

BAŞARILI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

Halil SAYLI*
Ahmet TÜFEKÇİ**

ÖZ

Çalışmada, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü incelenmiştir. Öncelikle değişim ve örgütsel değişim ele alınarak örgütsel değişimin kavramsal değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha sonra dönüştürücü liderliğin kavramsal değerlendirilmesi yapılarak, değişim süreci ve değişim sürecinde dönüştürücü liderde bulunması gereken davranışsal özellikler ele alınmış ve dönüştürücü liderliğin rolüne ilişkin bir kamu üniversitesindeki orta ve alt kademe yöneticileri düzeyinde uygulama yapılmıştır. Anket sonucunda dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimin başlatılmasında, sürdürülmesinde, dondurulmasında ve değişimin gerçekleştirilmesinde pozitif etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Dönüştürücü Liderlik

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN A SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE

ABSTRACT

This dissertation aims at analyzing the role of transformational leadership in organizational change. In that context, firstly, conceptual evaluation of organizational change is carried out. Following the conceptual evaluation of leadership and transformative leadership, the role of transformational leadership in realizing and sustaining change is shown in transitional organizations. The study includes a survey on middle and lower administrative ranks of a public university to find out data regarding the role of transformational leadership. Drawing on the data from the survey, statistically significant positive relationship is found out between the attributes of transformational leaders and organizational change.

Key Words: Change, Change Organizational, Transformational Leadership

GİRİŞ

21. yüzyılda “değişim” simgesel bir kavram olarak yaşamın tüm alanlarını etkisi altına almıştır. Değişim, makro ve mikro ölçekte bütün ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediği gibi, özellikle örgütsel yapıları ve kullanılan yöntemleri de etkilemektedir. Çevresel faktörlerin yüksek baskısı altında olan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin, değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi, önemli bir liderlik sorunu olarak görülmektedir. Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri takdirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bu çalışma; bir kamu üniversitesinde, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimdeki rollerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, bir kamu kuruluşu ve özelde üniversiteler gibi değişim ve lider ilişkisinin sınırlı olarak incelendiği bir alanda yapılmış olması açısından önem taşımaktadır.

I. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMI

Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmektedir. Bir organizma olarak nitelendirilen ekonomik ve sosyal sistemlerin, yaşamlarını devam ettirmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekleri ile örgütler, çevreleri ile kurdukları sürekli ve düzenli ilişkiler ile beslenmelerine sağlarlar. Yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi (entropi) ifade etmektedir. Bu yönüyle, değişimin dünyası bozulma ve çürümenin dünyasıdır. Akış halindeki bir çevrede sistemlerin, çözülme ve sona gidişleri kaçınılmazdır (Özkara,1999:9).

Literatürde, değişim kavramına farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Toffler (1981) “*belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı*” olarak ifade ederken, Blake ve Jarvenpaa (1991) ise değişimi, planlı ya da plansız herhangi bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlarlar. Buna paralel bir tanımda ise, her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isim (Kozak ve Güçlü,2003: 1) olarak ta tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır veya belli bir durum esas alınmak suretiyle, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde de tanımlanmaktadır (Tezcan, 1980: 28).

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Bşk.

Makalenin geliş tarihi: Nisan 2007, kabul tarihi: Şubat 2008

G.W. Dalton örgütsel değişimi; “teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere) davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” şeklinde tanımlamıştır. (Şimşek ve Akın, 2003: 50). Diğer bir tanımlamaya göre örgütsel değişim; Örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji, yapı gibi örgütün bir ya da daha fazla alanlarında dönüşümün gerçekleşmesi olarak tanımlanır. (Sayli, 2002: 81). Tanımlarda da görüldüğü gibi değişim genel olarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacı ile çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmektedir.

Rensis Likert tarafından belirtildiği gibi “Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük bazen küçük olurlar, ama ne var ki, değişim her zaman vardır (Çelebioğlu, 1990: 104).” Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004: 6).

II. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik araştırmaları 1980’li yıllarda liderlerin örgütleri nasıl dönüştürdüğü ve güçlendirdiği üzerinde odaklanmıştır. Bu süreçte geliştirilen liderlik yaklaşımlarından birisi olarak dönüştürücü liderlik, değişim sürecinde örgütsel amaçların başarılması, bağlılığı oluşturma ve işgörenlerin güçlendirilmesi gibi önemli konular üzerinde odaklanmıştır.(Yukl,1994:350). İlk olarak Burns tarafından politik liderleri tanımlama amacı ile kullanılan kavram, daha sonraki süreçte Bennis ve Nanus, Tichy ve DeVanna, Bass gibi yönetim araştırmacıları tarafından ele alınarak geliştirilmiştir. (Baytok, 2006) Gery Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır (Özalp, 2000: 346). Bu tanım, liderin işgörenlerine yetki vermesini onlarla örgütün geleceğine ilişkin amaçlarını paylaşmasını ve onların değişimin içinde yer almalarını sağlamak için güçlendirilmelerini amaçlamaktadır.

