

Subject Area
Management and
Organization

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 105
PP: 4382-4393

Arrival
15 November 2022
Published

31 December 2022
Article ID Number
67092

Article Serial Number
30

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/8/sss.67092>

How to Cite This Article
Özkan, Ö. & Özmutaf, N. M. (2022). "Değişim Liderliği ve Organizasyonu Etkileyen Temel Dış Değişimsel Boyutlar: İzmir İlinde Bir Araştırma"
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587)
Vol:8, Issue:105;
pp:4382-4393



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Değişim Liderliği ve Organizasyonu Etkileyen Temel Dış Değişimsel Boyutlar: İzmir İlinde Bir Araştırma

Main External Change Dimensions Affecting Change Leadership and Organization: A Research in Izmir

Ömer Özkan ¹ Nezih Metin Özmutaf ²

¹ Dr., İzmir, Türkiye

² Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların algıları çerçevesinde, organizasyonu etkileyen dış çevresel değişimlerin yöneticilerin sahip olması gereken değişim liderliği niteliklerine etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede hazırlanan anket, Nisan 2022– Eylül 2022 tarihleri arasında enerji sektörlerinde yer alan 413 bireye (yönetici, diğer) yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Faktör analizleri bulguları sonucunda, "temel değişim liderliği niteliği", "dış çevresel profil" ve "pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar" şeklinde üç faktör oluşmuştur. Katılımcılar üç faktörü de ileri düzeyde önemsemektedirler. Faktörler arasında pozitif yönde orta ve yüksek düzeyde korelasyonlar belirlenmiştir. Ayrıca, yapısal eşitlik modeline göre, "Dış çevresel profil" ile "pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar" yüksek düzeyde etkileşim içindedir. Bunun yanı sıra, "dış çevresel profil", "temel değişim liderliği niteliğini" önemli düzeyde etkilemektedir. Diğer taraftan, "pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonların" ise, "temel değişim liderliği niteliğini" etkileme düzeyinin önemsiz olduğu da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Liderliği, Değişim Boyutlar, Etki

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the effect of external environmental changes affecting the organization on the changeable qualities that managers should have, within the framework of employees' perceptions. The questionnaire prepared within this framework was applied to 413 individuals (manager and other) in the energy sectors face-to-face and online between April 2022 and September 2022. As a result of the factor analysis findings, "basic change leadership quality", "external environmental profile" and "market oriented; conditions, actors and integrations". Participants attach great importance to all three factors. Positive moderate and high correlations were determined between the factors. In addition, according to the structural equation model, "External environmental profile" and "market oriented; conditions, actors and integrations" are highly interactive. In addition, the "external environmental profile" significantly affects the "basic change leadership quality". On the other hand, "market oriented; conditions, actors and integrations", the level of influencing the "basic change leadership quality" was also determined to be insignificant.

Keywords: Change Leadership, Change Dimensions, Influence

1. GİRİŞ

Küreselleşen ve teknolojik yeniliklerin sürekli bir şekilde yaratılarak insanlık hizmetine sunulduğu günümüz dünyasında değişimin varlığı adeta rutin hale gelmiştir. Diğer bir deyişle, değişim süreçleri çoklu bir etkileşim içinde yeni değişimleri beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar da bu sözü edilen çoklu değişime ayak uydurabildikleri ölçüde ayakta durabilmekte ve geleceğe güvenle bakarak büyüme ve gelişme süreçlerini hayata geçirme eğilimini sergilemektedirler.

Değişimin yoğunluğu ve derinliği içinde organizasyonlar ve yöneticiler stratejik bir bakış açısı ile hem organizasyonu hem de yönetim şekillerini liderlik çerçevesinde rasyonel bir zemine oturtma çabası içine girmektedir. Doğal olarak bu kapsamda yöneticilerin değişim liderliği niteliklerini geliştirerek yöneltme işlevini dinamik bir çerçevede uygulamak için zihinsel, fiziksel ve sosyal çaba içinde oldukları ifade edilebilir. Zaten liderliğin temel çıkış noktasının da rutinliğin ortadan kaldırılması için yöneticilerde bulunması gereken yöneltme yönelimli niteliklerin açığa çıkarılmasından başka bir şey olmadığı belirtilebilir.

Dolayısıyla, dış çevredeki değişimler bir taraftan organizasyonu etkilerken bu değişimlerin yöneticilerin liderlik niteliklerini de etkilediği doğal olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede, bu araştırma kapsamında, hem yönetim literatürüne hem de uygulamaya yönelik temel katkı olarak, organizasyonu etkileyen dış çevresel değişimlerin yöneticilerin sahip olması gereken değişimsel niteliklerine etkisine çalışan algıları çerçevesinde açılımlar getirilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu, Nisan 2022– Eylül 2022 tarihleri arasında enerji sektörlerinde yer alan 413 bireye uygulanmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Değişim Liderliği

Liderliğin informallik boyutuyla, yöneticiliğin doğasında yer alan formallığın statikliği beraberinde getirmesi riskini minimize edici olduğu, bunun da dış çevredeki değişimlere uyum için önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilebilir. Bu nedenle liderliğin yöneticilikten farklı olarak organizasyonda değişimi yaratıcı işlev gördüğü ortaya konulabilir (Lunenburg, 2011: 1). Burada yönetici gücü formallikten alırken liderlikte güç informallığe yani yöneticinin kişisel yeterliliklerine endekslenmektedir. Bu çerçevede liderliğin ağırlıklı olarak öne çıktığı yönetim fonksiyonu ise, yöneltme olarak belirtilebilecektir (Jago, 1982: 316). Bu çerçevede yönetici liderlik nitelikleri kapsamında çalışanları değişim odaklı şekilde yöneltici bir davranış içinde olabilecektir.

Diğer taraftan liderlik teori ve yaklaşımlarla açıklanan sofistike bir konudur. Bu bağlamda, temel olarak liderlik teorileri, özellikler, davranışsal ve durumsal kapsam içinde konuya yaklaşırken, liderlik yaklaşımlarının ise, çok sayıda farklı liderlik yaklaşımları (stratejik liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik vb.) çerçevesinde tamamlayıcı, bütünleştirici ve geliştirici rol oynadığı ifade edilebilir. Ancak günümüz koşullarında, açık sistem çerçevesinde, dış çevredeki sürekli değişime proaktif biçimde uyum sağlayabilmek için hangi tür liderlik tarzı benimsenirse benimsensin, dış çevreye uyumsal dinamikliğin mutlak gerekliliği belirtilebilecektir (Koçel, 2020: 379).

