

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik  
Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi:  
Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma**

Doktora Tezi

**BÜLENT AKKAYA**

İZMİR-2018

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik  
Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi:  
Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma**

**Doktora Tezi**

**BÜLENT AKKAYA**

**DANIŞMAN: PROF DR. AKİF TABAK**

**İZMİR-2018**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/01/2018

Bülent AKKAYA



TS EN ISO  
9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Bülent AKKAYA ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: 18.01.2018

Sayı :

Prof. Dr. Hüsretin USUK  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

**SINAV TUTANAĞI**

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen "Teknoloji Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliği Üzerine Etkisi: Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi (DEPARK) Firmaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 18.01.2018 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **YÜKSEK LİSANS/ÖYBİRLİĞİ** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME\*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Akif TABAK
Üye	Prof. Dr. Levent Bekir KIDAK
Üye	Yrd. Doç. Dr. Murat ESEN
Üye	Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
Üye	Doç. Dr. Yiğit KAZANÇOĞLU

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

**Doktora Tezi**

**TEKNOGİRİŞİM FİRMALARINDAKİ YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TİPLERİNİN FİRMALARIN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİNE  
ETKİSİ: TEKNOPARK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Bülent AKKAYA**

**Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

Bu çalışma, yöneticilerin çoklu liderlik tiplerin örgütsel çeviklik üzerine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla İzmir Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde (DEPARK) faaliyet gösteren firmalardan çeşitli kademelerindeki yöneticilerden 302 anket ile ve 31 yöneticiden ise yüz yüze görüşerek toplanan verilerle karma metot yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada giriş kısmı ve altı ana bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde, teknopark firmalarıyla ilgili yapılan literatür araştırması ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde liderlik ve bu bağlamda çalışmanın bağımsız değişkenleri olan çoklu liderlik tarzları ile ilgili bilgilere, üçüncü bölümde çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, örgütsel çeviklik ölçeğin Türkçeye uyarlaması yapılmış ve çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen analizler yapılmıştır. Beşinci bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, elde edilen bu bulgular tartışılmış ve değerlendirilmiş, son bölümde ise ve sonuçlar çıkarılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Bulgulara ulaşmak için güvenilirlik, korelasyon, regresyon analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modeli (YEM), yol

analizi ve içerik analizi yapılmıştır. Nicel olan verilerin analizleri için SPSS 21.0 ve Amos 16.0 programı kullanılmıştır. Nitel olan verilerin analizleri için ise MAXQDA 12.3.2 programının standart versiyonu kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; dönüştürücü ve etkileşimci (işe dönük) liderliğin örgütsel çeviklik üzerine pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu ama serbestlik bırakan (laissez-faire) liderliğin örgütsel çeviklik üzerine anlamlı etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın nicel analiz sonuçları, nitel analiz sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki bütün bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel çevikliğin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinden etkilendiği kabul eden bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir. Oluşturulan model toplanan veriler ile test edilerek doğrulanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer sonucu ise, örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapılmış olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Teknoloji, Teknoloji Firmaları, Liderlik, Çoklu Liderlik Tipleri, Örgütsel Çeviklik, Değişim, Adaptasyon

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE IN TECHNO-  
ENTERPRISE FIRMS ON FIRMS' ORGANIZATIONAL AGILITY: A  
RESEARCH ON TECHNOPARKS COMPANIES**

**Bülent AKKAYA**

**Kâtip Çelebi University**

**Social Sciences Institute**

**Department of Business Administration**

This study is conducted to reveal the influence of managers' multiple leadership types on organizational agility. For this purpose, data is collected through a survey from 302 managers, through interviews from 31 managers who work in various positions in firms operating in İzmir Dokuz Eylül Technology Development Zone (DEPARK). Mixed method approach is used to analyze this study. The research includes six chapters besides the introduction. In the first chapter, the literature regarding teknopark is discussed in detail. In the second chapter, information about leadership and multiple leadership styles, which are independent variables of this study is given and in the third chapter information about organizational agility, the dependent of variable of this study, is given. In the fourth chapter, organizational agility survey's adaptation to Turkish and analysis is conducted; also the relationship between variables is examined. In the fifth chapter, the results of the analysis are presented and discussed in the last chapter some conclusions and recommendations are presented. Reliability, correlation, regression analysis, explanatory and confirmatory factor analysis, structural equation modeling (SEM) and path analysis were performed to reach the findings. SPSS 21.0 and Amos 16.0 programs were used for analysis of

quantitative data. For the analysis of the qualitative data, the standard version program called MAXQDA 12.3.2 was used.

According to the results of the research, transformational and transactional leadership has positive significant influence on organizational agility while laissez faire leadership type has insignificant influence on organizational agility. The quantitative analysis results of the study were also supported by the qualitative analysis results. When all the findings of the research are evaluated, it has been determined that a model can be formed that recognizes organizational agility is influenced by transformational and transactional leadership types. The model was verified by testing with the data collected. Another conclusion of this research is reasonable reliability and validity studies of organizational agility questionnaire in Turkish form.

**Key words:** Technology, Technology Companies, Leadership, Multiple Leadership Styles, Organizational Agility, Change, Adaptation



## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	i
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
ÖNSÖZ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEKNOLOJİ FİRMALARI VE TEKNOPARKLAR

1.1.TEKNOLOJİ KAVRAMI (TANIMI) .....	4
1.2.TEKNOLOJİ FİRMALARININ ÖZELLİKLERİ.....	6
1.3.TEKNOLOJİ FİRMALARININ SINIFLANDIRILMASI .....	10
1.4.TEKNOPARKLAR.....	15
1.4.1.Teknopark Kavramı.....	15
1.4.2.Teknopark(Teknokent) Kurulma Amaçları .....	16
1.4.3.Teknoparkların Bilim Parkı (Science Park) Boyutu .....	17
1.4.4.Teknoparkların Yenilik Merkezi Boyutu .....	18
1.4.5.Dünyada Teknoparklar .....	19
1.4.6.Türkiye’de Teknoparklar .....	19
1.5.TEKNOPARKLARIN SAĞLADIĞI DESTEKLER, MUAFİYETLER VE FAYDALAR .....	21
1.5.1. Yönetici Şirketlere Sağladığı Destek ve Muafiyetler.....	21
1.5.2.Girişimcilere Sağladığı Destek ve Muafiyetler .....	22
1.5.3. Öğretim Üyelerine Sağladığı Destek ve Muafiyetler.....	23
1.5.4. Üniversiteye Sağladığı Faydalar.....	24
1.5.5. Ülkeye Sağladığı Faydalar.....	25
1.5.6.Teknopark Kuruluş Modelleri.....	26

1.6.TEKNOPARKLARLA İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	27
1.7.BİRİNCİ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

2.1.LİDERLİK KAVRAMI, KURAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	40
2.2.LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	41
2.3.LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	42
2.4.LİDERLİK KURAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	43
2.5. LİDERLİK TARZLARI.....	46
2.5.1.Güncel Liderlik Tarzları.....	46
2.5.2.Çoklu Liderlik Yaklaşımı (Multiple Leadership Approach) .....	47
2.5.2.1.Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Ve Boyutları .....	48
2.5.2.2.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Ve Boyutları .....	50
2.5.2.3.Serbest Bırakan Liderlik Ve Boyutu .....	52
2.5.2.4.Çoklu Liderlikle İlgili Yurt İçinde Ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	54
2.6.İKİNCİ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME.....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

3.1.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ VE ÖZELLİKLERİ .....	63
3.2.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK YETENEKLERİ.....	69
3.2.1.Cevap Verme.....	75
3.2.2.Esneklik .....	78
3.2.3.Hız .....	80
3.2.4.Yetkinlik .....	82
3.3.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN YARARLARI VE GEREKSİNİMİ.....	85
3.4.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ BAŞARMA.....	87
3.5. İŞLETMELERDE LİDERLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE KATKISI.....	88
3.6.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİKLE İLGİLİ YURT İÇİNDE VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	91
3.7. ÜÇÜNCÜ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME .....	95

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TEKNOGİRİŞİM FİRMALARINDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI.....	97
4.2.ARAŞTIRMA SORUNSALI.....	97
4.3.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	99
4.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	99

4.5.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	100
4.5.1.Araştırmanın Modeli.....	100
4.5.2.Araştırmanın Hipotezleri.....	101
4.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	102
4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	103
4.7.1.Örnekleme İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	104
4.8.ARAŞTIRMADA KULLANILAN METOT.....	106
4.8.1.Karma Metot Yöntemi ve Gerekçesi .....	106
4.8.2.Karma Metot Yöntemin Avantajları.....	108
4.8.3.Karma Metot Yöntemin Tasarımı.....	109
4.8.4.Karma Metot Yönteminde Nicel Verileri Toplama ve Analize Hazır Hale Getirme.....	112
4.8.5.Karma Metot Yönteminde Nitel Verileri Toplama ve Analize Hazır Hale Getirme .....	113
4.9.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER .....	118
4.9.1.Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve Ölçeğin Türkçeye Uyarlanması .....	118
4.9.1.1.Geçerlilik Analizi.....	118
4.9.1.2.Kapsam Geçerliliği.....	119
4.9.1.3.Yapı Geçerliliği .....	119
4.9.1.4.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi.....	120
4.9.1.5.Doğrulamalı Faktör Analizi .....	121
4.9.1.6.Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Süreci .....	124
4.9.1.6.1.Örneklem ile İlgili Bulgular.....	126
4.9.1.6.2.Araştırmanın Doğrulamalı Faktör Analizi .....	128
4.9.1.6.3.Araştırmanın Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi.....	132
4.9.1.6.4. Araştırmanın Doğrulamalı Faktör Analizinin Tekrar Edilmesi .....	134
4.9.2.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ).....	139
4.10.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER .....	144
4.10.1.Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi.....	145

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

5.1.NİCEL ANALİZ BULGULARI .....	147
5.1.1.Betimleyici İstatistikler.....	147
5.1.2.Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	149
5.1.2.1.Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi.....	151
5.1.2.2.Etkileşimli Liderliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi .....	151
5.1.2.3.Serbest Bırakan Liderliğin Alt Boyutunun Diğer Boyutlarla İlişkisi .....	152
5.1.2.4.Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi .....	152
5.1.2.5.Örgütsel Çevikliği Yordayan Değişkenler.....	153
5.1.2.5.1.Dönüştürücü Liderlik Boyutları.....	153
5.1.2.5.2.Etkileşimli Liderlik Boyutları.....	155
5.2.NİTEL ANALİZ BULGULARI.....	156
5.3.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) ANALİZİ İLE OLUŞTURULAN MODEL .....	160
5.4.DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER.....	165
5.4.1.Bağımsız Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler.....	166

5.4.1.1.Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler .....	167
5.4.1.2.Etkileşimci Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler .....	167
5.4.1.3.Serbest Bırakan Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler .....	168
5.4.2.Bağımlı Değişkenle İlgili Değerlendirmeler .....	169
5.4.2.1.Örgütsel Çeviklik ile İlgili Değerlendirmeler .....	169
5.4.3.Model Önerisine İlişkin Değerlendirmeler.....	174
5.4.4.Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler .....	175
5.4.5. Araştırma Bulgularının İlgili Yazına Katkıları.....	177
5.4.5.1. Yönetim Alanına Katkısı .....	177
5.4.5.2. Örgüt Kuramına ve Örgütsel Davranış Alanına Katkısı .....	178
5.4.5.3. İnsan Kaynakları Alanına Katkısı.....	178
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>182</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>185</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>215</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>224</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Teknoloji Tanımları.....	4
<b>Tablo 2:</b> Teknoloji Firmaları ve Geleneksel Firmaların Karşılaştırılması.....	8
<b>Tablo 3:</b> Teknoloji Firmalarının Sınıflandırılması.....	11
<b>Tablo 4:</b> OECD'ye Göre Firma Sınıflandırılması .....	14
<b>Tablo 5:</b> OECD Teknoloji Sanayi Sınıflandırılması.....	15
<b>Tablo 6:</b> Teknoparkta Faaliyet Gösteren Firmaların Sektörel Dağılımı.....	21
<b>Tablo 7:</b> Türkiye'de Teknoparklar Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	29
<b>Tablo 8:</b> Dünyada Teknoparklar Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	32
<b>Tablo 9:</b> Türkiye'de İlk 10'a Giren Teknoloji Firmaları.....	37
<b>Tablo 10:</b> Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklılıklar.....	42
<b>Tablo 11:</b> Çoklu Liderlik Tipleri ve Özellikleri.....	54
<b>Tablo 12:</b> Çoklu Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	57
<b>Tablo 13:</b> Çeviklik ve Çoklu Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	61
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	67
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Çeviklik Yetenekleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	72
<b>Tablo 16:</b> İşletmenin Değişimlere Cevap Verme Eylemleri.....	78
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Çeviklik Yetenekleri.....	95
<b>Tablo 18:</b> Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler.....	106
<b>Tablo 19:</b> Karma Yöntem Türleri.....	110
<b>Tablo 20:</b> Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
<b>Tablo 21:</b> Örneklem Büyüklüğü İlgili Araştırmacıların Önerileri.....	121
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler...	127
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA Sonuçları (I. Örneklem).....	128
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerin Revize Edilmeden Önceki ve Sonraki Halleri.....	129
<b>Tablo 25:</b> YEM Uyum İyiliği Ölçütleri.....	131
<b>Tablo 26:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA Sonuçları(II. Örneklem).....	132
<b>Tablo 27:</b> KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testleri Sonuçları.....	133
<b>Tablo 28:</b> Madde Çıkarılmasından Sonra Yapılan KFA Değerleri(II. Örneklem)..	134

<b>Tablo 29:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA Sonuçları(II. Örneklem-Tekrar).....	136
<b>Tablo 30:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddelerin Son Hali.....	137
<b>Tablo 31:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeği Gizil Değişkenleri Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (III. Örneklem).....	138
<b>Tablo 32:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (III. Örneklem).....	139
<b>Tablo 33:</b> Çok Faktörlü Liderlik (MLQ) Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	143
<b>Tablo 34:</b> Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	144
<b>Tablo 35:</b> Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	144
<b>Tablo 36:</b> Serbest Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	145
<b>Tablo 37:</b> Bağımsız Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	149
<b>Tablo 38:</b> Bağımlı Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	150
<b>Tablo 39:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	151
<b>Tablo 40:</b> Dönüştürücü Liderlik Boyutları-Örgütsel Çeviklik Regresyon Modeli Özeti.....	155
<b>Tablo 41:</b> Dönüştürücü Liderliğin Regresyon Modeline Ait Katsayıları.....	155
<b>Tablo 42:</b> Etkileşimci Liderlik Boyutları- Örgütsel Çeviklik Regresyon Modeli Özeti.....	156
<b>Tablo 43:</b> Etkileşimci Liderliğin Regresyon Modeline Ait Katsayıları.....	157
<b>Tablo 44:</b> Tema ve Kodlamaların Frekans Dağılım Tablosu.....	159
<b>Tablo 45:</b> Önerilen Modelin Uyum İyiliği Sonuçları.....	167
<b>Tablo 46:</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	178

## ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yüksek Teknolojinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	35
<b>Şekil 2:</b> İşletmenin Örgütsel Çeviklik Yetenekleri.....	75
<b>Şekil 3:</b> Araştırmanın Modeli.....	101
<b>Şekil 4:</b> Araştırmanın Hipotezleri.....	103
<b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Deseni .....	112
<b>Şekil 6:</b> DFA İlişkısiz Model.....	123
<b>Şekil 7:</b> DFA Tek Faktörlü Model.....	123
<b>Şekil 8:</b> DFA Birinci Düzey Çok Faktörlü Model.....	124
<b>Şekil 9:</b> DFA İkinci Düzey Çok Faktörlü Model.....	124
<b>Şekil 10:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeği İkinci Düzey Faktör Modeli.....	132
<b>Şekil 11:</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin İkinci Düzey Faktör Modeli ve Standartlaştırılmış Tahmini Değerleri.....	139
<b>Şekil 12:</b> Çoklu Liderlik Tipleri ve Örgütsel Çeviklik İlişki Haritası.....	161
<b>Şekil 13:</b> Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli.....	164
<b>Şekil 14:</b> Detaylandırılmış Modelin Değişkenleri Arası İlişkiler.....	165
<b>Şekil 15:</b> Anlamlı İlişkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli.....	166
<b>Şekil 16:</b> Çevik Liderlik Kavramı.....	186
<b>Grafik 1:</b> Türkiye’de Teknoloji Gelişme Bölgesi ve Firma Sayısı .....	26
<b>Grafik 2:</b> Türkiye’de Teknoloji Gelişme Bölgelerindeki Personel ve Proje Sayısı.....	26

## KISALTMALAR

<b>GPS</b>	Positing Systems - Global Konumlandırma Sistemleri
<b>DEPARK</b>	Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi
<b>EUROSTAT</b>	Avrupa Birliği İstatistik Kurumu
<b>OECD</b>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>TGB</b>	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>TEKMER</b>	Teknoloji Merkezleri
<b>MÜSİAD</b>	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
<b>MLQ</b>	Multiple Leadership Questionnaire-Çoklu Liderlik Ölçeği
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizinde
<b>KFA</b>	Keşfedici Faktör Analizi
<b>SEM</b>	Structural Equation Modelling
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modellemesi
<b>SPSS</b>	Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
<b>E.T.</b>	Erişim Tarihi
<b>bkz.</b>	bakınız
<b>v.b.</b>	ve benzeri
<b>ve diğ.</b>	ve diğerleri
<b>ar-ge</b>	Araştırma ve Geliştirme
<b>akt.</b>	Aktaran
<b>s.</b>	Sayfa numarası
<b>ss.</b>	Sayfa numaraları
<b>N.</b>	Örnekleme Sayısı



## EKLER

<b>Ek-1</b>	İlk kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeği.....	217
<b>Ek-2</b>	Türkçeye Uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeğın Son Hali.....	218
<b>Ek-3</b>	Nitel Sorular.....	219
<b>Ek-4</b>	Çoklu Liderlik Ölçeği Satın Alma ve Kullanma İzin Belgesi.....	220
<b>EK-5</b>	Çoklu Liderlik Ölçeği.....	221
<b>Ek-6</b>	Etik Kurul İzni.....	222
<b>Ek-7</b>	Model Regresyon Değerleri.....	223

## ÖNSÖZ

İşletme, sosyoloji, yönetim, siyaset bilimi, eğitim ve benzer birçok bilim dalında liderlerle ilgili yıllardır çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır.

Liderlerin davranış ve algı farklılıkları izleyenlerinin, çalışanlarının örgütsel düzlemdeki davranış ve hareketlerini buna bağlı olarak performanslarını da etkilemektedir. Liderler, benzer özelliklere sahip olabildikleri gibi birbirlerinden çok farklı özelliklere de sahip olabilmekteler. İşletmelerin teknoloji ve çevreye uyum sağlaması, yenilikleri kabul veya ret etmesi, örgütsel olarak çevik olması büyük bir kısmı işletmenin yöneticileri ve liderleri tarafından belirlenmektedir. Bu araştırmada varlığını sürdürmenin en önemli unsurlarından biri olan özellikle teknogirişim firmaların örgütsel çeviklik seviyelerini belirlemek ve çoklu liderlik tiplerinin bunun üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışması süresince bana her zaman destek olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Akif TABAK ve doktora tez izleme komitesi üyeleri Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat ESEN ile Sayın Doç. Dr. Serhat BURMAOĞLU'na teşekkürü bir borç bilmekteyim. Ayrıca, ilgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim değerli meslektaşım Dr. Yeşim KOÇYİĞİT'e çok teşekkür ederim.

Bülent AKKAYA

İzmir, 2018

## GİRİŞ

Dünya her alanda olduğu gibi işletmeler açısından da sürekli değişim içerisinde. Günümüzün teknoloji alanında öncü firmalarının gelecekte pazar liderliklerinin kaybolması hatta varlıklarının sonlanması dahi mümkün gözükmemektedir. Çünkü geçmişte kendi sektörlerinde pazar payı açısından ilk sıralarda yer alıp, şu an değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamadığı için rakiplerinin gerisinde kalan çok sayıda işletme bulunmaktadır. Cep telefonu pazarında lider olan Nokia ile Ericsson, fotoğrafçılık pazarında Kodak, bilgisayar pazarında Dell firmaları bu durumun en önemli örneklerini teşkil etmektedir. Bu firmalar günümüzde her ne kadar varlıklarını sürdürseler de geçmiş dönemde sahip oldukları pazar payına sahip değillerdir. Bu firmaların performanslarındaki kayıpların en temel nedeninin, tüketici tercihlerine uyumlu mal ve hizmet üretememeleri olduğu söylenebilir. Örneğin Samsung ve Iphone markalı çok fonksiyonlu ve akıllı cep telefonları piyasaya çıktığında Nokia ve Ericsson firmaları ise hala tuşlu cep telefonu üreterek işletmelerinin ayakta kalabileceğini düşünüyorlardı. Aynı şekilde dünyada 1990'lı yıllardan itibaren önemli gelişme kaydeden karayolları haritaları; önce navigasyon endüstrisine ardından GPS (Global Positioning Systems - Global Konumlandırma Sistemleri)'e, daha sonra da akıllı telefon uygulamalarıyla telefon müşterilerine ücretsiz sunulmasıyla birlikte on sekiz ay içerisinde bağımsız GPS cihaz üreticilerinin pazar değerlerinin yüzde 85'ini kaybettiği ortaya çıkmıştır(Downes ve Nunes, 2014, s.18). Bu da çevik olmayan işletmelerin piyasadaki liderliklerin kaybetmesine başka bir örnek olarak gösterilebilir.

Görüldüğü üzere günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve pazar konumunu sürdürebilmesi için işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan değişkenlerin taleplerine uygun yapı ve süreçler geliştirmesine ihtiyaç vardır. Bu nedenle; günümüzde işletmeler açısından

adaptasyon sürecini kolaylaştıracak örgütsel çeviklik konusu her geçen gün büyük önem kazanmaktadır (Ganguly ve diğ., 2009, s.410).

İşletmelerin iç ve dış çevresinde aniden meydana gelen olaylara hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği şeklinde de tanımlanan ve örgüt yazınında 1990'lı yıllarda ilk olarak sistematik hale getirilen örgütsel çeviklik kavramının bileşenleri, öncülleri ve ardılları konusunda değişik çalışmalar yapıldığı görölmektedir. Örneğin Shafer (1997) tarafından, örgütsel çeviklik kavramı insan kaynakları perspektifinde incelenmiş, Mulhern (2008) liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimi araştırmış, Lopes (2008) çevik üretimin uygun değişimi nasıl öğrenip uygulayabileceğini tartışmış, Mason (2010) ise sürdürülebilir rekabet açasından örgütsel çevikliği incelemiş ve son dönemde Latham (2014) tarafından ise; örgütsel çevikliğin iş ekiplerinin performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak dikkat çekici olan diğer sektörlere göre çevreye uyum kapasitesinin daha fazla olması gerekliliğini düşündüğümüz teknogirişim firmalarının örgütsel çevikliği ve çok boyutlu liderliğin buna etkisinin olup olmadığı konusunda yurt dışında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmış, yurt içinde ise herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşte bu durum; tezimizde temel araştırma sorunsalının *“teknogirişim firmalarındaki liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisi var mıdır?”* şeklinde belirlenmesine neden olmuştur. Bu araştırma sorusuna cevap bulmak üzere oluşturulan kavramsal çerçeve işığında tezin birinci bölümünde teknoloji firmaların yurt dışında ve yurt içi sınıflandırılması, teknoparklar ve teknoparkların özellikleri gibi konular ele alınmış, ikinci bölümde liderlik kavramı ve çoklu liderlik tarzları, bu liderlik tarzların özellikleri ve bu liderlik tarzları hakkında yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel çeviklik kavramı, örgütsel çeviklik yetenekleri ele alınmış ve örgütsel çeviklikle ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde yer alan firmaların katılımıyla gerçekteştirilen ve araştırma deseni olarak karma yöntemin uygulandığı alan araştırmasına yer verilmiştir. Beşinci bölümde, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak altıncı bölümde ise, elde edilen bulgular tartışılarak

önerilerde bulunulmuştur. Bu araştırmayla aşağıda belirtilen hedeflere ulaşılmak istenmiştir;

- Çoklu liderlik(dönüştürücü-etkileşimci-serbest bırakan) tarzlarının bağımsız ve örgütsel çevikliğin ise bağımlı değişken olarak yer aldığı bir araştırma modeli önermek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarındaki liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisini karma metot (mixed method) yöntemini kullanarak belirlemek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarının örgütsel çeviklik yeteneklerini(hız-esneklik-cevap verme-yetkinlik) belirlemek,
- Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM TEKNOLOJİ FİRMALARI VE TEKNO PARKLAR

Teknolojinin günümüzde hızla gelişmesi ve artan rekabet ortamı örgütsel çeviklik kavramıyla işletmeler açısından örgütsel çevikliğe en fazla ihtiyaç duyulan ve belki en yoğun gerçekleştiği teknoparkları ön plana çıkarmaktadır. Bu bölümde teknoloji kavramı, teknoloji firmaları ve bu firmaların sınıflandırılması dünyada ve Türkiye’de bu firmaların örnekleri ile araştırmanın gerçekleştirilebileceği teknopark kavramı araştırılarak, bilim merkezi, yenilik merkezi ve teknoparklarla ilgili teorik bilgiler verilecektir. Ayrıca hem dünyada hem de Türkiye’de teknoparklarla ilgili yapılan çalışmalar aktararak bu teknoparkların bölgesel ve ülke düzeyinde tüm paydaşlara sağladığı faydalar açıklanacaktır.

### 1.1. TEKNOLOJİ KAVRAMI (TANIMI)

Araştırmacılar tarafından teknoloji kavramı literatürde bugüne kadar farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımların bazıları Tablo 1’ de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Teknoloji Tanımları

YAZAR(YIL)	TANIM
Schon (1967, s.1)	Teknoloji herhangi bir araç veya teknik, herhangi bir fiziki ekipman veya insan kabiliyetiyle genişletilmiş yapılış metodu veya tasarımıdır.
Cardullo (1996,s.1)	Teknoloji kavramı Yunanca sanat veya zanaat anlamına gelen <i>tekhne</i> kelimesi ve bir alan çalışması anlamına gelen <i>loggia</i> kelimesinin birleşmesiyle ortaya çıkmış; çalışma veya bilim üretme anlamına gelmektedir.
Levy (1998, s.9)	Teknoloji, sosyo-ekonomik hedeflere ulaşmak için insanlar tarafından kullanılan donanım ve yazılım araçları ve araçlarının bir araya getirilmesidir.
Mohr ve diğ. (2009, s.92)	Teknoloji, hem ürünlere, hem de süreçlere ait teknik bilgileri

	içeren ve bunlardan yeni teknikler türetilen gerekli bilgiler bütünüdür.
<b>Türkcan (2009, s.21)</b>	Teknoloji, bir ürün veya hizmet nasıl üretildiği, nasıl tüketildiği veya kullanıldığına dair, sistematik, belli bir sistem veya disiplin çerçevesinde sunulmuş bilgiler demetidir.
<b>TDK Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü</b>	Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgidir.
<b>TÜBİTAK</b>	Teknoloji, bir sanayi dalıyla ilgili üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgidir.

Yukarıda farklı kaynaklardan yapılan teknoloji tanımları da göz önünde bulundurularak teknoloji, bir ürünü ortaya çıkarmak, mevcut bir ürünü veya hizmeti başka bir ürün veya hizmete dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak teknolojinin kullanılması ve geliştirilmesinin bir hedef ve amaca yönelik olduğu söylenebilir. Ayrıca teknoloji işletmenin gelişen ve hızlı değişen çevresinde işletmenin verimliliğinin artması ve işletmenin uluslararası rekabetçiliğinde temel belirleyicilerinden birisi olduğu görülmektedir.

İşletmeler yeni ürün ve hizmetleri tanıtmak, pazarın yeni taleplerini karşılamak için yeni pazarlar ve teknolojiler oluşturabilir (Burgelman, 1991, s.240). Böylelikle hem müşterinin ihtiyaç ve beklentileri hem de yeni pazar taleplerinin karşılanması için teknoloji kullanılarak işletme kendi kaynak ve örgütsel yapısını dönüştürebilir (Brown ve Eisenhardt, 1995, s.343). Görüldüğü üzere; işletmeler müşterilerinin talep ve beklentilerine uygun yeni ürün ve hizmet sunarak yeni piyasalar oluşturabilir ve bunu da teknolojinin sağladığı imkânlarla çok süratli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Başka bir ifadeyle günümüzde işletmelerin müşteri taleplerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek için ihtiyaç duydukları dönüşüm ve değişim teknolojiyle daha kolay ve hızlı sağlanabilir.

## 1.2.TEKNOLOJİ FİRMALARININ ÖZELLİKLERİ

İşletmeler günümüzde müşterilerinin taleplerine ve beklentilerine uygun yeni ürün veya hizmet sunmaları için bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler; yenilikçi olabilme, değişime adapte olabilme ve bu değişime cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. İşletmenin bu yetenekleri beraber kullanması işletmeye dinamizm kazandırabilir. Eğer işletme bu yeteneklerin birisinin kullanılmasında başarısız olursa sonuç işletmenin istediği gibi olmayabilir ve bunun sonucu olarak işletmenin ayakta kalması güçleşebilir.

Teknoloji firmalarında değişim ve gelişim hızlı gerçekleşmektedir. Bu kadar hızlı gelişen bu firmalar yapısı itibariyle varlığını sürdürmesi de güç olabilir. Çünkü firmanın bulunduğu dönemdeki teknolojinin hızla eskimesi, teknolojinin kontrolü, teknolojideki hızlı değişim, inovasyon, bilgi ve çevrenin belirsizliği karşısında işletmenin standart oluşturması güç olabilir. Bu da firmanın teknoloji yönetimini zorlaştırabilir. İşletmelerin bunun üstesinden gelebilmesi için işletmenin bu hızlı değişimi takip edebilen, bu değişimi firmaya uyarlayabilen, işletmenin sahip olduğu bilgiyi yenilikçi bilgiye dönüştürebilen liderlere sahip olması gerekmektedir. Bu da hiç şüphesiz hızlı değişimi işletmenin lehine çevirecek, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yapısına dönüştürecek liderlerin olmasıyla sağlanabilir.

Teknoloji firmaların diğer işletmelerden farklı özellikler vardır. Bu özellikler dinamik olup çevre ve teknolojiye uyurlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle teknoloji firmaları genel anlamda esnek özelliklere sahiptir. Mohrman ve diğ. (1994, s.31) tarafından yapılan çalışmada teknoloji firmalarının sahip olduğu bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Teknoloji firmaları yapısı itibariyle karmaşık bir yapıya sahiptirler.
- Teknoloji firmaları önceden kurulan, var olan rutin bir işletmeden ziyade sürekli yenilenen bir yapıya sahiptirler.
- Teknoloji firmaları sürekli değişen çevre ve teknolojiden dolayı gelişim aşamasında olup tamamlanmamıştır. Başka bir ifadeyle bu firmalar sürekli değişim içinde olduğu için bunların nihai bir yapısı yoktur.



- Teknoloji firmaları hızlı süreç gelişimi vardır, yavaş ve statik değiller.
- Teknoloji firmaları sistemiktir, yani belli sistemler çerçevesinde sistemin bir parçası olarak değişen gelişimlere odaklanırlar.
- Teknoloji firmaları katı bir örgütsel yapıya sahip değiller.

Yukarıda verilen özelliklerden de anlaşılacağı üzere teknoloji firmaları yapısı itibariyle hızlı ve dinamik olup, çevreye uyum sağlayabilmek için teknoloji firmalarının sürekli dönüşmesi gerekmektedir. Ayrıca farklı çevre ve teknolojik değişimlerden dolayı bu tarz firmaların yapısının bu değişimlere bağlı olduğu ve karmaşık sistem özelliklerine sahip olduğu da söylenebilir.

Teknoloji firmaları diğer firmalardan yani geleneksel firmalardan farklı özelliklere sahiptir. Bunun sebebi ise; teknoloji firmaları değişen çevre dinamizmin etkisinde yoğun bir şekilde kalmaktadır. Bu özellikler, sadece ürün üretimiyle ilgili olmayıp bunun yanında işletmenin sahip olduğu strateji ve hedefleri, üretimi ve teknolojisi, organizasyon yapısı, çalışanları ve yönetimi ile de ilgili olabilir. Zakrzewska (2010, s.97) tarafından yapılan çalışmada bu özellikler Tablo 2' te özetlenmektedir.

**Tablo 2:** Teknoloji Firmaları ve Geleneksel Firmaların Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Endüstriyel Firmalar</b>	<b>Teknoloji Firmaları</b>
<b>Hedefler ve Strateji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kâr elde etmek hedefindedirler.</li><li>• Çevredeki değişiklikler karşısında genellikle pasif veya reaktif davranırlar.</li><li>• Diğer kuruluşlarla nadiren işbirliği yapar ve daha çok malzeme imalatına odaklanırlar.</li><li>• Sermaye ve finansal varlıklara dayalı rekabet üstünlüğü oluştururlar.</li><li>• Maddi duran varlıklar ağırlıklı olarak yatırım yaparlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknolojideki dinamik değişikliklerden dolayı kısa bir süre içerisinde giderlerin azalması hedefindedirler.</li><li>• Proaktiftirler. Çevre değişikliklerini, özellikle fırsatları öngörürler.</li><li>• Başta Ar-Ge merkezleri olmak üzere yerli ve yabancı kuruluşlarla yoğun stratejik işbirliği yaparlar. Bilgi, entelektüel sermaye ve yenilikler temelinde rekabet avantajı oluştururlar.</li><li>• Yüksek risk faktörü ile maddi ve maddi olmayan varlıklara yatırım yaparlar.</li></ul>
<b>Üretim ve Teknoloji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kitlesele müşteri-tüketiciler için yığın ve seri üretim, uzun toplu üretim yaparlar. Az sayıda patent başvurusu yaparlar ve nadir buluşlar yaparlar.</li><li>• Büyük sermaye talebindedirler.</li><li>• Uzmanlık ön plandadır.</li><li>• Makineleri ve teknik ekipmanı uzun zamanda değiştirirler.</li><li>• Üretim sürecinin sınırlı entegrasyonuna yani kısmi süreçlere odaklanırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akıllı bir müşteri için modern bilim ve teknolojinin kaynakları içeren malların üretimi, kısa üretim partileri, sayısız patent ve lisans başvurusu yaparlar. Sürekli yenilikçilerdir.</li><li>• Büyük bilimsel girdi talebindeler.</li><li>• Değişken süreçler ön plandadır.</li><li>• Teknik ekipman rotasyonu yüksek düzeyde olup; daha modern ve yenilikçi cihazlarla sürekli değişim yaparlar.</li><li>• Üretim sürecinin yüksek entegrasyonu başka bir ifadeyle yenilikçi bir ürün oluşturmaya odaklanırlar.</li></ul>
<b>Çalışanlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üretim personelinin yüksek istihdamını sağlarlar.</li><li>• Bireysel veya organize takım halinde sürekli çalışırlar.</li><li>• Problem çözmeye bağımsız olamazlar ve bunun sonucunda personeli düşük düzeyde yaratıcı olur.</li><li>• Az eğitim alırlar ve bundan dolayı beceri ve yeteneklerini az geliştirirler.</li><li>• Hataların önlenmesi için disiplin uygularlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilim ve teknik personelin yüksek istihdamı ve bilgi insanı istihdamını sağlarlar.</li><li>• Daha çok mobil olup ve çeşitlilik ile takım halinde geçici çalışırlar.</li><li>• Problem çözmeye bağımsız olabilirler ve personeli yüksek seviyede yaratıcı olur.</li><li>• Sürekli eğitim halinde, personel nitelikleri gelişir ve personel gelişimini sağlarlar. Ekip halinde öğrenim ön plandadır.</li><li>• Hatalardan ders çıkarlar.</li></ul>
<b>Organizasyon Yapısı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geleneksel, işletmenin fonksiyonlarına odaklanırlar.</li><li>• Hiyerarşi ön plandadır.</li><li>• Sabit ve formel yapılandırılmış organizasyon yapısına sahiptirler, özellikle dikey iletişim halindedir.</li><li>• Yüksek merkezileşme vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi kendini yöneten kuruluşların işbirliği ağı vardır. Süreçlere odaklanırlar.</li><li>• Zayıf hiyerarşi bağlantıları, sanal özelliklere sahip, gelişmiş bilgi teknolojileri vasıtasıyla yatay ve dikey iletişim hâkimiyeti vardır.</li><li>• Değişimin yüksek dinamiklerine ve esnek organizasyon yapısına sahiptirler.</li><li>• Yüksek yerinden yönetim vardır.</li></ul>

<b>Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Kontrol odaklı" yönetim felsefesine sahiptirler.</li><li>• Kalıplaşmış yönetim ve bu yönetimi koruma eğilimindedir.</li><li>• Sabit prosedürler temelinde sıklıkla kararlar alırlar.</li><li>• Yöneticilerin yüksek konumu mevcuttur.</li><li>• Belirsizlikten kaçınırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Destek odaklı" yönetim felsefesine sahiptirler. Kalıplaşmış yönetimden ziyade değişim eğilimindedir.</li><li>• Ampirik veriler temelinde kararlar alırlar.</li><li>• Yeterliliklere dayalı, çalışanların büyük özerkliği vardır.</li><li>• Belirsizlik ve kalıcı değişimi kabul ederler.</li></ul>
----------------	---	---

**Kaynak:** Zakrzewska, B. A (2010, s.97)

### 1.3.TEKNOLOJİ FİRMALARININ SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin sektör sınıflandırılması literatürde farklı kişiler ve farklı kurumlar tarafından çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Pavitt (1984, s.354)tarafından yapılan taksonomi (sınıflandırma) çalışması işletmelerin sektör sınıflandırılmasında öncülük etmektedir. Bu taksonomi yapısal özelliklerine ve yenilikçi faaliyetlerin organizasyonuna dayalı olarak yenilikçi firmaların farklı kategorilerini ayıran bir sınıflandırmadır. Taksonominin amacı, bir inovasyon teorisi geliştirmek ve aynı zamanda bilişim teknoloji politikalarını yönlendirmek için ampirik temelli bir çerçeve sağlamak olduğunu ifade eden Pavitt(1984,s.343), bu firmaları 4 ayrı sektör grubunda kategorize etmektedir. Bunlar;

- ✓ Tedarikçi Baskın Sektörler (Supplier-Dominated Sectors),
- ✓ Uzmanlaşmış Tedarikçiler (Specialized Suppliers),
- ✓ Ölçek Yoğun Endüstriler (Scale-Intensive Industries),
- ✓ Bilim Temelli Sektörler (Science-Based Sectors).

Pavitt tarafından 1984 yılında yapılan yukarıdaki sınıflandırmadan sonra farklı kişiler ve farklı kuruluşlar tarafından daha kapsamlı bir şekilde yapılan teknoloji firmaların sınıflandırılması Tablo 3' te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Teknoloji Firmalarının Sınıflandırılması

<b>TEKNOLOJİ FİRMALARININ SINIFLANDIRMALARILMASI</b>				
<b>Yazar ve (Çalışmanın Yapıldığı Yıl)</b>	<b>İlgili Boyutlar ve Değişkenler</b>	<b>Veri Kaynağı ve Örnek</b>	<b>Sanayi Sınıflandırılması</b>	<b>Kullanılan Metot</b>
<b>Pavitt (1984), Tidd ve diğ. (2001)</b>	-Teknoloji kaynakları: Ar-Ge, tasarım, tedarikçiler, kullanıcılar, kamu bilimleri, -Kullanıcı türü: Fiyat veya kalite duyarlı, -Tahsisat araçları: patentler, fikri mülkiyet hakları, gizlilik, vb. -Amaç: maliyet düşürücü veya ürün tasarımı, -Yeniliğin doğası: ürünün süreç yeniliğine oranı, -Firma boyutu, -Teknolojik çeşitliliğin hızı ve yönü.	Bilim politikası araştırma birimi (SPRU) İnovasyon araştırması, İngiltere'de 2.000 önemli yenilik (1945-1983), Büyük firmaların egemenliği, (Çalışanların sayısı 10.000'den fazla ise% 53, 1000'den az ise % 25).	İmalat ve servisler: 1.Bilim tabanlı, 2.Ölçek yoğunluklu, 3.Uzman tedarikçi, 4.Baskın tedarikçi,  Tidd ve diğ. (2001) beşinci bir kategoriyle genişletmişlerdir; 5.Bilgi yoğunluklu.	Sektör düzeyi, Niceliksel ve Niteliksel analiz.
<b>Archibugi ve diğ. (1991)</b>	-Yenilik yoğunluğu: Yenilikçinin payı; yenilik satışının payı; İç bilgi kaynaklarının dış bilgi kaynaklarına oranı. -Yeniliğin doğası: Ürünün yenilik sürecine oranı, -Bilgi kaynakları: Dizayn, AR-GE, patentler, oluşturulan sermaye, -Firma boyutu: ortalama boyut ve yoğun yenilikçi indeksi.	CNR-ISTAT Yenilik Anketi 1987, 20'den fazla çalışanı olan 16.700 İtalyan Firması.	İmalat: 1-Geleneksel tüketim malları, 2-Geleneksel ara mallar, 3-Özel ara mallar, 4-Birleşik toplu üretim, 5-AR-GE tabanlı.	Sektör düzeyi, Endüstri düzeyi göstergelerinin sektör ortalamalarına oranındaki kesme noktaları.
<b>De Marchi ve diğ. (1996)</b>	-Yenilik yoğunluğu: AR-GE, dizayn, patentler, -Yeniliğin doğası: Ürünün yenilik sürecine oranı.	CNR-ISTAT Yenilik Anketi 1987 20'den fazla çalışanı olan 16.700 İtalyan Firması.	İmalat: Pavitt'in (1987) taksonomisi.	Sektör düzeyi, Pavitt'in taksonomisinin önceden belirlenmiş gruplar arasındaki beklenen sıralamaya ve ANOVA testi.
<b>Malerba ve Orsenigo (1996)</b>	-Patentleme firmalarının boyutları, -Konsantrasyon, -Yenilikte devamlılık, -Teknolojik girdi ve çıktı (ilk veya son defa patentleme yapan firmalar).	7 sanayileşmiş ülkede patentleme faaliyetleri, Kişisel yenilikçilerin haricindeki kurumlar ve firmalar.	İmalat.	Teknoloji düzeyi, Faktör analizi ve faktör puanlarındaki kesme noktaları.
<b>Hatzichronoglou (1997)</b>	-Teknoloji yoğunluğu: doğrudan ve dolaylı AR-GE'nin yoğunluğu.	ANBERD STAN Veri seti, Küçük firmaların örneklenmesi, ülkeler arasında değişiklik.	İmalat: -İleri teknoloji, -Orta- ileri teknoloji, -Orta-düşük teknoloji, -Düşük teknoloji.	Sektör düzeyi, Teknoloji göstergelerinin kesme noktaları.
<b>Arvanitis ve Hollenstein (1998)</b>	-Yenilik yoğunluğu: Girdiler(AR-GE, dizayn) ve çıktılar(yeniliğin değeri ve yenilikçi satışların payı), -Bilgi kaynakları: diğer firmalar, kurumlar, evrensel geçerliliği olan bilgiler ve diğer girdiler (makine, lisanslar	Swiss KOF-ETH yenilik anketi (1996), 5'den fazla çalışanı olan 516 firma.	5 farklı alanda imalat yapan firmalar.	Firma düzeyi, Faktör analizi ve kümelenme.

	ve personel).			
<b>Evangelista (2000)</b>	-Yenilik yoğunluğu: çalışan başına yenilik maliyeti, % yenilikçiler, -Yeniliğin doğası: ürünün yenilik sürecine oranı, -Yenilik girdilerinin çeşidi: AR-GE, dizayn, yazılım, eğitim, makine, pazarlama, Bilgi kaynakları: iç(AR-GE lab.) ve dış(diğer firmalar ve kurumlar vb.). -Yenilik stratejileri: yeniliğin amaçları (piyasa tarafından yönlendirilen, etkinlik, vb.).	ISTAT-CNR yenilik anketi (1997), 20'den fazla çalışanı olan 19.000 firma.	Hizmetler: -Teknoloji kullanıcıları, -S ve T tabanlı, -İnteraktif ve bilgi temelli, -Teknik danışmanlık.	Sektör düzeyi, Faktör analizi ve kümelenme.
<b>Marsili (2001)</b>	-Teknolojik yoğunluk, -Teknolojik girdi bariyerleri (büyük firmaların yenilik faaliyetlerinin payı), -Yenilikte devamlılık, -Firmalar arası farklılaşma, -Teknolojik çeşitlendirme, -Bilgi kaynakları.	Büyük firmaların yenilikçi faaliyetleri hakkında SPRU veritabanı.	İmalat yapan firmalar: -Bilim tabanlı, -Temel süreçler, -Karmaşık sistemler, -Ürün mühendisliği, -Devam süreçleri.	Sektör düzeyi, Niteliksel ve niceliksel analiz.
<b>OECD (2001)</b>	-Bilgi yoğunluğu: doğrudan ve dolaylı AR-GE harcamaları, Yetenek düzeyleri.	ANBERD STAN Veri seti, Küçük firmaların örneklenmesi, ülkeler arasında değişiklik.	İmalat ve hizmetler: -İleri teknoloji imalat, -Düşük teknoloji imalat, -Bilgi-yoğun hizmetler, -Geleneksel hizmetler.	Sektör düzeyi, Göstergelerin kesme noktaları.
<b>Peneder (2002)</b>	-Girdi yoğunluğu: işçi, sermaye, reklam satış oranları, AR-GE satış oranları.	ABD firmalarında yatırım kategorisindeki harcamaları.	İmalat yapan firmalar: -Teknoloji odaklı, -Sermaye yoğun, -Pazarlama odaklı, -İşçi yoğun, -Ana akım imalat.	Sektör düzeyi, Faktör analizi ve kümelenme.
<b>Kaynak:</b> De Jong, J. P. ve Marsili, O. (2006, s.216).				

Yukarıda Tablo 3’te de görüldüğü gibi işletmeler farklı kişi, kuruluş ve organizasyon tarafından çeşitli sektörler göre sınıflandırılmaktadır. Fakat bunların içinde en kabul görülenlerden birisi olan ve Avrupa Birliği İstatistik Kurumu (EUROSTAT) tarafından da temel alınan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü(Organisation for Economic Co-operation and Development OECD) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Çünkü OECD sınıflandırma yaparken sadece ürün(mal) imalatı yapan firmaları değil bunun yanı sıra hizmet üretimi ve sunumu yapan firmaları da bu sınıflandırmaya dâhil etmektedir. Ayrıca bu sınıflandırmayı yaparken de teknolojinin kullanım oranını da dikkate almaktadır. OECD bu sınıflandırmayı iki ayrı dönemde yapmaktadır. OECD ilk yaptığı sınıflandırılmayı araştırma ve geliştirmenin yoğun olduğu ürün (sanayi) ve teknoloji sektörü diye iki gruba ayırmaktadır. Bu firma sınıflandırma Tablo 4’te gösterilmektedir.

**1-Araştırma Geliştirme Yoğunluğu Olduğu Ürün (Sanayi):** Araştırma ve geliştirmenin çok yoğun olduğu firmalar olarak da bilinen bu firmalar genel olarak bu grupta yer almaktadır.

**2- Teknoloji Sektörleri:** Teknoloji sektör yaklaşımı, endüstrileri, bitmiş ürünlere göre teknoloji yoğunluğuna, ürün yaklaşımına göre sınıflandırmaktadır.

