre koşullarında örgütler değişim ve gelişime uyum sağlamak için sürekli bir öğrenme ve elde ettikleri bilgiyi uygulamaya koyabilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Klasik eğitim programları örgüt temelinde kolektif ve sürekli bir öğrenmeyi mümkün kılmamaktadır. Bu yüzden yenilikçilik ve yaratıcılığın, gelişmelere sürekli uyum sağlayabilen esnek yapının rekabette taşıdığı önem örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşümünü gerektirmektedir (Efil, 2010: 425-426).



Örgütsel öğrenme, örgütün yeni davranışlar kazanmasında ana faktördür. Bu manada öğrenme, örgütün çevresinde meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Mevcut bilgi, beceri, tutum ve davranışlar, değişen çevre karşısında ortaya çıkan yeni yapı, süreç ve uygulamalarla uyumsuzluk gösterebilir. Bu durumda örgütler öğrenmeyle bu sorunun üstesinden gelebilir (Dinçer, 2008: 45).

Örgütsel öğrenme, örgütlerinde insanlar gibi yaşadıkları, öğrenerek büyüdüğü, değiştikleri ve geliştikleri varsayımına dayanan bir değişim yönetimi tekniğidir. Örgütlerde insanlar gibi faaliyet gösterdikleri çevrede değişen şartlara uyum sağlamak için sürekli öğrenmek zorundadır. Öğrenen organizasyon kavramı Peter Senge'nin Beşinci Disiplin kitabı ile iş dünyasının gündemine gelmiştir. Senge öğrenen örgütler için sonuç oluşturma potansiyellerini sürekli genişleten, yeni ve coşkulu düşünceyi besleyerek, kolektif özlemlere gem vurulmayan ve çalışanlara birlikte nasıl öğrenebileceği konusunu sürekli bir keşif fırsatı veren örgütler olarak tanımlamıştır (Senge 1993'ten Aktaran, Gürüz ve Gürel, 2009: 107).

Öğrenen örgütün temel felsefesi, paydaşlarından öğrenebileceğinin maksimumunu öğrenmektir. Bu örgüt her fırsatta öğrenme yolunu arar ve paydaşlarıyla sürekli iletişim halinde kalarak, onlarla kendisi arasında öğrenme ve öğretme ilişkisi geliştirir. Bu örgütteki yöneticilerin en büyük sorumluluğu öğrenmeyi teşvik eden bir öğrenme ortamı oluşturmak, örgüt iklimi yaratmak ve sürdürmektir (Basım ve Şeşen, 2009: 67).

**Amaçlara Göre Yönetim:** Çalışanların örgütsel amaçlarda işbölümü vasıtasıyla payına düşeni yapmak için motive edildiğinde ve yapmayı üstlendiğinde işini yapabilmek için çaba sarf edeceği ve böylelikle örgütün etkililiğini yükselteceği düşüncesine dayanarak geliştirilen bir yöntemdir (Başaran, 2004: 193).

Örgüt amaçlarının başarıyla yerine getirebilmek için yapılması gereken işlerin planlanması, elde edilecek başarının dönem dönem incelenmesi ve işlerin yürütülmesi aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesi amacıyla yöneticilerle alt kademedeki çalışanların sistematik, düzenli ve belirli sürelerde bir araya gelmeleriyle ilgili uygulamalardan oluşan sürece amaçlara göre yönetim denmektedir (Dinçer, 2008: 124-125).

Amaçlara göre yönetimden beklenen motivasyon etkisinin sağlanması için amaçların saptanması aşamasında çalışanların katılımı son derecede önemlidir. Ayrıca çalışanlara amaçların başarılmasıyla ilgili olarak sürekli bir bilgi paylaşımında bulunulması ve yetki devrine gidilmesi, açık, adil, objektif ve empatik bir bakışa sahip performans değerlendirme sisteminin uygulanması gerekmektedir (Efil, 2010: 252).

**Stratejik Yönetim:** Örgütün uzun vadeli hayatını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve dolayısıyla ortalama karın üzerinde bir kazanç sağlayabilmek için mevcut üretim kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2013: 28).

Stratejik yönetimin özündeki düşünce gelecekte ne yapılacağıyla ilgili değildir. Stratejik yönetimin asıl amacı belirsiz ve görünmeyen bir gelecekte, istenen olayların oluşması hedeflenen noktaya varılabilmesi için şimdi, neler yapılması gerektiğinin bilinmesidir (Efil, 2010: 17).

**Stratejik Ortaklıklar:** İki veya daha fazla örgütün, yeni bir isim ve kimlik altında bir örgüt kurmadan, sadece belli varlık ve yeteneklerini birlikte kullanarak, önemsedikleri belirli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları, stratejik ortaklık olarak belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 362).

Örgütler arasındaki yardımlaşma ve dayanışma sürekli değişik boyutlarla mevcut olmuştur. Özellikle küresel rekabet, uluslararası pazar şartları örgütleri başka örgütlerle işbirliğine ve stratejik ortaklıklar oluşturma çabasına yöneltmiştir (Koçel, 2013: 419).

### 2.13. Örgütsel Değişime Direnç

Örgütler değişen şartlara ayak uydurabilmek için örgütsel değişimi gerçekleştirmek zorundadır. Ancak bu görüldüğü kadar kolay olan bir durum değildir. Değişime karşı bazı direnişler gerçekleşmektedir. Yöneticilerin çalışanların değişime gösterebilecekleri direnişi göz ardı etmeden, direnişe neden olan etmenlerin farkında olarak ve bu etmenlerle nasıl mücadele edebileceğini bilmeleri gerekmektedir (Helvacı, 2010: 68).

Değişim her zaman bir risktir. Çoğu insan riske atılmak konusunda farklı yapılara sahiptir. Biri değişimin yararlı olacağı düşüncesiyle isteklice bir tutum sergilerken bir diğeri çekingen davranabilir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişimler çoğu kez direnişle karşılaşmaz. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler bazen çalışanlar için olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir (Hussey, 1997: 29-30). Bazı çalışanlar mevcut şartlar altında kendilerini güvende hissederler ve değişimle birlikte uzun süredir var olan ilişkilerin zedeleneceğini düşünürler. Bazıları ise değişimin kendilerini nasıl etkileyeceğini ve neleri değiştireceğini tam olarak anlamayabilirler (Keçecioğlu, 2001: 47).

Örgütlerde değişimi engelleyen bir takım unsurlarda bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vardar, 2001: 21-25):

- Kısa vadeli düşünce yapısı.
- Ben merkezietçi yönetim anlayışı.

- Örgütlerde yenilikçilik, yaratıcılık ve üretkenliğin azalması.
- Çalışanların değişime karşı tutumları.
- İletişim eksikliği.
- Liderlik ve takım çalışması konusunda eksiklikler.

Değişime tepki ve direnç bireyin yapısında olan bir durumdur. Her birey farklı alışkanlık kalıplarına sahiptir. Bu alışkanlıklardan vazgeçmek, mevcut haklardan ve çıkarlardan fedakarlık etmek oldukça zor bir durumdur. Bu yüzden değişime tepki ve direnç olağan ve doğaldır (Aytürk, 2010: 193).

### 2.13.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

Değişime tepkilerin nedenleri, rasyonel, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olabilir. Rasyonel açıdan bakıldığında çalışanların değişime uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim için zaman verilmezse tepkiyle karşılaşması muhtemeldir. Değişimin maliyeti de bu aşamada göz ardı edilmemelidir. Eğer değişimin getirisi götürdüğünden az ise bu değişimde ısrarcı olmamak gerekmektedir. Sosyolojik açıdan bakıldığında, bazı örgütler çeşitli politik birliklerin varlığından ve değişimin bu birliği bozma potansiyeli, bu grupların tepkisine neden olabilir. Bunun dışında örgütün içinde çeşitli biçimsel olmayan bir takım dostluk grupları da olabilir. Değişim bazen biçimsel olmayan bu gruplardaki ilişkileri değiştirebileceğinden tepki verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 218).

Psikolojik açıdan değişimin bir risk olduğu gerçeğiyle bireylerin değişime gösterecek tepki farklılaşacaktır. Ekonomik olarak bakıldığında (Robbins, 2003: 560) ise mevcut durumu kaybetme korkusu ve çıkar kaybına uğrama düşüncesi değişime tepki gösterilmesindeki önemli nedenlerdendir.

Robbins (2003: 561-562), örgütsel değişime yönelik örgütsel direncin kaynaklarını; yapısal atalet, değişime sınırlı odaklanma, grup ataleti, uzmanlık tehdidi, mevcut güç ilişkisinin tehdidi ve mevcut tahsis edilen kaynaklara yönelik tehditler olarak belirtmiştir.

Değişime direnç konusunda belirtilen nedenlerin haricinde, Keçecioğlu (2001: 47) bu nedenleri iki grupta incelemiş ve Tablo 2.2'de değişime dirençte kişisel ve örgütsel nedenler gösterilmiştir.

**Tablo 2.2. Değişime Dirençte Örgütsel ve Kişisel Nedenlerin Karşılaştırmalı Gösterimi**

<b>Kişisel Kaynaklar</b>	<b>Örgütsel Kaynaklar</b>
Değişimin amacı, mekanizmaları veya sonuçlarının anlaşılabilmesi.	Ödül sisteminin mevcut durumu desteklemesi.
Değişim ihtiyacını görmedeki başarısızlık durumu.	İşbirliği konusunda isteksizlik için öncülük etmek.
Bilgisizlik korkusu.	Geçmiş kararlar ve çabaların maliyetleri.
Değişim için, pozisyon, güvenlik, güç kaybı konusunda politik kaygılar.	Değişimin gruplar ve bölümler arasında mevcut güç dengesini bozabileceği kaygısı.
Değişimle içerimle veya özdeşleşmedeki eksiklikler.	Örgüt kültürün ve örgüt ikliminin direnç göstermesi.
Alışkanlıklar.	Değişime girişime yöntemlerinin seçimindeki zayıflıklar.
Mevcut durumun getirdiği kazanılmış haklar.	Önceki başarısız değişim çabaları ve sonuçları.
Grup normları ve rolleri.	Yapısal katılık.
Mevcut sosyal ilişkilerin tehdidi.	
Kişisel ve örgütsel amaçların çatılması.	
Güven eksikliği	
Değişime düşük kişisel tolerans	

**Kaynak:** Keçecioglu, 2001: 47.

Schermerhorn ve arkadaşları (1994: 643-644) insanların neden değişime direndikleri konusunda; bilinmezlik korkusu, güvenlik ihtiyacı, herhangi bir değişiklik ihtiyacı hissetmeme, kazanılmış çıkarların tehdit edilmesi, çelişkili yorumlar, kötü zamanlama ve kaynak eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilave olarak Griffin (1996: 356-357) çalışanların belirsizlik, öz çıkarın tehdidi, farklı algılamalar ve kaybetme korkusu yüzünden değişime direndiklerini belirtmiştir.

İnsanların değişime neden destek verdiğini veya neden direndiğini bilmek bir yöneticiye değişimin gerçekleştirilmesinden çok büyük katkılar sağlayacaktır. Hill (2010) insanların değişime yönelik desteklerini ve direnme sebeplerini Tablo 2.3’de belirtmiştir.

**Tablo 2.3. Değişimi Destekleme ve Direnmenin Nedenleri**

<b>İnsanlar değişimi neden destekler?</b>	<b>İnsanlar değişime neden direnir?</b>
Değişimin mantıklı ve doğru olduğuna inanırlar.	Değişim gereksizdir ve durumu daha kötü hale dönüştürür düşüncesine sahiptirler.
Değişim liderlerine güvenirlir.	Değişim liderlerine güvenmezler.
Değişimin yeni fırsatlar getireceğini düşünürler.	Değişimin tanıtılma şeklinden hoşlanmamışlardır.
Değişim programlamasına ve planlanması aşamasında kendileri de sürecin içerisine dahil edilmişlerdir.	Değişimin başarıya ulaşacağı konusunda şüphe içerisindedirler.
Değişim kişisel kazançları da beraberinde getirir düşüncesine sahiptirler.	Değişim programlarına, planlamasına ve yönetilmesine hiçbir katkıları yoktur, sürece dahil edilmemişlerdir.
Değişim heyecanını severler.	Değişim kişisel kayıpları beraberinde getirir diye düşünürler.
	Statükoya inanırlar.
	Önceden birçok değişim yaşamışlardır ve daha fazlasıyla baş edebilecek durumda değillerdir.
	Değişimin gerektirdiği yeni yollar konusunda bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmadıklarından, değişimden korkarlar.

**Kaynak:** Hill, 2010: 59.

Yöneticileri değişime direnme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yalçın, 2002: 117):

- Mevcut gücün ve kontrolün kaybedileceği düşüncesi.
- İş yükünde, günlük işlerde ve sınırlı kaynakların baskısının artacağı düşüncesi.
- Değişim yönetimi için gereken bilgi, beceri ve tecrübe eksikliği.
- İşini kaybetme düşüncesi.
- Değişimle uyuşmamak.
- Değişim ihtiyacı konusunda şüpheli davranmak.

Köklü değişimler, ihtiyaç fazlası durumuna düşeceğim korkusunu ve sorumluluklarda olabilecek değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Eğer bir örgütte küçülme söz konusu ise, çalışanların işlerini kaybedebileceği korkusu muhtemeldir. Çalışanın gelirini arttırmayacak teknik değişiklikler de birer tehlike olarak kabul edilmektedir (Hussey, 1997: 30).

### **2.13.2. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılabilecek Yöntemler**

Değişime direnci engellemek ve ortadan kaldırmak değişim yöneticisi ve örgüt için son derecede kritik bir durumdur. Doğrudan değişimin başarısı ile alakalı bu durum örgütün değişen koşullara, yöntemlere, süreçlere uyumun sağlanmasında örgütün değişimi toptan desteklemesi örgütsel değişimin hem kapasitesini hem de etkinliğini attıracaktır.

Değişime direnmenin nedenlerinin ortaya konması ve bu nedenlerin kaynaklarına inilmesi, dirençle baş etmede önemli bir aşamadır. Keçecioglu (2001: 49) direncin farklı sebeplerinin altında iki kritik tema olduğundan bahsetmektedir. Birincisi örgütlerin mevcut ve ideal kimlikleri arasındaki fark küçük bir fark ise değişim zorunlu değildir. İkincisi ise, fark çok büyükse değişime ulaşamaz ve erişilemez olduğudur.

Özellikle çalışanların değişimi sabote etmelerinin önüne geçebilmek amacıyla yöneticiler çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Genel olarak bu stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Keçecioglu, 2001: 55):

- Çalışanlarla yoğun bir iletişim kurmak.
- Eğitim programları hazırlamak.
- Çalışanların değişim sürecinde katılımını sağlamak.
- Yeni örgütsel yapılar kurmak.
- Yönetici değişikliğine gitmek.
- Yeni politikalar ve prosedürler oluşturmak.

- Devrimci değişimden ziyade evrimci değişime gitmek.

Direnşisi önlemek için literatürde çok fazla yöntemden bahsedilmektedir. Bu kısımda bu yöntemlerden en sık uygulananlar açıklanmaya çalışılacaktır.

**Katılım:** Katılımın sağlanması birçok durumda direnşisi azaltan bir olaydır. Değişim için katılımın sağlanması bazı durumlarda uygun bir yaklaşımdır. Odaklı katılım ve faaliyet merkezinden katılımın, geniş ölçekli katılımdan daha iyi olduğu önerilmektedir. Katılım değişimin sahiplenilmesine yol açabilir. Değişimin neden olduğu ve neden böyle bir değişime ihtiyaç duyulduğunun iyi anlaşılmasının sağlanması, belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve değişimin içinde olanların ne gibi faydalar kazanacağının görülmesi katılım sayesinde gerçekleşen bir durumdur. Katılımla birlikte değişimle ilgilenenler yapılan faaliyetlerin doğru olduğuna ikna edilebilir, işin içinde oldukları için değişim iyi bir şekilde planlanabilir (Hussey, 1997: 38).

Çalışanların değişimin tasarlanması ve uygulanması sürecine katılımına izin verilmelidir. Bireysel fikir ve önerilerin desteklenmesi ve değişim üzerinde çalışacak komiteler veya görev ekipleri oluşturulmalıdır (Schermerhorn vd., 1994: 644).

**İletişim:** Yapılan veya yapılacak tüm değişim uygulamalarında nedenlerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması ve değişimin içerisinde olan tüm ilgililerin değişimin ne olduğunu öğrenmeleri için iyi bir iletişim sağlandığında, direnşinin azalmasına yardımcı olacaktır (Hussey, 1997: 40).

Çalışanlar değişimle ilgili çoğu zaman kendilerini bir belirsizliğin içinde hissederler. Bu durumda yönetici çalışanların endişelerini gidermeye yardımcı olacak bilgileri onlarla paylaşırsa belirsizlik ortamının ortadan kalkmasına ve güven ortamı oluşmasını sağlar (Genç, 2007: 324).

**Eğitim:** Değişime direnşisi azaltmak amacıyla eğitim nadiren çözümleyici bir yol olarak görülmektedir. Bunun sebebi, pek az örgüt değişimin hangi beceri, bilgi ve yeteneklerle gerçekleşeceğini bilir. Ancak spesifik olarak hazırlanmış ve değişimin uygulanmasına yardım edecek bir eğitim programı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak açısından bir araç olacaktır (Hussey, 1997: 41). Birebir tartışmalar, sunumlar, notlar veya gösteriler gibi uygulamalar değişimin gerçekleşmesinden önce çalışanların değişimin mantığını görmelerine yardımcı olacak uygulamalardır (Schermerhorn vd., 1994: 644).

**Destekleme:** Değişim uygulamalarına gösterilen tepkinin sebebi çalışanların yönetime duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Bu aşamada çalışanların değişime uyum sağlamalarının temini için yönetim destekleyici

faaliyetlerde bulunabilir. Uyum sorunları çalışanlara moral izinleri vermek yada çalışanlara yeni yetkinlikler kazandırmak gibi çeşitli uygulamalarla aşılabılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 222).

Değişime olan inancın kaybolmaması için yönetim daima çalışanların yanında olduğunu ve onları desteklediğini hissettirmelidir (Genç, 2007: 324). Değişimin zorluklarına yönelik sosyo-duygusal destek sağlamak, aktif sorunları ve şikâyetleri dinlemek, yeni yollarla eğitim vermek ve performans baskısının üstesinden gelebilmek için çalışanların desteklenmesi gerekmektedir (Schermerhorn vd., 1994: 645).

**Müzakere ve Anlaşma:** Değişime dirençle baş etmenin yollarından birisi çalışanlarla değerli bir şeyin alışverişiyle mümkündür. Eğer değişim bireysel merkezliyse, çalışanlara bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak belirli bir ödül paketi üzerinden müzakere edilebilir. Eğer direniş güçlü bir kaynaktan geliyorsa müzakere gerekli bir taktiktir. Değişimin potansiyel yüksek maliyeti göz ardı edilemez (Robbins, 2003: 562-563). Gerçek ve potansiyel direnişleri teşvik etmek, değişikliği bloke etmeyecek ve fedakarlık etmek için çalışacak güvence karşılığında özel avantajlar sağlamak müzakere ve anlaşmanın gereğidir (Schermerhorn vd., 1994: 645).

**Manipulasyon ve Kooptasyon:** Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu yada bu şekilde değiştirerek kişilere sunmayı; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerde farklı algılanmasını sağlamaktır. Kooptasyon ise, herhangi bir olaya karşı olan kişileri o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirilmesidir (Koçel, 2013: 686).

**Zorlama:** Direnenleri doğrudan tehdit ve güç yoluyla direnişi azaltmaya çalışmaktır. Örneğin çalışanların ücret indirimine razı olmamaları halinde tesisin kapatılacağına söylenmesi şeklinde bir değişim taktiğidir (Robbins, 2003: 563).

Direnişle baş etmede hangi taktiğin, hangi zamanlarda kullanılması gerektiği ve bu taktiklerin getireceği avantajlar ve dezavantajları Tablo 2.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.4. Değişime Dirençle Başa Çıkmanın Yolları**

<b>Yaklaşım</b>	<b>Ne Zaman Kullanılacağı</b>	<b>Avantajı</b>	<b>Dezavantajı</b>
İletişim ve Eğitim	Değişim tekniktir. Kullanıcılara değişikliği anlamak için doğru bilgi ve analiz ihtiyacı vardır.	Değişim için isteklilik oluşturur.	Çok zaman alabilir.
Katılım	Değişim kullanıcılar ile ilişkilidir. Tasarım diğerlerinden bilgi gerektirir. Kullanıcılar direnme gücüne sahiptir.	Değişimin planlamasına bilgi ekler, değişime bağlılık oluşturur.	Çok zaman alabilir.
Destekleme	Direnç kaynakları yada uyum sorunları vardır.	Uyum ihtiyaçlarını ve özellikli kaynakları doğrudan tatmin eder.	Çok zaman alabilir ve pahalıya mal olabilir.
Müzakere	Grup uygulamaları başarıyla yerine getirebilir. Grup değişimi kaybedecektir.	Önemli dirençlerden kaçınmaya yardımcı olur.	Pahalıya mal olabilir ve çalışanların benzer fırsatlar aramaya itebilir.
Manipülasyon ve Kooptasyon	Diğer yöntemler işe yaramadığında veya çok pahalı olduklarında kullanılmaktadır.	Hızlı ve ucuzdur.	Çalışanlar manipülasyonu hissettikleri zaman gelecek sorunları ortaya çıkarabilir.
Zorlama	Kriz ortamı vardır. Değişimi başlatanlar açıkça güç sahibidir. Diğer uygulamalarda olan başarısızlık durumu söz konusudur.	Hızlı bir şekilde direncin üstesinden gelir.	Çalışanlar öfkelendiklerinde riskli olabilir.
Üst yönetimin Desteği	Değişim birçok bölümü yada kaynakların yeniden tahsisini içermektedir. Kullanıcılar değişimin meşruiyetinden şüphe ederler.		

**Kaynak:** Daft, 2003: 384; Schermerhorn vd., 1994: 645'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Ayrıca değişime direncin ortadan kaldırılması için, değişimi gerçekleştirilmesine yönelik bir kurallar bütünü oluşturmak ve bu listeden değişim esnasında sapmamak çok önemlidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde bütünlüğün sağlanması ve direnen çalışanlara karşı samimi davranılması önem arz eden bir diğer husustur (Genç, 2007, 323-324).

## **2.14. Otel İşletmelerinde Örgütsel Değişim ile İlgili Çalışmalar**

Otel işletmeciliği alanında örgütsel değişimi doğrudan ilgilendiren çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel değişimi gerçekleştirmenin çeşitli örgütsel ve yönetsel teknikleri bulunmakta ve bu örgütsel ve yönetsel teknikleri inceleyen çok fazla çalışma bulunmaktadır. Otel işletmelerinde örgütsel değişimi inceleyen çalışmalardan bazıları Tablo 2.5'te gösterilmiştir.



**Tablo 2.5. Otel İşletmelerinde Örgütsel Değişimi Konu Alan Çalışmalar**

Yıl	Yazar(lar)	Konu/Açıklama
1998	Okumuş ve Hemmington	Yazarlar İngiltere'deki otel işletmelerinde değişimi engelleyen ve direnç kaynaklarını araştırmak ve bu engelleri aşmak isteyen oteller için stratejileri değerlendirmeyi hedefleyen çalışmalarında sonuç olarak değişim önemli engellerini mali zorluklar ve diğer önceliklerin baskısı olduğuna ulaşmışlardır. Bu engellerin aşılmasında otel işletmelerinin bazı değişim stratejileri kullanmakta olduğu ortaya çıkmıştır.
2003	Kozak ve Güçlü	Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme yapmışlardır.
2004	İraz ve Şimşek	Yazarlar, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde liderliğin rolü, dönüşümcü liderlik incelemesiyle ele almışlar, dönüşümcü liderliğin değişim sürecini kolaylaştıran ve destekleyen bir model olduğunu öne süren bir literatür çalışması yapmışlardır.
2008	Tetik	Yazar bir üniversitedeki akademik birim yöneticilerinin astları tarafından algılanan dönüştürücü liderlik özelliklerinin seviyesini belirlemek amacıyla hazırladığı değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü isimli çalışmada, değişim yönetiminin önemi ve değişimin yönetimi doğrudan etkileyen bir unsur olara dönüşümcü liderin rolünü incelemiştir.
2008	Saylı ve Tüfekçi	Yazarlar, başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderin rolü isimli çalışmalarında dönüşümcü liderin değişimin başlatılmasında, sürdürülmesi, dondurulması ve değişimin gerçekleşmesindeki pozitif etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre dönüştürücü liderlik örgütsel değişim üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.
2008	Özgen ve Günlü	Yazarlar turizm işletmelerinde değişim yönetimi isimli çalışmalarında bazı otellerin uygulamış olduğu değişim yönetimi örneklerine yer veren bir literatür taraması yapmışlardır.
2010	Chiang	Otelcilik endüstrisinde algılanan örgütsel değişim üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel değişim şemasının beş boyutunun (Dikkat çekme, Etki, Önem, Anlam ve Kontrol) otel işletmelerine uyarlanabilir olduğunu belirtmiş ve sadece iletişim alt boyutunun örgütsel değişim üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örgüt yapısı değiştiğinde bu hem çalışanların tutumlarına hem de örgütsel bağlılığa katkı sağlamaktadır.
2011	Şenel	Liderlik tarzının stratejik değişim üzerindeki etkisini araştıran yazar, sonuç olarak liderlik tarzının stratejik değişim gerçekleştirilmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.
2014	Kozak ve Genç	Yazarlar değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi hizmet işletmeleri açısından bakış adlı literatür çalışmada duygu yönetiminin direnci önlemede etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Otel işletmeleri insan gücüne çok fazla ihtiyaç duyan bir alan olduğu için özellikle değişime direnç, örgütsel değişime yatkınlık, örgütsel değişim yönetimi ve yaklaşımları gibi çalışmalar yetersiz kalmıştır.

### 2.15. Liderlik ve Örgütsel Değişim İlişkisi

Liderlik örgütteki en önemli unsurların başında gelir. Lider, örgütteki tüm süreçleri yöneten ve yönlendiren, sürükleyen ve devam ettiren çalışanlarını belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere motive eden kişidir. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli rollerinden birisi lidere düşmektedir. Lider örgütünü değişime hazırlayacak, çağı yakalayacak, aksaklıkları, eksiklikleri tespit ederek yola devam ederken karşılaşılabileceği güçlükleri ve engelleri unutmadan değişimde bir nevi dinamo görevi görecektir. Özellikle örgütlerde kültürel ve bireysel değişimde lider davranışlarının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Lider örgütün iç ve dış çevresini ve çalışanlarını değişime uyumlaştırarak değiştirmenin peşine düşecektir. Günümüz koşullarında değişemeyen örgütlerin liderlerinin çoğunlukla statükoya bağlı liderler olduğu görülmektedir.

Değişimin bir belirsizlik ortamı olduğu gerçeğinden hareketle, aniden karşılaşılan sorunları çözebilmek için, yenilikçi, yaratıcı ve esnek davranışlara ihtiyaç vardır. Özellikle değişim dönemlerinde örgütün yaşam seyrine hakim, etkileyen ve etki oluşturan, insanları ve olayları harekete geçirebilen lider davranışları gereklidir. Lider değişim durumlarında ortaya çıkabilecek kaygı ve kuruntuların örgüte sirayet etmesini engellemeli, çalışanların daha aktif kalmasını sağlayarak iyi bir tutum ve iletişim içerisinde hareket etmelidir (Baltaş, 2006: 22).

Liderlik örgütsel değişimin başarısını belirleyen önemli değişkenlerden birisidir. Çekici bir vizyonun paylaşılması ve iletilmesi, vizyonun desteklenmesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, değişimler için gereken bilgi ve becerilerin kazandırılması ve ortak amaçlara ulaşılması için liderlik etmek önemlidir (Manning, 2012: 263).

Değişim lideri, örgütteki çalışanların amaçlarını, kimlik ve ustalıklarını örgütsel değişimi ihtiyacına göre uyumlaştırmak için mücadele eder. Bunu gerçekleştirebilmek için en kritik sorun bunun ancak güvenli bir çevrede olabileceğidir. Örgütsel değişim sürecinde çalışanlarla el ele vererek, risk ve sorumluluk almalarını sağlamak adına onları teşvik eder (Moran ve Brightman, 2000: 68).

Değişim genel olarak çalışan üzerinde olumsuz ve travmatik bir özelliğe sahiptir. Bu yüzden birçok kişi değişime karşı bir tutum sergilemektedir. Ancak değişim olmadan işletmelerin ayakta kalabilmesi çok zordur. Değişimin hayatın her alanında bir mecburiyet olduğu düşünüldüğünde, liderlerin değişimi yönetebilmeleri ve başarıya ulaştırabilmeleri için belirli özellikleri taşımaları gerekmektedir (Hill, 2010: 16).

Bireysel, örgütsel yada toplumsal anlamda başarı değişime bağlıdır. Değişenin aynı zamanda başarılı olacağı vurgulanmaktadır. Örgütlerinde hiçbir değişiklik yapmayan kişiler

statükocu, hiç gelişemeyen ve başarısız olan yöneticilerdir. Bu yüzden bir yönetici örgütteki başarısı, örgütteki değişiklik ve yenilik yapabilmesi ölçütüne bağlıdır (Aytürk, 2010: 183).

Örgütlerin değişim yetkinliklerini daimi kılabilmek için, örgütteki her düzeydeki değişim liderlerine fırsat vermeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Değişimle bütünleşemeyen örgütlerin hayatlarını tehlikeye attıkları bilinmelidir (Argüden, 2004: 11). Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek ve bu değişimi örgütün tümüne yayabilmek kolay bir iş değildir. Şüphesiz burada en önemli görev örgütün liderine düşmektedir. Lider örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için belirli özellikleri taşımalıdır. Değişim liderinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vardar, 2001: 88-89):

- Lider, vizyoner yapısı ve etkili iletişim gücüyle, çalışanlarını ve takipçilerini kolaylıkla etkileyebilme ve ikna edebilmelidir.
- Lider, güçlü ve zayıf olduğu yönleri iyi bilmeli ve işlerinde buna göre hareket etmeli, zayıf yönlerini geliştirmeye açık olmalıdır.
- Lider, stratejik düşünebilmelidir.
- Lider, gerektiğinde risk alabilmeli ve riskten korkmayan bir cesarete sahip olmalıdır.
- Lider, belirlenen örgütsel norm ve kurallara inanmalı ve uymalı, bu konuda çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Lider, çalışanlarının kişiliklerini, özelliklerini ve yeteneklerini bilmeli ve onlara bu doğrultuda görevler vermeli ve motivasyon stratejileri geliştirmelidir.
- Lider, gelişime ve öğrenmeye her zaman açık olmalı, çalışanları için öğrenen bir ortam oluşturmalıdır.
- Lider, sürekli geliştirmeye açık, istekli ve kararlı olmalı, çalışanlarını bu konuda teşvik etmelidir.
- Lider, iyi bir dinleyici ve analitik bir düşünce yapısına sahip olmalıdır.
- Lider, etkili bir problem çözme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Lider, örgütünün mevcut durumundan daha iyi bir geleceği öngörebilmelidir.

Hill (2010: 17-18) bu özelliklere ilave olarak değişimci bir liderin ayrıca aşağıdaki özellikleri de taşıması gerektiğini belirtmiştir:

- Lider, çalışanları ve takipçileri tarafından becerikli ve güvenilir görünmelidir.
- Lider büyük resmi görebilmeli ve mevcut birimlerin uzun dönemli stratejilerini anlayabilmelidir.
- Lider, değişimin sonucunda, örgütün ve çalışanların hangi faydaları göreceğini, muhtemel sonuçlarını açık bir şekilde ifade etmelidir.

- Lider, değişimi gerçekleştirmek için kilit çalışanları seçebilmeli ve onların desteğini ve işbirliğini kazanabilmelidir.
- Lider, değişimden etkilenecek herkesi aynı mesafede tutmalı ve bağlayabilmelidir.
- Lider, değişim vizyonu için çalışanlarını motive edebilmelidir.
- Lider, değişimin fırsatlarını görebilmeli ve bütün pencerelerden bakabilmelidir.
- Lider, değişim engellerini ortadan kaldıracabilmelidir.
- Değişimi iyi bir şekilde yönetebilmek için, çalışanların değişime hazır hale gelmesi şarttır. Dolayısıyla lider, bu konuda çalışanlarına yardımcı olmalıdır.

Gerçek bir değişim lideri, daha iyiye odaklanır, mücadeleci, başarı odaklı ve cesaretlidir. Gerektiğinde kişisel olarak inisiyatif alabilir. Hem kendilerini hem de takipçilerini iyi bir şekilde motive eder. Çalışanlarıyla yakında ilgilenir ve iyi bir mizahi yeteneğe sahiptir. Son olarak, makamdan mevkiden daha uzak kalmayı tercih eder (Yalçın, 2002, 97-99).

