


## Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi\*

### The Impact of 5 Star Hotel Managers' Leadership Styles On Organizational Change in Antalya Province

Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ   
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi  
Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu  
E-posta: galagoz@erzincan.edu.tr

#### Öz

Bu araştırma, otel yöneticilerinin liderlik tarzının örgütsel değişim üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma Antalya'da bulunan beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yoluyla Aralık 2014 – Mayıs 2015 tarihleri arasında 157 otelden 157 sayıda yöneticiden toplanmıştır. Araştırma kapsamında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına sahip olan yöneticilerin örgütsel değişim üzerindeki etkisi ölçülmüştür. 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. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzı, örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahipken, işleyiş, katılım, iletişim ve eğitime yönelik değişim üzerinde etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

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

#### Abstract

This research aims to reveal the influence of hotel managers' leadership style on organizational change. It has been conducted on five star hotels in Antalya. The data were collected through 157 survey from 157 hotels between December 2014 and May 2015. Within the scope of the research, the impact of managers on organizational change, who has transformational and transactional leadership styles, has been measured. 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. The result of research show that leadership style of managers has a significant positive impact on the motivation of organizational change while it does not influence the change in the function, participation, communication and education.

**Key Words:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Change, Hotel.

\* Bu makale yazarın 2016 yılında Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında tamamlanmış ve kabul edilmiş olan “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora tezinden oluşturulmuştur.

## 1. Giriş

Günümüz koşullarında çevresel değişim, belirsizlik ve karmaşık durum örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin pek çok sorunla uğraşmalarına neden olmaktadır. Ekonomik, politik, teknolojik ve ürün süreçlerinde meydana gelen değişimler işletmelerin artık dönüşümcü bir yönetim felsefesini uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü dönüşümcü yönetim meydana gelebilecek değişikliklere karşılık vermede ve yeniden yapılanmada etkili bir çözüm yoludur (Özalp ve Öcal, 2000: 208).

Otel işletmelerinde emek yoğun bir üretim sürecinin söz konusu olduğundan çalışanlar ve yöneticiler değişimde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle değişimi etkileyen unsurların iyi bir şekilde tespiti ve uygun değişimlerin gerçekleştirilmesi son derecede önemlidir. Değişimin gerçekleştirilmesinde lidere 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 ve 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.

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 değişimin içeriğini iyi ayarlayabilmeleri gerekmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977: 273).

Araştırmada yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzının örgütsel değişim üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi 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. Araştırmanın konusu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları olduğundan öncelikle bu iki liderlik tarzı ele alınmıştır. Ardından örgütsel değişim, liderlik ve örgütsel değişim ilişkisi ve araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler, elde edilen bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik, çalışanlar üzerinde bir dönüşüm oluşturarak, örgütün zamanın koşullarına uyumunu ve ortaya çıkan gereksinimlere uygun bir şekilde değişmesini amaçlamaktadır (Aksaraylı, 2015: 109). Dönüşümcü lider değişimi başlatabilir ve değişimle mücadele edebilir. Eskinin dışında yeni bir şeyler oluşturmaya çalışır. Bu şekilde 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 lider örgütte değişikliği teşvik etmek için, yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatifini açığa çıkarmaya çaba gösterir. Böylelikle çalışanlar özelliklerini daha belirgin göstermeye ve bağlılık duygusunu yaşamaya daha meyilli hale gelecektir (Moss ve diğ., 2007: 271).

Değişimin destekçisi olarak dönüşümcü lider, gurur aşılıyarak, kişisel ve saygılı iletişim kurarak, yaratıcı düşüncüyü kolaylaştırarak ve ilham vererek beklentilerin

ötesinde bir performans sağlamaktadır (Lievens ve diğ., 1997: 416). Dönüşümcü liderlik takipçilerini güçlendiren ve değişim sürecine ortak yapan bir yaklaşımdır (French ve diğ., 2011: 463). Bass'ın (1990: 22) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlikte karizma (idealleştirilmiş etki-tutum/davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi şeklinde dört farklı boyut bulunmaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerinin şahsi çıkarlarının ötesinde hareket etmesini sağlamak için 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).

## 2.2. Etkileşimci Liderlik Kavramı

Etkileşimci lider, çalışanların iş gereklerini ve rollerini açıklar, uygun ödüllendirmeleri sağlar ve çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır. 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 (Daft, 2003: 532).

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 (Bass, 1990: 22). Etkileşimci liderlik, 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 (Nikezic vd., 2012: 287). 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).

