



Gönderilme Tarihi: 6 Haziran 2022; Revize Edilmiş Hali: 19 Temmuz 2022; Kabul Tarihi: 19 Temmuz 2022

## ÜNİVERSİTELERDE ORGANİZASYONEL YAPILARIN DÖNÜŞÜMÜ SÜRECİNDE YÖNETİCİ AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ

Erol IŞIKCI<sup>1</sup>

Tuğrul Tekin TUNALILAR<sup>2</sup>

### ÖZ

Günümüzde birçok organizasyon; sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin gereği olarak ortaya çıkan ani ve sürekli değişimlere ayak uydurabilmek için kendini yenileme ve büyük değişimleri gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır. Söz konusu yönetsel paradigma değişikliklerinin evrimi ve dijital dönüşümün beraberinde getirdiği kolaylıklar ile yönetimde holakrasi, heterarşi gibi kavramlar ile düz yapılar, turuncu (teal) ve sarmal organizasyon yapıları hayatımıza girmiş durumdadır. Bu durum, yöneticilerin çalışanların kendilerini işlerine adayacakları bir iş iklimi yaratmak, esnek örgüt yapıları kurmak ve çalışanların mevcut teknolojik kolaylıkları ve fırsatları kullanmalarını destekleyecek şekilde organizasyon yapıları oluşturulmasına odaklanmaları gerekliliği sonucunu doğurmaktadır.

Organizasyonların amacı insanları, işleri ve sorumlulukları doğru şekilde düzenleyerek hedefine ulaşmaktır. Kendini yenileme sorumluluğunu taşıyan kurumların başında üniversiteler gelmektedir. Üniversitelerde sözü edilen bu ihtiyacın karşılanabilmesi için bahse konu dönüşümleri gerçekleştirebilecek nitelikleri taşıyan yönetici akademisyenler gerekmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetici akademisyenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden, iletişim ve takım çalışmalarını kolaylaştıran dönüştürücü liderlik özelliklerinin teknolojik gelişmelerin çok yoğun olarak gerçekleştiği yüksek eğitim alanında sürdürülebilir başarı için gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Yönetim alanındaki gelişmelerin sonucu ortaya çıkan yeni organizasyonel yapıların sunduğu esneklik, çeviklik, uyarlanabilirlik gibi yeteneklerin üniversitelerde ancak dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yönetici akademisyenlerle gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici Akademisyen, Organizasyon Yapısı, Dönüştürücü Liderlik

**Jel Kodları:** M12, O32, Z00, M19

### THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES OF EXECUTIVE ACADEMICS IN THE PROCESS OF TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN UNIVERSITIES

#### ABSTRACT

Today, many organizations need to renew themselves and make great changes in order to keep up with the sudden and continuous changes that arise as a result of social, cultural, scientific and technological developments. With the evolution of these managerial paradigm changes and the conveniences brought by digital transformation, concepts such as holacracy, heterarchy and flat structures, holocracy, teal and spiral organizational structures. In this context, it is necessary for managers to focus on creating a business climate that will increase the commitment and productivity of employees to their work and organization by making use of existing technological opportunities and facilities, and to establish flexible organizational structures that will support this climate.

<sup>1</sup>Dr., Bağımsız araştırmacı, e-posta: [isikcierol@gmail.com](mailto:isikcierol@gmail.com), ORCID: 0000-0002-7597-3099

<sup>2</sup>Dr., Başkent Üniversitesi Öğretim Görevlisi, e-posta: [ttunalilar@baskent.edu.tr](mailto:ttunalilar@baskent.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6165-4345

The purpose of organizations is to achieve its goal by arranging people, jobs and responsibilities in the right way. Universities are at the forefront of institutions that bear the responsibility of self-renewal. Universities need executive academicians who have the qualifications to realize these transformations. When the studies in the literature are examined, it is evaluated that the transformative leadership characteristics of executive academics, which encourage creativity and innovation, and facilitate communication and teamwork, are necessary for sustainable success in the field of higher education, where technological developments are very intense. It is thought that abilities such as flexibility, agility and adaptability offered by the new organizational structures that emerged as a result of the developments in the field of management can only be realized in universities by executive academicians with transformative leadership characteristics.

**Keywords:** Management, Executive Academician, Organizational structure, Transformational Leadership.

**JEL Codes:** M12, O32, Z00, M19

## GİRİŞ

Günümüzde birçok organizasyon, sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin gereği olarak ortaya çıkan ani ve sürekli değişimlere ayak uydurabilmek için kendini yenileme ve büyük değişimleri gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu doğrultuda, günümüzün hızla değişen dünyasında organizasyonların gelecekte nasıl bir yapıya dönüşecekleri, halen yapageldikleri üretim yönteminin gelecekte nasıl şekilleneceği konusunda zihinsel öngörülerin yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Gelecek odaklı bir perspektifle organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi günümüzün teknolojik dönüşümünü kavrayan, yeni teknolojilerin etkilerini anlayabilen ve geleceğe etkin bir şekilde hazırlanma kaygısını içinde barındıran bir yönetim yapısına sahip olmakla mümkün görünmektedir. Bu kapsamda, üniversite yönetimlerine gelecekle ilgili geliştirilecek yeni yönetsel bakış açıları kazandırılmasının bilgi çağında geri kalmamak adına kaçınılmaz bir hâl aldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Üniversitelerde bulunan yönetici akademisyenlerin geleceğin üniversitelerini inşa etmeye yönelik sergileyecekleri dönüştürücü liderlik davranışı bu değişimin yönetilmesinde belirleyici olacaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın temel amacı ‘*Organizasyonel yapıların dönüşümü sürecinde yönetici akademisyenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin rolünü ortaya koymaktır.*’ Buna bağlı olarak tespit edilen alt problemler ise şunlardır;

**Birinci Alt Problem:** Organizasyonel yapıların dönüşümü sürecinde beklenen gelişmeler dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

**İkinci Alt Problem:** Dönüştürücü liderlik özellikleri organizasyonel yapıların dönüşümü sürecine olumlu yönde etki edebilir.

**Üçüncü Alt Problem:** Yönetici akademisyenlerin sahip olduğu dönüştürücü liderlik özellikleri üniversitelerin organizasyon yapılarının dönüşümüne etki edebilir.

Bu çerçevede incelendiğinde dönüştürücü liderlik konusunu ele alan bir çok çalışma olmasına karşın Yönetici Akademisyen özelinde konuyu ele alan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda yapılmış çalışmalardan biri, Akar (2019) tarafından yapılan ve ikincil amaç olarak üniversitelerde kabiliyetli yönetici özelliklerini ortaya koyduğu çalışmadır. Çalışmanın sonuçlarına göre üniversitelerde kabiliyetli yönetici özellikleri *yönetsel yeterlikler, yönetsel değerler, iletişim ve*

*güdüleme yeterlikleri, bilimsel yeterlikler ve kişilik özellikleri* başlıkları altında gruplandırılmıştır. Çalışmada katılımcıların tümü, yöneticinin iletişim kabiliyeti ve motive edici olumlu çalışma ortamı oluşturma kabiliyetine dikkat çekmişlerdir. Çalışmada 15 farklı üniversiteden oluşan katılımcıların görüşlerine göre üniversitelerde yöneticinin hem idari sorunları çözme, hem de çalışanlarla empati kurma becerisine sahip kişiler olması gerekir.