Konuya liderlik rolleri açısından yaklaşıldığında ise, Mintzberg'in (1973) ortaya koyduğu liderlik rolleri olan kişilerarası roller (İKY faaliyetleri ve davranışsal kapsamda vb.), bilgilendirme rolleri (bilgiyi elde etme, diğerlerine iletme vb.) ve karar verme rollerinin (değişimi destekleme, karar verme, kaynak paylaşımı, problemleri çözebilme vb.) de aslında değişime odaklı olarak ortaya konulması gerektiği belirtilebilecektir.

Değişim liderliğinin, kendisini takip eden takipçilerini etkileyecek bir şekilde vizyon, misyon, değerler, ilkeler ve hedefler belirleme ve bu çerçevede ilham vericiliği içermekte olduğu (Simola vd.,2010: 180), ekip çalışmalarını ve katılımcı şekilde fikirleri önemseydiği (Erkuş ve Günlü, 2008: 191), izleyenlerin gereksinimlerinin farkındalık ve giderilmesi çabasını içerdiği (Conger, 1989), hedef yeniden tanımlama ve yönelimli sistemleri öngördüğü (Leithwood, vd., 2006; 201-227), geleceği vizyoner bir şekilde konumlandığı (Erçetin, 2000: 93) bütünsel iş odaklı bir vizyonu ortaya koyduğu (Meriwether ve Duyar, 1997: 9) belirtilebilir.

Değişimselliğin ortaya konulabilmesi ve rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması için durumsal analizlerin de gerçekleştirilmesi önemlidir. Değişim liderliğinde harekete geçirici olma (Bass ve Riggio, 2005: 10), talepleri karşılayabilme (McMurray vd., 2010), koşulları irdeleyerek ayrıntısal tahminlerde bulunabilme (Erarslan, 2011: 20) durumsallığın analizi ile anlam kazanabilecektir. Bu çerçevede zayıf yönlerin güçlendirilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi de uygulamada önem arz etmektedir.

Stratejik planlama ve uygulama süreçleri değişimsellik açısından önemli diğer bir boyut olarak belirtilebilir. Tarihte kazanmak için gerekli bir yönelim olarak tanımlanan strateji (Wing, 1991: 5), amaç ve hedefler doğrultusunda uzun soluklu izlenen bir yol çerçevesinde ifade edilen (Mintzberg ve Waters, 1985: 257) gerektiğinde köklü değişimleri ve yenilikleri içeren bir yapıya sahiptir (Dess ve Miller, 1993: 316). Değişim liderliğinin de bu bağlamı içinde yer alacağı gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca, stratejilik tedarik, ürün / hizmet üretimi, pazar ve satış ve satış sonrası vb. gibi tüm süreçlerde farklılaşmayı önemseyici şekilde ortaya çıkabilecektir ki değişimsellik de zaten burada fiili farklılaşma ile iç içe bir süreç şeklide gerçekleşebilecektir.

Değişimin bir diğer boyutu da iç ve dış paydaşlardaki etkileşimle ortaya konulan bir süreçtir. Özellikle dış çevrede yaşanan değişimlerin organizasyonu pozitif çerçevede yansılabilmesi oldukça önemlidir (Dinçer, 2003: 52-54; Eren, 1993: 340-341). Değişim liderliği, bu çerçevede bütünleştirici ve öncü rol oynayabilecektir.

Değişimselliğin yaşanabilmesi açısından proaktif davranış sergilemede önemlidir. Proaktiflikte öngörme, inisiyatif alma, mobilize olma ve problemleri rasyonel şekilde çözümlenebilme öne çıkmaktadır (Frese, vd., 1997; 139-161). Değişimsel liderlikte bu bağlam özgüvenli ve etkileyici bir çerçevede sağlanabilecektir.

Değişime motive olma da değişim liderliği çerçevesinde öne çıkarılabilecek bir konu şeklinde belirtilebilir. Motivasyon amaç ve hedeflere yönelimi kapsayan bir gerçekliktir. Amaç ve hedeflere yönelimde gereksinimlerin istenen düzeyde karşılanması (Budak ve Budak, 2010: 110) adaletli sağlanması ve moralin yüksek seviyede tutulması (Genç ve Halis, 2006: 51) önemlidir. Bu çerçevede bağlantılı olarak ödüle odaklanmanın da gerekliliği belirtilebilir. Ödüller maddi ve manevi (George ve Jones, 2012: 374) şekilde değişimselliği destekleyebilir. Doğal olarak değişim liderliği, hataların minimize edilmesinde de çaba harcayabilir (Avolio vd.,1999: 208-218).

Diğer taraftan, değişimselliğin sağlanmasında hem liderin hem de izleyenlerin değişime açık ve uyumlu olması önemlidir. Değişime fiziksel, zihinsel ve sosyal çerçevede uyum gösteren bir insan kaynağının oluşturulması bu

açından önemlidir (Özmutaf, 2007; 41-60). Burada çalışanlar değişim liderliği çerçevesinde değişime uyumlaştırıcı eğitimlerle desteklenebilir. Ayrıca değişimsellik bağlamında yeni ve faydalı fikirleri içerici yaratıcılığı destekleyen (Amabile vd., 2005; 372), orijinal olduğu kadar işlevsel ve çözüm odaklı (George and Zhou, 2001), inovatif bilgiye üreten ve paylaşan (Yazıcı, 2001: 56) çalışanların potansiyelini ortaya çıkarıcı bir bütünlük sağlanabilir. Bu çerçevede, değişim liderliğinin etkinliğinin yüksek olması için ise, çalışanların uyumsal bağlamda desteklenmesi ile değişime yönelik algı farkındalığı yaratılması tavsiye edilebilir (Hoffman, vd., 2011: 782).

2.2. Organizasyonel Değişim

Dış çevredeki sayısız aktör, etkileşim ve koşullar göz önüne alındığında, günümüz organizasyonlarının dinamik bir çerçevede ayakta kalabilmeleri ve gelişip büyümeleri için, sürdürülebilir şekilde değişime odaklanmaları bu bağlamda öncekine göre pozitif yönde farklı bir duruma gelmelerinin gerektiği belirtilebilir. Organizasyonlar değişim süreçlerinin eklenmesi ile birlikte dönüşüm de gerçekleşmiş olmaktadır.