**Tablo 4: OECD’ye Göre Firma Sınıflandırılması**

<b>Araştırma Geliştirme Yoğunluğu Olduğu Ürün (Sanayi)</b>	<b>Teknoloji Sektörleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biyoteknoloji ve İlaç</li> <li>• Uçak ve uzay aracı</li> <li>• Tıbbi, hassas ve optik aletler</li> <li>• Radyo, televizyon ve iletişim donanımı</li> <li>• Ofis, muhasebe ve bilgisayar makineleri</li> <li>• Elektrikli makine ve cihazlar</li> <li>• Motorlu taşıtlar, römorklar ve yarı römorklar</li> <li>• Demiryolları ve ulaşım araçları</li> <li>• Kimyasal ve kimyasal ürünler</li> <li>• Makine ve teçhizat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havacılık</li> <li>• Ses Teknolojisi</li> <li>• Otomotiv</li> <li>• Yapay zekâ</li> <li>• Biyoteknoloji</li> <li>• Biyoformatik</li> <li>• Bilgisayar Mühendisliği</li> <li>• Elektrik ve Elektronik Mühendisliği</li> <li>• Bilgi Teknolojisi</li> <li>• Nanoteknoloji</li> <li>• Nükleer Fizik</li> <li>• Fotonik</li> <li>• Robotik</li> <li>• Yarı iletkenler</li> <li>• Telekomünikasyon</li> </ul>

**Kaynak:** <http://www.oecd.org> (Erişim Tarihi: 25.02.2016)

OECD tarafından daha sonra yapılan ikinci sınıflandırmada firmaları kullandıkları teknolojiye göre dört ayrı sınıfta kategorize etmektedir. Başka bir ifadeyle firmaların kullandığı teknolojinin yoğunluğuna göre; yüksek teknoloji endüstrisi, orta - yüksek teknoloji endüstrisi, orta - düşük teknoloji endüstrisi, düşük teknoloji endüstrisi olarak 4 ayrı grupta sınıflandırmaktadır. Bu teknoloji firmalarının sektör sınıflandırması ve bu sektörün alt endüstri sınıflandırması Tablo 5’ te detaylı olarak verilmektedir.

**Tablo 5:** OECD Teknoloji Sanayi Sınıflandırılması

<b>Yüksek Teknoloji Endüstrisi</b>	<b>Orta - Yüksek Teknoloji Endüstrisi</b>	<b>Orta - Düşük Teknoloji Endüstrisi,</b>	<b>Düşük Teknoloji Endüstrisi</b>
Uçak ve uzay aracı	Elektrikli makine ve cihazlar	Gemi ve botların tamiri ve yapımı	Üretim ve geri dönüşüm
İlaç	Motorlu taşıtlar, römorklar ve yarı römorklar	Kauçuk ve plastik ürünler	Ağaç, kâğıt hamuru, kâğıt, kâğıt ürünleri, basım ve yayın
Ofis, muhasebe ve hesaplama makineleri, İlaçlar hariç kimyasallar	Kimyasal içermeyen ilaçlar	Kola, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt	Gıda ürünleri, içecek ve tütün
Radyo, TV ve iletişim ekipmanları	Demiryolu ekipmanı ve taşıma ekipmanları	Diğer metalik olmayan mineral ürünler	Tekstil, tekstil ürünleri, deri ve ayakkabı
Tıbbi, hassas ve optik aletleri	Makine ve ekipmanlar	Temel metaller ve işlenmiş metal ürünleri	

**Kaynak:** www.oecd.org(Erişim Tarihi: 25.02.2016)



## 1.4.TEKNOPARKLAR

### 1.4.1.Teknopark Kavramı

Teknoparklar farklı ülkelerde farklı isimlerle ifade edilmektedir. Örneğin ABD’de Research Park (Araştırma Parkı), İngiltere’de Science Park (Bilim Parkı), Fransa’da Technopôle (Teknoloji Kenti), Japonya’da Technopolis (Teknoloji Kenti), Almanya’da ise Grunderzentrum (Kurucu Merkez) olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de ise teknopark veya teknokent olarak ifade edilmektedir(Harmancı ve Önen, 1999, s.3).

Farklı kurum ve farklı kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanan teknopark dünyada ilk defa Stanford Üniversitesi’nin öncülüğünde bir grup araştırmacının yaptıkları araştırmaları ticarete dökmesi sonucu Amerika’da ortaya çıkmıştır. İlk ve en önemli teknopark olarak da bilinen Silikon Vadisi kurulmuştur (Kiper, 2010,s.52).

Türkiye’de ise 2001 yılında yayımlanan 24454 sayılı resmi gazetede teknoparklar Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) olarak ifade edilmektedir. Teknopark, 2014 yılında yayınlanan 28939 sayılı Resmi Gazete’de TGB tarafından *“Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün imkânlarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı veya teknokent”* olarak tanımlanmaktadır([www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr), E. T.: 22.12.2016).

Ay (1996) teknoparkları gelişmiş imkânlarla sahip olan üniversite ve sanayi ilişkisinin uygulandığı, kurulduğu çevrede ekonomik ve toplumsal yapıya göre çalışma alanları olan, ileri teknoloji üreten firmalara öncülük eden, rekabeti artırıcı etkisi olan merkezler olarak tanımlamaktadır.Teknoparklar; üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma,

geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş geliştirme ekosistemleridir (www.odtuteknokent.com.tr, E. T.: 22.12.2016).

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte işletmelerin sahip olduğu bilgi ve bu bilgi çerçevesinde teknolojiyi kullanarak üretim yapması işletmeler arası rekabetin yoğun olmasına sebep olmaktadır. Bu kadar yoğun bir rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden bir adım daha önde olmasında işletmelerin Ar-Ge departmanları, ileri teknolojik üretim sistemi, patente dönüşecek projeler üretmesi önemli rol oynamaktadır. Teknopark bu rolü üstelenen yüksek teknolojik üretim sistemi, patente dönüşecek projeler üreten bilim parkı olarak ifade edilebilir.

#### **1.4.2.Teknopark(Teknokent) Kurulma Amaçları**

Her kuruluşun, her organizasyonun hedefleri ve amaçları olduğu gibi teknoparkların da yerel, ulusal, küresel hedefleri ve amaçları bulunmaktadır. OECD'nin 1986 yılında düzenlediği "Science Parks and Technology Complexes in Relation to Regional Development (Bölgesel Kalkınmayla İlgili Teknoloji Kompleksleri ve Bilim Parkları)" konulu seminerde sunulan tebliğlere göre teknoparkların kuruluş amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özbay, 2000, s.1111).

- Kurulduğu bölgenin çevresinin canlandırılmasına katkıda bulunmak,
- Yüksek teknoloji kullanılan sektörlerde istihdamın büyümesini sağlamak,
- Uzun dönemli istihdamın artışı ve yenilik kaynağı olarak teknoloji kökenli küçük işletmelerin ve ortaklıkların ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Bölgeler arası gelişmişlik farkını minimize etmek,
- Yerel yönetimleri teknolojik gelişmede aktif hale getirmek,
- Ar-Ge çabalarının yerel ve bölgesel ekonomide yeniden yapılanma sağlamasına katkıda bulunmak,

- Bölgesel yenilik yaratma çabaları için altyapının oluşturulmasını sağlamak,
- Bölgesel kaynaklar ile bölgenin araştırma kapasitesi ve yükseköğrenim kurumları arasında daha verimli ve aktif ilişkiler kurmak,
- Ürün yeniliğinin oluşmasına ortam sağlayarak yerel sanayinin canlandırılmasını ve modernizasyonunu teşvik etmektir.

Yukarıda sıralanan hedef ve amaçlara ulaşacak yeni teknoparklar kurulabilir, var olan teknoparklar ise daha aktif, daha dinamik, örgütsel açıdan daha çevik hale getirilebilir. Bunlar başarılırsa teknoparklar yerel, bölgesel, ulusal ve küresel kalkınmaya daha fazla fayda sağlayabilirler. Bu dönüşümü sağlayacak, bu kalkınmayı hızlandıracak, çağa ve teknolojiye ayak uyduracak, teknoparkların bu çevikliğini artıracak ise bu teknoparkların yöneticileri ve liderleridir.

#### **1.4.3. Teknoparkların Bilim Parkı (Science Park) Boyutu**

Bilim parkları, teknolojinin hızlı geliştiği ve teknoloji ile ilgili araştırmanın yoğun yapıldığı yerlerdir. Bilim parkları, Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP) tarafından son derece uzmanlaşmış bir tip, ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynayan, yüksek katma değerli hizmetlerin dinamik ve yenilikçi politikalarla hayata geçiren kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (www.iasp.ws, E. T.: 24.12.16).

Teknoparkların üniversite, girişimci-yönetici-lider, işletme üçgenini oluşturan farklı işlevsel özellikleri vardır. Bu özellikler bir anlamda teknoloji firmaların başarısını ve örgütsel çevikliğini de artıran kriterler olarak da ifade edilebilir. Bu özellikler Uluslararası Bilim Parkları Birliği'ne (IASP) göre aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Üniversiteler ve şirketler arasındaki bilgi ve teknolojinin akışını teşvik eden ve yöneten,
- Şirketler, girişimciler ve teknisyenler arasındaki iletişimi kolaylaştıran,
- Yenilik, yaratıcılık ve kalite kültürünü zenginleştiren ortamlar sağlayan,

- Şirketlerin yanı sıra araştırma kurumlarına ve insanlara odaklanan: girişimciler ve "bilgi çalışanları",
- Kuluçka ve kendi firmasını kurma (spin-off) yoluyla yeni işletmelerin yaratılmasını kolaylaştıran, küçük ve orta ölçekli şirketlerin büyümesini hızlandıran,
- Tüm dünyada binlerce yenilikçi şirket ve araştırma enstitüsünü toplayan, yerleşik şirketlerinin uluslararasılaşmasını kolaylaştıran küresel bir ağda çalışan bilim parklarıdır.

#### **1.4.4. Teknoparkların Yenilik Merkezi Boyutu**

Rekabet avantajı sağlama ve rakiplerden bir adım öne geçmenin en önemli yolu yeni teknolojiler üretmekle olabilir. Günümüzde bu yenilikleri artırmanın önemli yollarından birisi de üniversite ve işletme işbirliğidir. Bunun için de üniversitelerin yeni fikir ve bilgi üretmesi, işletmelerin de bu fikirleri hayata geçirmesi sonucu pazara yeni ürünler sunulabilir. Bu da işletmelerin rekabet ortamında mücadele etmesine ve varlığının sürdürmesine imkân sağlayabilir. Yenilik merkezleri, üniversite ve işletmenin bu kombinasyonunu sağlamasıyla hem işletmeleri hem işletmelerin bulunduğu bölgeyi kalkındırabilir. Dolayısıyla yenilik merkezleri ülkeyi ileri götürecek bir değer yaratabilirler. Yalçıntaş, (2014, s. 85) bu değerın oluşabilmesi için iki adımın gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Birinci adım; araştırmacı (bilim adamı) ile mühendisin (teknoloji insanın) işbirliği sağlaması iken, ikinci adım ise bu işbirliğinden ortaya çıkan neticeyi dönüştürecek teknogirişim firmaları (girişimci yapıyı) hayata geçirmektir. İşletmeler bu iki adımı bir araya getirecek çevik, dinamik ve aynı zamanda dönüştürücü yönetici ve liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü rutin olarak faaliyet gösteren, reaktif, geçmişe bağlı, değişime direnç gösteren işletmeleri teknolojiyi kullanarak daha aktif, daha dinamik ve daha çevik yapabilecek proaktif özellikler taşıyan yönetici ve lider olabilir. Bu tarz lider esnek ve proaktif olduğu için günümüzün yeni ve vazgeçilmez yönetim tarzlarından biridir (Erdal, M., 2007, s.4).

#### **1.4.5.Dünyada Teknoparklar**

Dünyada ilk teknopark uygulamaları 1950’li yıllarda Amerika’da özellikle sanayinin yoğun olduğu bölgeler tercih edilerek, üniversite ve sanayi işbirliği geliştirmek için “Science Park” (Bilim Parkı) şeklinde oluşmuş, Avrupa’da ise 1980’li yıllarda bu oluşum gerçekleşmiştir.

Teknoloji sektöründe, yukarıda da belirtildiği gibi, bütün unsurları birlikte işleyen en önemli teknopark olarak örnek alınan Silikon Vadisi, teknoparkların önde gelenlerindedir. 1950’lerde Stanford Üniversitesi arazisine kurulan bu teknokent özellikle özel girişimcilere tahsis edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Amerika’da hem finans piyasasının hem de teknolojilerin yatırım yapma trendi buradaki teknokent firmaların sayısını hızla artırmaktadır. Bu da bölgedeki teknoloji firmaların, yatırımcıların ve akademik çevrenin karşılıklı yoğun bir etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Castilla ve diğ, 2000- akt:Gençer, M.,2005,s.3)

Son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin yanı sıra yeni sanayileşmekte olan ülkelere 4.000’in üzerinde kurulan teknoparklar; bilimsel bilginin teknolojinin hizmetine sunulması, üniversite-sanayi işbirliğinin yapılabilmesi amacıyla faaliyet göstermeye devam etmektedir(Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Araştırma Raporları. No: 76, 2012).

#### **1.4.6.Türkiye’de Teknoparklar**

Türkiye, başta Amerika olmak üzere diğer birçok gelişmiş ülkeden farklı olarak teknoparklar konusunda ilerlemesi biraz geç olmuştur. Zira Türkiye’de teknoparklar 1980’lerde başlamış ama 1990 yılında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)ve üniversitelerin işbirliği ile teknoparkların merkezi olarak ifade edilen TEKMER (Teknoloji Merkezleri) kurulmuştur. Teknoparklar ile ilgili yasal çerçeve ise, 2001 yılında 4691 sayılı yasanın yürürlüğe girmesi sonucu oluşturulmuştur. 4691 sayılı yasa teknopark kavramı yerine “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri” kavramını kullanmaktadır (www.tgbd.org.tr, E.T.: 22.12.2016). 2001 yılında yürürlüğe

giren bu yasayla teknoparkların sayısı kısa bir sürede artmış ve Aralık 2015 tarihi itibariyle teknoparkların bu sayısı 63'e yükselmiştir. Bu tarih itibariyle teknoparklarda Ar-Ge çalışmalarını yürüten firma sayısı ise yaklaşık 3.744'tür. Firmaların sayısının bu kadar hızlı artması teknoparkların faaliyet gösterdiği alanda başarılı olduklarını göstermektedir. Bu firmalar belirli bir alanda değil yazılım sektörü, bilgisayar ve iletişim, elektronik, makine ve teçhizat, medikal, enerji, kimya, gıda, savunma ve otomotiv gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Türkiye'de faaliyet gösteren bu firmaların sektörel dağılımı Tablo 6' da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Teknoparkta Faaliyet Gösteren Firmaların Sektörel Dağılımı

Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sayı (Ortalama)	Toplam Teknoparklardaki Oranı
Yazılım Sektörü	1464	%39
Bilgisayar ve İletişim	714	%19
Elektronik	265	%7
Makine ve Teçhizat	176	%5
Medikal, Enerji, Kimya, Gıda, Savunma, Otomotiv	1125	%30
<b>Toplam</b>	<b>3744</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** [www.tgbd.org.tr](http://www.tgbd.org.tr) (E. T.: 22.12.2016).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Aralık 2015 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren teknoparkların istatistiksel bilgilerini raporlamıştır. Teknoparklarla ilgili bu istatistik bilgileri aşağıda sıralanmaktadır (www.tgbd.org.tr, E. T.: 22.12.2016).

- Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde, 2015 yılı Aralık ayı itibariyle istihdam sağlanan personel sayısı 38.239,

- Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde tamamlanan Ar-Ge proje sayısı 18.318,
- Yürütülen Ar-Ge proje sayısı 8.525,
- Yabancı / yabancı ortaklı firma sayısı 174,
- Firmalar tarafından tescil ettirilen patent sayısı 591,
- Teknopark sayısı 63,
- Başvuru süreci devam eden patent sayısı 1.022'dir.

## **1.5.TEKNOPARKLARIN SAĞLADIĞI DESTEKLER, MUAFİYETLER VE FAYDALAR**

Teknoparkların kurulması birçok açıdan hem firmayı kuran girişimciye hem de firmanın kurulmasına zemin hazırlayan üniversiteye fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yerel, bölgesel ve ulusal açıdan ekonomiye birçok farklı şekilde katkı sağlamaktadır. 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile bölgelerde teknoparklar sayesinde sağlanan destek, muafiyet ve faydalar 5 temel başlık altında gösterilmektedir([www.biltek.sanayi.gov.tr](http://www.biltek.sanayi.gov.tr), E.T.:05.12.16). Bu destek, muafiyet ve faydalar aşağıda detaylı şekilde anlatılmaktadır.

### **1.5.1. Yönetici Şirketlere Sağladığı Destek ve Muafiyetler**

- Bölgelerin kurulması için gerekli idare binası, kuluçka merkezi ve alt yapı inşası ile ilgili giderlerin yönetici şirket tarafından karşılanamayan kısmı, yardım amacıyla Sanayi Bakanlığı bütçesine konulan ödenekle sınırlı olmak üzere karşılanabilir.

- AR-GE ve yenilik Faaliyetlerini desteklemeye yönelik yönetici şirketçe yürütülen veya yürütülecek kuluçka programları, teknoloji transfer ofisi hizmetleri ve teknoloji işbirliği programları ile ilgili giderlerin, yönetici şirketçe karşılanamayan kısmı, yardım amacıyla Sanayi Bakanlığı bütçesine konulan ödenekle sınırlı olmak üzere karşılanabilir.

- Yönetici şirket, bu kanunun uygulanması ile ilgili olarak düzenlenen kâğıtlardan ve yapılan işlemlerden dolayı damga vergisi ve harçtan muaftır. Atık su arıtma tesisi işleten bölgelerden, belediyelerce atık su bedeli alınmamaktadır.

- Yönetici şirketin bu kanunun uygulanması kapsamında elde ettiği kazançlar 31.12.2023 tarihine kadar vergiden muaf tutulmaktadır.

- Bu Kanun kapsamına giren bölgelerdeki faaliyetlerde; 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 03.12.2010 tarihli ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 08.09.1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ile 04.01.2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri uygulanmamaktadır.

- Hazineye ait taşınmazlar için, Maliye Bakanlığı tarafından yönetici şirket lehine ilk beş yılı bedelsiz olarak, devam eden yıllar için yatırım konusu taşınmazın emlak vergi değerinin binde ikisi karşılığında irtifak hakkı tesis edilmesi veya kullanma izni verilmektedir.

- İrtifak hakkı veya kullanma izni verilenlerden hâsılat payı alınmamaktadır.

### **1.5.2.Girişimcilere Sağladığı Destek ve Muafiyetler**

- Bölgede faaliyet gösteren gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, münhasıran bu Bölgedeki yazılım ve Ar-Ge Faaliyetlerinden elde ettikleri kazançları 31.12.2023 tarihine kadar gelir ve kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır.

- Bu süre içerisinde münhasıran bu bölgelerde ürettikleri ve sistem yönetimi, veri yönetimi, iş uygulamaları, sektörel, internet, mobil ve askeri komuta kontrol uygulama yazılımı şeklindeki teslim ve hizmetleri de katma değer vergisinden muaf tutulmaktadır.

- Bölgede çalışan Ar-Ge personelinin, ayrıca Ar-Ge personelinin yüzde onunu geçmeyecek şekilde Ar-Ge Destek personelinin de bu görevleri ile ilgili ücretleri 31.12.2023 tarihine kadar her türlü vergiden muaf tutulmaktadır.

- Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan personelin sigorta primi işveren hissesinin % 50'si 5746 sayılı Kanun kapsamında desteklenmektedir.

- Ar-Ge projesi kapsamında çalışan Ar-Ge personelinin, bölgede yürüttüğü görevle ilgili olarak yönetici şirketin onayı ile bölge dışında geçirmesi gereken süreye ait ücretlerinin bir kısmı da gelir vergisi kapsamı dışında tutulmaktadır.



- Teknolojik ürünün, yönetici şirketin uygun bulması ve Bakanlığın izin vermesi sonucu bölgede yatırımı yapılabilir.

### 1.5.3. Öğretim Üyelerine Sağladığı Destek ve Muafiyetler

- Bölgelerde görevlendirilen öğretim üyelerinin Bölgede elde edecekleri gelirler üniversite döner sermaye kapsamı dışında tutulmaktadır.

- Öğretim elemanları, üniversite yönetim kurulu izni ile yaptıkları araştırmalarının sonuçlarını ticarileştirmek amacı ile bu Bölgelerde şirket kurabilmekte, kurulu bir şirkete ortak olabilmekte veya bu şirketlerin yönetiminde görev alabilmektedir.

- Bölgede yer alan faaliyetlerde idari personel olarak hizmetine ihtiyaç duyulan kamu kurum ve kuruluşları ile üniversite personelinin, yönetici şirkette görevlendirilmeleri sağlanmaktadır.

Teknoparklar, bünyelerinde faaliyet gösteren firmalara sağladıkları faydalar ve olanaklar açısından diğer sanayi kuruluşlarından farklıdır. Teknoparklar genel anlamda kendi bünyesinde yer alan firmalara sağladıkları faydalar ve onların gelişmesi için kolaylaştırıcı belli başlı özellikler vardır. MÜSİAD 2012 yılı 76 Nolu Araştırma Raporları'nda bu özellikleri şöyle sıralamaktadır;

**Gayrimenkul yatırımı:** Teknoparklar, toplantı odaları, laboratuvarlar, bilimsel ekipmanlar, imalat alanları ve teknoloji geliştirme merkezleri gibi başka çok az tesisin sunabileceği bazı özel olanaklara sahiptirler.

**Sermaye:** Yeni kurulan veya büyümekte olan işletmeler, özellikle çevresel belirsizliklerde veya gelişmenin ilk kritik dönemlerinde yardıma ihtiyaç duyabilirler. Teknoparklarda faaliyet gösteren firmalar risk sermaye fonlarına daha kolay ulaşabilirler.

**Katma Değer:** Teknik ve yönetsel destek üniversite aracılığıyla teknoparklarda işletmelere sağlanan en önemli katma değeridir.

**Çalışma Ağları ve Ortaklıkları:** Yönetici kadrolar bulmak ve istihdam etmek, finansör veya yatırımcılar bulmak, üniversiteyle daha yakın ilişkiler teşvik etmek, danışma hizmetleri sunmak gibi önemli konularda teknopark yöneticileri

üniversiteden veya başka dış kaynaklardan bulmak teknoparkların işletmelere sağladığı diğer bir faydasıdır.

**Kredi İtibarı ve İmaj:** İşletmelerin varlıklarını ve başarılarını sürdürebilmesi, ayrıca piyasadaki imajı, son derece önemlidir; dolayısıyla teknopark aracılığıyla işletmeler önemli bir imajı güçlü bir şekilde oluşturabilirler.

**Risk yönetimi:** Yeni kurulan veya büyümekte olan işletmeler, bazen aylık nakit akışlarına göre krize girer, krizi yaşar veya işletmenin varlığını sonlandırabilirler. İşletmelerin nakit akışının azaldığı aylarda teknopark kirayı almayabilir. Teknopark yönetimi için önemli olan, eksi nakit akışının geçici olup olmadığı ve gelecekteki nakit akışı için o şirkette risk almayı haklı çıkartabilecek kadar yeterince sağlam bir temelin var olup olmadığıdır.

**Teknoloji geliştirme merkezleri:** Teknoparklar teknoloji geliştirme merkezleri sayesinde, yeni kurulan şirketleri besler, üniversite ile bağlantısını kurar, büyüyen şirketleri destekleyen ortamlar yaratırlar (MÜSİAD Araştırma Raporları. No: 76. 2012).

Yukarıda verilen bilgilerden anlaşılacağı gibi teknoparklar sanayi ile etkin işbirliği içinde olması bununda yeni girişimcilerin yetişmesiyle yaratılacak ekonomik değer hem girişimciye hem de işletmenin çevresine fayda sağlayabilir. Ayrıca girişimcilere üniversiteden teknik ve akademik danışmanlık sağlamakla bu kurumların donanımından faydalanabilmelerine olanak sağlanabilir. Girişimciler, bu sayede başarılı projelerin ortaya çıkması için deneme-yanılma metodu kullanmadan dolayısıyla maliyeti artırmadan teknopark aracılığıyla başarıyı hızlı ve etkin bir şekilde elde edebilirler (Çetin, 1997, s. 211).

#### **1.5.4. Üniversiteye Sağladığı Faydalar**

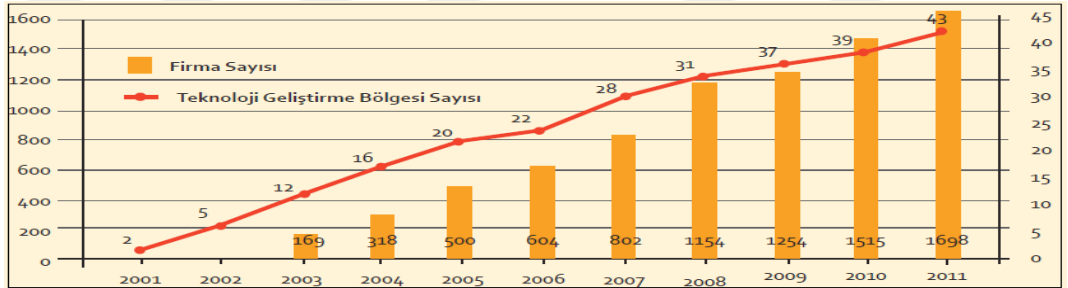
Üniversiteler, yoğun akademik çalışmalarından dolayı işletmelerin sektörel ihtiyaçlarını daha net olarak gözlemleyemeyebilirler. Bundan dolayı teknoparklarda faaliyet gösteren firmalarla proje yaparak sektörle ilgili bilgi sahibi olabilir ve güncel konulara hâkim olabilirler. Bu da üniversitelere farklı bir katma değer yaratır. Bunun dışında teknopark bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler sayesinde üniversiteler öğrencileri teorik bilgiden ziyade, yaparak

yaşayarak öğrenim modelini de hayata geçirebilirler. Ayrıca üniversitelerin sahip oldukları laboratuvar, cihaz ve donanımları sektörle iç içe olmanın verdiği avantajla güncel ve etkin kullanabilirler (Tepe ve Zaim, 2016,s.23).

### 1.5.5. Ülkeye Sağladığı Faydalar

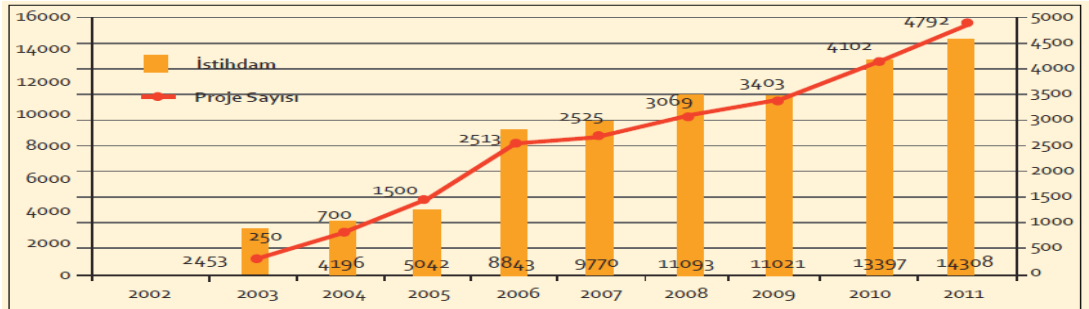
Türkiye’de teknoparkların hayata geçmesiyle birlikte işletmelerin sayısı gün geçtikçe hızlı bir şekilde artmaktadır. Dolayısıyla bu teknoparkların sayısı artıkcça teknoparklar hem ülke ekonomisine katkıda bulunmakta hem de iş olanaklarını da artırmaktadır. 2001 yılında yürürlüğe giren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile hayata geçen teknopark sayısı geçen 15 yılı aşkın sürede giderek artmış, 2002 yılında 5 olan teknopark sayısı 2011 yılında 43’e (MÜSİAD, 2012) yükselmiş ve bu sayı 2015 yılında ise 63’e ulaşmıştır([www.tgbd.org.tr](http://www.tgbd.org.tr), E.T. 23.12.2016). Grafik 1’de teknoparkların yıllara göre dağılımı gösterilmekte ve Grafik 2’de ise Türkiye’de teknoloji gelişme bölgelerindeki personel ve proje sayısı gösterilmektedir.

**Grafik 1:** Türkiye’de Teknoloji Gelişme Bölgesi ve Firma Sayısı



**Kaynak:** MÜSİAD Araştırma Raporları. No: 76. 2012, s.138

**Grafik 2:** Türkiye’de Teknoloji Gelişme Bölgelerindeki Personel ve Proje Sayısı



**Kaynak:** MÜSİAD Araştırma Raporları. No: 76. 2012,s. 138

Teknoparklar gerek bölgenin gerekse ülkenin ekonomisine yarattığı istihdam gücü ile ülke ekonomisine önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Yarattığı işgücünün yanında ürettikleri projelerle de bu katkıyı daha da yükseltmektedir. Grafik 2’de de görüldüğü gibi Türkiye’de 2004 yılında teknoparklarda istihdam edilen personel sayısı 4.196 iken, 2008 yılında bu rakam 10.000’i aşmış ve 2011 yılında bu sayı 14.308’e yükselmiştir. Proje sayılarına bakıldığında da artışın sürekli olduğu 2004 yılında 700 olan proje sayısı 2008 yılında 3000’i geçmiş ve 2011 yılında 4792’e yükselmiştir. Bu da ülke açısından büyük bir ticari ve ekonomik faaliyet olduğunu göstermektedir.

### **1.5.6.Teknopark Kuruluş Modelleri**

Her işletmenin olduğu gibi teknoparkların da kuruluş modelleri bulunmaktadır. İşletmenin kuruluş şekilleri hukuki yapılarına, ürettikleri mal ve hizmet çeşidine, büyüklüklerine göre farklı olabilir. Teknoparklar da kuruluş modellerine göre farklılık göstermekte ve varlıklarını sürdürmektedirler. Bu kuruluş modelleri Tepe ve Zaim (2016, s.23) tarafından Devlet Esaslı Model, Üniversite Esaslı Model, Özel Sektöre Dayalı Model, Karma Model olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

**Devlet Esaslı Model:** Devlet teknoparkın kuruluşunu doğrudan üstlendiği modeldir. Bu modelde devlet, teknoparkların alt yapı, çevre ve diğer çalışmalarını yapar ve teknopark bünyesinde faaliyet gösterecek firmalara vergi kolaylıklarını sağlar.

**Üniversite Esaslı Model:** Üniversitenin kendi kaynaklarını kullanarak kendi arazisi üzerinde kurduğu teknopark modelidir. Teknoparkların alt yapısı, çevresi, kurulması, işletilmesi ve diğer tüm süreçleri belirleyen üniversitenin kendisidir.

**Özel Sektöre Dayalı Model:** Finans ve mali yapısı güçlü işletmelerin buldukları bölgedeki üniversitelerle işbirliği sonucu oluşturdukları modeldir. Bu işletmeler teknopark yönetiminde söz sahibi olurlar ve teknopark yönetimiyle ilgili alınan kararlarda etkin rol oynarlar.

**Karma Model:** Yukarıdaki modellerden farklı olarak üniversiteler, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, vakıflar veya bankalarla birlikte kurdukları teknopark modelidir.

## **1.6.TEKNOPARKLARLA İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Literatür araştırması yapıldığında hem dünyada hem de Türkiye’de teknoparkla ilgili birçok araştırma, inceleme ve çalışma ile karşılaşmaktadır. Türkiye’de teknoparklar üzerine yapılan bu çalışmalar Tablo 7’de gösterilmektedir. Her bir tablo, beş sütundan oluşmaktadır; birinci sütunda araştırmanın (yazarın) adı yer almakta, ikinci sütunda araştırmanın yaptığı yıl yer almakta, üçüncü sütunda ise araştırma yapılırken kullanılan yöntem yer almakta, dördüncü sütunda araştırmanın konusu yer almaktadır. Son sütunda ise araştırma sonucu bulunmaktadır.

**Tablo 7:**Türkiye’de Teknoparklar Üzerine Yapılan Çalışmalar

ARAŞTRMACI	YIL	YÖNTEM	KONU	SONUÇ
Harmancı ve Ören	1999	İnceleme	Mevcut Durum İncelemesi	Teknoparklar, bilimsel ve teknolojik çalışmaları geliştirme ve prototip aşamalarından geçirip ticari uygulamaya konulmalarına ortam yaratmaktadırlar.
Polat	2003	Anket, Yorum	Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri	Teknoparklar Türkiye’de tamamen olgunlaşmamıştır. Teknoparklarda insanların zihniyet ve tutumlarından dolayı sosyalleşme zayıftır. Sinerjiyi teşvik eden bir ortamın olmadığı sonucuna varmaktadır..
Bengisu	2004	İnceleme	TEKMER ve Teknoparkın Yeniliğe Etkisi ve Başarı Nedenleri	Bu çalışmada kişisel görüşleri sorulan uzmanlar TEKMER ve teknoparkların başarılı olmalarında o bölgedeki endüstrinin belli bir yeterliliğe gelmiş olması, bilgi birikimi, altyapı, nitelikli beyin gücü, araştırma olanaklarına yakınlık ve öncü olmanın önemli etkenler olduğu sonucuna varmaktadır.
Başalp	2006	İnceleme	Teknoparkların Sorunları	Teknoparkların güçlü bir otokontrol mekanizması olmasına rağmen yeterli destek mekanizmaları yoktur.
Taşçı	2006	İnceleme	Yazılım Endüstrisinin Gelişiminde TGB’ nin Rolü (Batı Akdeniz)	Türkiye Avrupa’nın ihtiyaç duyduğu yüksek katma değerli bu endüstrilerine cevap verecek gerekli niteliklere haiz insan kaynağını yetiştirdiği takdirde bol genç ve dinamik insan gücü sayesinde ciddi bir atılım gerçekleştirme potansiyeline sahiptir. Teknoloji geliştirme bölgeleri ise bu alanda en önemli araç olacağı sonucuna varmaktadır.
Ataman	2008	İnceleme	Türkiye’deki Teknoparkların İstihdam Yaratma Kapasitesi(Ankara)	Mikro düzeyde teknopark yatırımlarının istihdam yaratma kapasitesinin yüksek olduğu ve hatta daha da gelişebileceğidir. Ancak makro düzeyde bakıldığında, kısa dönemde, Türkiye’de teknoparkların ekonomik büyümeye katkısından söz etmek anlamlı olmadığı veya son derece sınırlı olduğu sonucuna varmaktadır.
Kılıç	2009	Anket, Yorum	Ankara Teknoparklarında Savunma Sanayi Tarafından Sürdürülen Teknoloji Transfer Uygulamaları	Türkiye’deki teknoparklar arasında en iyi teknoparklar olarak değerlendirilebilecek ve yine Türkiye’nin en iyi üniversitelerinin yanı başında bulunan, ülkede en çok desteklenme mekanizmasına sahip savunma sanayi firmalarının elde edilen teknopark içi işbirliği seviyesi, işlerin yolunda gitmediğinin göstergesi olarak ifade etmektedir.
Küçük	2010	İnceleme	Yerel Ekonomik Kalkınmada Yeni Bir Açılım Gaziantep Teknopark Örneği	Bu çalışmada elde edilen verilere göre; yerel ekonomik kalkınma faktörü olarak Gaziantep Teknopark’ın, bölgenin ekonomik gelişimine katkısı olmadığı sonucuna varılmaktadır.

<b>Sakarya</b>	2012	Anket, Yorum	Teknopark İçerisindeki Teknoloji Transferini Artırmaya Dönük İşbirlikleri	Yapılan tüm araştırma ve analizlerin sonucu olarak, firmaların teknoparklarda sunulan hizmetlerden yeterince faydalanamadıkları veya teknoparkların bu hizmetleri istenen seviye ve kalitede sunamadıkları, teknopark içerisinde yapılan işbirliklerinin seviyelerinin düşük olduğu ve tüm bunlarla birlikte firmaların özümleme kapasitelerinin teknoparklara katkı sağladıkları ilk yıllarda dahi yüksek olduğu görüldüğünün sonucuna varmaktadır.
<b>Alkibay ve diğ.</b>	2012	Anket, Yorum	Teknoparkların Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara Uygulaması	Araştırma sonucuna göre, teknoparkların yeterli düzeyde danışmanlık hizmetleri sunmadıkları, sunanların ise yetersiz algılandığı dikkati çekmektedir. Özellikle teknoparklara ilişkin kanun ve mevzuattaki değişikliklerin bile teknopark yönetimlerinde girişimcilere duyurulmadığı yönünde şikâyetler mevcuttur. Buradaki sorun teknopark sisteminin Türkiye de yeni olması ve teknopark yönetiminde yer alan kişilerin uzmanlık noktasında yetersiz olmasıdır denebilir. Bu noktada “profesyonel teknopark personeli standartları” belirlenerek “ulusal sertifika programları” geliştirilebilir sonucuna varmaktadır.
<b>Erün</b>	2012	Anket. Yorum	İşbirliklerinin Teknoloji Transfer Performansına (TTP) Etkisi	Yapılan analizler neticesinde, TTP düzeylerinin beklenenin altında gerçekleştiği dolayısıyla, sistemde birtakım sıkıntılar olduğu değerlendirilmektedir.
<b>Kayahdere</b>	2014	İnceleme	Türkiye’deki Teknoloji Politikalarında Teknoparkların Önemi ve Vergi Avantajları	Dünyanın teknolojik gelişim göstergeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye’nin sıralama içindeki yerinin istenen seviyede olmadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda teknolojik ivmelenmeyi destekleyici girişim ve oluşumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoparklara uygulanan vergi destekleri ile teknolojik gelişmenin önündeki maddi engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır
<b>Yalçıntaş</b>	2014	İnceleme	Teknopark İstanbul Örneği	Devletin üniversite - sanayi işbirliğinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici rol oynaması önemli bir koşul olduğu sonucuna varmaktadır.

Firmaların teknoparkta yer alma kararlarını etkileyen faktörler olduğu, bunun da teknoparklar ve üniversite performans ilişkisi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, teknoparklardaki firmaların performansı daha yüksek olduğu, teknoparkların bölgesel ekonomik büyüme ve gelişmesindeki önemi üzerine farklı çalışmalar yapılmıştır. Dünyada teknoparklar üzerine yapılan bu çalışmalar Tablo 8’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.





**Tablo 8:** Dünyada Teknoparklar Üzerine Yapılan Çalışmalar

Araştırma Konusu	Araştırmacı (Yıl)	Çalışma Boyutları	Bulgular (Sonuçlar)
<b>Firmaların teknoparkta yer alma kararlarını etkileyen faktörler</b>	Goldstein ve Luger (1992)	ABD' de üniversiteyle bağlantılı olan ve üniversiteyle bağlantılı olmayan parkların karşılaştırılması,	Parkta bir konum için kilit kriter firma ile üniversite arasındaki bağlantılı yüksek öğretim kurumlarıdır.
	Westhead ve Batstone (1998)	İngiltere'deki park içi ve park dışı firmaların karşılaştırması	Bir parkta bulunmak, firmanın üniversitede araştırma olanakları ve bilim insanları edinme isteği tarafından yönlendirilir. İngiltere'deki bütün parklar bir üniversitenin içinde veya yakınında yer almaktadır.
	Hansson, Husted ve Vestergaard (2005)	İngiltere ve Danimarka parklarının durum incelemesi,	Firmalar, sosyal sermayeye duyulan ihtiyaç nedeniyle girişimci büyümeyi kolaylaştırmak için parkta yer almaktalar.
	Leyden, Link ve Siegel (2008)	Bir üniversite parkında bir araştırma tesisine sahip olan ve olmayan ABD kamu şirketleri,	Parklar, firmaları mevcut park şirketlerinin potansiyel yayılma avantajları sunmaktadır.
<b>Üniversite parkları ve üniversite performansı ilişkisi</b>	Link ve Scott (2003b)	Amerikan Üniversite parklarının zamanla büyümesi,	Resmi park-üniversite ilişkileri, üniversite yayıncılığı ve patentleme etkinliğinin artırılmasına, daha fazla okul dışı fonlama başarısına, doktora mezunlarının yerleştirilmesine iyileştirilmeye ve üstün bilim adamları seçme kabiliyetine öncülük etmektedir.
	Link ve Scott (2005)	Üniversitenin araştırma parkında ABD üniversite spin-off şirketlerinin kurulması,	Üniversite spin-off şirketleri, bir parkın daha eski, üniversite araştırma ortamı ile ilişkili, biyoteknoloji odaklı ve coğrafi olarak üniversitelere daha yakın parktaki şirketlerin daha büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.
<b>Teknoparklardaki firmaların performansı</b>	Westhead (1995), Westhead ve Cowling (1995), Westhead ve Storey (1994, 1997), Westhead, Storey ve Cowling (1995)	İngiltere'deki park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Park içi firmaların hayatta kalma oranı park dışı firmalardan daha yüksektir.
	Siegel, Westhead ve Wright (2003)	İngiltere'deki park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Park içi firmaların araştırma verimliliği park dışı firmalarınkinden daha yüksektir.
	Lindelöf ve Löfsten (2003, 2004)	İsveç park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Park içi firmalar, park dışı firmalara kıyasla yenilikçi yetenek, satış ve istihdam büyümesi, pazar yönelimi ve karlılığa daha fazla ağırlık verir.
	Ferguson ve Olofsson (2004)	İsveç park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Park içi ve park dışı firmalar arasında performans farkı yoktur.
	Fukugawa (2006)	Japon park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Bir parkta bulunmak üniversitelerle yapılan araştırma bağlantıları açısından daha avantajlıdır
	Squicciarini (2008)	Finlandiya'daki park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş performans karşılaştırması,	Park içi firmalardaki patentleme faaliyeti, park dışı firmalardan daha fazladır.

	Yang, Motohashi ve Chen (2009)	Tayvan'daki Hsinchu Bilim Endüstri Parkı'ndaki veya yakınında park içi ve park dışı firmaların eşleştirilmiş karşılaştırması,	Park içi firmalarda Ar-Ge başına patentleme sayısı daha fazladır.
<b>Teknoparkların bölgesel ekonomik büyüme ve gelişmesindeki önemi</b>	Goldstein ve Luger (1992)	ABD park yönetmenlerinin betimsel analizi,	Parklar yeni iş girişimlerine destek olur.
	Shearmur ve Doloreux (2000)	Kanada park yönetmenlerinin betimsel analizi,	Parklar, yeni iş girişimlerine ve toplam istihdam artışına destek olur.
	Appold (2004)	ABD 'de endüstriyel araştırma laboratuvarlarının ampirik analizi,	Yeni endüstriyel laboratuvarların, bir idari bölgede yer bulma ihtimalleri bir üniversite araştırma parkıyla birlikte daha yüksektir.
	Link ve Scott (2006)	ABD Üniversite parkların istihdamının büyümesi ile ilgilidir.	Üniversiteye yakın parklar daha hızlı büyür.

**Kaynak:** Link, A. N.(2009, ss. 131-132).

Yukarıdaki tablolardan da anlaşılacağı gibi teknoparklar farklı boyutlarıyla hem ekonomiye katkıda bulunmakta hem de rekabet açısından avantaj sağlamaktalar. Bu avantajlar da üniversite aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bilim ve teknoloji alanında işletmelerin dinamik yeteneklerini kullanarak çevikliğini maksimize etmesi büyük önem taşıdığı söylenebilir. Özellikle teknoloji üretim ve hizmetini yapan işletmelerin ilgili oldukları teknoloji alanlarındaki değişimleri yakından takip etmeleri ve elde edilen bilgileri değerlendirerek lider ve yöneticilerin aracılığıyla yeni stratejiler geliştirmeleri, hızlı, değişen ve yoğun rekabet ortamında başarılı olmaları konusunda kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede işletme hem değişimi sağlayacak liderlere sahip olması hem de bu liderler sayesinde çevikliğini en etkin şekilde kullanması işletmeleri rakiplerinden bir adım öne çıkartabilir.

## **1.7.BİRİNCİ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde teknoloji kavramı, teknoloji firmaları ve bu firmaların sınıflandırılması dünyada ve Türkiye’de bu firmaların örnekleri ile araştırmanın gerçekleştirilebileceği teknopark kavramı araştırılmış, teknoparkların alt boyutları olan bilim merkezi, yenilik merkezi ve teknoparklarla ilgili teorik bilgiler açıklanmıştır. Ayrıca hem dünyada hem de Türkiye’de teknoparklarla ilgili yapılan çalışmalar aktarılarak bu teknoparkların bölgesel ve ülke düzeyinde tüm paydaşlara sağladığı faydalar açıklanmıştır.

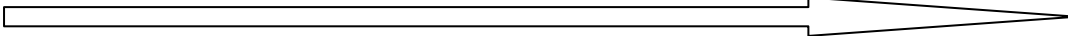
Teknolojik gelişme aslında insanoğlu var olduğundan beri periyodik olarak belirli sektörlerin öne çıkmasıyla süre gelmektedir. Bu da yüksek teknolojinin karakteristik bir özelliğidir. Fakat bilim dünyasında özellikle buharlı makinelerin icadıyla bu teknolojik gelişme hızlı ve kısa aralıklı periyodiklerle yeni ve farklı teknolojik ürünler ortaya çıkarmıştır. Tekstil ve demirden başlayarak otomobillere, uçaklara ve elektronik eşyalara kadar her bir yeni teknolojik ürün dönemlerinin ekonomik büyümesinde büyük rol oynayan yüksek teknoloji ile bağlantılı endüstrilerdir.

Literatürde teknoloji firmalarını tarih itibariyle tanımlayabilecek, sınırlarını net bir şekilde çizilmiş bir sınıflandırılmayla karşılaşmamıştır ama Yadav, Swami ve Pal, (2006, s.63) tarafından “Yüksek teknoloji mevcut durumu elde

olan en gelişmiş teknolojidir.” diye ifade edilmektedir. Söz konusu araştırmacılar bu durumu belirli yıllarda mevcut durumla tarihsel sürecini Şekil 1’ deki gibi ifade etmektedirler.

**Şekil 1:** Yüksek Teknolojinin Tarihsel Gelişim Süreci

MÖ	1780ler	1870ler	1900ler	1960lar	1980ler	2000ler
Tekerlek	Buharlı Makine	Telefon	Otomobil	Uydular	Fiber-optik	Nano-Makineler, Teknoloji, Robotlar



**Kaynak:**Yadav, Swami ve Pal (2006, s. 63)

Teknolojinin gelişmesi ve ilerlemesiyle teknoloji firmalarının diğer sektörlerle beraber hem ulusal hem de uluslararası pazarda faaliyet göstermektedir. Bunun yanı sıra bu firmaların sayısı ve ekonomiye katkıları gün geçtikçe artmaktadır. Yüksek teknoloji firmaları, uluslararası ticaretten giderek daha fazla pay almaktadır. Ayrıca bu firmaların içinde buldukları ekonomik piyasada bulunan diğer sektörlerle de dinamizm kazandırmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Hatzichronoglou, 1997, s.4). Teknoloji firmaları son yıllarda ekonominin büyümesi ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Eurostat’ın 2012 yılındaki raporuna göre Avrupa Birliği’nde yüksek teknoloji üretiminde yaklaşık 50.000 işletme ve bilgi yoğunluktaki 756.000 işletme bulunmaktadır. Yüksek teknoloji üreticileri Almanya, Birleşik Krallık, İtalya ve Fransa’da en çok sayıdadır. Bununla birlikte AB’deki yüksek teknoloji firmaları sanayi sektörünün yaklaşık% 55’ini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra 2009’da Çin yüksek teknoloji ihracatının değeri (251 milyar Avro) açısından dünya pazarına öncülük etmiş ve bunu AB-27 ülkesi (185 milyar Avro) izlemiştir. Aynı zamanda 205 milyar avro olan yüksek teknoloji ürünü ithalat açısından AB-27 ülkesi ve Çin de liderlik etmişlerdir. Birleşik Devletler, 2009 yılı için tahmini değerini dikkate alarak hem ihracat hem de ithalatta üçüncü sırada yer almıştır. Türkiye ise AB-27 ülkesinin yer aldığı toplam 33 ülkenin sıralamasında 32. sırada yer almaktadır. Bu ekonomik sektörde Türkiye’ de faaliyet gösteren teknoloji firmaları ülkenin

ekonomisine 8.714 milyar Avro katkı sağladığını göstermektedir (www.ec.europa.eu/eurostat, E.T.:25.04.2016)

Teknoloji firmaları deyince ilk akla gelen unsurların başında patent sayısı ve yeni ürün gelmektedir. Başpınar, C. (2008, ss.31-32) tarafından yapılan çalışmada 1980–2007 yıllarında Türkiye'nin yerli patent başvurularının teknoloji gruplarına göre dağılımı şöyle gösterilmektedir.

- Yüksek teknoloji grubuna başvuru patent sayısı 1351,
- Orta-yüksek teknoloji başvuru patent sayısı 4202,
- Orta-düşük teknolojiye başvuru patent sayısı 1316,
- Düşük teknolojiye başvuru patent sayısı ise 842 adettir.