Benzer amaçlı bir çalışma da Berdrow (2010) tarafından yapılmıştır. Yurtdışında yapılan ve yönetici akademisyenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin ele alındığı çalışmada Berdrow (2010), bölüm başkanının rollerini ve işini iyi bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan özellikleri araştırmıştır. ABD'nin kuzeydoğusunda özel bir üniversitenin sosyal bilimler ve işletme bölümlerinde yapılan bu çalışmada, 21 bölüm başkanıyla ve başkanın pozisyonunu ilgilendiren tüm paydaşlarla (örneğin öğretim üyeleri, personel, öğrenciler, kurullar gibi) görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonunda ortaya çıkan özellikleri Berdrow iki ana gruba ayırarak ele almıştır. Bunlardan ilk grubu *yönetimin gerektirdiği etkinlikler* oluşturmaktadır. Öğrenci ve öğretim üyelerinin gelişimi, idari işler ve yönetim, iletişim ve temsilcilik bu gruba ait özelliklerdir. İkinci grubu ise *dönüşümsel liderlikle ilgili özellikler* oluşturmaktadır. Bunlar ise, yeniliği hızlandırma/ kolaylaştırma ve iklimi iyileştirme şeklinde sıralanmaktadır (Akt. Karsantık, 2016:51).

İşıkçı (2004) tarafından yapılan çalışmada yönetici akademisyenlerin astları tarafından algılanan dönüştürücü liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacı ile hazırlanan ankete bir kamu üniversitesinde görevli öğretim üyelerinin verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlara göre bölüm başkanlarının *vizyon oluşturma* ile *takım ruhunu geliştirmeye* yönelik faaliyetlerinin astları tarafından yeterli seviyede bulunmadığı, *geleceğe yönelik öngörü* becerilerinin ve *sağlıklı iletişim kurma* ile ilgili faaliyetlerinin astları tarafından kısmen yeterli seviyede bulunduğu ve *astlarının yönetime katılmaları* için kısmen yeterli düzeyde faaliyet gösterdikleri, *astlarını güdüleme* ile ilgili becerilerinin yeterli olduğu, bölüm başkanlarının *problem çözme* becerilerinin pek fazla gelişmediği, ancak *risk alma* ile ilgili becerilerini geliştirdikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Mert vd. (2019)'in çalışmasında, bir vakıf üniversitesinde çalışanların algısıyla yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranış özelliklerinin çalışanlar üzerindeki iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, liderin ilham sağlama, vizyon belirleme, başarı odaklı olma, uygun rol model olma, entelektüel teşvikte bulunma, grup amaçlarının kabulü ve bireysel ilgi gösterme özelliklerinin iş tatminini artırdığı belirlenmiştir.

Araştırma için ilk bölümde yazınsal alanda ilgili kaynaklar taranarak geleceğin organizasyon yapılarına dair kestirimlerde bulunulmuş ve buradan hareketle gelecekte organizasyonların yapılanmalarında yön vermesi beklenen yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur. İkinci bölümde dönüştürücü liderlik teorileri hakkında bilgi toplanmıştır. Son bölümde ise üniversitelerde yönetici konumunda bulunan akademisyenlerin çağın gerektirdiği değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek için istifade etmeleri gereken dönüştürücü liderlik özelliklerinin hangileri olabileceği tartışılmıştır.

Geleceği şekillendirmede üniversitelerin başat rolü olması dolayısıyla ve konuyu üniversitede yönetici olarak görev yapan akademisyenler açısından ele alması yönüyle de öncü bir çalışmadır.

## 1. GELECEK ORGANİZASYON YAPILARI İÇİN MUHTEMEL MODELLER

21. yüzyılda organizasyonların iki önemli gelişme olan *küreselleşme* ve *dijital dönüşümün* beraberinde getirdiği değişim baskısı altında olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

*Dijital dönüşüm*, yaklaşık iki asır önce hayatın her alanını elektriğin keşfedilmesiyle olduğu gibi değiştirmekte, yöneticiler ve çalışanlar için iş yapış yol, yöntem ve usullerinde yeni imkânlar ve beraberinde de yeni yetenekler kazanılması ihtiyacını doğurmaktadır.

*Küreselleşme* ise artan ulaşım ve iletişim imkânlarının bir neticesi olarak demografik değişim ve buna bağlı olarak mobil ve esnek çalışmayı kolaylaştıran ve iş-yaşam dengesini iyileştiren modern bir çalışma ortamı sağlanması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetim düşüncesinin eskinin hiyerarşik ve bürokratik yapıları yerine şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık ilkeleri çerçevesinde *yönetişim* olarak tanımlandığı bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde sabit iş tanımları, yerini dinamik rollere, yetki devri dağıtılmış yetkilere, büyük çaplı organizasyonel değişikliklerden çok sık ve hızlı yenilenmelere; prosedürler ve uyum sağlama, yerini şeffaf kurallara terk etmektedir. Bu gelişmelerin yarattığı ve bugün yenilikçi organizasyonlar tarafından yaygın olarak kullanılan yeni yapılardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.1. Düz yapılar:

Düz bir organizasyon yapısı, çalışanları üst yönetim ve alt yönetim arasında doğrudan bir iletişim olacak şekilde organize etme sistemini ifade eder. Düz bir organizasyon, çeşitli yönetim seviyelerini ortadan kaldırarak problem çözmede artan katılımı teşvik etmektedir. Yönetim katmanlarının kaldırılması, koordinasyonu ve iletişimi geliştirerek bir kuruluşun verimliliğini artırır. İnsanların acil durumlara diğer yapılara göre daha verimli ve hızlı yanıt vermesini sağlar. Ayrıca kaynakları mümkün olan en iyi şekilde kullanarak maliyetleri düşürür (Morgan, 2014:78).