Yalçın, (2002: 12-17), rgtsel değişim konusunda işletme yöneticilerinin yaptıkları önemli hataları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Değişime kendilerinin değil, diğerlerinin ihtiyaı olduğu düşünmek.
- Etkin bir değişim için, değişimi zorla kabul ettirmeye çalışmak.
- Değişimi ulaşılması gereken amaç ve gidilmek istenen yer olarak görmek.
- Değişim için krizlerin en uygun zaman olduğunu düşünmek.
- Performans düşüklüğünün üstünü örtmek için, değişimin gerekli olduğunu savunmak.
- Değişimin gerçekleştirilmesi için motive aracı olarak sadece maddi unsurları kullanmak.

Değişimin kalıcılığını sağlamak için rgt desteklemek ve liderlik etmek gereklidir. Buradaki en önemli husus liderin değişim söylemlerini sergilediği davranışlarıyla desteklemesidir. Ayrıca değişimi sürekli ve kalıcı kılmak amacıyla örgütün belirli bir kaynak ayırması ve eğitimin önemsenmesi de önemlidir (Argüden, 2004: 11).

Örgütsel değişimde liderliğin ilişkide bulunduğu pek çok alan mevcuttur. Liderlik makro seviyede rgt kültürü, bireysel ve örgütsel performans, misyon ve stratejiler ve çevresel faktörlerle ilişki içerisindedir. Ayrıca liderlik; örgütsel yapı, rgt içi sistemler, iş iklimi, yönetim, görevler, bireysel ihtiyaçlar ve değerler ve motivasyon gibi unsurlarla etkileşim halindedir (Burke ve Litwin, 1992: 528-530).

Dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner liderler dönüşüm sürecinde uygun aşamalarda uygun davranışları göstererek rgtlerinde statükonun değiştirilmesini sağlamaktadırlar. Eski

yöntemlerin işe yaramadığı durumlar ortaya çıktığında bu liderler cazip bir gelecek vizyonu geliştirmektedir. İyi bir vizyon, stratejik ve motivasyonel bir odaklanma sağlar. Aynı zamanda ilham ve bağlılık, ve örgüte net bir amaç getirir (Eisenbach vd., 1999: 84).

Örgütte liderlik olmadan bir değişimin gerçekleşmesi zordur. Özellikle köklü değişimlerin yapılması için, örgütte etkili ve güvenilir bir liderin olmasına bağlıdır. Değişim ve gelişim liderin ortaya koyduğu bir durumdur. Değişimin yönetilmesi süreci değişimden daha önemli ve zordur (Aytürk, 2010: 187-188).

Bir örgütün değişimi hem uygulayabilmesi hem de sürdürebilmesi yönetsel anlamda yetenek ve tecrübe gerektirmektedir (Barlı, 2008: 471). Değişimin uygulanmasının önemli aşamalarından birisi liderliktir. Hayatın her alanında ilkelere dayalı bir kültür oluşturmak; vizyon, cesaret, öğrenme ve gelişme kapasitesine bağlıdır. Öğrenme bunların içerisinde belki de en önemlisidir. Değişimi yöneten liderler, dinleyerek, görerek, yönelimleri keşfeder ve hatalardan ders çıkararak öğrenir ve öğrenen bir lider değişime karşı koymak yerine onu sahiplenir (Özden, 2002: 131).

Hussey 1997 yılında köklü değişimin yönetilmesinde farklı bir model geliştirmiş ve bu modeldeki unsurların ilk harflerinden meydana getirdiği “Değişimi Yönetmenin K.O.L.A.Y.I.” şeklinde modeli ortaya koymuştur. Buna göre harflerin açılımı aşağıda belirtilmiştir (Hussey, 1997: 61).

**K**afada canlandırmak.

**O**layı başlatmak.

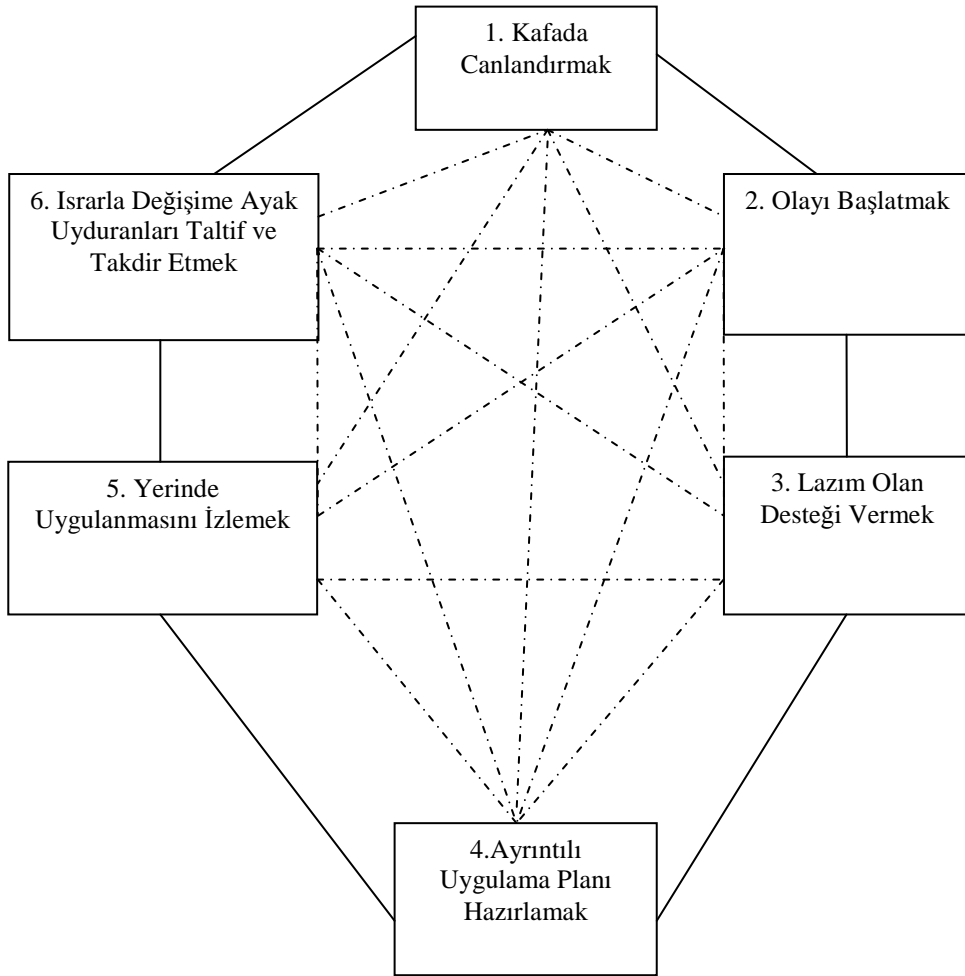
**L**azım olan desteği vermek.

**A**yıntılı uygulamaya planı hazırlamak.

**Y**erinde uygulanmasını izlemek.

**I**srarla değişim sürecine katılanları onurlandırmak.

Bu model Şekil 2.4’de gösterilmektedir.



**Şekil 2.4. Köklü Değişime Liderlik Etmenin K.O.L.A.Y.I.**

**Kaynak:** Hussey, 1997: 63.

Hussey'in değişimi yönetmede tavsiye ettiği Şekil 2.4'te gösterilen model aşağıda özetlenmiştir (Hussey, 1997: 64-75):

**Kafada canlandırmak:** Liderin bir vizyon ortaya koyması ve paylaşmasıyla ilgili faaliyetleri içermektedir.

**Olayı başlatmak:** Lider kendini izleyenleri harekete geçirmeye çalışmaktadır.

**Lazım olan desteği vermek:** Lider çalışanlarına ilham vererek ve çaba göstermelerini sağlayarak onları daha fazlasını yapabilmeleri için motive etmektedir. Böylece çalışanlar hem yeteneklerinin farkına varmakta hem de potansiyellerini anlamaktadır.

**Ayrıntılı uygulamaya planı hazırlamak:** Lider değişim hayalini gerçeğe dönüştürmek için planlar ve programlar hazırlamaktadır.

Yerinde uygulanmasını izlemek: Lider planların hazırlanmasından sonra doğru uygulanmasını izlemelidir.

Israrla değişim sürecine katılanları onurlandırmak: Değişimde liderin son adımı ise çalışanların ödüllendirilmesi sağlayarak değişime motivasyonlarını arttırmaya çalışmaktadır.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesiyle alakalı pek çok modelde liderlik tarzından ve etkisinden bahsedilmektedir. Weisbord (1976) liderliğin örgütü temsil ettiğini belirtirken Waterman ve arkadaşları etkili bir örgütsel değişimin liderlik stilinden geçtiğini vurgulamışlardır. Ayrıca Kotter (1995) çalışmasında değişimin yönetilmesinde liderliğin gerekli olduğuna dikkat çekmiş ve sekiz aşamalı modelinde liderlere değişimin nasıl yönetileceğini aktarmıştır. Mento ve arkadaşları değişim için lider takımının bulunmasının önemini belirtmişlerdir. Ayrıca pek çok örgütsel değişim modelinde Lewin (1947), Lippitt ve arkadaşları (1958), Burke ve Litwin (1992) gibi liderliğin örgütsel değişimde kilit role sahip olduğu vurgulanmıştır.

Değişimi yönetebilmek için en uygun liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Beyer (1999), Allen (2003), Dolan vd., (2003), Adair (2005), Tetik (2008), Sayılı ve Tüfekçi (2008) gibi yazarlar dönüşümcü liderliğin değişim üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlik teorisyenleri Burns, Bass ve Avolio, Podsakoff gibi araştırmacılar dönüşümcü liderlik teorisinin değişimin üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu konuda dönüşümcü liderliğin uygulama aşamaları çeşitli yazarlar tarafından ele alınmıştır. Tichy ve Devenna, Bennis ve Nanus yaptıkları çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlerin uyguladıkları ortak uygulama safhalarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Yukl, 1994: 360'tan Aktaran Zel, 1997: 240):

**1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi:** Dönüşümcü lider, örgütün değişim ihtiyacını fark eder ve örgütte kritik yöneticilere değişim ihtiyacını gerekliliğini açıklayıp onları ikna etmeye çalışır. Ancak örgütte işler yerinde gidiyor, hedeflere ulaşıyor ve çevresel değişiklikler adım adım gerçekleşiyorsa kritik yöneticileri ikna etmek zor olacaktır (Eren, 2003: 545). Kriz zamanlarında bunu başarmak nispeten kolaydır (Zel, 1997: 240) ancak değişimi gerçekleştirmek için en uygun zaman işlerin kötü olduğu zaman da olmamalıdır. Bunun sebebi performans düşüklüğü yaşanabileceğidir. Bu durumda çözüm bekleyen çalışanların sabrı taşabilir veya bulunan çözüm kriz giderici olduğundan yön belirleme, vizyon tayin etme, kültürel değişim gibi uzun vadeli olmayacaktır. Bu nedenle vizyon değişiklikleri örgütsel başarının sağlandığı zamanlarda daha kolay gerçekleştirilir (Eren, 2003: 545).

**2. Geçişin Yönetilmesi:** İkinci olarak geçiş sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi dönüştürücü liderin en önemli işidir. Lider eski yöntemlerin geçerliliğini yitirdiğini ve değişimin şart olduğu düşüncesini, tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağladıktan sonra dönüşümü başlatır. Bu safhada sorunların tespiti yapılır ve nelerin değişeceği belirlenir. Bu aşamada lider, özellikle kısa vadeli, geçici çözümlere yönelmemeli ve çalışanlara geçiş sürecinde destekte bulunmalıdır (Zel, 1997: 240-241).

**3. Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Başarıyı yakalayan örgütlerin ortak yanı, değişen şartlara uyum sağlamalarının yanı sıra belirli bir vizyona, amaç ve hedefe sahip olmalarıdır. Lider, çalışanları heyecanlandıracak ve kapasitelerinin tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon yaratmak ve onu canlı tutacak ortamı hazırlamalıdır. Vizyon oluşturulması safhasında tüm çalışanlarının katılımının sağlanması, çalışanların vizyona olan bağlılığını arttıracaktır. Vizyon, değişim ve yeniden örgütlenmeyi isteyen bir örgüt için referans noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2014: 177-179). Çalışanlar tarafından paylaşılmayan bir vizyon herhangi bir anlam ifade etmeyecektir. Lider vizyonu paylaşılabile hale getirdikten sonra, çalışanlarla vizyonu bütünleştirmeli ve çalışanların ihtiyaçları ile vizyona ulaşılması durumunda örgütün kazanımlarının uyumlu hale getirilmesini sağlamalıdır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 161-162).

**4. Değişimin Kurumsallaştırılması:** Büyük ve karmaşık yapılardan oluşan örgütlerde, değişim sonucunda elde edilen yeni uygulamaların benimsetilmesi ve yerleştirilmesi liderin, üst düzey yöneticilerin ve kilit yöneticilerin desteğine ihtiyacı vardır. Bundan dolayı, stratejik planlama sürecine çalışanların katılımının sağlanması önemlidir (Zel, 1997: 242).

Dönüşüm sürecinde liderin yüksek performans beklentilerini ve vizyonu karşılamak için ödüllendirilecek davranışları ayarlaması gerekmektedir. Liderlik modellerinin değişimi kurumsallaştırması önemlidir (Eisenbach vd., 1999: 85).

Dönüştürücü lider değişimi kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimin planlandığı gibi gittiğinden emin olmak için, geri bildirim sistemi oluşturarak değişimin ne ölçüde gerçekleştiğini, aksilikler, eksikler varsa bunların neler olduğunu bulmalı ve gerekli müdahaleleri yapmalıdır. Değişimin kurumsallaşmasının sağlanabilmesi için en önemli husus geri bildirim sistemin etkin çalışmasının sağlanmasıdır. Ayrıca, kurumsallaşmanın davranışsal boyutu göz ardı edilmemeli, belirli değişikliklerin hemen yerleşmesinin zaman alacağı unutulmamalıdır (Eren, 2003: 546).

Patlar ve Mia (2009) otel bölümlerinin performansı, rekabet ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının performans üzerinde



etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yine yapılan başka bir araştırmada liderlik tarzının çalışanların iş tatminini etkilediği, dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların iş tatminini yükseltirken, etkileşimci liderlik tarzının ise çalışanların iş tatmini seviyesini düşürdüğü belirtilmiştir (Baltacı vd., 2014).

Değişimin sonsuz, karmaşık ve dinamik bir süreç olduğu düşünüldüğünde, değişimin ancak bilimsel temele dayanan planlı çalışmalarla ve dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca değişimin bütün örgüte yayılması ve benimsenmesi için paylaşılan ve açık bir vizyonun olması da önem arz etmektedir (Çolakoğlu, 2005: 76).

Bass (1985: 27), en az iyileşmenin veya değişim derecesinin etkileşimci liderlikle ilgili olduğunu belirtmiştir. Etkileşimci liderlik performans odaklanır ve çalışanlarla etkileşimi içermektedir. Bir örgütte yüksek düzeyde iyileşme yaşanabilmesi için dönüşümcü liderliğin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Daft (2003: 532) etkileşimci liderlik tarzının tüm örgütler açısından önemli olduğunu fakat değişimin yaşanabilmesi için gerekli olan liderlik tarzlarının farklı olduğunu belirtmiştir.

Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel değişimle alakalı etkisi değerlendirildiğinde, etkileşimci liderlik tarzına sahip liderlik statükocu, geçmiş muhafaza eden ve yeniliğe kapalı olan kişiler olduğu görülmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358-359). Etkileşimci liderlik tarzının özelliklerine bakılırsa, bu liderlerin değişime direnç gösterdikleri, kısıtlı düşünce yapısına sahip oldukları ve pasif kaldıkları söylenebilir.

Etkileşimci liderlik tarzıyla hareket eden liderler, kısa vadeli hedefler, standartlar, prosedürler, kurallar ve kontrol üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütte yeni fikirler, yaratıcılık ve üreten bir anlayışın gelişmesi mümkün değildir. Verimlilik daha çok mali performansla ele alınır ve yönetsel fonksiyonlarla ilişkilidir (Nikezic vd., 2012: 287).

Özetle etkileşimci liderlik tarzına sahip olan lider, örgütün misyon, yapı ve insan kaynaklarında küçük değişikliklere yapabilirken, dönüşümcü liderlik tarzına sahip lider ise, iş, yapı ve insan kaynağında büyük değişiklikler gerçekleştirir. Ayrıca sadece bununla kalmayıp, örgütün ana politik ve kültürel sistemlerinde de değişikliğe gidebilir (Doğan, 2007: 82-83).

Dönüşümcü liderlik modeli alışılmadık durumlara karşılık verebilmek için en uygun liderlik modelidir. Bu model örgütlerin çevresel değişimlere uyumu konusunda en çok tercih edilen ve kabul gören bir yaklaşımdır. Ayrıca örgüt içinde takımları harekete geçiren, davranışsal kontrolü teşvik eden bir örgüt kültürü sayesinde değişim sürecini kolaylaştırmakta ve değişime olası dirençleri ortadan kaldırmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 115).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ve örgütsel değişim arasındaki etkileşim incelenmesi gereken bir konudur. Değişen şartlara uyum sağlayamayan veya yenilik, yaratıcı ve değişim felsefesini içlerinde yaşayamayan örgütler hızlı bir şekilde eskimeye başlamaktadır. Bu yönüyle liderlik ve değişim ilişkisi ele alınması gerekmektedir. Dönüşümcü liderler değişimi teşvik eden ve işletmesinde dönüşüm kültürünü oluşturmaya çalışan kişilerdir. Etkileşimciler ise dönüşümcülere nazaran biraz gelenekseldirler. Bu araştırmada belirtilen liderlik tarzlarının değişim üzerindeki etkisi ele alınacaktır. Bir işletmede örgütsel anlamda bir değişim yaşanabilmesi orada bulunan liderin tarzıyla son derece ilişkilidir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE**  
**BİR UYGULAMA**

**3.1. Yöntem**

Araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden yararlanılmış ve veriye ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kısımda araştırmanın problemi, araştırma alanı ve özellikleri, araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları, kapsamı ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

Sonrasında araştırmadan istatistiksel analiz yöntemiyle elde edilen bulgular ve bulgulardan elde edilen sonuçlar değerlendirilip yorumlanmıştır.

**3.1.1. Araştırmanın Problemi**

İçinde bulunduğumuz çağda bireysel, toplumsal ve kurumsal anlamda başarı için değişim vazgeçilmez bir unsurdur. Genellikle değişim yaşanan yer veya şeyin geliştiği ve başarılı olduğu ve değişmeyenlerin başarısız olduğu düşünülmektedir. Örgütünde değişimi yapamayan liderler, kendilerini geliştiremeyen, başarı oranı düşük ve statükocu kişilerdir. Modern lider ise, yaratıcı, girişimci, yeniliğe açık ve değişimci kişi olarak görülmektedir. Bundan dolayı bir anlamda lider değişiklik ve yenilik yapabildiği ölçüde, bir başka deyişle çağın gereğini değiştirebildiği ölçüde başarılıdır. Değişimin en önemli unsuru insandır. Dolayısıyla değişim aslında tek bir insandan başlamaktadır. Değişim çağa uygun, işletme dengesini bozmadan sürdürülebilir ve olumlu bir şekilde gelişme ve büyüme felsefesi olarak tanımlanabilir. Bu bir vizyon meselesidir. Vizyonun en önemli parçası liderdir. Lider örgüt vizyonunu gerçekleştirebilmek için tüm kaynakları adeta seferber eden kişidir. Vizyonu olmayan kişi ve örgütler, sürekli geçmişte kalır ve bununla birlikte geçmişin aynısı olan bir gelecek yaratır. Değişim vizyonu taşımak ve bunu gerçekleştirmek için liderlere çok önemli görevler düşmektedir (Değişim Liderliği Bülteni, 2014: 1).

Küreselleşen dünyada her şeyin hızla değiştiğini görülmektedir. Artık yeni olan bir şeyin hemen eskimesi ve yerini yenisinin alması kaçınılmaz bir son olmaktadır. Bilgiye ulaşmaktaki kolaylık, ülke sınırlarının eski işlevini yitirmesi ve adeta dünyanın küçük bir köye dönüşmesine paralel olarak değişim rüzgarlarının diğer ülkelere, insanlara ve işletmelere ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır. Son yıllarda bu değişim rüzgarlarında işletmelerde bu

düzene ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Kendini yenilemek, değişen dünya düzenine uyum sağlamak ve rekabet geri kalmamak için değişimi, yeniliği ve yaratıcılığı başarmak ve başlatmak işletmeler açısından son derece önemli hale gelmiştir.

Değişen günümüz koşullarında bu değişimden belki de en fazla etkilenen alanların başında turizm endüstrisi gelmektedir. Dünya düzeninde yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve değişimler, zaten her daim pamuk ipliğine bağlı olan turizm endüstrisini de doğrudan etkilemektedir. Turizm endüstrisi içerisinde bulunan en önemli işletmeler kuşkusuz otel işletmeleridir. Otel işletmeleri yaşanan bu değişim rüzgarlarında, değişim hareketini ne kadar içlerine işleyebiliyor sorusunun yanıtını da bulmak son derece gereklidir. Özellikle bu işletmelerde lider pozisyonunda bulunan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının bu değişimler üzerinde nasıl bir etkisi bulunmaktadır veya bulunmakta mıdır? sorularının cevabı aranmalıdır.

İşletmelerde her çalışanın gayretli çalışması ve işi için değişimi önemsemesinin en önemli noktalarından biri tepe yönetimin ve yöneticinin bakış açısıdır. Turizm endüstrisinin lokomotif kollarından birisi olan otel işletmeleri özellikle insan gücünün çok fazla ihtiyaç duyulduğu işletmelerdir. Günümüzde birçok insanın çalıştığı otel işletmelerinde başarı için, çalışanların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri, gerek kendi aralarında gerekse üst yöneticilerle uyumlu çalışmaları gerekir.

İşletmeler değişimleri gerçekleştirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için yoğun gayret içerisinde. Değişimin işletmelere pozitif etkide bulunabilmesi için, değişim durumlarında özellikle her çalışanın yaptığı işin lideri olması gerekir (Baltaş, 2006: 22). İşletmelerde değişim yaşanabilmesi ve bu değişimlerden istenen olumlu sonuçların alınabilmesi için liderlik ve liderlik becerisi kritik öğelerin başında gelmektedir. Değişim konusunda hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu hedefleri benimsemesi ve bunun gerektirdiği şekilde hareket etmeleri için liderlik becerisi şarttır. Bu liderin sahip olması gereken en önemli sorumlulukların başında gelmektedir. İşletmelerde yaşanan pek çok değişimin iyi liderlik yapabilen ve işletmede değişime ihtiyaç olduğunu gören yeni bir liderle başladığı bilinmektedir. Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta, tek adama liderlikten ziyade yönetimin ekip olarak paylaşılması değişimin başarısında çok daha etkilidir (Kılınç, 2001: 2).

Bu araştırmanın temel problemi, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel değişimin gerçekleşmesinde liderlik tarzının rolünün bulunmasıdır. Değişimi başarıyla gerçekleştirebilmek için etkileşimci ve dönüşümcü liderlik

tarzlarından hangisi daha uygundur? sorularının cevabını arayacak olan araştırma Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel yöneticileriyle gerçekleştirilmiş bir uygulamayla desteklenmiştir.

### 3.1.2. Araştırma Sahası ve Özellikleri

Turizm endüstrisini oluşturan alanlardan birisi konaklama işletmeleridir. Turizm endüstrisinde lokomotif durumunda olan konaklama işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmeleri bünyesinde çok farklı alanları barındırmaktadır. Öncelikli olarak otelin ne olduğundan kısaca bahsetmek gerekirse, basitçe otel; asıl amacı kişilerin konaklama ihtiyacını karşılanması için yapılandırılan tesisler şeklinde tanımlanabilir.

Otel konusunda yapılan bazı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır:

Medlik (1997: 4)'e göre otel “geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlananlar için de yiyecek içecek ve diğer hizmetleri sunan bir kurum”dur.

Kozak (2008: 3)'e göre otel; turistlerin başta konaklama ihtiyacını ve diğer yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik, personel, mimari, uygulamalar ve konuklarla olan ilişkileri belirli kurallara ve standartlara bağlı tesislerdir.

Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğin 19. Maddesine göre otel “aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmıştır.

Keskin (2009: 18) oteli bütün özellikleriyle (yapısı, konforu, teknik donatımı vb.) “bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal yönü olan işletmeler” olarak tanımlamıştır.

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kozak, 2008: 11-15):

- Otel işletmelerinde üretim günün farklı zamanlarına yayılır.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksızdır, stoklanamaz ve depolanamaz niteliğe sahiptir.
- Otel işletmelerinde eş zamanlı üretim ve tüketim söz konusudur.
- Otel işletmeleri emek yoğun olan, yani temelinde insan unsurunun bulunduğu işletmelerdir.

- Otel işletmeleri teknoloji yoğun işletmelerdir.
- Otel işletmeleri hizmet ağırlık bir üretim yapısına sahiptir.
- Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü hizmet veren işletmelerdir.
- Otel işletmelerinde takım oyunu ve ekip çalışması son derece önemlidir.
- Otel işletmelerinde çalışanların moral ve motivasyon durumları doğrudan üretim sürecini etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde çalışanların fiziki görünümü ve yapısı önemlidir.
- Otel işletmelerinde amortisman ve çalışan giderleri gibi sabit giderler oldukça yüksektir.
- Otel işletmelerinde ücret sistemleri çeşitlilik göstermektedir.
- Otel işletmeleri her an hizmete ve alışverişe hazır işletmelerdir.
- Otel işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptir.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler birleşik üründür ve çoğunlukla soyut nitelik taşımaktadır.
- Otel işletmeciliğinde dağıtım kanalları tersine doğru işlemektedir.
- Otel işletmeleri yüksek yatırım gerektiren işletmelerdir.
- Otel işletmeciliği çok fazla farklı alanla işbirliği içinde olduklarından, katma değeri ve sosyal fayda yaratma potansiyeli fazladır.

Otel işletmelerinin zamana duyarlı olması, emek yoğun bir yapıya sahip olması, 24 saat faaliyette kalması, bölümler ve çalışanlar arası karşılıklı işbirliği ve yardımlaşmaya dayanması, büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanan sermaye yapısıyla ve dinamik bir işletmecilik anlayışıyla diğer işletmelerden farklıdır. Ayrıca risk faktörünün çok yüksek olduğu bu işletmelerde, emek yoğun bir yapıdan dolayı standardizasyona gitmek oldukça güçtür. Hitap ettiği pazarın çeşitli olması üretimi etkileyen en temel faktörlerdendir (Çolak, 2012: 25-28).

Liderlik ve örgütsel değişim uygulamalarının ele alınması ve başarılı olabilmesi için öncelikli olarak otelciliğin kendine has özelliklerinin bilinmesi gereklidir. Bu özellikler bireysel, yapısal, kültürel, teknolojik gibi değişiklikleri bu alana uygularken dikkate alınmalıdır.

Şener (2001) yönetim konusunda özellikle otel işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak yönetimi; örgütün belirli amaçlara ulaşabilmesinde, en yüksek düzeyde kar sağlamak, çalışanları örgüt amaçları etrafında birleştirerek motivasyonu arttırmak ve sosyal çevrede

pozitif bir imaj oluşturmak amacıyla etkinliklerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi şeklinde tanımlamıştır (Şener, 2001: 28).

Otel işletmeciliğinde yönetim, örgütsel amaçların başarılmasında birey ve grup aracılığıyla yapılan uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Maviş, 2006: 20).

Otel işletmeciliğinde mal ve hizmetlerin bölümler arasında bölünmesi ve gruplandırılmasından sonra otelin tüm yönetim yapısını ele almak gerekmektedir. Yönetim yapısı, bir otelde yönetim kurulu tarafından temsil edilen üst yönetimin altındaki tüm yetki ve sorumlulukları içermektedir. Yönetim ekibi, otel yöneticisi veya yardımcıları veya asistanları, bölüm müdürlerinden oluşmaktadır (Medlik, 1997: 98).

Otel işletmelerinin yönetiminde iki farklı tipte yönetici tipi ile karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki otelin sahibi konumunda olan “sahip yöneticiler” diğeri ise profesyonel olarak otel yöneticiliği yapan “profesyonel yöneticiler”dir. Kurumsallaşmanın bir göstergesi olan yönetimde profesyonelleşme önemli bir konudur. Otel yöneticilerinin teknik, beşeri ve kavramsal yetenekler gibi üç türde yeteneğe sahip olması beklenmektedir. Bir otel yöneticisinin en temel görevi, otelin amaçlarını gerçekleştirilmesi doğrultusunda çalışanları yönlendirmektir (Akoğlan Kozak, 2008a: 34).

Kalt (1971)’den aktaran Maviş (2006: 29-31)’e göre otel yöneticilerinin hem müşteriye, hem çalışanlara hem de otelin bakımı ve finansmanı ile ilgili birçok sorumluluğu vardır. Ayrıca otel yöneticisinin planlama ve karar verme, örgütleme, yöneltme, motivasyon, liderlik, kadrolama iletişim ve denetim gibi fonksiyonları iyi yönetmesi ve kullanması gerekmektedir (Maviş, 2006).

Otel işletmeciliği açısından liderlik, yapılacak işlerin belirlenip bu işlerin yapılması için çalışanların motivasyonunu sağlama sürecidir (Şener, 2001: 281). Otel işletmeciliğinde insan faktörünün çok önemli olması, çalışan motivasyonunun sağlanması sürecini daha da önemli hale dönüştürmektedir. Çalışanların motivasyonunun yüksek olması otelin gelişmesi ve iş verimliliğinin artmasına ve örgütsel özdeşleşmeye katkı sağlayacaktır (Olalı ve Korzay, 1993: 205).

Otel işletmeleri açısından liderlik, emek yoğunluktan kaynaklanan durumdan dolayı, liderin pozisyon gücüyle ve liderliğin fonksiyonlarıyla sürdürülebilir bir süreç değildir. Çalışanlardan en iyi sonucu almak, ancak moralin yükseltilmesine, sorumluluk, çalışma azmi ve ekip ruhuna bağlıdır (Şener, 2001: 293).

Otel işletmelerinin büyüklükleri, mali yapıları, yönetim anlayışı, sunduğu hizmetin türü ve çalışan sayısı birbirinden farklıdır. Bu durum otelin örgüt yapısına da yansımaktadır.

Tüm örgüt yapılarının asıl amacı verimliliğin sağlanması üzerinedir (Akgöz, 2006: 17). Büyük çaplı otel işletmelerinin hitap ettiği pazarlar ve ürettikleri mal ve hizmetler, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri daha farklıdır (Medlik, 1997: 177).

Modern örgütlerin en temel özelliği olan karşılıklı dayanışma, tüm yetkilerin tek elde toplanmadığı, işin ve teknolojinin yönetim sistemleri ve hiyerarşik olarak birbirine bağlı olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum örgütsel değişim gerçekleştirilmeye çalışıldığında özel bir mücadelenin varlığını etkilemektedir. Eğer çalışanlar bir bütün olarak aynı yöne doğru hareket etmezse çeşitli sorunlar meydana gelebilecektir (Şener, 2001: 290).

Oteller daha öncede bahsedildiği gibi emek yoğun nitelikte olan işletmelerdir. Bu yüzden en önemli maliyet kalemi işgücü giderleridir. İşgücü verimliliği otellerin yaşayabilmesi ve hitap ettiği pazarlarda rekabet edebilmesi için son derecede önemlidir (Medlik, 1997: 117). Değişim liderliğinin bir işlevi olduğundan değişim konusundaki direnişleri engellemekte liderin temel görevlerinden birisidir. Buradaki en önemli husus çalışanların etkili bir şekilde motive edilmesini ve teşvik edilmesini sağlamaktır (Şener, 2001: 290).

Otel işletmeleri kendine has özelliklerinden dolayı, (talebin esnekliği, eş zamanlı üretim-tüketim süreci, emek yoğunluk ve hizmet üretip satması gibi) değişim ve gelişmeleri yakından takip etmek ve kendisini bu değişen koşullara ve durumlara uydurmak zorundadır. Otel işletmeciliğinin dinamik bir alan olması daha belirsiz bir çevrede varlığını sürdürmesi, bu işletmeleri değişime karşı her an hazırlıklı olma gerçeğiyle yüz yüze bırakmaktadır. Artan rekabet, küreselleşme ve teknoloji otel işletmeciliğinin koşullarını değiştirmektedir. Bu şartlarda otel işletmelerinin kar paylarını ve pazardaki durumlarını sağlamlaştırmak ve arttırarak devam ettirmek için maliyet ve üretim dengesinin yanında müşteri tatmini ve kaliteyi göz ardı etmemesi gereklidir. Otel işletmeleri gerçekleştirebilecek her türlü değişime ayak uydurmak için çeşitli yeni yönetsel ve örgütsel değişim tekniklerinden, TKY, kıyaslama, öğrenen örgüt, dış kaynaklardan yararlanma gibi, faydalanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2008b, 395-416).