Günümüz organizasyonlarında değişim en genel kapsamda statik veya dinamik farklı boyutlarda gerekli olabilir. Ancak dinamik çevresel koşullar ve açık sistem gerekliliği vb. nedenlerle planlı, aktif ve proaktif, gerektiğinde ani, makro mikro vb. şekilde olabilecektir.

Temel olarak organizasyonlarda değişimlerin ise, stratejik, teknoloji, inovasyon ve bilgi yönetimi, faaliyet süreçleri, davranışsal ve sosyal ilişkiler, uluslararasılaşma çerçevesinde beş boyutlu olarak ortaya konulması mümkündür:

- i. Stratejik açıdan değişim organizasyonun iç ve dış çevresini birlikte geniş çerçevede irdeleyen ve gerçekleştiren kapsamlı bir bütün şeklinde tanımlanabilir. Kotter Majör Organizasyonel Değişim modelinde (1995), küresel değişimler, pazarlardaki ve rekabet ortamındaki değişimlerin tehdit ve fırsatları beraberinde getirebileceğini bu sürecin ise, organizasyonda büyük ölçekli değişimlere (stratejik boyutlar ve süreçler, kültürel, yapısal, bilgi yönetimi, kaynak planlamaları, kalite konuları, birleşmeler, ortak girişimler, entegrasyonlar, yeni teknolojiler ve ürünler / hizmetler, yeni iş süreçleri, e-ticaret olanakları, öğrenen organizasyonlar vb. açısından) yol açabileceğini ortaya koymuştur (Daft, 2001). Bu çerçevede, varolan durumun ortaya konulmasına yönelik olarak varlıklar ve yeteneklerin teşhisi, SWOT, PEST analizleri türevleri, finansal analizler, paydaş analizleri vb. analizler gerçekleştirilebilir (Özmutaf, 2019: 24).
- ii. Teknoloji, inovasyon ve bilgi yönetimi çerçevesinde değişim, organizasyonda yeniliği yakalamak ve uymak için yeni bilgiler, makinalar, ekipmanlar, materyaller ve olanaklar organizasyonda yaratılır ve / veya transfer edilir (Costley ve Todd, 1991: 364-365).
- iii. Faaliyet süreçleri çerçevesinde değişim, İK'nın bilgi, beceri ve yeteneklerine yönelik değişimler, İK eğitimleri, kalite felsefesi, kaizen, yeniden süreçleme, değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı, yalın organizasyon, öğrenen organizasyonlar, kıyaslama, teknolojik çerçevede vb. felsefik ve uygulamalı yalınlar açısından değerlendirilebilir.
- iv. Davranışsal ve insan ilişkileri çerçevesinde değişimin merkezinde tutumlar, değerler, inançlar, fikirler, kişilik yapısı vb. yer almaktadır (Costley ve Todd, 1991: 364-365). Bandura, Sosyal Bilişsel Teorisi'nde (karşılıklı determinizm) kişisel faktörleri (içgüdü, dürtü, bireysel özellikler, bireysel motivatörler vb.), çevresel faktörler (durumsal etkiler ve davranışın olduğu ortam vb.) etkileyerek bireyde davranış değişikliğinin ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır (Bandura, 1986). Benzer şekilde, Prochaska ve Diclemente (1982) Transteoretik Model'inde davranışın süreçsel bir değişim olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede, birincisi aşamalı boyut (başlangıçta davranış değişikliğini düşünmeme, problemin farkına vararak davranış değişikliğini düşünme, davranış değişikliği için harete geçmeye hazırlık, harekete geçme, sürdürme), ikincisi deneyimsel boyut (bilişsel ve davranışsal çerçevede sergilenen problemi aşma yöntemleri; farkındalık, özdeğerleme, çevreyi yeniden tanıma, özgüçlenme vb.) ve üçüncüsü problemlerle karşılaştığında özgüçlenme aşabilme şeklindedir (Prochaska ve Velicer, 1997). Davranışsal ve insan ilişkilerine yönelik değişimler yönetsel süreçlerde liderlik, motivasyon, stres yönetimi, çatışma yönetimi, takımlar, iletişim, iş tatmini vb. adalet, bağlılık vb. açısından değişim süreçleri kapsamında değerlendirilebilir.
- v. Lokalden bölgesel oradan uluslararasılaşmaya ve küreselleşmeye doğru aynı zamanda organizasyonun uluslararasılaşma düzeyi çerçevesinde küreselleşmenin etkileri; çok yönlü ve derinliğine değişimler, ölçeğin büyümesi, jeopolitik ve jeostratejik bağlamlar, teknolojik yenilikler, finansal konular ve sorumluluklar, yasal gerekliliklere ve prosedürlere uyum, düzenlemeler, kültürel farklılıkların etkisi, iş yapış şekilleri ve iletişim şekillerindeki farklılıklar vb. açısından değerlendirilebilir (Özmutaf, 2019: 54-55). Bu çerçevede, ülke ve endüstri karakteristikleri, uluslararası ticari operasyonel konular ve bu çerçevedeki yönetsel deneyimler, ana

ülke ve merkez ülkenin yönetsel eğilimleri, rekabet stratejilerinin boyutları ve derinliği ve içsel boyutları ile içsel boyutların doğasının etkileşimi değişimde öne çıkabilecektir (Schuler, 2000: 252).

Literatür incelendiğinde, organizasyonel değişimle ilgili çalışmaların, tek düzeyli ve çok düzeyli değişim modelleri kapsamında ortaya konulduğu görülmektedir. Bu çerçevede organizasyonel değişimle ilgili çalışmalar, kurum, organizasyon, departman, gruplar / takımlar ve bireye odaklanabilmekte bunun yanı sıra sözü edilenleri bareberce de irdeleyebilmektedir. Bu çerçevede değişime, organizasyon içi ve dışı unsurlar, gereklilikler, etkenler ve aktörler vb. yöneltebilir. Ancak, çalışmaların temel çıkış noktası, örgüt içi nedenleri de etkisi altına alan dış çevredeki değişim, etkileşim ve dönüşüme uyumun sürdürülebilir bir yönde sağlanmasının gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir (Rafferty ve Griffin, 2008: 615-616).