Yukarıdaki verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi ülkemizde yerli patent başvuru sahiplerinin yüksek teknoloji grubunda patent başvurusu yapma potansiyelinin düşük olduğu gözlemlenmekte iken, orta-yüksek teknoloji grubu, yerli başvuru sahiplerinin en çok patent başvurusu yapma potansiyeline sahip olduğu teknoloji grubu olmuştur. Orta-düşük teknoloji alanında patent başvuru sayısı, yüksek teknoloji alanında yapılmış olan başvuru sayısına yakın iken, düşük teknoloji grubu en az yerli patent başvurusunun yapıldığı gruptur.

Teknolojik anlamda yaşanan gelişmeler paralelinde, başta yeni bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere, hem yüksek teknoloji ürünü hem de yüksek teknoloji hizmeti gündelik hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Yüksek teknoloji ürün ve hizmetleri farklı bir sektör olarak ekonomiler içindeki yerini almış durumdadır. 2016'da Fortune 500 de yer alan en iyi on teknoloji firması sırasıyla şöyledir; Apple, Hewlett-Packard Company, IBM, Amazon, Microsoft, Google, Intel, Cisco Systems, Oracle, Qualcomm (www.fortune.com/section/tech, E.T.: 25.04.2016). Bunun yanı sıra Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2016 raporuna göre; Türkiye'de ilk 10 a giren teknoloji firmaları aşağıdaki Tablo 9' da yer almaktadır.

**Tablo 9:** Türkiye’de İlk 10’a Giren Teknoloji Firmaları

SIRA	ŞİRKET ADI	BÜYÜME ORANI	FAALİYET ALANI
1	BİLGİKENT BİLİŞİM A.Ş	16015%	Donanım
2	SNI TEKNOLOJİ HİZMETLERİ A.Ş.	6355%	Yazılım
3	HYPE	4894%	Medya
4	ARD GRUP BİLİŞİM MEDİKAL DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.	3829%	Yazılım
5	ANT YAZILIM VE BİLGİSAYAR SAN.TİC.LTD.ŞTİ. (ANTTECH)	1629%	Yazılım
6	ROBOTİSTAN ELEKTRONİK TİCARET A.Ş.	1177%	Donanım
7	KARTNET BİLGİSAYAR SAN. VE TİC A.Ş (CARDTEK)	534%	Donanım
8	P.I. WORKS TR BİLİŞİM HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	465%	Yazılım
9	BNTPRO BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ	432%	Yazılım
10	LOGSIGN	384%	Yazılım

**Kaynak :** [www2.deloitte.com/tr/tr.html](http://www2.deloitte.com/tr/tr.html) (E. T.: 27.01. 2016)

Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2016 raporuna göre Türkiye’de bu yıl en fazla gelişim gösteren, 2009 yılında Ankara’da faaliyetlerine başlayan ve son dört yılda %16014’lük büyüme kaydeden firma BilgiKent olmuştur. SNI Teknoloji %6354’lik büyüme ile ikinci olurken, Hype %4894’lük büyüme oranı ile üçüncü olmuştur.

Hem dünyada hem de Türkiye’ de teknoloji firmalarının ekonomide bu kadar etkin rol oynaması, ülkelerin bilim merkezleri olan üniversiteleri de bu konuda harekete geçirmiştir. Bunun için üniversite–sanayi işbirlikleri kurulmakta ve üniversitelerin öncülüğünde teknoparklar kurulmaktadır. Teknoparkların doğası itibariyle sürekli teknoloji üretmekte, yerli başvuru patent sayısını artırmaktadır. Teknoloji firmalarının hem ekonomideki etkisini artırmakta hem de sağladığı faydalardan dolayı teknoloji firma sayısını da artırmaktadır.

Teknoloji günümüz iş dünyasında hızla gelişmektedir. Bu gelişimle birlikte rekabet ortamı daha da artmaktadır. İşletmeler artan bu rekabet ortamında

örgütsel çevikliği sağlayarak varlıklarını sürdürebilir. İşletmeler açısından örgütsel çevikliğe en fazla ihtiyaç duyulan ve bu çevikliğin yoğun bir şekilde gerçekleştiği ortamlar olarak ise teknoparklar ön plana çıkmaktadır.

Günümüz ekonomi dünyasında işletmeler hızlı ve esnek olmak, ürün ve hizmetlerini müşteri memnuniyetini ön planda tutarak hızlı bir şekilde müşteriye sunmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin çevresinde gerçekleşen ani, hızlı ve öngörülemeyen değişikliklerden dolayı, üretim ve hizmetin başlamasından nihai durumuna kadar sürecin hızlı ilerlemesi gerekmektedir. İşletmeler artık daha dinamik, daha çevik ve daha hızlı olmalı, müşteri odaklı olmanın yanı sıra bunları gerçekleştirmek için işletme üretimden pazarlamaya kadar her aşamada yönetici yeteneklerini daha hızlı kullanmak ve işletmenin fonksiyonlarını daha hızlı yerine getirmek durumundalar (Özmen, 2003, s.111). Bunu gerçekleştirmek işletmede bulunan yöneticiler ve liderlerin örgütsel çeviklik yeteneklerini kullanmasıyla ilgili olabilir. Çünkü Örgütsel çeviklik üreticinin ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı tepki verme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Putnik, 2001, s.79; Van Assen ve diğ, 2001, s.17). Bu yetenekler, işletme tarafından etkin kullanılarak karlı değişken ortamlarda var olmak, (Goldman ve diğ., 1995,s.195), işletmelerin hedeflerin başında gelmektedir. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşması işletmelerde bulunan,örgütteki ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir lider biçimi ve yönetici tarafından sağlanabilir.

Teknoparkların kısa sürede bu kadar sayıya hızla ulaşması hem bölge hem de ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu kadar kişiye de istihdam sağlaması işsizlik oranını da düşürmektedir. Bu da teknoparkların ülke ekonomisine katma değer yaratması olarak ifade edilebilir. Yukarıda verilen istatistik bilgileri de gösteriyor ki teknopark firmaların ve bu firmalarda çalışan personel sayısı oldukça fazladır. Bu teknopark firmalarının örgütsel çevikliğini artıracak ve bu firmalarda çalışanları yönetecek, onları değişen çevreye adapte edecek, motive edecek ve aynı zamanda değişimi yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü günümüzde iş hayatında bu tarz liderliğin dikkat çeken liderlik stiline olmasının önemli nedenlerinden biri de sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişim ve yeniliği başlatarak firmaların rekabete uyum

sağlayacak biçimde olması olabilir (Sığırı, Tabak ve Güngör, 2010, s.52).Ayrıca lider, izleyenlerini örgütün vizyonunu benimseme ve örgüte bağlanmaları için onları motivasyon yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için birlik ruhunu teşvik edebilirler(Hall ve diğ., 2002, s.2).

Liderler çalışanlara odaklanırsa başarı elde etmek işletme için daha kolay olabilir. Çünkü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli, değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri pozisyonlara terfi ettirirse (Avolio ve diğ, 1991, s.11), bu da iş görenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarabilir, kendilerine olan güvenlerini artırabilir. Bunun sonucunda onların normalde beklenenden daha fazla performans göstermeleriyle (Celep, 2004, s. 23) başarı kolaylıkla elde edilebilir.

Bu bölümde bahsedilen teknoparklarla ilgili literatürde çoklu liderlik tipleri ile örgütsel çeviklik ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada bu ilişkiyi incelemeyi amaçlamakta, sonraki bölümde çoklu liderlik tiplerini, daha sonraki bölümde ise örgütsel çeviklik kavramı ele alınacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

Liderlik kavramı günümüzde yaşanan değişim sonucu örgütlerin iç ve dış çevreye uyum sağlamalarında önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin başarılarında en önemli faktörlerden biri olarak görülen “*liderlik*” birçok araştırmacı tarafından incelenen ve açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konudur. Günümüzde küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı baskılar liderlerin işini her geçen gün daha zor hale getirmektedir (Tabak ve diğ., 2010, s.702). Liderlerin kişisel başarıları ve örgütlerdeki rolleri izleyicilerinin de başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Liderler siyasal, teknolojik, toplumsal ve endüstriyel alanının hızlı değişiminin ve bunun sonucunda hızla tükenen kaynakları en etkin biçimde kullanma ve yönetme arayışı içindeler. Bu değişim de bütün yönetim örgütlerini doğrudan etkilemektedir (Bensghir, 1996, s.1).

Günümüzde örgütlerin işleyişini ve yapısını değiştirerek, değişen çağa uyumunu kolaylaştıracak ve örgütün verimliliğini artıracak yeni görüşler kabul görmeye başlamıştır. Bu görüşlerin ortak noktası kaynakların en rasyonel biçimde kullanılması ve yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir. Buna göre; örgütün yapısını ve işleyişini değiştirecek olan kişiler de öncelikle o örgütte bulunan lider ve yöneticilerdir. Bu nedenle; günümüzde örgütlerde yöneticilik ve liderlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı, lider ve yönetici arasındaki farklar, güncel liderlik tarzları, çoklu liderlik tarzları, liderin güç kaynakları teorik olarak açıklanacak ve sonraki bölümde örgütsel çeviklik konusu incelenecek ve son bölümde ise çoklu liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerine etkisi incelenecektir.

## 2.1.LİDERLİK KAVRAMI, KURAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Lider kavramı insanoğlunun yeryüzüne gelmesinden itibaren her toplumda var olan bir kavramdır. Çünkü insanın yaşadığı yerde onları yönlendirebilen bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. İnsan yaradılış itibariyle yalnız yaşamamış her zaman bir toplum içinde yaşamıştır. Dolayısıyla bu toplumu yönlendiren, cesaretlendiren birileri diğer bir ifadeyle liderler hiç şüphesiz olmuştur.

Örneğin Hegel (1991, s.92) lideri; izleyenlerini en iyi anlayan kişi olarak tanımlamış ve lidersiz bir akım(hareketin) olamayacağını ifade etmiştir. Cook ve diğerleri (1997, s.463) ise liderlik kavramını yönlendirme, motive etme, harekete geçirme ve gönüllü olarak bağlanma süreci olarak tanımlarken Koçel (2005, s.404) ise; bir kimsenin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade etmektedir.

Drucker(1998, s.130) liderleri örgüt hedefini, vizyonunu, önceliklerini ve standartlarını tespit edip bunların bozulmaması için önlemler alan, uzlaşmayı sağlayan kişi olarak tanımlamakta ve bunları yaparken de dünyanın tek hakimi olduğunu da göz önünde bulundurduklarını ifade etmektedir.

Eren( 1998, s.465) liderliği hedeflerine ulaşmak için reel bir dönüşüm isteyen lider ile onu takip eden izleyenlerin arasındaki etkileşim süreci olarak ifade ederken Şimşek(2011, s.237) de lideri; değişimin kurumsallaşması noktasında yeni bir kurumsal kimliğin kazanması, kurumun tüm süreçlerinde tutum, anlayış, değer ve davranışlarının yerleşmesini temin etmede görevine yerine getiren kişi olarak tanımlamaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlarla belirli ortak noktalar üzerinde durulduğu, bu ortak noktaların ise izleyenleri etkileme, gönüllülük, yönlendirme ve izleyenlerini harekete geçirme konularının olduğu görülmektedir.

Bu ortak özellikler de göz önünde bulundurarak liderlik; belirli durumlar ve şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak temel bir çerçeveye tanımlanabilir.

Görüldüğü üzere liderlik, insanlar bir arada yaşamaya başladığından beri var olmuştur. İnsan yapısı itibariyle yalnız başına bazı şeylere ulaşamayabilirler. Bu yüzden tek başlarına ulaşamadıkları bir amaç veya başaramadıkları bir iş için örgüt veya grup oluşturmuşlardır. İşte insanlar bir araya gelmeye başladıkları ve grup oluşturduklarından beri liderlik olgusu vazgeçilmez bir duruma gelmiştir. İnsanlık tarihinin her evresi ve döneminde oluşan grupları yönlendiren ve onlara öncülük yapan kişiler yani liderler olmuştur. Örgüt veya grubu oluşturan üyelerin bireysel olarak başaramadıkları eylemleri yapmak, özellikle kaos dönemlerinde örgütü belirli bir amaç çizgisinde yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duymuşlardır.

İşletmeler de belirli bir hedef doğrultusunda kuruldukları için onları oluşturan bireyleri yönlendirecek yöneticilere veya liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Gerek amaçlarına ulaşmak gerekse kârını ve değerini maksimize etmek için gerekse de işletmeler kaos, çalkantılı ve içinden çıkılmaz durumlarda, liderlik ihtiyacı ortaya çıkmış işletmeyi bu olumsuz durumlardan en az zararlı bu lider yöneticiler kurtarıp işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlamışlardır.

## 2.2.LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın ama aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır(Çırpan, 1999, s.1). Yönetici ve liderler arasındaki farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu farklılıklar Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10:**Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademe yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.

Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır.	Liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir.	Liderlik için formal yapı şart değildir.
Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.	Liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu mevkiye verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır.	Liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
Yöneticinin görev tanımı vardır	Liderin görev tanımı yoktur.
Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iştir.	Liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani "sanat" yanı ağır basan bir iştir.
Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma	Liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir
Yöneticilik işletmenin "içyapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir.	Liderlik ise "işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir.
Yönetici "işleri doğru yapan" kişidir.	Lider ise "doğru işler yapan" kişidir.

**Kaynak:** Çırpan, 1999, s.3; Koçel, 2011, s.573-574

### 2.3.LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

French ve Raven (1968, akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.76) liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür. Bu güç tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Biçimsel Güç(Yasal Güç):** Astların, liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerine ilişkin güçtür. Başka bir deyişle bir yöneticiye verilen biçimsel yetkidir. Grup üyeleri buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler.

**Ödüllendirme Gücü:** Liderin astlarını ödüllendirme olanaklarına sahip olduğu güçtür. Ödüllendirme kaynaklarına sahip bir yönetici, aynı zamanda grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir.

**Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Zorlayıcı güce başvuran liderler, ast davranışlarını değiştirmek için astlar üzerinde cezalandırılma korkusunu kullanırlar.

**Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyle alakalı olarak astlarını etkileyebilme gücüdür.

**Beğeniye dayanan Güç (Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç):** Liderin, sahip olduğu özellikleri nedeniyle izleyicilerinin ona benzemeyi istemeleri ile izleyenlerini etkileme olanağıdır. Liderin karizma sahibi olması, astların öndere benzeme istekleri ile sonuçlanacak ve bu durumda astların lider tarafından etkilenilebilirliği artacaktır.

## 2.4.LİDERLİK KURAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarih boyunca liderlik sürekli tartışılmış ve bu tartışmalar sonucu bazı araştırmacılar birbirinden farklı kuramlar geliştirmiştir. Bu kuramlar genel anlamda beş yaklaşımla ifade edilmeye çalışılmıştır. Liderlik ile ilgili yerel ve yabancı yazında yapılan bu sınıflandırma Büyük Adam teorisi, Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşımlar, Durumsallık yaklaşımlar ve Güncel yaklaşımlar olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlar aşağıda belirtilmektedir.

**Büyük Adam Teorisi:** Bu teoriyi oluşturan düşüncelerin esası liderlerin sonradan değil doğuştan bazı özelliklere sahip olduğu ve bu özellikler sayesinde olağan üstü başarılar elde edebilmesidir(Bass, 1990; Northouse, 2001). Bu liderlere bir kahraman gözüyle bakıldığı ve buldukları dönemin öncüleri hatta kurtarıcıları olup başarıları ve doğuştan sahip olduğu efsanevi özellikler onu büyük adam yapmıştır(Meindl ve Ehrlich, 1987).

**Özellikler Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre lider olunamayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmekte ve liderin ayırt ediciliğini, fiziksel özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekâsı ve konuşma etkinliği onu diğerlerinden ayırt eden ve lider yapan özellikler olup “büyük adam” teorisinin devamı olarak ifade edilmektedir (Bass,1990; Northouse, 2001; Yukl, 1989). Liderlikle ilgili olarak geliştirilen Özellikler Yaklaşımı, 'önder' değişkenini esas almış belirli bir grup

içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özellikleri olarak kabul edilmiştir (Yukl, 1989, s.174).

Başarılı bir lider olmak için bir kişinin belirli özelliklere sahip olması gerektiği fikrini savunan “özellikler kuramı” kapsamında savunulan bu teori başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür (Bass, 1990; Northouse, 2001; Tabak, 2005). Çünkü bu teori liderin aslında sınırsız sahip olduğu davranışları üç grupta sınırlandırılmış liderin çevresini ve izleyenlerini göz ardı edilmiştir.

**Davranışsal Liderlik Yaklaşımları:** 1940’lardan sonra liderin davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar yapılmış ve liderin etkililiğini ve başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımı başlığı altında Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton’un Liderlik Izgarası, McGregor’un X ve Y kuramı ve Likert’in Sistem 4’lü Sistem Modeli yer almaktadır. Liderliğin doğuştan olmadığına her liderin farklı davranış ve özelliklere sahip olduğunu ve belirli davranışların bir kişiyi lider yaptığı fikri ön plandadır(Baloğlu ve Bulut, 2015). Bir kişinin bir takımında veya grupta liderken başka bir takım veya grupta da lider olunabileceği fikrini savunan bu teori, liderin davranışlarını oluşturan çevre, kültür, teknoloji gibi durumları göz ardı ettiği için bu teorinin de zayıflamasına yol açmıştır.

**Durumsallık (Koşula Bağlı) Liderlik Yaklaşımı:** Durumsallık (Koşula Bağlı) liderlik yaklaşımı kuramında Fred Fiedler’in Durumsallık Modeli, House ve Evans’ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetton ve Jago’nun Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Dönemi Modeli ve Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik yaklaşımı yer almaktadır.

Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu ve her yerde geçerli genel bir davranış biçimi yoktur. Kültür, çevre, izleyenlerin davranışları, zaman gibi durumlar liderin davranışını belirlemektedir. Yani her duruma uyabilen bir liderlik ölçümü olmayıp bir duruma uyan liderlik davranışı başka bir duruma uygun olmayabilir. Bu liderlik modelinde lider ile izleyenleri arasında ilişki ön plandadır. Lider etkili liderlik için iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Lider davranışlarının her şartta geçerliliğini koruyamaması ve gelişen ve değişen

çevre ve ihtiyaçlar karşısında liderin buna ayak uydurması durumsal liderlik yaklaşımlarının doğmasına öncülük etmektedir. Durumsallık kuramları hangi durumda hangi şartların önemli olduğunu, buna bağlı olarak en uygun liderlik tarzının hangisi olabileceğini ele almıştır (Tabak 2005, s. 14).

### **Güncel Liderlik Okulları**

Güncel liderlik Ruiz ve Ruiz (2015) ve Antonakis ve Day (2017) tarafından yaklaşımdan ziyade okul olarak ifade edilmektedir. Bu okullar Ruiz ve Ruiz (2015) tarafından duygusal, yetkinlik ve vizyoner olmak üzere üç ayrı okuldan oluşmaktadır.

**Duygusal Okul:** Kişisel özellik, durumsal ve davranışsal yaklaşımından farklı olarak daha çok duygulara önem verip izleyenlerin duygularını harekete geçmesi ön planda tutmaktadır. Duygusal zekâ yaklaşımı, liderlerin hem kişisel alan (kişisel farkındalık, kişisel yönetim) hem de sosyal alan (sosyal farkındalık, ilişki yönetimi) üzerinde duygusal zekâ uyguladığı yoğunluk ile tanımlanan altı liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir (Goleman ve diğ., 2002; akt.Müller ve Turner, 2007, ss 22-23). Bu tarzlar şöyle sıralanmaktadır;

- İham verici, empatik ve emin davranışlarla karakterize olan vizyoner liderlik tarzı,
- Danışmanlık ve cesaret verici davranışlarla karakterize edilen Koçluk liderlik tarzı,
- Çatışma çözme ve uyum davranışlarını geliştirme ile karakterize edilen Katılımcı (Affiliative) liderlik tarzı,
- İzleyenleri etkileyen, birlikte çalışan, ekip çalışması davranışlarıyla karakterize edilen Demokratik liderlik tarzı,
- Sonuç odaklı, kontrol edici ve yapılandırılmış davranışlar ile karakterize edilen ritmik-hızlı-bir adım önde olma anlamına gelen Model(Pacesetting) liderlik tarzıdır.

**Yetkinlik Okulu:** Belirli durumlarda hedefe yönelik; radikal değişiklikleri tercih etmeyen, esnek ve yeni bir sisteme geçiş için kolaylık sağlamanın önemli olduğunu belirten bu okul üç farklı liderlik tarzını tanımlamaktadır (Dulewicz ve Higgs, 2005). Bunlar;

- Çalışanlarına örgüte yüksek düzeyde bağlılığını sağlayan, katılımı artıran ve yetkilendiren İlgi çekici (Engaging) liderlik tarzı,
- Yüksek düzeyde motivasyon ve katılımcı davranış ile karakterize edilen Katılımcı (Involving) liderlik tarzı,
- Sonuç odaklı ve izleyenlerin davranışlarını yönlendirme ile karakterize edilen Hedef Odaklı (Goal-Oriented) liderlik tarzıdır.

**Vizyoner Okul:** Bu okula göre liderin bir vizyonu olması ve bu vizyon çerçevesinde izleyenlerini davranışlarını yönlendirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda Burns tarafından ilk olarak 1978 yılında ortaya çoklu liderlik tarzları olan üç liderlik bulunmaktadır. Bunlar; dönüştürücü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır (Ruiz ve Ruiz, 2015). Bu liderlik tarzları çalışmamızın bağımsız değişkenleri olup aşağıda detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

## 2.5. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları yukarıda bahsedilen liderlik yaklaşımları kapsamında daha çok güncel olan Demokratik, Destekleyici, Vizyoner, Hizmetkâr, Otantik liderlik tarzları ve çalışmamızın bağımsız değişkenleri olan Çoklu liderlik (Dönüştürücü, Etkileşimci ve Serbest bırakan) tarzları bu başlık altında detaylı olarak ele alınacaktır.

### 2.5.1.Güncel Liderlik Tarzları

**Demokratik Liderlik:** Demokratik liderlikte lider kendi izleyenlerin fikrini alarak onları örgütün önemli bir parçası olarak görüp karar almaya örgütlemeye ve planlamaya katılmalarını teşvik eder. Demokratik liderlik katılım ve yardımlaşmayı lider ve izleyenleri arasındaki ilişkilerin olumlu olması örgütsel verimliliğinin artmasına yardımcı olabilir (Balçık, 2004, s.172).

**Destekleyici Liderlik:** Destekleyici liderlikte lider izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik dostça ve sempatik bir davranış sergiler (Bakan, 2009, s,142). Bu liderlikte dikey ve yatay bilgi akışı olup örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için lider izleyenlerine danışarak karar alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 218).



**Vizyoner Liderlik:** Vizyoner liderlikte lider geniş bir vizyona sahip işletmenin hedefine ulaşmak için problemleri sahip olduğu düşünce gücüyle yenen kişi olarak ifade edilebilir. Bu liderler işletmeyi geleceğe taşıyabilecek kararlar alabilen (Genç, 2007, s. 49) söylem ve davranışlarında tutarlı olup örgüt içinde ve dışında hedeflere ulaşmak için alternatif çözümler arayan kişidir (Doğan, 2007, s. 97).

**Hizmetkâr Liderlik:** İlk defa 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından ifade edilen hizmetkâr liderlikte lider işletmenin veya örgütün finansal ve ekonomik çıkarlarına ters düşse de her zaman doğruluğu, iyiliği ve dürüstlüğü temsil edip sosyal anlamda adaletsizliğe karşı gelen kişi olarak ifade edilmektedir(Yukl 2010, s. 219). Başka bir ifadeyle lider izleyenlerine karşı eşit davranmayı hedefleyen onları geliştiren onlara karşı daha duyarlı ve sorumlu kişi olarak da ifade edilebilir.

**Otantik Liderlik:** Otantik liderlikte lider kim olduğunu neye inandığına toplumun değer ve inançlar doğrultusunda etik dürüst ve güven duygusuna sahip olan bunun sonucu olarak izleyenlerine iletişim halinde bilgi paylaşan ve ideallerine bağlı olan kişi olarak ifade edilmektedir(Robbins ve Judge, 2013, s. 420). Liderin kişisel geçmişi bu liderliğin kaynağı olarak görülmekten ailenin etkisi ve idoller eğitimi iş tecrübeleri liderliğin davranışlarını oluştururlar (Tabak ve diğ., 2012, s. 202). Otantik liderliği oluşturan dört temel bileşen vardır. Bunlar; bir kişinin kendi duygularını isteklerini bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas alan *farkındalık*, kişinin kendisiyle ilgili bilgisinin değerlendirilmesinde objektif olan *bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme*, kişinin gerçek kimliğiyle uyum içinde hareket edebilen *içselleştirilmiş ahlak anlayışı*, bireyin açık, net ve dürüstlüğe değer veren *ilişkilerde şeffaflık* bileşenidir(Tabak ve diğ. 2012, ss.208-212).

### **2.5.2.Çoklu Liderlik Yaklaşımı (Multiple Leadership Approach)**

Lider, örgütün gelecekteki hedeflerinin farkında olan ve örgütü bu hedefler doğrultusunda geleceğe hazırlayan, örgüt üyelerini yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir. Liderlerin sahip oldukları bu yetenek, onların değişim isteğini artırmaktadır.

Burns tarafından ilk olarak 1978 yılında ortaya atılan ve günümüz organizasyonlarının başarısında önemli bir rol oynadığını düşünülen çoklu liderlik kavramı da o tarihten itibaren hem dünyada hem de Türkiye’de ilgi uyandırmış ve farklı disiplinlerde konu olmuş bir kavramdır. Temel olarak üç liderlik tipinden oluşan bu liderlik kavramı sosyal bilimlerde bugüne kadar çok sayıda farklı yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarında kullanılmıştır. Çok boyutlu liderlik anlayışı dönüştürücü lider, etkileşimci lider ve serbestlik tanıyan lider olmak üzere üç alt liderlik tipinden oluşmaktadır. Bu liderlik tipleri aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

### **2.5.2.1.Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik ve Boyutları**

Dönüştürücü liderlik kavramı Burns (1978)’in çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Burns (1978, s.425) tarafından dönüştürücü liderlik; “*İnsanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları hedeflere ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma da bakıldığında insanların istediği hedeflere ulaşması için liderler izleyenleri motive etmektedir. Bu tarz liderler, çalışanlarını ödüllendirmek için maddi değerler yerine, içsel araçları tercih etmekte ve kişisel değer sistemlerini temel almaktadır(Kuhnert ve Lewis,1987, s.649; Gibson ve diğ., 1994, s.309).

Rokeach (1973, s.5) tarafından, dönüştürücü liderlik kavramının aslında belirli bir hareket tarzının başka bir hareket tarzına tercih edilmesi olarak tanımlanan değer sisteminin oluşturduğu belirtilmektedir. Rokeach’a (1973, s.6) göre, iki çeşit değer sistemi mevcuttur. Bunlardan birisi; hırs, sevmeye gibi belli bir içsel hareket tarzının istenmesiyle ilgili araçsal değerler, diğeri ise; özgürlük, kendine saygı ve mutluluk gibi konuları kapsayan değerlerdir. Günümüze kadar yapılan farklı çalışmalarda dönüştürücü liderlerin araçsal değerler yerine genellikle özgürlük, kendine saygı ve mutluluk gibi değerlere daha fazla önem verdikleri ortaya çıkarılmıştır (Krishnan, 2001, s.127). Bu nedenle, dönüştürücü lider ve takipçisi arasında gerçekleşen etkileşimin saygı ve güven gibi moral değerlere dayandığı ifade edilebilir.

Tichy ve Devanna (1986, s.264)büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüştürücü liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır:

- Dönüştürücü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler.
- Dönüştürücü liderler yüreklidir.
- Dönüştürücü liderler cesaretlidirler.
- Dönüştürücü liderler insanlara inanırlar.
- Dönüştürücü liderler örgütsel değerleri sürdürürler.
- Dönüştürücü liderler bir ömür boyu öğrencidirler.
- Dönüştürücü liderler karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler ileri görüşlüdürler.

Dvir ve diğ. (2002, s.736) bu liderliğin temel hedefinin yönetimin alt kademesinde yer alan iş görenlerin gelişimin sağlanabilmesine vurgu yaparken Bass (1995,s.295) ise yönetim üst kademesi göz önünde bulundurarak yapılan bu çalışmaların örgütün her kademesinde çalışanlar için geçerli olabileceğini ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderler, değişimin hızlı yaşandığı günümüz işletmelerde bu değişimi yönetme konusunda son derece önemli rol oynamaktadırlar. Bu tarz liderler, sahip oldukları yeteneklerle örgütsel değişim ve yeniliği başlatarak işletmenin stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluşturabilmektedirler. Buna göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek yüksek performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995, s.357). Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise; dönüştürücü liderliğin izleyici ve liderin moral, isteklendirme açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (Rost, 1993, s.87). Ayrıca dönüştürücü, karizmatik ve vizyon sahibi olma gibi organizasyonel dönüşüme odaklanan liderlik modellerinin günümüzde iş ve politika çevrelerindeki hızlı değişimlerden dolayı daha da önem kazandığı görülmektedir.

### **Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik modeline göre; dönüştürücü liderlik kavramı beş alt boyuttan meydana gelmektedir (Tabak ve diğ., 2009, s.390). bu boyutlar şöyle sıralanmaktadır:

**İdeal Etki-Tutum (Idealized Influence):** Lidere izleyenleri tarafından yüklenen ideal etki, yöneticinin grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması, güvenilir olması ve saygın olarak görülmesidir.

**İdeal Etki-Davranış (Idealized Influence Behavior):** Yöneticinin sahip olduğu moral (ahlak) ve aklındaki değerler ile astlarını ikna etmesidir. Sevgi, saygı güven gibi ideal olan değerleri izleyenlerine söylemesinden ziyade onları bizzat davranışlarıyla yaşayarak göstermesidir.

**İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation):** Yöneticilerin geleceğe iyimser olarak bakarak heyecan saçarak, gelecek ile ilgili etkileyici vizyonu ile astlarına amaca ulaşma konusunda güven aşılmasını kapsamaktadır.

**Entelektüel Güçlendirme (Intellectual Stimulation):** Problemlerin çözümünde yaratıcı çözümlerin üretilmesi konusunda astlarını teşvik etmesini kapsamaktadır.

**Bireysel İlgisi (Individual Consideration):** Yöneticinin astlarının bireysel gelişimini teşvik etmesini ve zamanını onların bireysel gelişimini sağlamak için koçluk yapmasını kapsamaktadır.

### **2.5.2.2.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ve Boyutları**

Dönüştürücü liderliğe benzer şekilde başka yazarlar tarafından, göreve yönelik veya davranışsal liderlik şeklinde de adlandırılan etkileşimci liderlik (transactional leadership) ayrımı da liderlik yazınında ilk olarak Burns 1978 yılında çalışmasıyla birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Bu liderlik tarzı; ast ile üst arasındaki etkileşimin karşılıklı çıkar ilişkisi bağlamında gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, eğer lider takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarsa, onlar da liderin isteklerini yerine getirmektedir. Bu nedenle, etkileşimci liderlik anlayışında, liderin etkililiği izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlı olduğu söylenebilir.

Yukarıda da belirtildiği üzere dönüştürücü liderlikte, nasıl takipçi lider arasında gerçekleşen etkileşim daha çok ahlaki değerlere dayanıyorsa, etkileşimci liderlikte de bu tarz etkileşim maaş artışı, izin, prim gibi maddi ve dışsal ödüllere dayanmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.649). Ayrıca, bu tip liderler sahip oldukları yasal yetkileri kullanarak, izleyenlerin performans ve iş tatminini artırmaktadır. Böylece işletmelerde çalışanlar, hedefe ulaştığında kendisine söz verilen ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar (Gibson ve diğ., 1994, s.308).

Bir örgüt veya işletmenin iş görenleri hem bireysel hem de örgütsel beklentilerine yerine getirmek için kendilerine liderlik yapan kişiyi başka bir ifadeyle liderlerin verdikleri görevleri ifa etmektedirler. Bu bağlamda lider, onu izleyenler ve örgütün amaçları arasında bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu da iş görenlerin kendi hedeflerine ulaşması için örgütün veya işletmenin hedeflerine bağlı olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu manada sadece örgütün hedeflerine ulaşmanın yanında lideri izleyenlerinin de hedeflerini önemli olduğunu yaklaşıma etkileşimci liderlik denir (Ülgen ve Mirze, 2004,s.376). Dolayısıyla eğer liderler izleyenlerine kendi hedeflerine ulaşmak için örgütün hedeflerine ulaşması gerektiği inandırsa izleyenler de örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli performansı yaratacaklardır (Coad ve Anthony, 1998, s.165).

### **Etkileşimci Liderlik Boyutları**

Etkileşimci liderlik tarzının üç tane alt boyutu bulunmaktadır Avolio ve Bass, 2001, ss.3-4). Bu boyutlar aşağıda sıralanmaktadır.

**şarta Bağlı Ödüller (Contingent Reward):** Lider ile takipçileri arasında açıkça belirtilmiş beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda alacağı ödülleri kapsamaktadır.

**İstisnalarla Aktif Yönetim (Management By Exception Active):** İstisnalarla yönetim işin gerekliklerin astlarına aktaran ve astların işine gerekmedikçe müdahale edilmemesidir. Aktif olarak vurgulanmasının nedeni ise yöneticinin süreç devam ederken düzeltici tedbirler almasıyla ilgilidir.

**İstisnalarla Pasif Yönetim (Management By Exception Passive):** İstisnalarla Pasif Yönetim (Management By Exception Passive), yukarıda ifade edilen

istisnalarla aktif yönetim faktöründen farkı; çok önemli ve müdahale gerektiren durumlarda sürece dahil edilmesini kapsamaktadır.

### **2.5.2.3.Serbest Bırakan Liderlik ve Boyutu**

Dönüştürücü ve etkileşimci liderler, olay ve durumlara aktif olarak müdahale eden ve sorunları önleme girişiminde bulunan, ancak farklı yaklaşımlar kullanan liderler olarak ifade edilmektedir. Çoklu liderlik yaklaşımında, Dönüştürücü ve etkileşimci liderler, çoklu liderliğin üçüncü tarzıyla, yani serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderliği ile karşılaştırılır (Bass ve Stogdill, 1990, ss.798-800).

Serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderler karar vermemekte ya da pozisyon almaktan, harekete geçmekte tereddüt etmekte, yetkilerini terk etmekte ve genellikle ihtiyaç duyulduğunda ortadan kaybolurlar. Kavramsal olarak istisna yönetimine (pasif) benzer olsa da, bu liderlik biçimi düzeltme gerektiğinde bile bir eylemsizlik ile sonuçlanır (Bass ve Riggio, 2006, s.8).

Serbestlik tanıyan (laissez-faire) lider izleyenleri üzerinde etkili olmayan lider olarak tanımlanabilir. Çünkü bu tip liderler iş süreçleri gerçekleşirken karar almaktan, risk almaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar(Bass ve Riggio, 2006, s.9). Bu da işlerde gecikmeye sebep olabilir. Doğal olarak bu gecikmelerden dolayı işletme çevredeki dinamizmi yakalamakta zorluk çekebilir, teknoloji ve çevreyi takip etmek açısından geri kalabilir. Dönüştürücü ve etkileşimci lider tipleri kendilerini izleyenlerle iletişim sağlamaktadırlar. Fakat serbestlik tanıyan liderler iletişim kurmaktan çekinirler ve otoritesini kullanmazlar. Gerekli olan kararları ve eylemleri almaktan da kaçınılmaktadırlar (Avolio ve Bass, 2009, s. 34). Aslında bu da diğer iki liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik tipi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir( Den Hartog ve diğ., 1997, s.22).

Serbestlik tanıyan (laissez-faire) lider sahip oldukları yetkiyi kullanmaktan ziyade yetkiyi kullanma haklarını kendini izleyenlerine ve astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2001, s.488). Lider kendisine herhangi bir konu hakkında fikri sorulduğunda kendi görüşünü bildirir fakat izleyenleri ve astları bu görüşü uygulayıp uygulamamada serbesttirler. Yani serbestlik tanıyan liderlik, izleyiciler

ve görevlerle ilgili pasif bir kayıtsızlığı yansıtır ve etkili bir liderliğin yokluğu olarak ifade edilmektedir (Bogler ve diğ., 2013, s. 374).

Serbestlik tanıyan (Laissez-Faire) lider izleyenlerini kendi başlarına serbest hareket etmelerini pek önemsememektedir. Diğer lider tipi gibi motivasyon veya ödül gibi araçları kullanmazlar. İzleyenlerini ihtiyaç ve isteklerini görmezden gelebilir, sordukları sorulara yanıt vermeyebilir veya yanıtı erteleyebilirler (Karip, 1998, s.5). Aslında bu tip liderler, liderlik etmede hiçbir zaman uygun bir lider tipi değildir (Den Hartog ve diğ.,1997,s. 22).

Sonuç olarak Bass'ın modelinde tanımlanan üç liderlik tarzından serbestlik tanıyan liderliğin en az etkili olduğunu belirtilmektedir(Bass ve Avolio, 1996).

### **Serbest Bırakan Liderlik Boyutu**

Çoklu liderliğin serbestlik tanıyan liderlik tarzı aynı isimle bir boyuttan oluşmaktadır(Avolio ve Bass, 2001, ss.3-4). Bu boyut da şöyle ifade edilmektedir: Sorumluluk almak ve karar almaktan kaçan, astlarının sorunlarının çözümlerini erteleyen davranışları kapsamaktadır.

Yukarıda bahsedilen çoklu liderlik yaklaşımı içerisinde yer alan liderlik tipleri ve özellikleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11:** Çoklu Liderlik Tipleri ve Özellikleri

<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>Serbest Bırakan Liderlik</b>
<b>Karizma/İdeal Etki-Tutum (Charisma/Idealized Influence Attributed)</b> Lidere izleyenleri tarafından yüklenen ideal etki, yöneticinin grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması, güvenilir olması ve saygın olarak görülmesidir.	<b>Şarta Bağlı Ödüller (Contingent Reward)</b> Lider ile takipçileri arasında açıkça belirtilmiş beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda alacağı ödülleri kapsamaktadır.	<b>Serbest Bırakan Liderlik (Laissez-Faire)</b> Sorumluluk almak ve karar almaktan kaçan, astlarının sorunlarının çözümlerini erteleyen davranışları kapsamaktadır.
<b>Karizma/İdeal Etki Davranış (Charisma/Idealized Influence Behavior)</b> Liderlerin sahip olduğu moral ve aklındaki değerler ile astlarını ikna etmesidir.	<b>İstisnalarla Aktif Yönetim (Management By Exception Active)</b> İstisnalara yönelim için gereklerini aktardığımız astlarımızın işine gerekmedikçe müdahale edilmemesini kapsar. Aktif olarak vurgulanmasının	

	nedeni ise yöneticinin süreç devam ederken düzeltici tedbirler almasını kapsamaktadır.	
<b>İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)</b> Yöneticilerin geleceğe iyimser olarak bakarak heyecan saçarak, gelecek ile ilgili etkileyici vizyonu ile astlarına amaca ulaşma konusunda güven aşılmasını kapsamaktadır.	<b>İstisnalarla Pasif Yönetim (Management By Exception Passive)</b> Yukarıda ifade edilen istisnalarla aktif yönetim faktöründen tek farkı; çok önemli ve müdahale gerektiren durumlarda sürecin içine dahil edilmesini kapsamaktadır.	
<b>Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)</b> Problemlerin çözümünde yaratıcı çözümlerin üretilmesi konusunda astlarını teşvik etmesini kapsamaktadır.		
<b>Bireysel İlgil (Individual Consideration)</b> Yöneticinin astlarının bireysel gelişimini teşvik etmesini ve zamanını onların bireysel gelişimini sağlamak için koçluk yapmasını kapsamaktadır.		

**Kaynak:** Kent ve diğ.,(2001, ss. 221-229)

Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik süreçleri arasındaki farklılıklar ile bunların hangi alt boyutlarla ilişkilendirildiği konusunun bu kavramların ölçülmesine ilişkin yapılan çalışmalardan daha kolay çıkartılabileceği söylenebilir.

#### **2.5.2.4.Çoklu Liderlikle İlgili Yurt İçinde Ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Dönüşümcü ve etkileşimli liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalara rastlanmıştır(Alkan, 2006; Kurtuluş, 2007). Ayrıca kültürel farklılıklara göre dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin nasıl algılandığını belirlemeye yönelik çalışmalar da mevcuttur (İşcan, 2002; Shao ve diğ., 2006). Liderlik tarzlarının firma performansına (Çömez, 2007) etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar da yapılmıştır.



Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş doyumunu ile ilişkisi incelenmiştir(Eren ve Titizoğlu, 2014). Literatürde Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi üzerinde de çalışma yapılmıştır(Yucel ve diğ., 2014).

Örgütler için kritik öneme sahip olan örgütsel öğrenme (Gürel, 2011), hizmet kalitesi (Lee ve diğ., 2011), örgütsel özdeşleşme (Titizoğlu, 2011) ve toplam kalite (Serinkan, 2003, Erturgut, 2007) ile liderlik tarzları üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile lider-üye ilişkisi (Li ve diğ., 2014), duygusal zekâ (Ayasbeyoğlu, 2011), stratejik değişim (Aslan ve diğ., 2011), iş-yaşam çatışması (Jiang, 2012), yenilikçilik (İpekçi, 2013) değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da rastlanılmaktadır.

Yukarıdaki tüm bilgiler göz önünde bulundurularak çoklu liderlik tarzlarıyla ilgili araştırmalar Tablo 12’de özetlenmektedir. Bu tabloda araştırma yapan yazar, araştırmanın yapıldığı yıl, araştırma ismi, araştırmada kullanılan metot, araştırmada kullanılan ölçek, örneklem (katılımcı sayısı) ve araştırmanın sonucu yer almaktadır.

**Tablo 12:** Çoklu Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yazar	Yıl	Çalışma Adı	Örneklem Kurum - (Katılımcı Sayısı)	Kullanılan Ölçek	Sonuç
Hartog ve diğ.,	1999	Culture Specific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?	Finans, Gıda, İletişim Sektörleri (779)	CLT (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories) Anketi	Evrinsel kültürde dönüşümcü ve karizmatik lider özellikleri kabul edildiği sonucuna varılmıştır.
İşcan	2002	Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama	İşletme (363)	Padsakoff Dönüştürücü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderliğin küreselleşme düşünce sisteminde uygun bir liderlik modeli olduğu ve işletmelerdeki liderlerinin dönüştürücü lider niteliklerine büyük ölçüde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
Serinkan	2003	Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Lider İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma	İşletme (55)	Bass ve Avolio (1999) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Toplam kalite yönetimi bilincine sahip olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik tipine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
Alkan	2006	Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik Ve Uygulamadan Bir Örnek	Üniversite (58)	Padsakoff Dönüştürücü Liderlik Anketi	Kamu üniversitelerinde çalışan yöneticilerin özel üniversite de çalışanlara oranla daha fazla Dönüştürücü liderlik özelliği gösterdiği sonucuna varılmıştır.
Shao ve Webber	2006	A Cross-Cultural Test Of The Five Factor Model Of Personality and Transformational Leadership	İşletmeler (210)	Bass ve Avolio (1999) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Kuzey Amerika'da dönüşümcü liderliğin kişisel özellikleri olumlu olarak algılanırken, Çin'de ise bu algı olumlu karşılanmamaktadır
Çömez	2007	Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma	İşletme (111)	Bass ve Avolio (1999) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon değişime hazır olma ve değişim yönetimini uygulama tarzı ile pozitif ilişkili çıkmıştır. İdealleştirilmiş etki ile finansal performans arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

<b>Erturgut</b>	2007	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki ilişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma	Kamu Kurumu (234)	Avolio ve Bass (1994) TLQ Dönüşümcü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ile toplam kalite yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
<b>Koşar</b>	2007	İş Gördürücü ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri	İşletme (253)	Bass ve Avolio (1994) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Liderin çalışana destek olması, ilgi göstermesi ve kararlara katılım sağlaması (Dönüştürücü Liderlik boyutları) gibi yönetsel yaklaşımların işten ayrılma hızını etkilediği sonucuna varılmıştır.
<b>Kurtuluş</b>	2007	Dönüştürücü Liderlik: Bir Uygulama	İşletme (191)	Kenneth ve Doris (2006) Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Anketi	Yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliğine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.
<b>Koçak</b>	2009	İşletmelerde Dönüştürücü liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği	İşletme (85)	Bass ve Avolio Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
<b>Aslan ve diğ.,</b>	2011	Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of smes in a Perceived Environmental Uncertainty	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri (189)	Bass ve Avolio (1985) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ile stratejik değişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Ayasbeyoğlu</b>	2011	Yöneticilerin Duygusal Zekaları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki ilişki	Otomotiv, Finans Ve Banka İşletmeleri (110)	Bass ve Avolio (1995) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	İyimserlik düzeyleri ve gerçekçilik seviyeleri daha yüksek olan yöneticiler Dönüştürücü liderlik davranışını sergileyemeyeceği, problem çözme yeteneği yüksek olan yöneticilerin ise Dönüştürücü liderlik davranışını gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

<b>Gürel</b>	2011	Örgütsel Öğrenme, Dönüştürücü liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi	İşletme (316)	Bass ve Avolio (2007) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Liderliğin örgütsel öğrenme ve pazar yönlendirmesi üzerinde etkisini olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Lee ve diğ.,</b>	2011	An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance and Service Quality in Retail Banks	Banka Sektörü (192)	Bass ve Avolio (1995) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ve takım performansının hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Jiang</b>	2012	A Model of Work-Life Conflict and Quality of Employee-Organization Relationship (eors): Transformational Leadership, Procedural Justice, and Family-Supportive Workplace Initiatives	İşletmeler (396)	Bass ve Avolio (2004) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ile iş gören örgüt kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>İpekçi</b>	2013	Dönüştürücü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama	İşletme (253)	Avolio ve Bass (2002) TLQ Dönüşümcü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin yenilikçi odaklı stratejik yönelimlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Eren ve Titizoğlu</b>	2014	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	Üretim işletmeleri (352)	Bass ve Avolio (1999) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme, dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
<b>Birasnav</b>	2014	Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership	İşletmeler (119)	Bass ve Avolio (1985) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüşümcü liderliğin bilgi yönetim süreci ve örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

<b>Li ve diğ.,</b>	2014	Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation	İşletmeler (275)	Padsakoff ve diğ. (1990) Lider Davranış Anketi	Birey ve grup odaklı liderliğin bilgi paylaşması, lider üye ilişkileri ve grup iklimi açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik ve adalet ikliminin bilginin paylaşılması ile üyelik iklimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Yucel ve diğ.,</b>	2014	Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment	İşletmeler (210)	Bass ve Avolio (1997) Çok Faktörlü Liderlik Anketi	Dönüştürücü liderlik ile normatif bağlılık arasında dolaylı bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çoklu liderlikle ilgili işletmelerde çok farklı çalışmalar yapılmış ve günümüzde bu çalışmalar halen devam etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel çeviklik, ona benzer ve yakın konularda çoklu liderlik ile arasındaki ilişki ve etkileri ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların yoğunluğu özellikle çevik üretim, iş tatmini, örgütsel başarı, performans ve hizmet kalitesi artırma gibi konular ön planda olduğu görülmektedir. Aşağıda verilen Tablo 13'te daha çok çeviklik ve ona yakın olan konular ile çoklu liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yer almaktadır.