Turizm endüstrisi her değişimden kolaylıkla etkilenebilen bir endüstridir. Bu alanda çalışan işletmelerin gelişmeleri sürekli takip etmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için değişime hızlı uyum sağlaması çok önemlidir. Otel işletmelerinde çalışan ve yönetici devir hızının yüksekliği ve değişimle ilgili istikrar sağlama açısından çeşitli artı ve eksileri beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek devir hızı işletmelere daha fazla yeni insan yeni fikirlerin gelmesine yol açarken takım üyelerinin sık sık değişmesi değişimi sekteye uğratabilecektir (Özgen ve Günlü, 2008: 371-373).



Ülkemizde otel işletmeciliğinde gerçekleşen değişimlere bazı örnekler aşağıdaki gibi aktarılabilir (Özgen ve Günlü, 2008: 377):

- Türkiye’de yaşanan krizlerden dolayı rezervasyon iptalleri durumunda dış turizme yönelen bir otelin rotasını iç turizme çevirmesi plansız bir değişime örnektir.
- Bir otelin manuel sistemlerden bilgisayarlı bir sisteme geçmesi makro-mikro değişime örnek olarak verilebilir.
- Çoğunluk dış turizme açık olan bir otel farklı bir ülkede büyük bir spor organizasyonu gerçekleşecekse, önceden yerli turiste yönelik kampanyalarla otelini müşteri kaybından koruyabilir, bu öngörücü değişime örnektir.
- İnternet kullanımının artmasıyla sosyal ağlar ve yeni bilgisayar sistemlerine geçiş yaşanabilir veya bir otel yeni bir yenilik başlatarak diğerlerine öncülük yapabilir. Bu değişim türleri aktif ve pasif değişime girmektedir.

Değişim bir vizyon meselesidir. Bir işletmede vizyonun en önemli yönünü üst yönetim oluşturmaktadır. Turizm endüstrisi yapısı gereği pek çok gelişmeden etkilenebilen bir alandır. Bundan dolayı otel işletmelerinin varlığını devam ettirebilmeleri ve örgütün başarıya ulaşabilmesi için, örgüt içi kaynakların, çalışanların ve farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bir otel işletmesinde örgütsel anlamda bir değişim yaşanabilmesinin en önemli aktörü liderdir. Lider, çalışanları değişime yönlendirecek, işletmesi için en uygun değişim modelini seçecek ve çalışanlarının bu değişime hızlı bir şekilde adaptasyonunu sağlayacak kişidir.

İnsan gücüne bu denli fazla ihtiyaç duyulan bu işletmelerde yaşanabilecek değişimlerin etkisini ölçmek ve bu değişimlerin gerçekleştirilebilmesi için uygun liderlik tarzının benimsenmesi son derece gerekli ve önemlidir. Turizm endüstrisinde yaşanan değişimler birçok sebepten kaynaklanmaktadır. Bunlar ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerdir. Ayrıca örgütsel faktörler de değişimin oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Kozak ve Güçlü, 2003: 1).

Otel işletmelerinde liderlik uygulamalarını içeren pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak liderliğin örgütsel değişim üzerindeki etkisini inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yüzden araştırmanın bağımsız değişkeni olarak liderlik tarzları seçilmiştir.

Değişimin yönetilmesi üzerinde yapılan pek çok çalışma üretim işletmeleriyle sınırlı kalmıştır (Özgen ve Günlü, 2008: 372). Bu çalışmada özellikle otel işletmelerinin araştırma alanı olarak belirlenmesindeki sebeplerden birisi de budur. Özellikle dinamik ve her türlü

etkiye açık olan turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri mevcut koşullarını çağa uydurabildiği derecede başarılı olacaktır. Genel olarak hizmet üreten bu işletmelerin her yönü ve fonksiyonu çoğu zaman üretim işletmelerinden farklıdır. Araştırmada bağımlı değişken olarak örgütsel değişim alanının seçilmesinin temel nedeni budur.

Araştırma alanı olarak Antalya ili seçilmiştir. Antalya evreninde beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamında dahil edilmiştir. Antalya'nın araştırma sahası olarak seçilmesinin en önemli sebebi ülkemizdeki beş yıldız statüsündeki tüm otel sayısının 483 olması ve bu 483 beş yıldızlı otelin 257'sinin Antalya'da bulunmasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, YİGM, 2014).

### 3.1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz şartlarında her şeyin değiştiği ve yenilendiği görülmektedir. İşletmeler bu çetin rekabet şartlarında ve değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek için değişmek, yeni nitelikler ve yetenekler kazanmak durumundadırlar. İşletmeleri yöneten, başarıya odaklayan, başarılı performanslar ve iyi sonuçlar alınmasını sağlayan kişiler liderlerdir. Lider en basit anlamıyla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanan kişidir. Değişen dünya şartlarında bir işletmenin değişebilir nitelikte olması ve sürdürülebilir bir değişim felsefesinin sağlanması önemli bir liderlik sorunudur. Bugünkü işletmeler güçlü liderlik niteliklerine haiz liderler tarafından yönetilmedikleri takdirde işletmelerin kendini yenilemesi ve değiştirmesi mümkün değildir. Bundan dolayı liderin değişim karşısındaki tutumu, duruşu, değişimdeki rolü ve çalışanlarını bu yönde yönlendirmesi çok önemlidir. Liderlik tarzı değişimin yaşanmasında, sürdürülmesinde ve kurumsallaştırılmasında önemli bir faktördür (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 194). Değişimin etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve istenen sonuçların alınabilmesi için klasik, güce ve otoriteye dayalı liderlik anlayışından vazgeçilmesi şarttır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 154).

Bu araştırmada amaçlanan; yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel değişimin gerçekleşmesinde liderlik tarzlarının rolünün bulunması ve ortaya konulması bu araştırmanın amaçlarındandır. Otel işletmelerinin liderleri konumunda bulunan genel müdür, CEO, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm müdürleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu araştırmada ayrıca, işletmelerde bir değişim olgusunun olup olmadığı, örgütsel değişim ve liderliğe ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılmıştır.

Değişimin önemli ve kaçınılmaz olduğunu kabullenmek ve dönüşümün tehdit olarak değil işletmeyi ve kendilerini yeniden keşfetmek için bir fırsat olduğuna imkân tanır.

Değişime açık görüşlü olarak bakan ve değişimin olumlu sonuçlarına odaklanan yöneticiler değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Değişimin lideri olan bir lider, değişimin ne olduğunu ve işletmeye ve çalışanlarına nasıl faydalar sağlayacağını ve değişimin gerçekleştirilmesinde kilit role sahip çalışanların tespitinde ve motivasyonunda etkilidir. Değişim vizyonunu uygulamak ve değişimin sahip olunan vizyonla uyumlu hale getirilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. İşletmenin yaşadığı örgütsel değişimin işletmeye pozitif katkısının olabilmesi için liderin sahip olduğu liderlik tarzı son derecede önemlidir (Hill, 2010: 16-17).

Günümüz şartlarına uyum sağlayamayan veya yenilik, yaratıcı ve değişim felsefesini içlerinde yaşayamayan işletmeler hızlı bir şekilde eskimeye başlamaktadır. Bu yönüyle liderlik ve değişim ilişkisi ele alınması gereken bir konudur. Özellikle araştırma kapsamında ele alınan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları modern liderlik tarzlarıdır. Dönüşümcü liderler değişimi teşvik eden ve işletmesinde dönüşüm kültürünü oluşturmaya çalışan kişilerdir. Etkileşimciler ise dönüşümcülere nazaran biraz geleneksel kalmaktadır. Bu araştırmada belirtilen liderlik tarzlarının değişim üzerindeki rolü ele alınacaktır. Bir işletmede örgütsel anlamda bir değişim yaşanabilmesi orada bulunan liderin tarzıyla son derece ilişkilidir.

Özellikle son yıllarda gerek turizm ile ilgili gerekse diğer alanlarda liderlik çalışmalarının fazlasıyla olduğunu görülmektedir. Örgütsel değişim konusunda da turizm alanında olmasa da diğer alanlarda çalışmalar yapıldığı da ortadadır. Bu çalışma liderlik tarzıyla örgütsel değişimi inceleyecek olması bakımından literatüre farklı yönde bir katkı sağlayacaktır. Turizm alanında örgütsel değişim ve liderlik konusunu birlikte işleyen çalışmaların az olması sebebiyle de yapılacak yeni çalışmalara yol gösterici nitelikte bir araştırma olacaktır.

Araştırmada liderlerin sahip olduğu liderlik tarzının işletmedeki örgütsel değişime yönelik etkisini bulmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına sahip olan liderlerin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten hangisi, hangi örgütsel değişim boyutları üzerinde daha etkilidir, hangi liderlik tipi örgütsel bir değişim yaratmaktadır? soruları cevaplanmaya çalışılmıştır.

Kısacası hangi liderlik tarzı örgütsel değişim için en uygundur, teoride dönüşümcü lider değişimci olarak görünürken acaba uygulamada sonuçlar nasıldır alt soruları da araştırmada cevaplanacak diğer sorulardır.

Ayrıca bu kapsamda aşağıdaki sorulara da yanıt aranacaktır.

- Otel işletmelerinin yöneticileri hangi liderlik tarzını benimsemektedir?
- Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim sonuçları nelerdir?
- Otel işletmelerindeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim) göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmelerindeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otel işletmelerinin özelliklerine göre (çalışan sayısı, yönetim şekli, işletme türü gibi) farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim) göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otel işletmelerinin özelliklerine göre (çalışan sayısı, yönetim şekli, işletme türü gibi) farklılık göstermekte midir?
- Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerinde etkisi var mıdır?

### 3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel problemi ve amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1a: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

H1b: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yaşlarına göre farklılık göstermektedir.”

H1c: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.”

H1d: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.”

H1e: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.”

H1f: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.”

H1g: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.”

H1h: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”

- H1i: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.”
- H1j: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.”
- H1k: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.”
- H1l: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.”
- H1m: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.”
- H2a: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”
- H2b: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.”
- H2c: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.”
- H2d: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.”
- H2e: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.”
- H2f: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.”
- H2g: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.”
- H2h: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.”
- H2i: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.”
- H2j: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.”
- H2k: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.”
- H2l: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.”

H2m: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.”

H3: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H3a: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H3b: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H3c: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H3d: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H3e: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4a: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4b: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4c: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4d: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H4e: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

### **3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma kapsamına Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan genel müdür/CEO, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm müdürleri dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikli olarak genel müdür, CEO ve yönetim kurulu üyeleri dahil edilmiş ve bahsedilen kişilere ulaşılamadığında ise stratejiye hakim, çalıştığı otel işletmesini iyi bilen bölüm müdürlerinden veri toplanması yoluna gidilmiştir. Bu şekilde yapılmasında bu kişilere

ulaşılmasının zor olması, vakitlerinin az olması, anketi cevaplamadaki gönülsüzlük önemli rol oynamıştır.

Anket yöneticilerin en uygun olduğu düşünülen düşük sezon niteliği taşıyan Aralık 2014 ve Mayıs 2015 tarihleri arasında Antalya’da beş yıldızlı 257 adet otelde gerçekleştirilmiştir. Bu tarihler aralığında Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı 257’dir (AİKTM, 2014).

Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş evrenin tamamı olan 257 adet beş yıldızlı otel işletmesine ulaşılabildiği hedeflenmiştir. Evrenin tamamını oluşturan 257 beş yıldızlı otelin tamamıyla görüşülmüş ve bazı yöneticilerin iş yoğunluğu ve benzeri çeşitli sebeplerden dolayı ankete katılmayı kabul etmemesi nedeniyle araştırmaya katılan yönetici sayısı 187’de kalmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler anketörler vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistikî analizler ve değerlendirmeler sonucunda 30 anket değerlendirme dışında kalmış ve kullanılabilir anket sayısı 157’ye düşmüştür.

Örneklemin evreni temsil edip etmediğiyle alakalı yapılan işlemler sonucunda % 5 güven aralığı ve % 5 hata payında minimum örneklem sayısı Tablo 3.1’de verilmiştir. Ulaşılan örneklem sayısı birçok yazara göre yeterlidir (Altunışık vd., 2007: 127; Ural ve Kılıç, 2011: 49).

**Tablo 3.1. Farklı Ana Kütle Büyüklükleri İçin Örneklem Hacimleri**

Ana Kütle	Örneklem Büyüklüğü (Hata Marjı % 5)
50	44
100	80
150	108
200	132
250	152
260	155

**Kaynak:** Ural ve Kılıç, 2011: 49.

### 3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma süre ve araştırmacının sahip olduğu imkânlarla sınırlıdır. Araştırmanın varsayımları ise aşağıdaki şekildedir:

- Araştırmada kullanılan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” otel işletmelerinin yöneticilerinin liderlik tarzlarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan ve araştırmacı tarafından oluşturulan “Örgütsel Değişim Ölçeği” örgütsel değişimi ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olarak kabul edilmiştir.
- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edeceği kabul edilmiştir.

### 3.1.7. Veri Toplama Araçları

Araştırma teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın teori kısmı için ikincil veri kaynaklarına başvurulmuştur. Bunun için, gerek kütüphanelerde gerekse internet ortamında literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket formu üç kısımdan oluşacaktır. Birinci kısımda “Bireysel ve Kurumsal Özellikler Formu”, ikinci kısımda liderlik tarzını belirlemeye yönelik “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” üçüncü kısımda ise örgütsel değişimi ölçmeye yönelik “Örgütsel Değişim Ölçeği” bulunmaktadır.

#### 3.1.7.1. Bireysel ve Kurumsal Özellikler Formu

Bireysel ve kurumsal özellikler formu, 16 sorudan oluşan liderin demografik bilgileri, işletmenin yapısı ve işleyişine dair bir form şeklinde oluşturulmuştur.

#### 3.1.7.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çok faktörlü liderlik ölçeği lider formu (Multi-factor Leadership Questionnaire-MLQ 5X Short) dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik için Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Çok faktörlü liderlik ölçeğinde 45 madde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutunda bireyselleştirilmiş ilgi (4 madde), idealize edilmiş tutum (4 madde), idealize edilmiş davranış (4 madde), teşvik edici güdüleme (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde) toplam 20 madde, etkileşimci liderlik boyutunda, koşullu ödüllendirme (4 madde), aktif istisnalarla yönetim (4 madde), pasif istisnalarla yönetim (4 madde), laissez – faire (serbest bırakıcı) liderlik için (4 madde) toplam 16 madde, sonuçlarda ise, ekstra çaba (3 madde), etkililik (4 madde) ve doyum (2 madde) maddeden oluşmaktadır. Fakat liderlik sonuçları, ekstra çaba, etkililik ve doyum, araştırma konusu ile ilişkili olmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve toplamda 36 maddelik bir liderlik ölçeği kullanılmıştır. Madde numaraları ve sayıları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.



Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzlarının ölçülmesi amacıyla, www.mindgarden.com'dan alınan Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği / Lider Formu'nun kullanım izni alınmıştır. Ekte kullanılan ölçeğe ilişkin örnek maddeler ve kullanım izni verilmiştir.

**Tablo 3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Alt Boyutları**

Liderlik Tarzı	Madde Numarası
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 33, 35

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere ÇFLÖ; dönüşümcü liderliğe ilişkin 20 ve etkileşimci liderliğe ilişkin 16 madde yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik kendi içinde bireyselleştirilmiş ilgi, idealize edilmiş tutum, idealize edilmiş davranış, teşvik edici güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarından oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik ise, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve laissez – faire liderlik (serbest bırakıcı liderlik) alt boyutlarından oluşmaktadır.

Ölçekte kullanılan likert tipi beşli derecelendirmeye göre 1 – 5 arasında puanlama yapılmıştır. Hiçbir zaman (1), Arada bir (2), Bazen (3), Oldukça sık (4), Her zaman olmasa da sık sık (5) likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçekten elde edilen puan 5 – 1 arasında bir genişliğe sahiptir. Buna göre aritmetik ortalamaların hesaplanmasında Tablo 3.3’de gösterilen aralıklar kullanılacaktır (Karadağ, vd., 2008: 67-68).

**Tablo 3.3. ÇFLÖ Değerlendirilmesinde Kullanılacak Aralıklar**

Aritmetik ortalama	Aralık
Hiçbir Zaman	1.00 - 1.79
Arada Bir	1.80 - 2.59
Bazen	2.60 - 3.39
Oldukça Sık	3.40 - 4.19
Her Zaman Olmasa da Sık Sık	4.20 - 5.00

### 3.1.7.3. Örgütsel Değişim Ölçeği

Örgütsel Değişim Ölçeği (ÖDÖ) birçok benzer çalışmadan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Örgütsel Değişim Ölçeğinde otel işletmesindeki gerçekleşen değişimi ölçmeye yönelik 29 ifade bulunmaktadır. Toplam 5 boyutta ölçülmeye çalışan örgütsel değişim boyutları ve ifade sayıları, işleyişe yönelik değişim (örgüt kültürü, işgörme yöntemleri ve teknoloji) için (12 ifade), katılım için (4 ifade) motivasyon için (3 ifade), eğitim

için (6 ifade) ve iletişim için (4 ifade) bulunmaktadır. İfade numaraları ve sayıları Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Ekte kullanılan ölçek verilmiştir.

**Tablo 3.4. Örgütsel Değişim Ölçeği**

Örgütsel Değişimin Boyutları	N	İfadeler
<b>İLETİŞİM</b>	1	Çalışanlarımıza otelimizin değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilir.
	2	Çalışanlarımıza otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulur.
	3	Otelimizde çalışanlarımızın değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulur.
	4	Tüm çalışanlarımız gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilir.
<b>EĞİTİM</b>	5	Çalışanlarımızın değişime uyumunu kolaylaştırmak için, değişimin her aşamasında değişen unsurlara yönelik eğitim verilir.
	6	Çalışanlarımıza yaptıkları işlerle ilgili tüm kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi için gereken bilgi ve beceri eğitimleri verilir.
	7	Yönetimimiz çalışanlarımıza değişim için verilen eğitimleri önemser ve kontrolünü sağlar.
	8	Çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanılır.
	9	Otelimizde değişim çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını değiştirerek gerçekleştirilir.
	10	Otelimizde değişimin neden olduğu/olacağı sorunlar eğitim ve iletişimle çözülür.
<b>KATILIM</b>	11	Çalışanlarımızın değişim uygulamalarına katılımı teşvik edilir.
	12	Çalışanlarımızın değişim sürecinin en önemli parçasıdır.
	13	Otelimizde yönetim katılımcılık ve işbirliği esasına dayanır.
	14	Değişim kararları değişimden etkilenen çalışanlara ve bölümlere danışarak alınır.
<b>MOTİVASYON</b>	15	Çalışanlarımızın değişim amacını benimsemesi için bir motivasyon stratejisi uygulamaktayız.
	16	Yeni fikirler üreten ve yaratıcı/yenilikçi şeyler ortaya koymaya çalışan çalışanlarımız ödüllendirilir.
	17	Örgütsel değişim amacına katkı sağlayan çalışanlarımız terfi, ikramiye, zam ve manevi kazanç gibi unsurlarla ödüllendirilir.
<b>İŞLEYİŞE YÖNELİK DEĞİŞİM</b>	18	Otelimiz yeni çıkan Önbüro – Kat hizmetleri – Yiyecek İçecek otomasyonu teknolojilerini takip eder ve uygular.
	19	Otelimiz çağı yakından takip eder ve sosyal ağlardan faydalanma, internet üzerinden pazarlama gibi yeni çıkan teknolojilerden faydalanır.
	20	Otelimizde değişim çabalarının işletme kültürüne tam anlamıyla nüfuz etmesi için tüm çalışanlarımız gayret gösterir.
	21	Otelimizdeki örgüt kültürünün analizi ve değerlendirilmesiyle değişime uygunluk tespit edilir.
	22	Bölüm şefleri ve müdürleri değişimi gerçekleştirmek ve yaptıkları işleri benimsetmek için çalışanlara danışmanlık yaparlar.
	23	Otelimizde yaşanan değişimin sonucunda istenen ve beklenen sonuçlar elde ediliyorsa, değişim konusunda kararlı ve tutarlı tutum sergilenir.
	24	Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir.
	25	Otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır.
	26	Otelimizde değişimin bir gereği olarak iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu yapma gibi tekniklerden yararlanılır.
	27	Otelimizde tutarlı bir değişim vizyonu ve stratejisi vardır.
	28	Üst yönetimin değişimler gerekli olduğunda uygulamak için net bir değişim planı bulunur.
	29	Otelimizde değişimler yaşandıktan sonra durum değerlendirmesi yapılır.

Otel işletmelerinde örgütsel değişim performansını ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından uzman yardımıyla çeşitli kaynaklardan yararlanılarak kapsamlı bir örgütsel değişim ölçeği oluşturulmuştur. Bu kaynaklar Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Kaynakları**

<b>Ölçekte Yer Alan Boyutlar</b>	<b>Yararlanılan Kaynaklar</b>
İLETİŞİM	Erdil ve Keskin, 2004: 9; Guimares ve Armstrong, 1998: 82; Keçecioglu, 2001: 215; Taş, 2009: 12; Chiang, 2010: 162, Bouckenoghe vd., 2009: 565; Davy vd., 1988: 57
EĞİTİM	Keçecioglu, 2001: 221; Crawford ve Nahmias, 2010: 410; Karakoç ve Bıyıklılar 2003’den Akt. Çağlar, 2005: 103-104; Bouckenoghe vd., 2009: 566; Farrell, 2000: 221; Çağlar, 2005: 170; Çınar, 2005: 90-92.
MOTİVASYON	Adair, 2005: 164; Keçecioglu, 2001: 215; Kandt, 2002: 6.
KATILIM	Chiang, 2010: 162; Adair, 2005: 194-195; Bouckenoghe vd., 2009: 565-566; Dinçer, 2008: 28.
İŞLEYİŞE YÖNELİK DEĞİŞİM	Kılınç, 2001: 3; Wilkins ve Dyer, 1988: 522-531; Dinçer, 2008: 28; Özözer, 2012: 62; Keçecioglu, 2001: 229,232; Claiborne vd., 2013:2014; Bouckenoghe vd., 2009: 567; Lehman vd., 2002: 203.

Ölçekte kullanılan likert tipi beşli derecelendirmeye göre 1 – 5 arasında puanlama yapılmıştır. Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) likert tipinde oluşturulmuştur.

Ölçekten elde edilen puan 5 – 1 arasında bir genişliğe sahiptir. Buna göre aritmetik ortalamaların hesaplanmasında Tablo 3.6’da gösterilen aralıklar kullanılacaktır (Karadağ, vd., 2008: 67-68).

**Tablo 3.6. ÖDÖ Değerlendirilmesinde Kullanılacak Aralıklar**

<b>Aritmetik ortalama</b>	<b>Aralık</b>
Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
Katılmıyorum	1.80 - 2.59
Kararsızım	2.60 - 3.39
Katılıyorum	3.40 - 4.19
Tamamen Katılıyorum	4.20 - 5.00

### **3.2. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ilk olarak demografik bulgular, liderlik ve örgütsel değişime yönelik bulgular verilecektir.

### 3.2.1. Demografik Bulgular

“Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli bu çalışmada elde edilen bulgular örnekleme ait bulgular ve otele ait bulgular olmak üzere iki yönlü olarak ele alınmıştır.

#### 3.2.1.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Tablo 3.7’de çalışmada elde edilen verilere dayalı olarak yöneticilere ilişkin bireysel veriler verilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan yöneticilerin % 79,6’sı erkek yöneticilerden % 20,4’ü bayan yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaş aralığına bakıldığında çoğunluğunun % 54,1’inin 35-44 yaş arasında olduğu, % 25,5’inin 45 yaş ve üzeri olduğu, % 20,4’ünün 25-34 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin % 72’si evli ve % 28’i bekar. Yöneticilerin gelir durumlarına bakıldığında % 66,2’sinin 5000 TL’nin altında aralığında ve % 33,8’inin 5000 TL’nin üzerinde gelire sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin büyük bir kısmının % 63,1’inin lisans mezunu olduğu ve % 10,8’inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Bu verilere % 8,9’unun önlisans mezunu oldukları eklendiğinde çalışmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı yükseköğretimde eğitim gördüklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca yöneticilerin % 66,2’si turizm eğitimi aldığını ve % 60,5’i bu eğitimi üniversite düzeyinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere yöneltilen liderlik eğitimi aldınız mı? sorusuna ise yöneticilerin 58’i liderlik eğitimini aldıklarını belirtmişlerdir. Bu özellikleri dikkate aldığımızda otel işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmının üniversite eğitimi aldığını ve liderlik eğitimi de alarak işlerinde daha etkin olmaya çalıştıkları söylenebilir. Çağın yöneticisi kendini geliştiren ve daima yenileyen kişiler olacaktır. İşte bu gerçeğe özellikle turizm endüstrisi gibi emek yoğun bir endüstride, liderliği bilen, eğitilmiş ve dinamik yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 3.7. Örnekleme İlişkin Bulgular

Cinsiyet	n	%	Turizm Eğitimini Aldıkları Kurum	n	%
Kadın	32	20,4	Üniversite	95	60,5
Erkek	125	79,6	Diğer (Turem ve Baştem)	9	5,7
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>104</b>	<b>66,2</b>
Yaş	n	%	Liderlik Eğitimi	n	%
25-34	32	20,4	Evet	91	58
35-44	85	54,1	Hayır	66	42
45+	40	25,5	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	Sektör Deneyimi	n	%
Medeni Durum	n	%	1-10 Yıl	32	20,4
Evli	113	72	11-20 Yıl	60	38,2
Bekar	44	28	21+ Yıl	65	41,4
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
Gelir Durumu	n	%	Yöneticilik Deneyimi	n	%
5000 TL altında	104	66,2	1-5 Yıl	37	23,6
5001 TL +	53	33,8	6-10 Yıl	44	28
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	11-15 Yıl	45	28,7
Eğitim Durumu	n	%	16+ Yıl	31	19,7
Lise	27	17,2	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
Önlisans	14	8,9	Bu Oteldeki Çalışma Süresi	n	%
Lisans	99	63,1	5 Yıl ve Altında	100	63,7
Lisansüstü	17	10,8	6 Yıl+	57	36,3
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>
Turizm Eğitimi	n	%	İşletmedeki Pozisyon	n	%
Evet	104	66,2	Genel Müdür	97	61,8
Hayır	53	33,8	Üst Düzey Yönetici	60	38,2
<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 80'ine yakını 10 yılın üzerinde bir sektör deneyimine sahipken, % 80'ine yakını 6 yılın üzerinde yöneticilik deneyimine sahiptir. Yöneticilerin araştırmanın yapıldığı esnada çalıştıkları otelde çalışma sürelerine bakıldığında çoğunlukla 5 yıldan az olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına ilişkin verilere bakıldığında % 61,8'inin genel müdürlerden oluştuğu, % 38,2'sininde üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Üst düzey yönetici kısmı, genel müdür yardımcıları, yönetim kurulu üyeleri, yönetimde yer alan stratejik düzeydeki yöneticilerden oluşmaktadır.

### 3.2.1.2. Otelere İlişkin Bulgular

Tablo 3.8'de araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerine ilişkin verilere bakıldığında % 40,1'inin bir zincire bağlı olduğu ve % 59,9'ununda bağımsız otel

işletmeleri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinin % 54,1'i yönetimi profesyonellere emanet ederken, % 45,9'u sahip yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Otel işletmelerinin % 54,8'i bütün yıl hizmet verirken, % 45,2'si sadece mevsimlik olarak faaliyet göstermektedir.

**Tablo 3.8. Otelere İlişkin Bulgular**

<b>İşletme Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Zincir Otel	63	40,1	149 ve altı	34	21,7
Bağımsız Otel	94	59,9	150-299	55	35
<b>Toplam</b>	157	100	300-449	37	23,6
<b>Yönetim Şekli</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	450+	31	19,7
Sahip Yönetici	72	45,9	<b>Toplam</b>	157	100
Profesyonel Yönetici	85	54,1	<b>Pansiyon Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Toplam</b>	157	100	Oda ve Kahvaltı	2	1,3
<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Yarım Pansiyon	3	1,9
Bütün Yıl Açık	86	54,8	Tam Pansiyon	9	5,7
Mevsimlik/Sezonluk	71	45,2	Her şey Dahil	143	91,1
<b>Toplam</b>	157	100	<b>Toplam</b>	157	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinin yönetim tarzlarına bakıldığında profesyonelleşmenin daha yoğun olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin büyük bir kısmı tüm yıl hizmet vermekte ve büyük bir kısmının her şey dahil sistemini hizmet anlayışı olarak kabul etmektedir.

Çalışan sayılarına bakıldığında % 35'inin 150-299 arası çalışana, % 23,6'sı 300-449 arası çalışana, % 21,7'si 149 ve altında çalışana ve % 19,7'si 450'nin üzerinde çalışana sahiptir. Otel işletmelerinin % 91,1'i her şey dahil sistemiyle çalıştığı görülmektedir. Buda Antalya'daki 5 yıldızlı otellerin çoğunluğunun her şey dahil sistemine geçtiğini göstermektedir.

### **3.2.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

#### **3.2.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler**

##### **3.2.2.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları**

Güvenilirlik analizi, anketin yada ölçeğin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizinde alfa yöntemi, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştıran bir yöntemdir. Ağırlıklı olarak standart değişim ortalamasıdır ve ölçekteki soruların varyansları toplamlarının genel varyansa ortalamasıyla elde edilmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı, cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı olarak adlandırılır. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2010: 403-405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Araştırmada kullanılan ÇFLÖ (MLQ) Bass ve Avolio (1995) tarafından yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına ait davranışlarının ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bu ölçek çeşitli ülkelerde birçok örgütte kullanılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir.

ÇFLÖ, liderin kendini değerlendirmesi ve çalışanların liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde kullanılabileceği gibi liderin özellikleri ile ilgili bilgiye sahip astların lideri değerlendirmesinde de kullanılabilir. Liderin kendini değerlendirmesi durumunda lider formu, değerlendirme yapanın başka birini değerlendirmesi durumunda ise değerlendirici formu kullanılır (Karip, 1998: 451).

Ölçeğe ait bazı yurt içi ve yurt dışı çalışmalardaki güvenilirlik ve geçerlilikler aşağıda verilmiştir.

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .90, idealize edilmiş tutum için .86, idealize edilmiş davranış için .87, teşvik edici güdüleme için .91, entelektüel uyarım için .91, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise; istisnalarla yönetim (aktif) .74, istisnalarla yönetim (pasif) .82, koşullu ödül .87, laissez-faire liderlik .83 olarak bulunmuştur (Konkle, 2007'den aktaran, Şirin, 2008: 163).

Karip (1998: 452) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .74, idealize edilmiş tutum için .70, idealize edilmiş davranış için .75, teşvik edici güdüleme için .75, entelektüel uyarım için .72, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise; istisnalarla yönetim (aktif) .71, istisnalarla yönetim (pasif) .73, koşullu ödül .84, laissez-faire liderlik .79 olarak bulunmuştur

Sosik ve arkadaşları (2002: 219-220) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .76, idealize edilmiş tutum için .71, idealize edilmiş davranış için .71, teşvik edici güdüleme için .82, entelektüel uyarım için .70, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise; istisnalarla yönetim (aktif) .72, istisnalarla yönetim (pasif) .64, koşullu ödül .77, laissez-faire liderlik .68 olarak bulunmuştur.

Felfe ve Scyns (2004: 94) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .67, idealize edilmiş tutum için .70, idealize edilmiş davranış için .70, teşvik edici güdüleme için .83, entelektüel uyarım için .71 bulunmuştur.

Cemaloğlu (2007a: 174) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .94, alt boyutlarında; bireyselleştirilmiş ilgi için .83, idealize edilmiş tutum için .87, idealize edilmiş davranış için .57, teşvik edici güdüleme için .86, entelektüel uyarım için .85, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda .60, alt boyutlarında ise; istisnalarla yönetim (aktif) .50, istisnalarla yönetim (pasif) .32, koşullu ödöl .83, laissez-faire liderlik .64 olarak bulunmuştur.

Cemaloğlu (2007b: 80) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .94, etkileşimci liderlik boyutunda .60, bulunmuştur.

Korkmaz (2007: 74) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .95, etkileşimci liderlik boyutunda ise .73 olarak bulunmuştur.