Kurt Lewin (1940) planlı değişim modelinde, değişim sürecini çözülme (eskileri bırakarak fikir ve koşullara odaklanma, değişimde yeniye odaklanma, direnci kırabilme vb.), değişim (umut, buluş ve heyecan karışımı içinde yeni fikir ve uygulamaları hayata geçirme vb.) ve yeniden katılışma / donma (yeni koşullara uyum ve bütünleşme, yeni problemlerin üstesinden gelme vb.) olarak üç boyutta ortaya koymuştur (Newstrom ve Davis, 1997: 409).

Değişime karar verirken organizasyonun kurum felsefesi ve kültürü, stratejileri, politikaları, ölçüğü, yapısı, kapsamı, pazardaki durumu ve içinde bulunduğu koşullarına göre şu tür sorulara derinliğine ve çok yönlü yanıtlar aranması önerilmektedir (Barutçugil, 2013: 538): “Neredeyiz?, Nerede olmak istiyoruz?, Oraya nasıl ulaşırız?, Hangi hedeflere ulaşacağız?, Hedeflere ulaştıracak sahip olduklarımız, yeterliliklerimiz ve yetkinliklerimiz ne düzeydedir ve bunları nasıl belirlemeliyiz?”.

Kotter ise uygulamada ideal bir organizasyonel değişim için sekiz adımlık bir süreci önermektedir. Bunlar sırasıyla, birincisi ikna edici bir çerçevede tüm çalışanlarda öfkeye ve dirence yol açmayacak şekilde acil durum algısı oluşturulması, ikincisi doğru bireyleri seçerek rehber olacak ve yönlendirecek bir takım kurulması, üçüncüsü doğru, açık ve net bir vizyonun ortaya konulması, dördüncüsü vizyonun sahiplenilebilmesi için etkin iletişim kurulması, beşincisi engelleri dışlayıcı bir yaklaşımla; tüm çalışanların katılımını gerçekleştirecek şekilde takım vizyon ve stratejilerinin paylaşılması, çalışanları yetkilendirerek ve bariyerleri (zihinsel, formal vb.) kaldırarak inisiyatif almalarını sağlama ve güçlendirmenin sağlanması, altıncısı uzun soluklu bir değişim sürecini baz almakla beraber, kısa süreleri kazanımlara odaklanarak, kısa süreleri değişimlerinin kazanımlarının da ortaya konularak çalışan motivasyonunun yüksek tutulması, yedincisi kararlı ve ısrarcı bir biçimde; esnek bir plan çerevesinde ancak gevşemeden ve gereksiz yorgunluklara yol açmadan vizyona yönelimin devam etmesi, sekizincisi ise kalıcı ve sürdürülebilir bir değişimin varlığının sağlanması şeklinde özetlenebilecektir (Kotter ve Cohen, 2002: 1-2).

Diğer taraftan, değişim organizasyonun doğası gereği formal (misyon, stratejiler, politikalar, amaçlar, hedefler, hiyerarşik yapı, departmanlar, üretim, iş tanımları vb.) ve informal (davranışsal konular) boyutlarda olabilecektir (Gibson vd., 1997: 463). Bu bağlamda, uygulamada yukarıda belirtilenleri de içerecek şekilde iç içe geçmiş çoklu süreçleri ve etkileşim ve ilişkileri kapsayan değişim modeli olarak McKinsey 7S yaklaşımının (strateji, yapı, sistemler, stil, personel, paylaşılan değerler, beceriler / kabiliyetler) koşullara göre başarılı olduğu belirtilebilir (Miller ve Dess, 1996: 335).

Benzer şekilde örgüt geliştirme de değişimin uygulama biçimlerinden biri olarak belirtilebilir. Örgüt geliştirme ile dış çevreye adaptasyon bağlamında çalışma yapısı ve davranışsal konularda değişime yol açan süreçler ortaya konulmaktadır (Riggio, 2014: 424).

2.3. Değişim Liderliği ve Organizasyonel Değişim Arası İlişkisellik

Değişim organizasyonlar için kaçınılmaz ve sonu olmayacak bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelinde yaşanan küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki değişim ve dönüşümler, olağan dışı bir şekilde ortaya çıkan süreçler organizasyonel değişimi de bilinçli ve bilinçsiz ayrıca bir taraftan da zorlayıcı olarak etkisi altına alabilmektedir. Bu çerçevede, organizasyonlar proaktif bir biçimde en iyi sonuçlara ulaşma ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada değişimselliği tetikleyici bir rol üstlenme durumunda kalmaktadırlar (Garvin, 1993: 78–91).

Sözü edilen değişimden organizasyonlar topyekün ve çeşitli seviyelerde etkilenmektedir (Sağlam, 1979: 70). Bu çerçevede her türlü dışsal değişim boyutu ve ilgisine göre değişim, organizasyondaki teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan ilkeler ve değerleri (Hitt vd., 2009: 456–460), teknoloji, personel, süreç ve yöntemleri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210-211) ayrıca ilişki, alışkanlıklar, yol ve yöntemleri de etkileyerek değişime yönelmektedir (Yeniçeri, 2002: 102). Tamamlayıcı olarak Porter (1979) da rekabeti etkileyen dış çevre bazlı beş temel kuvveti “pazardaki rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, olası rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi” şeklinde ortaya koymuştur. Bu çerçevede değişim liderliği sözü edilen

unsurların tamamını amaç ve hedefler çerçevesinde bütünleştirici bir yaklaşımı sergileyebilecektir (Gruber ve Davis, 1988: 209).

Diğer taraftan organizasyonun içinden bakış açısıyla, değişim liderliği bağlamı ve organizasyonu değişimselliğin etkilendiği boyutlar; bilişsel (yaratıcılık, problem çözebilme, analitik beceriler, alternatif ve stratejik düşünme, geleceğe odaklılık, ideal bir rehberlik sergileme, eleştirel yaklaşım ve düşünme becerileri vb.), fonksiyonel (iletişim, teknik bireysel gelişme, kariyer planlama, yönetsel ve karar verme, öğrenme becerileri vb.) ve bireysel/sosyal (takım çalışma, öz yönetim, kültürler arasılık, stres yönetim, dürüstlük ve etik davranış ve merhamet, entegre edebilme, motivasyon, harekete geçirebilme becerileri vb.) yetkinlik / yeterlilik kapsamında açıklanmaktadır. Bu sözü edilen boyutların etkinliği çerçevesinde ise, başarılı değişim ve değişim yönetimi ile sonuçlanan bir çerçeveyi ortaya koymaktadırlar. Sonuç olarak ise, etkililik ve etkinlik, kalite, verimlilik, işbirliği, kültürel ve iklimsel güç maksimize olurken çatışmalarda minimize olabilecektir (Pagon vd., 2008: 4).