**Tablo 13:** Çeviklik ve Çoklu Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazar- Araştırmacı	Yıl	Tür	Yöntem-Metot	Çalışma Adı
Zhang ve Sharifi	2000	Makale	Anket	Üretim Sektöründe Çevikliği Sağlamak (Başarmak) İçin Yeni Bir Metodoloji
Tetik	2008	Doktora	Anket	Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü
Xu ve diğ.,	2008	Makale	Anket	Dönüşümsel Liderlik Stilinin Örgütsel Performansa Etkisi: Lider Üye Değişiminin Aracı Etkileri
Hüseynov	2010	Master	İnceleme	İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü
Morçin	2012	Master	Anket	Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi
Judkrue	2012	Makale	Anket-İnceleme	Dönüştürücü liderlik Stilinin Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Bangkok, Tayland'daki Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir Araştırma
Alethea	2013	Master	Anket	Örgütsel Çeviklikte Liderlik Uygulamalarının Etkisi
Chou	2014	Makale	Anket	Örgütsel Değişim Srasında Dönüştürücü liderlik Önemli midir?
Veiseh ve diğ.	2014	Makale	Anket	Dönüştürücü liderlik Tarzının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkileri ve Örgütsel

				Yaratıcılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma
<b>Karimi ve diğ.</b>	2016	Makale	Anket	İsfahan Teknoloji Üniversitesi'nde Dönüştürücü liderlik Stilinin Örgütsel Çeviklik Bileşenleri Üzerine Etkisi
<b>Khoshlahn ve Ardabilia</b>	2016	Makale	Anket	Hizmet Geliştirme Tahmininde Kurumsal Çeviklik ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü

## 2.6.İKİNCİ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME

Günümüz teknoloji ve çevrenin hızlı değişimi ile işletmeler arası ciddi rekabetin varlığı liderlik olgusunu örgütsel süreçler içerisinde önemli bir unsur haline getirmektedir. Bu nedenle; işletmelerin başarılarında en önemli faktörlerden birisi olarak görülen “liderlik” olgusu da birçok araştırmacı tarafından incelenerek açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde globalleşme, politik, sosyal ve teknolojik gibi gelişmelerin işletmeler üzerinde yarattığı baskılar örgütlerdeki liderlerin işini her geçen gün daha da zor hale getirmektedir (Tabak ve diğ., 2010, s.702-703). Liderlerin kişisel başarıları ve işletmelerdeki rolleri izleyicilerinin de başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Siyasal, teknolojik, toplumsal ve endüstriyel alanda hızlı değişimin ve tükenen kaynakları en verimli biçimde kullanma ve yönetme arayışı işletmeleri ve onun yönetim biçimlerini doğrudan etkilemektedir (Bensghir, 1996, s.1).

Son dönemlerde örgütlerin işleyişini ve yapısını değiştirerek, değişen çağa uyumunu kolaylaştıracak ve örgütün verimliliğini artıracak yeni görüşler kabul görmeye başlamıştır. Bütün bu yaklaşımların ortak noktası kaynakların en rasyonel biçimde nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerekliliği ile ilgilidir. Buna göre; örgütün yapısını ve işleyişini değiştirecek olan kişiler de öncelikle lider yöneticilerdir.

Ticaret ve pazarlama tarihi boyunca işletmeler sürekli rekabet halinde olmuşlar ve çevresel değişikliğe adapte olmaya çalışmışlar (Christian ve diğ., 1999, s. 28). Teknoloji, küreselleşme, işletmeler arasında rekabetin artık yerel

değil global olması, global doğan işletmelerin olması, hızlı değişen işletme çevresi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerin hızlı olması gibi işletmeyi değişime, çevik olmaya zorlayan durumlar bulunmaktadır. Bütün bu zorlayıcılara yenilmeden tüketiciyi işletmelerin memnun etmesi, işletmelerin dolayısıyla o işletmelerdeki yöneticiler ve liderlerin dinamik ve çevik olmasını kaçınılmaz kılmıştır. Tüketicilerin hem hizmet hem de üretimdeki istekleri, işletmelerdeki liderleri daha stratejik düşünmeye ve bu isteklere hızlı cevap verebilme yeteneğini kullanmasına doğal olarak işletmeyi örgütsel olarak çevik kılmasını zorlamaktadır.

Bu bölümünde liderlik kavramı, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderlik tipleri, liderin güç kaynakları ve güncel liderlik tarzları teorik olarak açıklanmıştır. Ayrıca liderliğin önemi ve gerekliliği açıklanarak liderlikle ilgili hem yerel hem de yabancı yazında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmaların liderliği bazı değişkenleri ilişkilendirdikleri görülmektedir. Bunlardan bazıları liderlikle örgütsel öğrenmeyi (Gürel, 2011), hizmet kalitesini (Lee ve diğ., 2011), örgütsel özdeşleşmeyi (Titizoğlu, 2011), toplam kaliteyi (Serinkan, 2003, Erturgut, 2007), lider-üye ilişkisini (Li ve diğ., 2014), duygusal zekâyı (Ayasbeyoğlu, 2011), stratejik değişimi (Aslan ve diğ., 2011), iş-yaşam çatışmasını (Jiang, 2012) ve yenilikçiliği (İpekçi, 2013) ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan çoklu liderlik tipleri ve onun alt boyutları olan dönüştürücü, etkileşimci (işe dönük) ve serbest bırakan liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen yabancı literatürde kısmen, yerel yazında ise herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla sonraki bölümde işletmeler açısından örgütsel çeviklik kavramı ve alt boyutları detaylı bir şekilde açıklanacak ve daha sonraki bölümde ise bu değişkenler arası etkileşime bakılacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Yönetim organizasyon alanında örgütsel yapı ve süreçlerin değişen çevre koşullarına uyumu ile ilgili çalışmalar, örgütlerin "uyumluluk" terimini kullanarak belirsizlik ve değişimle nasıl baş ettikleri üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin biçim, yapı ve biçiminin uyum kabiliyetini nasıl etkilediğini ilgili araştırmalar yapılmıştır (Burns ve Stalker, 1961; Hage ve Dewar, 1973). Dinamik ve değişen işletme çevresini yönetmek ve hayatta kalabilmek için işletmeler açısından rekabetin artık lokal değil global olması, global doğan işletmelerin var olması, gelişen teknoloji, hızlı değişen çevre ve beraberinde gelişen endüstri çevresi değişime adapte olarak tüketiciyi memnun etmesi, işletmelerin dinamik yeteneklerinin kullanması ve çevik olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla bu işletmeleri yöneten liderler ve yöneticiler her dönem işletmeyi ayakta tutacak, varlığını sürdürebilecek yeni çözümler ve yeni yollar aramışlardır. Bu dinamik çevreye karşı öncelikle işletmenin çevreye uyumunu-adaptasyonu-daha sonra işletmenin esnek olmasına olabildiğince önem vermişler. Son olarak bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilmek olarak ifade edilebilen hiç kuşkusuz çeviklik kavramı olmuştur.

Bu bölümde örgütsel çeviklik kavramı, tanımı, örgütsel çeviklik yetenekleri, örgütsel çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar ve örgütsel çeviklik kavramının dayandığı kuramlar yer almaktadır. Ayrıca liderin örgütsel çevikliğe katkısı ve liderin örgütsel çevikliğin gerçekleşmesindeki rolü de yer almaktadır.

#### 3.1.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel çeviklik yeni bir kavram olduğundan ortak kabul edilen net bir tanımı bulunmamaktadır. 1990'lı yıllarda üretim alanında ve daha sonraki yıllarda farklı alanlarda da kullanılmaya başlanan örgütsel çeviklik kavramı Breu

ve diğ., (2001, s.21) tarafından kolay ve hızlı hareket etme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir.

Birçok araştırmacı ve yazar örgütsel çeviklik üzerine çalışma yapmış ve örgütsel çevikliği farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir.

- Örgütsel çeviklik, değişime uyum sağlama veya değişime tepki verme kabiliyetidir(Almahamid ve diğ., 2010,s.388; Dubey ve Gunasekaran, 2014, s.2147; Ganguly ve diğ., 2009, s.413; Huang 1999, s.53; Kassim ve Zain, 2004, s.174; Lin ve diğ., 2006, s.286; Setili, 2014, s.4; Shafer ve diğ., 2001, s.197; Tan, 1998,s.376).
- Örgütsel çeviklik, üreticinin ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı tepki verme yetenekleri olup(Putnik, 2001, s. 79), (Van Assen ve diğ., 2001, s.17), bu yeteneklerini kullanarak karlılığını sürdürmek ve değişen çevre şartlarında var olmaktır(Goldman ve diğ., 1995, s.25).
- Örgütsel çeviklik, uyumluluk ve yeniden düzenleme yeteneğidir (Hormozi, 2001, s.132).
- Örgütsel çeviklik, sürekli ve öngörülemeyen değişiklikler içeren bir ortamda hayatta kalma ve gelişme kabiliyetidir(Maskell, 2001, s.5).
- Örgütsel çeviklik, bir organizasyonu geliştirmek için yeni bilgi edinme ve bu bilgiyi uygulama aracıdır(Dove, 1999, s.24).
- Örgütsel çeviklik, işletmenin var olan çevresini koruması yanı sıra yeni bir çevre oluşturacak biçimde yerleştirme, düzenleme ve dağıtma faaliyetlerini hızlı ve etkili şekilde yerine getirme kapasitesidir(Mische, 2001, s.235). Çevik şirketler ise özellikle dalgalı ve rekabetin yoğun olduğu çevrelerde varlıklarını sürdürebilmek için değişimi hisseden, uyarlayan ve aynı zamanda hızlı ve kolay bir şekilde bu değişimi yönetebilen şirketlerdir (İşcan ve diğ., 2006, s.2).

Örgütsel çeviklikle ilgili yukarıda verilen tanımlar da göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel çeviklik; işletmenin iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda işletmenin öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.

Örgütsel çeviklik, ortalamanın üstünde iş performansı sağlamak, rutin olarak değişimleri başarma, hem iç hem de dış kaynaklarda değişim için duyulan ihtiyacı hissedecek dinamik örgütsel tasarım yapabilirliğidir (Worley ve Lawler, 2010, s.194). Böyle bir strateji, esnek bir örgütsel tasarım ve değişimi yönetebilen bir liderliğin değer yaratabilmesi işletmenin sürdürülebilir performansını olumlu yönde etkileyebilir. Yusuf ve diğ., (1999, s.376) çevikliği bir yetenek olarak tanımlayıp, bu yeteneği değişen çevrenin etkisiyle hizmet ve mal üretiminde yeterli bilgiyi en iyi şekilde kullanma ve geri dönüşümlü kaynakları rekabet kuralları çerçevesinde (hız, esneklik, inovasyon, kalite ve karlılık) varlığını sürdürebilme olarak ifade etmektedirler.

Çeviklik, rekabet avantajı taşıyıcısı olarak pazar ve müşteri taleplerinde meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olup bu nedenle, işletmeler son derece rekabetçi bir küresel pazarda ön planda kalmak için çeviklik sorunlarıyla mücadele edebilme ve pazar ile endüstri zorluklarına hızlı ve kolay bir şekilde yanıt vermeyi gerekliliği olarak ifade edilmektedir(Ambe, 2010, s.5). Ayrıca, Worley ve Lawler (2010, s.201) böylesine belirsiz ve sürekli değişen bir iş ortamında işletmeler için baskın rekabet aracı olarak ortaya çıkmış hatta Tseng ve Lin (2011, s. 3693) tarafından 21. yüzyılın iş paradigması olarak ifade edilen çeviklik, bir işletmenin karmaşık, çalkantılı, belirsiz olan bir ortamda müşterilerin ile tüketicilerin değişimi isteyen içsel ve dışsal faktörlere dinamik olarak cevap verebilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir(Worley ve Lawler, 2010, s.197). Bu yeteneği, işletmenin lideri veya yöneticisi, yüksek performansı elde etmek ve bunu sürdürmek için etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Ayrıca bu dışsal faktörler ve değişimlere cevap vermek için teknolojideki mevcut değişiklikler ve yeni teknolojilerin kullanılması hem takımların hem de takım liderlerinin önem vermesi gerektiğini ifade etmektedir (Attafar ve diğ., 2013, s.240).

Bu tanımların yanı sıra değişik araştırmacılar tarafından yapılan çeviklik tanımları çeviklik kavramı ve özellikleri ölçümüne ilişkin çalışmalar Tablo 14'teyar almaktadır.

**Tablo 14: Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Araştırmacı (Yıl)	Tanım	Çeviklik Kavramı ve Özellikleri	Ölçüm Aracı
<b>Goldman ve diğ. (1995)</b>	Çeviklik, sürekli ve beklenmedik değişimin rekabetçi ortamında gelişme ve başarıma becerisi, ürün ve hizmetlerin müşteri bazlı değer biçilmesiyle yönlendirilen ve hızla değişen pazarlara hızlı bir şekilde cevap verme becerisidir.	<b>Genel özellikler:</b> Düz ve kooperatif yapısına sahip olma (proje modu, kesişen ekipler, simültane mühendislik, sanal şirket ortaklıkları), Yerinden yönetim ve çalışanların güçlendirilmesi, Esnek teknolojilerin kullanımı, Müşteri zenginleştirme, Yenilikçi olma, Sürekli öğrenme. <b>Çevik uygulamaların dört kategorisi şunlardır;</b> (1) Müşteri sayısını artırmak, (2) İşbirliği Yapmak ve Rekabetçiliği arttırmak, (3) Değişim ve belirsizliklere hâkim olmak, (4) İnsanları ve bilgileri kullanmak.	Çeviklik tanımlama aracı, temel çevik uygulamaların dört ana kategorisiyle ilgili anketle ölçüm sağlanmaktadır.
<b>Shafer (1997)</b>	Çeviklik, çevreye uyulanabilir olmak ve dinamik bir ortamda başarılı olmasını sağlayan kurumun temel yetkinliğe sahip olmasıdır.	<b>Çeviklik Özellikleri</b> <b>Üç çeviklik boyutu;</b> pazarı okumak, hızlı tepki vermek ve örgütsel öğrenmeyi yerleştirmek, <b>Üç dengeli ve paylaşılan yönü;</b> vizyon, değerler ve metrikler, <b>Dört yeniden yapılandırılabilir yönü;</b> yapı, süreçler, bilgi teknolojisi ve insanlar, <b>Bunları sağlamak için etkili bir insan kaynağına sahip olmak;</b> geliştirme ve eğitim, performans yönetimi, ödülleri ve tanıma, iş ilişkileri, iş tasarımı, personel, çalışan iletişimi, çalışan/iş ilişkileri gibi durumlara hâkim olmasıdır.	<b>Örgütsel Çeviklik Endeksi,</b> (1) çeviklik ihtiyacını değerlendiren göstergeler (değişim yoğunluğuna bağlı olarak 1'den 10'a kadar) ve frekans göstergeler ( 1 her zaman, 5 asla ), (2) çevik bir stratejinin benimsenmesi, (3) çeviklik boyutları, (4) çeviklik kolları, (5) insan kaynakları faaliyetleri, (6) insanlar rolü ve (7) insanlar nitelikleri kullanılarak yapılan durum çalışmalarından geliştirilmiştir.
<b>Gunasekaran (1999)</b>	Çeviklik, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki göstererek rekabetçi bir sürdürülebilir ve öngörülemeyen değişim ortamında hayatta kalma ve gelişme becerisidir.	<b>Çeviklik, dört temel boyutta esneklik ve uyumluluk gerektirir:</b> (1) Stratejiler (sanal işletme, tedarik zinciri, eşzamanlı mühendislik), (2) Teknolojiler (ekipmanlar, aletler ve BT), (3) İnsanlar (bilgi çalışanları, yönetim desteği, çalışanların güçlendirilmesi, eğitim), (4) Sistemler (kavramlaştırma, kontrol, üretim planlaması)	Ölçüm aracı yok.
<b>Yusuf ve diğ (1999)</b>	Çeviklik, bir işletmenin sürekli ve beklenmedik değişimin rekabetçi ortamında büyüme, ürün ve hizmetlerin müşteri odaklı olması ve hızla değişen pazarlara hızlı bir şekilde cevap verme becerisidir.	<b>Çeviklik Özellikleri</b> Yüksek kaliteli ve son derece özelleştirilmiş ürünler, yüksek bilgi ve katma değerli içerik barındıran ürün ve hizmetler, temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi, değişime duyarlılık, teknolojilerin etkin kullanımı, değişime tepki ve belirsizlik, dayanışma ve işbirliği yapmak, <b>Altı rekabetçi taban;</b> hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik,	Ölçüm aracı yok fakat aşağıdaki ilkeler uygulanırsa işletme çevik olarak kabul edilebilir; Bilginin erişilebilirliği, İş uygulamasının geliştirilmesi, kopyalanması güç, Bireylerin güçlendirilmesi, Takım halinde çalışmak, merkezi olmayan karar verme, esnek üretim yapılması,

		kalite ve karlılık, <b>Dört temel kavram;</b> temel yetkinlik yönetimi, sanal girişim, bilgiye dayalı kurumsal, yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmaktır.	Teknoloji, sürekli iyileştirme, değişim kültürü, yeni ürün ortaya çıkarılması, Giriş, öğrenen organizasyon, sürekli eğitim ve geliştirme olanakların sağlanması, Müşteri ve çalışan memnuniyeti sağlanması.
<b>Sharifi ve diğ. (2001)</b>	Çeviklik, çevreyi anlama ve esnek, uygun maliyetli, yüksek kalitede tutarlı üretken olma kapasitesidir.	<b>Çeviklik Özellikleri</b> <b>Dört çeviklik kabiliyeti;</b> cevap verme, yetkinlik, hızlı ve esneklik, <b>Beş çeviklik sağlayıcı;</b> organizasyon, insanlar, teknoloji, bilgi sistemi ve yenilik.	Dört çeviklik kabiliyetleri olan cevap verme, yetkinlik, hızlı ve esneklik yeteneklerini anket kullanarak ölçümlerdir.
<b>Breu ve diğ. (2001)</b>	Çeviklik, pazar değişikliklerine hızla cevap vermek ve beklenmedik değişikliklerle esnek bir şekilde baş etmek için organizasyon çapında yeteneğidir.	<b>Genel özellikler veya çeviklik özellikleri:</b> Çevresel tarama, Değişimin yanıt verme becerisi, Beceri değerlendirme ve geliştirme, Karar alma süreçlerinde çalışanların güçlendirilmesi ve özerkliği, Bilgi ve bilgi erişimi, İşbirliği ve sanal organizasyon, İş süreci entegrasyonu, Bilgi sistemi entegrasyonu ve iş akışı, Mobil teknoloji.	<b>İşgücünün çevikliğini aşağıdaki değişkenlerle değerlendirilebilir:</b> Yeni becerilerin gelişme hızı, Değişen müşteri ihtiyaçlarına ve pazar koşullarına yanıt verme, İşbirliğinin etkinliği, Yenilikçi yönetim becerilerinin hızı, Çalışanların güçlendirilmesi, BT altyapısı için desteğin sağlanması gibi. Örneğin, her bir göstergenin hızına (daha hızlıdan az hızlıya üç yönlü Likert ölçeği) ve kabul etme seviyesine (kapsamlı kullanımdan plansız kullanıma dört yönlü Likert ölçeği ile derecelendirilebilir.) 540 üst düzey yöneticinin uygulama yapmıştır.
<b>Kassim ve Zain (2004)</b>	Çeviklik, bir firmanın sürekli değişen ve öngörülemeyen bir iş ortamında etkili bir şekilde bu değişimlere karşı koyma ve adapte olma becerisidir.	<b>Bilgi sistemlerine ve teknolojilerine adapte edilen dört çevik uygulama kategorisi bulunmaktadır:</b> (1) Müşteri sayısını artırmak, (2) Değişime hâkim olmak, (3) Rekabet etmek için işbirliği yapmak, (4)Kaynakları, özellikle de insan kaynaklarını etkin kullanmaktır.	<b>Bilgi sistemlerinin(BS) ve bilgi teknolojilerinin(BT), çevikliği geliştirmeye katkısının ölçüğü belirli öğeden oluşmaktadır.</b> <b>Öge örnekleri:</b> BT/BS, yönetim kararında merkezden uzaklaştırmayı sağlar, Kuruluşunun BT/BS'si, iş süreçlerimin verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunur, Kuruluşunun BT/BS tarafından üretilen bilgilere tüm çalışanlar tarafından kolayca erişilebilir.
<b>Lin ve diğ. (2006)</b>	Çeviklik, tedarik zinciri uyarılana	Çeviklik Özellikleri:	<b>Bir tedarik zincirinin belirsiz çeviklik indeksi ve her</b>

	<p>bilirliğine ve esnekliğin artırılmasına odaklanma, değişen pazarlara hızlı ve etkili tepki verme becerisidir.</p>	<p>Dört adet çeviklik kabiliyeti vardır. Bunlar; Yanıt Verme, Yetkinlik, Esneklik ve Hız. Dört adet çeviklik sağlayıcı/ destekleyici vardır. Bunlar; (1) İşbirliğine dayalı ilişkiler(strateji), (2) Süreç entegrasyonu (kuruluş), (3) Bilgi entegrasyonu (altyapı), (4) Müşteri/pazarlama duyarlılığı (mekanizma).</p>	<p><b>çevik tedarik zinciri niteliği için belirsiz performans önemi indeksi bulunmaktadır:</b> Müşterilerle/tedarikçilerle güven temelli ilişkiler, Süreç mükemmelliği yoluyla temel yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanılması, Takım temelli hedef ve önlemler, Hızlı karar verme, Dikey entegrasyon, Bilgiye erişilebilirlik, Yeni ürünlerin hızlı tanıtımı vb. Uzmanlardan oluşan bir komite tarafından, bu niteliklerin ağırlığı konusunda (çok düşükten çok yükseğe) ve her özellik için "performans oranı" nın (en kötüden mükemmele) değerlendirilmesiyle ölçüm yapılabilir.</p>
<b>Barrand (2006)</b>	<p>Çeviklik, artan reaksiyon hızı, esneklik, beklenti ve kalıcı yeniliğe izin veren örgütsel bir modeldir.</p>	<p><b>Çevikliğin sahip olduğu yedi ilke vardır. Bunlar;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklenti,</li> <li>• İşbirliği,</li> <li>• Yenilik,</li> <li>• Müşteri Odaklılık,</li> <li>• Değişim Kültürü,</li> <li>• Küresel Teklif,</li> <li>• İnsan Boyutu Karmaşıklığı.</li> </ul>	<p><b>Değerlendirme için kullanılmayan teşhis aracı:</b> (1)Yedi ilke üzerinde strateji çevikliği 0-4 arası derecelendirme: (2) Yukarıdaki çevikliğin yedi ilkesine uyumluluğu 0-10 arası derecelendirme, (3) Uygulamalar veya çevik davranış 0-10 arası derecelendirme, (4) Yönetim uygulamalarını 0-10 arası derecelendirme.</p>

**Kaynak:** Charbonnier-Voirin (2011, ss.130-131).

Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında örgütsel çeviklik, işletmelerin beklenmedik çevresel ve teknolojik değişimlere müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için pazarda oluşan fırsatları lehine çevirmek için hızlı ve etkin hareket edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.

### 3.2.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK YETENEKLERİ

Örgütsel çevikliğin kendine has özellikleri ve yetenekleri vardır. Bir işletmenin veya kurumun örgütsel olarak çevik olup olmadığını söylemek için onun bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Tablo 14’te de belirtildiği gibi örgütsel çeviklikle ilgili çok sayıda çalışma yapılmış ve farklı kavramsal modeller oluşturulmuştur. Literatürde karşılaşılan ve Şekil 2’de görüldüğü gibi Örgütsel Çeviklik modeli genellikle üç unsurdan(“Çeviklik Sürücüleri”, “Çeviklik Yetenekleri”, “Çeviklik Sağlayıcıları”) oluşan özdeş bir yapıya sahiptir. Bunlar;

- İşletmenin iş yapma biçimi, işletmeyi çevreye göre değiştirmek ve organize etmek olarak ifade edilen “Çeviklik Sürücüleri”,
- İşletmenin örgütsel çevikliği olarak ifade edilen “Çeviklik Yetenekleri”,
- Yöneticiler tarafından işletmenin çeviklik yeteneklerini kullanma anlamına gelen “Çeviklik Sağlayıcıları”dır.

Bu çalışmamızda liderlerin işletmeye örgütsel çevikliği sağlayacak çeviklik yeteneklerin hangisini ne oranda kullandığını üzerinde tartışılmaktadır. Korn Ferry’nin yönetici ortaklarından Brigitte Morel-Curran, “Fortune Turkey” e verdiği bir röportajda *“İş ortamında farklı tarzda insanlarla çalışabilecek oluşumlar yaratmak, hızlı sonuç yaratacak fırsatlar vermek, organizasyonun belirsizlikle başa çıkması gereken konularda liderlik etmek önemli”* olduğunu ifade etmektedir([www.fortuneturkey.com](http://www.fortuneturkey.com) E.T. 19.08.2017). Ayrıca iş dünyası profesyonelleri, tecrübesi olmayan konulara ve durumlara uyum sağlamanın ve belirsizlik içinde yüksek performans gösterebilmenin adını “öğrenme çevikliği” olarak tanımlayıp bu da öğrenme konusundaki çeviklik, liderlik potansiyelinin önemli göstergelerinden biridir diye ilave etmektedir. Bunun yanı sıra bu çevikliğine sahip olan liderler “Ne yapacağını bilmediğin zaman ne yaparsın?”

sorusuna cevabı olan liderdir. Bu da onları diğerlerinden ayırt etmektedir(www.fortuneturkey.com, E.T. 19.08.2017). Buradan da anlaşılacağı gibi belirsizlikler başa çıkarak, hızlı sonuç alabilecek uygulamalar anlamına gelen örgütsel çevikliği işletmede etkin kullanmak için liderin önemli bir unsur olduğu söylenene bilir. Ayrıca lider veya yönetici örgütsel çeviklik yeteneklerini farklı şekillerde işletmeye uygulayabilir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Değişime uyum ve değişime tepki verebilme yeteneği olarak örgütsel çeviklik,
- Değişime hazır olma ve değişime reaksiyon gösterme yeteneği olarak örgütsel çeviklik,
- İşletmelerin kaynaklarını değiştirebilme yeteneği olarak örgütsel çeviklik,
- Yeni pazar koşullarına tepki olarak işletmenin içsel yapısını değiştirme yeteneği olarak örgütsel çeviklik,
- Gelecekteki fırsatları öngörme bu fırsatları işletmenin lehine dönüştürme yeteneği olarak örgütsel çeviklik.

Yukarıda ifade edilen örgütsel çevikliğin bu yetenekleri hakkında literatürde yapılan çalışmalar Tablo 15' te yer almaktadır.



**Tablo 15: Örgütsel Çeviklik Yetenekleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

	<b>Yazar (Yıl)</b>	<b>Tanım</b>
<b>Değişime uyum ve değişime tepki verebilme yeteneği olarak örgütsel çeviklik</b>	Tan (1998, s.376)	Çeviklik, bir sistemin uyum sağladığı hızla ilgilidir.
	Yusuf ve diğ. (1999, s.36)	Çeviklik, bir işletmenin sürekli ve beklenmedik bir değişimin rekabetçi bir pazarda büyüme yeteneğidir.
	Huang (1999, s, 53)	Çevik işletmeler çevre değişimine hızlı tepki vermede etkilidirler.
<b>Değişime hazır olma ve değişime reaksiyon gösterme yeteneği olarak örgütsel çeviklik</b>	Shafer ve diğ.(2001, s.1971)	Çevik işletmeler değişime hazır olurlar ve değişime tepki verirler.
	Lin ve diğ. (2006, s.353)	Çeviklik, değişime uyum sağlama ve esneklik odaklıdır. Ayrıca değişen pazara etkili ve hızlı bir şekilde reaksiyon gösterme yeteneğidir.
	Kassim ve Zain (2004, s.174)	Çeviklik, bir firmanın sürekli değişen ve öngörülemeyen bir iş ortamına uyum sağlama yeteneğidir.
	Ganguly ve diğ. (2009)	Çeviklik, bir işletmenin, ürün veya hizmetin maliyetinden ve kalitesinden ödün vermeksizin teknoloji yada endüstrideki proaktif ve reaktif değişikliklere hızlı ve verimli bir şekilde karşılık verme yeteneğidir.
<b>İşletmelerin kaynaklarını değiştirebilme yeteneği olarak örgütsel çeviklik</b>	Almahamid ve diğ. (2010, s.388)	Çeviklik, bir işletmenin süreçlerini, stratejilerini, üretim hatlarını, kaynakları değişime adapte olma ve yeni çevrelerin yarattığı yeniliğe ve yeni pazar koşullarına tepki olarak kendisini değiştirerek cevap verebilme yeteneğidir.
<b>Yeni pazar koşullarına tepki olarak işletmenin içsel yapısını değiştirme yeteneği olarak örgütsel çeviklik</b>	Oliveira ve diğ. (2012, s.654)	Çeviklik, sürekli iyileştirme, sürekli dağıtım ve iletişim, ekibin olgunluğu ve kişilerin esnekliği gibi unsurlar tarafından ortaya çıkmaktadır.
	Worley ve diğ. (2014, s.26)	Çeviklik, işletmenin zamanında, etkili ve sürekli organizasyonel değişim yapma yeteneğidir.
	Goldman ve diğ. (1995, s.195)	Sürekli ve beklenmedik bir rekabet ortamında başarılı olmak ve gelişmek ve ürün ve hizmetlerin müşteri bazında değerlendirmesine bağlı olarak hızla değişen pazarlara hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir.
<b>Gelecekteki fırsatları öngörme, Bu fırsatları işletmenin lehine dönüştürme yeteneği olarak örgütsel çeviklik</b>	Heisterberg ve Verma (2014, s.1)	Çeviklik, işletmenin zorlukları ve fırsatları rakiplerinden önce tahmin edebilme yeteneğidir.
	Setili (2014, s.4)	Çeviklik, yeni fırsatları hızlı bir şekilde görme ve bunlardan hızlı bir şekilde yararlanma yeteneğidir.
	Dubey ve Gunasekaran (2014, s.2147)	Çeviklik, işletmenin iç ve dış değişimlere (teknoloji, insan kaynakları, eğitilmiş yönetim ve bilgi) tepki verme yeteneğidir.

Bir işletmenin örgütsel çevikliğe sahip olduğunu gösteren dört tane temel yetenek vardır. Örgütsel çevikliğin bu temel dört yeteneği ilk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından ifade edilmektedir. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından bazı görüş ayrılıkları olsa da genel anlamda örgütsel çevikliğin yetenekleri dört boyut olarak kabul görülmektedir. Sharifi ve Zhang (1999), Zhang ve Sharifi (2000), Sharifi ve diğ. (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin, ve diğ., (2006), Shahaei, (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi ve diğ., (2015) örgütsel çevikliğin *Cevap Verme-Yetkinlik-Esneklik-Hız* olmak üzere dört temel yeteneği olduğunu belirtmektedirler.

Sharifi ve Zhang (1999, s.10) çevik örgütlerin, iş ortamındaki değişiklikleri sezme, algılama ve tahmin etmeyi içeren temel bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunu ifade ederler. İşletmelerin bu değişikliklere olumlu cevap verebilmesi ve gerekli olan yetenekleri kullanabilmesi için belirli bazı ilkeleri yerine getirmesi gerekmektedir. Gunasekaran (2001, s.380) işletmenin sahip olması gereken bu ilkeleri şöyle sıralamaktadır;

- Müşterilerine değer sunmak,
- Ürün ve hizmetlerini değiştirmeye hazır olmak ve değiştirmek,
- Çalışanlarının yetenek ve bilgilerini geliştirmek,
- Rakipleriyle biçimsel ve sanal ortaklıklar kurmaktır.

Gunasekaran (1998, s.1223) örgütsel çevikliği yeni bir iş rekabet sistemi olarak tanımlamaktadır. Özellikle firmaların yukarıda belirtilen bu dört ilkeye karşı olumlu tepki göstermesi işletmenin örgütsel çevikliğini artırabileceğini ifade etmektedir. Daha sonraki yılda Yusuf ve diğ., (1999, s.38) çevik yeteneklerin temel kavramları olan çevik üretimin temel ilkelerini; temel yetenek yönetimi, sanal teşebbüs, yeniden düzenleme yeteneği ve bilgi esaslı teşebbüs olmak üzere dört temel unsur olduğunu ifade etmektedirler.

Liderlerin örgütsel çevikliği işletmeye adaptasyonunu sağlayabileceği yukarıda da ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, başarı için temel unsur olarak işletmelerin sahip olduğu bilgi ve bu bilginin liderler tarafından etkili kullanılmasıyla işletme rekabet avantajı sağlayabilir. Bunun sağlanması için liderlerle birlikte işletmenin çalışanları da, değişime duyarlı olması, liderler tarafından çalışanlara yeni fikirlerin tanıtılması, gerekli koşulların sağlanmasıyla

çalışanların yaratıcı girişimlerinin desteklenmesi, teşvik edilmesiyle ilgili olduğudur(Carayannis, 2013, s.1239). Sadece liderlerin bunu tek başına yapması büyük bir anlam ifade etmeyebilir. Çünkü bu değişimleri yönetebilme yeteneğini kullanması, değişimleri işletmenin bünyesine de adapte etmesi gerekmektedir. Bunu da kendisini izleyenleri başka bir ifadeyle o işletmenin çalışanlarıyla başarabilir. Liderin kendi izleyenlerini bu değişime dâhil etmesi ve çevikliği örgütsel olarak başarabilmesi için izleyenlerini bu değişime inandırması gerekmektedir. Liderlerin bunu sağlaması için bazı yöntemleri uygulaması gerekebilir. Bu yöntemler şöyle sıralanabilir;

- İzleyenlere iş eğitimi vermeli,
- İzleyenlerine beyin fırtınası gibi düşünmeye yönlendiren güçlü bir mantık yeteneğine sahip olmaya yönlendirmeli,
- İzleyenlerini uzun vadeli bir vizyona yöneltmeli,
- İzleyenleriniz doğrudan veya dolaylı bir şekilde motive etmeli,
- İzleyenlerine güven aşılmalı,
- İzleyenlerinin değişime karşı direnci azaltmalıdır.

Prahalad ve Hamel (1990, s.81) işletmenin temel yeteneklerine uygun teknolojik değişim ve eğilimleri takip etme, bu değişimi işletmeye entegrasyonunu savunmaktadır. Böylece, örgütsel çevikliğe yönelik kavramsal bir yaklaşımın çerçevesi çizilebilir(Gunasekaran, 1998 ve Yusuf ve diğ.,1999). Diğer bazı araştırmacılar (Crocitto ve Youssef, 2003; Lin ve diğ., 2006; Sharifi ve diğ., 2001; Sharifi ve Zhang, 1999; Mohammadi, ve diğ., 2015) da bu değişimi sağlayarak örgütsel çevikliği başarabilmek için dört çeviklik kabiliyeti önermekte ve kavramsal modelde aynı terimleri kullanmaktadırlar. Araştırmacılar ortak olarak kavramsal yaklaşımda, örgütsel çeviklik açısından güçlü bir fikir birliğinden yararlanmaktadır.

Örgütsel çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar genel itibariyle esneklik, hız veya değişim üzerinde ayrı boyut şeklinde olmuştur. Fakat bugüne kadar üreticilere yol gösterecek örgütsel çeviklik yetenekleri ile ilgili bir çalışmanın olmaması sonucu; Sharifi ve Zhang (1999, s.11; 2001, s.775) tarafından çevik üretimin uygulanabilmesi adına üç unsurdan oluşan kavramsal bir örgütsel

çeviklik modeli geliştirilmiştir. Bu model aşağıda detaylı bir şekilde ifade edilmektedir.

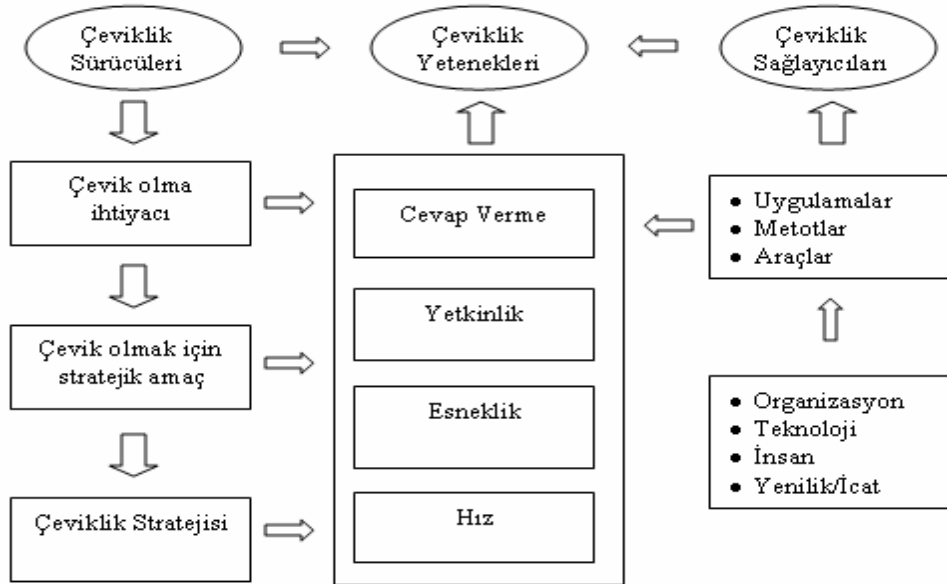
**Çeviklik Sürücüler:** İşletmelerin iş çevresindeki değişikliklere zorlayana baskılardır. İşletmenin çevik olma ihtiyacı, çevik olmak için stratejik niyet, çeviklik stratejisidir.

**Çeviklik Yetenekleri:** İşletmelerin değişikliklere olumlu cevap verebilmesi için gerekli olan yeteneklerdir. Cevap verme, yetkinlik, esneklik, hız diye dört boyuttan oluşmaktadır.

**Çeviklik Sağlayıcıları:** Bu yeteneklerin elde edilebilmesi için gerekli olan araçlardır. Uygulamalar, metotlar, araçlar, işletme, teknoloji, insanlar, inovasyondur.

Sharifi ve Zhang (1999) öncülüğünde diğer araştırmacıların da ortak olarak savundukları işletmenin örgütsel çeviklik yetenekleri Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** İşletmenin Örgütsel Çeviklik Yetenekleri



**Kaynak:** Sharifi ve Zhang (1999, s.11; 2001, s.775)

Burada ifade edilen işletmenin çeviklik sürücüleri, işletmenin sahip olduğu çeviklik yetenekleri ve bu yetenekleri nasıl ve kim tarafından kullanılacağı ile ilgili çeviklik sağlayıcılarıdır. Teknoloji firmaları doğası gereği çevik olması gerekmektedir. Bu çevikliği gerçekleştirmek için stratejik hedef ve amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu çeviklik sürücüleri gerçekleştirmek için hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verme olmak üzere işletmenin sahip olması gereken dört temel yetenek vardır. Sonuç olarak teknoloji firmalarında bu yetenekleri kullanabilecek yöneticiler, liderler ve çalışanlar bulunması gerekmektedir. Ayrıca bunların uyguladıkları yöntem, kullandıkları araç, teknoloji ve takip ettikleri yenilik uygulamaları örgütsel çevikliği sağlayabileceklerdir.

Crocitto ve Youssef (2003) çeviklik yeteneklerinin yanında aynı zamanda çeviklik sağlayıcıları üzerinde durmaktadırlar. Fakat Sharifi ve diğ. (2001, s. 562) değişiklikleri belirlemek ve bu değişikliklere proaktif cevap verme yeteneği olarak bu sağlayıcıları uygun teknoloji ve yeterli teknolojik kapasitesine sahip olmak olarak ifade etmektedir. Bu değişikliklerin hissedilmesi, öngörülmesi işletmenin hem içsel hem de dışsal olarak bu değişikliklere cevap ve tepki vermesidir. Böylelikle işletme, pazar durumlarının ortaya çıkardığı rekabetçi avantajın yeni ve inovatif formları işletmenin örgütsel çeviklik yeteneğini başarmasını etkilemektedir(Teece ve diğ.,1997, ss.522-524). Bu yetenekler örgütsel çevikliğin temelini de oluşturmaktadır. Bu çalışmamızın bağımlı değişkenleri olarak incelediğimiz işletmenin örgütsel çevikliğin yetenekleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

### **3.2.1.Cevap Verme**

Cevap verme yeteneği; Sharifi ve Zhang (1999; 2001), Sharifi ve diğ. (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve diğ., (2006), Shahaei, (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi ve diğ.,(2015) gibi birçok yazar tarafından işletmenin dört temel örgütsel çeviklik boyutundan birincisi olarak belirtilmektedir. Teknolojik ve çevresel değişimden dolayı müşteri istek ve ihtiyaçları zamanla değişiklik gösterebilir. İşletme de bu değişimlere zamanında ve yerinde cevap vermesi gerekmektedir. Eğer bu değişime cevap verirse rekabet avantajını elde edebilir. Zaheer ve Zaheer (1997, s.1496)

tarafından yapılan çalışmada ise cevap verme, işletmelerin çevresel sinyallere tepki verme hızı olarak değerlendirilmektedir.

İşletmenin cevap verme yeteneği; pazardaki değişim, bu değişime hızlı reaksiyon gösterme yeteneğidir. Duyarlılık, algı ve değişikliklerin tahmini, bunların sisteme etkisinden sonra değişimlere hızlı reaksiyonda bulunma, değişimin avantajlarını alma ve kendini (işletmeyi) değiştirme yeteneği (Shahaei, 2008, s.17), değişiklikleri hızlı, reaktif veya proaktif olarak tanımlama, bunlara cevap verme yeteneğidir(Zhang ve Sharifi, 2000, s. 496). Ayrıca işletmelerin çevresel sinyallere tepki verme hızıdır(Zaheer ve Zaheer, 1997, s.1496). Eisenhardt (1989, s. 544) ise cevap vermeyi hızlanma yeteneği olarak belirtmektedir. Bu cevap vermenin, işletmenin değişen çevresel bilgiler hakkında hızlı bir şekilde değerlendirme yapabilmesi bunun sonucunda ise; hızlı bir şekilde karar verme kabiliyeti olarak da ifade edilebilir.

Son yıllarda çalkantılı ve hatta aşırı çalkantılı bir ortamda, firmaların değişikliklere cevap vererek faaliyet göstermesi ve rekabet edebilmesi bağlamında ciddi türbülans ve belirsizlik üretmesi bekleniyordu. Bu bağlamda, işletmelerin tepesinde belirli bir liderlik tarzını ve kuruluşların endüstrilerindeki ve genel ortamdaki hızlı değişimler ve belirsizliklerin üstesinden gelmelerine yardımcı olacak yeni stratejilerin tasarlanmasını ve uygulanmasını beklenmektedir(Hitt ve diğ.,2010, s.437). Ayrıca işletmeler değişime ve çevrelerindeki değişikliklere stratejik yanıtlar vermeye çağrılmaktaydı (Casile ve Davis-Blake, 2002, s.181; Milliken, Martins ve Morgan, 1998, s.580). Oliver(1991)'de işletmelerin kurumsal etkilere yönelik stratejik tepkiler üzerine bir çalışma yapmış, işletmelerin kendi üzerindeki çevresel baskılara cevap vermek için stratejik yanıtları listeleterek diğer araştırmacılara temel oluşturacak bir çalışma sunmuşlardır. Oliver (1991, s.152) çevresel değişikliklere cevap vermeyi beş boyutta özetlemektedir. Bunlar, kabul, uzlaşma, kaçış, meydan okuma ve manipülasyondur. Ayrıca Casile ve Davis-Blake (2002) tarafından yapılan çalışmada, rekabet gücü yüksek piyasalarda faaliyet gösteren firmaların kurumsal değişikliklerin ekonomik sonuçları için daha rekabetçi olmayan ortamlarda daha duyarlı olabileceği fikrini doğrulamaktadır. Tüm bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi araştırmacılar, rekabet gücü yüksek pazarların

müşterilere daha fazla alternatif yarattığını ve işletmelerin hayatta kalabilmek için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmaya zorlamalarını savunmaktalar. Bu da işletmenin örgütsel çevikliğe sahip olması ve çeviklik yeteneklerini kullanmalarıyla ilgilidir.

Örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde temel yetenek olarak cevap verme ön plana çıkmaktadır. Bir işletmenin çevredeki değişiklere cevap verecek farklı stratejileri olabilir. Üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerin çevikliği elde etmek için bir metodoloji geliştirilmesiyle belirli alanlarda değişiklik yaparak piyasaya cevap verebilirler. İşletmenin bunu yapabilmesi için belirli eylemler yapması gerektiğini ifade edilmektedir(Sharifi ve Zhang,1999, s.17; Zhang ve Sharifi, 2000, s.506; Sharifi ve diğ., 2001, s.862). Cevap verme yeteneği, hızlı ve değişen çevre ve teknolojiye yanıt verebilme, işletmeleri ayakta tutan ve rekabet avantajını sağlayan temel unsurlardan bir tanesidir. Becker ve Knudsen (2005, s.753), Sherehiy ve diğ. (2007, s.457) örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu için işletmenin belirli aktiviteler yapmasının gerektiğini savunmaktadırlar. Bu aktiviteler aşağıda Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16:** İşletmenin Değişiklere Cevap Verme Eylemleri

<b>Araştırmacı</b>	<b>İşletmenin Değişiklere Cevap Verme Eylemleri</b>
<b>Sharifi ve Zhang (1999, s.17)</b> <b>Zhang ve Sharifi (2000, s.506)</b> <b>Sharifi ve diğ. (2001, s.862)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişiklere hem reaksiyon göstermesi ve işletmeye entegre etmesi,</li> <li>• Değişimleri iyileştirme,</li> <li>• Stratejik vizyon belirleme,</li> <li>• Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etmektir.</li> </ul>
<b>Becker ve Knudsen (2005, s. 753)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiyat değişimine cevap vermek (tepkide bulunmak) için hızlı karar vermesi,</li> <li>• Müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılama eğilimi,</li> <li>• Ürün geliştirmenin periyodik olarak gözden geçirilmesi,</li> <li>• Dış değişikliklere tepkiler karşı departmanlar arası düzenli toplantılar yapması,</li> <li>• Rakip kampanyalara hızlı cevap vermesi ve uygulaması,</li> <li>• İşletmenin bölümler arası faaliyetlerin iyi koordine edilmesi,</li> <li>• Müşteri şikâyetlerinin alınması,</li> <li>• İlgili işletmenin departmanların ürünlerin değişiklikleri koordine etmesidir.</li> </ul>
<b>Sherehiy ve diğ. (2007, s.457)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme,</li> <li>• Pazar ve işletme çevresindeki değişim ve eğilimlere cevap verme,</li> <li>• Sosyal ve çevresel konulara cevap verme,</li> <li>• İşletmenin hedef ve amaçlarını değişikliklere karşı uyarlayabilmektir.</li> </ul>

Bütün bu çalışmalara bakıldığında, cevap verme yeteneği bir işletmenin teknolojik ve çevresel değişimler sonucu müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme olarak ifade edilebilir. İşletmelerin teknolojik ve çevresel değişimlere cevap verebilmesi için belirli kriterler taşıması gerekmektedir. Eğer bu kriterlere sahipse örgütsel çevikliği başarabilir. Bu kriterler işletmeden işletmeye değişebilir ama genel anlamda olanlar Tablo 16’da özetlenmektedir. Piyasada çok farklı sektör bulunmakta ve her bir sektörün değişime direnç göstermesi doğal olarak farklılaşmaktadır. Örgütsel çevikliğin bu boyutu, başka bir ifadeyle değişimlere cevap verme yeteneği, günümüz işletmelerin en önemli özelliklerinden bir tanesi (Hoyt ve diğ., 2007, s.1587), belki de örgütsel çevikliğin oluşmasının merkezidir.

### **3.2.2.Esneklik**

Bir işletmenin esnek olabilme yeteneği Zhang ve Sharifi (2000, s.508) çevresel değişime adaptasyonu (Sanchez, 1993, s.254), firmaların optimum ölçek büyüklüğüne ulaşabilme, beklenmedik değişikliklere sürekli yanıt verme yeteneği olarak belirtilmektedir(Kundi ve Sharma, 2015, s. 227). Esnek olabilme yeteneği işletmenin istikrarlı olabilmesi, yapısal ve kaynaklarını değişime uyarlayabilmek olarak da ifade edilebilir. Esnek olma yeteneği ve onu gerçekleştirme gerekçesi, işletmenin piyasa payını artırması veya yeni ürün veya teknolojiyi geliştirmesi olarak da tanımlanabilir. Bu esnekliğin amacı müşterilerin isteklerine, çevresel değişimlere ve teknolojik gelişmelere göre işletmeyi esnek kılarak işletmenin kârını maksimize yapmaktır.