Demir ve Okan (2008: 81) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .81, etkileşimci liderlik boyutunda ise .58 olarak bulunmuştur.

şirin (2008: 169-170) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .86, idealize edilmiş tutum için .86, idealize edilmiş davranış için .79, teşvik edici güdüleme için .86, entelektüel uyarım için .85, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise; istisnalarla yönetim (aktif) .60, istisnalarla yönetim (pasif) .60, koşullu ödöl .86, laissez-faire liderlik .81 olarak bulunmuştur.

Buluç (2009: 20) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; bireyselleştirilmiş ilgi için .81, idealize edilmiş tutum için .86, idealize edilmiş davranış için .65, teşvik edici güdüleme için .82, entelektüel uyarım için .83, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise; istisnalarla yönetim (aktif) .63, istisnalarla yönetim (pasif) .41, koşullu ödöl .79, laissez-faire liderlik .81 olarak bulunmuştur.

Kurt (2009: 106), tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .95, etkileşimci liderlik boyutunda ise .72 olarak bulunmuştur.

Taşkıran (2010: 161), tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .95, etkileşimci liderlik boyutunda ise .87 olarak bulunmuştur



Okçu (2011: 118), tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda .96, alt boyutlarında; bireyselleştirilmiş ilgi için .81, idealize edilmiş tutum için .88, idealize edilmiş davranış için .82, teşvik edici güdüleme için .83, entelektüel uyarım için .84, bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise .74, alt boyutlarında; istisnalarla yönetim (aktif) .82, istisnalarla yönetim (pasif) .53, koşullu ödöl .82, laissez-faire liderlik .68 olarak bulunmuştur.

### **3.2.2.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Araştırmacı Tarafından Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları**

Çok faktörlü liderlik ölçeği daha öncede bahsedildiği üzere dünya çapında pek çok ülkede ve pek çok örgütte çeşitli versiyonlarıyla kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği defalarca kez test edilmiş ve iyi puanlar almış bir liderlik stilleri ölçme aracıdır. Ölçeğın asıl dili İngilizce'dir. Ölçek Türkçeye MindGarden tarafından çevrilmiş ve araştırmacı tarafından bazı maddeleri daha anlaşılır kılmak için maddelerde bazı düzeltmelere gidilmiştir.

Yapılan ulusal ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan bu ölçek araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmış ve faktörlenmiştir. Kurt (2009: 107), Taşkıran (2010: 161) ve Okçu (2011: 119) bu ölçeği iki ana faktörde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak ele alırken, şenel (2011: 167), ölçekte üç ana faktöre bağlı, dönüşümcü, etkileşimci ve pasif – çekingen liderlik, dokuz alt boyut üzerinden değerlendirme yapmıştır. Buluç (2009: 21) ölçeği iki ana faktöre bağlı dokuz alt ölçek olarak ele almıştır. Demir ve Okan (2008), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik iki ana faktör olarak ele almış ve bunlara bağlı ikişer alt boyut olduğunu belirtmişlerdir. Yücel ve arkadaşları (2014: 1170-1177) yılında yaptıkları araştırmada ölçeğın sadece dönüşümcü liderlik ile ilgili 20 maddesini kullanmış ve tek bir faktör altında toplamışlardır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili alt boyutların genellikle yüksek düzeyde korelasyon gösterdiğini belirten araştırmacılar, bu alt ölçeklerin tek bir üst faktör altında toplanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Çelik (2014: 59-60) çalışmasında ölçeğın sadece dönüşümcü liderlik ile ilgili olan maddelerini kullanmış ve bu maddeleri dönüşümcü liderlik üst faktöründe toplanmıştır. Korkmaz (2007: 72-73) ölçeğın 36 maddesini kullanarak yapmış olduğu çalışmasında ölçeğın yedi faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ve yedi alt faktörün toparlayarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik altında birleştirmiş iki ana faktörlü bir yapı kullanmıştır.

Araştırma ölçeği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik maddeleri ve liderlik davranışlarının sonuçlarından meydana gelmektedir. Bu araştırmada sadece dönüşümcü ve

etkileşimci liderlik faktörleri kapsama dahil edilmiş, ölçeğin son boyutu olan liderlik davranışlarının sonuçlarını ölçen maddeler kapsam dışında tutulmuştur.

Görüldüğü gibi yapılan araştırmalarda çok farklı şekillerde faktörlenebilen bu ölçekte tüm araştırmacıların birleştiği ortak nokta ölçeğin iki ana faktörünün dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olduğudur. Çok faktörlü liderlik ölçeği yıllardır çeşitli ülkelerde ve örgütlerde kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği defalarca test edilmiş bir ölçek olduğundan faktör analizine tabi tutulmamış ve iki ana faktör dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının örgütsel değişim sonuçlarını farklı şekilde etkilediği veya ilişkili olduğuyla alakalı herhangi bir üst düzey beklenti olmadığından dolayı ölçekte yer alan 36 madde iki ana faktöre bölünmüştür. Buna göre dönüşümcü liderlikte 20 madde ve etkileşimci liderlikte ise 16 madde bulunmaktadır.

Bazı ölçekler bazı araştırmalarda daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verirken, bazıları ise başka araştırmalarda daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verebilmektedir. Bu durum cevaplayıcıdan kaynaklanmaktadır. Bazı ölçekler belirli özelliklere sahip gruplar için (yaş, eğitim, meslek gibi) daha güvenilir sonuçlar verirken, başka gruplar için daha az güvenilir sonuçlar verebilir (Kurtuluş, 1998'den aktaran, Gegez, 2010: 184).

ÇFLÖ araştırmacı tarafından güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 36 madde için ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısı ( $\alpha$ ) ,793 olarak gerçekleşmiştir. Bu sayı ölçeğin genel güvenilirlik seviyesi oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekte maddelere göre dağılımlara bakıldığında, madde çıkarıldıktan sonra gerçekleşen cronbach alfa düzeyi Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9. Madde Silindiğinde ÇFLÖ Cronbach Alfa Katsayıları**

Madde Numarası	Madde Silindiğinde	Madde Numarası	Madde Silindiğinde
1	,791	19	,801
2	,792	20	,793
3*	,794	21	,785
4	,788	22	,786
5*	,787	23	,784
6	,792	24*	,792
7*	,791	25	,789
8	,785	26	,782
9	,790	27	,799
10	,782	28*	,786
11	,785	29	,783
12*	,790	30	,784
13	,786	31	,789
14	,788	32	,784
15	,785	33*	,791
16	,783	34	,788
17	,789	35	,788
18	,793	36	,786

\* Bu ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 3.9’da madde silindiğinde çok faktörlü liderlik ölçeği cronbach alfa katsayıları verilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında ölçek güvenilirlik katsayısının oldukça güvenilir sonuç vermesinden ve ölçekte herhangi bir madde eksiltilmesine gidilmemiştir. Ayrıca madde silindiğinde güvenilirlik katsayısını yükseltebilecek ifadeler, taşıdığı önem ve değer açısından gerekli olduklarından ve ölçek bütünlüğünü bozmamak için ölçekten çıkarılmamıştır.

Faktör analizi, gözlemlenen pek çok değişken içinde gruplandırılmış temel değişkenler veya faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacıyla yapılan bir analiz yöntemidir. Tanımlanan her faktör, değişkenler arası ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiriyle ilişkili değişken setinden meydana gelmektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 281).

ÇFLÖ uzun yıllardan beri birçok ülkede ve örgütte uygulanmış ve birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar neticesinde ölçeğin oldukça güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının sonuçlarını ölçen 3 temel faktörden meydana gelmektedir. Bu araştırmada sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörleri üst boyut olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik faktörleri herhangi bir şekilde keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmamış, bu faktörlerin birer ana faktörü temsil ettiği varsayılmıştır.

**Tablo 3.10. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları**

<b>Liderlik Boyutları</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Dönüşümcü Liderlik	,765
Etkileşimci Liderlik	,652
Bütün Ölçek	,793

Tablo 3.10’da çok faktörlü liderlik ölçeğine ait güvenilirlik kat sayıları verilmiştir. Ölçeğin cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda ,765, etkileşimci liderlik boyutunda ise ,652 bütün ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise ,793 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin iki temel boyutu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik için ortaya çıkan cronbach alfa güvenilir düzeydedir.

### **3.2.2.2. Örgütsel Değişim Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi**

Güvenilirlik analizi anketin yada ölçeğin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizinde alfa yöntemi, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştıran

bir yöntemdir. Ağırlıklı olarak standart değişim ortalamasıdır ve ölçekteki soruların varyansları toplamlarının genel varyansa ortalamasıyla elde edilmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı, cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı olarak adlandırılır. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2010: 403-405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Sosyal bilimlerde son yıllarda analizlerde kullanılan değişken sayılarının artması faktör analizinin kullanımı yaygın hale getirmiştir. Faktör analizi birbirleriyle ilişkisi olduğu varsayılan çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin yapısına ait ipuçlarını göstermek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizindeki temel amaç, değişken setini oluşturan ana faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin her birinin değişkenlerin her birini açıklama derecesinin görülmesidir. Etkin bir faktör analizi değişken setinin en iyi temsil eden olabildiğince az sayıda faktörden oluşması arzu edilir (Altunışık vd., 2007: 221-222).

İlgili literatür incelendiğinde faktör analizi konusunda iki farklı analiz yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi keşfedici diğeri ise doğrulayıcı faktör analizidir. Keşfedici faktör analizi araştırmacının araştırdığı konuyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir fikri yada tahmini olmamasından dolayı değişkenler arası olası ilişkiyi ortaya çıkarmaya yöneliktir. Doğrulayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanır (Altunışık vd., 2007: 224). Araştırmacının kendisinin geliştirdiği soru formu için keşfedici faktör analizi kullanılması önerilmektedir (Kozak, 2015: 150).

Bir veri setine faktör analizi yapabilmek için bazı hususları dikkate almak gerekmektedir. Sharma 1996'dan aktaran Kalaycı (2010: 322) bir veri setine faktör analizi yapılabilmesinin ön koşulu olarak KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0,5 üzerinde olması gerektiğini ve 0.7 seviyesinin faktör analizi yapabilmek için iyi olduğunu belirtmiştir. Verma (2013: 375) faktör analizi yapabilmek için genellikle 0,5'den yukarısında bir değere ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Bartlett Küresellik Testi (Barlett's test of sphrecity), değişkenler arasındaki korelasyonların genel anlamlılıkları gösterilmektedir. Burada önemli olan Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olmasıdır (Erdoğan vd., 2007: 11, Taşkıran, 2010: 153, Şentürk, 2014: 92, Büyüköztürk, 2010: 126).

Tüm bunların yanında yapılan faktör analizi doğrultusunda çıkan sonuç iyi izlenmesi gerekmektedir. Üzerinde kesin bir uzlaşma olmamasına rağmen genellikle faktör yükü, 0,30'un altında bulunan ifadelerin analizden çıkarılması tavsiye edilir. Ayrıca faktör skorlarının birbirlerine çok yakın değerlerde olmaması, faktör yükü birden fazla boyut içerisine dağılım gösteriyorsa aralarındaki farkın 0,10'dan düşük olanlar analizden çıkarılabilir (Büyüköztürk, 2010: 124-125).

Faktör sayısına karar verilmesi aşamasında değişik yöntemler izlenebilir. Hangi yöntem izleneceği araştırmanın temel problemine ve araştırmacının tercihinine bağlıdır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Altunışık vd., 2007: 232-233):

- *Faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenebilir:* Araştırmacı bazı durumlarda faktör sayısını araştırma modeline dayanarak teorik altyapı çerçevesinde kendisi belirleyebilir.
- *Faktör sayısı özdeğerlere göre belirlenebilir:* Genellikle özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler analize dahil edilebilir. Bazı araştırmacılar bu sayıdan daha yüksek bir değer tercihinde bulunmuşlardır (Erdoğan vd., 2007: 6, Büyüköztürk, 2010: 125).
- *Faktör sayısı Scree Plot'a (Saçılma Diyagramı) göre belirlenebilir:* Araştırmacı scree plot'a bakarak eğimin azaldığı veya düzleşmeye başladığı noktaya bakarak faktör sayısına karar verebilir.
- *Faktör sayısı açıklanan varyansa göre belirlenebilir:* Araştırmacı faktör analizi çerçevesinde ortaya çıkan faktör sayısını belirlerken toplam açıklanan varyans seviyesine bakıp karar verebilir.

Scherer (1988), toplam açıklanan varyans seviyesinin % 40 ile % 60 arasında olmasının ideal olduğunu belirtmiştir (Erdoğan vd., 2007: 6, Arslan ve Kırık, 2013: 225). Ayrıca Büyüköztürk (2010), çok faktöre sahip ölçeklerde toplam açıklanan varyans oranının % 30'un üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir (Büyüköztürk, 2010: 125).

Tüm bu belirtilen hususlar doğrultusunda ilk olarak örgütsel değişim ölçeğine yönelik genel güvenilirlik analizi yapılmış, sonrasında örgütsel değişim ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi (varimax, dikey döndürme yöntemiyle), temel bileşenler analizi uygulanmıştır.

Örgütsel değişim ölçeği araştırmacı tarafından teorik bilgi altyapısı ve uzman görüşü alınarak oluşturulmuş bir ölçektir. 29 ifadeden oluşan ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmış, veri setinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett Küresellik Testi'ne göre incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11. Örgütsel Değişim Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları**

<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ</b>		
<b>KMO Örneklem Yeterlik Ölçüsü</b>		,735
<b>Bartlett Küresellik Testi Sonuçları</b>	Yaklaşık Ki-Kare	1047,372
	Serbestlik Derecesi	406
	Anlamlılık	,000

Tablo 3.11'e bakıldığında KMO değerinin 0,735, Bartlett testi sonuçlarının (Ki-Kare= 1047,372 ve  $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. KMO değeri için 0,70 ve üzerinin iyi olduğu (Kalaycı, 2010: 322) ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim ölçeğine varimax rotasyonuyla, teorik modelde belirtilen 5 boyutla kısıtlanarak faktör analizi yapılmıştır. Analize giren 29 ifadeden birden fazla faktöre yük veren ve faktör yükü 0,30'un altında kalan ifadeler analizin dışında bırakılmıştır. Bunun neticesinde işleyişe yönelik değişim boyutunda yer alan "bölüm şefleri ve müdürleri değişimi gerçekleştirmek ve yaptıkları işleri benimsetmek için çalışanlara danışmanlık yaparlar" ve "üst yönetimin değişimler gerekli olduğunda uygulamak için net bir değişim planı bulunur" ifadeleri birden fazla faktöre yük verdikleri için analiz dışında bırakılmıştır. Analize 27 ifade ile devam edilmiştir. Ayrıca işleyişe yönelik değişim kısmında değerlendirilen "Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir" ve "otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır" ifadeleri katılım boyutunun altında toplanmıştır. İfadeler katılım kısmına uyum göstermişlerdir. Eğitim boyutu altında değerlendirilen "çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanılır." ifadesi işleyişe yönelik değişim faktörüne yüklenmiştir. Altunışık ve arkadaşlarının (2007) veri setini en iyi temsil edebilen en az sayıdaki bir faktör sayısı arzu edilen bir özellik olduğunu belirtmektedir. Faktör analizi neticesinde teorik olarak tasarlandığı gibi örgütsel değişime yönelik ifadeler işleyişe yönelik değişim, katılım, motivasyon, iletişim ve eğitim boyutlarına dağılmıştır. İfadelerin boyutlara dağılımı Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.12'de, analiz neticesinden oluşan faktörlerin toplam varyansları verilmiştir. Tabloya göre döndürülmüş olarak birinci faktör toplam varyansın % 10,8'ini, ikinci faktör % 8,7'sini, üçüncü faktör % 8,3'ünü, dördüncü faktör % 7,8'ini ve beşinci faktör ise % 7,7'sini açıklamaktadır. Giderek azalan bir yüzdeler alan söz konusudur. Bütün faktörün açıkladığı toplam varyans oranı % 43,6'dır.

**Tablo 3.12. Örgütsel Değişim Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

Faktörler	Önceki Özdeğerler			Döndürülmüş Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	4,868	18,029	18,029	2,926	10,835	10,835
2	1,959	7,257	25,286	2,372	8,784	19,620
3	1,900	7,038	32,323	2,266	8,393	28,013
4	1,663	6,161	38,484	2,112	7,822	35,834
5	1,384	5,127	43,611	2,100	7,777	43,611

İdeal toplam açıklanan varyans seviyesinin % 40 ile % 60 arasında olmasını ideal olduğu (Scherer, 1988) düşünüldüğünde % 43,6'lık bir varyans oranı yeterlidir. Buna göre ölçekteki ifadeler, faktör ağırlıkları, faktörün açıklayıcılığı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3.13'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13 incelendiğinde elde edilen faktörlerin varimax yöntemi kullanılarak yapılan döndürme işlemi sonucunda yük dağılımları **işleyişe yönelik değişim** için ,661 ila ,365 arası (9 ifade), **katılım** için ,660 ila ,477 arası (6 ifade), **motivasyon** için ,749 ila ,625 arası (3 ifade), **iletişim** için ,729 ila ,554 arası (4 ifade) ve **eğitim** için ,683 ila 402 arası (5 ifade) faktör yük değerleri şeklinde gerçekleşmiştir.

Faktörlerin toplam döndürülmüş özdeğerlerine bakıldığında, **işleyişe yönelik değişim** için 2,926, **katılım** için 2,372, **motivasyon** için 2,266, **iletişim** için 2,112 ve **eğitim** için 2,100 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tabloda belirtilen boyutlara ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı **işleyişe yönelik değişim** için ,726, **katılım** için ,601, **motivasyon** için ,624, **iletişim** için ,654 ve **eğitim** için ,601, genel cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ,810 olarak gerçekleşmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliğinin ve alt boyutların güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.13. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Boyutları

İFADELER	Örgütsel Değişim Ölçeğinin Boyutları				
	İşleyiş	Katılım	Motivasyon	İletişim	Eğitim
Otelimiz çağrı yakından takip eder ve sosyal ağlardan faydalanma, internet üzerinden pazarlama gibi yeni çıkan teknolojilerden faydalanır.	,661				
Otelimizde değişimin bir gereği olarak iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu yapma gibi tekniklerden yararlanılır.	,601				
Otelimizde değişim çabalarının işletme kültürüne tam anlamıyla nüfuz etmesi için tüm çalışanlarımız gayret gösterir.	,581				
Otelimizde tutarlı bir değişim vizyonu ve stratejisi vardır.	,552				
Otelimizdeki örgüt kültürünün analizi ve değerlendirilmesiyle değişime uygunluk tespit edilir.	,511				
Otelimizde değişimler yaşandıktan sonra durum değerlendirmesi yapılır.	,502				
Otelimiz yeni çıkan Önbüro – Kat hizmetleri – Yiyecek İçecek otomasyonu teknolojilerini takip eder ve uygular.	,498				
Çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanılır.	,418				
Otelimizde yaşanan değişimin sonucunda istenen ve beklenen sonuçlar elde ediliyorsa, değişim konusunda kararlı ve tutarlı tutum sergilenir.	,365				
Çalışanlarımız değişim sürecinin en önemli parçasıdır.		,660			
Çalışanlarımızın değişim uygulamalarına katılımı teşvik edilir.		,544			
Otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır.		,520			
Otelimizde yönetim katılımı ve işbirliği esasına dayanır.		,514			
Değişim kararları değişimden etkilenen çalışanlara ve bölümlere danışarak alınır.		,485			
Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir.		,477			
Yeni fikirler üreten ve yaratıcı/yenilikçi şeyler ortaya koymaya çalışan çalışanlarımız ödüllendirilir.			,749		
Örgütsel değişim amacına katkı sağlayan çalışanlarımız terfi, ikramiye, zam ve manevi kazanç gibi unsurlarla ödüllendirilir.			,668		
Çalışanlarımızın değişim amacını benimsemesi için bir motivasyon stratejisi uygulamaktayız.			,625		
Çalışanlarımıza otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulur.				,729	
Otelimizde çalışanlarımızın değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulur.				,674	
Çalışanlarımıza otelimizin değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilir.				,632	
Tüm çalışanlarımız gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilir.				,554	
Otelimizde değişim çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını değiştirerek gerçekleştirilir.					,683
Çalışanlarımıza yaptıkları işlerle ilgili tüm kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi için gereken bilgi ve beceri eğitimleri verilir.					,613
Çalışanlarımızın değişime uyumunu kolaylaştırmak için, değişimin her aşamasında değişen unsurlara yönelik eğitim verilir.					,606
Otelimizde değişimin neden olduğu/olacağı sorunlar eğitim ve iletişimle çözülür.					,496
Yönetimimiz çalışanlarımıza değişim için verilen eğitimleri önemser ve kontrolünü sağlar.					,402
Faktörlerin Cronbach Alfası	,726	,601	,624	,654	,601
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	2,926	2,372	2,266	2,112	2,100
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları	10,835	8,784	8,393	7,822	7,777
Toplam Açıklanan Varyans Oranı	43,611				
Genel Cronbach Alfa	,810				



### 3.2.3. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzı düzeyi ile birlikte dönüşümcü liderlik maddelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.14’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>4,33</b>	<b>,257</b>
Madde 2	4,29	,555
Madde 8	4,43	,534
Madde 30	4,37	,535
Madde 32	4,31	,489
Madde 15	4,35	,576
Madde 19	3,75	,884
Madde 29	4,26	,671
Madde 31	4,44	,523
Madde 10	4,31	,678
Madde 18	4,14	,693
Madde 21	4,45	,582
Madde 25	4,48	,514
Madde 6	4,20	,828
Madde 14	4,37	,546
Madde 23	4,49	,514
Madde 34	4,34	,617
Madde 9	4,38	,571
Madde 13	4,36	,521
Madde 26	4,39	,527
Madde 36	4,40	,492

Otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını sergileme düzeyi 4,33 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulguya dayanarak otel işletmeleri yöneticileri “her zaman olmasa da sık sık” dönüşümcü liderliğe ilişkin maddeleri sergilediklerini belirtmişlerdir. Katılım ortalamalarına bakıldığında her bir ifadeye katılım ortalamaları birbirine çok yakın şekilde çıkmıştır. Sırasıyla entelektüel uyarım, bireysel ilgi, idealize edilmiş tutum ve davranış ve teşvik edici güdüleme maddelerine katılım ortalamaları benzerlik göstermektedir.

Otel işletmelerinin yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarzı düzeyi ile birlikte etkileşimci liderlik maddelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Düzeyleri**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	4,19	,277
Madde 4	3,83	,769
Madde 22	3,99	,776
Madde 24	3,67	,850
Madde 27	3,41	,892
Madde 3*	4,46	,702
Madde 12*	4,55	,593
Madde 17	3,40	,659
Madde 20*	4,11	1,00
Madde 1	4,51	,514
Madde 11	4,29	,580
Madde 16	4,27	,616
Madde 35	4,49	,502
Madde 5*	4,64	,494
Madde 7*	4,59	,531
Madde 28*	4,57	,510
Madde 33*	4,21	,777

\* Pasif istisnalarla yönetim boyutundaki 3 madde ve Laissez – Faire liderlik boyutundaki tüm maddeler ters kodlanmıştır.

Otel işletmeleri yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzını sergileme düzeyi 4,19 olarak gerçekleşmiştir. Sırasıyla istisnalarla yönetim (aktif - pasif), koşullu ödüllendirme ve serbest bırakıcı liderlik (laissez - faire) maddelerine katılım ortalamaları belirtilmiştir. Burada bulunan ifadelerde laissez – faire ve pasif istisnalarla yönetime ilişkin bazı maddeler ters kodlanmıştır. Buna göre laissez – faire ifadelerine katılım ortalamaları çok düşük derecede gerçekleşmiş ve yöneticiler bu yaklaşımdan uzak kaldıklarını belirtmişlerdir. Pasif istisnalarla yönetim boyutundaki ifadelerle ilişkin olarak yine düşük ortalamalar elde edilmiştir. Bu faktördeki en yüksek katılım ortalaması koşullu ödüllendirmeye ilişkin ifadelerle aittir. Bu ifadelerle yöneticiler “her zaman olmasa da sık sık” bu ifadeleri sergilediklerini belirtmişlerdir. Aktif istisnalarla yönetime ilişkin katılım ortalamalarına bakıldığında yöneticiler bu ifadeleri “oldukça sık” bir şekilde sergilediklerini belirtmişlerdir.

### 3.2.4. Örgütsel Değişim Boyutlarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3.16’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.16. İşleyişe Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>İşleyişe Yönelik Değişim</b>	4,09	,401
Otelimizde değişimin bir gereği olarak iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu yapma gibi tekniklerden yararlanılır.	3,94	,830
Otelimizde tutarlı bir değişim vizyonu ve stratejisi vardır.	3,82	,854
Otelimizde değişim çabalarının işletme kültürüne nüfuz etmesi için tüm çalışanlarımız gayret gösterir.	4,18	,594
Otelimizdeki örgüt kültürünün analizi ve değerlendirilmesiyle değişime uygunluk tespit edilir.	3,85	,766
Otelimiz çağı yakından takip eder ve sosyal ağlardan faydalanma, internet üzerinden pazarlama gibi yeni çıkan teknolojilerden faydalanır.	4,28	,791
Otelimiz yeni çıkan Önbüro – Kat hizmetleri – Yiyecek İçecek otomasyonu teknolojilerini takip eder ve uygular.	4,32	,622
Otelimizde değişimler yaşandıktan sonra durum değerlendirmesi yapılır.	4,19	,632
Otelimizde yaşanan değişimin sonucunda istenen ve beklenen sonuçlar elde ediliyorsa, değişim konusunda kararlı ve tutarlı tutum sergilenir.	4,20	,571
Çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanılır.	4,02	,720

Otel işletmelerinde gerçekleşen işleyişe yönelik değişime ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında bu boyutta yer alan ifadelerin örgütsel yapı ve kültür ve gerçekleşen teknolojik değişimleri ifade ettiği görülmektedir. Otel işletmeleri yöneticileri, otellerinde tutarlı bir değişim vizyonu olduğunu, ( $\bar{X}= 3,82$ ) belirtmişlerdir. Değişimin yaşanabilmesi için vizyon son derecede önemli bir husustur. Değişim vizyonla doğrudan ilişkilidir. Kotter (1995) bir örgütün başarılı bir değişim gerçekleştirebilmesi için bir vizyonun şart olduğunu ve vizyonun gerçekleştirilebilmesi için stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eğer bir örgüt mantıklı bir vizyona sahip değilse, değişim çabası örgütü yanlış yöne veya hiçbir yere götürmeyecektir. Ayrıca bir vizyon hızlı, kolay ve ilgi çekici bir halde değilse değişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir (Kotter, 1995: 16-18).

Ayrıca iş dizaynı tekniklerinden yararlanıldığını ( $\bar{X}= 3,94$ ) ve tüm çalışanların örgütsel değişim çabalarını içselleştirmeye çalıştığını ( $\bar{X}= 4,18$ ) belirten otel işletmeleri yöneticileri, değişime uygunluğun tespitinde örgüt kültürünün analiz edilir ifadesine ( $\bar{X}= 3,85$ ) katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yaşanan değişimdeki önemli bir diğer husus ise teknolojidir. Zira içinde bulunduğumuz çağ teknoloji, bilgi çağıdır. Bu yüzde otel işletmeleri çağı yakından takip etmek ve ayak uydurmak zorundadır. Otomasyonun son derecede az olduğu bu alanda teknolojik gelişmeler daha çok paket programların kullanımı ( $\bar{X}= 4,32$ ) ve pazarlamadan faydalanmak ( $\bar{X}= 4,28$ ) şeklinde olmaktadır. Teknolojik değişimle ilgili ifadeler yöneticiler tamamen katılıyorum şeklinde bir düşünce göstermişlerdir. Bu da çağın otel işletmesinin teknolojiden faydalandığını ve bunu aktif bir şekilde kullandığını göstermektedir. Bu boyutta yer alan son iki ifadeye bakıldığında, bu ifadelerin daha çok yaşanan değişimlerden sonra yapılan durum değerlendirmeleri ve işe yarar değişikliklerden

sonra izlenen kararlı ve tutarlı bir tutum sergilenmesiyle alakalı olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri yöneticileri bu iki ifadeye de birbirine yakın ortalamalarla, ( $\bar{x}= 4,19$ ) ve ( $\bar{x}= 4,20$ ), tamamen katıldıkları söylenebilir. Bu boyutta yer alan 9 ifadeye ait genel aritmetik ortalamaya bakıldığında, buradaki ifadeler otel işletmeleri yöneticileri genellikle katılıyorum şeklinde fikir beyan etmişlerdir.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin katılım boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17. Katılma Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler**

	$\bar{x}$	s.s.
<b>Katılım</b>	4,05	,379
Çalışanlarımızın değişim uygulamalarına katılımı teşvik edilir.	4,25	,539
Çalışanlarımız değişim sürecinin en önemli parçasıdır.	4,27	,582
Otelimizde yönetim katılımcılık ve işbirliği esasına dayanır.	4,15	,642
Değişim kararları değişimden etkilenen çalışanlara ve bölümlere danışarak alınır.	3,49	,781
Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir.	3,82	,789
Otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır.	4,32	,557

Otel işletmelerinde örgütsel değişim başarısının önemli unsurlarından birisi, işletme içinde katılımcılığın teşviki ve çalışanlarında değişimin bir parçası olduğu hissini aşılmasıdır. İşleyişte, karar almada ve uygulamaya koymada değişimden etkilenecek kesimin bu süreçlere dahil edilmesi, kuşkusuz işletmenin daha kolay değişime uyum sağlamasını ve çalışanların değişime olan direncini azaltacaktır (Hussey, 1997: 38). Bu boyutta otel işletmelerinde katılımcılık unsurunun tespitine yönelik olarak 6 ifadeye yer verilmiştir. Otel işletmeleri yöneticileri yöneltilen “çalışanlarımızın değişim uygulamalarına katılımı teşvik edilir” ifadesine katılıyorum şeklinde görüş bildirirken buna paralel olan “çalışanlarımız değişim sürecinin en önemli parçasıdır” ifadesine tamamen katıldıkları gözlemlenmektedir. “Otelimizde yönetim katılımcılık ve işbirliğine dayanır” ifadesine otel işletme yöneticileri katıldıklarını ve “değişim kararlarının alınmasında değişimden etkilenecek çalışan ve bölümlere danışmayı ifade eden bir diğer ifadeye nispeten düşük düzeyde bir aritmetik ortalamayla ( $\bar{x}=3,49$ ) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Schermerhorn ve arkadaşları (1994: 644) değişimde katılımı arttırmak için bireysel fikir ve önerilerin desteklenmesi ve değişim üzerinde çalışacak komiteler veya görev ekipleri oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. “Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir” ifadesine yöneticiler katılmışlardır. Bu boyut içerisinde yer alan en yüksek katılım ortalamasına sahip

olan ifade “Otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır” ( $\bar{X} = 4,32$ ) ifadesidir. Otel işletmeleri emek yoğun olan işletmelerdir. Bu işletmelerde başarı için ekip çalışması son derecede önemlidir. Ayrıca Aytürk (2010: 188) örgütsel değişimin dinamik bir ekip işi olduğunu belirtmiştir. Vardar (2001: 34), ekip olarak değişime inanmayan bir yapının uzun bir değişim sürecinde kopmalara ve sapmalara neden olacağını bildirmiştir. Katılım boyutunun genel ortalamasına ve standart sapmasına bakıldığında, bu boyuttaki ifadelere yöneticiler genellikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde gerçekleşen bir başka örgütsel değişimin boyutu motivasyondur. Olalı ve Korzay (1993: 205), otel işletmeciliğinde insan faktörünün önemine vurgu yaparak çalışan motivasyonun sağlanması sürecinin daha da önemli hale dönüştüğünü ve çalışan motivasyonunun yüksek olmasının otelin gelişmesi ve iş verimliğinin artmasına ve özdeşleşmeye katkı sağladığını belirtmişlerdir. Pek çok örgütsel değişim modelinde Lippitt, Watson ve Westley (1958), Burke ve Litwin (1992), Kotter (1995), Hussey (1997) ve Mento, Jones, Dirmdofe (2002) örgütsel değişimde başarıyla motivasyonun ilişkili olduğunu vurgulanmıştır.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin motivasyon boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.18. Motivasyona Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>Motivasyon</b>	3,66	,633
Çalışanlarımızın değişim amacını benimsemesi için bir motivasyon stratejisi uygulamaktayız.	3,62	,737
Yeni fikirler üreten ve yaratıcı/yenilikçi şeyler ortaya koymaya çalışan çalışanlarımız ödüllendirilir.	3,73	,850
Örgütsel değişim amacına katkı sağlayan çalışanlarımız terfi, ikramiye, zam ve manevi kazanç gibi unsurlarla ödüllendirilir.	3,63	,915

Bu boyutta motivasyon için yapılan değişimi tespit etmek için 3 ifade bulunmaktadır. Yöneticilere yöneltilen “Çalışanlarımızın değişim amacını benimsemesi için bir motivasyon stratejisi uygulamaktayız” ifadesine katılım ortalaması ( $\bar{X} = 3,62$ ) şeklinde gerçekleşmiştir. Buda otel işletmelerinde örgütsel değişim için bir motivasyon stratejisinin olduğunu göstermektedir. Yöneticiler çalışanların değişime teşvik edilmesi için yaratıcılık ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi ( $\bar{X} = 3,73$ ) ve çalışanların değişim amacına katkı sağlaması için terfi, zam ve ikramiye gibi motivasyon araçlarıyla ödüllendirilmesi ( $\bar{X} = 3,63$ ) şeklindeki diğer ifadeler katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu boyutun genel ortalamasına bakıldığında, açıklanan diğer boyutlara oranla nispeten düşük bir katılım ortalaması ( $\bar{X} = 3,66$ ) olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin iletişim boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19. İletişime Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>İletişim</b>	4,19	,407
Çalışanlarımıza otelimizin değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilir.	4,13	,567
Çalışanlarımıza otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulur.	4,27	,550
Otelimizde çalışanlarımızın değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulur.	4,27	,524
Tüm çalışanlarımız gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilir.	4,09	,673

Otel işletmelerinde gerçekleşen bir başka örgütsel değişimin boyutu iletişimdir. Değişim süreci örgütte çoğu zaman bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için çalışanlarla iletişim halinde olmak ve çalışanları daima değişimle ilgili bilgilendirmek çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine örgütte bir güven ortamı oluşmasına yardımcı olur (Genç, 2007: 324). Otel işletmelerinin emek yoğun olması ve özellikle birlikte çalışmanın son derecede önemli olduğu işletmelerdir. Bu yüzden otel işletmelerine birlikteliğin sağlanması için iletişimin etkinliği şarttır. Bu boyutta iletişimde olan değişimi görebilmek açısından 4 ifadeye yer verilmiştir. Yöneticilere “çalışanlarımıza otelimizin değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilir” ( $\bar{X}= 4,13$ ) ve “tüm çalışanlarımız gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilir” ( $\bar{X}= 4,09$ ) şeklindeki ifadeler katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan anlaşılan otel işletmelerin çalışanlarına değişim ve ilerleme hedeflerine ilişkin düzenli bilgilendirmeler yaptıkları ve çalışanların gerçekleşen değişimler hakkında düzenli olarak bilgi verdikleri anlaşılmaktadır.