Özellikle değişimin olumlu bir yönelime girmesi için de değişim liderliği kapsamında çalışanlar değişime mobilize edilmelidir. Ancak değişimsel süreçlerde olası yaşanabilecek olumsuzlukların da bertaraf edilmesi insan kaynağının değişim kapsamında isteksizleşmesinin önüne geçebilecektir (Maxwell, 1998: 89). Bu çerçevede, her ne kadar değişim liderliği çok farklı seviyelerde, çok farklı derinliklerde ve çok farklı durumları beraberinde getirecek bir doğaya sahip olmakla birlikte, dönüşümcü liderlik nitelikleri ile de desteklenerek süreçler pozitif yönelebilir. Doğal olarak değişim liderliğinde safha safha veya bir anda değişim ayrıca önceki durumla ilişkili veya ilişkisiz değişim de görülebilir.

Değişim yönelimli bir vizyon sahibi bir liderlik organizasyonun iç ve dış çevresi ve aktörleri arasında etkileşimsel ve değişimsel bir yönetim sistemini yaratabilecek, dinamik ve esnek bir şekilde sürdürülmesini sağlayabilecektir. Diğer taraftan başta insan kaynağının bilgi, beceri, yetenek, deneyim, öngörü ve potansiyelinin kendisi ve katkılarıyla uyumun gerçekleştirilmesi ortaya çıkabilecektir.

Sonuç olarak, etkili bir organizasyonel değişim ancak etkili bir değişim liderliği ile söz konusu olabilecektir. Bu çerçevede değişim liderliği rolü ile hem şuan hem de geleceği içeren farklı farklı niteliklerin ve boyutların koşullara göre pozitif yönlü değişimsel başarıyı sağlayacağı açıktır. Bu çerçevede değişim lideri, dış çevreyi de baz alarak çeşitli nitelikleri (entelektüel ve bilişsel, düşünen ve araştıran buna sevk eden, otoriteden ziyade duygusal güçleri kullanan, sözlü ve sözlü tüm etkin iletişim beceri sergileyen, katılımcıya sevk eden, motivasyonu önemseyen, misyon ve vizyon, kültür, amaçlar ve hedefleri önemseyen vb.) kişiliğinde, izleyenler ve diğer paydaşlar çerçevesinde, organizasyonda stratejik ve vizyoner bir bakış açısı ve yönelimle bütünleştirebilecektir (Gill, 2002: 311).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, organizasyonu etkileyen dış çevresel değişimlerin yöneticilerin sahip olması gereken değişim liderliği niteliklerine etkisine yönelik olarak çalışanların algılarının belirlenmesidir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim süresi ve pozisyon (yönetici ve diğer) yer almıştır. İkinci bölümde, yöneticilerin liderlik niteliği olarak değişimsel boyutta önemli etkiye sahip olacağına yönelik 13 önerme yer almıştır. Üçüncü bölümde ise, günümüz koşullarında organizasyonu etkilediği öngörülen temel dış değişimsel boyutları içeren 9 önermeye yer verilmiştir. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatür taraması sonucu oluşturulan anket, Nisan 2022– Eylül 2022 tarihleri arasında Enerji Sektörlerinde yer alan 413 bireye (yönetici ve diğer) yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Bu kapsamda literatürde, Bass (1990), Werner (1993), Schuler (2000), Pagon vd., (2008), Gill (2022) çalışmaları yer almaktadır. Araştırmada, faktör analizi, tek örnek t testi, bağımsız iki örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. İstatistikler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:



H₁ :.....faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır (Araştırmanın faktörleri: f1: temel değişim liderlik niteliği, f2: temel dış çevresel profil, f3: pazara yönelik koşullar, aktörler ve entegrasyonlar)

H₂: ... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne yönelik algı farklılık göstermektedir (Bağımsız değişkenler: Cinsiyet, eğitim durumu, deneyim süresi ve pozisyon)

H₃: ... faktörleri arasında doğrusal bir korelasyon bulunmaktadır.

H₄: Organizasyonu etkileyen değişimsel faktörlerin etkisinin / etkileşiminin temel değişim liderlik niteliği faktörüne etkileri pozitif yöndedir.

4. BULGULAR

4.1. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların (n=413) yaş (min – max= 23-68) ortalaması ve standart sapması 42,8 ± 8,55'dir. Kadın katılımcılar için (n=159, %38,5) için 41,1 ±9,06 ve erkek katılımcılar için (n=254, %61,5) 44,0 ±8,3'tür. Eğitim durumu dağılımı lisans/önlisans %49,6 (n=205) ve lisansüstü %50,4 (n=208) şeklindedir. Katılımcıların mesleki deneyim süresi dağılımları, 1-9 yıl deneyim %15,3 (n=63), 10 yıl ve üstü deneyim %84,7 (n=350) olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin yer aldıkları pozisyon dağılımları ise, yönetici pozisyonunda olanlar %70 (n=289) ve diğer pozisyonda olanlar %30 (n=124) şeklindedir.

4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin, ikinci bölümünde yer alan önermeler için faktör analizi için temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,900'dür. Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 2790,121$, Sd=78, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,952-0,866 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygundur. Faktör analizinin sonucunda bir faktör oluşmuştur. Bir faktörün açıkladığı varyans %73,19'dur. Tek faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0,871'dir. İç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 1). Oluşan tek faktöre içerdiği önermelere uygun şekilde "f1: Temel değişim liderliği niteliği" ismi verilmiştir.