## 2.3. Örgütsel Değişim Kavramı ve Boyutları

Örgütsel değişim, bir örgütte zaman içerisinde iki nokta arasında bulunan dönüşüm şeklinde tanımlanmaktadır. 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 ya da tek bir unsurda radikal değişimler gerektirdiğini ortaya koyar (Barnett ve Carroll, 1995: 219).

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). Örgütsel değişimde arzulanan, işlerin daha iyi olabilmesi ve sürdürülebilmesi için faaliyetlerin optimizasyonunu sağlamak veya gelirleri arttırmaktır (Wheatley, 2015: 28). Örgütlerin 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 işgücü stresinin de artmasına neden olur. Değişim başarısı ve yeni değişiklikler için bu dengeyi yeniden oluşturmak gereklidir (Cornell, 1996: 23).

Kılınç (2001) değişimin başarısı için örgütün kültürüne nüfuz etmesinin gerekli olduğunu ve yöneticilerin çalışanlara örnek olması gerekliliğini vurgulamıştır. Wilkins ve Dyer (1988) değişimin başarısında örgüt kültürünün analiz edilmesinin önemi üzerinde

durmuştur. Dinçer (2008) ise işletmelerde katılımı teşvik eden bir yapı oluşturulmasının örgüt geliştirme sürecinde gerekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca örgütsel değişimde tutarlı bir vizyona, değişim stratejisine ve net bir değişim planına sahip olmanın değişimin üstesinden gelenebilmesi açısından kritik bir yeri vardır (Özözer, 2012: 62). Lehman ve arkadaşları (2002: 203) değişime hazırlık aşamasında motivasyon, kaynakların yeterliliği, çalışan özellikleri ve örgütsel iklimin önemli olduğunu belirtmiştir. Claiborne ve arkadaşları değişimi etkileyen faktörleri belirsizlik, çalışanların hazırlığı, aşırı yük, çatışma, önem, iletişim, rekabet, inovasyon, adalet ve iş arkadaşı şeklinde belirtmişlerdir (Claiborne ve diğ., 2013:2014-2015).

Bouckenooghe ve arkadaşları (2009) örgütsel değişim süreci ve iklimine ilişkin boyutları değişimin kalitesi, iletişim, şefler tarafından desteklenme, üst yönetimin tutumu ve katılım olarak, değişime hazırlığa ilişkin boyutları ise katılımcı yönetim, liderliğe olan güven, politika oluşturma ve bağlılık olarak belirtmişlerdir. Chiang (2010) otel işletmelerinde 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) değişimin yönetiminde ve uygulanmasında eğitim, katılım, iletişim, motivasyon ve yapıya vurgu yaparak bu boyutların önemini belirtmiştir. Ayrıca Kandt (2002) değişim yönetimindeki uygulamaların başarısı için iletişim ve motivasyonun rolünü önemle vurgulamıştır.

Crawford ve Nahmias (2010) değişim yönetimin başarısında çalışanların eğitiminin yanı sıra davranış ve kültürün de amaçların başarılması için değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çağlar (2005) değişimde personel güçlendirme ve eğitim konularının değişimin başarısını doğrudan etkileyeceğini ve bunun da işletme performansına olumlu yansıtacağını belirtmiştir. Çınar (2005) insan kaynağını geliştirmenin değişim yönetiminde önemli bir aşama olduğunu belirtmiştir. Davy ve arkadaşları (1988) belirsizlik ortamının yönetilmesinde iletişimin son derece gerekli ve önemli olduğunu vurgularken, yine buna paralel olarak Taş (2009) değişimin yönetilmesi aşamasında iletişimin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmada, ilgili literatür ve otel işletmelerinin yapıları dikkate alınarak otel işletmelerinde örgütsel değişim; işleyişe yönelik değişim, iletişim, eğitim, motivasyon ve katılım başlıklarında ölçülmeye çalışılmıştır.