“Çalışanlarımıza otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulur” ve “otelimizde çalışanlarımızın değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulur” ifadelerine aynı oranda katılım ortalaması ( $\bar{X}= 4,27$ ) gerçekleşmiştir. Yöneticiler bu ifadeler tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Otelcilik sektörü sürekli bir değişim içerisinde olan, dinamik bir sektördür. Bu yüzden otel işletmelerinin kendini yenilerken ve değişirken, yenilik ve değişikliklere odaklanmasını sağlamak ve çalışanlarında bir farkındalık oluşturmak için çalışanlarıyla zamanında iletişim kurabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Genel olarak iletişimle ilgili yönetilen ifadelerin toplam ortalamalarına bakıldığında, iletişime ilişkin ifadeler yöneticiler katıldıklarını belirtmişlerdir. Keçecioğlu (2001)

çalışanlarla yoğun bir iletişimin örgütsel değişime yönelik direnci engellemede önemli olduğunu belirtmiştir. Örgütün tüm süreçlerde başarılı olması örgütün bütününde iyi bir iletişim ağının olmasına bağlıdır. Özellikle çabuk değişen bu çağda elde edilen bilginin örgütte hızlı bir şekilde paylaşılarak özümsemesi örgütün verimliliği gibi temel amaçlarına katkı sağlayabilmesi açısından iyi bir iletişim sürecini gerekli kılar.

Otel işletmelerinde gerçekleşen bir başka örgütsel değişimin boyutu çalışanların eğitimidir. Erdoğan (2002) ve Hill (2010), örgütsel değişim yönetiminde önemli olan hususlardan birisinin çalışanlara eğitim verilmesi olduğunu belirtmiştir. Aytürk (2010: 191) değişim konusundaki bilgilendirmenin değişime direnci ortadan kaldırmada önemli bir faktör olduğu üzerinde durmuştur.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin eğitim boyutuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20. Eğitime Yönelik Değişime İlişkin Düzeyler**

	$\bar{X}$	s.s.
<b>Eğitim</b>	4,14	,382
Çalışanlarımızın değişime uyumunu kolaylaştırmak için, değişimin her aşamasında değişen unsurlara yönelik eğitim verilir.	4,18	,549
Çalışanlarımıza yaptıkları işlerle ilgili tüm kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi için gereken bilgi ve beceri eğitimleri verilir.	4,21	,631
Yönetimimiz çalışanlarımıza değişim için verilen eğitimleri önemser ve kontrolünü sağlar.	4,26	,632
Otelimizde değişim çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını değiştirerek gerçekleştirilir.	3,85	,714
Otelimizde değişimin neden olduğu/olacağı sorunlar eğitim ve iletişimle çözülür.	4,18	,537

Eğitimde değişimi değerlendirebilmek için bu boyutta 5 ifade bulunmaktadır. Yöneticilere yönetilen “çalışanlarımızın değişime uyumunu kolaylaştırmak için, değişimin her aşamasında değişen unsurlara yönelik eğitim verilir” ( $\bar{X}= 4,18$ ), “otelimizde değişim çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını değiştirerek gerçekleştirilir” ( $\bar{X}= 3,85$ ) ve “otelimizde değişimin neden olduğu/olacağı çalışanların değişime direnmesi, yeniyi öğrenme sorunu gibi, sorunlar eğitim ve iletişimle çözülür” ( $\bar{X}= 4,18$ ) ifadelerine katıldıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel değişimin tam anlamıyla başarıyla gerçekleşmesi çalışanların ve örgütün değişim sürecine hazırlanmasıyla ilişkilidir. “Çalışanlarımıza yaptıkları işlerle ilgili tüm kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi için gereken bilgi ve beceri eğitimleri verilir” ( $\bar{X}= 4,21$ ) ve “yönetimimiz çalışanlarımıza değişim için verilen eğitimleri önemser ve kontrolünü sağlar” ( $\bar{X}= 4,26$ ) ifadelerine yöneticiler yüksek derecede katıldıkları belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde yapılan işlerle ilgili kararların çalışanlar tarafından verilebilmesi ve çalışanların bilgi ve beceriyle donatılması, yani bir nevi personel

güçlendirilmesi ve verilen eğitimlerin önemsenmesi başarıyı sağlayacak ve çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttıracaktır.

Genel olarak eğitim boyutuyla ilgili ifadeler yöneticiler katıldıklarını belirtmişlerdir ( $\bar{X}= 4,14$ ). Unutulmaması gereken önemli noktalardan birisi, değişimin daimi ve sürdürülebilir kılınabilmesi için örgütün belirli bir kaynak ayırması ve eğitimin önemsemesinin önemli bir yapı taşı olduğudur (Argüden, 2004: 11).

### 3.2.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, parametrik testler (t testi, ANOVA) ve basit regresyon gibi istatistiksel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

#### 3.2.5.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Örgütsel Değişim Performansına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının düzeyleri ve otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma skorları Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Örgütsel Değişim Performansı Skorları**

Değişkenler	$\bar{X}$	s.s.
Dönüşümcü Liderlik	4,33	,257
Etkileşimci Liderlik	4,19	,277
Örgütsel Değişim	4,06	,280

Otel işletmelerinin yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla sergilediklerini söylemek mümkündür. Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin içerisinde ters kodlama yapılan ifadelerin ortalamaları düşünüldüğünde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı düzeyi daha düşük bir ortalamaya sahiptir.

Yöneticiler dönüşümcü liderlik tarzını daha çok sergilemektedir. Tracey ve Hinkin (1994) otel işletmelerinde dönüşümcü liderleri konu aldıkları çalışmalarında liderlerin en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Ören (2006) beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerinin ne ölçüde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını ortaya koymak için yaptığı çalışma sonucunda yöneticilerin önemli bir kısmının



dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını tespit etmiştir. Bu araştırmanın sonuçları bu bulguları desteklemektedir.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına bakıldığında (4,06) aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde örgütsel değişimin gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

### 3.2.5.2. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin t – testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak araştırmaya katılan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı, liderlik eğitimi alıp almadığı, sektör deneyimi, yöneticilik deneyimi, otelde çalışma süresi ve pozisyonu gibi yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği yönelik t-testi ve ANOVA analizi ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi neticesinde bulunan p değeri  $< 0,05$  olduğunda, gruplar arası karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

**Tablo 3.22. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bayan	32	4,40	0,268	1,850	0,066
	Erkek	125	4,31	0,252		
Etkileşimci Liderlik	Bayan	32	4,18	0,230	-,259	0,796
	Erkek	125	4,19	0,288		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.22’ye bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bayan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,40$ , s.s.= 0,268 ), erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,31$ , s.s.= 0,252) şeklindedir. Bayan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,18$ , s.s.= 0,230), erkek yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,19$ , s.s.= 0,288) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t = 1,850$ ,  $p (0,066) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t = -,259$ ,  $p (0,796) > 0,05$  şeklindedir. H1a: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.23. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
Dönüşümcü Liderlik	25-34	32	4,38	0,223	0,039	1,355	0,261
	35-44	85	4,30	0,265	0,029		
	45 Yaş +	40	4,34	0,263	0,042		
	Toplam	157	4,33	0,257	0,021		
Etkileşimci Liderlik	25-34	32	4,23	0,261	0,046	,630	0,534
	35-44	85	4,19	0,272	0,029		
	45 Yaş +	40	4,15	0,301	0,048		
	Toplam	157	4,19	0,277	0,022		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.23’de yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için  $F = 1,355$ ,  $p = 0,261$  ve etkileşimci liderlik için ise  $F = ,630$   $p = 0,534$  şeklinde gerçekleşmiştir. Her iki  $p$  değerine bakıldığında  $0,05$ ’den büyük olduğu görülmektedir. Yaş grupları arasında farklılık yoktur. Ancak aritmetik ortalamalar göz önüne alındığında nispeten genç yöneticilerin her iki liderlik tarzını sergileme düzeyi yaşı büyük olan yöneticilerden yüksektir. Buna göre  $H_{1b}$ : “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.24. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise	27	4,40	0,287	0,055	1,778	0,154
	Önlisans	14	4,41	0,199	0,053		
	Lisans	99	4,29	0,254	0,026		
	Lisansüstü	17	4,32	0,250	0,061		
	Toplam	157	4,33	0,257	0,021		
Etkileşimci Liderlik	Lise	27	4,17	0,296	0,057	,340	0,797
	Önlisans	14	4,13	0,264	0,071		
	Lisans	99	4,20	0,271	0,027		
	Lisansüstü	17	4,20	0,307	0,075		
	Toplam	157	4,19	0,277	0,022		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.24’de yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için  $F = 1,778$   $p = 0,154$  ve etkileşimci

liderlik için ise  $F= ,340$   $p= 0,797$  şeklinde gerçekleşmiştir. Her iki  $p$  değerine bakıldığında  $0,05$ 'den büyük olduğu görülmektedir. Eğitim durumları arasında farklılık yoktur. Buna göre  $H1c$ : “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.25'e bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin  $t$  – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.25. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik  $t$  – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Turizm Eğitimi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evet	104	4,30	0,258	-1,414	0,159
	Hayır	53	4,37	0,254		
Etkileşimci Liderlik	Evet	104	4,19	0,274	-,127	0,899
	Hayır	53	4,19	0,285		

$p < 0,05$ .

Turizm eğitimi alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,30$ ,  $s.s.= 0,258$ ), turizm eğitimi almayan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,37$ ,  $s.s.= 0,254$ ) şeklindedir. Turizm eğitimi alan yöneticiler etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,19$ ,  $s.s.= 0,274$ ), turizm eğitimi almayan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,19$ ,  $s.s.= 0,285$ ) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t= -1,414$ ,  $p (0,159) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t= -,127$ ,  $p (0,899) > 0,05$  şeklindedir.  $H1d$ : “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.26. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik  $t$  – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Liderlik Eğitimi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evet	91	4,35	0,260	1,566	0,119
	Hayır	66	4,29	0,251		
Etkileşimci Liderlik	Evet	91	4,20	0,285	,677	0,499
	Hayır	66	4,17	0,266		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.26'ya bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin  $t$  – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin liderlik eğitimi alıp

almadıklarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Liderlik eğitimi alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x}= 4,35$ , s.s.= 0,260), liderlik eğitimi almayan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x}= 4,29$ , s.s.= 0,251) şeklindedir. Liderlik eğitimi alan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x}= 4,20$ , s.s.= 0,285), liderlik eğitimi almayan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{x}= 4,17$ , s.s.= 0,266) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t= 1,566$ ,  $p (0,119) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t= ,677$ ,  $p (0,499) > 0,05$  şeklindedir. H1e: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.27. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Sektör Deneyimi	n	$\bar{x}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-10 Yıl	32	4,39	0,295	0,052	4,862	<b>0,009*</b>
	11-20 Yıl	60	4,25	0,226	0,029		
	21 Yıl +	65	4,37	0,250	0,031		
	Toplam	157	4,33	0,257	0,021		
Etkileşimci Liderlik	1-10 Yıl	32	4,18	0,225	0,040	,049	0,952
	11-20 Yıl	60	4,19	0,272	0,035		
	21 Yıl +	65	4,19	0,307	0,038		
	Toplam	157	4,19	0,277	0,022		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.27’de yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının sektör deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin yöneticilerin sektör deneyimine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için  $F= 4,862$ ,  $p= 0,009$  ve etkileşimci liderlik için ise  $F= ,049$ ,  $p= 0,952$  şeklinde gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik için  $p$  değeri  $0,009 < 0,05$ ’den düşük çıkmıştır.

Tablo 3.28’de Post Hoc yöntemlerinden Scheffe’ye göre, Tablo 327’deki aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını sergileme düzeyi sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir. Buna göre 1-10 yıl arasında olan yöneticilerin diğer yöneticilere oranla daha yüksek bir dönüşümcü liderlik sergileme düzeyine sahip olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.28. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik Post Hoc Skorları**

Liderlik Tarzları	Sektör Deneyimi (I)	Sektör Deneyimi (J)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Dönüşümcü Liderlik	1-10 Yıl	11-20 Yıl	<b>,14240*</b>	0,055	<b>,038*</b>
		21 Yıl +	,02214	0,054	,920
	11-20 Yıl	1-10 Yıl	<b>-,14240*</b>	0,055	<b>,038*</b>
		21 Yıl +	<b>-,12026*</b>	0,045	<b>,030*</b>
	21 Yıl +	1-10 Yıl	-,02214	0,054	,920
		11-20 Yıl	<b>,12026*</b>	0,045	<b>,030*</b>

\*p< 0,05.

Yöneticilerin sektör deneyimi ile etkileşimci liderlik sergileme düzeyleri arasında farklılık yoktur ( $p= 0,952 > 0,05$ ). Buna göre H1f: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre sektör deneyimi dönüşümcü liderlik tarzı düzeyini etkilemektedir.

**Tablo 3.29. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Yöneticilik Deneyimi	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	P
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	37	4,39	0,226	0,037	2,770	<b>0,044*</b>
	6-10 Yıl	44	4,30	0,235	0,035		
	11-15 Yıl	45	4,25	0,285	0,043		
	16 Yıl +	31	4,38	0,260	0,047		
	Toplam	157	4,33	0,257	0,021		
Etkileşimci Liderlik	1-5 Yıl	37	4,22	0,240	0,039	,220	0,883
	6-10 Yıl	44	4,17	0,268	0,040		
	11-15 Yıl	45	4,18	0,285	0,043		
	16 Yıl +	31	4,19	0,324	0,058		
	Toplam	157	4,19	0,277	0,022		

\*p< 0,05.

\*\*Bonferroni Düzeltmeli  $0,05/4 = 0,0125$

Tablo 3.29’da yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının yöneticilik deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için  $F= 2,770$ ,  $p= 0,044$  ve etkileşimci liderlik için ise  $F= ,220$ ,  $p= 0,883$  şeklinde gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik için p değeri  $0,044 < 0,05$ ’den düşük çıkmıştır. Etkileşimci liderlik için p değeri  $0,883 > 0,05$ ’den büyük çıkmıştır. Buna göre yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre dönüşümcü liderlik tarzının düzeyi farklılık göstermektedir. Yapılan Bonferroni düzeltmesiyle, özellikle 1-5 yıl yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin en yüksek aritmetik ortalamaya (4,39) sahip olduğu görülürken, en düşük aritmetik ortalama ise (4,25), 11-15 yıl arası yöneticilik

deneyimine sahip olan yöneticilere aittir. Buna göre H1g: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.30. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Otelde Çalışma Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Otelde Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	5 Yıl ve Altı	100	4,35	0,267	1,787	0,076
	6 Yıl+	57	4,28	0,235		
Etkileşimci Liderlik	5 Yıl ve Altı	100	4,19	0,256	,211	0,833
	6 Yıl+	57	4,18	0,312		

p< 0,05.

Tablo 3.30’a bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının otelde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin otelde çalışma süresine göre farklılık göstermediği görülmektedir. 5 yıl ve altında bir süredir otelde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,35, s.s.= 0,267), 6 yıl ve üzeri bir süredir otelde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,28, s.s.= 0,235) şeklindedir. Anlamlı bir farklılık göstermese de mevcut otel işletmesinde kısmen daha az çalışan yöneticiler dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla sergilemektedir denilebilir. 5 yıl ve altında bir süredir otelde çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,19, s.s.= 0,256), 6 yıl ve üzeri bir süredir otelde çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,18, s.s.= 0,312) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için t= 1,787, p (0,076) > 0,05, etkileşimci liderlik için t= ,211, p (0,833) > 0,05 şeklindedir. H1h: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.31. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Yöneticilerin Pozisyonlarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Pozisyon	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Genel Müdür	97	4,31	0,272	-1,196	0,234
	Üst Düzey Yönetici	60	4,36	0,230		
Etkileşimci Liderlik	Genel Müdür	97	4,18	0,272	-,273	0,785
	Üst Düzey Yönetici	60	4,19	0,286		

p< 0,05.

Tablo 3.31’e bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin pozisyonlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Genel müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ =

4,31, s.s.= 0,272), üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,36, s.s.= 0,230) şeklindedir. Genel müdürlerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,18, s.s.= 0,272), üst düzey yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,19, s.s.= 0,286) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t = -1,196$ ,  $p(0,234) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t = ,273$ ,  $p(0,785) > 0,05$  şeklindedir. H1i: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının otel işletmelerinin işletme türü, yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısı göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t-testi ve ANOVA analizi ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi neticesinde bulunan p değeri  $< 0,05$  olduğunda, gruplar arası karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

**Tablo 3.32. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin İşletme Türüne Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	İşletme Türü	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Zincir Otel	63	4,34	0,272	,628	0,531
	Bağımsız Otel	94	4,31	0,248		
Etkileşimci Liderlik	Zincir Otel	63	4,21	0,259	,860	0,391
	Bağımsız Otel	94	4,17	0,288		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.32’ye bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının otelin işletme türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin otelin işletme türüne göre farklılık göstermediği görülmektedir. Zincir otellerdeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,34, s.s.= 0,272), bağımsız otel işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,31, s.s.= 0,248) şeklindedir. Zincir otellerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,21, s.s.= 0,259), bağımsız otel işletmelerindeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,17, s.s.= 0,288) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t = ,628$ ,  $p(0,531) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t = ,860$ ,  $p(0,391) > 0,05$  şeklindedir. H1j: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.33. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Yönetim Şekline Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Yönetim Şekli	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Sahip Yönetici	72	4,33	0,275	,351	0,726
	Profesyonel Yönetici	85	4,32	0,243		
Etkileşimci Liderlik	Sahip Yönetici	72	4,16	0,277	-1,033	0,303
	Profesyonel Yönetici	85	4,21	0,276		

p < 0,05.

Tablo 3.33'e bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının otel işletmelerinin yönetim şekline göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin otel işletmelerinin yönetim şekline göre farklılık göstermediği görülmektedir. Sahip yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,33, s.s.= 0,275), profesyonel yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,32, s.s.= 0,243) şeklindedir. Sahip yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,16, s.s.= 0,277), profesyonel yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,21, s.s.= 0,276) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için t= ,351 p (0,726) > 0,05, etkileşimci liderlik için t= -1,033 p (0,303) > 0,05 şeklindedir. H1k: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.34. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Faaliyet Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Faaliyet Süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bütün Yıl	86	4,35	0,262	1,191	0,236
	Mevsimlik	71	4,30	0,250		
Etkileşimci Liderlik	Bütün Yıl	86	4,18	0,280	-,305	0,761
	Mevsimlik	71	4,19	0,274		

p < 0,05.

Tablo 3.34'e bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının otel işletmelerinin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin otel işletmelerinin faaliyet süresine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bütün yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,35 s.s.= 0,262), mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}$ = 4,30, s.s.= 0,250) şeklindedir. Bütün yıl faaliyet



gösteren otel işletmelerinde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,18$ , s.s.= 0,280), mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerinde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sergileme düzeyleri ( $\bar{X}= 4,19$ , s.s.= 0,274) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik için  $t= 1,191$ ,  $p(0,236) > 0,05$ , etkileşimci liderlik için  $t= -,305$ ,  $p(0,761) > 0,05$  şeklindedir. H11: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.35. Yöneticilerin Liderlik Tarzının Düzeyi ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Liderlik Tarzları	Çalışan Sayısı	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
Dönüşümcü Liderlik	149 ve altı	34	4,35	0,240	0,041	,301	0,824
	150-299	55	4,32	0,284	0,038		
	300-449	37	4,30	0,229	0,038		
	450+	31	4,35	0,266	0,048		
	Toplam	157	4,33	0,257	0,021		
Etkileşimci Liderlik	149 ve altı	34	4,21	0,239	0,041	1,497	0,218
	150-299	55	4,22	0,260	0,035		
	300-449	37	4,20	0,284	0,047		
	450+	31	4,09	0,325	0,058		
	Toplam	157	4,19	0,277	0,022		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.35’de yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının otelin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı düzeyinin otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik için  $F= ,301$   $p= 0,824$  ve etkileşimci liderlik için ise  $F= 1,497$   $p= 0,218$  şeklinde gerçekleşmiştir. Her iki p değerine bakıldığında 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Çalışan sayıları arasında farklılık yoktur. Buna göre H1m: “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin cinsiyeti, turizm ve liderlik eğitimi alıp almaması, otelde çalışma süresi, pozisyonu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını sergileme düzeyleri herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Otel işletmelerinin yönetim şekli, işletme türü ve faaliyet süresi açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını sergileme düzeyleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı sektör ve yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.

### 3.2.5.3. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin t-testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadıkları, liderlik eğitimi alıp almadıkları, sektör deneyimi, yöneticilik deneyimi, otelde çalışma süresi ve pozisyonu gibi yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği yönelik t-testi ve ANOVA analizi ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi neticesinde bulunan p değeri < 0,05 olduğunda, gruplar arası karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

Tablo 3.36’ya bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 3.36. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Kadın	32	4,15	0,327	,907	0,366
	Erkek	125	4,07	0,418		
Katılım	Kadın	32	4,09	0,434	,714	0,476
	Erkek	125	4,04	0,365		
Motivasyon	Kadın	32	3,83	0,349	2,476	<b>0,015*</b>
	Erkek	125	3,62	0,681		
İletişim	Kadın	32	4,21	0,492	,308	0,758
	Erkek	125	4,19	0,385		
Eğitim	Kadın	32	4,11	0,525	-,306	0,761
	Erkek	125	4,14	0,339		

\*p<0,05.

Örgütsel değişim performansına ilişkin değerlere bakıldığında bayan yöneticilerin işleyişe yönelik değişim için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ( $\bar{X}$ = 4,15, s.s.= 0,327), katılım ( $\bar{X}$ = 4,09, s.s. = 0,434), iletişim ( $\bar{X}$ = 4,21, s.s.= 0,492), eğitim ( $\bar{X}$ = 4,11, s.s.= 0,525), şeklinde gerçekleşmiştir. Erkek yöneticilerin işleyişe yönelik değişim için ( $\bar{X}$ = 4,07, s.s.= 0,418), katılım ( $\bar{X}$ = 4,04, s.s.= 0,365), iletişim ( $\bar{X}$ = 4,19, s.s.= 0,385), eğitim ( $\bar{X}$ = 4,14, s.s.= 0,339) şeklinde gerçekleşmiştir. t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim cinsiyete göre t= ,907, p (0,366) > 0,05, katılım t= ,714, p (0,476) > 0,05, iletişim boyutu için t= ,308, p (0,758) > 0,05 ve eğitim t= -,306, p (0,761) > 0,05 şeklinde gerçekleşmiştir. Motivasyon boyutunda farklılık söz konusudur. Buna göre bayan yöneticilerin motivasyonla ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ( $\bar{X}$ = 3,83 s.s.= 0,349) erkek yöneticilerin

ise ( $\bar{X}= 3,62$ , s.s.= 0,681) şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, t ve p değerlerine bakıldığında  $t= 2,476$ ,  $p (0,015) < 0,05$  şeklinde çıkmıştır. Bayan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde motivasyona yönelik yapılan değişimlerin erkek yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. H2a: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.37. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
İşleyiş	25-34	32	4,05	0,530	0,094	,697	0,499
	35-44	85	4,08	0,352	0,038		
	45 Yaş +	40	4,15	0,383	0,061		
	Toplam	157	4,09	0,401	0,032		
Katılım	25-34	32	3,99	0,406	0,072	,812	0,446
	35-44	85	4,08	0,388	0,042		
	45 Yaş+	40	4,03	0,337	0,053		
	Toplam	157	4,05	0,379	0,030		
Motivasyon	25-34	32	3,56	0,783	0,138	,500	0,608
	35-44	85	3,69	0,516	0,056		
	45 Yaş+	40	3,68	0,728	0,115		
	Toplam	157	3,66	0,633	0,050		
İletişim	25-34	32	4,11	0,396	0,070	0,923	0,400
	35-44	85	4,20	0,420	0,046		
	45 Yaş+	40	4,24	0,388	0,061		
	Toplam	157	4,19	0,407	0,033		
Eğitim	25-34	32	4,15	0,348	0,062	4,266	<b>0,016*</b>
	35-44	85	4,07	0,403	0,044		
	45 Yaş+	40	4,28	0,329	0,052		
	Toplam	157	4,14	0,382	0,031		

\* $p < 0,05$ .

Tablo 3.37’ye bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansı düzeylerine göre F ve p değerleri işleyişe yönelik değişim  $F= ,697$ ,  $p= 0,499$ , katılım  $F= ,812$ ,  $p= 0,446$ , motivasyon  $F= ,500$ ,  $p= 0,608$ , iletişim  $F= ,923$ ,  $p= 0,400$  ve eğitim  $F= 4,266$ ,  $p= 0,016$  şeklinde gerçekleşmiştir. Eğitim boyutunda p değeri  $0,016 < 0,05$ ’den düşük çıkmıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek adına post hoc testi Tablo 3.38’de verilmiştir.

Tablo 3.38’de Post Hoc yöntemlerinden Scheffe’ye göre, Tablo 3.37’deki aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin yaşlarına göre otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.38. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yaşlarına Yönelik Post Hoc Skorları**

Örgütsel Değişim Boyutu	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Eğitim	25-34	35-44	,08412	0,078	,558
		45 Yaş+	-,12500	0,089	,374
	35-44	25-34	-,08412	0,078	,558
		45 Yaş+	<b>-,20912*</b>	0,072	<b>,016*</b>
	45 Yaş+	25-34	,12500	0,089	,374
		35-44	<b>,20912*</b>	0,072	<b>,016*</b>

\*p< 0,05.

Buna göre 45 yaşın üzerinde bulunan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde eğitim boyutuna yönelik gerçekleşen örgütsel değişim performansı en yüksek aritmetik ortalama değerine sahipken, en düşük aritmetik ortalama ise 35-44 yaş arasındaki yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerine aittir. Buna göre, H2b: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.39’a bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansı düzeylerine göre F ve p değerleri işleyişe yönelik değişim F= ,330, p= 0,803, katılım F= 2,494, p= 0,062, motivasyon F= 1,132, p= 0,338, iletişim F= ,436, p= 0,727 ve eğitim F= 1,873, p= 0,136 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre H2c: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.39. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Eğitim Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
İşleyiş	Lise	27	4,05	0,394	0,076	,330	0,803
	Önlisans	14	4,02	0,388	0,104		
	Lisans	99	4,11	0,429	0,043		
	Lisansüstü	17	4,08	0,241	0,059		
	Toplam	157	4,09	0,401	0,032		
Katılım	Lise	27	3,91	0,353	0,068	2,494	0,062
	Önlisans	14	4,05	0,395	0,105		
	Lisans	99	4,11	0,383	0,039		
	Lisansüstü	17	3,95	0,327	0,079		
	Toplam	157	4,05	0,379	0,030		
Motivasyon	Lise	27	3,48	0,753	0,145	1,132	0,338
	Önlisans	14	3,83	0,429	0,115		
	Lisans	99	3,68	0,653	0,066		
	Lisansüstü	17	3,71	0,370	0,090		
	Toplam	157	3,66	0,633	0,050		
İletişim	Lise	27	4,14	0,272	0,052	,436	0,727
	Önlisans	14	4,27	0,317	0,085		
	Lisans	99	4,18	0,461	0,046		
	Lisansüstü	17	4,25	0,319	0,077		
	Toplam	157	4,19	0,407	0,033		
Eğitim	Lise	27	4,07	0,338	0,065	1,873	0,136
	Önlisans	14	3,94	0,486	0,130		
	Lisans	99	4,17	0,390	0,039		
	Lisansüstü	17	4,20	0,255	0,062		
	Toplam	157	4,14	0,382	0,031		

p<0,05.

Tablo 3.40'a bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri turizm eğitimi alan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmeleri için işleyişe yönelik değişim ( $\bar{X}$ = 4,09, s.s.= 0,417), katılım ( $\bar{X}$ = 4,09, s.s.= 0,358), motivasyon ( $\bar{X}$ = 3,61, s.s.= 0,684), iletişim ( $\bar{X}$ = 4,21, s.s.= 0,411), eğitim ( $\bar{X}$ = 4,15, s.s.= 0,355) şeklinde gerçekleşmiştir. Turizm eğitimi almayan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise işleyişe yönelik değişim ( $\bar{X}$ = 4,08, s.s.= 0,371), katılım ( $\bar{X}$ = 3,97, s.s.= 0,410), motivasyon ( $\bar{X}$ = 3,77 s.s.= 0,505), iletişim ( $\bar{X}$ = 4,16, s.s.= 0,402), eğitim ( $\bar{X}$ = 4,10, s.s.= 0,433), şeklinde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansının turizm eğitimi alıp almama durumuna göre t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim t= ,149, p (0,882) > 0,05, katılım t= 1,809,

$p(0,072) > 0,05$ , motivasyon  $t = -1,579$ ,  $p(0,116) > 0,05$ , iletişim boyutu için  $t = ,673$ ,  $p(0,502) > 0,05$  ve eğitim  $t = ,804$ ,  $p(0,422) > 0,05$  şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, H2d: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.40. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Turizm Eğitimi	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Evet	104	4,09	0,417	,149	0,882
	Hayır	53	4,08	0,371		
Katılım	Evet	104	4,09	0,358	1,809	0,072
	Hayır	53	3,97	0,410		
Motivasyon	Evet	104	3,61	0,684	-1,579	0,116
	Hayır	53	3,77	0,505		
İletişim	Evet	104	4,21	0,411	,673	0,502
	Hayır	53	4,16	0,402		
Eğitim	Evet	104	4,15	0,355	,804	0,422
	Hayır	53	4,10	0,433		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.41’e bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 3.41. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıklarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Liderlik Eğitimi	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Evet	91	4,14	0,397	1,738	0,084
	Hayır	66	4,02	0,400		
Katılım	Evet	91	4,08	0,332	1,295	0,197
	Hayır	66	4,01	0,435		
Motivasyon	Evet	91	3,72	0,600	1,294	0,198
	Hayır	66	3,59	0,672		
İletişim	Evet	91	4,22	0,413	1,037	0,302
	Hayır	66	4,15	0,399		
Eğitim	Evet	91	4,15	0,397	,336	0,738
	Hayır	66	4,12	0,364		

$p < 0,05$ .

Örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri liderlik eğitimi alan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmeleri için işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x} =$

4,14, s.s. = 0,397), katılım ( $\bar{X} = 4,08$ , s.s. = 0,332), motivasyon ( $\bar{X} = 3,72$ , s.s. = 0,600), iletişim ( $\bar{X} = 4,22$ , s.s. = 0,413), eğitim ( $\bar{X} = 4,15$ , s.s. = 0,397) şeklinde gerçekleşmiştir. Liderlik eğitimi almayan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise işleyişe yönelik değişim ( $\bar{X} = 4,02$ , s.s. = 0,400), katılım ( $\bar{X} = 4,01$ , s.s. = 0,435), motivasyon ( $\bar{X} = 3,59$  s.s. = 0,672), iletişim ( $\bar{X} = 4,15$ , s.s. = 0,399), eğitim ( $\bar{X} = 4,12$ , s.s. = 0,364) şeklinde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansının liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim  $t = 1,738$ ,  $p (0,084) > 0,05$ , katılım  $t = 1,295$ ,  $p (0,197) > 0,05$ , motivasyon  $t = 1,294$ ,  $p (0,198) > 0,05$ , iletişim boyutu için  $t = 1,037$ ,  $p (0,302) > 0,05$ , eğitim  $t = ,336$ ,  $p (0,738) > 0,05$  şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, H2e: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.42. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Sektör Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Sektör Deneyimi	n	$\bar{X}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
İşleyiş	1-10 Yıl	32	4,03	0,519	0,092	,512	0,600
	11-20 Yıl	60	4,08	0,351	0,045		
	21 Yıl +	65	4,12	0,381	0,047		
	Toplam	157	4,09	0,401	0,032		
Katılım	1-10 Yıl	32	3,98	0,473	0,084	1,736	0,180
	11-20 Yıl	60	4,02	0,331	0,043		
	21 Yıl +	65	4,12	0,366	0,045		
	Toplam	157	4,05	0,379	0,030		
Motivasyon	1-10 Yıl	32	3,51	0,677	0,120	2,531	0,083
	11-20 Yıl	60	3,61	0,584	0,075		
	21 Yıl +	65	3,79	0,639	0,079		
	Toplam	157	3,66	0,633	0,050		
İletişim	1-10 Yıl	32	4,07	0,450	0,080	1,958	0,145
	11-20 Yıl	60	4,20	0,359	0,046		
	21 Yıl +	65	4,24	0,422	0,052		
	Toplam	157	4,19	0,407	0,033		
Eğitim	1-10 Yıl	32	4,09	0,344	0,061	2,248	0,109
	11-20 Yıl	60	4,08	0,430	0,055		
	21 Yıl +	65	4,21	0,344	0,043		
	Toplam	157	4,14	0,382	0,031		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.42'ye bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin sektör deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının

yöneticilerin sektör deneyimlerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Sektör deneyimine göre gerçekleşen örgütsel değişim performansı düzeylerine bakıldığında F ve p değerleri işleyişe yönelik değişim  $F= ,512$ ,  $p= 0,600$ , katılım  $F=1,736$ ,  $p= 0,180$ , motivasyon  $F= 2,531$ ,  $p= 0,083$ , iletişim  $F= 1,958$ ,  $p= 0,145$  ve eğitim  $F= 2,248$ ,  $p= 0,109$  şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre H2f: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin sektör deneyimlerine farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.43. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Yöneticilik Deneyimi	n	$\bar{x}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
İşleyiş	1-5 Yıl	37	4,08	0,398	0,065	1,605	0,190
	6-10 Yıl	44	4,00	0,428	0,065		
	11-15 Yıl	45	4,11	0,365	0,054		
	16 Yıl +	31	4,20	0,402	0,072		
	Toplam	157	4,09	0,401	0,032		
Katılım	1-5 Yıl	37	4,10	0,315	0,052	1,664	0,177
	6-10 Yıl	44	3,95	0,383	0,058		
	11-15 Yıl	45	4,07	0,412	0,061		
	16 Yıl +	31	4,11	0,381	0,068		
	Toplam	157	4,05	0,379	0,030		
Motivasyon	1-5 Yıl	37	3,61	0,530	0,087	,357	0,784
	6-10 Yıl	44	3,68	0,659	0,099		
	11-15 Yıl	45	3,62	0,515	0,077		
	16 Yıl +	31	3,75	0,848	0,152		
	Toplam	157	3,66	0,633	0,050		
İletişim	1-5 Yıl	37	4,13	0,342	0,056	1,065	0,366
	6-10 Yıl	44	4,15	0,347	0,052		
	11-15 Yıl	45	4,22	0,420	0,063		
	16 Yıl +	31	4,28	0,523	0,094		
	Toplam	157	4,19	0,407	0,033		
Eğitim	1-5 Yıl	37	4,04	0,347	0,057	3,397	<b>0,019*</b>
	6-10 Yıl	44	4,07	0,420	0,063		
	11-15 Yıl	45	4,16	0,375	0,056		
	16 Yıl +	31	4,30	0,330	0,059		
	Toplam	157	4,14	0,382	0,031		

\* $p < 0,05$ .

Tablo 3.43’e bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre gerçekleşen örgütsel değişim performansı düzeylerine göre F ve p değerleri işleyişe yönelik değişim  $F= 1,605$ ,  $p= 0,190$ , katılım  $F= 1,664$ ,  $p= 0,177$ ,



motivasyon  $F= ,357$ ,  $p= 0,784$ , iletişim  $F= 1,065$ ,  $p= 0,366$ , eğitim  $F= 3,397$ ,  $p= 0,019$  şeklinde gerçekleşmiştir. Eğitim boyutunda  $p$  değeri  $0,019 < 0,05$ 'den düşük çıkmıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek adına post hoc testi Tablo 3.44'de verilmiştir.

**Tablo 3.44. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimine Yönelik Post Hoc Skorları**

Örgütsel Değişim Boyutu	Yöneticilik Deneyimi (I)	Yöneticilik Deneyimi (J)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Eğitim	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,02494	0,083	,993
		11-15 Yıl	-,12120	0,083	,547
		16 Yıl +	<b>-,25998*</b>	0,091	<b>,047*</b>
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	,02494	0,083	,993
		11-15 Yıl	-,09626	0,079	,689
		16 Yıl +	-,23504	0,088	,070
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,12120	0,083	,547
		6-10 Yıl	,09626	0,079	,689
		16 Yıl +	-,13878	0,087	,472
	16 Yıl +	1-5 Yıl	<b>,25998*</b>	0,091	<b>,047*</b>
		6-10 Yıl	,23504	0,088	,070
		11-15 Yıl	,13878	0,087	,472

\* $p < 0,05$ .

Tablo 3.44'de Post Hoc yöntemlerinden Scheffe'ye göre, Tablo 3.43'deki aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı farklılık göstermektedir. Buna göre 16 yıl ve üzerinde yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin otel işletmelerinde eğitim boyutuna yönelik gerçekleşen örgütsel değişim performansı en yüksek aritmetik ortalama değerine sahipken, en düşük aritmetik ortalama ise 1-5 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerine aittir. Buna göre, H2g: "Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.45. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Otelde Çalışma Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Otelde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	5 Yıl ve Altı	100	4,12	0,329	1,298	0,198
	6 Yıl+	57	4,03	0,500		
Katılım	5 Yıl ve Altı	100	4,06	0,359	,249	0,804
	6 Yıl+	57	4,04	0,415		
Motivasyon	5 Yıl ve Altı	100	3,69	0,560	,750	0,455
	6 Yıl+	57	3,61	0,746		
İletişim	5 Yıl ve Altı	100	4,23	0,346	1,450	0,151
	6 Yıl+	57	4,12	0,494		
Eğitim	5 Yıl ve Altı	100	4,16	0,401	1,204	0,230
	6 Yıl+	57	4,09	0,344		

p<0,05.

Tablo 3.45'e bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin otelde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin otelde çalışma süresine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri otelde 5 yıl ve altında bir süredir çalışan yöneticilerin otel işletmeleri için işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,12$ , s.s.= 0,329), katılım ( $\bar{x}= 4,06$ , s.s.= 0,359), motivasyon ( $\bar{x}= 3,69$ , s.s.= 0,560), iletişim ( $\bar{x}= 4,23$ , s.s.= 0,346), eğitim ( $\bar{x}= 4,16$ , s.s.= 0,401), şeklinde gerçekleşmiştir. Otelde 6 yıl ve üzerinde bir süredir çalışan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,03$ , s.s.= 0,500), katılım ( $\bar{x}= 4,04$ , s.s.= 0,415), motivasyon ( $\bar{x}= 3,61$  s.s.= 0,746), iletişim ( $\bar{x}= 4,12$ , s.s.= 0,494), eğitim ( $\bar{x}= 4,09$ , s.s.= 0,344) şeklinde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin otelde çalışma sürelerine göre t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim t= 1,298, p (0,198) > 0,05, katılım t= ,249, p (0,804) > 0,05, motivasyon t= ,750, p (0,455) > 0,05, iletişim boyutu için t= 1,450, p (0,151) > 0,05 ve eğitim t= 1,204, p (0,230) > 0,05 ve şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, H2h: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.46'ya bakıldığında otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin pozisyonlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Genel müdürlerin örgütsel değişim

performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,07$ , s.s.= 0,424), katılım ( $\bar{x}= 4,04$ , s.s.= 0,365), motivasyon ( $\bar{x}= 3,66$ , s.s.= 0,645), iletişim ( $\bar{x}= 4,20$ , s.s.= 0,421), eğitim ( $\bar{x}= 4,12$ , s.s.= 0,413) şeklinde gerçekleşmiştir. Üst düzey yöneticilerin örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,12$ , s.s.= 0,362), katılım ( $\bar{x}= 4,06$ , s.s.= 0,404), motivasyon ( $\bar{x}= 3,66$ , s.s.= 0,618), iletişim ( $\bar{x}= 4,18$ , s.s.= 0,387), eğitim ( $\bar{x}= 4,16$ , s.s.= 0,330) şeklinde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansının yöneticilerin pozisyonlarına göre t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim  $t= -,692$ , p (0,490) > 0,05, katılım  $t= -,263$ , p (0,793) > 0,05, motivasyon  $t= ,020$ , p (0,984) > 0,05, eğitim  $t= -,524$ , p (0,601) > 0,05 ve iletişim boyutu için  $t= ,187$ , p (0,852) > 0,05 şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, H2i: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.46. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Yöneticilerin Pozisyonlarına Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Genel Müdür	97	4,07	0,424	-,692	0,490
	Üst Düzey Yönetici	60	4,12	0,362		
Katılım	Genel Müdür	97	4,04	0,365	-,263	0,793
	Üst Düzey Yönetici	60	4,06	0,404		
Motivasyon	Genel Müdür	97	3,66	0,645	,020	0,984
	Üst Düzey Yönetici	60	3,66	0,618		
İletişim	Genel Müdür	97	4,20	0,421	,187	0,852
	Üst Düzey Yönetici	60	4,18	0,387		
Eğitim	Genel Müdür	97	4,12	0,413	-,524	0,601
	Üst Düzey Yönetici	60	4,16	0,330		

p<0,05.

Bu kısımda otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin işletme türü, yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t-testi ve ANOVA analizi ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi neticesinde bulunan p değeri < 0,05 olduğunda, gruplar arası karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

**Tablo 3.47. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin İşletme Türüne Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	İşletme Türü	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Zincir Otel	63	4,09	0,303	,138	0,890
	Bağımsız Otel	94	4,09	0,457		
Katılım	Zincir Otel	63	4,10	0,337	1,417	0,158
	Bağımsız Otel	94	4,02	0,403		
Motivasyon	Zincir Otel	63	3,62	0,478	-,758	0,450
	Bağımsız Otel	94	3,69	0,719		
İletişim	Zincir Otel	63	4,20	0,418	,284	0,777
	Bağımsız Otel	94	4,18	0,402		
Eğitim	Zincir Otel	63	4,09	0,420	-1,275	0,204
	Bağımsız Otel	94	4,17	0,354		

$p < 0,05$ .

Tablo 3.47’ye bakıldığında gerçekleşen örgütsel performansının otel işletmelerinin türlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin türlerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Zincir otellerde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x} = 4,09$ , s.s.= 0,303), katılım ( $\bar{x} = 4,10$ , s.s.= 0,337), motivasyon ( $\bar{x} = 3,62$ , s.s.= 0,478), iletişim ( $\bar{x} = 4,20$ , s.s.= 0,418), eğitim ( $\bar{x} = 4,09$ , s.s.= 0,420) şeklinde gerçekleşmiştir. Bağımsız olan otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x} = 4,09$ , s.s.= 0,457), katılım ( $\bar{x} = 4,02$ , s.s.= 0,403), motivasyon ( $\bar{x} = 3,69$ , s.s.= 0,719), iletişim ( $\bar{x} = 4,18$ , s.s.= 0,402), eğitim ( $\bar{x} = 4,17$ , s.s.= 0,354), şeklinde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin türlerine göre t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim  $t = ,138$ ,  $p (0,890) > 0,05$ , katılım  $t = 1,417$ ,  $p (0,158) > 0,05$ , motivasyon  $t = -,758$ ,  $p (0,450) > 0,05$ , iletişim boyutu için  $t = ,284$ ,  $p (0,777) > 0,05$  ve eğitim  $t = -1,275$ ,  $p (0,204) > 0,05$  şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, H2j: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.48. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Yönetim Şekline Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Yönetim Şekli	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Sahip Yönetici	72	4,04	0,430	-1,530	0,128
	Profesyonel Yönetici	85	4,13	0,372		
Katılım	Sahip Yönetici	72	3,97	0,355	-2,581	<b>0,011*</b>
	Profesyonel Yönetici	85	4,12	0,387		
Motivasyon	Sahip Yönetici	72	3,66	0,525	-,093	0,926
	Profesyonel Yönetici	85	3,67	0,715		
İletişim	Sahip Yönetici	72	4,24	0,383	1,377	0,171
	Profesyonel Yönetici	85	4,15	0,425		
Eğitim	Sahip Yönetici	72	4,18	0,360	1,168	0,244
	Profesyonel Yönetici	85	4,10	0,400		

\*p<0,05.

Tablo 3.48'e bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin yönetim şekline göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin yönetim şekline göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Sahip yönetici ile yönetilen otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,04$ , s.s.= 0,430), motivasyon ( $\bar{x}= 3,66$ , s.s.= 0,525), iletişim ( $\bar{x}= 4,24$ , s.s.= 0,383), eğitim ( $\bar{x}= 4,18$ , s.s.= 0,360) şeklinde gerçekleşmiştir. Profesyonel yöneticiler ile yönetilen otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{x}= 4,13$ , s.s.= 0,372), motivasyon ( $\bar{x}= 3,67$ , s.s.= 0,715), iletişim ( $\bar{x}= 4,15$ , s.s.= 0,425), eğitim ( $\bar{x}= 4,10$ , s.s.= 0,400) şeklinde gerçekleşmiştir. Otel işletmelerinin yönetim şekline göre gerçekleşen örgütsel değişim performansının t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim t= -1,530, p (0,128) > 0,05, motivasyon t= -,093, p (0,926) > 0,05, iletişim boyutu için t= 1,377, p (0,171) > 0,05 ve eğitim t= 1,168, p (0,244) > 0,05 şeklinde gerçekleşmiştir. Katılım boyutunda farklılık söz konusudur. Gerçekleşen örgütsel değişimin katılım boyutuna ilişkin sahip yönetici ile yönetilen otel işletmelerinde aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ( $\bar{x}= 3,97$  s.s.= 0,355), profesyonel yöneticiler ile yönetilen otel işletmelerinde ise ( $\bar{x}= 4,12$ , s.s.= 0,387) şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, t ve p değerlerine bakıldığında t= -2,581, p (0,011) < 0,05 şeklinde çıkmıştır. Profesyonel yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde katılıma yönelik değişimler sahip yöneticilerle yönetilen otel işletmelerine oranla daha fazladır. H2k: “Otel işletmelerinde gerçekleşen

örgütsel değişim performansı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.49. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Faaliyet Süresine Yönelik t – testi Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Faaliyet Süresi	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İşleyiş	Bütün Yıl	86	4,10	0,355	,378	0,706
	Mevsimlik	71	4,08	0,453		
Katılım	Bütün Yıl	86	4,03	0,397	-,724	0,470
	Mevsimlik	71	4,08	0,357		
Motivasyon	Bütün Yıl	86	3,77	0,515	2,332	<b>0,021*</b>
	Mevsimlik	71	3,53	0,734		
İletişim	Bütün Yıl	86	4,21	0,368	,517	0,606
	Mevsimlik	71	4,17	0,452		
Eğitim	Bütün Yıl	86	4,09	0,382	-1,568	0,119
	Mevsimlik	71	4,19	0,379		

\*p<0,05.

Tablo 3.49’a bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otel işletmelerinin faaliyet süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bütün yıl açık olan otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{X}= 4,10$ , s.s.= 0,355), katılım ( $\bar{X}= 4,03$ , s.s.= 0,397), iletişim ( $\bar{X}= 4,21$ , s.s.= 0,368), eğitim ( $\bar{X}= 4,09$ , s.s.= 0,382), şeklinde gerçekleşmiştir. Mevsimlik açık olan otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri işleyişe yönelik değişim ( $\bar{X}= 4,08$ , s.s.= 0,453), katılım ( $\bar{X}= 4,08$ , s.s.= 0,357), iletişim ( $\bar{X}= 4,17$ , s.s.= 0,452), eğitim ( $\bar{X}= 4,19$ , s.s.= 0,379) şeklinde gerçekleşmiştir. Otel işletmelerinin faaliyet süresine göre gerçekleşen örgütsel değişim performansının t ve p değerlerine bakıldığında işleyişe yönelik değişim t= ,378, p (0,706) > 0,05, katılım t= -,724, p (0,470) > 0,05, iletişim boyutu için t= ,517, p (0,606) > 0,05 ve eğitim t= -1,568, p (0,119) > 0,05 şeklinde gerçekleşmiştir. Motivasyon boyutunda farklılık söz konusudur. Bütün yıl açık olan otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişimin motivasyon boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ( $\bar{X} = 3,77$  s.s. = 0,515), mevsimlik açık olan otel işletmelerinde ise ( $\bar{X} = 3,53$ , s.s. = 0,734) şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre, t ve p değerlerine bakıldığında t= 2,332, p (0,021) < 0,05 şeklinde çıkmıştır. Bütün yıl açık olan otel işletmelerinde motivasyona yönelik değişimler mevsimlik olan otel işletmelerine göre nispeten daha fazla bir aritmetik ortalamaya sahiptir. H21: “Otel

işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.50’ye bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otelin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına bakıldığında gerçekleşen örgütsel değişim performansının otelin çalışan sayısına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Otel işletmelerinin çalışan sayılarına göre gerçekleşen örgütsel değişim performansına göre F ve p değerleri işleyişe yönelik değişim F= 5,807 p= 0,001, katılım F= ,688, p= 0,561, motivasyon F= ,719, p= 0,542, iletişim F= ,211, p= 0,889 ve eğitim F= ,541, p= 0,655 şeklinde gerçekleşmiştir. İşleyişe yönelik değişim boyutunda p değeri 0,001 < 0,05’den düşük çıkmıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek adına post hoc testi Tablo 3.51’de verilmiştir.

**Tablo 3.50. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Değişim Boyutları	Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	s.s.	Std. Hata	ANOVA	
						F	p
İşleyiş	149 ve altı	34	4,06	0,362	0,062	5,807	<b>0,001*</b>
	150-299	55	3,95	0,464	0,063		
	300-449	37	4,28	0,292	0,048		
	450+	31	4,14	0,341	0,061		
	Toplam	157	4,09	0,401	0,032		
Katılım	149 ve altı	34	4,05	0,415	0,071	,688	0,561
	150-299	55	4,00	0,387	0,052		
	300-449	37	4,09	0,306	0,050		
	450+	31	4,10	0,408	0,073		
	Toplam	157	4,05	0,379	0,030		
Motivasyon	149 ve altı	34	3,70	0,627	0,108	,719	0,542
	150-299	55	3,58	0,706	0,095		
	300-449	37	3,65	0,648	0,106		
	450+	31	3,78	0,468	0,084		
	Toplam	157	3,66	0,633	0,050		
İletişim	149 ve altı	34	4,17	0,383	0,066	,211	0,889
	150-299	55	4,19	0,364	0,049		
	300-449	37	4,18	0,444	0,073		
	450+	31	4,24	0,472	0,085		
	Toplam	157	4,19	0,407	0,033		
Eğitim	149 ve altı	34	4,06	0,431	0,074	,541	0,655
	150-299	55	4,15	0,311	0,042		
	300-449	37	4,17	0,369	0,061		
	450+	31	4,15	0,458	0,082		
	Toplam	157	4,14	0,382	0,031		

\*p< 0,05.

Tablo 3.51’de Post Hoc yöntemlerinden Scheffe’ye göre, Tablo 3.50’deki aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda otel işletmelerinin çalışan sayılarına göre otel

işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı farklılık göstermektedir. Buna göre 300-449 arasında çalışana sahip olan otel işletmeleri işleyişe yönelik değişim konusunda en yüksek aritmetik ortalamaya sahipken 150-299 arası çalışana sahip olan otel işletmeleri en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir. Buna göre, H2m: “Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.51. Örgütsel Değişim Performansı Düzeyleri ve Otelin Çalışan Sayısına Yönelik Post Hoc Skorları**

Örgütsel Değişim Boyutu	Çalışan Sayısı (I)	Çalışan Sayısı (J)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
İşleyiş	149 ve altı	150-299	,11135	0,084	,622
		300-449	-,22046	0,091	,124
		450+	-,08455	0,095	,852
	150-299	149 ve altı	-,11135	0,084	,622
		300-449	<b>-,33180*</b>	0,082	<b>,001*</b>
		450+	-,19589	0,086	,165
	300-449	149 ve altı	,22046	0,091	,124
		150-299	<b>,33180*</b>	0,082	<b>,001*</b>
		450+	,13591	0,093	,550
	450+	149 ve altı	,08455	0,095	,852
		150-299	,19589	0,086	,165
		300-449	-,13591	0,093	,550

\*p< 0,05.

Genel olarak değerlendirildiğinde otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir. Bayan yöneticilerin değişim üzerinde daha yüksek bir etkisinin olduğunu ve yüksek gelire sahip olan yöneticilerin değişim üzerinde etkili sonuçlarının olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerden 45 yaşın üzerinde olanların daha genç olanlara nazaran daha çok değişimci olduklarını ve yöneticilik deneyiminin 16 yılın üzerinde yöneticilerin eğitim boyutundaki değişime daha çok gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Otel işletmelerinin kurumsal özellikleri bağlamında bakıldığında, otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otel işletmelerinin yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir. Profesyonel yöneticilerle yönetilen otel işletmelerinde özellikle katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir. Yönetimde profesyonel yöneticilerin olduğu otel işletmelerinde değişimin daha fazla sağlandığı söylenebilir. Ayrıca bir diğer önemli değişken olan otel işletmelerinin faaliyet süresi değişim üzerinde etkiye sahiptir. Buna göre bütün yıl açık olan otel işletmeleri daha yüksek bir değişim potansiyeline



sahiptir. Otel işletmelerinin çalışan sayısı da değişim üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

#### 3.2.5.4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Değişim Arasındaki Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken veya değişkenlerin matematiksel bir model olarak açıklanmasına dayanan bir analiz tekniğidir. Basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi olmak üzere ikiye ayrılır. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı bir bağımsız değişken, çoklu doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı birden fazla bağımsız değişken söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2011: 253). Bu araştırmanın amaçlarından biri liderlik tarzının örgütsel değişim üzerindeki etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni liderlik tarzı bağımlı değişkeni ise gerçekleşen örgütsel değişim performansdır.

İlk olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

H3a: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.52’de verilmiştir.

**Tablo 3.52. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile İşleyişe Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	0,012	0,880
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,000	,023	0,880

Tablo 3.52 incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H3a: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

H3b: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.53’de verilmiştir.

**Tablo 3.53. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Katılıma Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	0,024	0,762
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,001	,092	0,762

Tablo 3.53 incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H3b: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

H3c: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.54’de verilmiştir.

**Tablo 3.54. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	0,161	<b>0,044*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,026	4,112	<b>0,044*</b>

\* $p<0,05$ .

Tablo 3.54 incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ( $R^2=0,026$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde % 3’lük bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre H3c: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

H3d: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.55’de verilmiştir.

**Tablo 3.55. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile İletişime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	0,008	0,918
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,000	,011	0,918

Tablo 3.55 incelendiğinde yöneticilerin gerçekleştirdikleri dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H3d: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi rededilmiştir.

H3e: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.56’de verilmiştir.

**Tablo 3.56. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi ile Eğitime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	-0,049	0,541
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,002	,376	0,541

Tablo 3.56 incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H3e: “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi rededilmiştir.

Son olarak yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları verilecektir.

H4a: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.57’de verilmiştir.

**Tablo 3.57. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile İşleyişe Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,040	0,619
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,002	,249	0,619

Tablo 3.57 incelendiğinde yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H4a: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

H4b: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.58’de verilmiştir.

**Tablo 3.58. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Katılıma Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,033	0,679
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,001	,172	0,679

Tablo 3.58 incelendiğinde yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H4b: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

H4c: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.59’da verilmiştir.

**Tablo 3.59. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,171	<b>0,032*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,029	4,663	<b>0,032*</b>

\*p<0,05.

Tablo 3.59 incelendiğinde yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ( $R^2=0,029$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir. Etkileşimci liderliğin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde % 3'lük bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuca göre H4c: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

H4d: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.60’da verilmiştir.

**Tablo 3.60. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile İletişime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	-0,037	0,649
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,001	,208	0,649

Tablo 3.60 incelendiğinde yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H4d: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi rededilmiştir.

H4e: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgusu Tablo 3.61’de verilmiştir.

**Tablo 3.61. Etkileşimci Liderlik Düzeyi ile Eğitime Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	-0,026	0,747
$R^2$	F	F değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,001	,105	0,747

Tablo 3.61 incelendiğinde yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre H4e: “Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi rededilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim boyutları üzerinde sadece motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu çalışmada elde edilen veriler otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim boyutlarıyla liderlik tarzının etkileşimi olmadığını göstermektedir. Gerçekleşen örgütsel değişim performansı liderin cinsiyeti, yaşı, yöneticilik deneyimine bağlı olarak ve otelin yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

Beyer (1999), Allen (2003), Dolan vd. (2003), Adair (2005), Tetik (2008), Saylı ve Tüfekçi (2008) gibi yazarlar her ne kadar dönüşümcü liderliğin değişim üzerinde etkili ve ilişkili olduğunu, Şenel (2011) sadece pasif çekingen tarzda liderliğin stratejik değişimde etkili olduğunu belirtse de bu araştırma sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel değişim üzerinde motivasyondaki değişim haricinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak bu durum yöneticilerin dönüşümcü liderlik veya etkileşimci liderlik özelliği göstermediği anlamına gelmez. Bu ilişkinin otel işletmelerinde değişimle ilişkili liderlik faktörünün dışında başka faktörlerin irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde sergilenen liderlik tarzı düzeyinin gerçekleşen örgütsel değişim performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada otellerde gerçekleşen örgütsel değişim performansı -işleyişe yönelik değişim, katılım, motivasyon, eğitim ve iletişim- ve yöneticilerin hangi liderlik tarzını -dönüşümcü ve etkileşimci liderlik- ne derecede sergilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca bu değişkenlerin yöneticilerin bireysel ve otellerin kurumsal özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma Aralık 2014-Mayıs 2015 tarihleri arasında Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve üst düzey yöneticilerine anket tekniğinden yararlanarak yapılmıştır. Belirtilen tarihlerde toplam 257 adet beş yıldızlı otel işletmesi ile görüşülmüş, araştırmaya 187 tanesi katılım göstermiştir. Bu 187 otel işletmesinden alınan veriler üzerinde yapılan değerlendirmeler neticesinde 157 anketin kullanılması uygun görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin yöneticilerine ilişkin bireysel verilere bakıldığında yöneticilerin % 79,6’sı erkek yöneticilerden % 20,4’ü bayan yöneticilerden ve çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmı büyük bir kısmı yükseköğretimde eğitim gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin % 66,2’si turizm eğitimi aldığını ve % 60,5’i bu eğitimi üniversite düzeyinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin 58’i liderlik eğitimini aldıklarını belirtmişlerdir. Bu özellikleri dikkate aldığımızda otel işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmının üniversite eğitimi aldığını ve liderlik eğitimi de alarak işlerinde daha etkin olmaya çalıştıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 80’ine yakını 10 yılın üzerinde bir sektör deneyimine sahipken, % 80’ine yakını 6 yılın üzerinde yöneticilik deneyimine sahiptir. Yöneticilerin araştırmanın yapıldığı esnada çalıştıkları otelde çalışma sürelerine bakıldığında çoğunlukla 5 yıldan az olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına ilişkin verilere bakıldığında % 61,8’inin genel müdürlerden oluştuğu, % 38,2’sinin üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin kurumsal özelliklerine ilişkin verilere bakıldığında otellerin % 40,1’inin bir zincire bağlı olduğu ve % 59,9’ununda bağımsız otel işletmeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin % 54,1’i yönetimi profesyonellere emanet ederken, % 45,9’u sahip yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Otel

işletmelerinin % 54,8'i bütün yıl hizmet verirken, % 45,2'si sadece mevsimlik olarak faaliyet göstermektedir. Çalışan sayılarına bakıldığında % 35'inin 150-299 arası çalışana, % 23,6'sı 300-449 arası çalışana, % 21,7'si 149 ve altında çalışana ve % 19,7'si 450'nin üzerinde çalışana sahiptir. Otel işletmelerinin % 91,1'i her şey dahil sistemiyle çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha fazla sergiledikleri incelenmiştir. Bu kapsamda Bass ve Avolio'nun (1995) yılında oluşturduğu çok faktörlü liderlik ölçeği lider formu kullanılmıştır. Bu ölçekte dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 20 madde, etkileşimci liderliği ölçmeye yönelik 16 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan 2 üst boyut araştırmaya katılan yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha çok sergiledikleri konusunda ışık tutmaktadır. Otel işletmelerinin yöneticilerinin liderlik tarzı düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamaya bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzını (4,33) daha fazla sergilediklerini söylemek mümkündür. Etkileşimci liderlik tarzına ilişkin aritmetik ortalamaya bakıldığında bu ortalama değerlerin içerisinde ters kodlama yapılan ifadelerin ortalamaları düşünüldüğünde, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı düzeyi (4,19) daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Otel işletmeleri yöneticileri dönüşümcü bir yapıya sahiptir.

Araştırmada bir sonraki aşamada otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim boyutlarının neler olduğu ve hangi düzeyde gerçekleştirildikleri incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmacı tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanan 29 ifadeden oluşan örgütsel değişimi ölçmeye yönelik anket formu oluşturulmuştur. Örgütsel değişim ölçeğine varimax rotasyonuyla, teorik olarak belirtilen 5 boyutla kısıtlanarak faktör analizi yapılmıştır. Analize giren 29 ifadeden birden fazla faktöre yük veren ve yüklenme seviyesi 0,30'un altında kalan ifadeler analizin dışında bırakılmıştır. Bunun neticesinde işleyişe yönelik değişim boyutunda yer alan "bölüm şefleri ve müdürleri değişimi gerçekleştirmek ve yaptıkları işleri benimsetmek için çalışanlara danışmanlık yaparlar" ve "üst yönetimin değişimler gerekli olduğunda uygulamak için net bir değişim planı bulunur" ifadeleri birden fazla faktöre yük verdikleri için analiz dışında bırakılmıştır. Analize 27 ifade ile devam edilmiştir. Ayrıca işleyişe yönelik değişim kısmında değerlendirilen "Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir" ve "otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır" ifadeleri katılım boyutunun altında toplanmıştır. İfadeler katılım boyutuna uyum göstermişlerdir. Eğitim boyutu altında değerlendirilen "çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanır" ifadesi işleyişe yönelik değişim faktörüne yüklenmiştir. Altunışık ve arkadaşlarının (2007) veri setini



en iyi temsil edebilen en az sayıdaki bir faktör sayısı arzu edilen bir özellik olduğunu belirtmektedir. Faktör analizi neticesinde teorik olarak belirlendiği gibi örgütsel değişime yönelik ifadeler işleyişe yönelik değişim, katılım, motivasyon, iletişim ve eğitim boyutlarına dağılmıştır.