Tablo 1. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği I

Yöneticinin liderlik niteliği olarak değişimsel boyutlarda önemli bir etkiye sahiptir.	Faktör İsmi	Cronbah Alfa Genel =,871
Güçlü yönleri dış çevredeki başkalaşım çerçevesinde fırsatlara çevirebilme	Temel değişim liderliği niteliği	,807
Çalışanları değişimsel süreçlere katılımcı bir şekilde yönlendirebilme		,765
Dış çevrede oluşan koşullara göre değişim ve dönüşüme açıklık		,753
Farklılaşmanın varlığını kabul eden stratejik düşünsel yapıya sahip olma		,741
Stratejik planlar, amaçlar ve hedeflerde aktifliği ve esnekliği önemseme		,727
Zayıfları güçlendirerek dış çevredeki başkalaşım çerçevesinde fırsatlara çevirebilme		,727
Durumsal analizlerde değişimsel boyutları bütünsel değerlendirme		,719
İç ve dış paydaş ilişkilerinde farklılaşmaları pozitif şekilde yönlendirebilme		,696
Çalışanlar için değişime uyum odaklı eğitimleri gerçekleştirme		,676
Değişime yönelik çerçevede motivasyon, ödül ve kariyer süreçlerini etkinleştirme		,665
Çalışanların yaratıcı yönlerinin öne çıkarılması ve geliştirilmesini sağlama		,646
Proaktif bir çerçevede yönetsel yaklaşımlar sergileme		,635
Misyon, vizyon, değerler, ilkeler ve kurum kültüründe dinamik yönlendirme		,615

Anketin, üçüncü bölümünde yer alan önermeler için faktör analizi için de temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,869'dur. Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 1592,709$, Sd=36, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,918-0,791 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygundur. Oluşan iki faktörün açıkladığı toplam varyans %71,328'dir. Toplam varyansı birinci faktör %39,219 ve ikinci faktör %32,109 seviyesinde açıklamaktadır. İki faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0,916'dır. İç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 2). Oluşan iki faktöre içerdiği önermelere uygun şekilde, "f2: Temel dış çevresel profil" ve "f3: Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar" ismi verilmiştir.

Tablo 2. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği II

Günümüzde organizasyonu etkileyen temel değişimsel bir boyuttur	Faktör İsmi	1	2	Cronbah Alfa Genel =,916
Teknoloji, bilgi ve bunların kullanım süreçlerindeki farklılaşmalar	Temel dış çevresel profil	,758	,158	,792
Tedarik, üretim, satış ve satış sonrası faaliyetlerdeki değişimler ve dönüşümler		,751	,200	,786
İnsan kaynakları ve onlardan beklenen bilgi, beceri, yetenek, yaratıcılık ve deneyime yönelik yaşanan farklılaşmalar		,706	,164	,800
Stratejik bakış açısı, yönetim, sosyal ve davranışsal bağlamda farklılaşan beklentiler		,688	,264	,794
Müşteri profili, kültürü, beklentileri ve tutumlarında yaşanan farklılaşmalar		,610	,399	,796
Küresel / bölgesel / lokal krizler, çatışmalar, pandemik vb. olağan dışı süreçler		,595	,334	,807
Uluslararası / bölgesel / lokal pazarların koşullarındaki şu anki ve olası değişimler ve dönüşümler	Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	,149	,892	,751
Uluslararası / bölgesel / lokal pazarların aktörleri ve niteliklerindeki şu anki ve olası değişimler ve dönüşümler		,278	,839	,784
Uluslararası / bölgesel / lokal entegrasyonlarda yeni yapılanma ve etkileşim süreçleri		,381	,713	,802

4.3. Faktörlere Yönelik Bulguları

Araştırma kapsamında tüm faktörler için H₁ hipotezi (.....faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır) kabul edilmiştir. Katılımcılar, “temel değişim liderliği niteliği, temel dış çevresel profil, pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” faktörlerini ileri düzeyde önemsemektedirler (Tablo 3).

Tablo 3. Faktörlere Yönelik Tek Örnek T Testi

Faktör	n	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
Temel değişim liderliği niteliği	413	4,5±,41	74,425	,000
Temel dış çevresel profil	413	4,3±,54	50,555	,000
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	413	4,4±,45	65,308	,000

Araştırma çerçevesinde ortaya H₂ hipotezi (... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne yönelik algı farklılık göstermektedir) sadece eğitim bağımsız değişkeni için “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” faktörü kapsamında kabul edilmiştir. Bu çerçevede, “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” faktörüne lisans/ön lisans eğitim düzeyine sahip olanlar lisansüstü eğitime düzeyine sahip olanlara göre daha fazla önem vermektedir. Ancak ortalamalar yakın düzeyde olduğu için bu algı farklılığının pratikte çok fazla önem arz etmediği yorumu yapılabilir. Diğer taraftan, H₂ hipotezi, cinsiyet, mesleki deneyim süresi ve pozisyon (yönetici / diğer) bağımsız değişkenleri açısından kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle faktörlere yönelik algılar cinsiyet, mesleki deneyim süresi ve pozisyon açısından farklı değildir (Tablo 4).

Tablo 4. Faktörler ve Bağımsız Değişkenler İçin Bulgular

Faktörler	Değişken Alt Grupları	N	$\bar{x} \pm s$	t	p
Temel değişim liderliği niteliği	Kadın	159	4,5±,40	1,601	,110
	Erkek	254	4,5±,42		
Temel dış çevresel profil	Kadın	159	4,3±,58	-1,496	,135
	Erkek	254	4,3±,51		
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	Kadın	159	4,4±,48	-1,217	,224
	Erkek	254	4,4±,43		
Temel değişim liderliği niteliği	Lisans / Ön Lisans	205	4,5±,39	,704	,482
	Lisansüstü	208	4,5±,43		
Temel dış çevresel profil	Lisans / Ön Lisans	205	4,3±,56	-1,955	,051
	Lisansüstü	208	4,4±,52		
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	Lisans / Ön Lisans	205	4,5±,41	2,044	,042
	Lisansüstü	208	4,4±,49		
Temel değişim liderliği niteliği	<10	63	4,6±,42	1,741	,082
	>=10	350	4,5±,41		
Temel dış çevresel profil	<10	63	4,4±,50	1,052	,293
	>=10	350	4,3±,55		
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	<10	63	4,5±,44	,693	,489
	>=10	350	4,4±,46		
Temel değişim liderliği niteliği	Yönetici	289	4,5±,40	-,876	,382
	Diğer	124	4,5±,44		
Temel dış çevresel profil	Yönetici	289	4,3±,52	-1,663	,097
	Diğer	124	4,4±,57		
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	Yönetici	289	4,4±,42	1,355	,176
	Diğer	124	4,4±,52		

Araştırmanın H₃ hipotezi (... faktörleri arasında doğrusal bir korelasyon bulunmaktadır) tüm ikili durumlar için kabul edilmiştir. Temel değişim liderliği niteliği ile temel dış çevresel profil faktörleri arasında pozitif yönde orta düzeyde, Temel değişim liderliği niteliği ile pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar faktörleri arasında pozitif yönde orta-yüksek düzeyde, temel dış çevresel profil ile pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar faktörleri arasında pozitif yönde orta-yüksek düzeyde bir korelasyon belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Korelasyon Analizi Bulguları