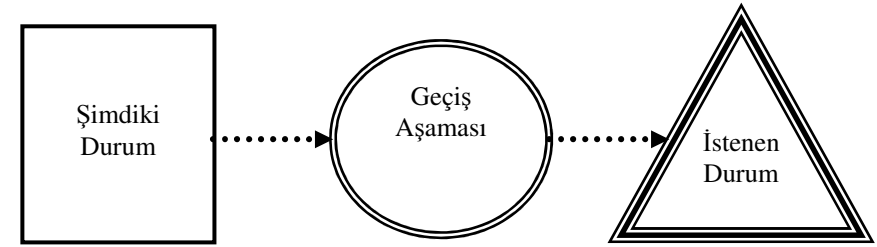
Dönüştürücü liderler, işgörenlerini güçlendirmenin ötesinde, onlara ilham kaynağı olma ve güven telkin etme çabası içinde olmaları gerekir. Hem Bass hem de Burns dönüştürücü liderin adalet ve mükemmellik gibi değerleri içeren kişisel değer sistemine sahip olduklarını belirtirler. (Kuhnert ve Lewis, 1987: 650). Değişimin başarısı, işgörenlerin liderlerine güvenmesi ile yakından ilişkilidir. Liderler telkin ettikleri güven duygusu ile işgörenlerin gelecek endişelerini giderir ve muhtemel dirençleri ortadan kaldırırlar.

Dönüştürücü liderlerin, dört temel davranışsal özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bunlar; *karizma, telkin yeteneği, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgidir* (Matey, 1991: 604; Deluga, 1988: 457). Dönüştürücü liderler, bu özelliklerini iyi kullandıkları taktirde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler.

III. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin işletmede değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu aşamalar; *davranış çözümlenmesi* (buzların çözülmesi, başlatma), *geçiş aşaması* (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), *yeniden dondurma* (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Kozak ve Güçlü, 2003:3). Değişim süreci ile ilgili geliştirilen farklı yaklaşımlar olmakla birlikte bu çalışmada, Kurt Lewin tarafından geliştirilen üç aşamalı değişim süreci ele alınarak incelenecektir.

Şekil 1: Değişim Süreci



Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmaz olur. Değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanmaktadır. Lawrence ve Yarlett,(1995) yaptıkları çalışmada özellikle bu konuya dikkat çekerek, işletmelerin başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri konusunda yöneticilerin değişim ile ilgili olarak dikkat etmeleri gereken üç temel konu öne çıkarmaktadırlar. Bunlar; birinci olarak; *sistemi iyi kurgulamak*, ikincisi; *bu sistem çerçevesinde işgörenleri eğiterek hazırlamak ve işin gerektirdiği nitelikler seviyesine çıkarmak*, üçüncüsü ise; *işgörenleri etkin olarak belirlenen amaca motive etmektir*.

A. DAVRANIŞ ÇÖZÜMLENMESİ (BUZLARIN ÇÖZÜLMESİ VEYA BAŞLATMA) (UNFREEZİNG)

Bu aşama sistemin iyi analiz edilmesi, işgörenlerin beklentilerinin iyi tespit edilmesi, muhtemel tepki ve dirençlerin ortaya çıkarılması gerek bir aşamadır. İçinde bulunan durumdan başka bir duruma geçiş için, yeni durum hakkında bilgilerin toplanması, yeni bilgiler, yeni tutumlar ve yeni alışkanlıklardan haberdar olunması gerekir. Bu aşamada, değiştirilmek istenen durum hakkında işgörenlerin bilgilendirilmeleri, ikna edilmeleri oldukça önemlidir.

Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır: İlki, değişime yönlendirilen güçlendirilmelidir. İkincisi, direnen güçler azaltılmalıdır. Üçüncüsü ise, bu iki yolu birleştiren bir yaklaşımdır. Çözümle bir kez başarılı olduğunda, değişim uygulanabilir demektir. (Özkara, 1999: 21) Çözülmenin başarılabilmesi için ise, kişilerin kuşkularının giderilmesi, onlara güven telkin edilmesi ve ikna edilmeleri gerekir. Çünkü, değişim mevcut durumdaki imkanları değiştirecektir. Mevcut durumdan memnun olan kişiler tedirgin olacak ve geleceklerinden endişe duymaya başlayacaklardır. Değişim liderleri bu durumu önceden sezerek önlem almalıdır. Bu önlemler, öncelikle amaçların uyumlaştırılmasına yönelik politikaları içermelidir. Aksi taktirde geçiş zor ve sancılı olacaktır.

B. GEÇİŞ AŞAMASI (DEĞİŞTİRME, EYLEME GEÇMEK VEYA SÜRDÜRMEK) (CHANGİNG)

Yöneticiler özellikle değişimi yürütme aşamasında, örgütsel bütünsellik düşüncesiyle her parçayı yalıtılmış olarak değil, bütün parçaları birbirine bağlama ve dengeleme çabası içinde olmaları gerekir. Çünkü, Değişim yönetimi, dinamik parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Bu nedenle parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir parçayı değiştirmenin diğerlerini nasıl etkileyeceğini anlamak ve sistemi bütün görmek değişimi yürütmenin önemli gerekliliğidir (Sayılı, 2002:91). Değişim ile hedeflenen sonuçları ve arzulanan yapıyı açık ve net bir şekilde ortaya koymak bunu işgörenler ile paylaşmak önemlidir. Ayrıca, değişimin önemli bir parçası durumunda olan işgörenlerin, sürece katılması onların değişim politika ve uygulamalarını destek vermeleri açısından göz ardı edilmemesi gereken bur konudur.