Faktör analizi neticesinde 5 anlamlı faktör işleyişe yönelik değişim, katılıma yönelik değişim, motivasyona yönelik değişim, eğitime yönelik değişim ve iletişime yönelik değişim olarak isimlendirilmiştir. Bu değişim alanları otel işletmelerinde özellikle bireysel ve yapısal değişimi düşünülerek oluşturulmuştur.

Otel işletmelerinde işgücünün niteliğinin geliştirilmesi, sektörün emek yoğun niteliğinden dolayı son derecede önemlidir. Örgütsel değişimin işleyişe yönelik boyutuna bakıldığında iş dizaynı tekniklerinden yararlanma, tutarlı bir değişim vizyonuna sahip olma, tüm çalışanların değişimi içselleştirme gayreti, çalışanların davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanılması, örgüt kültürünün analiz edilerek değişime uygunluğun tespit edilmesi, teknolojik gelişmelerin otel işletmelerinin amaçlarına yönelik kullanılması, değişim sonrası durum değerlendirme ve kararlılık sergilenmesi gibi ifadelerin genel aritmetik ortalaması (4,09) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum otel işletmelerinde işleyişe yönelik değişimlerin yaşandığının bir göstergesidir.

Örgütsel değişimin ikinci boyutu katılıma yönelik olan değişimdir. Değişimi gerçekleştirmenin en önemli koşullarından birisi işletmede katılımı teşvik eden bir yapının oluşturulması ve işletmede çalışan herkesin süreçlerin içerisinde yer almasının sağlanmasıdır. Katılımı tespite yönelik çalışanların değişim uygulamalarına teşvik edilmesi ve değişim sürecinin en önemli parçası olarak görülmesi, katılımcılık ve işbirliği esasına dayanan ve hiyerarşiden uzak bir yönetim anlayışının olması, bölüm içi ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyonun teşvik edilmesi gibi ifadelerin genel aritmetik ortalaması (4,05) şeklinde gerçekleşmiştir. Otel işletmelerinde katılıma yönelik değişimin varlığından bahsetmek mümkündür.

Örgütsel değişimin üçüncü boyutu olan motivasyona yönelik değişime ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yöneticilerin daha düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Motivasyonun sağlanması otel işletmelerinde değişimin uygulanması aşamasında ve sonrasında kritik öneme sahiptir. Motivasyona yönelik olan otel işletmelerinde uygulanan belirli bir motivasyon stratejisi uygulanması, yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ve çalışanların değişime yönelik katkılarının ödüllendirilmesi gibi ifadelerin genel

katılım ortalaması (3,66) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum otel işletmelerinde motivasyonu arttırmaya yönelik bir takım uygulamalar olduğunu göstermektedir.

Örgütsel değişimin dördüncü boyutu olan iletişime yönelik değişime ilişkin ifadelerle bakıldığında, otel içi ve dışındaki iletişimin iyileştirilmesi değişimin sürekliliğinin ve sağlamlılığının sağlanmasında son derece önemlidir. Örgüt içindeki değişimin ve diğer amaçların başarılmasında iletişimin etkin ve verimli olması gerekmektedir. Bu boyutta yer alan, çalışanlarımıza değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilmesi ve otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulması, çalışanların değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulması ve çalışanların gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilmesi gibi ifadelerle katılım ortalamaları değişimin diğer boyutlarının sonuçları da göz önüne alındığında en yüksek aritmetik ortalamaya (4,19) sahiptir.

Örgütsel değişimin son boyutu olan eğitime yönelik değişime ilişkin ifadelerle katılım ortalaması yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Değişimin her aşamasında eğitim verilmesi, çalışanın güçlendirilmesi, verilen eğitimlerin yönetim tarafından önemsenmesi ve kontrol edilmesi, çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını değiştirmeye yönelik eğitimlerin olması gibi ifadelerle genel katılım ortalaması (4,14) şeklinde gerçekleşmiştir. Otel işletmelerinde hem değişime yönelik hemde diğer örgütsel amaçlara yönelik olarak eğitim programlarından faydalandığını söylemek mümkündür.

Bu sonuçların ortaya çıkardığı otel işletmelerinde gerçekleşen bir örgütsel değişim söz konusu olduğudur. Otel işletmeleri özellikleri gereği dinamik bir yapıya sahip olmak durumundadır. Bu sonuçlardan otel işletmelerinin çağa ayak uydurmak için değiştiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın bir diğer amacı yöneticilerin bireysel ve otelin kurumsal özelliklerine göre yöneticilerin liderlik tarzını sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulmasıdır. Kısmende olsa bu kısımda otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının yöneticilerin bireysel özelliklerine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Yöneticilerin sektör deneyimi ve yöneticilik deneyimi sergilenen liderlik tarzı düzeyi üzerinde etkilidir.

Araştırmanın örgütsel değişim performansının yöneticilerin bireysel ve otelin kurumsal özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya konulması araştırmanın bir diğer amacıdır. Örgütsel değişim performansı yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir. Otel işletmelerinin kurumsal

özellikleri bağlamında bakıldığında otelin yönetim şekli, faaliyet süresi ve çalışan sayısı değişim üzerinde etkiye sahiptir.

Test edilen hipotezler ve bunlara ilişkin kabul ve ret durumları aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmada Test Edilen Hipotezler**

	HİPOTEZ	KABUL / RET
H1a	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1b	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1c	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1d	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1e	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1f	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1g	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1h	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1i	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1j	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1k	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1l	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1m	Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2a	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2b	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2c	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2d	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin turizm eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2e	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2f	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin sektör deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2g	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2h	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin otelde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2i	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı yöneticilerin pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2j	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin işletme türüne göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2k	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin yönetim şekline göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2l	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2m	Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı otelin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
	H3a: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

**Tablo 1. Araştırmada Test Edilen Hipotezler - Devamı**

	H3b: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H3c: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H3d: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyinin iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Ret
	H3e: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H4	Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
	H4a: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin işleyişe yönelik değişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H4b: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin katılım boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H4c: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H4d: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H4e: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin eğitim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

Araştırmada liderlik tarzının örgütsel değişim üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerde yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin motivasyon boyutundaki değişim haricinde önemli ve anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Etkileşimci liderliğin değişim üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, araştırmada incelenen liderlik tarzlarıyla örgütsel değişim arasında anlamlı bir etkileşim olmadığını göstermektedir. Otel işletmelerinde değişime etki eden kurumsal özellikler dikkate alındığında, yönetim şekli, otelin faaliyet süresi ve çalışan sayısı gibi değişkenlerin örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde etkisinin olabileceğini göstermektedir.

Örgütsel değişim riskli, korkutucu ve karmaşık bir süreçtir. Örgütsel ve bireysel anlamda bilinmeyene doğru gitmek bazen farklı durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütsel değişim başarısı için, örgütsel değişimi yaparken bazı unsurların örgütsel değişim üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Özellikle otel işletmelerinde çalışanların bireysel değişimini teşvik eden yapıların oluşturulması, sektörün emek yoğun olması ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulması açısından önemlidir.

Bu araştırmada ele alınan örgütsel değişim performansı daha çok çalışana yönelik yapılan değişim sonuçlarına odaklanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerdeki değişimler, katılımcı bir yönetim ve işletme anlayışı, çalışanların motivasyonlarının değişim için sağlanması ve onların değişim konusunda teşvik edilmesi, çalışanların güçlendirilmesine ve değişime uyumunu arttırmaya yönelik eğitim programları ve örgüt içi iletişimin etkinleştirilmesi değişimin başarılması açısından önemlidir.

İçinde bulunduğumuz dönem bilgi çağıdır. Artık pek çok unsur hızlı bir şekilde yenilenmekte, değişmekte ve eskimektedir. Değişim son derece hızlı gerçekleşmektedir. Örgütler yaşamlarını sürdürdükleri bu dinamik çevresel ve örgütsel koşullara uymak zorundadırlar. Bu aşamada yöneticinin göstermiş olduğu liderlik tarzı değişim üzerinde etkilidir. Her ne kadar araştırmada bu ifadenin tersine bir sonuç ortaya çıksa da, bu yöneticilerin değişim üzerinde etkisinin olmadığı anlamı taşımayabilir. Değişim farklı sebeplerden dolayı kendiliğinden de gerçekleşebilir.

Otel işletmelerinin hizmet endüstrisi içerisinde olması ve en önemli üretim faktörünün insan olması değişime olabilecek direnç ile karşılaşılabileceğini göz ardı edilmemelidir. Kozak ve Genç (2014: 81) çalışanların bilgilendirilmesinin ve desteklenmesinin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasının değişime direnci azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansı ve liderlik tarzıyla etkileşimi değerlendirirken, oteli değişime iten iç ve dış nedenlerin bilinmesi sonuçların yorumlanması üzerinde etkili olabilir. Töremen (2002: 199-200) eğitim örgütlerinde iki farklı örneklem grubu üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada değişimin nedenlerini çevresel baskılar, iletişim kopukluğu, kriz ve çatışma ortamı, performans düşüklüğü, kültürel değişiklikler, değişen yasal düzenlemeler ve teknolojik değişimler olarak belirtmiştir. Aynı çalışmada değişimin önündeki engelleri değişim için yeterli eleman olmaması, belirsizlik ortamı, mevcut durumdan rahatsızlık duymama, değişime direnç, çok değişim olması, kültürel baskı ve lider yetersizliği olarak belirtmiştir. Bu çalışmada lider yetersizliği sayılan engeller içerisinde orta ve son basamaklarda yer almaktadır.

Kerman ve Öztop (2014b) kamu çalışanlarının örgütsel değişim algılamalarına ilişkin yaptıkları araştırmalarında, örgütsel değişimin yönetilmesiyle ilgili çalışanların çoğunluk olarak örgütsel değişim yöneticisi olarak kurum içinden özel bir örgütsel değişim ekibi ve kurum dışından uzmanları tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca yine aynı çalışmada örgütsel değişim ekibinde üst düzey yöneticilerin yanı sıra olmasını istedikleri kişileri, dışarıdan uzman veya danışman, orta düzey yöneticiler, kurum dışından çalışanlar ve alt düzey yöneticiler olarak belirtmişlerdir (Kerman ve Öztop, 2014b: 105).

Örgütsel değişimi etkileyen bir takım örgüt içinden kaynaklanan faktörler bulunmaktadır. Johnson (2004: 156) örgütsel değişimi etkileyen unsurları; liderlik, strateji, yapı, teknoloji, kültür ve ödüllendirme ve tanınma olarak ortaya koymuştur. Ayrıca örgütün dış çevresindeki değişim, örgütün yaşı, büyüklüğü, performansı ve sahiplik yapısı örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi üzerinde etkilidir (Boeker, 1997: 160-161). Stratejinin çok

önemli olmasına rağmen strateji ve yapı arasındaki etkileşim o kadar basit değildir. Etkili bir örgütsel değişim örgütün yapısı, stratejisi, sistemleri, liderlik stili, yetenekler, çalışanlar ve paylaşılan değerlerden geçmektedir (Waterman vd., 1980: 17).

Örgütsel değişimi tek başına etkileyebilmesi açısından liderlik tarzlarının durumunu inceleyen bu araştırmada ortaya konan sonucun kültürel sebeplerden kaynaklanması muhtemeldir. Kültürler her ne kadar birbirlerine benzese de aynı değildirler. Bir grup, topluluk, örgüt veya milletin kültürü benzer özellikler gösteren kültürlerden farklı olabilir. Temeli işgücüne dayanan otelcilikte kültürel farklılıkların olması ve her gruba göre ortak bir anlayışın getirilmesi zorlaşmaktadır (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 329).

Geert Hofstedin (1984) kültürel boyutları açısından Türk toplumu, güç mesafesinin geniş, belirsizlikten kaçınan ve kolektivist bir yapıdadır. İnsanlar belirsizliğin fazla olduğu ortamlara uyum sağlama konusunda sorunlar yaşamaktadır. Ayrıca bilginin yetersiz oluşu veya eksikliğinden kaynaklanan sebepler, değişimlerin hızla yaşandığı ve geliştiği bir alanda kendilerini risk altında hissetmektedirler. Belirsizlikten kaçınma durumlarında liderin özellikle motivasyonun sağlanması konusunda en büyük rol lidere düşmektedir (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 332-333). Araştırmadan çıkan sonuç buna paralel olarak örgütsel değişimde motivasyon boyutunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin etkili olduğudur.

Otel işletmeleri farklı ülke ve bölgelerde zincirleşmenin yüksek düzeyde olduğu işletmelerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin bir bölümün zincir otel işletmeleri olduğu düşünüldüğünde homojen bir kültür yapısına sahip olmayı istemeleri mümkün değildir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürlerinden etkilenmektedir (Yeşil, 2009: 115).

Otel işletmelerinde bölüm içerisindeki ekip çalışmasının ve birliktelik duygusunun önemli olması nedeniyle değişimin gerçekleşmesinde orta düzey yöneticilerin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca Türk toplumunda sergilenen ve benimsenen önemli liderlik tarzlarından birisinin babacan liderlik olması, özellikle otoriteye ve kontrol mekanizmasına dayalı bir yönetim tarzının ortaya çıkmasına temel teşkil edebilir. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel değişim boyutlarından sadece motivasyona etkisinin olması Doğu ve Batı arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanmış olabilir.

Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisinin sadece motivasyon boyutunda olması, otelcilik alanının rekabet-yoğun özelliğinden kaynaklanmış olabilir. Otel işletmeleri hitap ettikleri pazarın niteliği göz önüne alındığında marka bağlılığının çok da yüksek olmadığı işletmelerdir. Bu yüzden her zaman iyileşmek, yenileşmek ve değişen turist

beklentilerine cevap verebilmek zorundadır. Bu onların yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir.

Son yıllarda önemi giderek artan hizmet kalitesinin iyileşmesi ve turizmde bütünsel olarak kalite anlayışının, işgücü, tesis kalitesi gibi ön plana çıkması 10. Beş Yıllık Kalkınma Planında belirtilmiştir (Kozak vd., 2015: 161). Uluslararası bir marka haline gelebilmek için işletmeler dönüşmek ve değişmek zorundadır. İçinde bulunulan küresel ortamda rekabetin uluslararası boyutlarda yaşanması, otel işletmelerin özellikle insan kaynağının geliştirmesi konusunda zorunlu kıldığından bu durum değişimi tetiklemiş olabilir.

Her ne kadar literatürde değişimi başlatmak için gerekli olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu görüşü hakim olsa bu çalışmada karşılaşılan durum değişim performansı üzerinde dönüşümcü liderlik tarzının etkisinin sadece motivasyon boyutuyla sınırlı kaldığını göstermektedir. Ayrıca etkileşimci liderlik tarzının değişim performansı üzerinde dönüşümcü liderlik tarzı gibi sadece motivasyonda gerçekleştirilen değişimlerde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak örgütte yaşanan değişimde aktif olarak yer alan lider, çalışanlar, değişim ajanı, danışmanlar ve yöneticiler değişimin başarı veya başarısızlığını doğrudan etkileyeceği, liderin dışında kalan aktörlerinde bu süreçte önemli etkiye sahip olabileceği unutulmaması gereken bir gerçektir.

Araştırmanın literatüre katkısı değerlendirildiğinde benzer çalışmaların, özellikle otel işletmeleri üzerinde az olması araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. İşletmelerin hergün kendini yenilemek ve değişmek zorunda olduğu düşünüldüğünde, bu değişimde etkili olan aktörlerin belirlenmesi son derecede önemlidir. Özellikle değişim alanını inceleyen çalışmaların sayıca az olması, liderlik tarzıyla ele alınan değişkenlerin farklı olması araştırma sorusunun belirlenmesi aşamasında kilit rol oynamıştır.

Örgütsel değişim alanında yapılan araştırmalarda kullanılan araştırma ölçeklerin sayısının az olması, kullanılan anket formunun araştırmacı tarafından literatürden derlenerek oluşturması bu alanda benzer çalışma yapacak araştırmacılara kaynak teşkil edecektir.

Araştırmanın sonunda gerek araştırma esnasında karşılaşılan zorluklar için yeni araştırmacılara gerekse araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular neticesinde sektöre bazı öneriler aşağıdaki şekilde paylaşılmıştır.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara ilk öneri veri toplayacakları formlarda son derece dikkatli ve ifade sayısının fazla olmamasına özen göstermeleri gerekmektedir.

Özellikle üst düzey yöneticileri kapsayan bir araştırmada bu kişilerin gerek iş yoğunluğu, gönülsüzlük, zaman ayıramama gibi sebeplerden gerekse otel işletmelerine ulaşmanın zorluklarından kaynaklanan sebeplerden dolayı ulaşılabilir bir evren ve örneklem seçilmesi son derecede önemlidir. Araştırmanın yapılacağı zamanı iyi seçmek ve mümkün olduğunca anketi kısa tutmak araştırmacının işini kolaylaştıracaktır. Bu kişilerin benzer dönemlerde benzer çalışmalara veri sağladığı düşünüldüğünde, akademik anlamda yapılan çalışmalara katılım göstermeleri ne yazık ki yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü zor olacağı unutulmamalıdır.

Araştırma kapsamında ele alınan liderlik tarzları ve gerçekleşen örgütsel değişim boyutları farklılaştırılıp yeni çalışmalar yapılabilir. Bu araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci lider açısından gerçekleşen örgütsel değişimin beş farklı boyutu ele alınmaya çalışılmıştır. Değişim yaşamın her alanında olduğu gibi işletmelerde de kaçınılmazdır. Ele alınan örgütsel değişim boyutları, çoğunlukla otel işletmelerinin insan kaynağını geliştirmeye, motive etmeye, eğitmeye ve iletişimi iyileştirmeye yöneliktir. İş görme süreçlerindeki ve karar mekanizmalarında büyük ölçekli değişimler araştırma kısmında ele alınmamıştır. Bu yüzden örgütsel değişim ve liderlik ilişkisi örgütün gösterdiği mali performans, örgüt kültürü, kaliteye yansımaları gibi farklı açılardan ele alınabilir. Ayrıca otelin sahiplik yapısı örgütsel değişim performansı üzerinde etkilidir. Bu yönüyle konu hakkında yeni çalışmalar yapılabilir.

### **Sektöre Yönelik Öneriler**

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere bakıldığında çalışanlara yönelik pek çok uygulamanın yapıldığını görmekteyiz. Otel işletmelerinde özellikle çalışanın bilgi ve becerisini geliştirilmesine ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak değişim programlarının daha sıklıkla yapılması gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olması, yani çalışanların kısa sürelerde işten ayrılmaları veya sezonluk çalışmaları nedeniyle değişim programları verimsizleşebilir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için otel işletmeleri özellikle çekirdek kadrolarını ve kilit role sahip çalışanlarını elde tutmaya özen göstermelidir.



## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili Değişim*. (Çev: F. Beşenek), 2. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Aguirre, D., Von Post, R. ve Alpern, M., (2013). "Culture's Role In Enabling Organizational Change & Survey Ties Transformation Success to Deft Handling of Cultural Issues". *Strategy&Formerly Booz &Company*: 1-12.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2014, Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 21-36.
- Akgeyik, T., (2001). "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı". *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40. Seri: 103-122.
- Akgöz, E. (2006). *Önbüro İşlemleri*. Göz. Geç. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akoğlan Kozak, M. (2008a). "Otel İşletmelerinde Yönetim". N. Kozak (Ed.). *Otel İşletmeciliği*. Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 23-55.
- Akoğlan Kozak, M. (2008b) "Otel İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler". N. Kozak (Ed.). *Otel İşletmeciliği*. Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 395-427.
- Aksaraylı, M. F., (2015). "Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12): 108-124.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (8:2): 191-205.
- Allen, D. K. (2003). "Organisational Climate and Strategic Change in Higher Education: Organisational Insecurity". *Higher Education*, 46(1): 61-92.
- Alpaslan Danışman, S. (2013). "Bir Doğu Liderinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita". *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:5, Ekim 2012 – Mart 2013: 139-150.
- Altunışık, R. (2009). "Stratejik Pazarlama Planlaması". Ö. Torlak ve R. Altunışık (Ed.). *Pazarlama Stratejileri Yönetmelik Bir Yaklaşım*. Beta Yayınları, İstanbul, 23-46.
- Altunışık, R, Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Alvesson, M. ve Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture; Cultural Change Work In Progress*. Routledge Taylor&Francis Group, USA.

- Anameriç, H. (2005). “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2): 25-43.
- Andriopoulos, C. ve Dawson, P. (2009). *Managing Change, Creativity and Innovation*. Sage Publications, Great Britain.
- Anwar, H. (2013). “Impact Of Paternalistic Leadership On Employees’ Outcome – A Study On The Banking Sector Of Pakistan”. *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 7, Issue 6: 109-115.
- Argüden, A. (2004). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). “Organizational Change: A Review Of Theory and Research In the 1990s”. *Journal Of Management*, 25(3): 293-315.
- Arslan, A. ve Kırık, A. M. (2013). “Sosyal Paylaşım Ağlarında Konum Belirleme Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Öneri*, 10(40): 223-231.
- Appelbaum, L., Paese, M., “What Senior Leaders Do: The Nine Roles Of Strategic Leadership”, DDI, White Paper, [http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/WhatSeniorLeadersDoTheNineRoles\\_wp\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/WhatSeniorLeadersDoTheNineRoles_wp_ddi.pdf?ext=.pdf). (erişim tarihi:20.05.2014): 1-9.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 1-20.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). “Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”. *The Leadership Quarterly*, (16): 315-338.
- Aydoğan, İ. (2007). “Değişim Süreci ve Okul Personeli”. *GAU J. Soc. & Appl. Sci*, 3(5): 13-24.
- Aykaç, B. (1991). “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2): 81-122.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ İn Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 31, Ekim: 151-176.

- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Images/images/> (erişim tarihi: 09.05.2014).
- Baloğlu N. (2011). “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3): 127-148.
- Baloğlu, N. (2012). “Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Ek Özel Sayı, 12(2): 1367-1378.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 59-85.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 12. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A., “Narsistik Liderler Olumlu Kurum Kültürü Yaratamaz”. <http://www.acaraltas.com/makaleler.php?id=70>. (erişim tarihi: 05.05.2014).
- Baltaş, Z. (2006). *Değişimde Değer Yaratmak: Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*. 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*., Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Barnett, W. P. ve Carroll, G. R. (1995). “Modeling Internal Organizational Change”. *Annual Review of Sociology*, 21: 217–236.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009) “Değişim ve Örgütler”. A. K. Varoğlu, H. N. Basım (Ed.). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 13-43.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H., (2009). “Öğrenme ve Öğrenen Örgütler”. A. K. Varoğlu, H. N. Basım (Ed.). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 45-74.
- Bass B. M. (1985). “Leadership: Good, Better, Best”. *Organizational dynamics*, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M. (1990a). “From Transactional To Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M. (1990b). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3. Edition, The Free Press, Newyork.

- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm Of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Virginia.
- Bass, B. M. (1995). "Theory Of Transformational Leadership Redux". *Leadership Quarterly*, 6(4): 463-478.
- Bass, B. M. (1997a). "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3): 19-28.
- Bass, B. M. (1997b). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries". *American Psychologist*, 52(2): 130-139.
- Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yöneltil Davranış*. 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S., Kayabaşı, S. ve Yılmaz, S.E. (2011). "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açılıarı: Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(Haziran-Aralık): 1-26.
- Bensghir, T. K. ve Leblebici, D. N. (2001). "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları". *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2): 19-37.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. University Press of America, USA.
- Beyer, J. M. (1999). "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations". *The Leadership Quarterly*, 10(2): 307-330.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. ve Greiner, L. E. (1964). "Breakthrough in Organization Development". *Harvard Business Review*, November – December.
- Boeker, W. (1989). "Strategic Change: The Effects of Founding and History". *Academy of Management Journal*, 32(3): 489-515.

- Boeker, W. (1997). "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth". *Academy of Management Journal*, 40(1): 152-169.
- Bose, D. C. (2012). *Principles Of Management and Administration*. Second Edition, PHI Learning Private Limited, Delhi.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. ve Broeck Van Den, H. (2009). "Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument". *The Journal of Psychology*, 149(6): 559-599.
- Bowen, E. E., Bertoline, G. R., Athinarayanan, R., Cox, R. F., Burbank, K. A., Buskirk, D. R. ve Küçükönel, H. (2013). "Global Technology Leadership: A Case For Innovative Education Praxis". *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, 75: 163-171.
- Bridge, B. (2014). "Rezonant Liderler", <http://www.bernabridge.com/yazi/Rezonant-liderler.html#.U3nGvNJdV5d>, (erişim tarihi:20.05.2014)
- Brown, E. A. ve Arendt, S. W. (2011). "Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, <http://www.tandf.com/10.1080/15332845.2010.500205>, (erişim tarihi: 20.05.2014): 1-21.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57): 5-34.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010). "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 29-47.
- Burns James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burnes, B. (1996). "No Such Thing As ... a "One Best Way" to Manage Organizational Change". *Management Decision*, 34(10): 11-18.
- Burke, W.W. (1992) "Understanding Organizations; The Process Of Diagnosis", W.W. Burke, D. G. Lake ve J. W. Paine (Ed.). *Organization Change: A Comprehensive Reader*. John Wiley & Sons, USA, (2009): 259-272.
- Burke, W. ve Litwin, G. (1992). "A Causal Model Of Organizational Performance And Change". *Journal of Management*, 18(3): 523–545.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 11. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

- Cascio, W. F. (1995). "Whither Industrial and Organizational Psychology in A Changing World Of Work?". *American Psychologist*, 50, November: 928-939.
- Capowski, G. (1994). "Anatomy of a Leader: Where Are The Leaders Of Tomorrow?". *Management Review*, March 1994: 10-17.
- Carlson, D. S. ve Perrew, P. L. (1995). "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership". *Journal of Business Ethics* 14, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands: 829-838.
- Cemaloğlu, N. (2007a). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi". *TSA*, 11(2): 165-194.
- Cemaloglu, N. (2007b). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Cerit, Y. (2012). "Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2): 35-56.
- Chatterjee, A. ve Hambrick, D. C. (2006). *It's All About Me: Narcissistic CEOs and Their Effects on Company Strategy and Performance*. The Pennsylvania State University.
- Chekwa, E. (2001). "Searching for African American Transformational Leaders", *Academy of Business & Administrative Science's Fourth International Conference Quebec City, Canada July 12-14, 2001*, [citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.1193&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.1193&rep=rep1&type=pdf). (erişim tarihi: 20.09.2015): 1-23.
- Chiang, C. F. (2010). "Perceived Organizational Change In The Hotel İndustry: An Implication Of Change Schema". *International Journal of Hospitality Management*, 29: 157-167.
- Chiang, C.F. ve Wang, Y.Y. (2012). "The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust". *Hotel And Business Management*, 1(1): 1-12.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C. ve Schudrich, W. Z. (2013). "Organizational Change: The Role of Climate and Job Satisfaction In Child Welfare Workers' Perception Of Readiness For Change". *Children and Youth Services Review*, 35: 2013-2019.
- Cornell, J. (1996). "Aspects of the Management of Change". *Journal of Management in Medicine*, 10(2): 23-30.
- Crawford, L. ve Nahmias, A. H. (2010). "Competencies For Managing Change". *International Journal of Project Management*, 28: 405-412.

- Çağlar, İ. (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çakar, B. (2013). “Hizmetkar Liderlik : Liderlik Ne Yönetmekle Ne de Güçle İlgilidir!”, <http://www.liderlikruhu.com/blog/hizmetkar-liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-ilgilidir>, (erişim tarihi: 09.05.2014).
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çatır, O. ve Ünlüöner, K. (2015). “Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 96-122.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 229-244.
- Çelebi, N., Yıldız, V. ve Güner, H. (2013). “İlköğretim Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin Toksik Liderlik Algıları”. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı*. Marmara Üniversitesi, 07 - 09 Kasım 2013, İstanbul, 145-147.
- Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16): 423-442.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. 4. Baskı, Pegema Yayınları, Ankara
- Çelik, S. (2011). *Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çelik, V. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finans Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin Ilumlatıcı Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-15, Entegre Matbaacılık, İstanbul.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”. *Süleyman Demirel üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 110-132.
- Çınar, İ. (2005). “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1): 81-93.
- Çırpan, H. (1997). “Kendi Kendine Liderlik”. *Yönetim*, 8(26): 57-63.

- Çırpan, H. (2009). “Değer Odaklı Yönetim”. *Çerçeve: Soysal Politikalar MÜSİAD Dergisi*, Ocak: 118-124.
- Çil, H. (2011). *Ömer’ini Arayan Yüzyıl*. Nesil Yayıncılık, İstanbul.
- Çolak, G. (2012). *Önbüro Hizmetleri*. Murathan Yayınları, Ankara.
- Çolakoğlu, M. (2005). “Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik”. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 63-77.
- Çubukçu, K. ve Tarakçioğlu, S. (2010). “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 57-78.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Sixth Edition, Thomson South-Western West, USA.
- Davies, A. (2006). “Resonant Leadership”. *Long Range Planning*, 39(3): 332-334.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). “Strategic Leadership”. *School Leadership & Management*, 24(1): 29-38.
- Davy, J.A., Kinicki, A., Kilroy, J. ve Scheck, C. (1988). “After The Merger: Dealing With People’s Uncertainty”. *Training and Development Journal*, 42(11): 57–61.
- Değişim Liderliği Bülteni, 2014.  
<http://www.aydin.pol.tr/SiteAssets/Sayfalar/rehberlik/De%20C4%9Fi%20ve%20Y%20C3%B6neticili%20ve%20Y%20C3%B6neticinin%20Ki%20C5%9Fisel%20Geli%20C5%9Fime%20Etkisi%20B%20C3%BCIteni.pdf>,  
 (erişim tarihi: 20.05.2014): 1.
- Demir, K. (2003). “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar; Uygulamalar ve Sorunlar*. 2. Baskı, Anı Yayınları, Ankara, 135-161.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” *Yönetim*, 19(61): 72-90.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi C.B.Ü. İİBF*, 15(2): 179-194.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. ve Quintanilla, S. A. R. (1999). “Culture Specific And Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”. *Leadership Quarterly*, 10(2): 219-256.



- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J. V. ve Koopman, P. L. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ". *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarının Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). "Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 139-164.
- Dolan, S. L. ve Lingham, T. (2008). *Fundamentals of International Organizational Behavior*. Text Book, Chandos Publishing.
- Dolan, S. L., Garcia, S. ve Auerbach, A. (2003). "Understanding and Managing Chaos in Organizations". *International Journal of Management*, 20(1): 23-35.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. ve Jolson, M. A. (1995). "An Examination Of Linkages Between Personal, Characteristics And Dimensions Of Transformational Leadership". *Journal Of Business And Psychology*, 9(3): 315-335.
- Drucker, P. (2009). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Çev:Dicleli, Z., 2. Baskı, Optimist Yayınları, Peter Drucker 100. Yıl Kitaplığı, İstanbul.
- Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Revised Edition, Harper Collins E-Books.
- Edmonds, J. (2011). "Managing Successful Change". *Industrial and Commercial Training*, 43(6): 349-353.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 11. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim". *Selçuk İletişim*, 5(3): 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). "Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model". *The Leadership Quarterly*, 18: 207-216.

- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R., (1999). "Transformational Leadership In the Context of Organizational Change". *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 80-89.
- Erben, G. S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği". T. Koçel (Ed.). *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan 2004, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 345-356.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 2. Bası, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). "Educational Reform And The Personal Traits Looked For At School Managers As Leaders Who Will Perform The Reform In Turkey (Türkiye'de Eğitim Reformu ve Reformu Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul Yöneticilerinde Aranılan Kişilik Özellikleri)". *Eğitim Yönetimi*, 3(2): 173-198.
- Erçil, Y. (2012). "Yeni Dünya ve Liderlik Paradigması". A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed.). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Detay Yayıncılık, Ankara, 75-91.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler". *Yönetim*, 15(47): 3-14.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). "Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2): 1-11.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eren E. ve Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 65-84.
- Erkuş, A ve Günlü E. (2008). "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2): 187-209.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/soid/article/view/5000049469/0>. (erişim tarihi: 20.05.2014).