Çevik işletmenin esnek olma özelliği, stratejik yönetim alanında geniş bir literatür yelpazesine sahiptir. Dolayısıyla bu alanda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların bazıları üretim esnekliği odaklıyken bazıları da insan kaynakları esnekliğine odaklanmaktadır. Bunların yanı sıra bazı araştırmalar da doğrudan yönetim ve yönetimin benimsediği politikaların esnekliği odaklıdır. Bu nedenle esneklik farklı araştırmacı ve yazarlar tarafından birçok şekilde tanımlanmaktadır. Esneklik, Young-Ybarra ve Wiersema (1999, s.440) tarafından “teknolojik ve rekabetçi değişimin dinamik doğası göz önüne



*alındığında, en üst düzeyde öneme sahip olma”* olarak tanımlanmaktadır. Çünkü rekabet ortamında çok çeşitli değişikliklere cevap vermek için uyarlanabilir kapasite veya örgütsel esneklik gereksinimi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu, işletmenin çevresel değişime adaptasyonu (Zhang ve Sharifi, 2000, 508), işletmelerin planlarını değiştirme, kurumsal değişikliklerini hızlandırma, (Sanchez ve Mahoney, 1996, s.63) ve işletmenin beklenmedik değişikliklere sürekli yanıt veren çok boyutlu bir yapıdır. Ayrıca esneklik, bir firmanın daha düşük girdileri kullanarak aynı çıktıyı üretme kabiliyetini de ifade etmektedir (Kundi ve Sharma, 2015, s.226). Bunun yanı sıra Nadkarni ve Narayanan (2007, s.245) tarafından işletmelerin stratejik eylemler yoluyla stratejik esneklik kazandıkları ve esnek işletmelerin stratejik cevaplarda çeşitlilik sunduğu da belirtilmektedir. Söz konusu esneklik kavramı bir işletmenin dinamik ve rekabetçi ortamların taleplerini karşılama kabiliyetini gösterdiğinden, esnekliğin belirsizliğin yönetimi için temel bir yaklaşım olduğu Sanchez (1993, s.255) tarafından ifade edilmektedir. Dolayısıyla, dinamik ortamlarda bir işletme, bu işletme için mevcut alternatif eylemler ve bu eylemleri örgütsel çeviklik yetenekleriyle işletme örgütsel esneklik yaratarak rekabet avantajı sağlayabilir.

Esneklik, liderlerin veya yöneticilerin işletmelere örgütsel çevikliği sağlamada aynı imkânları kullanarak amaçlara ulaşma ve farklı süreçleri kullanma yeteneğidir (Shahaei, 2008, s.17). Bu süreçler; ürün miktarında esneklik, ürün desen ve yapısında esneklik, işletmenin yapısal esnekliğidir.

Esneklik; farklı süreçleri uygulayabilme ve aynı hedeflere ulaşmak için farklı imkânları kullanma becerisidir (Zhang ve Sharifi, 2000). Örgütsel esneklik ise bir işletmenin üretim kapasitesindeki esneklik, örgütsel değişimdeki esneklik ve personelin yeni teknolojiye uyum esnekliği olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve diğ., 2001, s.859).

Sonuç olarak, bir işletmenin esnekliği, bir taraftan işletmenin değişen çevreye ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi diğer bir taraftan ise yönetimde dinamikliği gerektiren etkileşim olgusu olarak ifade edilebilir. Volberda (1996, s.361), bu iki durumun denge içinde olması gerektiğini vurgulayarak bu etkileşimi vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin esnek

olması ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması durumu birbirleriyle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçları arttıkça veya çeşitlendikçe işletmede kendi iç ve dış yapısını bu ihtiyaçlara göre esnek tutması gerekmektedir. Bunu başarabildiği zaman örgütsel çevikliğini sağlayacak ve rekabet ortamında rakipleriyle yarışabilecek ve dolayısıyla varlığını sürdürebilecektir. Ayrıca bunun yanı sıra esnekliğin iki sürekli değişen iki olgunun ( işletme tasarımı ve yönetim) etkileşiminin sonucu olduğu gerçeğine dayanarak, bu ikiliğin geliştirdiği iki ayrı görevde bulunabileceğini Volberda (1996, ss.361-363) tarafından ifade edilmektedir:

- Bir işletmenin tasarım görevi: Örgüt doğru zamanda, doğru şekilde cevap veriyor mu? Başka bir ifadeyle müşterilerin isteklerine, onların ihtiyaç duyduğu zamanda ve şekilde cevap verip vermediği ile ilgili olmasıdır.
- Bir işletmenin yönetsel görevi: Yöneticiler çevresel değişime doğru zamanda, doğru şekilde tepki verir mi? İşletmenin yönetimde yer alan yöneticiler ve liderler bu değişimlere doğru şekilde tepki verip vermemesi ile ilgili olmasıdır.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi esneklik, işletmenin beklenmedik çevresel durumlara karşı dinamik yeteneklerini oluşturması, işletmenin sahip olduğu iç kaynaklarıyla (çalışanlar, makineler, teçhizat, mimarı yapı vb.) müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere doğru zamanda doğru şekilde cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu değişimi sağlayacak ve bunu dinamizmi sürdürecektir sadece yöneticiler değil aynı zamanda işletmenin tüm üyeleri de dinamik yetenekler geliştirmesiyle başarılabilir.

### **3.2.3.Hız**

Hızlı davranabilme yeteneği, bir işletmenin değişime karşı yeni bir bilgiyi geliştirmesi veya değerinin farkına varma kabiliyeti, inovasyon yetenekleri açısından önemlidir. Bu kapasitenin gelişimi işletmenin değişime hızlı uyum sağlayabilme yeteneğini kullanabilmesine bağlıdır. Özellikle, doğru zamanda ve doğru karar vermekle işletme örgütsel çevikliği sağlayabilir. Aksi takdirde her oluşan değişime belirli bir plan yapmadan sadece değişimlere cevap vermek

işletmeye çeviklik sağlamayabilir. Christopher'a (2000, s.42) göre örgütsel çevikliğin bu temel yeteneği, uygun teknoloji, ürün ve hizmet kalitesi, entegrasyon ve uyum gibi özelliklerden oluşmaktadır. Eisenhardt (1989, s.549) işletmelerin değişimlere hızlı reaksiyon göstermeleri yöneticilerin stratejik karar vermesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca stratejik karar süreci ne kadar hızlı olursa, yüksek hızlı ortamlarda performans o kadar artmaktadır.

Örgütsel çevikliğin cevap verme ile hızlı davranabilme yetenekleri arasında güçlü bir bağ vardır. Nitekim bazı araştırmacılar (Sharp ve diğ. 1999, s.157; Gunasekaran ve Yusuf, 2002, s.1357; Lin ve diğ. 2006, s.356; Jain ve diğ. 2008, s.6649) değişikliklere nasıl tepki verecekleri konusunda bir karar verildikten sonra, işletmelerin bu kararları hızlı bir şekilde uygulayabilmeleri gerektiğini önermektedir. Bir etkinliği mümkün olan en kısa sürede tamamlama yeteneği (Zhang ve Sharifi, 2000, s.508) başka bir ifadeyle işletmeleri en kısa zamanda bir faaliyeti yapabilme (Christopher, 2000, s.37) veya işletmenin çevresindeki değişikliklere hızla cevap verebilme yeteneğidir (Hoyt ve diğ., 2007, s.1573; Shahaee, 2008, s.15). Liderler veya yöneticiler bu yetenekle ilgili doğru karar verip doğru zamanda bu yeteneği kullanmakla işletmeye örgütsel çeviklik sağlayabilirler. Fakat her oluşan değişime belirli bir plan yapmadan sadece değişimlere cevap vermek işletmeye çeviklik sağlayamayabilir. Önemli olan doğru karar vermekle hızlı ve zamanında değişime cevap verebilmektir. Yöneticiler ve liderler işletmeye çevikliği sağlamak için hızlı karar verebilir ama bu karar verme işletmenin hem işleyişine hem de üretim süreçlerine uyumlu olmalıdır. Örneğin yeni çıkan bir teknolojik ürünü üretmek için yöneticiler bu ürünü, üretimini hızlı bir şekilde direktif edebilir fakat işletmenin bu alanda alt yapısı, uygun personel, kaynak, çevre ve teknolojiye uyumlu olup olmadığını analiz ettikten sonra işletmeye hızlı bir şekilde adapte edebilir. Eğer bunların hiç biri uygun değilse yönetici veya lider boşa kürek çekmiş olabilir. Christopher'a (2000, s.39) göre örgütsel çevikliğin bu temel yeteneği stratejik hız, uygun teknoloji, ürün ve hizmet kalitesi, entegrasyon ve uyum gibi özelliklerden oluşmaktadır. Eisenhardt (1989, ss.549-569) ise işletmelerin değişimlere hızlı reaksiyon göstermeleri yöneticilerin stratejik karar vermesiyle ilgili olduğunu ve kararların hızını artıran bazı durumların olduğunu da savunmaktadır. Bunlar;

- Gerçek zamanlı bilgilerin kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yüksektir.
- Eş zamanlı kabul edilen alternatiflerin sayısı ne kadar fazla olursa, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yüksek olur.
- Deneyimli danışmanların kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artar.
- Aktif çatışma çözümü kullanımı ne kadar büyükse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artar.
- Kararlar arasındaki entegrasyon ne kadar büyük olursa, stratejik karar sürecinin hızı o kadar yüksek olur.
- Stratejik karar sürecinin hızı ne kadar büyük olursa, yüksek hızlı ortamlarda performans o kadar artar.

Yeni ürünler piyasaya hızlı sürme zamanı, ürün ve hizmetlerin teslimat hızlılığı ve zamanlaması, hızlı işlem süresi (Sharifi ve Zhang, 1999, s.16; Zhang ve Sharifi, 2000, s.508; Sharifi ve Zhang, 2001, s.790) olarak ifade edilen örgütsel çevikliğin bu yeteneği, ayrıca hızlı öğrenme, görevleri ve işlemleri gerçekleştirme, mümkün olan en kısa sürede değişiklik yapma, çalışma saatleri ayarlama, üretim zamanı değişikliğini gerçekleştirme, ürün ve hizmet sunum zamanı, öğrenme zamanı ve değişime adaptasyon zamanı olarak da ifade edilmektedir(Sherehiy ve diğ., 2007, s.457).

Örgütsel çevikliğin hız boyutu, bir işletmenin üretimden nihai hedefe kadar ürettiği ürün veya sunduğu hizmeti en etkili ve en kısa zamanda gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yöneticiler veya liderler değişen çevre ve teknolojiye hızlı adapte olması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa zamanda karşılama olarak da ifade edilebilir.

### **3.2.4.Yetkinlik**

Örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu diğer üç yeteneğini kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Çünkü işletmenin bir olayı gerçekleştirebilme yeteneği o işletmenin yetkinliğini kullanabilmesiyle ilgidir. Yetkinlik; işletmenin hızlı ve esnek olması sağlama yeteneğidir. Eğer işletme bunu sağlarsa hem hızlı

hem esnek hem de değişime cevap verebilecek yetkinliği var demektir. Yetkinlik, Teece ve diğerlerine (1997, s. 510) göre değişen iş çevresine uyum sağlamak için var olan veya olabilecek yetenekleri yenileyebilme kabiliyeti ve kapasitesidir. Ayrıca işletme hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme kabiliyetidir ( Sharifi ve Zhang, 1999, s.17).

İşletmenin esnek olması, hızlı olması, değişen evre ve teknolojiye ayak uydurabilmesi işletmenin örgütsel çeviklik yetenekleriyle ilgilidir. Örgütsel eviklik yeteneklerinin sonucusu olan yetkinlik, aslında diğer üç yeteneğini kullanabilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Ayrıca yetkinlik, işletmenin hızlı ve esnek olmasını sağlama yeteneği olarak da ifade edilebilir. Bu da bir bakıma işletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerin dinamikliğiyle ilgilidir. Dinamik kavramıyla ifade edilmek istenen değişen iş çevresine uyum sağlamak için var olan veya olabilecek yetenekleri yenileyebilme kabiliyeti ve kapasitesidir(Teece ve diğ.,1997, s. 509). Yetkinlik, değişen ve gelişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde işletmenin örgütsel becerilerinin, kaynaklarının ve yetkinliklerin değişen çevreye uyarlanarak kombine edilmesi, yeniden düzenlemesi anlamında kullanılabilir.

İşletmeler var olan faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan mevcut temel yeteneklerini geliştirecek diğer yandan ise rekabet üstünlüğünü elde etmek için bu yeteneklere dinamizmi kazandırması gerekecektir. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri dinamik yeteneklere dönüştürmesi veya entegre etmesi ile bu yeteneklere dinamizmi kazandırabilir. Değişen evre koşullarında işletmeler rekabet avantajını nasıl sürdüreceği günümüzde işletmelerin temel bir sorunu haline gelmiştir. Bu soruna Teece ve diğ., (1997, s. 515) hızlı değişen çevreye ayak uydurma firmanın bu çevresel etkenlerinin firmaya entegre yeteneği olarak tanımladıkları dinamik yetenekler kavramıyla cevap vermektedirler. Barreto (2010, s.271) işletmenin sahip olduğu bu dinamik yetenekleri bir işletmenin fırsat ve tehditleri hissetmek için onun eğilimi tarafından oluşturulan sorunları, zamanında pazar odaklı karar vermek ve işletmenin kaynak temelini değiştirmek için sistematik bir şekilde çözme potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Bu yeteneklerin işletmenin kendisine özgü olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle işletmenin ürettiği ürün veya hizmet eğer başka bir işletme tarafından

taklit ediliyorsa o zaman bu yetkinlik olarak ifade edilmeyebilir. Çünkü bir yetkinliğin bir işletmeye ait dinamik yetenek olarak ifade edilecekse o zaman o işletmeye has olması ve başka işletme tarafından taklit edilmemesi gerekmektedir. Koçel (2014, s.447) bu yetkinliği, bir işletmeyi diğer bir işletmeden ayıran, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen bilgi beceri ve kabiliyetler olarak tanımlamaktadır. Rakipler bunları göremediği için kolayca taklit edilemez ve başka bir firmaya entegre olamazlar (Özbay, 2004, s.10; Prahalad ve Hamel, 1990, s.82).

Prahalad ve Hamel'e (1990, s.81) göre işletmenin sahip olduğu bu temel yetkinliklerin üç özelliği vardır. Bunlar;

- Piyasaların geniş bir yelpazesine potansiyel erişimi sağlaması,
- Nihai üründe algılanan müşteri faydasına önemli bir katkıda bulunması,
- Rakipler tarafından çok zor taklit edilmesidir.

Dolayısıyla yetkinlik yukarıda sayılan işletmenin üç örgütsel çeviklik yeteneğinin işletmeye uyarlayabilme kabiliyetine sahip olabilme (Shahaei, 2008, s.15) ve işletme hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme kabiliyeti olarak da ifade edilebilir(Sharifi ve Zhang, 1999, s.17).

Literatürde, işletmelerin tepki verebilme yeteneği ve hızlı bir şekilde yeni ürünler geliştirmesi konusunda esneklik göstermesi gerektiğini (Teece ve diğ., 1997, s.523) geniş fikir birliğine yetkinliklerin bir firmanın sıradan kapasiteleri ile ters orantılı olduğunu(Winter, 2003, s.994), ürün geliştirme, iş birlikleri ve işletme için değer yaratan stratejik karar verme gibi örgütsel ve stratejik süreçlerde ikamet etmek olarak ifade edilmekte ve bir işletmenin rekabet avantajını sağlaması, sahip olduğu kaynak ve kapasiteden ziyade bu kaynak ve kapasiteyi çevreye ve teknolojiye uyumlaştırma yetkinliğiyle olabileceği Eisenhardt ve Martin (2000, ss.1106-1110) tarafından savunulmaktadır. Gerçekten de, yazarlar, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin gerekli ancak yetersiz olduğunu ve uzun vadeli bir rekabet avantajı elde etmek için mevcut kaynak yapılandırmalarını iyileştirmek için kullanılabileceğini göstermektedir.

### 3.3.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN YARARLARI VE GEREKSİNİMİ

Çevre değişiklerinin karmaşıklığı, piyasanın istikrarsızlığı, rekabetin fazla olması ve değişimlerin öngörülmezliği günümüz işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Bunun sonucunda da liderler ve yöneticiler işletmelerinin tasarımlarını hem esnek olacak şekilde hem de rekabet avantajını sağlamak için müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutacak biçimde organize etmektedirler. İşletmeler, çevresinde oluşan yeni şartlara uyum sağlamaları, varlıklarını sürdürmeleri için örgütsel çevikliğe sahip olması gerekmektedir. Bu da doğal olarak o işletmelerin yöneticilerinin veya liderlerinin işletmeyi bu çevikliğe adaptasyonunu sağlaması sonucu işletmeyi çevik yapabilecektir.

Küreselleşme birçok endüstride rekabetin artmasıyla iş dünyasını etkilemektedir. Bundan dolayı işletmelerin günümüzde yer aldığı çevre sürekli değişmekte ve işletmeler daha çok zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. İş dünyasında hedef kitle olan müşteriler artık lokal değil global alışveriş yapması işletmenin de oluşan bu rekabetten avantajlı çıkması için bu global müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu zorlukların üstesinde gelmek ve küreselleşen müşteriye memnun etmek için işletmeler rutin değil aktif olması, reaktif değil proaktif olması, statik değil çevik olması gerekmektedir. Böylelikle oluşan çevre ve teknoloji değişimine de adapte olup rekabet avantajını elde edebilir. Özellikle teknoloji üreten ve dağıtan teknoloji firmaları gibi birçok işletme için, örgütsel çeviklik rekabet etmek ve hayatta kalmak için bir gereklilik olarak kabul edilir(Sharifi ve Zhang, 1999, s.9). Çünkü çeviklik işletmelere sürekli değişime yanıt verme ve yeni fırsatlardan yararlanma becerisi kazandırır (Charbonnier-Voirin, 2011, s.120). Ayrıca işletmeler müşteriler, teknoloji, insanlar, finansal sermayeler ve diğer girdiler için rekabet olduğu varsayıldığı bir ortamda uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri hem dinamik yeteneklerini kullanabilme (Teece, 2009, s.84) hem de müşterinin istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermesi, işletmelerin içinde ve şirketler arasındaki işbirliği ve değişim için bir işletmenin kurulması ile ilgilidir(Ambe, 2010, s. 7). Dolayısıyla işletmeler var olan bu global değişimlere karşı ve pazardaki fırsatlara ne kadar hassas ve bu fırsatlardan ne kadar haberdar olurlarsa varlıklarını da daha uzun vadede ve

rekabet avantajını kazanarak devam ettirebilirler. Bu da hiç şüphesiz işletmelerin örgütsel çevikliğe sahip olmasıyla olabilir.

Ticaret ve pazarlama dünyasında sınırların ortadan kalkmasıyla küreselleşen pazarlar, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Bu sebeple; işletmelerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve oluşan değişimlere ayak uydurabilmeleri için kendi içlerinde yapılması gereken faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bunların gerçekleşmesi içinde liderlerin hiç şüphesiz işletmenin dinamik yeteneklerini etkin ve en hızlı kullanması gerekmektedir. Eğer bunları başarırlarsa örgütsel çevikliği sağlamış olur ki bu da işletmenin değişen bu hızlı teknolojiye ve çevreye ayak uydurması ve adapte olmasını oldukça kolaylaştırır.

Ticaret ve pazarlama tarihi boyunca işletmeler sürekli rekabet halinde olmuşlar ve örgüt iklimi değişikliğine adapte olmaya çalışmışlar(Christian ve diğ., 1999, s.28). Günümüzde ise bu rekabet çevrenin ve teknolojinin de etkisiyle gün geçtikçe daha da artmaktadır. Bunun yanında değişen döviz kurları, hükümet politikaları, piyasa faiz oranları, enflasyondaki düşüş ve yükselişler gibi etkenler bunu daha da fazla artırmaktadır. Ayrıca küreselleşme ve yukarıda ifade edilen bu hızlı değişimler yöneticilerin çevik yeteneklerini kullanmalarını biraz daha zorunlu kılmaktadır. Bu da işletmelerin günümüz çevre ve teknolojiye ayak uydurması için liderlerin davranışların yeterince esnek olması ve iş görenlerin bu davranışa uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Değişim ve belirsizlik iş hayatında yönetimin üzerinde durduğu önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin hızla gelişen çevre ve teknolojinin işletmeye adapte etmesi için liderlerin veya yöneticilerin öngörülemeyen, hissedilemeyen veya işletmeye entegre edilemeyen değişim karşısında örgütsel çevikliği maksimum düzeyde kullanması gerekmektedir.

Dinamik ve değişen işletme çevresini yönetmek ve hayatta kalabilmek için işletmeler dolayısıyla bu işletmeleri yöneten liderler ve yöneticiler her dönem işletmeyi ayakta tutacak, varlığını sürdürebilecek yeni çözümler aramışlardır. Bu dinamizme karşı öncelikle işletmenin çevreye uyumunu daha sonra işletmenin esnek olmasına önem vermişler. Günümüzde ise bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilmek olarak ifade edilebilen örgütsel çeviklik kavramı olmuştur.



Gerek küçük işletmeler gerekse büyük işletmelerin bu kadar hızlı değişen çevreye adapte olmaları, bu çevrede oluşan değişimlere uyum sağlamaları, belirsizlikten kaçınmaları ve en önemlisi beklenmedik gelişmelere hazırlıklı olmaları günümüzde karşı karşıya kaldıkları önemli sorunların başında gelmektedir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için hem işletmenin sahip olduğu dinamik yetenekleri kullanarak çevik olması hem de liderlerin ve yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yeni yollar araması gerekmektedir. İşletmeler açısından rekabetin artık küresel olması, gelişen ve hızla değişen teknoloji, bu değişime ve hıza ayak uydurarak tüketiciyi memnun etmesi işletmelerin liderlerin dinamik yeteneklerini kullanması ve çevik olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla teknoloji ve çevrenin dinamik etkisiyle müşterilerin isteklerinin hızla değişmektedir. İşletmenin bunlara cevap verebilmesi için müşterinin memnuniyetini maksimum yapmasıyla hayatta kalabilir. Bunun için de işletmelerin çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetimde işletmelerin bu denli dinamik çevrede rekabet üstünlüğünü sağlamak için çeviklik düzeylerini de en üst düzeye çıkarması gerekmektedir.

### **3.4.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ BAŞARMA**

Örgütsel çeviklik işletmenin değişime adapte olmak ve rekabet gücünü korumak (Young, 2013, s.8) ve rekabet avantajı sağlamak için çevrede oluşan değişimlere cevap verebilme yeteneğidir. Bu yeteneği başarmak için işletmenin belirli yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Young (2013, ss.8-9)yaptığı çalışmada bu yetenekleri üç grupta ifade etmektedir.

Birincisi, özümleme kapasitesi de olarak ifade edilen,organizasyonun kapasitesidir. Başka bir ifadeyle değişimlere hızlı tepki verme kapasitesidir. Bu işletmenin var olan kaynaklarını esnek bir şekilde yeni yöntemlerle kullanabilmesi olarak da ifade edilebilir.

İkincisi, işletmenin piyasayı okuma yeteneğidir. Bu da işletmeye gelişme ve büyüme için potansiyel fırsatlar belirlemesine fırsat tanınması ve işletmenin bilgiyi değer yaratan eylem haline dönüştürebilmesidir.

Üçüncüsü, işletmenin örgütsel öğrenme kapasitesidir. Bu yetenek, verimli yönetim ve elde edilmiş örgütsel bilginin entegrasyonunu gerektirir. Başka bir ifadeyle insan kaynaklarının yeteneklerini işletmenin stratejik planıyla uyumlaştırmasıdır(Charbonnier-Voirin, 2011,s.120). Bu da iyi bir koordinasyonla birlikte, yeterli destek ve iletişim sayesinde örgütsel çeviklik başarılabılır.

### **3.5. İŞLETMELERDE LİDERLERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE KATKISI**

Örgütsel çevikliğe sahip olan işletmelerin özelliklerinden bir tanesi de liderlik kavramıdır. Bu yüzden liderlik sadece bireysel olarak değil aynı zamanda çeviklik bağlamında işletmenin kendisiyle de ilgilidir. İşletmelerin çevik olmasını sağlayan etmenlerin en önemli olanlarında birisi doğal olarak o işletmelerdeki liderlerdir. Değişen çevreye karşı işletmelerde bulunan liderlerin hızlı karar verebilmesi, değişime uyum sağlayarak bu değişimlere etkin cevap vermesi gerekmektedir. Joiner (2009), liderin çevik olması gerektiğini vurgulamakta ve liderliği “*Hızlı değişim koşullarını ve karmaşıklığı takiben işletmeyi etkin bir şekilde yönetme kabiliyeti*” olarak tanımlamaktadır. Buna benzer Horney ve diğ. (2010, s.33) liderin çevik olmasını iş dünyasında değişimleri sezen ve değişimlere cevap verebilen, hızlı ve esnek davranan kişi olarak ifade etmektedir. İşletmelerde var olan liderlerin esnek olması ve çevreye hızlı adapte olması gerekmektedir. Her ne kadar esneklik ve çeviklik bir birbirlerine benzeyen kavram olsa da Joiner ve Josephs (2007, s.6) liderler veya yöneticiler esneklik ve uyarlanabilirlik üzerine liderlerin çevikliği tercih ettiklerini belirtip liderliğin çevikliği doğrudan örgütsel çevikliğe benzediğini ifade etmektedirler. Ayrıca liderliğin; çevikliği, karmaşık, hızla değişen koşullar altında akıllıca ve etkili bir işlem yapabilmek olduğunu ifade etmektedirler. Özellikle dönüşümcü özellikler taşıyan lider ve yöneticiler işletmelerin çevik olmasını daha fazla artırabilirler. Çünkü DeRue ve diğ. (2012, s.270) bireylerin yeni bir iş atamayı üstlenen bir lider gibi daha karmaşık ve belirsiz görevlerle meşgul olmaları ve daha dinamik ve belirsiz durumlara girmeleri ve bunu gerçekleştirirken denemelerde bulunmaları liderlik için daha doğru zihinsel modeller, daha güçlü bir öz-yeterlik ve liderlik kimliklerini geliştirirler. Bu da dönüşümü sağlayabilen liderin,

insanların önceki gösterdiği performans ve rollerden ziyade yeni roller taleplerini öğrenme ve bunlara uyum yeteneğini ifade eder. Ayrıca bu değişimlere uyum sağlama Aydemir'in (2008, s.150) de ifade ettiği gibi, daha çok dönüşüm odaklı stratejilerin uygulanmasında yöneticilerce dikkate alınmakta ve dolayısıyla, dönüşümde insan merkezli stratejiler geliştiren yöneticiler, dönüşüm kavramıyla tanımlanmakta, böyle liderler, sürekli olarak işletmenin başarısını artırma yönünde çaba sarf etmektedir. Bu tür yöneticiler ve liderler, sürekli olarak işletmenin başarısını artırma yönünde çaba gösterip belirlenen hedeflere ulaşıldığında, yeni hedef belirleyerek işletmenin sürekli büyümesi, gelişmesi ve etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadırlar. Bu da işletmenin örgütsel çeviklik oranını artıran liderlerle başarılabilir. Bu gelişmeler sonucunda, ortaya çıkan başarılar işletmenin sahip olduğu varlıklarını sürdürmeleri, kârını ve değerlerini maksimize etmeleri için işletmelerin, çevik ve aynı zamanda dinamik olmalarını gerektirmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda etkili ve söz sahibi olmaları, pazar ve çevredeki değişime adapte olmalarına bağlıdır. Örgütsel çeviklik bir anlamda değişime adapte olmaktır. Kotter (2009, s.42) yaptığı çalışmada işletmelerin başarılı veya başarısız olmasının değişimle ilgili olabileceğini ve bunun da liderle ilgili olabileceğine inanmaktadır. İşletmenin lideri bu değişimlerin üstesinde gelebilir, değişime uyum sağlayarak bu değişimi işletmenin lehine kullanabilir. Bu da işletmenin örgütsel çevikliğiyle ilgilidir. Bu çevikliği işletmenin bünyesine entegre etmek için değişimi kabul etmeli ve bunu da dönüştürücü liderler başarılabilir. Kotter (1999, ss. 76-91)bu örgütsel değişimi liderlere rehberlik edecek yol haritasını sekiz adımda belirlemiştir. Kotter, bu sekiz adımı aşağıdaki gibi sıralamaktadır. Bunlar;

- İvedilik (aciliyet) duygusu oluşturmak,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonunu biçimlendirmek,
- Bir vizyon belirlemek,
- Vizyonu iletmek,
- Çalışanlara vizyona göre hareket etme yetkisi vermek,
- Kısa vadeli kazanımları oluşturmak ve planlamak,
- İyileştirmeyi pekiştirmek ve daha fazla değişim meydana getirmek,

- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmaktır.

Bütün bu özellikler ve durumlar göz önüne alındığında işletmenin sürekli çevrede ve pazarda oluşan değişime adapte olması, değişimi işletmeye entegre etmesi, işletmenin örgütsel çevikliğiyle ilgilidir. Bu değişime adapte olması örgütsel çevikliğin esneklik, cevap verme, yetkinlik ve hız faktörleriyle doğrudan ilgili olabilir. Bu faktörler çerçevesinde yukarıda sıralanan özellikleri kendisinde toplayan liderler yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla yetinmeyerek, işletme içinde ve dışında değişime öncülük eden yöneticilerdir (Özalp, 2000, s.332). Doğru bilgilerin ve alternatiflerin sayısının fazla olması, tecrübeli danışmanın olması, kararların işletmeye entegrasyonun hızlı olması stratejik kararlarla ilgili olabilir. Bu kararları veren liderler çevredeki değişimi araştırması ve öğrenmesi, bu bilgileri işletmelerin kullanacağı hale dönüştürmesi ve işletmeye adapte etmesi için lider yetenekleriyle gerçekleştirilebilir ve bunu sağlayabilecek liderlerdir (Tüfekçi, 2006, s.79).

İşletmenin örgütsel çevikliğe ve dinamiğe sahip olması, sahip olduğu bu temel dört yeteneğinin başka bir işletme tarafından taklit edilmemesi, işletmeye özgü olması gerekmektedir. Bu dinamik yetenekleri işletmeye uyarlayacak, işletmeyi çevik, atik ve dinamik tutacak en önemli unsurlardan bir tanesi lider olabilir. Çünkü dinamik yetenekleri; işletmede asıl karar veren(ler) tarafından uygun görülen ve yapılandırılan kaynakları ve rutinleri tekrar yapılandırma yetenekleridir (Zahra ve diğ., 2006, s.920). Örgütsel çevikliğin bu yeteneklerini işletmenin çalışanların kullanmasını kolaylaştıracak ve onları motive edecek, onlara yol gösterecek liderlerle sağlanabilir. Bu liderler, çalışanlarını tanımladığı vizyon çevresinde toplayabilen ve onları bu vizyona ulaşmak için motive edebilen, çalışanlarını yeni perspektiflerden bakan kişilerdir (Booms, 2009, s.15).

### 3.6.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİKLE İLGİLİ YURT İÇİNDE VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü'nde bir grup araştırmacı tarafından 1991' de ilk defa çeviklik kavramından söz edilmiş, örgütsel çevik pazarın değişen ihtiyaçlarını (müşteri istekleri, hız, esneklik vb.) hızlı bir şekilde karşılamak için üst düzey üretim sistemi olarak ifade edilmektedir(Yusuf ve diğ., 1999, ss. 34-36). Charbonnier-Voirin, (2011, s. 122) yeni bir üretim sistemi olarak çevikliği ele almış, Amerikan teknoloji sektörü ve bilgi teknoloji firmaları çevikliğe adapte olduğunu ifade etmektedir. Worley ve Lawler (2010, s.194) çevikliğe yeni bir anlam yükleyerek iç ve dış kaynaklardan değişim ihtiyacını hisseden, bu değişiklikleri gerçekleştiren dinamik bir organizasyon tasarım yeteneği olup pazarlama ve sanayi rekabetinden işletmenin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılama olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel çeviklikle ilgili hem yerel hem de yabancı yazında farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları örgütsel çeviklik yeteneklerine odaklanırken bazıları da örgütsel çevikliği başka değişkenlere ilişkilendirmiştir. Bunlara örnek vermek gerekirse örgütsel çeviklik, değişime uyum ve değişime tepki verebilme yeteneği (Tan, 1998; Yusuf ve diğ., 1999; Huang, 1999), değişime hazır olma ve değişime reaksiyon gösterme yeteneği (Shafer ve diğ.,2001; Lin ve diğ., 2006; Kassim ve Zain, 2004, Ganguly ve diğ., 2009), kaynakları değiştirebilme yeteneği (Almahamid ve diğ., 2010) gelecekteki pazar koşullarına tepki olarak işletmenin içsel yapısını değiştirme yeteneği (Worley ve diğ., 2014; Goldman ve diğ., 1995) ve gelecekteki fırsatları öngörüp bu fırsatları işletmenin lehine dönüştürme yeteneği olarak (Heisterberg ve Verma, 2014; Setili, 2014; Dubey ve Gunasekaran, 2014) incelenmiştir. Ayrıca başka araştırmacılar tarafından da farklı değişkenlerle örgütsel çeviklik değişkeni ilişkilendirilmiştir. Örneğin Latham (2014) örgütsel çevikliğin ekiplerin çıktılılarıyla, Hüseyinov (2010) insan kaynaklarının stratejik yönetimiyle, Young (2013) örgütsel çevikliğin hizmet sektöründe liderlik uygulamalarıyla, Chou (2014) örgütsel değişim sırasında dönüştürücü liderlikle, Veiseh ve Eghbali (2014) örgütsel yaratıcılıkla, Karimi ve diğ. (2016) dönüştürücü liderlik stiline

üniversitede örgütsel çeviklik bileşenleriyle, Khoshlahn ve Ardabilia (2016) ise kurumsal çevikliğin hizmet geliştirmenin tahmin edilmesiyle ilişkilendirmiştir.

Son dönemlerde örgütsel çeviklik, stratejik yönetim, üretim, pazarlama ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplinde incelenmiştir. Sonuç olarak bu da örgütsel çevikliğin farklı şekillerde tanımlanmasına, farklı alan ve disiplinlerde farklı boyutlarının incelenmesini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel çevikliğin kendine has üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Birincisi, örgütsel çeviklik 'yüksek hızlı' ortamlarda (Eisenhardt, 1989, s.549) hızlı karar verme (Judge ve Miller, 1991, s.449) ve örgütsel değişim hızı olarak tanımlanmaktadır.
- İkincisi, örgütsel çeviklik, işletmenin esnek yapısı ve stratejik esneklik örgütsel değişimin kolaylığı olarak tanımlanır (Bahrami, 1992, s.35; Hayes ve Pisano, 1994, s.78). Esneklik ve stratejik esneklik yapıları çoğu zaman örgütsel çevikliğin önemli bir yeteneği olan “hız”ı bir unsur olarak algılamakla birlikte, yapılan tanımlar değişim hızından çok değişim kolaylığına odaklanmaktadır. Örgütsel çevikliğin öncüleri olan değişimin hızı ve kolaylığı farklı araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Örneğin içsel örgütsel yapı değişikliği (Matusik ve Hill, 1998), stratejik birleşmeyi destekleyen dışsal örgütsel yapı değişikliği (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999) ve artan ürün çeşidi (Worren ve diğ., 2002). Bu araştırmalar değişen çevre koşullarına göre örgütün hem dışsal hem de içsel olarak değişime uyumu ve esnekliği üzerinde durmaktadır.
- Örgütsel çevikliğin üçüncü önemli özelliği, Sambamurthy ve diğ. (2003, s.1) tarafından yenilik için fırsatları saptama ve gerekli varlıkları, bilgiyi, hız ve sürprizlerle olan ilişkileri bir araya getirerek bu rekabetçi piyasa fırsatlarını yakalama yeteneği olarak tanımlanan sezme ve cevap verme mekanizması varlığı olarak ifade edilmektedir.

İleri ve Soylu (2010, s.25) yaptıkları çalışmaların sonucunda çeviklik sağlayıcıların işletmenin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptamışlardır. Rekabet kriterlerindeki ve pazardaki değişim faktörler çeviklik zorlayıcıları olarak ifade edilmekte ve işletme performansı üzerindeki olumsuz

etkisini azaltmayı sağlamaktadır. Bundan dolayı rekabet kapasitesinin çeviklik zorlayıcılar ile önemli alanlarının önemli alanları arasında ilişki kurmak gerektiğini ifade etmektedirler.

Worley (2010) sürdürülebilir performans için çevikliğin gerekliliğini savunmakta, Hüseyinov (2010) ise yaptığı çalışmada örgütte çalışan tüm personelin işletmenin temel değerlerini benimseyerek katılımcı davranması sonucu gerek süreçlerde hızlilik artmış gerekse maliyetlerde azalış olurken verimlilik de arttığını tespit etmiş ve bunun da örgütün çevik olmasıyla ilgili olduğunu savunmaktadır.

Young (2013) hizmet sektöründe çeviklik uygulamalarında liderliğin etkisi üzerine çalışma yapmıştır. İki üniversite ve bir banka olmak üzere üç kurumdan topladığı verileri analiz etmiş ve örgütlerde uzun döneme odaklanan ve uygulanan liderlik davranışları çevikliği artırabileceği sonucuna varmıştır.

Pricewaterhousecoopers'nin (akt: Keçecioğlu ve Oktay, 2010, s.71) 112008 Küresel CEO gözleminde 1100 kişiye "Rekabetçi avantajın algılanan kaynakları nedir?" diye sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar;

- Değişime uyarlanma yeteneği,
- Başarılı işbirliği ortaklıklarını hayata geçirilme yeteneği,
- İyileştirilen müşteri hizmetleri,
- Kilit kabiliyetlere ulaşmak ve elde tutmak,
- Teknoloji buluşçuluktur.

Yine aynı raporda CEO'lar açısından kritik kabiliyetler olarak aşağıdaki konuları belirtmişlerdir. Bunlar;

- İçsel ve dışsal değişimlere hızlı bir biçimde uyarlanma yeteneği,
- Diğerlerini geliştirme ve öncülük etme yeteneği,
- İş birliği yapma yapabilirliği,
- Yaratıcılık ve buluşçuluk,
- Riski önceden tahmin etme ve yönetme yeteneğidir.

Araştırma sonuçlarına verilen yanıtlara bakıldığında günümüzde en fazla istenilen konu çeviklik ve dinamikliktir. Dolayısıyla bu dinamikleri kullanarak işletmeyi çevik kılacak lider ve yöneticilerin olmasıdır.

İnsan sermayesi gibi önemli bir konuda dahi işletmelerde bulunması gereken üç önemli unsur vardır. Bunlar yetenekli lider, örgütsel bağlılığı olan yetenekli çalışan ve bu iki grubun beraber çevresel değişimi yönetmesidir. Başka bir ifadeyle çevresel dinamizmi yönetme ve örgütsel çeviklikteki yetkinliği artırmak için yetenekli lidere çalışana sahip olma ve bunların örgütsel bağlılığını korumaktır. Nasomboon(2014, s.78) yaptığı çalışmada işletmeler öngörülemeyen, dinamik ve sürekli değişen ortamlarla başarıyla ilgilenebilirler. Bu nedenle, liderlik özellikleri daha çevik örgütleri etkileyebilir ve lidere bağlılık, işletmenin örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda Nasomboon, (2014, ss.80-81) özellikle türbülans dönemlerinde işletmenin performansı üzerinde çevikliğin büyük ölçüde etkisinin var olduğunu ifade etmekte ve örgütsel çevikliğin insan kaynakları uygulamaları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu savunmaktadır.

Genel kavramsal çerçevede yukarıdaki bilgiler göz önüne alındığında örgütsel çeviklik dört boyut üzerine temellendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla akademik açıdan bakıldığında bu dört boyut (hız-esneklik-yetkinlik-cevap verme) araştırmamızın temelini oluşturmaktadır. Bu bileşenlere ilişkin yapılan bazı çalışmalar ve bu boyutlarla ilişkin tanımlar Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17:** Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

	BOYUT	TANIM	YAZAR (ARAŞTIRMACI)
<b>ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK YETENEKLERİ</b>	<b>Örgütsel çeviklik</b>	Bir işletmenin her durumu anında fark edebilmesi ve kendiliğinden düzgün işleyişini uyumlaştırma ve benimseme yeteneğidir.	Goldman ve diğ. (1995, s.185), Dove (1999, s.24 2001, s.9), Sharifi ve diğ. (2001, s.858), Gunasekaran ve Yusuf (2002, s.1357), McCarthy ve Tsinopoulos (2003, ss.106), Bottani (2010, s.259).
	<b>Esneklik</b>	Bir işletmenin çevresindeki farklı gelişmeleri ihtiyaç ve istekleri karşılama yeteneğidir.	Sanchez (1993, s.254), Volberda (1996,s.361), Young-Ybarra ve Wiersema (1999, s.440), Djelic ve Ainamo (1999, s.628), Nadkarni ve Naranayan (2007, s.268).
	<b>Hız</b>	Bir işletmenin değişime ayak uydurmak için hızlı karar vermek yeteneğidir.	Bourgeois ve Eisenhardt (1988, s.830), Eisenhardt (1989, s. 549), Judge ve Miller (1991, s.449), Perlow ve diğ. (2002, s.938), Baum ve Wally (2003, s.1108).



	<b>Cevap verme</b>	Değişiklikleri tanımlama, sorumlu veya proaktif olarak yanıt verme ve bu değişiklikleri işletmeye uyarılma yeteneğidir.	Oliver (1991, s.159), Goodstein (1994, s.360), Ingram ve Simons (1995, s.1480), Casile ve Davis-Blake (2002, s.180).
	<b>Yetkinlik</b>	İşletmenin rakiplerinden ayırt etmesini sağlayan(başka firmalar tarafından taklit edilemeyen) yetenek ve bilgi birikiminin genişletilebilme yeteneğidir.	Prahalad ve Hamel, 1990, s.82), Leonard-Barton (1992, s.114), Teece ve diğ. (1997, s.524), Kusunoki ve diğ. (1998, 699), Eisenhardt ve Martin (2000, s.1110), Winter (2003, s.994).

### 3.7. ÜÇÜNCÜ BÖLÜME AİT DEĞERLENDİRME

Çalışmamızın bu bölümünde, örgütsel çeviklik kavramı, tanımı, önemi ve örgütsel çevikliği oluşturan alt boyutları ve yetenekleri hakkında teorik bilgiler yer verilmiştir. Örgütsel çeviklik konusunda yapılan bilimsel araştırmalar aktarılmaya çalışılmıştır. 1990'lı yılların başlarından itibaren örgütsel çevikliğin dört kabiliyeti olan cevap verme-hız-esneklik-yetkinlik boyutların farklı araştırmalarda tartışıldığı belirlenmiştir.

Liderlerin kişisel başarıları ve işletmelerdeki rolleri izleyicilerinin de başarısını pozitif yönde etkilediği teknolojik, toplumsal ve endüstriyel alanda hızlı değişimin işletmeleri ve onun yönetim biçimlerini doğrudan etkilediği yukarıdaki bölümlerden de bahsedilmektedir. İşletmelerin özellikle de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işleyişini ve yapısını değiştirerek, değişen çağa uyumunu kolaylaştıracak ve örgütün verimliliğini artıracak yeni görüşler kabul görmeye başlamıştır. Bütün bu yaklaşımların ortak noktası kaynakların en rasyonel biçimde nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerektiği ile ilgili olabilir. Buna göre; örgütün yapısını ve işleyişini değiştirecek olan kişiler de öncelikle o işletmelerin lider ve yöneticilerdir. Dolayısıyla, hızlı değişen işletme çevresi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerin hızlı olması gibi işletmeyi değişime, çevik olmaya zorlayan durumlar bulunmaktadır. Yöneticilerin bu zorluklar karşısında işletmeyi ayakta tutacak ve rekabet avantajı sağlayacak değişkenin örgütsel çeviklik olduğu düşünülmektedir. Örgütsel çeviklikle her ne kadar farklı alanlarda araştırma yapıldıysa da çoklu liderlik tarzlarıyla bu

değişkenin etkileşimini inceleyen araştırmaya yabancı literatürde kısıtlı rastlanılmış yerel yazında ise rastlanılmamıştır. Dolayısıyla sonraki bölümlerde işletmeler açısından örgütsel çeviklik ile çoklu liderlik tarzları arasındaki ilişki karma metot yöntemin sıralı açıklayıcı deseni ile incelenip analiz edilecek, nicel ve nitel bulgular doğrultusunda tartışılacak, literatüre katkıları ifade edilecek ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TEKNOGİRİŞİM FİRMALARINDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Çalışmanın konusu, örgütsel çevikliği bağımlı değişken olarak, bu bağımlı değişkeni etkileyen çoklu liderlik tipleri olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci (işe dönük) liderlik ve serbest liderlik tiplerini kapsayıcı bir model oluşturmaktır. Araştırma, söz konusu model kapsamında yürütülecektir. Model, Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde (DEPARK) faaliyet gösteren teknogirişim firmaların yöneticilerinden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınacak, test edilecek ve değerlendirilecektir.

#### 4.2.ARAŞTIRMA SORUNSALI

“*Kolay ve hızlı hareket etme kabiliyeti*” olarak tanımlanan çeviklik kavramı 1990’lı yıllarda üretim alanında ve akabinde farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır (Breu ve diğ., 2001, s. 23). Örgütsel çeviklik, işletmenin var olan çevresini koruması ya da yeni bir çevre oluşturacak biçimde yerleştirme, düzenleme ve dağıtma faaliyetlerini hızlı ve etkili şekilde yerine getirme kapasitesidir (Mische, 2001, s. 235). Çevik işletmeler ise (İşcan ve diğ., 2006, s.2) özellikle dalgalı ve rekabetin yoğun olduğu çevrelerde varlıklarını sürdürülebilmek için değişimi hisseden, uyarlayan ve aynı zamanda hızlı ve kolay bir şekilde bu değişimi yönetebilen şirketlerdir.

Literatürde çalışmalarda bu konuda bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Shafer (1997) örgütsel çevikliği bir insan kaynakları perspektifinden incelemiştir.
- Mulhern (2008) bir kütüphane ortamında liderlik yoluyla örgütsel çeviklik üzerine araştırma yapmıştır.
- Lopes (2009) çevik örgütlerin uygun değişikliği nasıl öğrenebileceğini ve uygulayabileceğini tartışmıştır.
- Mason (2010) örgütsel çevikliği, örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürmek için bir araç olarak ele almıştır.
- Kharabe (2012) kurumsal sistemler ve kurumsal çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
- Young (2013) çeviklik uygulamalarında liderliğin etkisi üzerine çalışma yapmıştır.
- Latham (2014) örgütsel çevikliğin ekiplerin çıktıları üzerindeki etkisini incelemiştir.

Fakat çoklu liderlik tipleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde karşılaşılmamıştır. Bu da literatürde bir boşluk olmuştur. Başka bir ifadeyle, değişimin bu kadar hızlı olduğu bir dönemde çoklu liderlik tiplerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin araştırılmasında literatürde eksikliklerin bulunmasıdır. Teknoloji ve çevrenin dinamik etkisiyle müşterilerin isteklerinin hızla değişmesiyle ve bunlara cevap verebilmek için müşterinin memnuniyetini maksimum yapmak ve hayatta kalmak için firmaların çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetimde işletmelerin bu denli dinamik çevrede rekabet üstünlüğünü sağlamak için örgütsel çeviklik düzeylerini de maksimum yapması gerekmektedir. Bu sorun hakkında literatürde çeşitli yönlerde; pazar odaklılık (Moorman ve diğ., 1993), toplam kalite yönetimi (Kumar, 2012) gibi farklı konularda araştırmalar yapılmıştır.

*“Sürdürebilir başarı için işletmeler örgütsel çeviklik düzeylerini geliştirmesi gerekiyor ki bu da örgüt çevresindeki karmaşıklık ve uyumun değişim düzeyi ile örtüşmektedir.”* (Joiner ve Josephs, 2007, s.10). Çeviklik kavramı da bu davranışlarla ilgilidir. Bir işletmenin tahmin edilemeyen (ön görülemeyen) değişikliklerin hızlı bir şekilde işletmeye adapte edilmesi, bu adaptasyonu diğer

bir ifadeyle çevre ve teknolojideki bu hızlı değişmeyi çoklu liderlik tiplerinin (dönüşümcü lider, etkileşimci lider, serbest bırakan lider) ne kadar etkili ve ne ölçüde başarılı olduğunu saptayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

#### 4.3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı;

- Çoklu liderlik (dönüştürücü-etkileşimci-serbest bırakan) tarzlarının bağımsız ve örgütsel çevikliğin ise bağımlı değişken olarak yer aldığı bir araştırma modeli önermek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarının örgütsel çeviklik yeteneklerini (hız-esneklik-cevap verme-yetkinlik) belirlemek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarındaki liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisini karma metot (mixed method) yöntemini kullanarak belirlemek,
- Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamaktır.