#### **2.4. Liderlik ve Örgütsel Değişim İlişkisi**

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). Örgütsel değişimde liderliğin ilişkide bulunduğu pek çok alan mevcuttur. Liderlik makro seviyede örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel performans, misyon ve stratejiler ve çevresel faktörlerle ilişki içerisindedir. Ayrıca liderlik; örgütsel yapı, örgüt içi sistemler, iş iklimi, yönetim, görevler, bireysel ihtiyaçlar ve değerler ve motivasyon gibi unsurlarla etkileşim halindedir (Burke ve Litwin, 1992: 528-530). Örgütte liderlik olmadan bir değişimin gerçekleşmesi zordur. Özellikle köklü değişimlerin yapılması, 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). Beyer (1999), Allen (2003), Dolan ve diğ., (2003), Adair (2005), Tetik (2008), Sayılı ve Tüfekçi (2008) dönüşümcü liderliğin değişim üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sonsuz, karmaşık ve dinamik bir süreç olan değişimin bilimsel temele dayanan planlı çalışmalarla ve dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca değişimin bütün örgüte yayılması ve benimsenmesi için açık bir vizyonun olması da önem arz etmektedir (Çolakoğlu, 2005: 76). Bass (1985: 27), minimum iyileşmenin ve değişim derecesinin etkileşimci liderlikle ilgili olduğunu, 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 liderlerin statükocu, geçmiş muhafaza eden ve yeniliğe kapalı olan kişiler olduğu görülmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358-359).

Değişen şartlara uyum sağlayamayan veya yenilik, yaratıcı ve değişim felsefesini içlerinde yaşayamayan örgütler günün şartlarının gerisinde kalmaktadır. Bu yönüyle liderlik ve değişim ilişkisinin ele alınması gerekmektedir. Literatürde dönüşümcü liderler değişimi teşvik eden ve dönüşüm kültürünü oluşturmaya çalışan kişilerdir. Etkileşimci liderler ise dönüşümcü liderlere nazaran biraz gelenekseldirler.

Tracey ve Hinkin (1994) otel işletmelerinde yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdiklerini tespit etmiştir. Masry ve arkadaşları (2004) Mısır'daki Mısırlı ve yabancı yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemiş ve yabancı yöneticilerin göreve yönelik liderlik tarzını, Mısırlı yöneticilerin ise tam serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsediğini tespit etmişlerdir. Akbaba ve Erenler (2008) otel işletmelerinin performanslarıyla yöneticilerin liderlik yönelimlerinin arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Patiar ve Mia (2009) otel bölümlerinin finansal ve finansal olmayan performansı, pazardaki rekabet ve dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ele almış, dönüşümcü liderlik tarzının en fazla finansal ve finansal olmayan performans üzerinde etkili olduğu belirtmişlerdir.

Avcı ve Topaloğlu (2009) Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. İlişki temelli davranış ile kontrol temelli davranışın hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu farkın alt kademe yöneticilerden kaynaklandığı ve çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha az ilişki odaklı, daha fazla kontrol odaklı olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Brown ve Arendt (2011) otellerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, Chiang ve Wang (2012) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin otellerdeki örgütsel bağlılığa olan etkisinde, dönüşümcü liderliğin bilişsel ve duyuşsal güvene olumlu etkileri olduğunu ve etkileşimci liderliğin tam aksine bilişsel güven üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Çatır ve Ünlüönen (2015) otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, otel yöneticilerinin en çok entelektüel uyarım davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Örgütsel değişim konusunda turizm alanında yapılan çalışmalar, liderlik çalışmalarına nispeten sayıca azdır. Okumuş ve Hemmington (1998) İngiltere'deki otel işletmelerinde değişimin önemli engellerini mali zorluklar ve diğer önceliklerin baskısı olarak tespit etmişler ve bu engellerin aşılmasında otel işletmelerinin bazı değişim

stratejileri kullanmakta olduğunu belirtmişlerdir. Kozak ve Güçlü (2003) turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme yapmışlardır. Özgen ve Günlü (2008) bazı otellerin uygulamış olduğu değişim yönetimi örneklerine yer veren bir literatür taraması yapmışlardır. Chiang (2010) 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. Kozak ve Genç (2014) değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duygu yönetiminin etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Bu araştırma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemesi bakımından literatüre farklı yönde 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 test edilecek hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmeleri, kendine has özelliklerinden dolayı değişim ve gelişmeleri yakından takip etmek ve değişen koşullara ve durumlara ayak uydurmak zorundadır. Otel işletmeciliğinin dinamik bir alan olması, belirsiz bir çevrede varlığını sürdürmesi otel işletmelerini 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 TKY, kıyaslama, öğrenen örgüt, dış kaynaklardan yararlanma gibi yönetsel ve örgütsel tekniklerden faydalanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2008: 395-416).

Dünya'da yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve değişimler otel işletmelerini de doğrudan etkilemektedir. Otel işletmeleri yaşanan değişim rüzgarlarında, değişim hareketini ne kadar içlerine işleyebiliyor sorusunun yanıtını bulmak son derece gereklidir. Özellikle bu işletmelerde lider pozisyonunda bulunan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının değişim üzerinde etkisi bulunmakta mıdır? sorularının cevabı aranmalıdır.