- Ersen, H. (2005). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. Ayhan Matbaacılık, İstanbul.
- Farrell, M. A. (2000). "Developing A Market-Oriented Learning Organization". *Australian Journal of Management*, 25(2): 201-222.
- Felfe, J. ve Schyns, B. (2004). "Is Similarity In Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 92-102.
- Fiedler, F. E. (1972). "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation". *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 453-470.
- Fındıkçı, İ. (2009). "Hizmetkar Lider ve Benlik Çıkmazı", <http://www.subconturkey.com/2009/Aralik/koseyazisi-Hizmetkar-Lider-ve-Benlik-Cikmazi.html>. (erişim tarihi: 09.05.2014).
- French, R., Charlotte Rayner, Gary Rees, Sally Rumbles, John Schermerhorn Jr., James Hunt ve Richard Osborn (2011). *Organizational Behaviour*. 2nd Edition, John Wiley & Sons, India.
- French, J. R. P. Jr. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, s. 150-167.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. Geliştirilmiş 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C. ve Reaiche, C. (2015). "The Emerging Role Of Transformational Leadership". *The Journal of Developing Areas, Special Issue on Sydney Conference Held in April*, 49(6): 459-467.
- Goodstein, L. D. ve Burke, W. W. (1991). "Creating Successful Organization Change". *Organizational Dynamics*, 19(4): 4-17.
- Gökalan, G. (2012). <http://blog.gokhangokalan.com/2012/11/super-lider-ucretsiz-e-kitap/>. (erişim tarihi: 21.05. 2014).
- Gökçe, F. (2004). "Okulda Değişmenin Yönetimi". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2): 211-226.

- Gökçe, F. (2005). "Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43: 327-354.
- Guimares, T. ve Armstrong, C. (1998). "Empirically Testing The Impact Of Change Management Effectiveness On Company Performance". *European Journal of Innovation Management*, 1(2): 74-84.
- Guinn, S. L. (1997). "Change Before You Have To: For CEOs Who Recognize The Need, The Tools Exist Now For Organizational Change". *Career Development International*, 2(5): 225-228.
- Gümüşeli, A. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 28, Güz 2001: 531-548.
- Gümüştekin, G. E. (2004). "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri". *Yönetim ve Ekonomi, C.B.Ü. İİBF*, 11(1): 125-141.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayın, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon; Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güzel, T. ve Akgündüz Y. (2011). "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 278-296.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism". *Academy Of Management Review*, 21(4): 1022 – 1054.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*. 5th Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
- Hamedoğlu, M. A. (2001). "Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik)". *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6(6): 1-11.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Haveman H. A. (1993). "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation". *Administrative Science Quarterly*, 38: 20-50.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke Yöntem ve Süreçler*. 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third Edition, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Hill, L. A. (2010). *Değişimi Yönetmek*. (Çev. M. İnan), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Hogg, B. (2012). “10 Characteristics Of Transformational Leaders”. *Bill Hogg & Associates*, 1-3.
- Holmberg, I. ve Akerblom, S. (2006). “Modelling Leadership—Implicit Leadership Theories In Sweden”. *Scandinavian Journal Of Management*, 2: 307-329.
- Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future". *Team Performance Management*, 3(4): 270-287.
- Humphreys, J. H. (2005). “Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation”. *Management Decision*, 43(10): 1410-1431.
- Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. (Çev. T. Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- İlğan, A. (2008). “Örgütsel Değişim/Değişme”. *Milli Eğitim Dergisi*, 177, Kış: 80-103.
- İraz, R. (2000). “Örgütsel Değişim ve Çevresel Belirsizliği Yönetmede Kullanılan Stratejiler”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4: 155-163.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7: 99-117.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership”. *Academy of Management Executive*, 19(4): 63-74.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı –Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. ve Christe-Zeyse, J. (2013). “A Theoretical Framework of Organizational Change”. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5): 772-792.

- Johnson, D. M. (2004). "Adoptation of Organizational Change Models to the Implementation Of Quality Standar Requirements". *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 21(2): 154-174.
- Kalaycı, Ş. (2010) "Faktör Analizi", Ş. Kalaycı (Ed.). *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 321-331
- Kandt, R. K. (2002). "Organizational Change Management Principles and Practices". <http://trs-new.jpl.nasa.gov/dspace/bitstream/2014/10570/1/02-2625.pdf>. (erişim tarihi: 03.09.2014): 1-9.
- Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Sage Publications, USA.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. ve Jick, T. D. (1992). *The Challenge Of Organizational Change; How Companies Experience It and Leaders Guide It*. The Free Press, New York, USA.
- Kara, S. B. K. (2013). "Yeni Bilim ve Liderlik". *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 34, Ocak-Şubat: 1-13.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). "Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9(3): 63-71.
- Karakaş, F. (2007). "Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri 1", [http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri1/ Blog/?BlogNo=23844](http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri1/Blog/?BlogNo=23844),(erişim tarihi: 20.05.2014).
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16): 443-465.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 109-122.
- Kayıkçı, K. (1999). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik". 1-19.
- Kayış, A. (2010). "Güvenilirlik Analizi", Ş. Kalaycı (Ed.). *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 403-419.
- Keçecioğlu, T. (2001). *Bir Değişimin Anatomisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014a). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10): 1-20.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014b). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014/1(19): 89-112.

- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2): 729-754.
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kezar, A. ve Eckel, P. (2002). "Examining the Institutional Transformation Process: The Importance Of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance". *Research in Higher Education*, 43(3): 295-328.
- Kılınç, T. (2000). "Karizma Bir Gereklik Mi?". Barometre Gazetesi, 21-27 Şubat 2000.
- Kılınç, T. (2001). "Değişimi Kim Yönetmeli". *Rota Yayınları Executive Excellence*, 5(49): 1-3.
- Kılınç, İ. (2008). "Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünebilme". F. Okumuş, ve U. Avcı (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara, 519-536.
- Kirel, Ç. (2004). "Örgütlerde Liderlik ve Kuramlar", E. Özkalp (Ed.). *Örgütsel Davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, 2. Baskı, 145-164.
- Kırmaz, B. (2010). "Bilgi Çağı Lideri". *Ankara Barosu Dergisi*, 68(2010/3): 207-222.
- Kimberly, J. (1976). "Organizational Size and the structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal". *Administrative Science Quarterly*, 21: 571-597.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). "Visionary Leadership Theory". *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications, 2004/16.Feb.2011: 1615-1619.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?". *Academy of Management Executive*, 5(2): 48-60.
- Kocabaş F. (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği". *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13: 247-252.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Konan, N. ve Kırbaç, M. (2013). "Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik", 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı*, Marmara Üniversitesi, 07 - 09 Kasım 2013, İstanbul, 62-64.
- Kondakçı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). "Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 155-175.

- Konrad, E. ve Kranjcec, R. (1997). "A Comparison of Implicit Leadership Theories Of Managers and Students". *Review of Psychology*, 4(1-2): 41-47.
- Korkut, H. (1992). "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları". *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1): 159-174.
- Korkmaz, M. (2007). "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49: 57-91.
- Kotter, J.P. (1990). "Liderler Gerçekte Ne Yapar"., Çev. M. İnan, *HBR 10 Must Reads Liderlik*, Optimist Yayınları, (2011), 53-76.
- Kotter, J. P. (1995). "Değişimi Yönetmek". Çev. M. İnan, *HBR 10 Must Reads Değişim*, Optimist Yayınları, (2011): 7-27.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, USA, 2012.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1990). "The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders". *Management Review*, (January 1990): 29-33.
- Kozak M. A. ve Güçlü, H., (2003). "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme: Eskişehir". *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), İnternet adresi: <http://www.isgucdergi.org>. (erişim tarihi: 05.05.2014).
- Kozak, M. A. ve Genç, V. (2014). "Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(14): 81-92.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N. (2008). "Otelcilik Endüstrisine Giriş" N. Kozak (Ed.). *Otel İşletmeciliği*, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 1-22.
- Kozak, N. (2012). *Turizm Pazarlaması*. Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2015). *Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar*. Yenilenmiş 17. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köksal, O. (2011a). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Köksal, O. (2011b). "Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1): 55-72.
- Kritsonis, A. (2005). "Comparison of Change Theories". *International Journal Of Management, Business, and Administration*, 8(1): 1-7.



- Kubr, M. (2010). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*. 4. Baskı, MPM Yayınları, Yayın No:711, Uluslararası çalışma Örgütü Cenevre.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Öz Yeterliliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, O. (2012). *Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, YİGM, 2014.
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M. Simpson, D. (2002). "Assesing Organizational Readiness For Change", *Journal Of Substance Abuse Treatment*, 22: 197-209.
- Lievens, F., Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997) "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 6(4): 415-430.
- Locke Edwin A. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. Lexington Books, USA.
- Lunenburg, F. C. (2010). "Managing Change: The Role of the Change Agent". *International Journal Of Management, Business, and Administration*, 13(1): 1-6.
- Luthans F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence – Based Approach*. 12th Edition, McGraw-Hill, USA.
- Manning, T. (2012). "Managing Change In Hard Times". *Industrial and Commercial Training*, 44(5): 259-267.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1991). "Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership", <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Manz-SuperLead.pdf>. (erişim tarihi: 20.05.2014): 18-35.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. Published by Berrett-Koehler Publishers, California.
- Masry, S. E., Kattara, H. ve Demerdash, J. E. (2004). "A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt". *Anatolia:An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2): 109-124.
- Maviş, F. (2006). *Otel Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*. Çev: Ö. L., Met, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 14, U.Ü., İ.İ.B.F. işletme İktisadi ve Muhasebe Araştırma Uygulama Merkezi Yayın No: 14, Ceylan Matbaacılık, Bursa.
- Memişoğlu, S. P. (2001). “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”. *A.I.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-97.
- Metcalfe, B. A. ve Metcalfe, R. J. A. (2001). “The Development Of a New Transformitonal Leadership Questionnaire”. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 1-27.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 123-140.
- Miller, F. A. (1998). “Strategic Culture Change: The Door To Achieving High Performance and Inclusion”. *Public Personal Manegement*, 27(2):151-160.
- Mindgarden. (2010). *MLQ Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Multirater Report*.
- Mohr, J. M. (2013). “Wolf In Sheep’s Clothing Harmfull Leadership With A Moral Façade”. *Journal Of Leadership Studies*, 7(1): 18-32.
- Mohtsham, S. M. (2007). “Vision and Visionary Leadership – An Islamic Perspective”. *International Review of Business Research Papers*, 3(2): 246-277.
- Montana, P. J. ve Charnov, B. H. (2008). *Management, Fourth Edition*. Barron’s Educational Series, Inc., USA.
- Moran, J. W. ve Brightman, B. K. (2000). “Leading Organizational Change”. *Journal Of Workplace Learning*, 12(2): 66-74.
- Moran, J. W. ve Brightman, B. K. (2001). “Leading Organizational Change”. *Career Development International*, 6(2): 111-119.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S. ve Kijowska A.(2007). “Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect Of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment”. *Journal of Research in Personality*, 41: 259-275.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik*. Gözden Geçirilmiş 19. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”. *Kamu-İş*, 10(2): 153-171.
- Muscalu, E. (2014). “Organizational Culture Change In The Organization”. *Management and Economics*, 4(76): 392-396.

- Myungweon, C. (2011). "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review". *Human Resource Management*, 50(4): 479-500.
- Nigmatullina, K. (2011). *Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Nikezic, S., Puric, S. ve Puric, J. (2012). "Transactional and transformational Leadership: Development Through Changes". *International Journal For Quality Research*, 6(3): 285-296.
- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2007). "Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment". *Journal Of Change Management*, 7(3-4): 291-313.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sixth Editon, Sage Publ, USA.
- Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature". *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355-361.
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Okumuş, F. ve Hemmington, N. (1998). "Barriers and Resistance To Change In Hotel Firms: An Investigation At Unit Level". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7): 283-288.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. 2. Bası. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Olkun, S. (1996). "Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(1): 565-574.
- Oxtoby, B., Mc Guinness, T. ve Morgan, R. (2002). "Developing Organisational Change Capability". *European Management Journal*, 20(3): 310-320.
- Ölçer, F. ve Özyılmaz, A. (2007). "Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2): 67-94.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü Liderlik) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özalp Türetgen, İ. ve Cesur, S. (2010). “İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”. *Yönetim*, 21(67): 52-66.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.
- Özbek, O. (2003). “Stratejik Planlama ve Yönetim”, C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 301-311.
- Özdemir, M. (2012). “Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4): 575-598.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. 4. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Dönüşüm; Eğitimde Yeni Değerler*. 4. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Özen Kutanis, R. (2004) "Yeni Liderlik Yaklaşımları: Sakarya Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma". *Tarih-Siyaset-İktisat-Yönetim*, Cumhuriyetimizin 80. Yılına ve Ali Fuat Cebesoy'un Anısına Armağan, 1-26.
- Özen, Ş. (1991). “Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4): 89-106.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özgen, I. ve Günlü, E. (2008) “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi”, F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara, 371-400.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (2001). “Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4): 109-139.
- Özözer, Y. (2012). *Değişimi Yönetmek ve Liderlik Etmek*. Akademi Consulting&Training, Ankara.
- Öztop, S. (2014). “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 299-316.

- Öztürk, A. ve Ünlücan, D. (2001). “Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8): 238-248.
- Quong, T. ve Walker, A. (2010). “Seven Principles of Strategic Leadership”. *ISEA*, 38(1): 22-34.
- Patiar A. ve Mia, L. (2009). “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotel in Australia”. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 254-262.
- Paton, R. A. ve McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 2nd Edition, Sage Publications, Great Britain.
- Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). “The Nature And Implications Of Contextual Influences On Transformational Leadership: A Conceptual Examination”. *Academy Of Management Review*, 22(1): 80-109.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. TODAİE Yayını, Ankara.
- Pınar, İ. (1999). “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı”, *Yönetim*, 34: 24-40.
- Pielstick, D. (1998). “The Transforming Leader: A Meta Ethnographic Analysis”. [www.ila-net.org/publications/proceedings/1998/pielstick.pdf](http://www.ila-net.org/publications/proceedings/1998/pielstick.pdf), (erişim tarihi: 20.09.2015): 1-17.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Robert H. Moorman ve Richard F. (1990). “Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers’ Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors”. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D. ve Singleton, L. (2008). “Challenges Facing Change Management Theories And Research”. *Delhi Business Review*, 9(1): 1-20.
- Rafferty, Allannah E. ve Griffin, Mark A. (2004). “Dimensions of Transformational Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329-354.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Tenth Edition, International Edition, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, USA.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition, Prentice Hall, Pearson Education International, USA.
- Romanelli, E. ve Tushman, M. L. (1994). “Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test”. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1141-1166.

- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). "Narcissistic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 17: 617-633.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. 3. Basım, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Samen, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 363-378.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 161-200.
- Sapru, R.K. (2009). *Administrative Theories and Management Thought*. Second Edition, Prentice-Hall, New Delhi.
- Sarp, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Siyasal Kitabevi, Lefke.
- Sastry, M.A. (1997). "Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change". *Administrative Science Quarterly*, 42, June: 237-275.
- Sayılı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, Ocak – Haziran: 193-210.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Schmidt, W. V., Conaway, R. N., Easton, S. S. ve Wardrope, W. V. (2007). "Communicating Globally; Inter Communication and International Business", Sage Publications, Inc, USA. [http://www.sagepub.com/upm-data/14117\\_Chapter7.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/14117_Chapter7.pdf). (erişim tarihi: 20.05.2014): 123-141.
- Sığrı, Ü., Tabak, A. ve Güngör, H. (2010). "Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17): 51-66.
- Sığrı, Ü. ve Tığlı, M. (2006). "Hofstede' nin " Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1): 321-342.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S. ve Jang, Y. S. (2014). *Classics Of Organization Theory*. Eighth Edition, Cengage Learning, USA.

- Shareef, R. (1991). "Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations". *Organizational Dynamics*, 20(1): 50-62.
- Shamir, B. ve Eliaz, G. (2005). "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development". *The Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). "The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory". *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Sosik, J. J., Potosky, D. ve Jung, D. I. (2002). "Adaptive Self-regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance". *The Journal of Social Psychology*, 42(2): 211-232.
- Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik*, Çev: Öktem, L. ve Kantemir, E., Sinpaş GYO Kitapları, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Spillane, J. P. (2005). "Distributed Leadership". *The Educational Forum*, 69 Winter: 143-150.
- Stodgill, R. M. (1963). "Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII", *Fisher College of Business The Ohio State University*, Columbus.
- Strebel, P. (1996). "Why Do Employees Resist Change". *Harvard Business Review*, May-June. 86-92.
- Süzer, H.D. (2006). "Uyumlu Lider Performansı Arttırır", <http://www.capital.com.tr/uyumlu-lider-performansi-arttirir-haberler/18680.aspx>, (erişim tarihi: 20.05.2014)
- Şahin, Ş. (2014). "Bilişim Sistemleri Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri". *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(6): 43-56.
- Şenel, M. (2011). *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Geliştirilmiş 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şentürk, F. K. (2014). *Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. () “Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış”, 1-6.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). “Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 1-14
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). “Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40 (Nisan): 97-138.
- Taş, A. (2009). “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2): 1-18.
- Taşdemir, E. (2009). “Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Güz, 29: 149-165.
- Taşkıran, E. (2006). “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2): 169-184.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TDK, <http://www.tdk.gov.tr/>, 2015
- Teke, M., Tabak, A., Kabak, M., Çelik, M., Uysal, M. P. ve Köse, E. (2010). “Örgütsel Değişim Ölçüm Aracı Geliştirmede Analitik Hiyerarşi Yöntemi Ve Bulanık Bilişsel Haritalama: Bir Örnek Olay Uygulaması”. *KHO Bilim Dergisi*, 20(1): 61-85.
- Tekeli, İ. ve Şaylan, G. (1975). “Danışmanlık Kuramı”. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2): 81-107.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tetik, N. ve Ören, V. E. (2007). “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 34: 74-86.



- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçinkaya, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21: 84-106.
- Tezcan, M. (1980). “Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5(25): 28-40.
- Tikici, M., Aksoy, A. ve Derin, N. (2006). “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15): 20-33.
- Toastmasters International, (2011). “The Visionary Leader”, *The Leadership Excellence Series*, Rev. 5/2011 Item 311A: 1-8.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Töremen, F. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1): 185-202.
- Tripathi, P. C. ve Reddy, P. N. (2008). *Principles Of Management*. Fourth Edition, McGraw-Hill Companies, New Delhi.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Ekin Yayınları, Bursa.
- Tunçer, P. (2013a). “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406.
- Tunçer, P. (2013b). “Değişim Yönetimi”. *International Journal Of Social Science*, 6(2): 891-915.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/>, (erişim tarihi: 09.05.2014)
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tushman, M. L. ve Romanelli, E. (1985). “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation”. *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222.
- Tübitak, [http://biltek.tubitak.gov.tr/merak\\_etikleriniz/index.php?kategori\\_id=2&SORU\\_ID=938](http://biltek.tubitak.gov.tr/merak_etikleriniz/index.php?kategori_id=2&SORU_ID=938), (erişim tarihi: 21.05.2014).
- Türksoy, A. (2005). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Ege Üniversitesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2): 11-18.

- Türksoy, A. ve Türksoy, S. S. (2007). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1): 83-104.
- Tüzün, İ.K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık: 93-118.
- Tracey, J. B., ve Hinkin, T. R. (1994). “Transformational Leaders in the Hospitality Industry”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2): 18-24.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.
- Ulutaş, M. (2011). “Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 14(1-2): 13-30.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- US Army (2008). *Foundations Of Leadership, MSL II*. Revised Edition, Pearson Custom Publishing, USA.
- Uslu, Y. D. (2011). “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 419-443.
- Uymaz, A. O. (2013). “Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75): 37-57.
- Ülgen, H. (1989). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İ.Ü. Rektörlüğü Yayın No: 3551, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 212, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2014.
- Ünal, I. “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim”, 443-458.
- Ünal, M. (2012). *Pusula Tipi (360 Derece) Liderlik Modeli*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Van de Ven, A. H. ve Poole, M. S. (1995) “Explaining Development and Change In Organizations”. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Verma, J. P. (2013). *Data Analysis Management With Spss Software*. Springer, New Delhi.

- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation In Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, N. J.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. C. (1995). "Situation Effects and Levels Of Analysis In The Study Of Leader Participation". *Leadership Quarterly*, 6(2): 169-181.
- Waldman, D. A., Javidan, M. ve Varella, P. (2004). "Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory". *The Leadership Quarterly*, 15: 355-380.
- Waterman, R. H., Peters, T.J. ve Philips, J. R. (1980). "Structure Is Not Organization". *Business Horizons*, June: 14-26.
- Werther, Jr. W. B. (2003). "Strategic Change And Leader-Follower Alignment", *Organizational Dynamics*, 32(1): 32-45.
- Wheatley, J. (2015). "Leading Organizational Change With Safety". *Professional Safety*, AUGUST 2015: 28-31.
- Wilkins, A.L. ve Dyer, W.G. (1988). "Toward Culturally Sensitive Theories Of Culture Change". *Academy of Management Review*, 13: 522-533.
- WorldWork Ltd., (2014). "International Competency Set". Retrieved From <http://www.worldwork.biz/legacy/www/docs3/competencies.html>. (erişim tarihi: 20.01.2014)
- Worley, C. G. ve Lawler, III, E.E. (2009). "Building Change Capability At Capital One Financial", *Organizational Dynamics*, 38(4): 245-251.
- Wu, M. ve Li, C. (2012). "How Chinese Paternalistic Leadership Affects Subordinates' Performance and Behavior". *International Association for Chinese Management Research*, Chinese Management Insights, Research Highlights, (2012): 1-4.
- Yahyagil, M. Y. (2001). "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik". *Yönetim*, 12 (38): 7-16.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z. ve Demirel, Y. (2009). "Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1): 48-69.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik". *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2): 109-119.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 51-69.
- Yeşil, S. (2009). "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka". *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 100-131.

- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 333-350.
- Yıldız, N. (2012). “Yeni Zamanlar” ve Yeni Liderlik Anlayışı”. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 11(1): 119-134.
- Yukl, G. (1999). “An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories”. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yücel, İ., McMillan, A. ve Richard, O. C. (2014). “Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment”. *Journal of Business Research*, 67: 1170-1177.
- Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlavaj, M. (2009). “Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning”. *Journal For East European Management Studies*, 2/2009: 144-165.
- Zaim, H. (2001). "Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon". *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 51(2): 125-139.
- Zaleznik, A. (1990). “Managers and Leaders: Are They Different?”. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Zel, U. (1997). “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik Karşılaştırılması”. U. Zel (Ed.). *Kişilik ve Liderlik*. 3. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 230-245.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. 3. Basım, Nobel Yayın, Ankara.
- Zhu, W., Chew, I. K. H. ve Spangler, W. D. (2005). “CEO Transformational Leadership and Organizational Role of Human-Capital-Enhancing, Human Resource Management”. *The Leadership Quarterly*, 16(1): 39-52.
- <http://www.haberler.com/toksik-liderlik-kiskaci-4938875-haberi/>. (2013). “Toksik Liderlik Kıskaçı”, (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://harrykraemer.org/books/from-values-to-action/>. (erişim tarihi: 20.05.2014).
- <http://www.nedirnedemek.com/toksik-etki-nedir-toksik-etki-ne-demek>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://www.psikiyatr.com/kisiliknarsist.htm>. (erişim tarihi: 09.05.2014).
- <http://tl.wikipedia.org/wiki/Simbiosis>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://www.saglikterimleri.com/5592-toksik-nedir.html>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS208-3.3.9.1-Values-Based-Leadership-FINAL.pdf>, (erişim tarihi: 20.05.2014), 1-4.

- <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/narsisizmveliderlik.htm>, (erişim tarihi: 05.05.2014).
- <http://strateji.nedir.com/#ixzz31x8WM6vd>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://www.temelaksoy.com/Hizmetkar-Liderler/>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <http://www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir/>. (erişim tarihi: 21.05.2014).
- <https://tr.wikipedia.org/wiki/Narsisizm>, (erişim tarihi: 05.05.2014).
- <http://yscouts.com/10-transactional-leadership-characteristics/>, (erişim tarihi: 26.10.2015).

## EK 1- BİREYSEL VE KURUMSAL ÖZELLİKLER FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket, “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezine veri toplanması için hazırlanmıştır. **Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle akademik alanda kullanılacaktır. Kurum ve kişi isimleri kesinlikle paylaşılmayacak ve kullanılmayacaktır.** İlgi ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Gürkan ALAGÖZ  
Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A. B. D.  
Doktora Öğrencisi  
E – posta: gurkan.alagoz.yls@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Ali Cüneyt ÇETİN  
Akdeniz Üniversitesi  
Alanya İşletme Fakültesi  
Ekonomi ve Finans Bölümü  
E – posta: cuneytcetin@akdeniz.edu.tr

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaşınız: .....
3. Medeni Durumunuz:  Bekar  Evli
4. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Önlisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Turizm eğitimi aldınız mı?  Evet  Hayır  
(.....)  
Cevabınız evetse nerede bu eğitimi aldığınızı lütfen belirtiniz.
6. Liderlik eğitimi aldınız mı?  Evet  Hayır
7. Aylık Geliriniz:  5000 TL altında  5001 TL ve üzeri
8. İşletme Türü:  Zincir Otel  Bağımsız Otel
9. Yönetim Şekli:  Sahip Yönetici  Profesyonel Yönetici
10. Otelinizdeki çalışan sayısı kaçtır?  
.....
11. Otelinizin Pansiyon Türü:  
 Oda ve Kahvaltı  Yarım Pansiyon  Tam Pansiyon  Her şey Dahil
12. Faaliyet süresi bakımından oteliniz:  
 Bütün Yıl faaliyet gösterir.  Mevsimlik/Sezonluk faaliyet gösterir.
13. Sektör deneyiminiz: (Lütfen yıl olarak belirtiniz.)  
.....
14. Yöneticilik deneyiminiz: (Lütfen yıl olarak belirtiniz.)  
.....
15. Bu Oteldeki Çalışma Süreniz: (Lütfen yıl olarak belirtiniz.)  
.....
16. İşletmedeki pozisyonunuz?  
 Üst Düzey Yönetici  Genel Müdür

## EK 2- ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ ÖRNEK MADDELER

<b>LİDER FORMU</b>						
<p>Bu kısım size liderlik tarzınızı tanımlamada yardımcı olacaktır. Liderlik tarzınızı algıladığımız gibi tanımlayınız. Lütfen aşağıda gösterilen derecelendirmeyi kullanınız.</p> <p><b>1=HİÇBİR ZAMAN</b>  <b>2=ARADA BİR</b>  <b>3=BAZEN</b>  <b>4=OLDUKÇA SIK</b>  <b>5= HER ZAMAN OLMASA DA ÇOK SIK</b></p>		Hiçbir Zaman	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman Olmasa da Çok Sık
	Madde	1	2	3	4	5
1	Çaba göstermeleri karşılığında çalışanlarıma destek olurum.	1	2	3	4	5
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
27	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.	1	2	3	4	5
30	Çalışanlarımın sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5

### EK 3- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ

Bu kısımdaki ifadeler otelinizdeki örgütsel değişimi ölçmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda gösterilen derecelendirmeyi kullanınız. <b>1= HİÇ KATILMIYORUM</b> <b>2= KATILMIYORUM</b> <b>3= KARARSIZIM</b> <b>4= KATILYORUM</b> <b>5= TAMAMEN KATILYORUM</b>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	İfade	1	2	3	4	5
1	Çalışanlarımıza otelimizin değişim ve ilerleme hedefleri hakkında düzenli bilgi verilir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarımıza otelcilik sektöründeki değişimler ve yeniliklerle ilgili bilgilendirmeler yapılarak farkındalık oluşturulur.	1	2	3	4	5
3	Otelimizde çalışanlarımızın değişime odaklanmasını ve motive olmalarını sağlamak için onlarla zamanında iletişim kurulur.	1	2	3	4	5
4	Tüm çalışanlarımız gerçekleştirilen değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarımızın değişime uyumunu kolaylaştırmak için, değişimin her aşamasında değişen unsurlara yönelik eğitim verilir.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarımıza yaptıkları işlerle ilgili tüm kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi için gereken bilgi ve beceri eğitimleri verilir.	1	2	3	4	5
7	Yönetimimiz çalışanlarımıza değişim için verilen eğitimleri önemser ve kontrolünü sağlar.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın davranışsal gelişimi ve değişimine yönelik eğitim programlarından yararlanır.	1	2	3	4	5
9	Otelimizde değişim çalışanların bireysel bilgi ve tutumlarını geliştirerek gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
10	Otelimizde değişimin neden olduğu/olacağı sorunlar eğitim ve iletişimle çözülür.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarımızın değişim uygulamalarına katılımı teşvik edilir.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlarımız değişim sürecinin en önemli parçasıdır.	1	2	3	4	5
13	Otelimizde yönetim katılımı ve işbirliği esasına dayanır.	1	2	3	4	5
14	Değişim kararları değişimden etkilenen çalışanlara ve bölümlere danışarak alınır.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarımızın değişim amacını benimsemesi için bir motivasyon stratejisi uygulamaktayız.	1	2	3	4	5
16	Yeni fikirler üreten ve yaratıcı/yenilikçi şeyler ortaya koymaya çalışan çalışanlarımız ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
17	Örgütsel değişim amacına katkı sağlayan çalışanlarımız terfi, ikramiye, zam ve manevi kazanç gibi unsurlarla ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
18	Otelimiz yeni çıkan Önbüro – Kat hizmetleri – Yiyecek İçecek otomasyonu teknolojilerini takip eder ve uygular.	1	2	3	4	5
19	Otelimiz çağı yakından takip eder ve sosyal ağlardan faydalanma, internet üzerinden pazarlama gibi yeni çıkan teknolojilerden faydalanır.	1	2	3	4	5
20	Otelimizde değişim çabalarının işletme kültürüne tam anlamıyla nüfuz etmesi için tüm çalışanlarımız gayret gösterir.	1	2	3	4	5
21	Otelimizdeki örgüt kültürünün analizi ve değerlendirilmesiyle değişime uygunluk tespit edilir.	1	2	3	4	5
22	Bölüm şefleri ve müdürleri değişimi gerçekleştirmek ve yaptıkları işleri benimsetmek için çalışanlara danışmanlık yaparlar.	1	2	3	4	5



23	Otelimizde yaşanan değişimin sonucunda istenen ve beklenen sonuçlar elde ediliyorsa, değişim konusunda kararlı ve tutarlı tutum sergilenir.	1	2	3	4	5
24	Otelimizde iletişimi etkinleştirmek ve katılımı arttırmak için, hiyerarşiden uzak ve sadeleştirilmiş bir yönetim anlayışı hakimdir.	1	2	3	4	5
25	Otelimizde bölüm içi ve bölümler arası ekip çalışması, işbirliği ve koordinasyon geliştirilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
26	Otelimizde değişimin bir gereği olarak iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu yapma gibi tekniklerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
27	Otelimizde tutarlı bir değişim vizyonu ve stratejisi vardır.	1	2	3	4	5
28	Üst yönetimin değişimler gerekli olduğunda uygulamak için net bir değişim planı bulunur.	1	2	3	4	5
29	Otelimizde değişimler yaşandıktan sonra durum değerlendirmesi yapılır.	1	2	3	4	5

## EK 4- ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

For use by Gurkan Alagoz only. Received from Mind Garden, Inc. on October 23, 2014



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve Soyadı** : Gürkan ALAGÖZ

**Doğum Yeri/Tarihi** :Bartın / 27.07.1983

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Amasra Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 2001

**Lisans Diploması** : Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, 2006

### **Yüksek Lisans**

**Diploması** : Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği  
Ana Bilim Dalı, 2009.

**Tez Konusu** : Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4  
ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama

**Doktora Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği  
ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya 2016

**Tez Konusu** : Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi:  
Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

**Yabancı Dil** : İngilizce

### **Bilimsel Faaliyetler**

#### **Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler:**

Akay, B., Baldır, F. ve Alagöz, G. (2011). "İsparta'nın Alternatif Turizm Türlerinin Pazarlanabilirliği: Kamu ve Özel Sektör Temsilcilerinin Bakış Açıları". Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu *1.Uluslararası 4.Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 73-82.

#### **Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:**

Alagöz, G., Güneş, E. ve Uslu, A. (2015). "Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Sürdürülebilir Turizme Bakış Açısı: Bir Alan Araştırması". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(14): 83–98

**Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler:**

Alagöz G., Güneş E. ve Uslu A. (2015). "Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Sürdürülebilir Turizme Bakış Açısı: Bir Alan Araştırması", *Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Gümüşhane, 16-18 Mayıs 2015, 235-246.

Güneş E., ve Alagöz G. (2015). "Erzincan Ergan Dağı Kış Turizm Merkezine Yönelik Sürdürülebilir Turizm Önerileri". *Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Gümüşhane, 16-18 Mayıs 2015, 723-735.

Başar B., Güneş E. ve Alagöz G. (2015) "Kış Sporcuları Bakış Açısından Erzurum-Palandöken Kış Turizm Merkezinin Değerlendirilmesi". *I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Erzincan, 7-9 Nisan 2016, 255-255.

**İş Deneyimi**

**Stajlar** : Phaselis Princess Hotel Kemer/Antalya  
 Ador Palm Beach Hotel Kemer/Antalya  
 Kapadokya Dedeman, Nevşehir  
 Club Pascha Bay Blue Village, Alanya/Antalya

**Çalıştığı Kurumlar** : Erzincan Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu

**E-Posta** : gurkan.alagoz.yls@gmail.com