### 1.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Bu ekipler üyelerinin kaynaklara erişimi, zamanlamayı, denetlemeyi vb. yönetirken aynı zamanda yönetim rollerindeki üyeleri belirlemek için kendi süreçlerini geliştirdikleri ve çoğunlukla yetkinin genel projedeki mevcut faaliyet veya görev hakkında en fazla uzmanlığa sahip olan kişiye verildiği gruplardır. Kendi kendini yöneten ekipler yaklaşımı holakrası ve turkuaz (teal) organizasyon yapılarının da temel önermesini teşkil etmektedir (Tunalılar, 2022:330):

#### 1.2.1. Holakrası

Holakrası, esnekliği ve bireyselleşmeyi teşvik eden bir yapı olarak üyelerinin özerkliğe, bağlılığa, risk almaya ve yaratıcılığa verdiği değer oranında etkili olabilir (Kumar ve Mukherjee, 2018:2). Holakratik yapılar, organizasyonel hedeflere ulaşmak için hızla bir araya getirilebilen ve dağılabilen ekiplerden oluşur. Holakrasinin amacı, herkesin en iyi yaptığı şey üzerinde çalışmasını sağlarken karar yetkisini dağıtmaktır. Holakrasiler yine de bir yapıya ve hiyerarşiye sahiptir, üstteki

çemberler yön ve öncelikleri belirleyip ve rehberlik yaparken, alt çemberler ise bunlara uygun olarak projeleri kendi belirledikleri şekilde gerçekleştirmekten sorumludur. Holakrasi, daha küçük ve bazı orta ölçekli kuruluşlar arasında daha yaygındır (Morgan,2014:182).

### 1.2.2. Turkuaz (Teal) Organizasyon Yapısı

Bu organizasyon yapısı 2014 yılında “*Reinventing Organizations - Organizasyonların Yeniden Keşfi*” isimli kitabı yazan ve tarihten bu yana organizasyon yapılarını *kırmızı, sarı, turuncu, yeşil ve turkuaz* olarak sınıflandıran Frederic Laloux tarafından açıklanmıştır (Tunalılar, 2022:332).

Laloux (2014:65)’a göre turkuaz organizasyonların yapısı, birbirine bağlı küçük, özerk ekip ağlarıdır. Bu ağların doğası, endüstrilerinin ve çevrelerinin özelliklerine bağlı olarak çeşitli biçimler alabilir ancak hepsi öncelikle kendi kendini yöneten ve genellikle 10-20 kişiden oluşan ekiplerdir. Turkuaz organizasyonlarında ekiplerin içinde veya dışında sabit bir yetki hiyerarşisi yoktur. Yönetici-ast ilişkisi ekip içinde eşitlik temelli karşılıklı taahhütlerle sağlanmaktadır. Karar hakları ve yetki, uzmanlığa, ilgiye veya duruma müdahale etme ve bir duruma katkıda bulunma isteğine sahip olan herhangi bir kişi tarafından kullanılmaktadır. Turkuaz paradigması, her organizasyonun kendi kimliğine, yaşam gücüne ve çağrısına sahip olduğunu kabul etmektedir.

### 1.3.Sarmal (Helix) Organizasyonlar

Bilim adamlarının 1950'lerin başında keşfettiği çift sarmallı DNA şeklinden ilham alan sarmal organizasyon yapısı, tipik olarak tek bir yönetici tarafından gerçekleştirilen liderlik görevlerini, her biri iki farklı yönetici tarafından gerçekleştirilen eşit derecede önemli iki görev grubuna ayırmaktadır. “*Değer yaratma*” yöneticisinin önceliği hedeflerin ve işin önceliklendirilmesi, yürütülen görevlerin günlük denetimi, kalite güvencesi ve müşteriye tatmin etmektir. “*Yetenek*” yöneticisinin önceliği ise terfiler, işe alma ve işten çıkarma kararları, eğitim ve yetenek geliştirme gibi mükemmelleşmeye yönelik konulardır. Matris organizasyonlarda olduğu gibi bir kişi iki yöneticiye rapor verir ancak yöneticiler o kişinin zamanı ve öncelikleri konusunda birbiriyle çatışmazlar. En önemlisi, bu yöneticiler matriste olduğu gibi *ne “birincil” ne de “ikincil”*dir. İyi uygulandığında sarmal bir organizasyon yapısının dış değişim ve yeniliğin hızına ayak uydurmasına yardımcı olacak esnekliği geliştirecektir (De Smet vd., 2019).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme ve uluslararası rekabet ile insan unsuruna bakışın değişmesi, yeni bir yönetim düşüncesinin ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen önemli gelişmelerdir (Koçel, 2005:375). Bu bağlamda günümüzün salgın ortamının da etkisiyle birlikte uzaktan iş yapma imkânlarının artmasıyla örgüt yapılarının giderek artan oranda sanala dönüşmesi, çalışanların ve özellikle yöneticilerin rollerini farklılaştırmıştır. Sanal olsun veya olmasın organizasyonların gelecekte daha basık, akılcı çabaların teşvik edildiği, kaynak israfını azaltarak ve süreçlerin her aşamasında değişen koşulları dikkate alan, yaratıcı düşünce tarzını teşvik ederek verimliliği artıran; inisiyatif, yaratıcılık, problem çözme, değişime açıklık gibi işgücü niteliklerine önem veren; yeteneklerin peşinden koşan ve bu yeteneklere her türlü inisiyatifi sağlayan;

değişken, kendini yenileyen ve organik yapıda olan esnek organizasyonlara (Çubukçu, 2018:185) dönüşmeleri beklenmektedir.

## 2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ve ÖZELLİKLERİ

Uzun yıllar liderlik çalışmalarında karakter, davranış ve durumsallık teorileri etkin olmuş, 1980'lerden sonra dönüşüm, kültür ve sembolik değerler gibi daha yeni yaklaşımların gelişmesi ile birlikte liderlik daha çok bir kültür oluşturma süreci olarak görülmeye başlanmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez 1978 yılında J. M. Burns ve 1980 yılında B. M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda ortaya atılmıştır. Dönüştürücü liderlik, Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, Bass (1999) tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Araştırmacılar, yeni bir ayırım yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım, geleneklerine ve geçmişine daha bağlı yönetsel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir. (Gündüz, 1998: 69).