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel değişimin gerçekleşmesinde liderlik tarzının rolünü tespit etmektir. Araştırma yukarıda belirtilen sorulara cevap aradığından ve elde edilen bulgular ile literatüre sağlayacağı katkı bakımından önemlidir.



### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan genel müdür, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm müdürleri -her bir otel için bir yönetici olmak üzere- dahil edilmiştir. Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğünden alınan verilere göre araştırmanın yapıldığı tarihlerde Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel sayısı 257'dir (AİKTM, 2014). Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak 187 otel araştırmaya katılmıştır.

Veriler anket yoluyla Aralık 2014 – Mayıs 2015 tarihleri arasında 187 otelden 187 sayıda yöneticiden toplanmıştır. Uç değerlerin fazlalığı, eksik veri girilmesi ve hatalı kodlamalar gibi nedenlerden dolayı 30 anket değerlendirme dışında tutulmuş ve kullanılabilir anket sayısı 157 olmuştur. Evreni temsil etmesi açısından ulaşılan örneklem % 5 güven aralığı ve % 5 hata payında yeterli görülmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 127; Ural ve Kılıç, 2011: 49).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmacı tarafından oluşturulan *Bireysel ve Kurumsal Özellikler Formu*, ikinci kısımda Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek üzere geliştirilen *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği* (ÇFLÖ) son kısımda ise araştırmacı tarafından geliştirilen *Örgütsel Değişim Ölçeği* (ÖDÖ) kullanılmıştır.

Beş yıldızlı otel yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının ölçülmesi amacıyla www.mindgarden.com'dan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nin kullanım izni alınmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinde 45 madde bulunmaktadır. 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. ÇFLÖ'de 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 orjinalindeki likert tipi Hiçbir zaman (1), Arada bir (2), Bazen (3), Oldukça sık (4), Her zaman olmasa da çok sık (5) şeklinde beşli derecelendirme kullanılmıştır.

*Örgütsel Değişim Ölçeği* (ÖDÖ) birçok benzer çalışmadan ve uzman görüşlerinden yararlanarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Değişim Ölçeğinde otel işletmesindeki örgütsel değişimi ölçmeye yönelik 29 ifade bulunmaktadır. Toplam 5 boyutta ölçülmeye çalışan örgütsel değişim boyutları işleyişe yönelik değişim, katılım, motivasyon, eğitim ve iletişim şeklindedir. Ölçekte likert tipi Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde beşli derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Değişim Ölçeğinin Kaynakları**

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Yararlanılan Kaynaklar
İLETİŞİM	Erdil ve Keskin, 2004: 9; Guimares ve Armstrong, 1998: 82; Keçeciöğlü, 2001: 215; Taş, 2009: 12; Chiang, 2010: 162, Bouckennooghe ve diğ ., 2009: 565; Davy ve diğ., 1988: 57.
EĞİTİM	Keçeciöğlü, 2001: 221; Crawford ve Nahmias, 2010: 410; Karakoç ve Bıyıklılar 2003'den Akt. Çağlar, 2005: 103-104; Bouckennooghe ve diğ ., 2009: 566; Farrell, 2000: 221; Çağlar, 2005: 170; Çınar, 2005: 90-92.
MOTİVASYON	Adair, 2005: 164; Keçeciöğlü, 2001: 215; Kandt, 2002: 6.
KATILIM	Chiang, 2010: 162; Adair, 2005: 194-195; Bouckennooghe ve diğ ., 2009: 565-566; Dinçer, 2008: 28.
İŞLEYİŞE YÖNELİK DEĞİŞİM	Kılınc, 2001: 3; Wilkins ve Dyer, 1988: 522-531; Dinçer, 2008: 28; Özözer, 2012: 62; Keçeciöğlü, 2001: 229,232; Claiborne ve diğ ., 2013:2014; Bouckennooghe ve diğ ., 2009: 567; Lehman ve diğ ., 2002: 203.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Örnekleme İlişkin Bulgular

Tablo 2'de araştırmada elde edilen verilere dayalı olarak yöneticilere ilişkin demografik bilgiler verilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin gelir durumlarına bakıldığında büyük bir kısmının 5000 TL'nin altında kazandığı görülmektedir. Yöneticilerin % 63,1'inin lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu ve önemli bir kısmının üniversite düzeyinde turizm eğitimi aldığı tablodan anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin % 58'i liderlik eğitimi aldığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 41,4'ü 21 yılın üzerinde sektör deneyimine sahiptir, % 28,7'si 11-15 yıl arası yöneticilik deneyimine sahiptir. Yöneticilerin araştırmanın yapıldığı esnada çalıştıkları otelde çoğunlukla 5 yıl ve altında bir süredir çalıştıkları ve büyük bir kısmının genel müdürlerden oluştuğu görülmektedir