#### 4.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerdeki teknoloji firmalarının örgütsel çevikliğe sahip firma olma yolunda yoğun çaba gösterdikleri ve çevikliğin günümüz imalat işletmelerinde üretim stratejisi olduğu görülmektedir (Nagel ve Bhargava, 1994, s.331; Nath ve diğ., 2008, s.1080; Sukati ve diğ., 2012, s.275). Özellikle tedarik zinciri yönetimi durumunun kritik olduğu durumlarda tedarik zincirinin çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için örgütsel çeviklik ihtiyaç duyulan önemli bir unsur haline gelmektedir (Şahin ve diğ., 2017, s.338). Manuel üretim, kitlesel üretim ve yalın üretimden sonra ortaya çıkmış örgütsel çeviklik kavramı araştırmacılar tarafından üretim yönetimi düşüncesinin gelişimindeki son nokta olarak görülmekte ve imalat işletmeleri için devrim niteliğinde bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Hormozi, 2001, s.132). Yaşadığımız dönemdeki işletmelerin yönetici ve sahipleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını

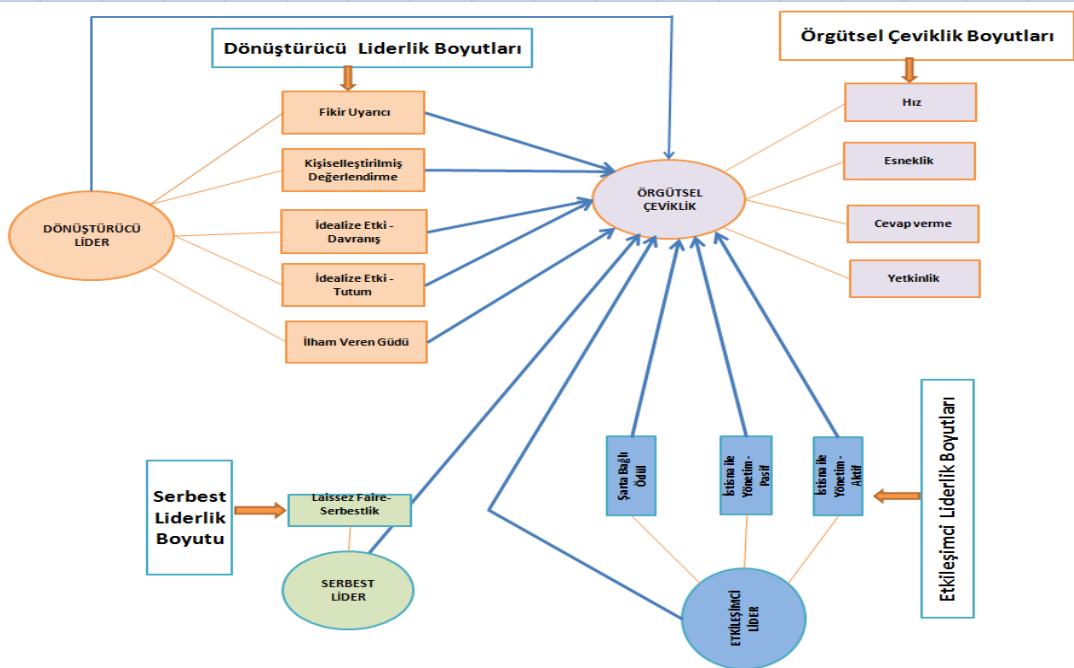
karşılama için çevik olma gereksiniminin farkındadırlar. Ancak her ne kadar işletmeler açısından bu farkındalık olsa da yerli literatürde bu konuda yeterli nitelikte ve nicelikte bilimsel çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yabancı literatürde üzerinde önemle durulan bir konu olan “Örgütsel Çeviklik” ve bunu başarabilecek “Liderlik Tipleri” hakkındaki araştırmanın yerli yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle değişim ve teknolojinin çok hızlı olduğu teknopark firmalarında örgütsel çevikliği sağlayacak etkili ve çevik liderlik tipini belirlenmesi ve bunun diğer firmalara da önermek açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

#### 4.5.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

##### 4.5.1.Araştırmanın Modeli

Örgütsel çeviklik işletme içinde iş görenlerin çevreye ve teknolojiye adapte olmasını göstermektedir. Örgütsel çeviklik arttıkça, yöneticiler ve çalışanlar daha çok çevredeki değişimleri yaptıkları işe uyarlamaya odaklanmakta ve performanslarını artırmaktadır. Bu nedenle kuramsal gerçeklerden yola çıkarak çoklu liderlik tarzlarını ve örgütsel çevikliği temel alınıp önerilen araştırma modeli Şekil 3’te yer almaktadır.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



Model, temel olarak dört ana değişkinden oluşmaktadır. Bunlar; bu araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakan liderlik ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çevikliklerdir. Model kapsamında oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

#### 4.5.2.Araştırmanın Hipotezleri

Önceki bölümlerde açıklanan kuramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Hipotez 1:** Dönüştürücü liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Etkileşimci (işe dönük) liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 3:** Serbestlik tanıyan liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 4:** Dönüştürücü liderliğin “ilham veren güdü” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 5:** Dönüştürücü liderliğin “idealize etki-tutum” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 6:** Dönüştürücü liderliğin “idealize etki-davranış” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 7:** Dönüştürücü liderliğin “kişileştirilmiş değerlendirme” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 8:** Dönüştürücü liderliğin “fikir uyarıcı” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

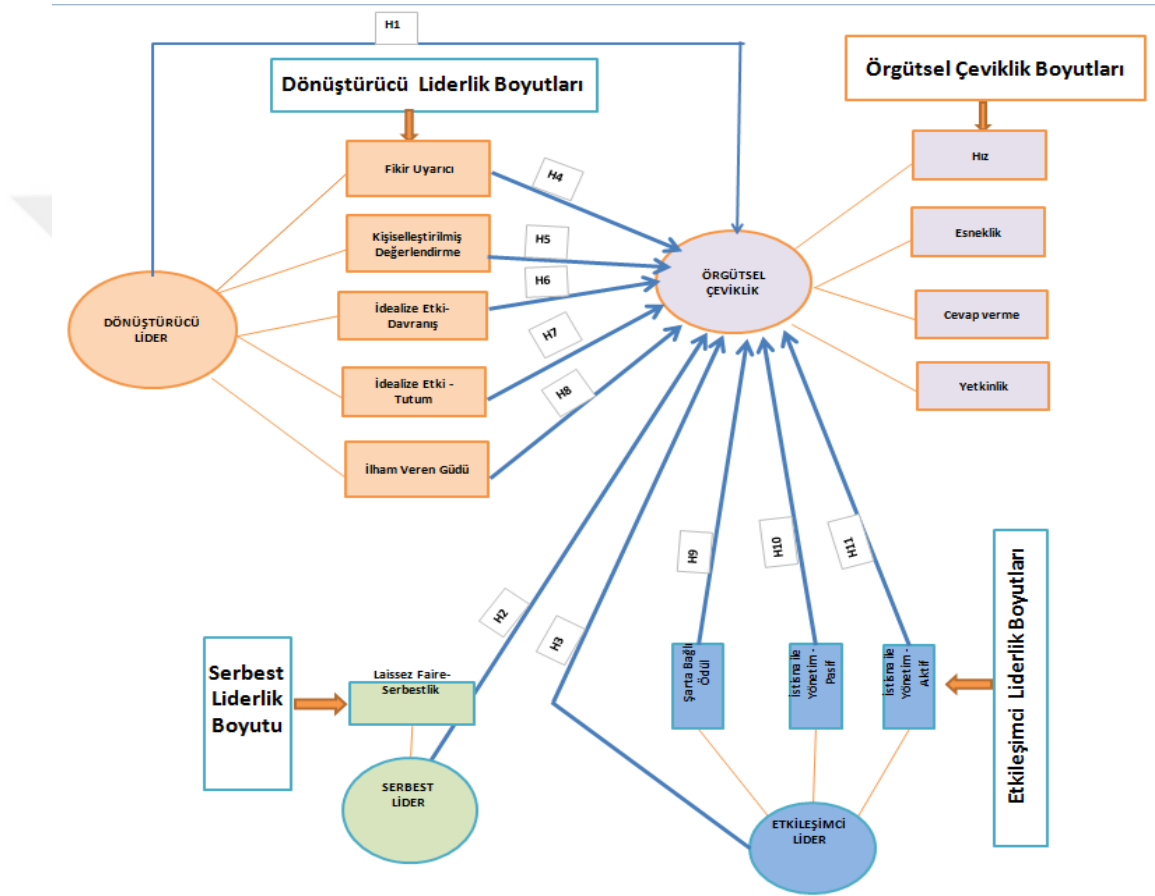
**Hipotez 9:** Etkileşimci (işe dönük) liderliğin “istisna ile yönetim-aktif” boyutunun işletmenin örgütsel çeviklik boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 10:** Etkileşimci(işe dönük) liderliğin “istisna ile yönetim-pasif” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**Hipotez 11:** Etkileşimli (işe dönük) liderliğin “şarta bağlı” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezler Şekil 4’te gösterilmektedir.

Şekil 4: Araştırmanın Hipotezleri



#### 4.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın örnekleme, Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi (DEPARK) teknogirişim firmalarındaki farklı kademelerinde görev yapan yöneticilerdir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için model geçerliliği olmayıp, yeniden test edilmesi gerekir.



Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak yönünden bir takım sınırlamalar mevcuttur. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü bir takım genel sınırlılıklar (öznel değerlendirmeler gibi) bu araştırma için de geçerli olmaktadır.

Araştırma bulunulan belirli bir dönemde bir kesit alınarak gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayı ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Anketi cevaplayanlar, yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğundan anketi cevaplamaları için ikna edilmeleri oldukça güç olmuştur. Bu yüzden daha geniş bir zamanda daha derin bilgiler toplanıp analiz edilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir.

Araştırma ankete katılan birey düzeyinde ve birey algılamalarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

#### **4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Bu araştırmanın örneklemini yukarıda da ifade edildiği gibi DEPARK firmalarındaki yöneticilerdir. DEPARK'ta, Mart 2017 tarihi itibarıyla gösteren 136 firma faaliyet göstermektedir. Araştırmanın örneklemini bu 136 firmanın 66 tanesi girişimci firma olup bu firmalardan rastlantısal olarak seçilen farklı kademelerdeki yöneticilerdir. Araştırmada, DEPARK'ta faaliyet gösteren bu firmalardaki yöneticilerden anket yöntemi ve yüz yüze görüşme ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Verilerin toplanmasında iki ayrı yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, kâğıda basılı olarak hazırlanan anket, katılımcılara uygulanmıştır. Toplam 308 anket toplanmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 6 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere nicel olarak 302 anket üzerinden devam edilmiştir. Daha sonra ise ikinci yöntem olarak da yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu yöntemle 31 veri elde

edilmiştir. Bu 31 veri ile nitel analiz yapılmıştır. Tablo 18’de örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler yer almaktadır.

#### 4.7.1.Örnekleme İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılanların yaşları; 18-24 yaş arası 55 kişi (% 18,2), 25-34 yaş arası 171 kişi (% 56,6), 35-44 yaş arası 63 kişi (% 20,9), 45 ve üzeri 13 kişi (% 4,3) örnekleme yer aldığı görülmektedir.

Cinsiyete göre ise katılımcıların 217’si (% 71,9) erkek, 85’i (% 28,1) ise kadın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 51 kişi (%16,9) ön lisans,193 kişi (%63,9) lisans, 58 kişi (% 19,2) ise lisansüstü eğitimi aldığı görülmektedir.

Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin pozisyonlarına bakıldığında 63 kişi (% 20,9) üst yöneticisi, 10 kişi (% 3,3) pazarlama yöneticisi, 18 kişi (% 6,0) Ar-Ge yöneticisi, 5 kişi (% 1,7) insan kaynakları yöneticisi, 208 kişi (% 68,2) departman yöneticisi(üretim-muhasebe-finance halkla ilişkiler vb.) olarak görev yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı firmaların bulunduğu sektöre bakıldığında 8 firma hizmet (%12,1), 35 firma (%53,0) teknoloji yazılım, 9 firma (%13,7) teknoloji donanım grafik ve tasarım ve 14 firma (%21,2) ise enerji, medikal cihaz gibi diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı firmaların istihdam ettiği personel sayısına bakıldığında 24 firma (% 36,4) 0-9 personel, 31 firma (%46,9) 10-49 personel, 6 firma (%9,1) 50-249 personel ve 5 firma (%7,6) 250 ve daha fazla sayıda personel istihdam ettiği görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı firmaların faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutuna bakıldığında 19 firma (%28,8) ulusal, 47 firma (%71,2) ise hem ulusal hem de uluslararası pazarda faaliyet gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 18:** Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
Yaş	18-24 yaş arası	55	18,2%
	25-34 yaş arası	171	56,6%
	35-44 yaş arası	63	20,9%
	45-ve üzeri	13	4,3%
Cinsiyet	Erkek	217	71,9%
	Kadın	85	28,1%
Eğitim Düzeyi	Önlisans	51	16,9%
	Lisans	193	63,9%
	Lisansüstü	58	19,2%
Firmadaki Konum	Üst Yönetici	63	20,9%
	Pazarlama Yöneticisi	10	3,3%
	Ar-Ge Yöneticisi	18	6,0%
	İnsan Kaynakları Yöneticisi	5	1,7%
	Departman Yöneticisi(Üretim-Muhasebe-Finans Halkla İlişkiler vb.)	208	68,2%
Firmanın Bulunduğu Sektör	Hizmet	8	12,1%
	Teknoloji Yazılım	35	53,0%
	Teknoloji Donanım Grafik ve Tasarım	9	13,7%
	Diğer (Enerji, Medikal vb.)	14	21,2%
Firmanın İstihdam Ettiği Personel Sayısı	0-9	24	36,4%
	10-49	31	46,9%
	50-249	6	9,1%
	250 ve üzeri	5	7,6%
Firmanın Pazar Boyutu	Sadece Ulusal	19	28,8%
	Hem Ulusal Hem de Uluslararası	47	71,2%

#### **4.8.ARAŞTIRMADA KULLANILAN METOT**

Bilimsel araştırmalarda verileri analiz etmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Araştırmaların bazılarında nicel analiz yöntemi kullanılırken bazılarında ise nitel veri analiz yöntemi kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanımının gelişimiyle, her iki veri toplama yöntemini kullanan karma yöntem araştırmaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda ülkemizde de nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı çalışmalara daha fazla rastlanılmaktadır. Creswell (2003, ss.284-285) ve Greene'e (2005, s.209) göre birden fazla veri toplama yöntemleri ve analiz şekillerinin araştırmalara girmesiyle, bu karmaşıklığı gidermek için daha net ve açık yöntemlere ihtiyaç duyulduğunu, Onwuegbuzie ve Leech'e (2004, s.15) göre de nicel ve nitel araştırma arasında bir bağlantı ve köprü kurulmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada karma metot (mixed method) yöntemi kullanılmaktadır. Ayrıca araştırmanın sorunsalı olan çoklu liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya literatürde karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla bu bağlamda nicel verilerle elde edilen bulguları karşılaştırılacak bir çalışma olmadığından elde edilecek nitel verilerle karşılaştırmak için de karma metot yöntemi tercih edilmiştir. Teknogirişim firmalarında çoklu liderlik tiplerini ve bu liderlik tiplerinin örgütsel çeviklikle ilişkisini belirlemek için tutum ölçeği (anket) ve yüz yüze (mülakat) olmak üzere iki ayrı şekilde veriler toplanmıştır. Anketle veriler niceliksel olarak incelenmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilen veriler ise derinlemesine bir analiz için ise niteliksel olarak analiz edilmiştir.

##### **4.8.1.Karma Metot Yöntemi ve Gerekeçesi**

Sosyal bilimlerde son dönemlerde kullanılmaya başlanan karma yöntem (mixed method) literatürde farklı yazarlar tarafından birçok şekilde tanımlanmaktadır. Karma yöntem araştırmacının bir çalışma veya çoklu çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntemlerin birleştirmesi olarak tanımlanmaktadır(Tashakkori ve Teddlie, 1998, s.18; Creswell, 2003, s.211;

Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.17). Johnson ve diğ. (2004, s.15; 2007, s.125) karma yöntemi nicel ve nitel araştırmanın sistematik bütünleşmesi olarak tanımlarken Sosulski ve Lawrence (2008, s.126) ise araştırma kriterlerini nicel ve nitel araştırmanın birlikte her yönüyle kapsayan bir metot olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Sosulski ve Lawrence (2008, s.133), karma yöntem araştırma yaklaşımını yürütmek için uygun bir durumun oluşması gerektiğini savunmaktadır. Çalışmanın, bir olgunun farklı seviyelerde kapsamlı bir durumunu keşfetmek üzere tasarlandığı zaman bu durumun uygun olacaktır.

Winyawong (2016, s.55) nicel yöntem, gözlenen olgunun belirli bir şekilde gerçekleştiğine inandığı araştırma hipotezini test etmek için kullanılan bir teknik olduğunu belirtmektedir. Buna karşın, nitel araştırma ise somut gerçeklerin doğasını tanımlayan ve araştıran ayrıntılı bir veri analizi sağladığını vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle niteliksel sonuçlar, niceliksel bir analiz teknik kullanıldığında kalan boşluğu doldurabilir. Bu nedenle, karma yöntem bir araştırma çalışmasında niteliksel ve niceliksel araştırma tekniklerini birleştirerek kapsamlı sonuçlar sağlamak için kullanılmaktadır (Johnson ve diğ., 2007, s.123; Sosulski ve Lawrence, 2008, s.121).

Karma metodun kullanılması için bazı gerekçeler ve bu gerekçelerin dayandığı karma metot yöntemleri bulunmaktadır. Bu gerekçe ve yöntemler Grene ve diğ., (1989, s.255) ve Giannakaki (2005, ss.323-348) şöyle sıralanmaktadır:

- Hem nitel hem de nicel araştırma yollarını, birbirinden bağımsız olarak, aynı hipoteze uygulayarak çıkan sonuçların birbirleriyle tutarlı olup olmadığını kontrol eden “Üçgenleme” (Triangulation) yöntemi,
- Bulguların tutarlı olup olmadığını kontrol amacı güden “Tamamlama” (Complementarity) yöntemi,
- Nitel verilerin araştırmanın nicel boyutunu desteklemesi için sıralı bir şekilde gerçekleştirilen “Geliştirme” (Development) yöntemi,
- Nitel ve nicel yöntemi kullanılarak araştırma sorusunu daha sonra yeniden yapılanmayı amaçlayan “Başlangıç” (Initiation) yöntemi,

- Araştırmanın olgularını farklı yöntemlerle incelenerek araştırmanın sınırlarının genişletilebilmesi hedefleyen “Genişletme” (Expansion) yöntemidir.

#### **4.8.2.Karma Metot Yöntemin Avantajları**

Çalışmanın analizinde karma metot kullanmanın bazı avantajları vardır. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir;

- Nicel ve nitel verilerin birleşimi, birleştirme yöntemleri araştırma hedefine göre analiz edilebilecek bir faktörlerin temelini oluşturduğu için sonuçların ayrıntılı ve kapsamlı olmasını sağlar(Johnson ve diğ., 2007, s.125; Sosulski ve Lawrence, 2008).
- Araştırmada üç aşama şeklinde sırasıyla uygulanırsa daha etkili sonuçlar elde edilebilir. Birinci aşamada araştırma tasarımı yapılır; nitel yaklaşım, araştırma modeli kavramsallaştırmak için nicel bileşeni destekleyebilir, bu nedenle bu yaklaşım araştırma geliştirme kriterlerinin kalitesini artırabilir. İkinci aşamada, veri toplama işlemi yapılır; nicel yaklaşım, araştırma alanının standart kriterlerini sağlar ve araştırma önyargısını önlemeye yardımcı olur. Nitel yaklaşım da veri toplama sürecinin etkililiğini arttıran araştırma boşluğunu doldurur. Üçüncü aşamada ise veri analizi gerçekleştirilir; nicel yaklaşım, verileri istatistiksel olarak basitleştirerek ve analizden elde edilen sonuçları araştırma yapılır ve niteliksel yaklaşım, araştırma boşluğu ile niceliksel analizin sonuçları arasında bağlantı kurularak derinlemesine bir veri analizi gerçekleştirmeye yardımcı olur (Johnson ve diğ., 2007, s.129).
- Nicel ve nitel yaklaşımın birleşimi, başka bir ifadeyle karma metodun, araştırma değişkenlerinin farklı veri analiz düzeyinde nasıl sonuçlandığı ve dolayısıyla derinlemesine bir veri analizinin anlatımının nasıl sağlanabileceğini gösterebilir ve uygulamaya ilişkin daha kesin ve tam bilgiler üretebilir(Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.15; Denzin ve Lincoln, 2005, s.200; Johnson ve diğ., 2007, s.122).

- Araştırmacı tek bir yöntemle (kelime, resim ve olaylar sayısal verilere anlam katarak) sınırlandırılmadığı için daha geniş ve eksiksiz bir biçimde araştırma sorularını cevaplayabilir (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.17).
- Araştırmacı spesifik bir durumu doğru şekilde ölçmesi, grup karşılaştırması yapması, ölçüm yaparken değişkenler arasındaki ilişki gücünü ölçmesi, model spesifikasyonu ve araştırma hipotezlerini test etme kapasitesine sahip olabilir (Doyle ve diğ., 2009, s.179; Castro ve diğ., 2010, ss. 342-343).

#### 4.8.3.Karma Metot Yöntemin Tasarımı

Karma yöntem tasarım modelleri, araştırmada kullanılan nitel ve nicel yöntemlerinin baskınlık, sıralı veya eş zamanlı olma durumuna göre sunulabilir. Creswell (2003) karma yöntemin üçü eşzamanlı, üçü sıralı olmak üzere altı temel tasarım olduğunu ifade etmektedir. Bu tasarım çeşitleri Tablo 19’ da özetlenmiştir.

**Tablo 19:** Karma Yöntem Türleri

Tasarım Adı	Tasarımın Amacı	Veri Toplama Sırası	Veri Baskınlığı
<b>Sıralı Açıklayıcı Tasarım (Sequential Explanatory)</b>	Nicel bir çalışmanın bulgularını açıklamak ve yorumlamaya yardımcı olur.	1. Nicel 2. Nitel	NİCEL→nitel
<b>Sıralı Araştırıcı Tasarım (Sequential Exploratory)</b>	Bir teoriyi test etmede, yapılan nitel analize dayalı olarak yeni bir test veya ölçme aracı geliştirmede ve nitel bulguları özel bir kitleye genelleştirmede yardımcı olur.	1. Nitel 2. Nicel	NİTEL→nicel
<b>Sıralı Dönüşümsel Tasarım(Sequential Transformative)</b>	Geniş ve alternatif bakış açısını geliştirmek araştırmaya katılanların çalışma konusunu anlamasına yardımcı olur.	1. Nicel 2. Nitel veya 1. Nitel 2. Nicel	NİCEL→nitel veya NİTEL→nicel
<b>Eşzamanlı Üçgenleme (Concurrent Triangulation)</b>	Araştırma bulgularını doğrulamak, güçlendirmek ve çapraz geçerliliğine bakmaya yardımcı olur.	Beraber	Nitel =Nicel
<b>Eşzamanlı İç İç Geçmiş (Concurrent Nested)</b>	Araştırmaya geniş bir bakış açısı kazanmak ve bir çalışma içerisinde farklı gruplar veya seviyelerle araştırma yapmaya yardımcı olur.	Beraber	NİCEL→nitel veya NİTEL→nicel

<b>Eşzamanlı Dönüşümsel (Concurrent Transformative)</b>	Yapılan analizin farklı düzeylerde kuramsal bir bakış açısı değerlendirilmesinde yardımcı olur.	Beraber	Eş değer
---	---	---------	----------

**Kaynak:** Creswell (2003, ss.206-211)

Karma yöntemde araştırmacı nitel ve nicel verileri aşamalı ya da eş zamanlı olarak toplayabilir. Veriler aşamalı olarak toplandığı zaman, nicel veya nitel veriler önce toplanabilir. Hangi tür verinin ilk önce toplanacağı araştırmanın başlangıç niyetine bağlıdır(Creswell, 2003, ss. 211–212).

Bu çalışmada nitel verilerin analizi için Grene ve diğ., (1989) ve Giannakaki (2005) nitel verilerin araştırmanın nicel boyutunu desteklemesi için sıralı bir şekilde gerçekleştirilen “Geliştirme” (Development) yöntemi baz alınarak Creswell (2003) tarafından geliştirilen karma metodun sıralı açıklayıcı tasarımı (sequential explanatory) kullanılmıştır. Bu tasarım bazı araştırmacılar tarafından eğitim (Cesur, 2012), psikoloji (Özdemir, 2017), bilim ve teknoloji (Arpacı, 2013), işletme (Kamasak, 2014; Erdoğan, 2014) gibi farklı alanlarda kullanılmıştır. Bu tasarımda ilk önce nicel veriler daha sonra da bu nicel verileri daha iyi açıklamak için nitel veriler toplanmakta ve analiz edilmektedir(Creswell, 2003, s.215). Niteliksel (metinli) veriler ikinci sırada toplanır ve analiz edilip birinci aşamada elde edilen niceliksel sonuçların açıklanmasına veya ayrıntılandırılmasına yardımcı olur (Ivankova ve diğ., 2006, s. 5).

Bu metot, araştırmacılar nicel sonuçların yorumlanması veya içeriklendirilmesinde bulgular kullanılmaya çalışıldığı zaman tercih edilir (Ratliff 2013, s.53; Creswell, 2003, s.170). Bu yöntem daha güvenilir ve titiz tasarımlar sağlayabilir ve ayrıca araştırmacılara, çalışmalarında karma yöntemi görsel olarak sunmalarına da yardımcı olup iki verinin formunun birleştirilmesi ve karşılaştırılması noktaları da dahil olmak üzere tasarımın özelliklerini daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur( Ivankova ve diğ, 2006, s. 4). Bu yöntemde, nicel yöntemin bulgularını nitel yöntemle ayrıntılandırmaya veya genişletmeye çalışıldığı ardışık bir prosedür olup dolayısıyla nitel veriler nicel verileri açıklamaya ve yorumlamaya desteklemede kullanılıp nicel veriler hem sayısal hem de öncelik olarak nitel verilerden daha baskındır(Creswell, 2003,s. 215). Bu



araştırmada öncelikle nicel veriler analiz edilerek şışletmelerin örgütsel çeviklik düzeyleri belirlenmiş daha sonra bu çevikliğin hangi liderlik tarzından (dönüştürücü, etkileşimci, serbest bırakan) ne kadar etkilendiği (yordandığı) tutum ölçeği yoluyla toplanan verilerin nicel yöntemlerle analiz edilmesiyle belirlenmiştir. Daha sonra bu etkileşimi test etmek için anket yöntemiyle nicel verilerin toplandığı 302 kişi den rastlantısal bir şekilde 31 kişi ile yüz yüze görüşme yoluyla derinlemesine mülakat yapılarak veriler toplanmış ve toplanan bu veriler nitel olarak daha derin bir şekilde analiz edilmiştir. Takip edilen bu sıralama deseni şekil 5'te gösterilmektedir.

şekil 5: Araştırmanın Deseni (Sıralı Açıklayıcı Karma Yöntem Deseni)

Aşama	Prosedür	Ürün
Nicel Veri Toplama	ÇLA (MLQ) ÖÇA (OAQ) (N=302)	Rakamsal Veri
Nicel Veri Analizi	SPSS Paket Programı (21.0) AMOS (16.0)	Çoklu Regresyon ANOVA YEM
Nitel Veri Toplama	Derinlemesine Mülakat (N=31)	Yazılı veriler (Mülakat Dokümanları ve Transkriptleri)
Nitel Veri Analizi	MAXQDA 12 (12.3.2)	MAXMaps İçerik Analizi
Sonlandırma	Nicel Bulguların Nitel Bulgularla Karşılaştırılması	Tartışma Bölümü

#### 4.8.4.Karma Metot Yönteminde Nicel Verileri Toplama ve Analize Hazır Hale Getirme

Nicel araştırma, deneye dayalı metot ve durumların kullanılarak rakamsal verilerin bazı işlemlerle analiz edilerek dünya hakkında bilgiye sahip olmak için nesnel, formal ve sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir(Creswell ve Designm, 2003, s.179). Araştırmada nicel verilerin analizi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bir grubun tamamını oluşturan ana kitleyi temsil eden bir gruptan gerek yazılı gerekse sözlü iletişim yoluyla veri toplama yöntemi (Zikmund, 2013, s.67), belirli bir problem hakkında kesin bilgi sağlayan bir yöntem (Chisnall,1997, s.129) olarak ifade edilmektedir.

Anket aracılığıyla elde edilen verilerin doğru olarak toplanabilmesi için ankette yer alan soruların açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için anket belirli ölçütlere sahip olması gerekmektedir (Chisnall, 1997, s.130). Bu ölçütler şöyle sıralanabilir;

- Ankete katılacak bireylerin gönüllü olması,
- Bu bireylere sorulacak açık ve net olması,
- Katılımcıların soruları doğru şekilde anlaması,
- Katılımcılardan gerekli cevapların alınabilmesidir.

Yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde anket hazırlanmıştır. Anket formunda öncelikle katılımcılara ait demografik bilgiler sorulmuş (yaş, cinsiyet, firmada çalışma pozisyonu, firmanın bulunduğu sektör, firmanın çalışan sayısı vb.) daha sonra sırasıyla araştırma konusu diğer ölçüklere ait sorular sorulmuştur.

Bu çalışmada yer alan hipotezlerin testi için parametrik ve normal dağılım varsayımını baz alan yapısal eşitlik modellemesi kullanıldığından normal dağılım testi yapılması gerekmektedir. Parametrik testler için veriden ziyade, bu verilerin ortalamaların dağılımının normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir (Norman, 2010, s.628). Bu normallik varsayımının sağlanması için öncelikle bu çalışmanın bağımsız değişkenleri (dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik ve serbest bırakan liderlik) ve bağımlı değişken (örgütsel çeviklik) için çoklu normal dağılımı incelemek üzere SPSS programıyla Mahalanobis uzaklık katsayıları ve bu katsayıların x dağılımdaki olasılıkları hesaplanmıştır. Olasılık değerleri

$\alpha=.001$ 'den küçük olan 6 anket, uç değerlere sahip olduklarından veri setinden çıkarılmış, veriler geri kalan 302 anket üzerinde analiz edilmiştir. Daha sonra veri setinin eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Veri setinin normalliğine ilişkin önemli bir ölçüt olan eğiklik ve basıklık ölçüleridir. Skewness değerlerinin +1 ile -1 arasında, Kurtosis değerlerinin ise +2 ile -1 arasında olması gerekmektedir(George ve Mallery, 2003, s.99; Tabachnick ve Fidell, 2013, s.79; Seçer, 2013, s.25). Tablo 20' de görüldüğü üzere eğiklik ve basıklık değerleri, kabul edilebilir değerleri arasında yer almaktadır.

**Tablo 20:** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Örgütsel Çeviklik	Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Serbest bırakan Liderlik
<b>Min.</b>	1.53	2.10	1.75	1.00
<b>Maks.</b>	4.94	5.00	4.50	5.00
<b>Ortalama</b>	4.17	4.02	3.70	2.33
<b>Std.Sapma</b>	0.42	0.41	0.45	0.91
<b>Skewness</b>	-0.40	-0.51	-0.44	0.48
<b>Kurtosis</b>	0.52	0.63	0.66	-0.38

#### **4.8.5.Karma Metot Yönteminde Nitel Verileri Toplama ve Analize Hazır Hale Getirme**

Nitel araştırma, klasik araştırma yaklaşımlarıyla ifade edilmesi güç olan sorulara cevap bulmak için gerekli olan (Frankel ve Devers, 2000,s. 253) gözlem, mülakat gibi yöntemlerle verilerin toplandığı, olayların, durumların, algıların doğal ortamda reel ve bütün bir biçimde analiz etmeye yönelik bir araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 39).

Bu araştırmanın ikinci aşamasında, çoklu liderlik tarzları ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki ve etkiler görgül bir araştırmayla ortaya çıkarılmış daha sonra ise; bu görgül araştırmada yer alan 302 katılımcı arasında rastlantısal olarak seçilen 31 kişiyle derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilen veriler nitel olarak analiz edilmiştir. DEPARK'ta yer alan firmalardaki yöneticilere bu 31 kişiye liderlik ve örgütsel çeviklik konularıyla ilgili yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle önceden hazırlanmış on adet soru sorulmuştur.

Lider, dürüst, kendine güvenen, adil, destekleyici ve liderlik etme arzusu ve istekliliğidir(Cacioppe, 1997, s.337). Ayrıca liderlik, liderin tüm her şeyi bilen merkezi bir kaynak olma isteğinden kurtulmakla kalmayıp aynı zamanda farklı geçmişlere, eğitimlere ve tecrübeye sahip birçok çalışanlarıyla iletişime geçip onlara adım atmasına ve iş sürecinin gerektirdiği yolu açmasına yardımcı olur (Lovelace ve diğ., 2007, s.380). Genel olarak, liderlik gelişiminin ilk aşaması bir liderin liderlik davranışını belirleyebildiği ve liderliklerini etkili bir biçimde nasıl uygulayacaklarına ilişkin bilinçli olmasıyla ilgili bir süreç olabilir. Çünkü liderlik sosyal bir süreçtir (Albritton ve Oswald, 2005, s.16).Yöneticinin kendi liderlik tipinin farkında olması ve tanınması liderlik gelişimi için önemli olabilir. Bu nedenle bu kişilerle görüşme yapılırken ilk sorunun liderlik tipiyle belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna ilişkin bazı örnek sorular aşağıda yer almaktadır. Çoklu liderlik tipini belirlemek için aşağıdaki soru sorulmuştur:

*“Liderlik tarzınızı nasıl tanımlarsınız? Personeliniz ve meslektaşlarınız sizi bir lider olarak nasıl tarif eder? Çalışanlarınızı motive mi eder, ödüllendirir mi yoksa onları serbest mi bırakırsınız?”*

Araştırmacılar, liderin kendi davranışlarının farkında olması ve bunları ne kadar etkili kullandığı değil, aynı zamanda çalışanların liderlerin ne kadar iyi algıladıklarını ve karar vermede etkili, katılımdan daha fazla memnuniyetleriyle de ilgili olduğu belirtmektedirler (Sarros ve Santora, 2001, s.387; Limsila ve Ogunlana, 2008, s.169; Wang ve Howell, 2012, s.779). Bu nedenle çalışanların davranışlarının yöneticilerin liderlik tiplerinin arasındaki ilişki için aşağıdaki soru sorulmuştur:

*“Liderlik davranışınızı meslektaşlarınıza veya çalışanlarınıza uyacak şekilde nasıl adapte edersiniz? Deneyimlerinizdeki örnekleri kullanarak açıklayabilir misiniz?”*

İşletmenin bulunduğu sektör, çevre ve teknoloji farklılık gösterebileceği için örgütsel çeviklik oranları da farklı olması beklenir(Goodhue ve diğ., 2009, s.74). Örgütsel çevikliğin bu özelliği göz önünde bulundurularak bu adaptasyonu diğer bir ifadeyle çevre ve teknolojideki bu hızlı değişmeyi hangi lider tipinin ne

kadar etkili ve ne ölçüde başarılı olduğunu, 1. ve 2. soru arasındaki ilişkiyi saptamak için aşağıdaki soru sorulmuştur.

*“Çeviklik hızlı hareket edebilme ve çevredeki değişikliklere hızlı adapte olabilme demektir. Çevikliğin bu tanımına dayanarak, işletmenizi 1-5 arasında nasıl derecelersiniz?(en çevik olan 5 - en az çevik olan 1). Bu rakamı neden verdiniz? Açıklar mısınız?”*

Örgütsel çeviklik aslında hız, esneklik, cevap verme ve yetkinlik yeteneklerinin kombinasyonudur. Böylelikle Lucas ve Olson’ un da (1994, s.6) belirttiği gibi önde gelen işletmeler, teknolojideki değişiklikler ve gelişmelerle başa çıkmaktadır ve bu da değişim kolaylığı için bir öncü olabilir. Piyasayı sezmenin ve ona göre tepki vermenin en etkili unsurlardan biri o işletmenin lideri olabilir( Zaheer ve Zaheer, 1997, s.1505). İşletmenin bulunduğu sektör, çevre ve teknoloji farklılık gösterebileceği için örgütsel çeviklik oranları da farklı olması beklenebilir( Goodhue ve diğ., 2009, s.73). Örgütsel çevikliğı etkileyen en önemli özelliklerden biri de çevredeki değişikliklerdir. İşletmenin çevresindeki bu değişiklikler işletmenin hem yönetimini hem de örgütsel yapısını etkileyebilir. Hangi lider tipinin bu değişimi daha hızlı fark ettiğini ve üstesinde geldiğini anlamak için aşağıdaki sorular sorulmuştur.

*“İşletmenizin çevresinde ortaya çıkan değişimi nasıl fark edersiniz? Bunu kısaca açıkla mısınız?”*

*“Değişimin tetiklemede veya zorlamasında işletmenizin örgüt kültürü ve izlediği politika nasıl bir rol oynamaktadır?”*

Daha derinlemesine analiz için toplam on adet soru sorulmuştur. Bu sorular Ek-3’te verilmiştir.

Mülakat sonucunda elde edilen verilerin analizindeki amacı; araştırmacı tarafından toplanan bilgilerin konsolide edilmesi, azaltılması, yorumlanması ve insanların söylediklerinin anlaşılmasını içerir (Merriam, 2009, s.176). Bu çalışmada Creswell’ in (2003; 2009) karma metot yöntemlerinden biri olan sıralı açıklayıcı desen olan yöntemi baz alınarak veriler analiz edilmiştir. Çoklu liderlik tipleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik görüşme (mülakat) transkriptlerini kullanılarak içerik analizi yapılarak genel bir kodlama

biçimi kullanılmıştır. İçerik analizi nitel araştırmalarda doküman incelemesi yapmak için uygulanan sistematik bir süreç olup bu süreçte görüşmelerin, alınan notlarının, elde edilen belgelerin içeriği analiz edilmektedir. Bunun yanında süreç, hem verilerin kodlanmasını hem de kategorilerin oluşturulmasını da kapsamaktadır (Merriam, 2013, s. 195, 196).

Çalışmanın nitel veri analizi DEPARK'ta faaliyet gösteren firmalardaki yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde dokümanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirmiştir. Çalışmada öncelikle bütün verileri aktarıldığı ve satın alınan MAXQDA 12 (Release 12.3.2) Nitel Veri Analizi Programı Standart versiyonuyla yardımıyla kodlar oluşturulmuş, daha sonra bu kodları ortak yön ve benzerliklerine göre temalar altında toplanmıştır. Bu yazılım, görüşülen kişilerin cevapları arasında ortak temalar belirleyerek 'sözcük-kelime analizi' yapılmasını sağlamaktadır. Bu program araştırmacılara metinlerini analiz etme ve değerlendirmede sistematik olarak yardımcı olan bir programdır (Creswell, 2009, s. 188). Tematik kodlama, araştırmacıların okuma, düzenleme ve analiz verilerini hazırlama süreçleri aracılığıyla yürütülmektedir (Creswell, 2009, s.66). Bu süreçte toplanan verilerin genel çerçevesi çizilir. Çoklu liderlik tipleri (Avolio ve Bass, 1995) ve örgütsel çeviklik (Sharifi ve Zhang, 1999) teorisini baz alınarak, veriler temadan oluşan kodlarla sınıflandırılmaktadır (Merriam, 2009, s. 188). Bu temalar çoklu liderlik tiplerinin ve örgütsel çeviklik alt boyutlarını içeren desen kodlamasıyla oluşturulmuştur. Bu boyutlara ait özellikleri de belirtecek onları çağrıştıracak kodlar da bu temalar altında toplanmıştır. Desen kodlaması, katılımcı verisinden elde edilen ilişkileri daha da belirterek araştırmalarda bulgulara yönelik kategoriler ve açıklamalar bu seviyede tanımlanabilir (Creswell, 2009, ss.184-185). Desenlerin ve kategorilerin analizinden, toplanan görüşmelerde yeni anlayış düzeyleri ve ortaya çıkan bulgular ortaya çıkabilir. Son olarak bütün veri toplama araçlarındaki kod ve temalar incelenerek düzenleme yapılmış ve veriler yorumlanmıştır.

Yukarıda açıklanan doğrultuda literatürün değerlendirilmesiyle ortaya çıkan temalar bu çalışmanın değişkenleri olan dört ana başlıktan oluşmaktadır. Araştırmanın değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutları metaforik kavramlar olduğu için mülakatla elde edilen metinlerde bazıları doğrudan geçmemektedir.

Dolayısıyla bu değişkenleri anımsatan, çağrıştıran veya bu değişkenlerin özelliklerini belirten ifadeler ve sözcükler tema ve kod olarak oluşturulmuştur.

Bu temalar (temaları çağrıştıran bazı ifadeler) şunlardır:

- Dönüşümcü lider (vizyon sahibi, kendine güvenen, dönüştürücü, karizmatik, yenilikçi).
- İşe dönük lider ( rutin, iş odaklı, verimlilik ve performansa önem veren).
- Serbest bırakan lider ( serbest bırakan, işe karışmayan).
- Örgütsel çeviklik (değişim, değişime adaptasyon, çevik, çevreye uyum).

Bu temaların alt kategorisine ise kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamalar ise bu temaların alt boyutlarıdır. Bu kodlamalar ise şunlardır:

- İdealize Etki-Davranış (karizma, ahlak, etik, değer, değerlere önem veren).
- İlham Veren Güdü (iyimser, güven veren, motive eden, motivasyon, ilham veren).
- Kişiselleştirilmiş Değerlendirme (bireysel destek, kişisel ilgi, yakından ilgilen, destek veren).
- İdealize Etki – Tutum (güvenilir, saygın).
- Fikir Uyarıcı- Entelektüel Uyarım (problem çözen, çözüm üreten, teşvik eden, yardımcı olan).
- İstisna İle Yönetim–Pasif (işe müdahale eden, işi takip eden).
- İstisna İle Yönetim–Aktif (çalışana pek müdahale etmeyen, işe çok karışmayan).
- Şarta Bağlı Ödül (ödül, prim, performans).
- Esneklik (esnek, değişebilme, karşı gelmeme, direnmeme).
- Hız (hız, zamanında).
- Yetkinlik (değişimi uyarılama yeteneği, tecrübe).
- Cevap Verme (müşteri isteklerini karşılama, değişebilme, değişime karşı gelmeme, direnmeme).

## 4.9.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu çalışmanın bağımsız değişkenleri olan çoklu liderlik tarzlarını ölçmek için Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen ve [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) adresinden satın alınan Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ-5X) ve bağımlı değişkeni olan örgütsel çevikliği ölçmek için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara ölçek uygulamadan önce örgütsel çeviklik ölçeği Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Uyarlama süreci aşağıda detaylı olarak ifade edilmektedir.

### 4.9.1.Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve Ölçeğin Türkçeye Uyarlanması

Örgütsel çeviklik ölçeği ilk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde Kasap ve Peker (2009) tarafından “*Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma*” adlı çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmada ise yine aynı ölçek yazarlarından izin alınarak Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlamasına geçmeden önce bir ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği nasıl olduğu ve nasıl sağlandığı hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmektedir.

#### 4.9.1.1.Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, herhangi bir testin kişinin ölçülmek istenen özelliğini ne kadar doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır(Büyüköztürk, 2007, s.167). Ölçeğin geçerliliğini test etmek için farklı araştırmacılar tarafından değişik tekniklerden bahsedilmektedir. Fakat en çok tercih edilen üç geçerlilik şekli; kapsam (content) geçerliliği, yapı (construct) geçerliliği ve ölçüt-bağımlı (criterion-related) geçerliliğidir. Çalışmanın bu bölümünde, bu geçerlilik yöntemlerinin ne olduğunu ve nasıl uygulandığı kısaca ifade edilmiştir.



#### **4.9.1.2.Kapsam Geçerliliği**

Kapsam geçerliliği, testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ya da özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesi olup bu geçerliliğine sahip olan bir test, ölçülecek davranış alanı için iyi derecede bir davranış örnekleme sahiptir (Büyüköztürk, 2007, s.167). Kapsam geçerliliğini test etmede yapılan mantıksal yollardan biri de o alandaki uzman görüşüne başvurmaktır. Uzman, belirtilen davranış bağlamında testin taslak formundaki maddeleri kapsam olarak değerlendirir. Son olarak, görüşü alınan uzmanların % 70 ve üzeri oranında uyuma gösterdikleri maddeler, gereksinimlere göre düzeltme yapılarak ölçekte tutulabilir (Büyüköztürk, 2007, s.168). Bu kapsamda araştırmada, ölçeklerin tamamı için kapsam geçerliliğini test etmek için beş uzmanın görüşü alınmış ve ölçeklerin kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

#### **4.9.1.3.Yapı Geçerliliği**

Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı yani faktörü doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösteren bir geçerlilik olup bireyin güdü, tutum, davranış veya yetenek gibi psikolojik özelliklerini ölçmek amacıyla çok sayıda gözlenebilir, ölçülebilir sorular oluşturulabilir (Büyüköztürk, 2007, s.168). Bu soruların, istenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü, yapı geçerliliğiyle ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla birkaç metot uygulanır. Bunlar; iç tutarlılık analizi, faktör analizi ve hipotez testi teknikleridir (Büyüköztürk, 2007, s.168). Bu araştırma kapsamında yapı geçerliliği faktör analizi uygulanarak test edilmiştir. Bundan dolayı faktör analiziyle ilgili kısa bir bilgi verilmesinin, konunun anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili gözlenebilen veya ölçülebilen değişkenleri bir araya getirerek, belirli sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı faktör veya boyut olarak ifade edilen yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi ayrıca daha önce başka araştırmacılar tarafından bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2007, s.123). Keşfedici (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere

iki çeşit faktör analizi vardır. Keşfedici (Açımlayıcı) faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle değişkenlerin oluşturabileceği faktörleri bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör ise değişkenler arasındaki ilişkiye ait daha önce saptanan bir modelin veya hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2007, ss. 123-124; Byrne, 2010, ss.5-6).

#### **4.9.1.4.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis-EFA)**

Yapılan işlemler açısından keşfedici faktör analizi daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntemdir. Bu ölçekteki gözlenen değişkenlerden yola çıkılarak, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlanmaktadır. Araştırmacının dikkat etmesi gereken önemli unsurlardan biri örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğü analiz sonucunda ortaya çıkacak faktör sayısının belirlenmesinde önemli bir etkidir (Zwick ve Velicer, 1986, s.435). Örneklem büyüklüğü ile faktör analiz sonuçlarının güvenilirliği doğru orantılı olarak ifade edilmektedir (MacCallum ve diğ., 1999, s.94). Keşfedici faktör analizi ilgili literatür incelendiğinde örneklem büyüklükleri ile ilgili farklı araştırmacıların farklı görüşleri bulunduğu görülmektedir. Çolakoğlu ve Büyükekşi (2014, s.59) baz alınarak hazırlanan bu görüşler Tablo 21’ de görülmektedir.

**Tablo 21:** Örneklem Büyüklüğü İlgili Araştırmacıların Önerileri

<b>Örneklem Genişliği İlgili Öneriler</b>	<b>Araştırmacı</b>
En az 78 olmalı (20 maddelik anket için)	Barrett ve Kline (1981)
En az 100 olmalı	Kline (1979)
En az 150 olmalı	Guadagnoli ve Velicer (1988)
En az 200 olmalı	Guilford (1954)
En az 250 olmalı	Cattell (1978)
En az 300 olmalı	Tabachnick ve Fidell (2007)

Örgütsel çeviklik ölçeği daha önce de ifade edildiği gibi 20 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmanın pilot örnekleme 103 ve revize edilmiş ölçeğin tekrar test edilmesi için ulaşılan örneklem sayısı ise 198’ dir. Yukarıdaki bilgilere göre keşfedici faktör analizi örneklem sayısı yeterli olduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen bilgilerin yanı sıra keşfedici faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğuna ilişkin istatistiksel olarak ölçüm teknikler de fikir vermektedir. Bunlar arasında en çok başvurulan teknik olarak Kaise-Meyer-Olkin (KMO) tekniğidir. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına bakılmıştır. Çünkü bütün veriler faktör analizi yapmaya uygun olmayabilir. Bu yüzden de KMO katsayısı veri matrisinin, faktör analizi için uygun olup olmadığını sınırlar. Veri matrisinin faktör analizine uygun olabilmesi için KMO değeri 0 ile 1 arasında değer arasında olması ve KMO katsayısının. 60'dan fazla olması beklenir (Büyüköztürk, 2002, s.474).