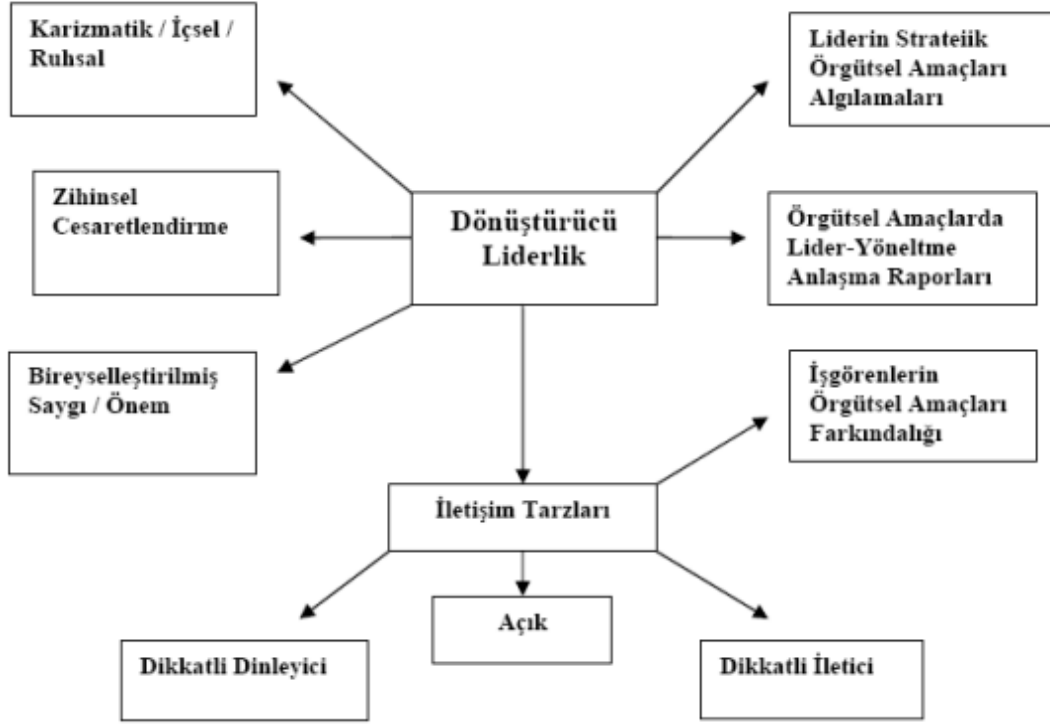
Yukl (1991) dönüştürücü liderliği "*örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci*" biçiminde tanımlamıştır. Bu tanım, liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları takipçileri ile paylaşması, takipçilerin güçlendirilmeleri veya yetkilendirilmeleri yoluyla değişim sürecine aktif bir şekilde dahil edilmeleri esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda dönüştürücü liderin kurumuna katkısı kısaca, *ortak bir vizyon yaratma, paylaşılan bu vizyon doğrultusunda takipçilerini harekete geçirme ve sürekliliği sağlama* şeklinde özetlenebilir.

### 2.1 Dönüştürücü Liderlik Süreci

Dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmaların odak noktası, bu liderlik tarzına sahip kişilerin davranışsal özellikleri ve bu özelliklerin takipçiler ve işletmeler üzerindeki etkileri ile ilgili olmuştur (Bass,1980; Conger ve Kanungo, 1987; Podsakoff, 1990). Dönüştürücü liderler astlarını, astlarının üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek, güven veren bir ortam sağlayarak ve astlarının örgütün yararına kendi ilgilerinin ötesine geçmelerini sağlayarak güdüler (Bass ve Avolio, 1994). Dönüştürücü liderlik tarzını uygulayan yöneticilerle çalışanların üstün bir performans göstermesi beklenir.

Bass ve Avolio'ya göre (1994) dönüştürücü liderliği oluşturan unsurlar karizma ya da idealleştirilmiş etki (*idealized influence*), ilham vererek insanları güdüleme (*inspirational motivation*), insanları düşünmeye sevk etme (*intellectual stimulation*) ve bireye yönelik ilgidir (*individualized consideration*). Conger ve Kanungo (1987, 1998) ve Podsakoff ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmalarda Bass ve Avolio'nun dört boyutuna benzer boyutların yanı sıra başka boyutları da vurgulamışlardır. Conger ve Kanungo çalışmalarında Bass ve Avolio'dan farklı olarak çevreye duyarlılık (*environmental sensitivity*), geleneksel olmayan davranışlar (*unconventional behaviour*) ve kişisel risk (*personal risk*) boyutlarının varlığından bahsetmişlerdir. Podsakoff ve arkadaşları ise farklı olarak uygun bir model olma (*providing an appropriate model*), grup hedeflerinin kabul edilmesini teşvik etme (*fostering the accepting of group goals*) ve yüksek grup beklentisi (*high performance expectations*) boyutlarına değinmişlerdir.

Dönüştürücü liderin dönüşüm sürecinde izleyeceği süreç Şekil 1’de şematize edilmektedir (Yair ve Bruce, 2004:626) (Aktaran Esen, 2012:74). Buna göre dönüştürücü liderler takipçilerine bireysel ilgi göstererek onları zihinsel uyarma ve cesaretlendirme yoluyla teşvik ederler. Bunu yaparken örgütsel amaçları ön planda tutarak yenilikçi bir tutum ve farkındalık oluştururlar. Ayrıca etkileyici ve karizmatik bir tutumla takipçileriyle açık ve destekleyici bir iletişim içinde bulunurlar.



**Şekil 1:** Dönüştürücü Liderlik Süreci (Yair ve Bruce, 2004:626) (Aktaran Esen, 2012:74).

Yair ve Bruce (2004:626) tarafından Şekil 1’de betimlenen Dönüştürücü Liderlik sürecinin işleyişi incelendiğinde ortaya sahiplenilecek bir vizyon koyması, ortaya koyulan vizyonun veya örgütsel amacın takipçiler tarafından benimsenerek onların harekete geçirilmesi ve bunun tekrar tekrar yenilenmesi süreci şeklinde bir döngüden bahsetmek mümkündür. Bu döngünün başlangıcında dönüştürücü liderin ilk adım olarak örgütün amaçlarını iyi algılaması ve iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanarak her bir çalışana bu ortak vizyonu kabul ettirmesi yer almaktadır. Bir sonraki adım olarak söz konusu amaçların uygulanmasını kolaylaştırmak takipçilerin cesaretlendirilmesine, moral ve motivasyonlarının artırılmasına bağlıdır. Bunu uygularken liderin takipçilerine bireysel ilgi göstermesi ve onları zihinsel olarak cesaretlendirmesi en az açık iletişim kanalları bulundurması kadar önem taşımaktadır. Sürekli açık tutulan ve dikkatli bir dinleyici ve destek sağlayıcı rolünü üstlenen dönüştürücü liderin karizmatik davranışları da takipçilerinde lidere ve örgütsel amaçlara bağlılık oluşturabilir.

## 2.2. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Etkileri

Dönüştürücü liderler, vizyonunu ve kişiliğini çalışanların beklentilerini, algularını ve güdülerini yönetmek için kullanmaktadır. Dönüştürücü liderlerin en belirgin dört özelliği aşağıda verilmiştir. (Bass vd., 2003).

**İdealleştirilmiş etki:** Bu liderlere hayranlık duyulur, saygı duyulur ve güvenilir. Takipçiler, liderleriyle özdeşleşir ve onları taklit etmek ister. Liderin takipçilerinden itibar kazanmak için yaptığı şeylerden biri de takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha fazla dikkate almaktır. Lider, riskleri takipçileriyle paylaşır ve altında yatan etik, ilkeler ve değerlerle tutarlı davranır.

**İlham verici motivasyon:** Liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam kazandırarak çevrelerindeki motive edecek şekilde davranırlar. Bireysel ve takım ruhu uyandırır. Coşku ve iyimserlik gösterirler.

**Entelektüel uyarım:** Liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. Bireysel hatalarla ilgili herhangi bir alay veya eleştirisi yoktur. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden sorunlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler talep ederler.