C. YENİDEN DONDURMA (İSTENEN DURUM VEYA DONDURMA) (KALICI KILMA)

Üçüncü aşama, değişim sonucunda gerçekleştirilen yeni durumun devamlılığını sağlamak ve bu değişimi sürekli kılmak için yeniden dondurma (kalıcı hale getirme) çalışmalarını içermektedir. Örgüt bu aşamada gerçekleştirdiği değişimi özümseme çabası içindedir. Değişim sonucunda oluşan yeni yapının ve durumun gerektirdiği stratejiler, politikalar, kurallar ve yöntemlerin işgörenler tarafından benimseyebilmeleri için yeni eğitim ve destekleme çalışmaları gerekli

olur. Amaç, artık örgütün tüm prosedür ve yöntemlerinin yeni duruma göre uygulanmasını sağlamaktır (Kozak ve Güçlü, 2003: 3). Örgütün, bir daha eski duruma dönmemesi için, daha çok çaba göstermek ve yatırım yapmak gerekmektedir.

IV. BAŞARILI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ SAĞLAMADA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN İZLEDİĞİ YOLLAR

Örgütsel değişim sürecinde, önceden tahmin edilmesi zor olan bir takım sonuçların ortaya çıkması her zaman beklenir bir durumdur. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak örgütün iyi analiz edilmesine ve ön çalışmanın iyi yapılmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütü dönüştürecek olan liderin, strateji, politika ve uygulamaları açıkça ortaya koyan bir yol haritası oluşturmaları önemlidir. Kotter (1999), örgütsel değişimi sürecinde dönüştürücü liderlere rehberlik edecek yol haritasını sekiz adımda belirlemiştir. Kotter, bu sekiz adımı aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

A. İVEDİLİK DUYGUSU OLUŞTURMAK

İvedilik duygusu; değişim çabasını yönetebilecek güçlü bir platform oluşturmak demektir. Bireyler, kendi çabalarını ve fikirlerini grup/takımlar şeklinde örgütlenerek daha verimli değerlendirilebilirler. Bunlar toplumun çeşitli kademelerinde kendi alanlarında veya verdikleri uğraşlarda değişimin gerekliliğini gören ve bunun için de örgütlenme bilincinde olan bireylerdir. Bu bireyler değişim şampiyonlarıdır. Statükocu yaklaşımları yoktur, kendilerine olan öz güvenleri yüksektir ve bir ivedilik duygusu içinde çalışırlar. Ama bireylerin bu ortak fikir ve çabalarını üst yönetimden (dönüştürücü liderler) birinin bir araya getirmesi, örgütün sorunları ve fırsatları konusunda ortak bir değerlendirme yapmalarına yardımcı olması, asgari düzeyde bir güven ve iletişim ortamı oluşturması gerekir. (Kotter, 1999: 16, 17).

B. GÜÇLÜ BİR REHBERLİK KOALİSYONUNU BİÇİMLENDİRMEK

Yönetim kademelerinde bir ivedilik duygusunun var olması, rehberlik koalisyonu oluşturma konusunda son derece yardımcı olur. Örgütte değişim çabaları ilk önce birkaç kişiyle başlar. Bu kişilerin içinde örgütün başındaki sorumlu kişinin bulunması gerekir. Çünkü örgütün başındaki lider değişimin etkin bir şekilde destekleyicisi olmadığı sürece değişimin başarısından söz etmek çok zor olacaktır. Değişimde esas olan, birinin değişime istekli olan kişileri bir araya getirerek bir grup oluşturmalarıdır. Burada dönüştürücü liderler örgütteki değişime istekli kişileri bir araya getirerek, örgütün sorunları ve fırsatları konusunda ortak değerlendirme yapmalarına yardımcı olurlar. Asgari düzeyde bir güven ve iletişim ortamı oluştururlar. Meydana getirdikleri grubu takım halinde çalışmak

için yüreklendirirler. Çünkü, güçlü bir rehberlik koalisyonuna sahip olmayan çabalar değişimi sağlamakta zorlanırlar (Kotter, 1999: 16, 17).

C. BİR VİZYON BELİRLEMEK

Vizyon belirleme yeteneği dönüştürücü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden birisidir. Onun geleceği görebilmesi, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde olacağını önceden bilebilmesi, yani geleceğin fotoğrafını şimdiden çekebilmesi, bulunduğu örgüte, ülkeye, dünyaya yenilikler sunması ve bunu kabul ettirmesi en büyük vizyoner öncelikleri olarak sayabiliriz (Akdemir, 1998: 71). Değişim başarısı, örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun oluşturulması ve bunun tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir.

Dönüştürücü liderler sürekli olarak büyük fotoğrafı görürler. Onlar duygularının esiri olmazlar. Ayrıca ayrıntılara takılıp, neyin önemli olduğunu gözden kaçırma yanlılığına düşmezler. Yazar Alfred Armond Montapert “çoğunluk engelleri görür; az kişi gerçekleri görür; tarih ikincisini kaydeder” demiştir (Maxwell, 1999: 113).