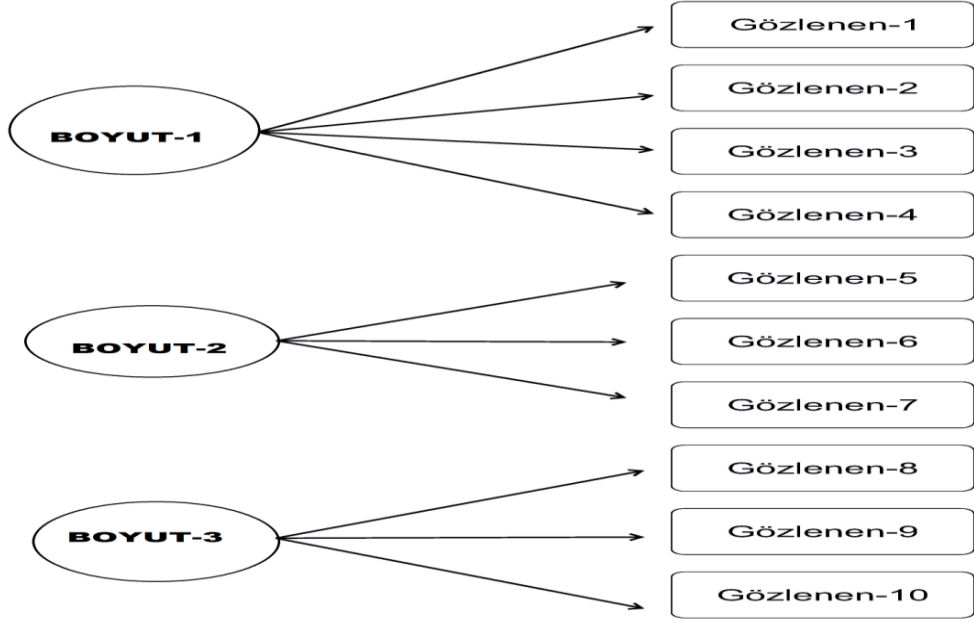
Keşfedici faktör analiz için diğer önemli bir koşul da Barlett testinin p değerinin 0,05'den küçük olmasıdır. Barlett testi için p değeri 0,05'ten küçük ise veriler çoklu normal dağılımlı olup ve analiz için uygundur. Eğer p değeri 0,05'ten büyük ise faktör analizi uygulanamayacaktır.

#### **4.9.1.5.Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis- CFA)**

Doğrulayıcı faktör analizi ise önceden keşfedilmiş ve daha az sayıda faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklemin de yakın veya benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır(Sümer, 2000; Byrne, 2010; Tabak ve diğ., 2011). Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizinde, temel olarak dört farklı modelin test edilebileceği söylenebilir. Bu modeller ilişkisiz model, tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olarak adlandırılabilir.

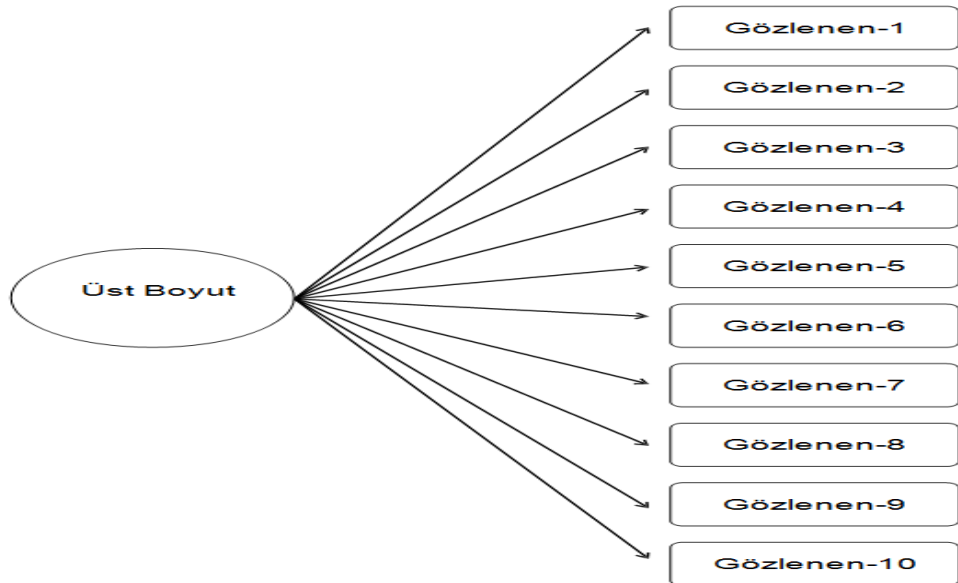
Gözlenen değişkenlerin birden fazla, birbiriyle hiçbir bağlantısı olmayan ilişkisiz faktörler altında toplandığı model olarak tanımlanabilecek olan ilişkisiz model, Şekil 6' da gösterilmiştir.

Şekil 6: DFA İlişkisz Model



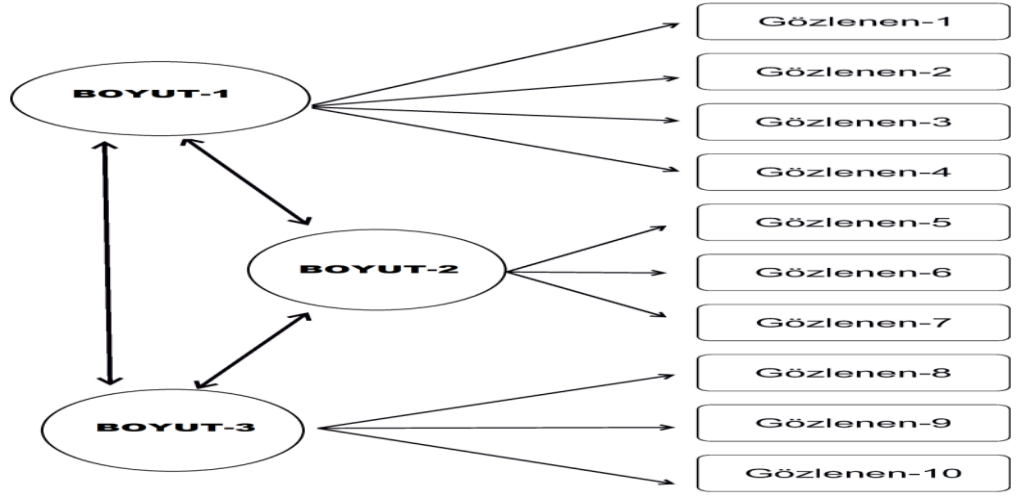
Modelin esası, gözlenebilen tüm değişkenlerin, geniş ve daha kapsayıcı bir üst değişken altında toplanmasıdır. Gözlenebilen bütün değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı model olarak tanımlanabilinen tek faktörlü model, Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7: DFA Tek Faktörlü Model



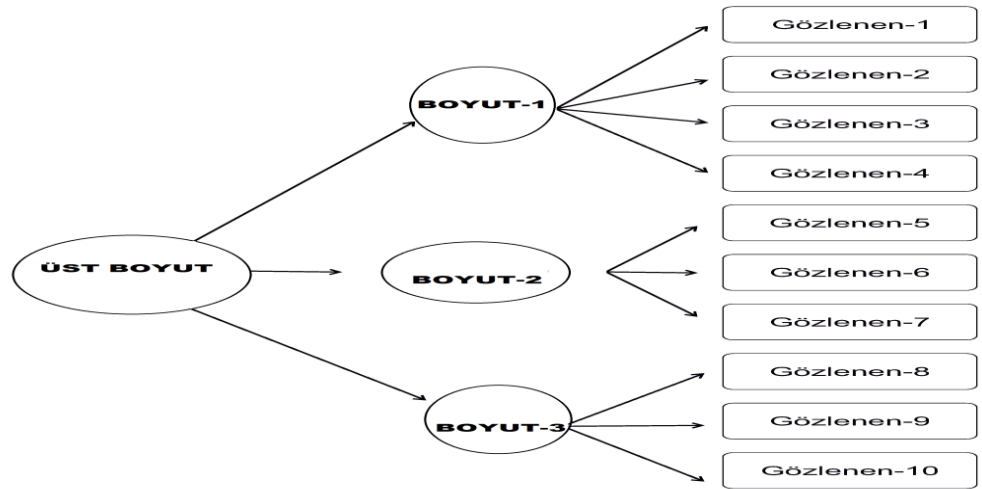
Şekil 8’de gözlenen değişkenlerin birden fazla, birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı model olarak tanımlanabilecek olan birinci düzey çok faktörlü model gösterilmektedir. Modelin esası, gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla bağımsız boyut altında toplanmasıdır.

Şekil 8: DFA Birinci Düzey Çok Faktörlü Model



Son model ise ikinci düzey çok faktörlü modeldir. Bu modelde gözlenen değişkenlerin birden çok ve birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı, daha sonra da bu faktörlerin daha kapsayıcı bir faktör altında birleştiği model olarak tanımlanabilir. Bu model aşağıdaki Şekil 9’ da gösterilmektedir.

Şekil 9: DFA İkinci Düzey Çok Faktörlü Model



En uygun modelin hangisi olduğunun, yukarıda verilen farklı modellerin test edilerek, doğrulamayı faktör analizi yapılarak karar verilebilir. Özellikle çok faktörlü olarak kullanılan ölçeklerde, farklı modellerin de test edilmesi gerekmektedir. Burada da yine hangi modelin en iyi olduğuna karar verebilmek için, maddelerin ve faktörlerin uyum iyiliği ve indeks değerlerine bakılarak karar verilmesi gerekmektedir. Araştırma yapılırken bu modellerin hepsi teker teker denenmiş ve en uygun model ikinci düzey çok faktörlü model olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 32).

#### **4.9.1.6.Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Süreci**

Bu çalışma kapsamında Türkçeye uyarlaması yapılan Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğin yazarlarından izin alınarak ölçeğin Türkçeye uyarlaması yapılmıştır.

Tez çalışmamızda ölçeğin uyarlaması yapılırken, Brislin ve diğ. (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntem ölçeğin kullanılacak hedef dile çevirisi, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çevrilmesi, kaynak dile yapılan tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşaması olmak üzere toplam beş temel adımı içeren bir model sunmaktadır.

Ölçeğin Türkçeye çevirisi birinin lisans derecesi İngilizce diğeri Türkçeye ölçek uyarlama konusunda çalışmaları olan ve anadilleri Türkçe olan iki ayrı kişi tarafından, birbirinden bağımsız olarak yapılmıştır. Çevirmenlerden birincisi tezin yazarı, diğeri ise tez ya danışmanı olup profesör unvanına sahip bir öğretim üyesidir. Her iki çevirmen de İngilizce ve Türkçe dillerine hâkim kişilerdir.

Yapılan Türkçe çevirilerin değerlendirilmesi yönetim ve örgütsel davranış konusunda tecrübesi olan dört kişilik bir uzman grubu tarafından yapılmıştır. Bu grupta, tezin yazarı, danışmanı ve aynı kurumda görev yapan, daha önce çeşitli araştırma çalışmalarına katılmış kişiler bulunmaktadır. Kişilerden iki farklı çeviriyi ayrı ayrı okuyarak, her bir maddeyi anlaşılrlık, Türkçeye uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçta, her bir maddeye verilen cevaplar grup üyeleri tarafından

değerlendirilmiş ve üzerinde uzlaşılan çeviriler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur.

Ortaya çıkan anket daha sonra yönetim alanında doktora derecesine sahip, öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasını yapan tez danışmanı tarafından İngilizceden Türkçeye geri çevrilerek dil yapısı, kullanılan kelimelerin uygunluğu ve güncelliği yönlerinden kontrol edilmiş; orijinal anketle örtüşmesine bakılmıştır.

Yapılan geri çeviri büyük ölçüde orijinal ölçekle benzerlik gösterse de bazı kelimelerin problem oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu farklılıkların bir nedeninin ölçeği hazırlayanlar ve çevirmenler arasındaki kültürel ve algısal farklılıklar, bir diğer nedeni de Türkçe ile İngilizce arasındaki dilbilimsel yapı farklılıklarının olabileceği olarak değerlendirilmiştir. İngilizce’ de kullanılan her kelimenin Türkçe’ de tam olarak karşılığı olmadığı gibi, bazı kelimeler birçok farklı anlama gelebilmektedir. Bu nedenle bazı kelimeler geri çeviride tam olarak görülememiş ya da farklı olarak ifade edilmişlerdir. Grup üyeleri yaptıkları değerlendirmeler sonucunda bu farklılıkların anlam üzerinde önemli bir fark yaratmadığına, birbirleri yerine kullanılabileceğine karar vermiş ve ölçeğin son halini oluşturmuşlardır.

Ölçeğin son hali tezin yazarı ve danışmanının, yönetim alanında çalışan bu konuda çalışmaları olan, doktora tez jürisinde yer alan üç uzmanın oluşturduğu grup tarafından son kez gözden geçirilmiştir. Bu son aşamada özellikle yönetim alanında uzman olan iki kişiye yapılacak çalışmanın amacı açıklanmış, ölçek tanıtılmış ve onlardan hazırlanan ölçekteki kelimelerin ve ifadelerin iş hayatını tam olarak yansıtıp yansıtmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmelerin de olumlu olması sonucunda grup üyeleri yaptıkları son değerlendirmede neticesinde ölçeğin Türkçe çevirisinin hem biçimsel hem de içeriksel olarak uygun olduğuna ve araştırmada kullanılabileceğine karar vermişlerdir. Tablo 22’de verilen Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğinin boyutları ve boyutları ölçen maddeler üç farklı örneklem test edilerek geçerliği sınanmıştır.

**Tablo 22:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yetkinlik	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
2	Esneklik	11-12-13-14
3	Cevap Verme	15-16-17
4	Hız	18-19-20

#### 4.9.1.6.1.Örnekleme ile İlgili Bulgular

Ölçeğin Türkçeye uyarlaması için üç farklı örnekleme kullanılmıştır. bu örneklemelerle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Birinci örnekleme; 20 maddelik örgütsel çeviklik ölçeği Manisa’da bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde(KOBİ) özellikle de teknoloji sektöründe çalışan 103 katılımcıya pilot çalışma olarak uygulanmıştır. İlk denek grubuyla ölçeğin tercümesinin kontrolü, bazı maddelerin anlaşılmasında yaşanabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçeğin maddelerinin düzenlenmesi amaçlanmıştır. Bu gruptaki çalışanların yaş ortalaması 36,2 (SS=9.30) olup % 69,9 erkek, %30,1 ise kadındır. İlköğretim mezunu % 8, Lise %18, ön lisans %20, lisans %44 lisansüstü ise % 10’ dır. Katılımcıların % 43 çalışan ve orta kademe yöneticisi iken % 57 ise üst yöneticiler oluşturmaktadır (İlk kullanılan anket Ek-1’dedir)

Birinci örnekleme yapılan analiz sonucunda uyum iyiliği testlerinde dört farklı yapısal model arasında en iyi uyumu sağlayan ikinci düzey çok faktörlü modelin olduğu ve buna ilişkin ölçüm değerleri ise Tablo 23’ te de görüldüğü gibi kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmektedir.



**Tablo 23:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(I. Örneklem-N=103)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	443,569	170	2,60	0,12	0,65	0,69	0,62
Birinci düzey çok faktörlü	373,011	164	2,27	0,11	0,70	0,74	0,67
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>345,407</b>	<b>159</b>	<b>2,17</b>	<b>0,09</b>	<b>0,82</b>	<b>0,85</b>	<b>0,77</b>
İlişkisiz model	570,871	170	3,35	0,15	0,53	0,66	0,58

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; NFI= Normalized Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

İkinci örneklemden elde edilen verilere faktör analizi yapılmıştır. Birinci örneklemden elde edilen bu veriler ve katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde anket içerisinde kullanılan ifadeler, katılımcıların daha kolay anlayacağı şekilde uzmanlar tarafından düzeltilmiştir. Böylelikle ankete katılanların verecekleri cevaplardan kaynaklanabilecek hatalar minimize edilmeye çalışılmıştır. İkinci örneklem grubunda; Tablo 24’te de görüldüğü gibi 20 maddelik revize edilmiş örgütsel çeviklik ölçeği İzmir ve Manisa illerinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışan 198 orta ve üst yöneticiden oluşan katılımcıya uygulanmıştır. İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışan 198 katılımcıya uygulanan örneklemden elde edilen bulgular ile ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır.

Grubun yaş ortalaması 35,59’dür (ss=0.91). Ankete katılanların %72,2’si erkek, % 27,8 ise kadındır. Yöneticilerin % 49,5’i lisans ve lisansüstü eğitime sahipken bu işletmelerde çalışan personel sayısı % 34,8 ile 49 kişi ve daha az sayıdadır.

Tablo 24’ te verilen örgütsel çeviklik ölçeğinin maddelerin revize edilmeden önceki ve sonraki halleri bulunmaktadır. Ölçeğin 5., 12. ve 20. Maddelerin revize edilmesi gerekmediği için bu tabloya eklenmemiştir.

**Tablo 24:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerin Revize Edilmeden Önceki ve Sonraki Halleri

<b>Birinci Örneklemede Uygulanan Maddeler</b>	<b>İkinci Örneklemede Uygulanan Maddeler (Revize Edilmiş)</b>	<b>Boyut</b>
1.Stratejik seviyede vizyon ve yön vermek yeteneğine sahiptir. 2.Uygun teknoloji ve yeterli teknolojik kapasitesi vardır. 3.Ürün ve hizmet kalitesi yüksektir. 4.Maliyet etkililiği ve verimliliği yüksektir. 6.Yenilik ve yönetim değişiminin tutundurulması ön planda tutar. 7.Bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş insan gücüne sahiptir 8.İşlemlerin verimliliği ve etkinliği(Yalnlık). 9.İşletme içinde ve dışında işbirliği. 10.Entegrasyon.	1.İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir. 2.İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir. 3.İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir. 4.İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar. 6.İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar. 7.İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir. 8.İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır. 9.İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. 10. İşletmemiz kendi faaliyet alanında dış çevrede meydana gelen yeniliklere tepki vermesi ve bu yenilikleri işletmeye adapte etme (entegrasyon) kapasitesi yüksektir.	<b>YETKİNLİK</b>
11.Ürün model ve konfigürasyon esnekliği yüksektir. 13.Operasyonel esneklik gücüne sahiptir. 14.Personelin değişimlere uyum yeteneği yüksektir.	11.İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir. 13.İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir. 14.İşletmemizin çalışanları bireysel anlamda çevresel değişime olumlu tepki verirler.	<b>ESNEKLİK</b>
18.Yeni ürünlerin pazara sunulmasında hızlıdır. 19.İşlemlerde hızlı olma-kısa operasyonel teslimat süresine sahiptir.	18.İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır. 19.İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	<b>HIZ</b>

#### 4.9.1.6.2.Araştırmanın Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Daha önce kullanılmış ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini için uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Genellikle doğrulatoryıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanmasının tespiti için kullanılmaktadır. Genel olarak, yeni bir ölçüm aracı geliştiriliyor ise önce keşfedici faktör analizi ile faktör yapısı, başka bir ifadeyle

ölçeği oluşturan her bir madenin oluşturduğu yapı keşfedilir. Sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen kuramsal yapısı doğrulanmaya çalışılır. Ancak ölçek uyarlama çalışmalarındaki asıl amaca uygun olarak, keşfedici faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi yapılarak başlanması, ölçülecek modellerin daha doğru yapılabilmesinde avantaj sağlayabilir (Hinkin, 1995, s.977). Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) değişkenler arasındaki ilişkinin önceki çalışmalardan elde edilen bilgiler çerçevesinde bir araştırma problemin veya hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2009, s.123). Bu nedenle; elde edilen verilerle, öncelikle ölçeğin yapı geçerliğini ortaya çıkarmak için, AMOS 16.0 analiz programı kullanılarak ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapısal Eşitlik Model testleri, denenmeye çalışılan modelin, o model için toplanmış olan data için ne ölçüde uygun olduğuna dair uyum indeksleri, başka bir ifadeyle değerlendirme ölçütleri sunar (Hoyle, 1995, s.2; Pedhazur, 1997; Raykov ve Marcoulides, 2000; Meydan ve Şeşen, 2011). Bu ölçütler model uyumunun farklı yönlerini yansıttığından, araştırmacılar birden fazla uyum ölçütünü birlikte kullanırlar. Bu uyum indeksleri (değerlendirme ölçütleri)ile ilgili bilgiler Schermelleh ve diğ. (2003) ve Özata (2009) tarafından yapılan doktora çalışması kaynak alınarak hazırlanmış ve Tablo 25'te gösterilmektedir.

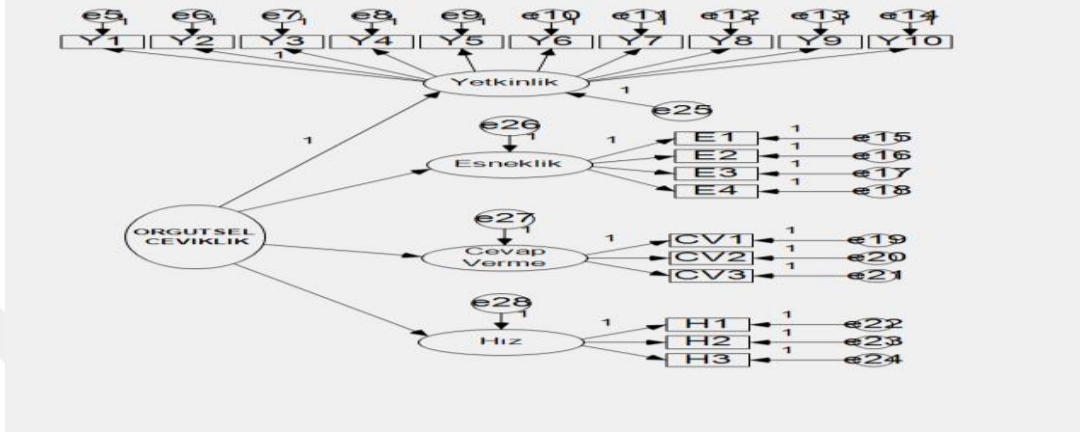
**Tablo 25:YEM Uyum İyiliği Ölçütleri**

<b>UYUM İYİLİĞİ ÖLÇÜTLERİ</b>			
<b>Uyum iyiliği ölçütü</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	<b>Uygun değerler</b>
<b>Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, <math>\chi^2</math>)</b>	Gözlenen ve tahmin edilen girdi matrisleri arasındaki farkı yansıtır. Amaç, gözlenen ve tahmin edilen matrisler arasında fark olmaması, bir başka deyişle anlamlı olmayan bir farklılık elde edilmesidir	$2df \leq c \leq 3df$	Düşük ve anlamlı olamayan değerler (en azında $p > 0,05$ ) arzulanmaktadır. Üst sınırı olmadığından aldığı değerler standart bir şekilde yorumlanamaz. Örneklem sayısına fazlasıyla duyarlıdır. 200 ve üstü örneklemlemlerle test edilen modellerde her model anlamlı çıkmaktadır
$\chi^2 / df$	$\chi^2$ istatistiğinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak amacıyla bazı araştırmacılar, $\chi^2$ değerinin serbestlik derecesine oranını ( $\chi^2/df$ ) dikkate almaktadırlar.	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	Bu değer 2 veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu; 5 veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir.
<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)</b>	RMSEA, büyük örnekleme sahip bir modelin tek başına $\chi^2$ istatistiğine dayanılarak reddedilmesini önlemek için kullanılabilecek bir başka ölçüttür.	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	RMSEA'nın 0,05'in altında olması iyi bir uyum iyiliğini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliğini ifade eder.
<b>İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI)</b>	GFI, örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak, modelin –model olmaması durumuna göre- ne oranda daha iyi bir uyum gösterdiğini ölçer.	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	GFI'nın 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95'den büyük olması ise iyi bir uyum iyiliği göstergesi olarak kabul edilir.
<b>Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index-AGFI)</b>	AGFI ve GFI'nın düzeltilmiş halidir.	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	AGFI'nın 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95'den büyük olması ise iyi bir uyum iyiliği göstergesi olarak kabul edilir.
<b>Artmalı uyum indeksleri (Comparative fit index, Normed fit index ve Non-normed fit index- CFI, NFI ve NNFI)</b>	CFI, NFI ve NNFI, modelin esas alınan başka bir modele oranla ne denli daha iyi bir uyum gösterdiğini ölçer.	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$ $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$ $0.95 \leq CFI \leq 0.97$	CFI, NFI ve NNFI'nın 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95'den büyük olması ise iyi bir uyum iyiliği göstergesi olarak kabul edilir
<b>Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR)</b>	RMR, gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farktır.	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$	SRMR'nin 0,05'in altında olması iyi bir uyum iyiliğini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliğini ifade eder.

**Kaynak:** Schermelleh ve diğ. (2003, s.52) ; Özata (2009, s.140).

Analiz sonucunda uyum iyiliği testlerinde dört farklı yapısal model arasında en iyi uyumu sağlayan; ikinci düzey çok faktörlü modelin Şekil 10'da olduğu ve buna ilişkin ölçüm değerleri ise (bkz. Tablo 26) kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmektedir.

Şekil 10: Örgütsel Çeviklik İkinci Düzey Faktör Modeli



Tablo 26: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

(II. Örneklem-N=198)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	346,062	170	2,03	0,06	0,70	0,89	0,87
Birinci düzey çok faktörlü	335,346	165	2,03	0,06	0,71	0,89	0,87
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>322,727</b>	<b>160</b>	<b>2,01</b>	<b>0,05</b>	<b>0,87</b>	<b>0,90</b>	<b>0,85</b>
İlişkisiz model	842,967	170	4,95	0,11	0,29	0,73	0,67

Çıkan sonuçlardan yapısal eşitlik modelinin özellikle ikinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri her ne kadar kabul edilebilir değerlere yakın çıksa da yine de kabul edilebilir uyum aralıklarında olmaması nedeniyle Keşfedici (Açımlayıcı) faktör analizine dönülmüştür.

#### 4.9.1.6.3.Araştırmanın Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçek uyum değerlerin kabul edilebilir aralıkta çıkmaması sonucu, keşfedici faktör analizi ile ölçeğin yapı geçerliğinin testi yapılarak oluşturulan modelin faktör yapısının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu faktör analizinde daha çok oluşturulan modelde anlamlılık ve bütünlük sağlamak amacıyla elde edilen faktörlere “Varimax, Quartimax, Direct Oblimin ” gibi eksen döndürme teknikleri uygulanabilir. Bu sayede faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek düzeyde ilişki ortaya çıkarılabilmekte ve faktörler daha basit yöntemlerle açıklanabilmektedir(Büyüköztürk, 2009, s.126).

Çalışma grubundan elde edilen verilerin keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (Büyüköztürk, 2009, s.126; Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008, s.86). Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve  $KMO \leq 0.50$  için veri kümesinin faktörleşemeyeceğini 0.60 orta, 0.70 iyi, 0.80 çok iyi, 0.90 ve üzeri mükemmel olduğu belirtilmektedir (Sharma, 1996, s.116; Tavşancıl, 2002, s.50; Field,2009, s.641). Bu doğrultuda Barlett Testinin anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Testinin ise 0.50’den büyük çıkması beklenmektedir. İkinci örneklemden elde edilen verilerin faktör analizine uygun hatta çok iyi olduğunu gösteren Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları Tablo 27’ de verilmiştir.

**Tablo 27:** KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testleri Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.</b>	0,895
<b>Barlett Küresellik Testi Ki Kare İstatistiği (Anlamlılık)</b>	1668,129 (,000)
<b>Serbestlik Derecesi</b>	136

Keşfedici faktör analizi sonucu her bir maddenin öz değeri (eigen value) 1’den büyük olan toplam 4 faktörden oluşan ve toplam varyansın %64,53’ünü açıklayan bir yapıda olduğu görülmektedir. Faktör yük değerleri.30 sınır olarak kabul edilmekte ve bu değerden düşük olan veya birden fazla faktörde yer alan

maddelerin çıkarılması gerekmektedir(Büyüköztürk, 2009, ss.124-125). Dolayısıyla örgütsel çeviklik ölçeğinde faktör yük değeri düşük ve birden fazla faktörde yer alan bazı maddeler ( 6., 10. ve 14. madde) ölçeğin daha anlamlı olması için çıkarılmıştır. Her üç maddenin çıkarılması işleminde ilk maddeden itibaren her bir maddenin tek tek çıkarılması sonucunda yeniden faktör analizi yapılarak faktör yapısı kontrol edilmiştir. Üç maddenin ölçekten çıkarılmış son haliyle verilere yeniden keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, orijinal ölçekteki gibi ölçeğin dört faktörden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür (bkz.Tablo 28).

**Tablo 28:** Madde Çıkarılmasından Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Değerleri (II. Örneklem İçin)

Faktör	Maddeler ( Sorular)	Faktör Yüğü	Faktörün Açıkladığı Varyans	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)
<b>Yetkinlik</b>	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	,458	% 30,484	,844
	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	,990		
	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	,505		
	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	,622		
	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	,682		
	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	,522		
	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	,729		
	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	,661		
<b>Esneklik</b>	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	,619	% 8,869	,810
	İşletmemiz farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.	,670		
	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir	,460		
<b>Cevap Verme</b>	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	,605	% 7,785	,745
	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	,451		

	İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişiklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.	,475		
<b>Hız</b>	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	,868	% 6,816	,854
	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	,768		
	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	,715		
<b>Toplam Varyans ve Ölçeğin Cronbach Alpha Değeri</b>			%	,917
64,532				

Madde çıkartılması işlemi sonunda yapılan keşfedici faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının; toplam varyansın %64.5'ini açıkladığı ve tüm boyutların güvenilirlikleri kabul edilen Cronbach Alpha değerinin 0.70 üstünde olduğu, ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin ise 0.92 olduğu görülmektedir. Genel olarak kabul edilen standart alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin iç tutarlık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan ilk iki uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 17 maddeye indirgenen ölçeğin, asıl uygulamalarda kullanılacak yeterlilikte güvenilirlik değerlerine sahip olduğu da görülmektedir. Örgütsel çeviklik ölçeği ile ilgili bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olması sonucu, elde edilen yeni faktör yapısının, yeniden doğrulayıcı faktör analiziyle incelenmesi ve yapısal modellerin test edilmesi gerekmektedir.

#### 4.9.1.6.4. Araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizinin Tekrar Edilmesi

Faktör analizinden farklı olarak, faktörler ve ele alınan diğer değişkenlerin birbirleriyle olan nedensel ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi ortaya konulabilmektedir (Tavşancıl, 2006, s.58). Örgütsel çeviklik ölçeğinin orijinal modelinde yapılan çalışmalardaki doğrulayıcı faktör analizinde de olduğu gibi, gözlenebilen değişken ile her bir maddenin onları temsil eden gizli değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisinin olması beklenmiştir. Ayrıca her bir faktörün güvenilirliği Cronbach Alfa ile ölçülmüş ve alfa değerlerinin 0.75–0.85 aralığında güvenilir oldukları kabul edilebilir sayılmıştır. Böylelikle ölçeğin orijinalinde yer alan toplam yirmi maddeden üçü çıkarılmış haliyle test



edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler neticesinde Tablo 29’ da görüldüğü gibi tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü modeli, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz faktörlü modelin yapı geçerliliklerinin karşılaştırmasındaki uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, diğer üç modele göre ikinci düzey çok faktörlü modelinin veriye daha iyi uyum sağladığı görülmektedir.

**Tablo 29:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(N=198-17 maddelik)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	327,267	119	2,75	0,11	0,66	0,72	0,64
Birinci düzey çok faktörlü	249,908	113	2,21	0,06	0,84	0,89	0,81
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>203,927</b>	<b>86</b>	<b>2,37</b>	<b>0,05</b>	<b>0,93</b>	<b>0,92</b>	<b>0,89</b>
İlişkisiz model	423,059	119	3,55	0,15	0,56	0,68	0,59

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; NFI= Normalized Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

Üçüncü ve son örnekleme yukarıda belirtilen uygulamalarla üç maddenin çıkarılması neticesinde 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. “İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.” “İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.” “İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.” gibi genel değerlendirme ve çıkarım cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan, belirtilen çıkarım cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, soru tipine göre “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” seçenekleri arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte alınan yüksek puanlar, ilgili boyuttaki eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğın Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddelerin Son Hali

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yetkinlik	1-2-3-4-5-6-7-8
2	Esneklik	9-10-11
3	Cevap Verme	12-13-14
4	Hız	15-16-17

Son örnekleme de yer alan katılımcılar Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi DEPART firmalarındaki 302 yöneticilerdir.

Araştırmaya katılanların yaşları değişmekte olup; 18-24 yaş arası 55 kişi, 25-34 yaş arası 171 kişi, 35-44 yaş arası 63 kişi, 45 ve üzeri yaş ise 13 kişi örnekleme de yer almıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 51 kişi ön lisans, 193 kişi lisans, 58 kişi ise lisansüstü eğitimi almıştır.

Katılımcıların çalışma pozisyonlarına bakıldığında 63 kişi üst yöneticisi, 10 kişi pazarlama yöneticisi, 18 kişi Ar-Ge yöneticisi, 5 kişi insan kaynakları yöneticisi, 208 kişi ise departman yöneticisi (üretim-muhasebe-finans halkla ilişkiler vb.) olarak görev yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı firmaların bulunduğu sektöre bakıldığında 8 firma hizmet, 35 firma teknoloji yazılım, 9 firma teknoloji donanım, grafik ve tasarım ve 14 firma ise enerji, medikal cihaz gibi diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Bu grupta 302 kişinin sonuçları ile ikinci düzey çok faktörlü modelli doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam varyansın %64,5'inin açıklanabildiği bu çalışmada, KMO (.844) ve Barlett testleri ( $p < 0,000$ ) değerlerinin yeterli seviyede oldukları da görülmüştür. Faktörlerin sırasıyla Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri “Yetkinlik” boyutu için  $\alpha = ,84$ , “Esneklik” boyutu için  $\alpha = ,87$ , “Cevap verme” boyutu için  $\alpha = ,72$  ve “Hız” boyutu için ise  $\alpha = ,75$ ; ölçeğın tamamı için

Cronbach Alfa  $\alpha=,917$  olarak oldukça yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 28).

Eğer boyutlar maddeler arası korelasyon yüksek ve pozitif ise, boyutları oluşturan maddelerin birbirine benzer davranış sergilediği ve bundan dolayı testin iç tutarlığı da yüksek olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2009, s.171). Burada korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında farklı görüşler olsa da, korelasyonu yorumlamada; 0,00-0,30 arası düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası orta düzeyde 0,70-1,00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2002, s.474). Bu örnekte korelasyonların tamamı orta düzeyde olup ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır (bkz. Tablo 31).

**Tablo 31:** Örgütsel Çeviklik Ölçeği Gizil Değişkenleri Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (III. Örneklem N=302)

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Ort.	SS.	Yetkinlik	Esneklik	Cevap Verme	Hız
<b>Yetkinlik</b>	4,21	,42	1			
<b>Esneklik</b>	4,07	,65	,536	1		
<b>Cevap Verme</b>	4,12	,55	,552	,486	1	
<b>Hız</b>	4,20	,59	,558	,510	,548	1

Üçüncü örneklemden elde edilenler veriler ve bu veriye en uygun model kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerleri en iyi olan değerlerin ikinci düzey çok faktörlü model olduğu Tablo 32'de de görüldüğü gibi;  $X^2/sd=1,92$ ,  $NFI=0,96$ ,  $GFI= 0,92$ ,  $AGFI= 0,90$  ve  $RMSEA= 0,05$  olarak bulunmuş ve standartlaştırılmış tahmini değerlerin pozitif olduğu Şekil 11'de görülmektedir. Son örnekte ulaşılan bu değerlerin kabul edilebilecek derecede yüksek uyum iyiliği değerleri olması nedeniyle, önceki çalışmanın bulgularının da bunu destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir. Bundan dolayı örgütsel çeviklik ölçeği; 17 sorulu, 4 boyutlu ve 4 faktörlü bir ölçek olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Bu çalışmada da güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak

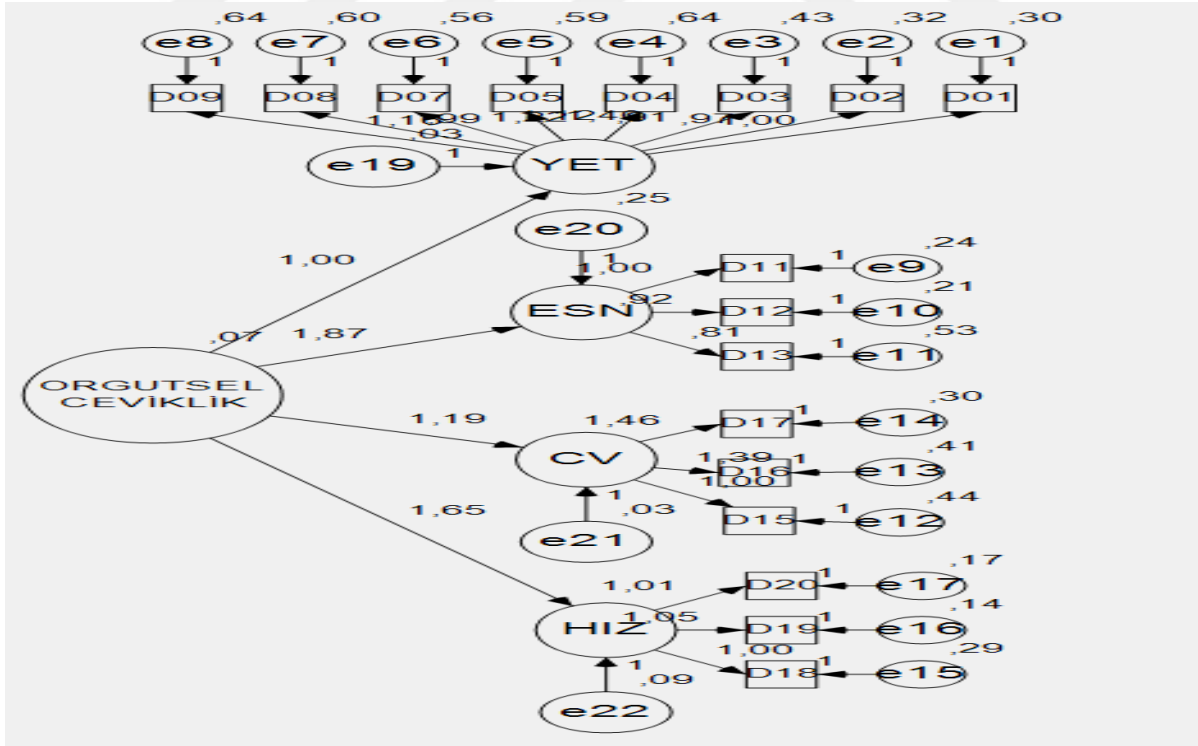
değerlendirilen bu ölçek kullanılmıştır (Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeğin son hali Ek-2'dedir).

**Tablo 32:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(III. Örneklem-N=302)

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	479,222	119	4,02	0,10	0,68	0,83	0,78
Birinci düzey çok faktörlü	207,372	108	1,92	0,05	0,86	0,91	0,89
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>211,866</b>	<b>110</b>	<b>1,92</b>	<b>0,05</b>	<b>0,96</b>	<b>0,92</b>	<b>0,90</b>
İlişkisiz model	582,975	119	4,89	0,11	0,61	0,79	0,73

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; NFI= Normalized Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

**Şekil 11:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin İkinci Düzey Faktör Modeli ve Standartlaştırılmış Tahmini Değerleri



#### 4.9.2.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Burns (1978) tarafından ortaya atılan ve Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen ve sistematik bir ölçüm haline gelen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire-MLQ) bu araştırmada bağımsız değişkenleri ölçmek için kullanılmıştır. Çoklu liderlik ölçeği Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilmiş ve 15.000 kişiden fazla katılımcıya uygulanmıştır. Son yirmi yıldır birçok farklı dil ve ülkede özellikle dönüştürücü liderlik tipi ölçülmesi için kullanılmıştır. Ölçek askeri, özel ve kamu kurumlarında kullanılmıştır. Ölçek dönüştürücü, etkileşimci (işe dönük) ve serbest bırakan lider olmak üzere 3 liderlik tarzını ölçmektedir. Bu liderlik tarzlarını oluşturan alt boyutlar bulunmaktadır. Avolio ve Bass'a (1995) göre ölçeğin beş boyutu dönüştürücü liderlik ile ilgilidir. Bunlar “İdealize Etki (Tutum)”, “İdealize Etki (Davranışlar)”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Uyarma” ve “Kişiselleştirilmiş Bilgi” boyutudur. Etkileşimci( işe dönük) liderlikle ilgili üç alt boyutu vardır. Bunlar; “Koşullu Ödül”, “İstisna Yönetimi (Aktif)” ve “İstisna Yönetimi (Pasif)” olarak tanımlanan davranışlardır. Ayrıca serbest bırakan liderlik tarzı, *bırakınız yapsınlar* mantığıyla “Laissez-Faire- Serbest” boyutlu çok pasif olan bir boyut bulunmaktadır. MLQ, beşli Likert ölçeğinde derecelendirilmiş bu üç liderlik tarzını ölçen 36 ve bu liderlerin davranışlarını ölçen 9 toplamda 45 maddeye sahiptir. Çok faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) orijinal tasarımı sırasında doğrulanmış, gözden geçirilmiş ve 20 yıldan fazla bir süre boyunca geçerliliği onaylanmıştır (Avolio ve diğ., 1999, s.460). Bass ve Riggio (2006) yaptıkları çalışmada tüm MLQ ölçeğinin güvenilirliği 0.80'nin üzerinde alfa katsayılarıyla mükemmel iç tutarlılık gösterdiğini ifade etmektedirler. Ayrıca yapılan bu çalışmalarda korelasyon katsayıları, 0.45'ten 0.74'e arasında olduğu ve bu da çoklu faktörlü liderlik tarzlarının arasındaki oran tutarlığına sahip olduğunu göstermektedir.

#### Çoklu Liderlik Tiplerin Ölçümüne İlişkin Yapılan Çalışmalar

Çoklu liderlikle ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı yukarıda belirtilmektedir. Bu çalışmaların nasıl ölçüldüğü ile ilgili literatürde aşağıdaki çalışmalara rastlanılmıştır. Burns (1978) tarafından ortaya atılan bu yeni yaklaşımın

ölçülmesine ilişkin bugüne kadar çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları;

- Clover ve Rosenbach (1986) tarafından geliştirilen lider tanımlama ölçeği(Leader Description Questionnaire-LDQ),
- Posner ve Kouzes(1988) tarafından geliştirilen liderlik uygulamaları anketi (Leadership Practices Inventory-LPI),
- Bass ve Avalio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi(Multiple Leadership Questionnaire-MLQ),
- Sashkin ve Burke (1990) tarafından geliştirilen liderlik raporu(Leadership Report-LR),
- Sashkin ve diğerleri (1992) tarafından geliştirilen lider davranış ölçeği (Leadership Behaviour Questionnaire-LBQ),
- Roush ve Atwater (1992) tarafından geliştirilen liderlik geri bildirim ölçeği (Leader Feedback Questionnaire-LFQ),
- Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ-5X),
- Robert J. Alban-Metcalf, Beverly Alimo-Metcalf (2000) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik anketi (The Transformational Leadership Questionnaire – TLQ-LGV) dir.

Bu çalışmada DEPARK'ta faaliyet gösteren firmaların yöneticilerin liderlik tarzlarını ölçmek için en güncel olan Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen ve [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) adresinden satın alınan Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ-5X) kullanılmıştır. Çünkü günümüzde Dünya'da ve Türkiye'de örgütlerde çoklu liderliğin ölçümünde Bass tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ)'nin tercih edildiği görülmektedir. Bass tarafından öncelikle ölçek geliştirilirken 78 orta düzey yöneticiden *''kitleleri peşinden sürükleyen iyi liderlerin tanımlanması''* istenmiştir. Uzmanlar tarafından, katılımcılardan elde edilen 142 ifade tek tek ele alınmış ve hakkında % 80'lik mutabakat sağlanan ifadeler ölçeğe dahil edilmiştir. Bass (1995) geliştirdiği çoklu liderlik anketinin ilk çeşidi olan bu ölçeği kullanarak, üç dönüştürücü, iki davranışsal ve bir adet kaçınan tarz bileşeni keşfedici faktör analizi sonucunda belirlemiştir.

Bass(1995) tarafından, dönüştürücü ve davranışsal liderlikle ilgili önerilen bu altı faktörlü model konusunda günümüze kadar birçok araştırmacı modelin boyutlarıyla ilgili olarak karşılaştırmalı analizler yapmış ve özellikle deneysel olarak dönüştürücü lider bileşenlerinin ayrılmadığı rapor edilerek farklı model önerilerinde bulunmuşlardır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990;1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Den Hartog ve diğ., 1997; House ve Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman ve diğ., 1987; Yammarino ve Bass, 1990; Yukl, 1994).

Günümüzde organizasyonlarda etkili liderlik sürecinin sergilenmesinde her üç liderlik tarzının da uygun şekilde birleştirilerek kullanılması gerekmektedir (Dunn,2007, s.470). Fakat bugüne kadar yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlerin etkileşimsel ve serbest klidelerle göre, çalışanlarında daha fazla iş tatmini, daha az personel devir oranı, daha yüksek verimlilik, motivasyon ve yenilikçilik sağladıkları belirlenmiştir (Clover,1990; Deluga,1992; Hautala,2005; Lee, 2008).

Araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda önerilen alt boyutlara ilişkin açıklamalar Tablo 33'te verilmiştir. Bu çerçevede anketin son sürümlerinden birisi olan ve bu liderlik tiplerini ölçen 36 ifadeden oluşan MLQ 5X Short' un ayırt edici geçerliliğini ortaya çıkarmaya yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve halen de araştırılmaya devam edilmektedir. Örneğin 21.06.2017 tarih itibariyle ScienceDirect gibi akademik veritabanında dönüştürücü lider ifadesiyle yapılan özet aramalarında karşımıza 5722 adet makale, ''dönüştürücü lider'' ifadesiyle Google veritabanında yapılan aramada ise; 468000 doküman çıkmıştır. Konunun dikkat çeken farklı diğer bir yönü ise; araştırmacılar tarafından liderlik tarzının ortaya çıkarılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalarda genellikle MLQ anketinin tercih edilmesidir.

Çoklu liderlik kavramının yeni yüzyılda da popülerliğini artırmaya devam etmesi nedeniyle konuya tüm dünyada ilgi artmıştır. Charbonnier-Voirin (2011) tarafından ölçeğin farklı modeller ile yapısal geçerliliği de test edilmiştir. Ölçek uyum iyiliği değerleri ( $X^2=71,99$ ,  $sd=1,97$ ,  $GFI=0,91$ ,  $NFI=0,91$ ,  $NNFI=0,95$ ,  $CFI=0,96$ ) kabul edilebilir seviyelerde olduğu için bu yapı da çoklu liderlik ölçeğine en uygun yapı olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada çok faktörlü liderlik ölçeği ile elde edilen veriler ile öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmamıştır. Analizler sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyutlu olduğu ve dokuz alt ölçekten oluştuğu görülmüştür. Çoklu liderliğin üç alt boyut; “Dönüştürücü Liderlik”, “Etkileşimci (İşe Dönük) Liderlik” ve “Serbest Liderlik” olarak analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği kapsamında yapılan çalışmada çoklu liderlik ölçeğin Cronbachalfa değeri ( $\alpha=.824$ ) olarak bulunmuştur. Alt boyutları olan dönüştürücü liderlik için Cronbachalfa değeri ( $\alpha=.819$ ), etkileşimci (işe dönük) liderlik için Cronbachalfa değeri ( $\alpha=.731$ ) ve serbest bırakan liderlik için Cronbach alfa değeri ( $\alpha=.768$ ) olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada daha önce Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen toplam 3 boyutlu, 9 alt ölçekli ve 36 maddeden oluşan bu ölçek DEPART’ ta faaliyet gösteren firmaların çoklu liderlik tarzlarını ölçmek için bu araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçeğe ait boyut, ölçek ve madde numaraları Tablo 33’de verilmektedir.