**Kişiselleştirilmiş görüş:** Liderler, bir koç veya mentor (akıl hocası) olarak hareket ederek her bireyin başarı ve büyüme ihtiyacına dikkat eder. Takipçiler, art arda daha yüksek potansiyel seviyelerine geliştirilir. Büyümek için destekleyici bir iklimle birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratılır. İhtiyaçlar ve arzular açısından bireysel farklılıklar tanınır.

Bu dört kritere dayanarak dönüştürücü liderlerin sergiledikleri vizyon ile oluşturdukları saygı ve güven ortamı içinde, yine takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini teşvik ederek bireysel ve takım olarak daha yüksek seviyede başarı elde edilmesini sağladıklarını ifade edebiliriz. Dönüştürücü liderler mevcut durumu kabul etmek yerine değişim için gerekli olan devinimi yaratma gücünü takipçilerine hissettirirken onların da bu sürece katılmalarını teşvik eder ve böylece daha iyiye ulaşma konusunda duygusal bağlılığı gerçekleştirirler. Bu bağlılık daha yüksek verimlilik, performans ve yenilikçiliğe yol açmaktadır. Bu noktada sergilenen değişim ve dönüşüm çabalarının günümüzün gelişmeleriyle de uyumlu olması gerekmektedir.

### 3. ORGANİZASYONEL YAPILARIN DÖNÜŞÜMÜ SÜRECİNDE YÖNETİCİ AKADEMİSYENLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ

Organizasyonların amacı insanları, işleri ve sorumlulukları doğru şekilde düzenleyerek hedefine ulaşmaktır. Kendini yenileme sorumluluğunu taşıyan kurumların en başında üniversiteler gelir. Üniversitelerde sözü edilen bu ihtiyacın karşılanabilmesi için bahse konu dönüşümleri gerçekleştirebilecek nitelikleri taşıyan yönetici akademisyenler gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, günümüz örgütsel yapı ve yönetim düşüncesindeki değişimin ışığında, yönetici akademisyenlerin ihtiyaç duyduğu dönüştürücü liderlik davranış özelliklerinin hangileri olduğu irdelenecektir.

Yönetimsel olarak gelecek yönetime ve yönetim anlayışlarına ilişkin zihinsel ve uygulamaya dayalı öngörülerde bulunmak dönüşüm ve değişimi kolaylaştıracaktır. Bu nedenle yöneticilerden



hangi yeni girişimlere öncülük edileceği, hangi yeni temel yetkinleri inşa etmek gerekeceği, gelişmek için hangi yeni gelişim programlarının uygulanacağı, iletişimi artırmak için hangi yeni sistemlerin kullanılacağı vb. sorulara yanıt verecek şekilde bir yol haritası ortaya koymaları beklenebilir. Bunun yanı sıra gelecekteki yapıları inşa edecek yöneticilerin; yapıları, değerleri ve becerilerini yeniden tasarlamaları gerekecektir. Yüksek öğretim genelinde ve üniversiteler özelinde son on yıl içerisinde uluslararası alanda fark edilir bir şekilde dönüşüm yaşandığı görülmektedir. Sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik zorlamalar sonucu gerçekleşen bu değişimlerde aşağıda yer alan konular öne çıkmaktadır (Marshall vd., 2000) (Aktaran: Karsantık, 2016:73):

1. Daha geniş ve daha fazla farklılık içeren öğrenci nüfusu,
2. Yeni öğretim ve araştırma yöntemleri (öğrenmeyi güdüleyen bilgi teknolojilerinin kullanımı da dâhil),
3. Daha geniş ve rekabetçi faaliyet alanları (programların ve faaliyetlerin uluslararasılaşmasına yönelik baskı),
4. Lisans, lisansüstü ve sürekli eğitim programlarına yönelik daha geniş fırsatlar sunma,
5. Arttırılmış seçicilik ve araştırma faaliyetlerine odaklanma.

Öne çıkan bu gelişmeler yönetici akademisyenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden, iletişim ve takım çalışmalarını kolaylaştıran dönüştürücü liderlik özelliklerinin teknolojik gelişmelerin çok yoğun olarak gerçekleştiği yüksek eğitim alanında sürdürülebilir başarı için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.1. Dönüştürücü Liderlere Duyulan İhtiyacın Nedenleri

Organizasyon yapısı, bir yönetim aracıdır. Yapılar, kaynakların bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Yapı, yöneticilere iki çatışan gücü dengelemek için bir araç sağlar: Örgütsel verimliliği gerçekleştirmek için görevlerin anlamlı gruplara bölünmesi ihtiyacı ve etkinliği sağlamak için bu tür grupları bütünleştirme ihtiyacı (Dess vd., 2005). Nitekim proje odaklı veya matris yapıdaki çalışma grupları bunlara bir örnektir. Organizasyon yapısı değişime duyarlı olmalıdır. Bununla birlikte teknolojik gelişmelerle artan iletişim imkânlarının sonucunda çok kültürlü çalışma, mobil veya esnek çalışmayı kolaylaştıran ve iş-yaşam dengesini gözetten bir çalışma ortamına dönüşümü gerçekleştirmek günümüz yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasındadır (Tunalılar, 2022:329). Söz konusu dönüşümü gerçekleştirecek yöneticilere duyulan ihtiyacın ortaya çıkma nedenleri aşağıda sunulmuştur:

**3.1.1. Teknolojik gelişmeler:** Gelecekte yapay zekâ, bulut teknolojileri, artırılmış gerçeklik gibi yeni teknolojilerin giderek daha fazla oranda yaygınlaşmasıyla yöneticilerin yönetsel rollerinin daha karmaşık hale gelmesi, buna bağlı olarak da yönetsel becerilerini sürekli ve hızla geliştirmeleri, yeni teknolojileri öğrenmeleri, kabullenmeleri ve kullanabilmeleri beklenmektedir (İşıkçı, 2022:289)

**3.1.2. Mevcut organizasyon yapılarının güncel gelişmelerle uyumsuzluğu:** Günümüzde artık anahtar kelimeler, zihniyette esneklik, dönüşüm ve uyum sağlama çevikliğidir. Bu anlayışla salgın sonrası ortam; şirketleri, organizasyondaki mevcut yapıyı, stratejileri ve rolleri baştan sona

yeniden değerlendirmek zorunda bırakmıştır (Mandawker, 2020). Örneğin COVID 19 pandemi döneminde kullanılan özel yazılım ve programlarla çalışanların takibi, mesai saatleri dışında da çalışılması gibi sebepler son dönemde “Zoom Yorgunluğu-Zoom Fatigue” kavramının gelişmesine yol açmıştır. Bu kapsamda *zoom yorgunluğu* sanal iletişim platformlarının aşırı kullanımıyla ilgili yorgunluk, endişe veya tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır. (Lee, 2020)

**3.1.3. Yeni nesil çalışanların beklentileri:** Z kuşağının üyeleri (genelde 1995 ile 2010 yılları arasında doğanlar) gerçek doğuştan dijital insanlardır. Doğumlarından itibaren internete, sosyal ağlara ve mobil sistemlere maruz kalmışlardır. Bu bağlam, birçok bilgi kaynağını toplama, çapraz referans verme, sanal ve çevrimdışı deneyimleri entegre etme konusunda çok rahat olan hiperbilişsel bir nesil üretmiştir (Francis ve Hoefel, 2018). Bu nedenle günümüzün işletmeleri hiyerarşik bir organizasyon ve yönetim yapısı altında çalışmak istemeyen yeni nesil işgücüne karşı karşıya bulunmaktadır.