Bu özellikleri kendisinde toplayan dönüştürücü liderler yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla yetinmeyerek, örgüt içinde ve dışında değişime öncülük eden ve değişim vizyonunu oluşturan yöneticilerdir (Özalp, 2000: 332).

D. VİZYONU İLETMEK

Dönüştürücü liderin yeteneklerinden bir tanesi de sahip olduğu vizyonu net bir şekilde açıklayabilmesidir. Çünkü vizyon örgütte kültürel bir değişimin motivasyonunu taşıyabilir. Vizyonunu başkaları için net bir şeyler ifade edecek kadar açık bir şekilde ifade edemeyen bir lider, herkesin işe aynı kararlılıkta eğilmesini sağlamakta zorlanacaktır. Thompson, büyük değişimler arasında en çok başarıya ulaşan liderlerin, etrafta dolaşarak, kişisel temaslar sağlayarak, vizyonlarını ve örgüt bünyesinde duydukları heyecanı işgörenlerine açıklayabilen lider olduğunu belirtmiştir (Erturgut, 2000: 53).

E. ÇALIŞANLARA VİZYONA GÖRE HAREKET ETME YETKİSİ VERMEK

Örgütün arzu edilen geleceğini belirlemeye yönelik oluşturulan vizyonun işgörenler ile paylaşılması, onların vizyona göre hareket etmelerini sağlaması, yeni bir vizyon meydana getirmek kadar önem taşımaktadır (Demirci, 2000:113). Değişimin sonucunda elde edilecek başarılar vizyonu gerçekleştirmeye yönelik adımlardır. Vizyonun paylaşılması, hedef birliği sağlamakla birlikte işgörenlerin değişimi sahiplenmelerine yönelik motivasyonlarına da önemli katkı yapacaktır

F. KISA VADELİ KAZANIMLARI OLUŞTURMAK VE PLANLAMAK

Örgütsel değişimin, işgörelere sağlayacağı faydaların kısa, orta ve uzun dönemli sürelerle göre belirlenim paylaşılması gerekir. Belirlenen bu faydalar, işgörenleri kayıplardan ziyade kazançlar üzerinde odaklanmasını sağlayacaktır. Örgütsel değişimde motive edecek kısa vadeli amaçlar yoksa, işgörenlerin çabası hız kaybeder ya da değişime direnenlerin sayısı artar.

Değişimin başarısını olumsuz etkilememek için dönüştürücü liderler etkin bir şekilde işgörenleri destekleme ve hatta para aracılığıyla ödüllendirmenin yollarını ararlar (Kotter, 1999: 24). İşgörenlerde, değişimin kendilerine fayda oluşturacağı düşüncesi oluştuğunda, moral ve motivasyonları artacak ve değişimi sahiplenme eğilimi içine gireceklerdir.

G. İYİLEŞTİRMEYİ PEKİŞTİRMEK VE DAHA FAZLA DEĞİŞİM MEYDANA GETİRMEK

Dönüştürücü liderler değişimin sonuçlarını saptayarak, meydana gelen değişikliklerin tanımlanmasını yaparlar. Vizyona uygun olmayan sistem, yapı ve politikaları değiştirirler. Değişim programının sonuçlarını sürekli izlerler ve istenen değişikliklerin gerçekleştirilmesini ve devamlılığını sağlanmaya çalışırlar. Bunu yaparken, belirlenen vizyona katkı yapacak kişileri işe alırlar, onlardan başarılı olanları ödüllendirir ve kendilerini işin sahibiyymiş gibi güçlendirirler. Değişim sürecini yeni fikirler, projeler ve değişim araçlarıyla güçlendirirler (Kotter, 1999: 24).

H. YENİ YAKLAŞIMLARI KURUMSALLAŞTIRMAK

Bu son aşamaya kadar geçen sürede örgütte yeni davranışlar, normlar ve ortak değerler kök salmıştır. Örgüt çocukluk, gençlik ve büyüme evrelerini bitirmiş artık yetişkinlik evresine geçiş yapmıştır. Bu aşamada yeni gerçekler, uygulamalar ve deneyimler daha çok paylaşılmalıdır ki değişiklikler daha kolay kurumsal hale gelebilsin. Örgüt bu dönemde disiplini ve kontrolü elden bırakmayacak, uzmanlığı, kararlılığı, birliği yeniden kurmayı, vizyonu gerçekleştirme yönünde ilerlemeyi sağlayacaktır.

Değişimin kurumsallaşması aşamasında bütün bu sayılanların yapılmaması halinde örgüt yetişkinlik döneminden bir anda yaşlanma dönemine geçecektir. İşte o zaman örgütte durgunluk, bürokrasi ve suçlamalar başlayacaktır. Örgütte kaos dönemi başladığında, çalışanlar enerjisini ve heyecanlarını yitireceklerdir. Sonuçta entropi kaçınılmaz olacaktır. Bu kötü sonucu yaşamamak için, yukarıda da değinildiği gibi örgüt disiplinli, kararlı ve kontrollü olmak zorundadır (Kotter, 1999: 24).

V. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü ölçmek amacı ile bir Kamu Üniversitesinde alt ve orta kademe yöneticileri kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda araştırmanın sonuçları analiz edilecektir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü ölçmek çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte yine başarılı bir değişim sürecinde (başlatmada, sürdürmede ve kurumsallaştırma) liderin üstlendiği rolleri ayrı ayrı belirlemek çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırmada nicel yöntemi kullanılmıştır. Bir kamu üniversitesindeki görevli toplam 79 orta ve 58 alt derecedeki yönetici kütlesi içinden, ulaşılabilirlik kolaylığı ve ankete katılma istekliliğine göre 49 alt ve 31 orta dereceli toplam 80 yöneticiyle yüz yüze görüşülerek anketler uygulanmıştır.

Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen liderlik davranış ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket, Likert tipi 5'li derecelendirme sisteminde oluşturulmuş olup, toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde faktör, anova, korelasyon ve çapraz değerlendirme analizlerinden yararlanılmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- 1- H_1 Dönüştürücü liderlerin, örgütsel değişimi başlatmada pozitif etkisi vardır.
- 2- H_1 Dönüştürücü liderlerin, örgütsel değişimi sürdürmede pozitif etkisi vardır.
- 3- H_1 Dönüştürücü liderlerin, örgütsel değişimi dondurmada pozitif etkisi vardır.
- 4- H_1 Dönüştürücü liderlerin, değişim üzerinde etkisi vardır.
5. H_1 Dönüştürücü liderliğin, özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

D. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen KMO=0.842, Bartlett test değeri=1300.491 ve P=0.000 anlamlılık değerleri ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve anketin tümü için Alpha=0.948, dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimi başlatma boyutu için 0.70, sürdürme boyutu için 0.75 ve dondurma boyutu için 0.75 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında 1.00'a yakın değer almış olması nedeni ile ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların 58'i erkek ve 22'si kadınlardan oluşmaktadır. 3'ünün yaşı 30 ve altında, 57'sinin yaşı 31-40 arası, 16'sının yaşı 41-50 arası ve 4'ünün yaşı ise 51 ve üzerindedir. Yine araştırmaya katılanların 14'ü (%17.5) ön lisans mezunu, 53'ü (%41.3) lisans mezunu, 7'si (%8.8) yüksek lisans mezunu ve 26'sı (%32.5) doktora mezunudur. Yöneticilik görevlerindeki çalışma süreleri 58'inin (%72.5) 5 yıl ve altında, 14'ünün (%17.5) 6-10 yıl arasında, 6'sının (%7.5) 11-20 yıl arasında ve 2'sinin (%2.5) ise 21yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

1. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Başlatmada Pozitif Etkisi Vardır

Liderlerin değişimi başlatma boyutuyla ilgili 2 adet ifade hazırlanmıştır. Bu ifadelerden ilkindeki "Yapılacak yenilikler konusunda, çalışanları ile işbirliğine açıktır" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.05$ olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %83.8 olurken, olumsuz bulanların oranı %8.8 olmuştur. Bu da liderlerin yeniliği ve değişimi başlatma konusunda katılımcı bir politika izlediği ve işgörenlerini önemli ölçüde sürece dahil ettiği ve hipotezin doğrulandığı görülmektedir.

İkinci sorudaki "Değişim konusunda, karar verme ve sorunları çözmede yeterli beceriye sahiptir" ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.15$ olarak bulunmuştur. Bu ifadeyi olumlu bulanların oranı % 83.8 olurken, olumsuz bulanların oranı % 5 olmuştur. Her iki ifadeyi olumlu bulanların oranı aynı çıkarken, ikinci ifadeyi olumsuz bulanların oranı daha düşük çıkmıştır. Başlatma boyutunun aritmetik ortalaması $x=4.1$ olmuş. Boyutu olumlu bulanların oranı %90 olurken, olumsuz bulanların oranı %3.8 olmuştur Bu ifadede de liderin karar verme ve sorun çözme konusunda yüksek düzeyde yeterli görüldüğü ve hipotezin doğrulandığı görülmektedir

2. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Sürdürmede Pozitif Etkisi Vardır

Bu boyut ile ilgili 3 adet ifade hazırlanmıştır. Bu ifadelerden ilkindeki "Karşılaşılan sorunları zamanında çözer" in aritmetik ortalaması $x=3.99$ olarak

bulunmuştur. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı % 75.1 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %6.3 olmuştur. Bu da liderlerin sorunları zamanında çözme eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer bir sorudaki “İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine destek verir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.10$ olarak bulunmuştur. İfadeyi olumlu bulanların oranı %81.3 olurken, olumsuz bulanların oranı %6.3 olmuştur. Yöneticiler bu ifadeyi bir önceki ifadeden daha olumlu bulmaktadırlar. Buradan da lider sorunları zamanında çözer, fakat işgörenlerin kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine daha çok destek verir sonucu çıkmaktadır.

Sürdürme boyutu ile ilgili son sorudaki “Alınan kararların uygulanmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.28$ olarak bulunmuştur. Bu ifade en yüksek ikinci aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Dolayısıyla bu ifadeyi olumlu bulanların oranı %92.6’lık oranla çok yüksek, olumsuz bulanların oranı %1.3’lük oranlı çok düşük olduğu görülmüştür. Demek oluyor ki bu ifadeden lider, alınan kararların uygulanmasını yüksek oranda sağlar, sonucunu çıkarmak mümkündür. Bu üç sorunun değerlendirildiği taktirde H_1 hipotezimizin kabul edildiği görülmektedir.

3. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Örgütsel Değişimi Dondurmada Pozitif Etkisi Vardır

Dönüştürücü liderlik süreçlerinden sonuncusu olan dondurma boyutuyla ilgili 2 adet soru hazırlanmıştır. Bunlardan ilk sorudaki “Yapılan yeniliklerin kalıcı olması için çaba gösterir” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.15$ olarak bulunmuştur. İfadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı % 85 olurken, olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %5 olmuştur. Bu durum liderin yeniliklere kayıtsız kalmadığını onun kalıcı olması için üstün çaba gösterdiğini göstermektedir.

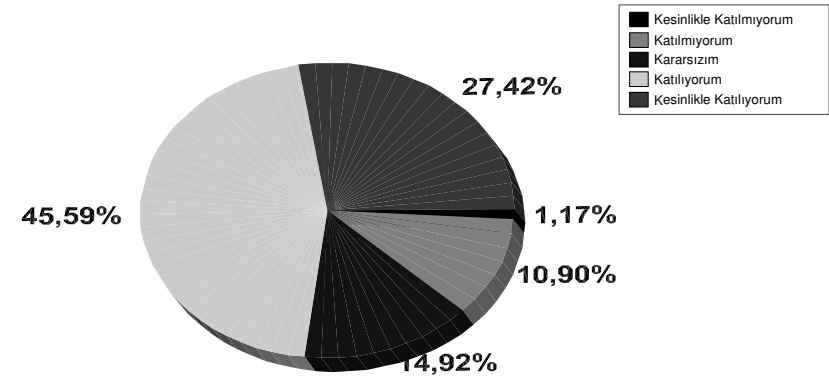
İkinci sorudaki “Kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır” ifadesinin aritmetik ortalaması $x=4.03$ olarak bulunmuştur. Bir önceki ifade de olduğu gibi bu ifadeye de olumlu cevap verenlerin oranı %80’lik oranla yüksek çıkmış, olumsuz cevap verenlerin oranı ise %6.3’lük oranla yine düşük çıkmıştır. Yine bu durum liderin kurumda yenilikçi bir kültür oluşturmaya çalışır ifadesini doğrulamaktadır.

Dönüştürücü liderlik sürecine ilişkin dondurma boyutunun aritmetik ortalaması $x=4.09$ olarak bulunmuştur. Bu boyuta olumlu cevap verenlerin oranı %86.3 olurken, olumsuz cevap verenlerin oranı %3.8 olmuştur. Bu sonuç, dönüştürücü liderin değişimin sürekliliğini sağlamak için değişimi dondurma konusunda pozitif etkisi olduğu ve H_1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

4. H_1 Dönüştürücü Liderlerin Değişim Üzerinde Etkisi Vardır

Dönüştürücü liderlerin değişim üzerinde etkilerini incelemek için anketi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, ankete katılan 80 alt ve orta düzeydeki yöneticilerin 32 soruya verdikleri toplam 2560 cevabın, Şekil 2’de de görüleceği gibi %73.01’i olumlu, %12.07’si olumsuzdur. Tercihlerin %14.92’si ise kararsızdır. Bu sonuçlar ankete katılan alt ve orta düzeydeki yöneticiler açısından üst düzeydeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olduklarını göstermektedir.

Şekil 2: Tüm Ankete Katılanlara İlişkin Seçeneklerin Dağılımı



Dönüştürücü liderliğin davranışsal özelliklerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalaması $x=3.83$ olması ve örgütsel değişim sürecine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalaması $x=4.06$ olarak bulunması hipotezimizin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Örgütsel değişim sürecine ilişkin bütün boyutların ortalaması çok yüksek çıkmıştır. Sürdürme boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, liderlerin değişimi sürdürme konusundaki başarısını göstermektedir.

5. H_1 “Dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır”

($p < 0.05$). aşağıdaki sonuca göre, bütün faktörler arasında da pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Faktörler Arasındaki Korelasyon Matrisi

		DLDÖ	ÖDS	Karizma	Telkin Yeteneği	Zihinsel teşvik	Bireysel Düzeyde İlgi	Başlatma	Sürdürme	Dondurma
Dönüştürücü Liderin Davranışsal Özellikleri	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)									
Örgütsel Değişim Süreci	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,826								
karizma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,949	,734							
telkin yeteneği	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,886	,741	,811						
zihinsel teşvik	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,893	,710	,760	,755					
bireysel düzeyde ilgi	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,863	,822	,730	,648	,798				
başlatma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,710	,900	,609	,655	,585	,753			
sürdürme	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,770	,934	,680	,725	,679	,729	,758		
dondurma	Korelasyon P (Anlamlılık düzeyi)	,772	,891	,715	,630	,668	,770	,709	,750	

Tablo 1’de faktörler arasındaki korelasyon değerleri karşılaştırılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki ve önem derecesini ölçer. Bu analiz değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, aynı yönde tam bir ilişki varsa (+1), aksi yönde tam bir ilişki varsa (-1) değerlerini alır. Bu incelemede faktörlerin korelasyon değerleri aşağıdaki oranlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. (Akgül, 2003: 384)

r (Korelasyon değerleri)

0.00-0.25 Çok zayıf

0.26-0.49 Zayıf

0.50-0.69 Orta

0.70-0.89 Yüksek

0.90-1.00 Çok yüksek

Dönüştürücü liderliğin davranışsal özellikleri ile örgütsel değişim süreci arasında 0.826 ($p<0.05$) oranında aynı yönde (pozitif) yüksek bir ilişki vardır. Birisinde bir artma yada azalma olduğunda diğeri de bundan etkilenmektedir.