**Tablo 2: Örnekleme İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	n	%	Turizm Eğitimi Kurumu	n	%
Kadın	32	20,4	Üniversite	95	60,5
Erkek	125	79,6	Diğer (Turem ve Baştem)	9	5,7
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Liderlik Eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
25-34	32	20,4	Evet	91	58
35-44	85	54,1	Hayır	66	42
45+	40	25,5	<b>Sektör Deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	1-10 Yıl	32	20,4
Evli	113	72	11-20 Yıl	60	38,2
Bekar	44	28	21+ Yıl	65	41,4
<b>Gelir Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Yöneticilik Deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
5000 TL altında	104	66,2	1-5 Yıl	37	23,6
5001 TL +	53	33,8	6-10 Yıl	44	28
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	11-15 Yıl	45	28,7
Lise	27	17,2	16+ Yıl	31	19,7
Önlisans	14	8,9	<b>Bu Oteldeki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lisans	99	63,1	5 Yıl ve Altında	100	63,7
Lisansüstü	17	10,8	6 Yıl+	57	36,3
<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	104	66,2	Genel Müdür	97	61,8
Hayır	53	33,8	Üst Düzey Yönetici	60	38,2



## 4.2. Otellere İlişkin Bulgular

Tablo 3’de araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları otel işletmelerine ilişkin verilere bakıldığında çoğunluğun bağımsız otel işletmeleri olduğu görülmektedir. 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.

**Tablo 3: Otellere İlişkin Bulgular**

İşletme Türü	n	%	Çalışan Sayısı	n	%
Zincir Otel	63	40,1	149 ve altı	34	21,7
Bağımsız Otel	94	59,9	150-299	55	35
Yönetim Şekli	n	%	300-449	37	23,6
Sahip Yönetici	72	45,9	450+	31	19,7
Profesyonel Yönetici	85	54,1	Pansiyon Türü	n	%
Faaliyet Süresi	n	%	Oda ve Kahvaltı	2	1,3
Bütün Yıl Açık	86	54,8	Yarım Pansiyon	3	1,9
Mevsimlik/Sezonluk	71	45,2	Tam Pansiyon	9	5,7
			Her şey Dahil	143	91,1

## 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçklere Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

### 4.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan ÇFLÖ Bass ve Avolio (1995) tarafından yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına ait davranışlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bu ölçek birçok ülke ve işletmede kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir. Ölçeğin asıl dili İngilizce’dir. Ölçek satın alındığı MindGarden.com tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ancak bazı maddelerin daha anlaşılır olması için 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 liderliği iki ana faktör olarak ele almış ve bunlara bağlı ikişer alt boyut olduğunu belirtmişlerdir. Yücel ve arkadaşları (2014: 1170-1177) ölçeğin 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) ölçeğin sadece dönüşümcü liderlik ile ilgili olan maddelerini kullanmış ve bu maddeleri dönüşümcü liderlik faktöründe toplamıştır. Korkmaz (2007: 72-73) ölçeğin 36 maddesini kullanarak yapmış olduğu çalışmasında ölçeğin yedi faktörlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve yedi alt faktörü toparlayarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik altında birleştirmiş ve iki ana faktörlü bir yapı şeklinde kullanmıştır.

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 çok sayıda ülkede ve örgütte kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği defalarca test edilmiş 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 ölçekte yer alan 36 madde iki ana faktöre bölünmüştür. Buna göre dönüşümcü liderlikte 20 madde ve etkileşimci liderlikte ise 16 madde bulunmaktadır. Tablo 4'te çok faktörlü liderlik ölçeğine ait güvenilirlik kat sayıları verilmiştir. Bu ölçeğin iki temel boyutu olan dönüşümcü ( $\alpha=,765$ ) ve etkileşimci liderlik ( $\alpha=,652$ ) cronbach alfa katsayıları oldukça güvenilir düzeydedir (Kayış, 2010: 405).