**3.1.4. Çeviklik ve Çevik Organizasyon Düşüncesine Yöneliş:** Kurumsal çevikliğin birçok farklı biçimi olsa da bazı ortak özellikleri paylaşmaktadır. Bu ortak özellikleri öne çıkaran bir tanımlamayla çevik organizasyonlar, hızlı karar döngüleri yaparak, iç/dış faktörlerden gelen yeni tehditlerle verimli bir şekilde başa çıkarak ve teknolojinin hızlı gelişmelerini takip ederek değişikliklere hızlı yanıt vermekte ve sürekli değişimin çalkantılı ortamında gelişmesini devam ettirebilmektedir (Erts, 2018). Günümüzde birçok kuruluş, bu özelliklerden birkaçını bünyesinde uygulayarak geleneksel ve çevik yaklaşımların ortasında bir yerde konumlanmakta ve nasıl daha çevik bir organizasyona dönüşebileceğine yönelik çözümler aramaktadır.

### **3.2. Üniversitelerde Organizasyonel Yapının Belirlenmesinde Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Rolü**

Üniversitelerin durağan yapıda birimler olmaktan daha çok, sürekli değişim, dönüşüm ve yeniliklerin yaşandığı öncü konumda olma sorumluluğu taşıyan yapılarıyla çağımızdaki sürükleyici değişimden etkilenmesi kaçınılmazdır. Üniversiteler kaliteli eğitim sağlamak için vardır ve birçok ortak noktaya sahip olsalar da organizasyon yapıları, türlerine (kamu veya özel), hedeflerine, kültürel, tarihsel ve çevresel bağlamlara bağlı olarak belirgin şekilde farklılık göstermektedir. Başarıyı yakalamak ve sürdürülebilir kılmak için bu farklılıkların, belirli nitelik ve yeterlilikleriyle öne çıkan üniversite yöneticileri ve akademisyenler tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

De Boer ve Goedegebuure (2009) bir örgüt olarak üniversitenin sürekli değiştiğini vurgulayarak bölüm başkanlığından rektör yardımcılığına kadar 20 üniversiteden toplam 513 yönetici akademisyenin katılım gösterdiği araştırmasında akademik kademeler içerisinde en çok emek, uzmanlık, strateji ve yönetim becerileri gerektiren pozisyonlardan birinin dekanlık pozisyonu olduğunu belirtmiştir (Akt. Karsantik, 2016:53).

Akyol vd. (2018) tarafından üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyen yöneticilerin bakış açısıyla yükseköğretime ilişkin problem sahalarının belirlenmesinin amaçlandığı araştırma bulgularının “öğrencilere ilişkin sorunlar” ve “akademisyenlere ilişkin sorunlar” başlıklarının yanı sıra

“örgütsel ve yönetsel sorunlar” olmak üzere üç tema altında toplanmış olması da yönetici akademisyenlerin etkili liderlik özelliklerine duyulan ihtiyacı doğrulamaktadır.

Zziwa (2014) tarafından 361 üniversite personelinin (üniversite yöneticisi, idari ve destek personeli, akademisyen) katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırma organizasyonel yapının üniversitelerin yönetimi için önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre üniversite çalışanları katılık ve merkezileşmiş karar alma süreçleriyle karakterize edilen yüksek seviyede formalizasyona sahip mevcut yapılar yerine yaratıcılık, inovasyon ve otonomiye geliştiren daha esnek bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır (Zziwa, 2014:159). Jarzabkowski (2002) ise üniversitelerin çoğunun merkezileşme ve âdemi merkeziyetçilik arasında faaliyet gösterdiğini belirtmektedir. Burada merkezileşmiş yapıdaki üniversitelerde eğitim kalitesinin korunması ve büyük araştırma projelerinin finansman imkânı düşüncesi ağır basarken diğer taraftan günümüzün hızlı değişim ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek âdemi merkeziyetçi yapılara doğru bir yönelimden söz etmek mümkündür. Nitekim bürokratik yapılarla tasvir edilen, kaynak dağılımlarının ve kararların merkezi olarak belirlendiği üniversitelerin yerel ve yenilikçi çözümler sunabilen, esnek yapıda fakülte ve bölüm yapılanmasına sahip âdemi merkeziyetçi yapılanmalarına doğru evrimi tartışılmaktadır.

Tetik ve Ünal (2018) tarafından akademisyenlerin dönüştürücü liderlik algısını belirlemek üzere bir kamu üniversitesinde ampirik bir araştırma yapılarak birim tepe yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergiledikleri, hem astların hem de kendilerinin algıları karşılaştırılarak belirlenmiştir. Araştırmada örgüt liderlerinin kendilerini yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını değerlendirmelerine rağmen astlarının değerlendirmesi orta düzeyde kalmıştır.

Dünyadaki gelişmeler üniversiteleri bazı değişimleri gerçekleştirmeye zorlarken bu değişimler üniversiteleri yeniden organize olmaya ve üniversitenin hedeflerini gerçekleştirmesine öncülük edecek sistemlere uyum sağlamaya yatkın hale getirmektedir. İyi organize edilen bir sistem, yaratıcılık ve inovasyonu teşvik ederken, iyi akademisyenleri üniversiteye çekebilir, prestij sağlayabilir, öğrenci sayısını arttırabilir, akademisyen devir hızını azaltabilir (Zziwa, 2014:160).

## SONUÇ

Günümüzün kurumsal değişim ihtiyacını gerçekleştirmek için dönüştürücü liderlere olan ihtiyaç artmaktadır. Birleşmiş Milletler üyesi 193 ülke, Dünya gezegenini korumak ve tüm bireylerin barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak üzere 2030 sonuna kadar ulaşılması beklenen 17 amaç belirlemiştir. Bunlardan dördüncüsü nitelikli eğitimidir. Şüphesiz her bireye kapsayıcı ve eşitlikçi nitelikli eğitim sağlanması ve hayat boyu eğitim olanaklarının geliştirilmesine yönelik küresel amaca ulaşılmasında üniversitelere önemli görevler düşmektedir.

Her kurumda olduğu gibi ister vakıf veya özel isterse kamu üniversitesi olsun, üniversitelerdeki değişime ayak uydurma ihtiyacından hareketle bu çalışmada üniversitelerdeki yönetsel rollere ilişkin önermeler getirilmektedir. Çalışmada öncelikle alanyazındaki *dönüştürücü liderlik ve yönetici akademisyenler* konulu akademik çalışmalar taranmış ancak bu konudaki

çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda üniversitelerde yönetici akademisyenlerin dönüştürücü liderlik özelliklerini kazanmasıyla birlikte çağın gerektirdiği değişime ayak uydurmanın mümkün olacağı düşüncesinden hareketle çalışma ortaya konmuştur.