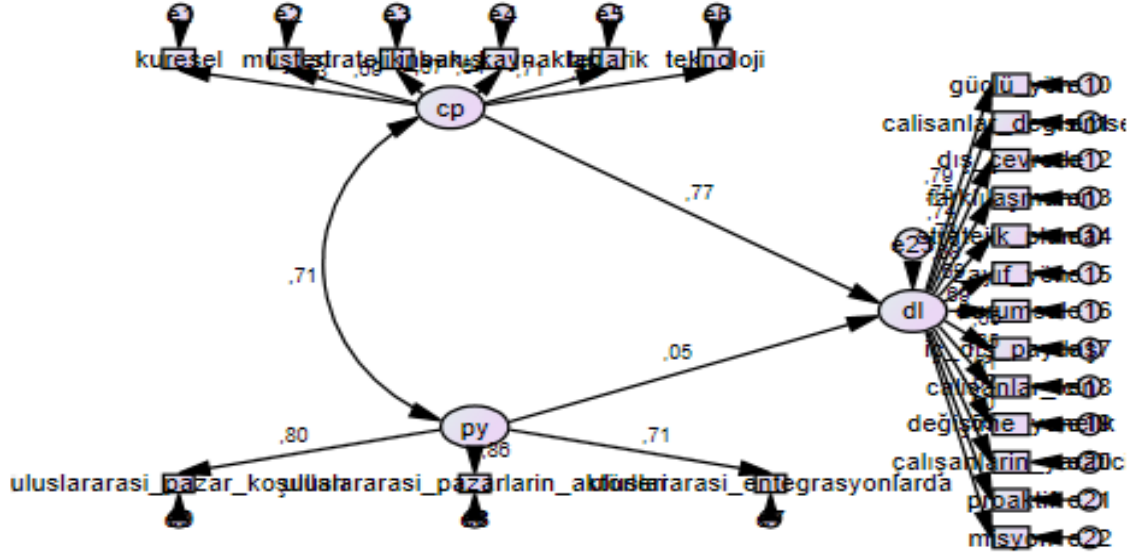
Faktör	Simge	Temel değişim liderliği niteliği	Temel dış çevresel profil
Temel dış çevresel profil	r	,538**	-
	p	,000	-
Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar	r	,680**	,613**
	p	,000	,000

** . Korelasyon önem seviyesi 0,01 düzeyindedir (Çift yönlü test kapsamında)

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 6'da görüldüğü gibi H₄ hipotezi (Organizasyonu etkileyen değişimsel faktörlerin etkisinin / etkileşiminin Temel değişim liderliği niteliği faktörüne etkileri pozitif yöndedir) Dış çevresel profil (cp) ve Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar (py) arasındaki ilişkisellik kapsamında önemli ($\beta=0,71$, $p<0,05$); Dış çevresel profilin (cp) Temel değişim liderliği niteliği (dl) etkilemesi kapsamında önemli ($\beta=0,77$, $p<0,05$); pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonların (py) Temel değişim liderliği niteliği (dl) etkilemesi kapsamında önemsiz ($\beta=0,05$, $p>0,05$) bulunmuştur. Ayrıca CMIN/DF=4,312, GFI=0,912, NFI=0,903, CFI=0,906 ve RMSEA=0,077 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Şekil 1).

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Bulguları

Faktör	Yol / Kovaryans	Faktör	β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
Dış çevresel profil (cp)	<-->	Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar (py)	,713	,014	8,031	,001	Kabul
Temel değişim liderliği niteliği (dl)	<--->	Dış çevresel profil (cp)	,767	,114	8,671	,001	Kabul
Temel değişim liderliği niteliği (dl)	<--->	Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar (py)	,05	,072	,687	,492	Red



Şekil 1. Temel Değişim Liderliği Niteliği (dl), Dış Çevresel Profil (cp) ve Pazara Yönelik; Koşullar, Aktörler ve Entegrasyonlar (py) Kapsamında Yapısal Eşitlik Modeli

5. SONUÇ

Değişim liderliğinin temelinde yer alan izleyenleri değişime motive ederek davranış sergilemeye yöneltme kendi kendine olmamakta, bir bakıma dış çevrenin organizasyonu ve içerdiklerini değişime zorlayıcılığı ile mobilize hale gelmektedir. Dış çevre organizasyon için değişimi beraberinde getirdikçe, yöneticiler liderlik niteliklerini yakın, orta ve uzun vadede revize etmekte ve / veya güncellemektedir. Bu açıdan sözü edilen süreç, döngüsel bir şekilde devam eden yönelimler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu çalışma bulguları çerçevesinde dış çevrenin günümüzde organizasyonları önemli şekilde değişimsel çerçevede etkilediği belirlenen iki temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, “dış çevresel profil” ve “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” şeklindedir. “Dış çevresel profil” kapsamında, Porter’ın (1979) da görüşleri ile örtüşen çerçevede, stratejik bakış açısı, müşteriler, tedarikçiler, insan kaynakları, teknoloji ve bilgi ve olağan değişimlerin yanı sıra olağan dışı değişimsel süreçler yer almıştır. “Pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” kapsamında ise, uluslararası, bölgesel ve lokal pazarların, kapsamındaki aktörlerin ve entegrasyonların değişim ve dönüşümleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, analizler çerçevesinde dış çevresel profil” ile “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” arasındaki etkileşimin yüksek düzeyde algılandığı da belirlenmiştir.

Diğer taraftan, çalışmada değişimin liderlik boyutlarını ortaya koyan “Temel değişim liderliği niteliği” kapsamında ise, değişim liderliği için büyük önem arz ettiği belirlenen, kurum felsefesine (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) yüksek önem verilmesi, durumsal analizler, güçlü yönlerin fırsata dönüşümü, zayıf yönleri güçlendirme, değişime katılım, dış çevre koşullarına uyum, farklılaşmayı stratejik olarak algılama, stratejik aktiflik, etkin paydaş ilişkileri, değişim odaklı eğitimler, değişime yönelik motivasyon ve ödül süreçlerinin varlığı, yaratıcı düşüncelerin desteklenmesi ve proaktif bir yönelim segilenmesi boyutları katılımcı görüşleri çerçevesinde belirlenmiştir.