Aynı şekilde, başlatma boyutu ile; sürdürme boyutu arasında 0.758 ($p<0.05$) oranında ve dondurma boyutu arasında 0.709 ($p<0.05$) oranında, birebir aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sürdürme boyutu ile dondurma boyutu arasında da 0.750 ($p<0.05$) oranında birebir aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik davranışsal özelliklerinin bütünü ile her bir boyut arasında yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar arasındaki bu pozitif ilişkinin ve bulunan korelasyon değerlerinin anlamlı ve önemli çıkması, dönüştürücü liderlerin özellikleri ile değişim arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve H_1 hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

6. Öğrenim Durumları İle Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri Arasındaki İlişki

Daha önce tanımlayıcı istatistiklerde belirtildiği gibi, karizma ($x=4.18$), zihinsel teşvik ($x=4.09$) ve bireysel düzeyde ilgi ($x=4.21$) boyutlarına göre önlisans mezunları en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Telkin yeteneği ($x=4.27$, $x=4.13$), başlatma ($x=4.39$, $x=4.14$), sürdürme ($x=4.55$, $x=4.18$) ve dondurma ($x=4.57$, $x=4.14$) boyutlarına göre ise önlisans ve lisans mezunları en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptirler. Bu sonuca göre, öğrenim seviyesi yükseldikçe dönüştürücü liderlikle ilgili değerlendirmelerin olumlu olarak yapıldığını göstermektedir.

Gruplar arası fark olup olmadığını test etmek için yapılan anova testinde öğrenim durumuna göre değişimi başlatma boyutu hariç bütün boyutlar $p<0.05$ önem seviyesine göre önemli ve anlamlı çıkmıştır. Değişimi başlatma boyutuna önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları benzer cevaplar verdiklerinden öğrenim durumları arasında farklılık anlamlı çıkmamıştır ($p=0.295$).

Varyans analizi ile karşılaştırılan gruplar arasındaki farklılığı oluşturan grup ya da grupların belirlenmesi için ikili karşılaştırma (ANOVA) testlerinden

LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. Öğrenim durumları arasında boyutlara göre farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılmış olan bu testin sonucunda; karizma boyutunda önlisans ve lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiştir. Telkin yeteneği boyutunda önlisans mezunlarının yüksek lisans ve doktora mezunları ile lisans mezunlarının doktora mezunları ile farklılıkları elde edilmiş. Zihinsel teşvik boyutunda önlisans ve lisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiş. Bireysel düzeyde ilgi boyutunda önlisans mezunlarının yüksek lisans ve lisans mezunları ile lisans mezunlarının yüksek lisans mezunları ile farklılıkları elde edilmiş. Değişimi başlatma boyutunda daha önce de değindiği gibi öğrenim seviyeleri arasında hiçbir farklılık bulunmamıştır. Değişimi sürdürme boyutunda sadece önlisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılık gözlenmiştir. Son olarak değişimi dondurma boyutunda yine önlisans mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında farklılıklar elde edilmiştir. Bu duruma göre, öğrenim seviyeleri arttıkça değerlendirmelerin daha anlamlı ve gerçekçi yapıldığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uyum, yenilik yapma ve değişme yeteneği günümüzde örgütlerin kazanması gereken en önemli özelliklerdendir. Günümüz yüksek değişim ortamında, örgütlerin rekabetçi olmaları, büyüme ve sürekliliklerini devam ettirmeleri bu yeteneklere bağlıdır.

Değişim yönetiminde başarılı olma şartlarından belki de en önemlisi tepе yönetiminin liderliğidir. Örgüt içinde değişim için bir başlatıcı olarak yöneticilere olan ihtiyaç göz ardı edilemez önemdedir. Örgütsel değişimin, iyiyi, mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç aşılacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişen şartlara örgütün uyum göstermesini sağlamak yönetimin öncelikli hedefi olmalıdır.

Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerin böyle bir değişime ikna olmaları ve teşebbüs etmeleri, bunun ötesinde işgörenlerini ikna ederek değişime aktif bir şekilde katmaları oldukça zor olacaktır.

Araştırmanın yapıldığı kamu üniversitesini bu açıdan değerlendirdiğimizde, araştırma sonuçları, bize şaşırtıcı düzeyde oldukça olumlu bir tablo sergilemektedir. Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi, Üniversite yöneticilerinin, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları ve bu özelliklerini kullanarak değişimi başlatma, sürdürme ve dondurma aşamalarında başarılı oldukları görülmektedir.