**Tablo 4: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları**

Liderlik Boyutları	$\alpha$
Dönüşümcü Liderlik	,765
Etkileşimci Liderlik	,652
Bütün Ölçek	,793

#### 4.3.2. Örgütsel Değişim Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Örgütsel değişim ölçeği araştırmacı tarafından ikincil veri kaynakları 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 sonuç olarak KMO değerinin 0,735, Bartlett testi sonuçlarının (Ki-Kare= 1047,372 ve  $p < 0,05$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. KMO değeri için 0,70 ve üzerinin iyi olduğu (Kalaycı, 2010: 322) ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Örgütsel değişim ölçeğine varimax rotasyonu ile, daha önce 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. Üzerinde kesin uzlaşma olmamasına rağmen genellikle faktör yükü 0,30'un altında bulunan ifadelerin analizden çıkarılması tavsiye edilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124). Faktör analizi neticesinde tasarlandığı gibi örgütsel değişime yönelik ifadeler işleyişe yönelik değişim, katılım, motivasyon, iletişim ve eğitim boyutlarına dağılmıştır. İfadelerin boyutlara dağılımı, faktörlerin toplam varyansları, güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5: 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 yararlanır.	,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				

Tablo 5'in devamı

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 yararlanır.	,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 katılımçılık 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 Alfa	,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				

Faktörlerin toplam döndürülmüş özdeğerleri; **işleyişe yönelik değişim** 2,926, **katılım** 2,372, **motivasyon** 2,266, **iletişim** 2,112 ve **eğitim** 2,100 şeklinde gerçekleşmiştir. Tabloda belirtilen boyutlara ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı tüm faktörler ve genel anlamda güvenilir seviyededir. Toplam açıklanan varyans oranı yeterli seviyededir. Büyüköztürk (2010: 125) çok faktöre sahip ölçeklerde toplam açıklanan varyans oranının % 30'un üzerinde olması gerektiğini, Scherer (1988) ise toplam açıklanan varyans oranının % 40 ile % 60 arasında olmasının ideal olduğunu belirtmiştir (Erdoğan ve diğ., 2007: 6, Arslan ve Kırık, 2013: 225).

#### 4.4. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular

Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının düzeyleri ve otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim boyutlarının performansına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma skorları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	$\bar{X}$	s.s.
Dönüşümcü Liderlik	4,33	,257
Etkileşimci Liderlik	4,19	,277
İşleyişe Yönelik Değişim	4,09	,401
Katılım	4,05	,379
Motivasyon	3,66	,633
İletişim	4,19	,407
Eğitim	4,14	,382

Tablo 6'ya göre otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Otel işletmelerinde gerçekleşen örgütsel değişim performansına ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde, işleyiş, katılım, iletişim ve eğitime yönelik değişim boyutlarında yüksek düzeyde, motivasyonda ise diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde örgütsel değişimin gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Araştırma verilerinin normal dağılımı ile ilgili Merkezi Limit Teoremi esas alınmıştır. Bu teoreme göre, "anakütle dağılımı ne olursa olsun örnek hacimleri yeterli kadar büyükse ( $n \geq 30$ ) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılım uymaktadır." (Ak, 2010:73). Buradan hareketle araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

#### 4.5. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerindeki etkisini bulmak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlgili liderlik tarzlarının örgütsel değişimin alt boyutları işleyiş, katılım, motivasyon, iletişim ve eğitim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik eğilimleri sadece örgütsel değişimin motivasyon boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulguları Tablo 7 ve Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	0,161	0,044*
$R^2$	F	F değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,026	4,112	0,044*

\*p&lt;0,05.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik eğilimlerinin örgütsel değişimin boyutlarından olan işleyiş, katılım, iletişim ve eğitim üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik ( $R^2=0,026$ ,  $p<0,05$ ) ve etkileşimli liderlik ( $R^2=0,029$ ,  $p<0,05$ ) eğilimlerinin örgütsel değişim boyutları üzerinde sadece motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Tablo 8: Etkileşimli Liderlik ile Motivasyona Yönelik Değişim Arasındaki Regresyon Analizi**

	$\beta$	t değerinin Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimli Liderlik	0,171	0,032*
$R^2$	F	F değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,029	4,663	0,032*

\*p&lt;0,05.

Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzları örgütsel değişim boyutlarından motivasyon üzerinde % 3'lük bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre " $H_1$ : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" ve " $H_2$ : Yöneticilerin etkileşimli liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Beyer (1999), Allen (2003), Dolan ve diğ. (2003), Adair (2005), Tetik (2008), Sayılı ve Tüfekçi (2008) 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 etkileşimli liderliğin örgütsel değişim üzerinde motivasyondaki değişim haricinde anlamlı etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durum otel işletmelerinde değişimle ilişkili liderlik faktörünün dışında başka faktörlerin irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı otel yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik eğilimlerinin örgütsel değişim performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Örgütsel değişim riskli, korkutucu ve karmaşık bir süreçtir. Örgütsel ve bireysel anlamda bilinmeyene doğru gitmek bazen farklı durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütsel değişimin başarısında bazı unsurların 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 bu araştırmada bu ifadenin tersine bir sonuç ortaya çıksa da, bu yöneticilerin değişim üzerinde etkisinin olmadığı anlamı taşımayabilir. Değişim farklı sebeplerden dolayı kendiliğinden de gerçekleşebilir.