Ayrıca, “dış çevresel profil” dolayısıyla onun içerdiği maddelerin “temel değişim liderliği niteliği” dolayısıyla onun içerdiği maddeleri yüksek düzeyde etkilediği katılımcı görüşleri çerçevesinde ortaya konulmuştur. Çalışmada, “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonların” “temel değişim liderliği niteliğini” etkilemede doğrudan önemli olarak algılanmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede, dolaylı bir etkilenmenin etkisinin olacağı belirtilebilir.

Çünkü zaten, araştırma bulgularına göre, analizler çerçevesinde dış çevresel profil” ile “pazara yönelik; koşullar, aktörler ve entegrasyonlar” yüksek öneme sahip bir etkileşim içindedir.

Sonuç olarak, bu çalışma organizasyonların değişim liderliği niteliklerine önem verilmesi gerektiği bu çerçevede organizasyonları değişimsel çerçevede önemli düzeyde etkisi altına alabilen boyutlara özen gösterilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu çerçeveye verilecek önem, bu kapsamda alınacak kararlar ve ortaya konulacak faaliyetler, doğal olarak organizasyonun şu an ve gelecek için performans, büyüme ve gelişmesini etkileyebilecektir.

KAYNAKÇA

1. Aksu, A., İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik. New World Sciences Academy, 4(2), 2009: 476-485.
2. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M. (2005). “Affect and creativity at work”. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I., Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 1999: 441–462.
4. Bandura, Albert, *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
5. Barutçugil, İsmet, *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yay., İstanbul, 2013.
6. Bass, B. M. ve Riggio, R. E., *Transformational Leadership* (2nd ed.), Psychology Press., 2005.
7. Budak, G. ve Budak, G., *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir 2010.
8. Conger, J. A., *Leadership: The art of empowering others*”. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 1989: 17-24.
9. Costley, D. L. ve Todd, R., *Human Relations in Organizations*, West Publishing Company, USA, 1991.
10. Celep, C., *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
11. Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, Sout-West College Publishing, Seventh Edition, USA, Ohio, 2001.
12. Dess, G.G. ve Miller, A., *Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1993.
13. Doğan, S., *Vizyona Dayalı Liderlik*. Philip & Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.
14. Erarslan, D. *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2011:20
15. Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yay., İstanbul, 2003.
16. Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
17. Erkuş A. ve Günlü E., *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri*, İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2), 2008: 187-209.
18. Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay., İstanbul, 1993.
19. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A., *The Concept Of Personal İnitiation: Operationlization, Reliability And Validity In Two German Samples*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 1997: 139–161.
20. Garvin, A., D., *Building A Learning Organization*, Harvard Business Review, July-August, 1993: 78-91.
21. Gedik, Y., *Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik*, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 2020: 19 – 34.
22. Gibson, James L., Ivancevich, John M, Donnely, James H., *Organizations: Behavior Structure Processes*, Irwin McGraw Hill, USA, 1997.
23. Gill, R., *Change Management or Change Leadership?*, *Journal of Change Management*, 3(4), 2022: 307–318.
24. Genç, N. ve Halis, M., *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.

25. George, J. M. ve Zhou, J., When Openness To Experience And Conscientiousness Are Related To Creative Behavior: An Interactional Approach, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001: 513.
26. George, J. M., ve Jones, G. R., Understanding and Managing Organizational Behavior, (6. ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall, New York San Francisco, 2012.
27. Gruber, H. E. ve Davis, H. E. 1988. Inching our Way up Mount Olympus: The Evolving Systems Approach to Creative Thinking.” In R.J. Sternberg, Ed. *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge.
28. Hitt, M. A., Ireland, R. D., R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts & Cases, Competitiveness, and Globalization*, 8th Edition, South-Western, 2009.
29. Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W., Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 2011: 779-796.
30. Jago, A. G., Leadership: Perspective in Theory and Research, *Management Science*, 28(3), 1982: 315-336.
31. Kotter, John and Cohen, Dan, Real-Life Stories of How People Change Their Organizations *The Heart of Change*, Soundview Executive Book Summaries, 24(11), USA, 2002: 1-8.
32. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227
33. Lunenburg, Fred C., Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 2011: 1-4.
34. Maxwell, J. C., İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (Çev.: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul. 1998.
35. McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., Islam, M. M., Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non-Profit Organization, *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), 2010: 436- 457.
36. Meriwether, C. ve Duyar, İ. (1997). *Okul Yönetimi*. Ankara: YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Dizisi.
37. Miller, Alex ve Dess, Gregory G., *Strategic Management*, The McGraw-Hill, Inc., USA, 1996.
38. Mintzberg, H., ve Waters, J. A., Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 1985: 257-272.
39. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row., New York, 1973.
40. Newstrom, J. W. ve Davis, K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw Hill, USA, 1997.
41. Özmutaf, N.M., Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 2007: 41- 60.
42. Özmutaf, N.M., *Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetimsel Konular*, Detay Yay., Ankara, 2019.
43. Pagon, M., Banutai, E. ve Bizjak. U., Leadership Competencies for Successful Change Management, A Preliminary Study Report, University of Maribor, Slovenia, 2008: 1–25.
44. Prochaska, J. O. ve Velicer, W. F., The Transtheoretical Model Of Health Behavior Change, *American Journal of Health Promotion* 12(1), 1997: 38-48.
45. Porter, E.M., How Competitive Forces Shape Strategy, *HBR*, March-April, 1979.
46. Rafferty, A. E. ve Griffin, M.A., *The Sage Handbook of Organizational Change*, Organizational Behavior, Editors: Julian Barling ve Cary L. Cooper, Volum I, Sage Publications Ing., London, 2008.
47. Riggio, R. E., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, Çev: Belkıs Özkara, Nobel Yay., Ankara, 2014.
48. Sağlam, M., *Örgütsel Değişme*, TODAİE Yayınları, Yayın No. 185, Ankara, 1979.
49. Schuler, Randall S., The Internationalization of Human Resource Management, *Journal of International Management*, 6, 2000: 239-260.
50. Yazıcı, S., *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

- 51.Yeniçeri, Özcan, Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- 52.Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloj Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- 53.Simola, Sheldene K. & Barling, Julian & Turner, Nick. “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care”, The Leadership Quarterly, 21, 2010, 179–188
- 54.Wing, R. L., Strateji Sanatı, (M. S. Denker, Çev.). Sharifah M. Alsagoff, Bursa, 1991.