Şartların imkan vermemesi nedeni ile araştırmada tek yöntem kullanılmak zorunda kalınmıştır. Bu nedenle araştırmada, yalnızca nicel bir yönteminin kul-

lanılması, gözlem ve görüşmenin kullanılmamış olması, daha güvenilir bilgilerin elde edilmesi açısından bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın sonucuna göre aşağıdaki öneriler sıralanabilir;

1. Dönüştürücü liderler, değişimin gerekliliğini iyi anlatarak, durum hakkında farkındalık oluşturmaya çalıştıkları taktirde, değişimi doğru başlatmış olurlar. Aynı zamanda değişimin işletmeye olduğu kadar, işgörelere de sağlayacağı kısa, orta ve uzun vadeli katkıların açık bir şekilde ortaya konması ve gelecek endişelerinin giderilmesi gerekir. Aksi taktirde, işgörelerin kabullenmediği ve içinde olmadığı bir değişimi başarmak mümkün olmayacaktır.
2. Değişim sürecinde aktif katılımın sağlanması, işgörelerin endişelerinin giderilmesi, onlara karşı moral ve motivasyon desteğinin sağlanması önemlidir. Bu çaba, değişim sırasında oluşabilecek muhtemel dirençlerin önlenmesi için olumlu katkı yapacaktır.
3. Doğru stratejiler ile başlatılan ve yine işgörelerin aktif katılımı ve destekleri ile sürdürülen bir değişimin uzun süreli sonuç vermesi o değişimin kalıcılığına bağlıdır. Değişim sürecinde oluşturulan yeni vizyon, strateji, politika ve değerlerin işgörelerin katılımı ile hazırlanması onların kabulünü kolaylaştıracaktır. Dönüştürücü liderin kalıcı bir değişim kültürünü oluşturması buna bağlıdır.

Bugün artık örgütlerde değişimin gerekliliğinden çok, örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, örgütlerin kendilerini nasıl “*öğrenen örgüt*” haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Drucker’ın ifadesiyle bu “*her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi...*” olayıdır. Dolayısıyla, değişimi gerçekleştirme başarısı, liderlerin dönüştürücü özelliklere sahip olmalarının yanı sıra, örgütsel yapının değişebilme özelliklerine sahip olması ve yenilikçi kültürün oluşturulması ile de doğrudan ilgilidir.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali; (1998), **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, 34s. İstanbul, 71s.
- AKGÜL, Aziz; (2003), **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset Ltd. Şti., 55s. Ankara, 384s.
- BAYTOK, Ahmet, (2006), **“Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşumunda Liderin Rolüne İlişkin Turizm Sektöründe Bir Uygulama”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon,
- BLAKE, IVES, Sirkka L. JARVENPAA, (1991), “Applications of Global Information Technology: Key Issues for Management. Subject(s): Management ” **MIS Quarterly**, 15(1), ss. 33-34
- ÇELEBİOĞLU, Fuat; (1990), **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını:, İstanbul , 104s.
- DELUGA, Ronald J., (1988), “Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies”, **Group & Organization Management**; Dec; 13, 14; ABI/INFORM Global P., 456s.
- DEMİRCİ, M. Kemal; (2000), “Dönüştürücü Liderlik”, **Azerbaycan İktisat Üniversitesi Dergisi**, Azerbaycan., ss.113-114
- EKVALL, Göran ve Jouko ARVONEN; (1991), **“Change-Centered Leadership: on extension of the Two-Dimensional model”**, Sced. J. Mgmt. 7(1)., Printed in Great Britain, ss.17-26.
- ERTURGUT, Ramazan; (200), **“Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,
- KOTTER, John P.; (1999), **Değişim**, (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 24.s
- KOZAK, Meryem Akoğlan ve Hatice GÜÇLÜ; (2003), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/index.php/>, Erişim tarihi 12.04. 2003
- KUHNERT, Karl W. ve Philip LEWIS; (1987), “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management. The Academy of Management Review**; Oct;12, 4; ABI/INFORM Global, ss.648-650.

- LAWRENCE Derek, ve Peter YARLETT; (1995), “Helping People Change Rols” **Management Development Review**, 8(4), ss. 20-23
- MAXWELL, John C.; (1999), **Liderlik Nitelikleri** (Çeviren: İbrahim Şener) Beyaz Yayınları, İstanbul, 113s.
- MATEY, Douglas B.; (1991), “Significance of Transactional and Transformational Leadership Theory on the Hospital Manager”, **Journal of Healty Care Management**; Winter, ss.604-605
- ÖZALP, İnan; (2000), **İşletme Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 346s.
- ÖZALP, İnan ve Hülya ÖCAL; “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, (2000), **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 3(4), Balıkesir, 332s.
- ÖZKAN, Yelda; (2004), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(1) Kocaeli, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/> Erişim tarihi 12.04. 2004
- ÖZKARA, Belkıs; (1999), **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset, Afyon, 21s.
- SAYLI, Halil; (2002), **“Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon,
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve H.Bahadır AKIN; (2003), **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya, 50s.
- TEZCAN, Mahmut; (1980), “Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 5(25), İstanbul, ss.28-30
- TOFFLER, Alvin; (1981), **Üçüncü Dalga**, (Çev. Ali SEDEN), Altın Kitaplar Yay. İstanbul. 466s.
- YUKL, Gery, (1994), **Leadership in Organizations**, 3.Ed., Prentice Hall, NJ. 350s