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). Etkili bir örgütsel değişim; örgüt yapısı, stratejisi, sistemleri, liderlik stili, yetenekler, çalışanlar ve paylaşılan değerlerden geçmektedir (Waterman ve diğ., 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 (Sığırı ve Tıgılı, 2006: 329). 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. Nitekim işletmeler 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. Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel değişim boyutlarından sadece motivasyona etkisinin olması Doğu ve Batı arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Her ne kadar literatürde değişimi başlatmak için gerekli olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu görüşü hakim olsa da bu araştırmada karşılaşılan durum değişim 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.



Araştırmada ele alınan örgütsel değişim boyutları, çoğunlukla otel işletmelerinin insan kaynağını geliştirmeye, motive etmeye, eğitmeye ve iletişimi iyileştirmeye yöneliktir. İş görme süreçlerinde ve karar mekanizmalarındaki büyük ölçekli değişimler araştırma kısmında ele alınmamıştır. Bu nedenle 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. Ayrıca sektöre öneri olarak her ne kadar çalışana yönelik pek çok etkinliğin yapıldığı görülse de, otel işletmelerinde özellikle çalışanın bilgi ve becerisini geliştirilmesine ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak değişim programlarının sıklıkla yapılması gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olması 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.

## 6. Kaynakça

- Adair, J. (2005), Etkili Değişim, (Çev: F. Beşenek), 2. Baskı, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Ak, B. (2010), 'Parametrik Hipotez Testleri', İçinde Ş. Kalaycı (Editör.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss. 73-82.
- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2008), 'Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi' Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), ss. 21-36.
- Akoğlan Kozak, M. (2008) 'Otel İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler', İçinde N. Kozak (Editör). Otel İşletmeciliği, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 395-427.
- Aksaraylı, M. F., (2015), 'Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması' Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6 (12), ss. 108-124.
- Allen, D. K. (2003), 'Organisational Climate and Strategic Change in Higher Education: Organisational Insecurity' Higher Education, 46 (1), ss. 61-92.
- Altunışık, R, Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (AİKTİM), 2014, Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Arslan, A. ve Kırık, A. M. (2013), 'Sosyal Paylaşım Ağlarında Konum Belirleme Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması' Öneri, 10 (40), ss. 223-231.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009), 'Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma' KMU İİBF Dergisi, 11 (16), ss. 1-20.
- Aytürk, N. (2010), Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barnett, W. P. ve Carroll, G. R. (1995), 'Modeling Internal Organizational Change' Annual Review of Sociology, 21, ss. 217-236.
- Bass B. M. (1985), 'Leadership: Good, Better, Best' Organizational Dynamics, 13 (3), ss. 26-40.
- Bass, B. M. (1990), 'From Transactional To Transformational Leadership: Learning to Share The Vision' Organizational Dynamics, 18(3), ss. 19-31.
- Bass, B. M. (1996), A New Paradigm Of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership. Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Bass, B. M. (1999), 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership' *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), ss. 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (Leader and Rater form), English and Turkish Form, www.mindgarden.com, (erişim tarihi: 23 Ekim 2014).
- Beyer, J. M. (1999), 'Taming and Promoting Charisma to Change Organizations' *The Leadership Quarterly*, 10 (2), ss. 307-330.
- Boeker, W. (1997), 'Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth' *Academy of Management Journal*, 40 (1), ss. 152-169.
- Bouckenoghe, 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), ss. 559-599.
- 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), ss. 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), ss. 5-34.
- Burke, W. ve Litwin, G. (1992), 'A Causal Model Of Organizational Performance And Change' *Journal of Management*, 18 (3), ss. 523–545.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Chiang, C. F. (2010), 'Perceived Organizational Change In The Hotel Industry: An Implication Of Change Schema' *International Journal of Hospitality Management*, 29, ss. 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), ss. 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, ss. 2013-2019.
- Cornell, J. (1996), 'Aspects of the Management of Change' *Journal of Management in Medicine*, 10 (2), ss. 23-30.
- Crawford, L. ve Nahmias, A. H. (2010), 'Competencies For Managing Change' *International Journal of Project Management*, 28, ss. 405-412.
- Çağlar, İ. (2005), *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çatır, O. ve Ünlüönen, K. (2015), 'Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma' *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), ss. 96-122.
- Çelik, V. (2014), *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finans Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çınar, İ. (2005), 'İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi' *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), ss. 81-93.
- Çolakoğlu, M. (2005), 'Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik' *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, ss. 63-77.
- Daft, R. L. (2003), *Management, Sixth Edition*, USA: Thomson South-Western West.