Liderlik özelliklerinin sadece doğuştan kazanılmadığı ve dönüştürücü liderlik özellikleri gibi birtakım özelliklerin sonradan geliştirilebileceği düşüncesinden hareketle dönüştürücü liderin öncülüğünde geleceğin organizasyon yapılarını esas alan model ve çalışma şekillerini içselleştirmede yönetici akademisyenlerin rol alması muhtemeldir. Bu bağlamda, yönetici akademisyenlerin yani üst yönetimin değişime öncülük etmesi ve ortaya koyulan vizyon doğrultusunda takipçilerini harekete geçirerek onlara ilham ve rol model olan bir liderlik yaklaşımı sergilemeleri öngörülen değişim ve dönüşümün başarılmasında belirleyici olacaktır.

Çalışanları grup hedefleri doğrultusunda ikna eden kişi olduğu konusunda görüş birliğine varılan liderin, bu işlevini yerine getirebilmek için öncelikle çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını örgüt hedefleri ile birleştirmesi ve çalışanlarının bu şekilde yaptıkları işten haz almalarını sağlaması gerekir. Bu bakımdan liderlik konusu, örgütlerin giderek karmaşıklaşmasına paralel olarak daha etkin yönetim ve liderlik biçimi arayışlarının sonucu olarak dünden bugüne kadar önemi giderek artan bir alandır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar günümüz örgütlerinin yapısına ve ihtiyaçlarına yanıt verebilecek birçok yeni lider tipi ortaya koymuştur. Bu yeni liderlik tarzları arasında adından en çok söz ettiren liderlik tarzlarından biri de dönüşümcü liderlik tarzıdır. Bu yeni liderlik tarzı çeşitli yazarlar tarafından farklı isimler altında tanımlanmıştır: değişim mühendisi, girişimci lider, transformasyonel lider gibi. Bu çalışmada sosyal ve bilimsel gelişmelerin ortaya çıkardığı bu yeni liderlik tarzının özellikleri incelenerek üniversitelerde görev yapan yönetici akademisyenlerin ne düzeyde ve hangi dönüştürücü liderlik tarzına ait özellikleri içselleştirmesi gerektiğine yönelik çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır. Dönüştürücü liderlik açısından önem arz eden ve bu liderlik tarzının işleyişini açıklamaya yönelik onbir özellik (alt boyut) tespit edilmiştir (İşıkçı, 2004). Bunlar; vizyon oluşturma yeteneği olan, etkili iletişim kurma becerileri gelişmiş, karizma sahibi, takım oluşturma becerisine sahip, model/ örnek oluşturabilen, öngörüsü yüksek ve proaktif tutuma sahip, güdüleme kabiliyeti yüksek, astlarını geliştirmeye önem veren, kararlara katılım sağlayan, yaratıcı ve problem çözme becerileri gelişmiş, yenilik ve rekabete açık, risk alabilen yöneticileri işaret etmektedir.

Her kriz dönemi bir takım değişikliklerinde tetikleyicisi olmuştur. Nitekim pandemi dönemi uzaktan çalışma imkânlarının uygulanabilirliğini göstermiş ve hibrit eğitim metotlarının kullanımına yol açmıştır. Bu bağlamda inovasyon ve yaratıcılığı ön planda tutan, yönetici veya liderin olmadığı ve çalışanların özerk gruplar halinde organize olduğu yeni tip, holakrası olarak adlandırılan yapıların yakın gelecekte yaygınlık kazanması beklenmektedir. Bu yapılar birimler arasındaki mesafenin yarattığı bazı sorunları ortadan kaldırırken, kişilerarası ağlar, örgütler arası koordinasyon, merkezsiz, çevre bağımlı sistemlerin yönetimi konularında yeni sorunların ortaya çıkması da mümkündür. Mevcut haliyle üniversiteler hiyerarşik olarak organize olma eğilimindedir ve bu hiyerarşik yapılar, yaratıcılıkla olumsuz ilişkilere sahip olabilir. Ancak akademisyenlik, doğası gereği son derece yaratıcı

bir meslektir ve çalışma ortamı, iş için gereken yaratıcılık düzeyini teşvik edecek şekilde düzenlenirse olumlu sonuçların alınması mümkün olabilir.

Günümüzde başarıyı yakalamak ve sürdürülebilir kılmak için yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi ve başarılı biçimde uygulanmasını gerekmektedir. Bu süreçte günümüz şirketlerinde yeni yeni uygulanmaya başlayan holokratik yapılarla üniversitelerde de karşılaşılabileceğimiz düşüncesi tamamen akla yatkındır. Holakrasi yaklaşımı yetenekli ve yetkin çalışanları cezbedebilmesi, bilgi akışı ve iletişimi etkinleştirilmesi, teknolojik gelişimlere ve yeniliğe kaynaklık etmesi, dışa açık olması ve değişime hızlı cevap vermesi ile rekabet avantajı sağlaması gibi fırsatlar sunmaktadır (Karakaya vd., 2021:633). Nihayetinde holakrasi tipi yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden yapıların eğitimde işe yarayıp yaramadığını bilmenin tek yolu, bazı yönetici akademisyenlerin değişimi yönetmek için cesurca risk almaları halinde anlaşılabilir. Aksi takdirde hiç beklenmeyen bir zamanda kurum dışı etkenler nedeniyle (Covid-19 pandemisi sonucu çevrimiçi öğretime geçiş gibi) yapısal değişiklikler gerçekleştirme zorunluluğu ile karşı karşıya kalınabilir.

Prof. Dr. Henry Rosovsky (2000), Harvard Üniversitesi'nin Fen-Edebiyat Fakültesinde 11 yıllık Dekanlık görevinden sonra kaleme aldığı "*Bir Dekan Anlatıyor: Üniversite*" isimli eserinde üniversitelerdeki akademik yöneticilere çeşitli önerilerde bulunduktan sonra son söz olarak şöyle der: "*Olduğumuzla yetinme tehlikesinden kaçınalım; mükemmel olmak için çaba sarf edelim; ideal ile gerçek arasındaki farkı olabildiğince azaltalım*". Bu öngörü ve tespitler; gelecekte çalışanların kendilerini işlerine adayacakları bir iş iklimi yaratmak, esnek örgüt yapıları kurmak ve çalışanlar tarafından teknolojik kolaylıkların kullanılmasını destekleyecek şekilde organizasyon yapıları oluşturulmasına odaklanmaları gerekliliği sonucunu doğurmaktadır.