- 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), ss. 57-61.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008), 'Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi' *Yönetim*, 19 (61), ss. 72-90.
- Dinçer, Ö. (2008), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dolan, S. L., Garcia, S. ve Auerbach, A. (2003), 'Understanding and Managing Chaos in Organizations' *International Journal of Management*, 20 (1), ss. 23-35.
- 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), ss. 3-14.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007), 'Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması' *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (2), ss. 1-11.
- Farrell, M. A. (2000), 'Developing A Market-Oriented Learning Organization' *Australian Journal of Management*, 25 (2), ss. 201-222.
- French, R., Charlotte Rayner, Gary Rees, Sally Rumbles, John Schermerhorn Jr., James Hunt ve Richard Osborn (2011), *Organizational Behaviour*, 2nd Edition, India: John Wiley & Sons.
- Guimares, T. ve Armstrong, C. (1998), 'Empirically Testing The Impact Of Change Management Effectiveness On Company Performance' *European Journal of Innovation Management*, 1 (2), ss. 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), ss. 225-228.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977), *Management Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Third Edition, New Jersey, USA: Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Horner, M. (1997), 'Leadership Theory: Past, Present and Future' *Team Performance Management*, 3 (4), ss. 270-287.
- Johnson, D. M. (2004), 'Adoptation of Organizational Change Models to the Implementation Of Quality Standar Requirements' *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 21 (2), ss. 154-174.
- Kalaycı, Ş. (2010), 'Faktör Analizi' İçinde Ş. Kalaycı (Editör), *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss. 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), ss. 1-9.
- Kayış, A. (2010), 'Güvenilirlik Analizi' İçinde Ş. Kalaycı (Editör.) *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, ss. 403-419.
- Keçecioğlu, T. (2001), *Bir Değişimin Anatomisi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kılınç, T. (2001), 'Değişimi Kim Yönetmeli' *Rota Yayınları Executive Excellence*, 5 (49), ss. 1-3.
- Korkmaz, M. (2007), 'Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi' *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, ss. 57-91.
- 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), ss. 81-92.

- 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.
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M. Simpson, D. (2002), 'Assesing Organizational Readiness For Change' Journal Of Substance Abuse Treatment, 22, ss. 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), ss. 415-430.
- Manning, T. (2012), 'Managing Change In Hard Times' Industrial and Commercial Training, 44 (5), ss. 259-267.
- 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), ss. 109-124.
- 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, ss. 259-275.
- Nikezic, S., Puric, S. ve Puric, J. (2012), 'Transactional and transformational Leadership: Development Through Changes' International Journal For Quality Research, 6 (3), ss. 285-296.
- 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), ss. 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), ss. 283-288.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), 'Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı' Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), ss. 207-227.
- Özgen, I. ve Günlü, E. (2008), 'Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi' İçinde F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 371-400.
- Özözer, Y. (2012), Değişimi Yönetmek ve Liderlik Etmek, Ankara: Akademi Consulting&Training.
- 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, ss. 254-262.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008), 'Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü' Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, Ocak – Haziran, ss. 193-210.
- Sığı, Ü. ve Tıgılı, 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), ss. 321-342.
- Şenel, M. (2011), Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Taş, A. (2009), 'Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi' İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2), ss. 1-18.
- Taşkıran, E. (2010), Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tetik, S. (2008), Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tracey, J. B., ve Hinkin, T. R. (1994), 'Transformational Leaders in the Hospitality Industry' Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35 (2), ss. 18-24.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011), Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Waterman, R. H., Peters, T.J. ve Philips, J. R. (1980), 'Stucture Is Not Organization' Business Horizons, June, ss. 14-26.
- Wheatley, J. (2015), 'Leading Organizational Change With Safety' Professional Safety, AUGUST 2015, ss. 28-31.
- Wilkins, A.L. ve Dyer, W.G. (1988), 'Toward Culturally Sensitive Theories Of Culture Change' Academy of Management Review, 13, ss. 522-533.
- Yeşil, S. (2009), 'Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka' KMU İİBF Dergisi, 11 (16), ss. 100-131.
- Yücel, İ., McMillan, A. ve Richard, O. C. (2014), 'Does CEO Transformational Leadership İnfluence Top Executive Normative Commitment' Journal of Business Research, 67, ss. 1170-1177.