Çalışma üniversitelerde gelecekte yaygınlaşması beklenen yapılara yönelik öngörüler sunmakta ve üniversitelerde değişim yönetiminde yönetici akademisyenlerin dönüştürücü özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda teori ve eylemin iç içe geçtiği yaklaşımlar, metodolojik-bilimsel olduğu kadar etik-pratik olarak da tartışılmalıdır. Dönüşüm sürecinin zorlukları ve olası çözümleri dikkate alınarak bir yol haritası ortaya koyulmaya çalışılmalıdır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda dönüştürücü liderlik konusunun üniversitelerdeki yönetici akademisyenler özelinde ele alınması uygun olacaktır.

Sonuç olarak günümüzde üniversitelerden iyi bir akademik eğitim sunması, toplumsal bilgi ve teknoloji birikimine katkı sağlaması, toplumsal yarar sağlaması, ekonomik ve sosyal gelişimin itici gücü olması ve üretime katkı sağlayarak bilgi temelli ekonomilerin mimarı olma rolünü yürütmesi beklenmektedir. Bu nedenlerle üniversitelerde değişim ve ilerlemenin sağlanabilmesi, yönetici akademisyenlerin yapısal dönüşümü gerçekleştirebilecek şekilde dönüştürücü liderlik tarzının davranış özelliklerini benimsemelerine ve sergilemelerine bağlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akar, F. (2019). "Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme". *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-541. doi: 10.14689/ISSN.2148-2624.1.7c.2s.3m

- Akyol, B; Yılmaz, K.; Çavuş, B. Aksoy, V. (2018) “Akademisyen Yöneticilerin Görüşlerine Göre Türkiye’de Yükseköğretimin Sorunları”, *Turkish Studies Educational Sciences*, Volume 13/11, Spring, 111-131, DOI: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13232>
- Bass, B. M. (1980) *Leadership psychology and organizational behavior*, Free Press, New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. (1999). “Two decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organization*, Psychology Press, New York , 9-32
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, SAGE Publications, California.
- Berdrow, I. (2010). “King among kings: Understanding the role and responsibilities of the department chair in higher education”.. *Educational Management Administration ve Leadership*, 38(4), 499–514.
- Burns, M. G., (1978) *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987) “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, 12(4): 637-647
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage books.
- Çubukçu, M. (2018). “Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 175-190.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2005). *Strategic management: Creating competitive advantages*, McGraw Hill Irwin.
- De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). “The Changing Nature of The Academic Deanship”, *Leadership*, 5(3), 347-364.
- De Smet, A., Kleinman, S. ve Weerda, K. (2019). The helix organization, McKinsey&Company, [Çevrim-içi: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-helix-organization>], Erişim Tarihi: 04.05.2022.
- Erts, N. (2018). “Agile organisations: are agile organization models the future?”, *SAGE HR*. <https://blog.sage.hr/agile-organizations-are-agile-organisation-model-the-future/> Erişim Tarihi: 12.05.2022
- Esen, A. (2012) Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), *Sakarya Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Francis, F. ve Hoefel, F. (2018). *‘True Gen’: Generation Z and Its Implications for Companies*, McKinsey & Company, [Çevrim-içi: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>], Erişim Tarihi: 04.05.2022
- Gündüz, R. (1998) Değişimde Liderlik, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- İşikçi, E. (2004) Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Tespiti, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), *Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- İşikçi, E. (2022) Yönetmel Gelecek (Editörler: Arzu Uğurlu Kara - Hasan Boztoprak) içinde *Organizasyonlarda Yapısal Modellerin Değişimi: Yeni Yaklaşımlar ve Gelecek İçin Öngörüler*, ss. 287-296, ISBN:9786254332678, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Jarzbkowski, P. (2002) “Centralised or Decentralised? Strategic Implications Of Resource Allocations Models”, *Higher Education Quarterly*, 56(1), pp.5-32.
- Karakaya, A., Arslan, B.; Araşkal, S.. (2021) “Radikal Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Holakrası'nin Stratejik Analizi”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.6 Sayı.4, ss. 625-635, ISSN: 2602–2486, <https://doi.org/10.29106/fesa.962935>

- Karsantık, İ. (2016) Yönetici Akademisyenlerin Akademik Liderlik Algısı Üzerine Bir İnceleme, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), *İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.*
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Kumar S., V., Mukherjee, S. (2018). “Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos”. *Human Resource Management International Digest*. 26 (7): 12-15. Doi:10.1108/hrmid-08-2018- 0161.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, First Edition, Nelson Parker.
- Lee, J. (2020). “A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue”, *Psychiatric Times*: [Çevrim-içi: <https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>], Erişim Tarihi: 29.01.2022
- Mandawker, M. (2020) “How COVID-19 will re-shape organizations: Predictions for an uncertain future”, *Shortlist*, [Çevrim-içi: <https://shortlist.net/2020/09/16/how-covid-19-will-reshape-organizations-predictions/>], Erişim Tarihi: 09.12.2021
- Marshall, S., J Adams, M., Cameron, A., & Sullivan, G. (2000). “Academics' perceptions of their professional development needs related to leadership and management: What can we learn?”. *International Journal for Academic Development*, 5(1), 42- 53.
- Mert, G.; Dördüncü, H. ve İncaz, S. (2019) “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 12 Sayı: 65, DOI: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3526>
- Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*, Wiley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Rosovsky, H. (2000) *Bir dekan anlatıyor: Üniversite*, Çev.Süreyya Ersoy, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- Tetik, S. ve Ünal, A. (2018) “Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:16, Özel Sayı, 20-42, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.441902>
- Tunalılar, T. T. (2022) Yönetim Gelecek (Editörler: Arzu Uğurlu Kara - Hasan Boztoprak) içinde *Organizasyonlarda Yapısal Modellerin Değişimi: Yeni Yaklaşımlar ve Gelecek İçin Öngörüler*, ss. 319-342, ISBN:9786254332678, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Yair, B. ve Bruce, J. A.. (2004), “Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm”, *The Leadership Quarterly*, 15, 625- 646.
- Yukl, A. G., (1991) *Leadership in organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Zziwa, G. (2014), “Does The Organizational Structure Affect The Management Of Universities in Uganda? An empirical analysis”, *International journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6(8), 158-169, DOI: 10.5897/IJEAPS2014.0344

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS*
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Form theresearchhypothesis or idea	Erol İŞİKÇİ Tuğrul Tekin TUNALILAR
Tasarım / Design	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	Erol İŞİKÇİ Tuğrul Tekin TUNALILAR

Veri Toplama ve İşleme / Data CollectingandProcessing	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizingandreporting data	<b>Erol İŞİKÇİ</b> <b>Tuğrul Tekin TUNALILAR</b>
Tartışma ve Yorum / DiscussionandInterpretation	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Takingresponsibility in evaluatingandfinalizingthefindings	<b>Erol İŞİKÇİ</b> <b>Tuğrul Tekin TUNALILAR</b>
Literatür Taraması / LiteratureReview	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Reviewtheliteraturerequiredforthestudy	<b>Erol İŞİKÇİ</b> <b>Tuğrul Tekin TUNALILAR</b>

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Teşekkür:** -

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** -

---