**Tablo 33:** Çok Faktörlü Liderlik (MLQ) Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçek Sırası	Ölçek	Ölçekteki Madde Numarası
1	<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	1	İlham Veren Günü	9,13,26,36
		2	İdealize Etki – Tutum	10,18,21,25
		3	İdealize Etki– Davranış	6,14,23,34
		4	Kişiselleştirilmiş Değerlendirme	15,19,29,31
		5	Fikir Uyarıcı	2,8,30,32
2	<b>Etkileşimci (İşe Dönük) Liderlik</b>	6	Şarta Bağlı Ödül	1,11,16,35
		7	İstisna İle Yönetim - Aktif	4,22,24,27
		8	İstisna İle Yönetim - Pasif	3,12,17,20
3	<b>Serbest Bırakan Liderlik</b>	9	Laissez Faire-Serbestlik	5,7,28,33



Her bir liderlik tipinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ayrı ayrı yapılmıştır. Bu faktör analizleri aşağıda belirtilmektedir.

Dönüştürücü Liderlik ölçeğine yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Tablo 34 'te verilmektedir. Tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere yapılan faktör analizi sonucunda ikinci düzey ölçeğin uyum iyiliği daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 34:** Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	377,956	170	2,22	0,06	0,68	0,88	0,86
Birinci düzey çok faktörlü	354,618	160	2,21	0,06	0,69	0,89	0,86
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>191,23</b>	<b>133</b>	<b>1,43</b>	<b>0,03</b>	<b>0,93</b>	<b>0,93</b>	<b>0,91</b>
İlişkisiz model	869,587	170	5,11	0,11	0,26	0,74	0,67

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

Etkileşimci (işe dönük) liderlik ölçeğine yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Tablo 35'te verilmektedir. Tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere yapılan faktör analizi sonucunda ikinci düzey çok faktörlü ölçeğin uyum iyiliği daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 35:** Etkileşimci (İşe Dönük) Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	344,302	100	3,44	0,08	0,58	0,84	0,79
Birinci düzey çok faktörlü	113,220	51	2,22	0,06	0,82	0,93	0,90
<b>İkinci düzey çok faktörlü</b>	<b>87,420</b>	<b>47</b>	<b>1,86</b>	<b>0,05</b>	<b>0,90</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>
İlişkisiz model	412,108	103	4,00	0,09	0,49	0,86	0,81

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

Serbest liderlik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 36'da verilmektedir. Tek bir alt boyutu olduğu için bu liderlik tipi için tek faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizde tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü ölçeğin uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 36:** Serbest Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	4,289	1	4.289	0.080	0.986	0.993	0.931

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

#### 4.10.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırma DEPARK' ta faaliyet gösteren firmalarda yöneticilerden toplanan nicel veriler, SPSS (21.0) ve AMOS (16.0) programları yardımıyla nitel veriler ise MAXQDA 12 (12.3.2) programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. İlk olarak tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları arasında, hem de diğer ölçekler arasında tüm boyutlar için ayrı olarak hesaplanmıştır.

Bağımsız değişkenler olan çoklu liderlik tipleri (dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan) ve bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya konması ve üzerlerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenmesi ve önerilen modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Aşağıda YEM ve yol analizine ilişkin kuramsal açıklamalar yer almaktadır

Analizin daha detaylı yapılması için bu bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının( dönüştürücü liderliğin 5, etkileşimci liderliğin 3 alt boyutu) bağımlı değişken üzerindeki açıklama gücünü bulmak için ise çoklu regresyon analizi

uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin örgütsel çeviklik değişkeni üzerindeki etkileri her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

#### **4.10.1.Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi**

Structural Equation Modelling–SEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi-YEM), gözlenen (ölçülen) ve gizil (örtük) değişkenler (faktörler-boyutlar) arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan regresyon kökenli istatistiksel bir modeldir. Gizil Değişken Analizi (Latent Variable Analysis), birden fazla ölçülen değişkenin örneklediği örtük yapıları içeren analizleri tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle, YEM, kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılır (Sümer ve diğ., 2000, s.23). Yol (Path) analizi ise yapısal eşitlik modelinde gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri inceleyerek ayırtırmak için kullanılan yapısal modelleme tekniğidir(Khine, M. s. 2013, s.8; Raykov ve Marcoulides, 2000, s.63).

Yapısal Eşitlik Modeli’ni gerçekleştirmek için sekiz adımın sırasıyla takip edilmesi gerekmektedir (Anderson ve Gerbing 1988; Bollen ve Long, 1993; Hair ve diğ., 1992; Kline, 2004). Bu adımlar şöyle sıralanabilir;

1. Kuramsal olarak modelin geliştirilmesi,
2. Bir yol diyagramının ve neden sonuç ilişkilerinin oluşturulması,
3. Modeldeki her gizil değişken için ölçüm modelinin belirtilmesi,
4. Ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi,
5. Ölçüm modelinin kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyonu),
6. Modeldeki gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirterek yapısal modelin kurulması,
7. Yapısal modelin test edilmesi,
8. Uyumsuzluk gösteren yapısal modelin, kuramsal ispatlarla, değiştirilmesi (modifikasyonu) ve tekrar test edilmesidir.

Standartlaştırılmış değişkenler arasındaki ilişki sistemlerini inceleyen ve YEM’e dayanan bir analiz tekniği olarak bilinen Yol analizi (Path analysis), birbirleri ile nedensellik ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler arasındaki

ilişkileri gösteren yol diyagramlarının oluşturulması, değişkenler arası doğrusal ilişkilerin derecesini gösteren beta katsayılarının kendisini oluşturan “doğrudan etkiler”, “dolaylı etkiler” ve “bileşik yol katsayılarına” ayrılarak analiz edip analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması işlemlerini kapsamaktadır. Doğrudan etki bir değişkenden diğerine olan doğrudan veya dolaylı etki ise değişkenler arasında aracılık etkisi olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2007).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın istatistiksel bulguları genel olarak beş kısımda ele alınacaktır. Birinci kısımda, araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konacaktır. İkinci kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Üçüncü kısımda nicel analiz bağlamında araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çevikliği yordayan bağımsız değişkenlerin yordama güçlerinin ne kadar olacağı incelenecektir. Dördüncü kısımda ise nitel verilerin bulgularına verilecektir. Son kısımda ise yapısal eşitlik modeli içerisinde oluşturulan modelin yol analizi bulguları ortaya konacaktır.

#### 5.1. NİCEL ANALİZ BULGULARI

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle Örgütsel Çeviklik bağımlı değişken olarak ele alınmış; Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci liderliğin ve Serbest bırakan liderliğin alt boyutları birbirinden bağımsız olarak Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bunun için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmış ve tablolarla ortaya konulmuştur.

##### 5.1.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenleri olan dönüştürücü liderliğin beş, etkileşimci liderliğin üç, serbest bırakan liderliğin kendi ismiyle bir boyut olmak üzere bağımsız değişkenlerin toplam dokuz alt boyutu bağımlı değişken olan örgütsel çevikliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların faktör ortalamaları alınmıştır. Daha sonra ortalamaları alınan bu değişkenlerin oluşturduğu minimum, maksimum, ortalama değerleri ile standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu değerler tablo 37 ve 38'de görülmektedir.

**Tablo 37:** Bağımsız Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>TOPLAM KATILIMCI</b>	<b>MİN.</b>	<b>MAKS.</b>	<b>ORT.</b>	<b>SS.</b>
<b>Dönüştürücü Liderlik Boyutları</b>					
İlham Verici Güdü	302	2,00	5,00	4,06	,53
İdealize Etki-Tutum	302	2,00	5,00	4,02	,55
İdealize Etki -Davranış	302	2,00	5,00	4,04	,53
Kişisel Değerlendirme	302	1,50	5,00	3,96	,55
Fikir Verici	302	1,75	5,00	4,02	,51
<b>Etkileşimci Liderlik Boyutları</b>					
Şarta Bağlı Ödül	302	1,25	5,00	4,05	,53
İstisna İle Yönetim-Aktif	302	1,75	5,00	3,81	,58
İstisna İle Yönetim-Pasif	302	1,00	5,00	3,22	,69
<b>Serbest Bırakan Liderlik Boyutu</b>					
Laissez Faire-Serbestlik	302	1,00	5,00	2,33	,91

Tablo 37’de görüldüğü üzere, katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışları genelde daha yüksektir. Bu kapsamda “İlham Verici Güdü” boyutunun puan ortalamasının en yüksek olduğunu (Ort.=4,06; ss.=0,53), “İdealize Etki-Davranış” (Ort.=4,04; ss.=0,53), “Fikir Verici” boyutunun puan ortalamasının (Ort.=4,02; ss.=0,51). “İdealize Etki-Tutum” (Ort.=4,02; ss.=0,55) boyutları en yüksek boyuta yakın bir ortalamaya sahipken, “Kişisel Değerlendirme” (Ort.=3,96; ss.=0,55) boyutu en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Etkileşimci (işe dönük) lider davranışları genelde ortalamaya yakın bir oranda yer almaktadır. “Şarta Bağlı Ödül” (Ort.=4,05; ss.=0,53) boyutunun ortalaması en yüksek iken, “İstisna İle Yönetim-Pasif” (Ort.=3,22; ss.=0,69) boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. “İstisna İle Yönetim-Aktif” (Ort.=3,81; ss.=0,58), boyutu da en yüksek boyutuna yakın bir ortalama da olduğu görülmektedir.

Serbest bırakan lider tipine bakıldığında ise, katılımcıların serbestlik davranış seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu boyut tüm bağımsız değişken boyutların içinde en düşük seviye sahip olduğu görülmektedir. “Laissez

Faire-Serbestlik” boyutunun düşük bir değere (Ort.=2,33; ss.=0,91) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 38:** Bağımlı Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	TOPLAM KATILIMCI	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
<b>Örgütsel Çeviklik Boyutları</b>					
Yetkinlik	302	2,11	5,00	4,21	,42
Esneklik	302	1,25	5,00	4,07	,65
Cevap Verme	302	1,00	5,00	4,12	,55
Hız	302	1,00	5,00	4,20	,59

Bağımlı değişken olan Örgütsel Çeviklik alt boyutlarına bakıldığında katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinin (ortalama=4,07 ile 4,22 arasında) yüksek olduğunu görmekteyiz. “Yetkinlik” (Ort.=4,22; ss.=0,42) boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Bunu “Hız” (Ort.=4,20; ss.=0,59) ve “Cevap Verme” (Ort.=4,12; ss.=0,55) boyutları izlemektedir. “Esneklik” (Ort.=4,07; ss.=0,65) boyutu ise en düşük ortalamaya sahiptir.

### 5.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon bulguları Tablo 39’da görülmektedir. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır.

**Tablo 39: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

BOYUT	1.İlham Veren Güdü	2.İdealize Etki-Tutum	3.İdealize Etki-Davranış	4.Kişisel Değerlendirme	5.Fikir Verici	6.Şarta Bağlı Ödül	7.İstisna İle Yönetim - Aktif	8.İstisna İle Yönetim - Pasif	9.Serbest Lider	10.Yetkinlik	11.Esneklik	12.Cevap Verme	13.Hız
<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER</b>	1.İlham Veren Güdü	1											
	2.İdealize Etki-Tutum	,501** ,000	1										
	3.İdealize Etki-Davranış	,536** ,000	,499** ,000	1									
	4.Kişisel Değerlendirme	,485** ,000	,537** ,000	,448** ,000	1								
	5.Fikir Verici	,523** ,000	,460** ,000	,434** ,000	,545** ,000	1							
<b>ETKİLEŞİMCİ LİDER</b>	6.Şarta Bağlı Ödül	,508** ,000	,617** ,000	,427** ,000	,499** ,000	,507** ,000	1						
	7.İstisna İle Yönetim - Aktif	,366** ,000	,325** ,000	,399** ,000	,327** ,000	,497** ,000	,431** ,000	1					
	8.İstisna İle Yönetim - Pasif	0,092 0,112	0,091 0,114	0,023 0,696	,145* 0,012	,173** 0,003	,166** 0,004	,404** 0	1				
<b>SERBEST LİDER</b>	9.Serbest Lider	-0,083 0,148	-,156** 0,007	-0,102 0,076	-0,032 0,577	-,159** 0,006	-,138* 0,016	0,083 0,15	,328** 0	1			
	10.Yetkinlik	,334** ,000	,259** ,000	,343** ,000	,322** ,000	,254** ,000	,315** ,000	,253** ,000	,135* 0,019	-,118* 0,04	1		
<b>ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK</b>	11.Esneklik	,298** ,000	,180** 0,002	,260** ,000	,209** ,000	,229** ,000	,206** ,000	,165** 0,004	,130* 0,024	-0,049 0,395	,536** ,000	1	
	12.Cevap Verme	,409** ,000	,251** ,000	,334** ,000	,285** ,000	,252** ,000	,347** ,000	,251** ,000	,151** 0,009	-,117* 0,043	,552** ,000	,486** ,000	1
	13.Hız	,300** ,000	,249** ,000	,310** ,000	,303** ,000	,294** ,000	,269** ,000	,239** ,000	,243** ,000	-0,057 0,327	,558** ,000	,510** ,000	,548** ,000

\*. Korelasyon, 0.05 düzeyinde anlamlıdır(2-kuyruklu). \*\*. Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır(2-kuyruklu).



### 5.1.2.1.Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi

“İlham Veren GÜdü” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “İdealize Etki -Davranış” ( $r=0,536$ ;  $p<0,01$ ) ile en düşük ilişkinin ise “Esneklik” ( $r=0,298$ ;  $p<0,01$ ) ile olduğu; “Laissez Faire-Serbestlik” ve “İstisna İle Yönetim-Pasif” ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

“İdealize Etki-Tutum” boyutunun diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Şarta Bağlı Ödül” ( $r=0,617$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile en düşük ilişkinin ise “Esneklik” ( $r=0,180$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile olduğu; “İstisna İle Yönetim-Pasif” boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

“İdealize Etki-Davranış” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisi incelendiğinde en yüksek ilişkinin “İlham Veren GÜdü” ( $r=0,536$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Esneklik” ( $r=0,260$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu; “İstisna İle Yönetim-Pasif” ve “Laissez Faire-Serbestlik” boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

“Kişisel Değerlendirme” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Fikir Verici” ( $r=0,545$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “İstisna İle Yönetim-Pasif” ( $r=0,145$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile olduğu; “Laissez Faire-Serbestlik” ( $r=0,-032$ ;  $p>0,05$ ) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

“Fikir Verici” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Kişisel Değerlendirme” ( $r=0,545$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Laissez Faire-Serbestlik” ( $r=0,-159$ ;  $p<0,05$ ) boyutuyla olduğu görülmektedir.

### 5.1.2.2.Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi

“Şarta Bağlı Ödül” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “İdealize Etki-Tutum” ( $r=0,617$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Laissez Faire-Serbestlik” ( $r=0,-138$ ;  $p<0,05$ ) boyutuyla olduğu görülmektedir.

“İstisna İle Yönetim–Aktif” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Fikir Verici” ( $r=0,497$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Esneklik” ( $r=0,165$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile olduğu; “Laissez Faire-Serbestlik” boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

“İstisna İle Yönetim–Pasif” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “İstisna İle Yönetim–Aktif” ( $r=0,404$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Esneklik” ( $r=0,130$ ;  $p<0,05$ ) boyutuyla olduğu, “İlham Veren Güdü”, “İdealize Etki–Tutum” ve “İdealize Etki–Davranış” boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki içinde bulunmadığı görülmektedir.

#### **5.1.2.3.Serbest Bırakan Liderliğin Alt Boyutunun Diğer Boyutlarla İlişkisi**

“Laissez Faire-Serbestlik” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “İstisna İle Yönetim–Pasif” ( $r=0,328$ ;  $p<0,01$ ) boyutuyla olduğu, en düşük ilişkinin ise “Cevap Verme” ( $r=-0,117$ ;  $p<0,05$ ) boyutuyla olduğu; “İlham Veren Güdü”, “İdealize Etki-Davranış”, “Kişisel Değerlendirme”, “İstisna İle Yönetim–Aktif”, “Esneklik” ve “Hız” boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. “İdealize Etki-Tutum” boyutu ile negatif anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

#### **5.1.2.4.Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutlarının Diğer Boyutlarla İlişkisi**

“Yetkinlik” boyutu “Laissez Faire-Serbestlik”( $r=-0,118$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile negatif anlamlı bir ilişkiye, diğer tüm boyutlarla pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. “Yetkinlik” boyutunun diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Hız” ( $r=0,558$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu, en düşük ilişkinin ise “İstisna İle Yönetim–Pasif” ( $r=0,135$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile olduğu görülmektedir.

“Esneklik” boyutunun diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Yetkinlik” ( $r=0,536$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu, en düşük ilişkinin ise “İstisna İle Yönetim–Pasif” ( $r=0,130$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile olduğu görülmektedir.

“Cevap Verme” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Yetkinlik” ( $r=0,552$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu, en düşük ilişkinin ise “İstisna İle Yönetim–Pasif” ( $r=0,151$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu; “Laissez Faire-Serbestlik” ( $r=-0,117$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile arasında negatif anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

“Hız” boyutunun diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin “Yetkinlik” ( $r=0,558$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu, en düşük ilişkinin ise “İstisna İle Yönetim–Aktif” ( $r=0,239$ ;  $p<0,01$ ) boyutu ile olduğu; “Laissez Faire-Serbestlik” boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

#### **5.1.2.5.Örgütsel Çevikliği Yordayan Değişkenler**

Çoklu liderlik tarzları olan dönüştürücü ve etkileşimci ve serbest bırakan liderliğin örgütsel çeviklikle ilişkisine YEM ve Yol analizi yapıldığından burada bu liderlik tarzların alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemek için de çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin toplamda sekiz alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların regresyon analizi yapılmış serbest bırakan liderin tek boyutu olduğu ve YEM ve Yol analizi yapıldığı için regresyon analizi yapılmamıştır.

##### **5.1.2.5.1.Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

Dönüştürücü liderliğin yukarıda da ifade edildiği gibi “ İlham veren Güdü, İdealize Etki-Davranış, İdealize Etki-Tutum, Kişisel Destekleme, Fikir Uyarıcı” olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların örgütsel çeviklik üzerine etkisi var olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 40 ve 41’de gösterilmektedir.

**Tablo 40:** Dönüştürücü Liderlik Boyutları-Örgütsel Çeviklik Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	İstatistiksel Değişim				
					R <sup>2</sup> deki değişim	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi
1	,468 <sup>a</sup>	,219	,205	,37847	,219	16,563	5	296	,000

a. Yordayıcı (tahmin edici) Değişkenler (Constant): İlham veren GÜdü, İdealize Etki-Tutum, İdealize Etki-Davranış, Kişisel Destekleme, Fikir Uyarıcı

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Tablo 40'ta görüldüğü üzere değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değeri 0.468 olduğu görülmektedir. Tablo 40'taki R<sup>2</sup> değeri ise bağımlı değişkenin (örgütsel çeviklik) ne kadarının dönüştürücü liderlik boyutları (İlham veren GÜdü, İdealize Etki-Tutum, İdealize Etki-Davranış, Kişisel Destekleme, Fikir Uyarıcı) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel çeviklik % 22 lik değişimi dönüştürücü liderlik boyutlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Ayrıca bağımlı değişken olan Örgütsel Çevikliğin varyansını gösteren düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise % 21'dir.

**Tablo 41:** Dönüştürücü Liderliğin Regresyon Modeline Ait Katsayıları (Coefficients<sup>a</sup>)

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Yordayıcı Değişkenler (Constant)	2,336	,213		10,943	,000
İlham veren GÜdü	,175	,054	,220	3,228	,001
İdealize Etki-Tutum	-,002	,051	-,002	-,035	,972
İdealize Etki-Davranış	,150	,052	,189	2,893	,004
Kişisel Destekleme	,107	,052	,140	2,059	,040
Fikir Uyarıcı	,027	,055	,032	,485	,628

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Tablo 41'de ise çoklu regresyon modelinin katsayılarını göstermektedir. Buna göre Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından "İlham veren

Güdü” ( $\beta=0,220$ ;  $p<0,01$ ), “İdealize Etki-Davranış”(  $\beta=0,189$ ;  $p<0,01$ ), Kişisel Destekleme ( $\beta=0,140$ ;  $p<0,05$  örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu üç boyutta artış örgütsel çevikliği arttırmaktadır. Bununla birlikte, “İdealize Etki-Tutum” ve “Fikir Uyarıcı” örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

#### 5.1.2.5.2.Etkileşimci (İşe Dönük) Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderliğin “İstisna ile Yönetim-Aktif”, “İstisna ile Yönetim-Pasif” ve “Şarta Bağlı Ödül” olmak üzere toplam üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların örgütsel çeviklik üzerine etkisi var olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 42 ve 43’te gösterilmektedir.

**Tablo 42:** Etkileşimci Liderlik Boyutları- Örgütsel Çeviklik Regresyon Modeli Özeti (Coefficients<sup>a</sup>)

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	İstatistiksel Değişim				
					R <sup>2</sup> deki değişim	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi
1	,375 <sup>a</sup>	,141	,132	,39551	,141	16,296	3	298	,000

a. Yordayıcı (tahmin edici) Değişkenler(Constant):İstisna ile Yönetim-Aktif, İstisna ile Yönetim-Pasif, Şarta Bağlı Ödül

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Tablo 42’de görüldüğü değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren R değeri 0.375 olduğu görülmektedir. R<sup>2</sup> değeri ise bağımlı değişkenin (örgütsel çeviklik) ne kadarının etkileşimci liderlik boyutları (İstisna ile Yönetim-Aktif, İstisna ile Yönetim-Pasif, Şarta Bağlı Ödül) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre örgütsel çeviklik % 14lük değişimi etkileşimci liderlik boyutlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Ayrıca bağımlı değişken olan örgütsel çevikliğin varyansını gösteren düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise % 13’tür.

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Yordayıcı Değişkenler (Constant)	2,803	,199		14,076	,000
Şarta Bağlı Ödül	,224	,047	,283	4,762	,000
İstisna ile Yönetim Aktif	,075	,046	,103	1,611	,108
İstisna ile Yönetim Pasif	,056	,036	,092	1,565	,119

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından “Şarta Bağlı Ödül” ( $\beta=0,283$ ;  $p<0,001$ ), örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, şarta bağlı ödüllendirme yapılması örgütsel çevikliği arttırmaktadır. Bununla birlikte, “İstisna ile Yönetim-Aktif” ve “İstisna ile Yönetim-Pasif” boyutların örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

## 5.2.NİTEL ANALİZ BULGULARI

Bu çalışmada Creswell 'in (2009) karma metot soruların kullanımından nitel veriler toplama yöntemi kullanılarak nitel veriler elde edilmiştir. Katılımcılarla bağımsız değişkenler (çoklu liderlik tipleri) ve bağımlı değişken (örgütsel çeviklik) kapsamında görüşme (mülakat) yapılmıştır. Bu görüşme transkriptlerini yorumlamak için içerik analizinden yararlanılarak genel bir kodlama biçimi kullanılmıştır. Çalışmanın nitel veri analizi DEPARK'ta faaliyet gösteren firmalarda çalışan yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde dokümanlardan elde edilen verilerle içerik gerçekleştirmiştir.

Çalışmanın nitel analizi için içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi veriden onun içeriğine ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli sonuçlar çıkarmak üzere kullanılan bir araştırma tekniğidir (Krippendorff, 1980, s. 25, akt. Koçak ve Arun, 2006, s. 22). Koçak ve Arun (2006, s. 23-24) bulgular niceliksel olarak sunulsa bile hazırlanan tablolarla araştırma konusuna ilişkin niteliksel bir yargı sunulmasını mümkün kılmakta olduğunu böylelikle nicel değerlendirmeler olmaksızın tek başına yapılacak niteliksel yorumlar çok da anlamlı olmayacağını ifade etmektedir. Araştırma konusuyla ilgili bilgi içeren yazılı dokümanların

çözümlemesini içeren bir inceleme, diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte verilerin çeşitlendirilmesini sağlamak ve araştırmanın geçerliğini artırmak için kullanılan bir tekniktir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, ss.188-189). İçerik analizi, içerik iletişimini tanımlamak için uygulanan sistematik bir süreç olup içerik analizi belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik ve yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanabilir(Büyüköztürk ve diğ., 2008, s.253). Bu süreçte görüşmelerin, alınan notlarının, elde edilen belgelerin içeriği analiz edilir. Bunun yanında süreç, hem verilerin kodlanmasını hem de kategorilerin oluşturulmasını da kapsar (Merriam, 2013, s. 195-196.). İçerik analizin bir özeliği de verileri sayısallaştırıp yorumlamak için elde edilen verilerin yorumlamasında genellikle frekans ve yüzde kullanılır(Büyüköztürk ve diğ., 2008, s. 256). İçerik analizini gerçekleştirmek için dört aşamadan oluşan bir sürecin takip edilmesi gerekmektedir(Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 228). Bu aşamalar şunlardır:

- Aşama 1: Verilerin kodlanması,
- Aşama 2: Temaların bulunması,
- Aşama 3: Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Aşama 4: Bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır.

Bu çalışmada öncelikle bütün verileri aktardığı MAXQDA Nitel Veri Analizi Programı yardımıyla kodlar oluşturulmuş, daha sonra bu kodlar ortak yön ve benzerliklerine göre temalar altında toplanmıştır. Tematik kodlama, araştırmacıların okuma, düzenleme ve analiz verilerini hazırlama süreçleri aracılığıyla yürütülmektedir (Creswell, 2009, s.66). Bu süreçte toplanan verilerin genel çerçevesi çizilir. Çoklu liderlik tipleri (Avolio ve Bass, 1995) ve örgütsel çeviklik (Sharifi, 1999) teorisini baz alarak veriler temadan oluşan kodlarla sınıflandırılmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu temalar çoklu liderlik tiplerinin ve örgütsel çeviklik alt boyutlarını özelliklerini içeren desen kodlamasıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen 31 görüşme formunun elektronik ortama aktarılması ile elde edilen metinler, MAXQDA© nitel veri analizi programı

kullanılarak yukarıdaki temalara ve altındaki kodlara göre okunup incelenerek ilgili yerler işaretlenmiştir. Bir boyutu veya temayı ifade eden her bir cümle bu kodlara atılarak, değerlerin sayısının ve frekansının ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Bu değişkenlere ait kodlamaların frekans dağılımları Tablo 44’te gösterilmektedir.

**Tablo 44:** Tema ve Kodlamaların Frekans Dağılım Tablosu

TEMA \ Alt Kod İsimleri	Frekans	Yüzde %	Yüzde (geçerli) %
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ İdealize Etki-Davranış (Karizma)	70	31,25	31,25
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ İlham Veren Güdü	23	10,27	0,1
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ Kişiselleştirilmiş Değerlendirme (Bireysel Destek)	7	3,13	0,03
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ İdealize Etki-Tutum	5	2,23	0,02
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ Fikir Uyarıcı (Entelektüel Uyarım)	4	1,79	0,02
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER \ Dönüştürücü Lider	14	6,25	0,06
ETKİLEŞİMCİ LİDER \ Şarta Bağlı Ödül	11	4,91	0,05
ETKİLEŞİMCİ LİDER \ İstisna İle Yönetim-Aktif	2	0,89	0,01
ETKİLEŞİMCİ LİDER \ İstisna İle Yönetim-Pasif	1	0,45	0
ETKİLEŞİMCİ LİDER \ Etkileşimci Lider	5	2,23	0,02
SERBEST LİDER \ Serbest Lider	4	1,79	0,02
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK \ Cevap Verme	3	1,34	0,01
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK \ Yetkinlik	4	1,79	0,02
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK \ Hız	8	3,57	0,04
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK \ Esneklik	6	2,68	0,03
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK \ Örgütsel Çeviklik	57	25,45	0,25
<b>Toplam (Geçerli)</b>	224	100	1
<b>Kayıp</b>	0	0	0
<b>Total</b>	224	100	100

Tablo 44’e bakıldığında katılımcıların daha çok dönüştürücü liderlik tipine, özellikle de “Karizma” ve “İlham Veren Güdü” boyutlarına vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar işletmelerin örgütsel çevikliğe önem verdiğini ve etkileşimci liderlik tipinin “Şarta Bağlı Ödül” vurgusunun yüksek olduğu da görülmektedir. Serbest bırakan liderlik tipinde ise çok az bahsedildiği de tabloda görülmektedir.

Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmek için MAXQDA programıyla içerik analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin



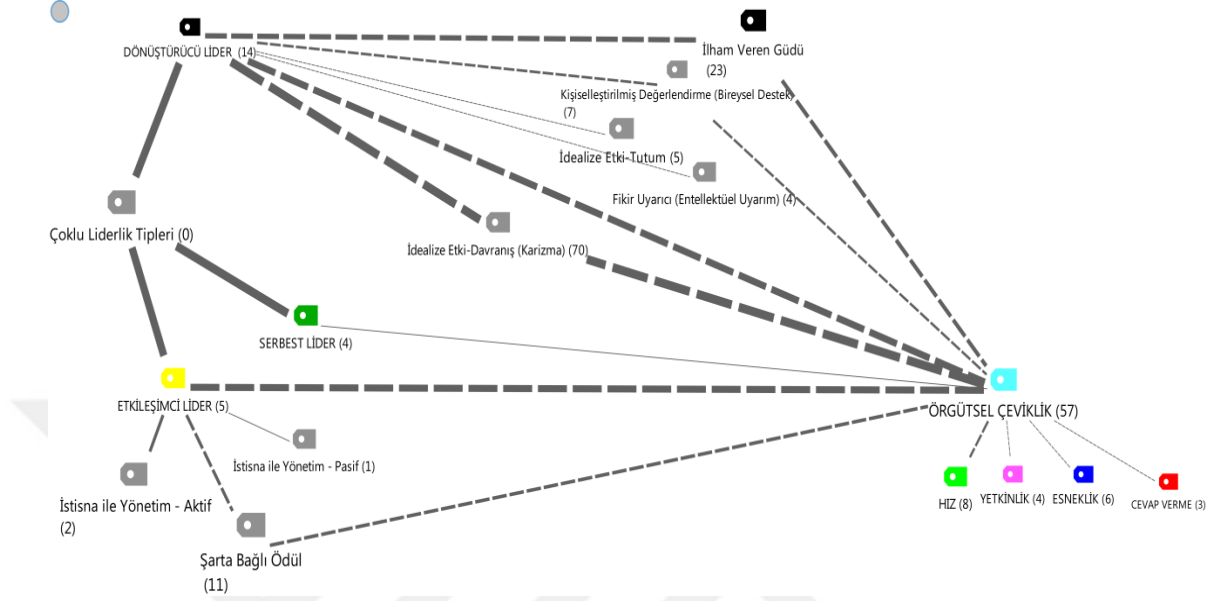
bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik ile bir ilişkisinin var olup olmadığını analiz etmek için MAXQDA programının görsel araçlarından MAXMaps özelliği kullanılmıştır. MAXMaps farklı amaçlar için kullanılabilir. Haritalar, verileri keşfetmek ve düzenlemek için yardımcı olabilir. Haritalar ayrıca bilimsel açıklama için değerli bir araç olabilir ve karmaşık ilişkileri ve teorileri görselleştirmeye yardımcı olabilir (www.maxqda.com, E.T. 09.03.2017). Bu haritaların yaptığı uygulamalar şöyle sıralanabilir:

- Farklı kodlar ve kategoriler arasındaki ilişkileri belirler,
- Araştırma alanındaki farklı olgulara ve olaylara genel bir bakış açısı sağlar,
- Bir belgeye veya bir belge grubuna ait farklı notları gösterebilir,
- Kullanılan araştırma yöntemlerinin grafiksel olarak özetler,
- Bir araştırma zaman çizelgesi oluşturabilir,
- Araştırma tasarımı ve örneklemin özelliklerini gösterir.

MAXMaps ile içerik “ Tek-Vaka Modeli, Tek-Kod Modeli, Kod-Teori Modeli, Kod-Birlikte-Oluşma Modeli ve Kod Altkod-Bölümler Modeli” olmak üzere beş farklı haritayla değişkenler arası ilişki gücü saptanabilir. Bu çalışmada “Kod Altkod-Bölümler Modeli” kullanılmıştır. Çünkü bu model ana tema ve bu temaların altında bulunan kodlar analizine uygundur. Bu çalışmada da yukarıda ifade edildiği gibi dört ana tema ve bu temaların altında on üç alt kod bulunmaktadır.

Şekil 12’de temalar ve bu temaların alt kodları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin gücü gösterilmektedir. Tema ve kodların bu ilişkisi sayısal olarak verilmiştir. Bu sayı ne kadar artarsa ilişkiyi gösteren çizgi de o kadar kalınlaşır. Eğer bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki inceleniyorsa bu çizgilerin bağımlı değişkene yol çizerse aralarında ilişki olduğunu çizginin kalınlığı ve sayının yüksek olması ilişkinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Ama eğer bağımsız değişkenin çizgisi bağımlı değişkene yol çizmediyse bu da değişkenlerin arasında bir ilişkinin olmadığı göstermektedir. Bu çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren harita Şekil 12’de gösterilmektedir.

Şekil 12: Çoklu Liderlik Tipleri ve Örgütsel Çeviklik İlişki Haritası



Şekil 12'ye bakıldığında bağımsız değişkenler arasında ana temalar arasında bağımlı değişken olan örgütsel çeviklikle en güçlü ilişkiye sahip olan dönüştürücü lider olurken alt kodlardan ise dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “İdealize Etki-Davranış (Karizma)” olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan “İlham Veren Güdü ve Kişiselleştirilmiş Değerlendirme (Bireysel Destek)”, Etkileşimci liderin alt boyutu “Şarta Bağlı Ödül” ile güçlü bir ilişkiye sahip olurken diğer boyutlarla zayıf bir ilişkiye sahip olduğu ve serbest bırakan liderlik ile çok düşük bir ilişkiye sahip olduğu da görülmektedir.

### 5.3.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) ANALİZİ İLE OLUŞTURULAN MODEL

Önceki bölümde yapılan analizler, bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bununla birlikte tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini hem doğrusal hem de dolaylı olarak daha net

ortaya koyabilmek için bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapısal eşitlik modeli Şekil 13'te gösterilmektedir. Bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin çalışıp çalışmadığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak ise yol analizi yapılmıştır.

Model oluşturulurken dönüştürücü liderlik, etkileşimci (işe dönük) liderlik ve serbest bırakan liderlik tipleri bağımsız değişkenler olarak ve örgütsel çeviklik ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve modelde çizilmiştir. Şüphesiz bu şekilde bir gösterimin en temel nedeni, modelde oluşacak karışıklığı en aza indirmek ve test edilebilecek basit bir model ortaya koymaktır.

Modelin test edilmesinden sonra ortaya çıkan değişkenler arası değerler Şekil 13'te ve modelin detaylandırılmış modelin değişkenleri arası ilişkiler Şekil 14'te gösterilmektedir. Modelde belirli harfler bulunmaktadır. Bu harflerin temsil ettiği değişkenler şöyledir;

DL: Dönüştürücü Lider

F1: İlham Veren Güdü

F2: İdealize Etki-Tutum

F3: İdealize Etki-Davranış

F4: Kişiselleştirilmiş Değerlendirme

F5: Fikir Uyarıcı

EL: Etkileşimci (İşe Dönük) Lider

F6: Şarta Bağlı Ödül

F7: İstisna İle Yönetim-Aktif

F8: İstisna İle Yönetim-Pasif

SL: Serbest Bırakan Lider

OC: Örgütsel Çeviklik

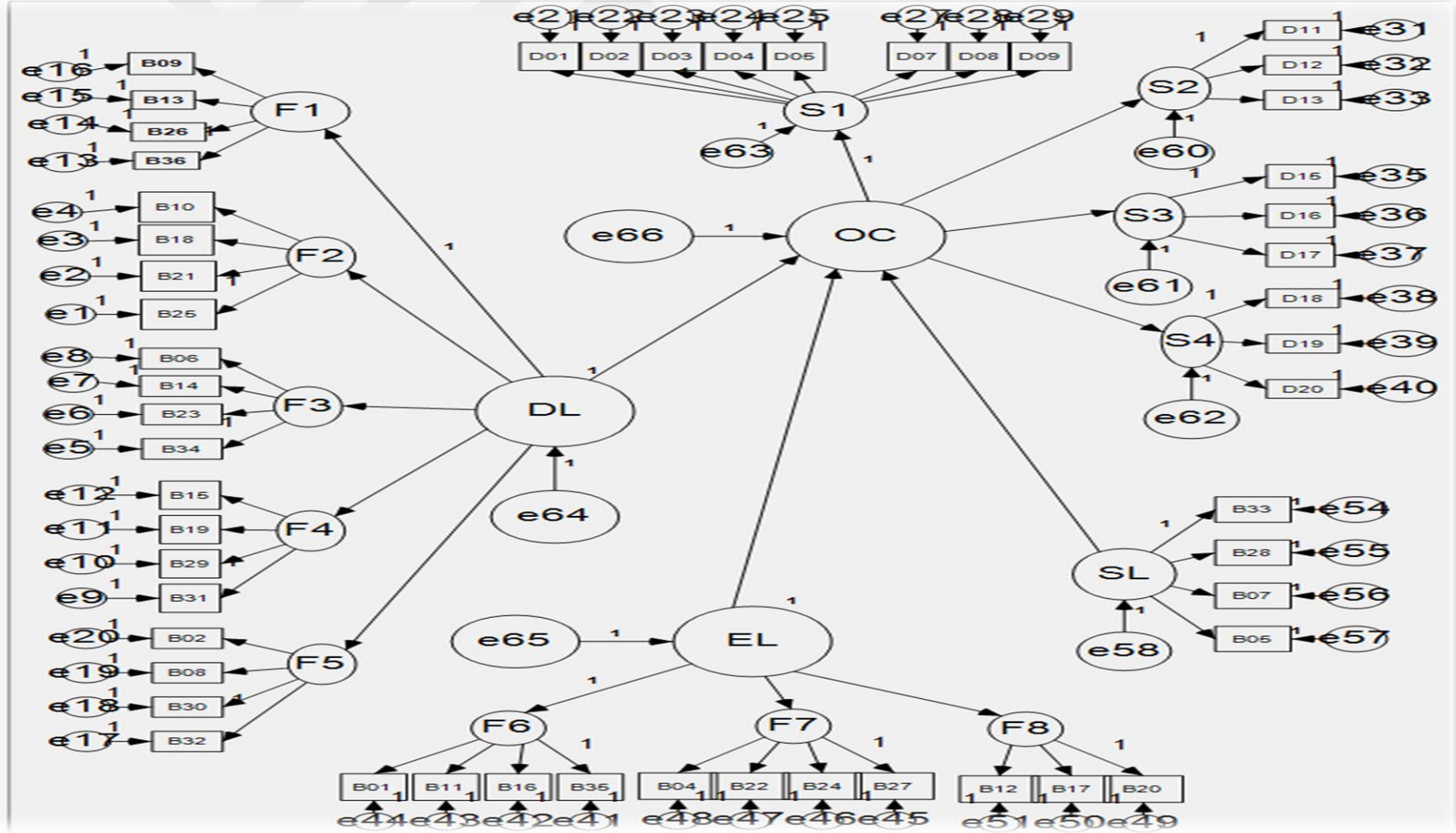
S1: Yetkinlik

S2: Esneklik

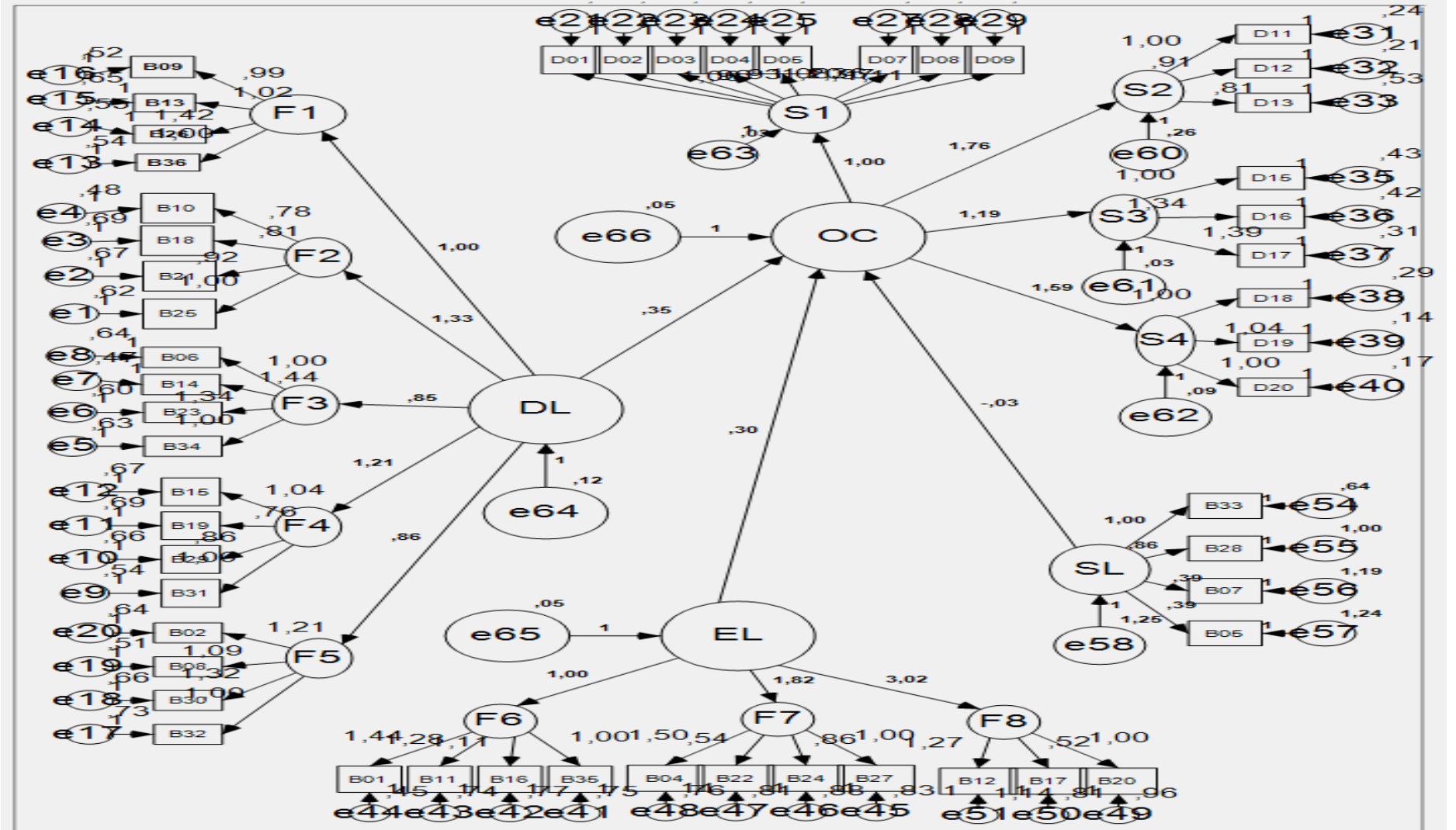
S2: Cevap Verme

S4: Hız

Şekil 13: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 14: Detaylandırılmış Modelin Değişkenleri Arası İlişkiler



Şekil 14’te yer alan detaylandırılmış modelin değişkenler arası ilişkiler ve bu değişkenlerin izlediği yol incelendiğinde;

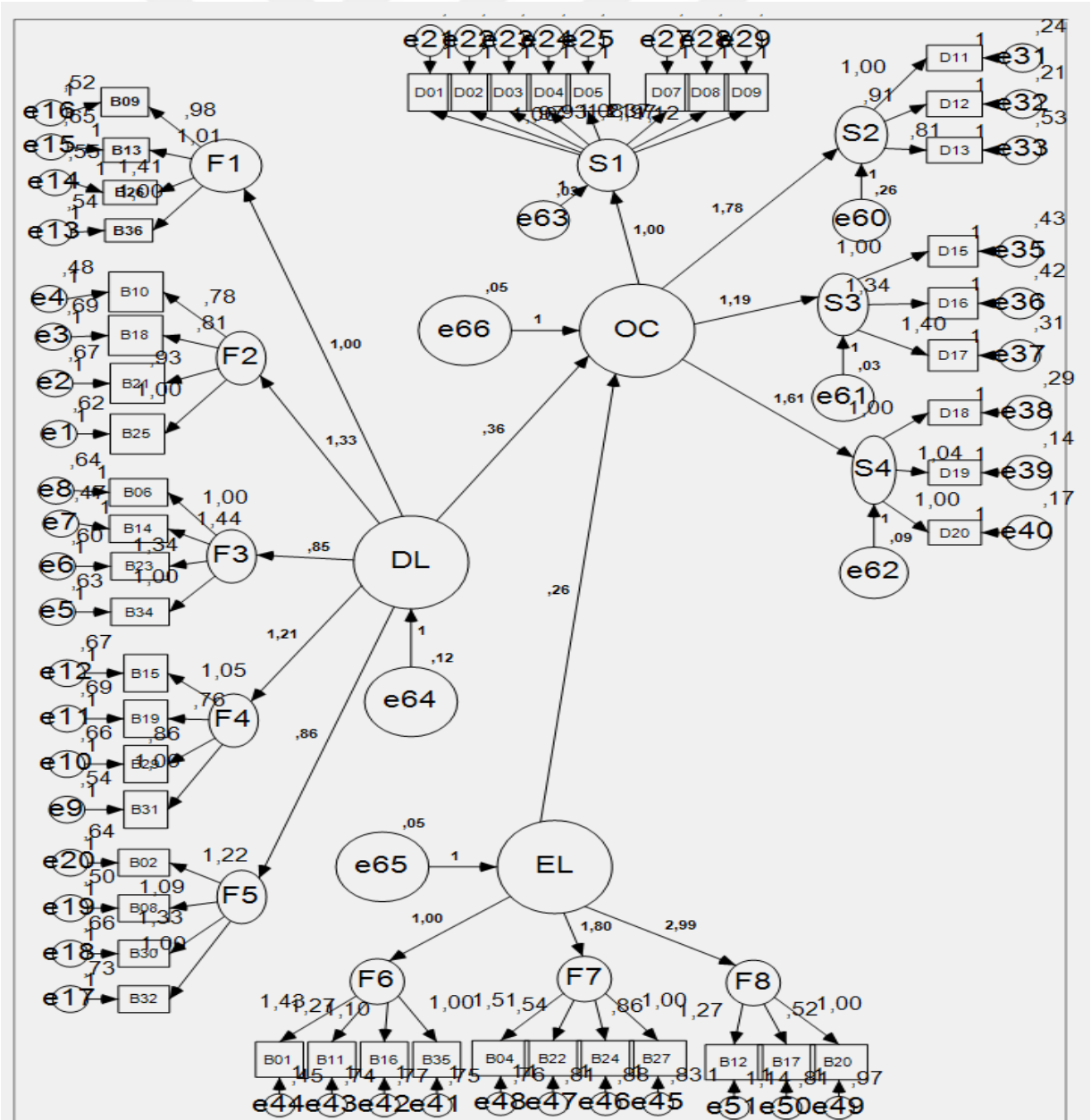
“Örgütsel Çeviklik <---Serbest Liderlik” istatistiksel olarak anlamsız bir ilişkiye sahip olduğu ( $p>0,05$ ),

“Örgütsel Çeviklik <---Dönüştürücü Liderlik” istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ( $p<0,001$ ),

“Örgütsel Çeviklik <---Etkileşimci Liderlik” ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Bu nedenle modelin daha anlaşılır olmasını sağlamak üzere, anlamlı olmayan serbest bırakan liderlik modelden çıkartılmış ve anlamlı ilişkilerin gösterildiği model Şekil 15’te gösterilmektedir.

Şekil 15: Anlamlı İlişkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli



Anlamlı ilişkileri gösteren modeldeki değişkenler arası ilişkilere ve test edilen yollara ait regresyon değerler Ek-7’de verilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde ve etkileşimci (işe dönük) liderliğin  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi saptanmıştır. Oluşturulan anlamlı ilişkiler gösteren bu modelin uyum iyiliği sonuçları Tablo 45’te gösterilmektedir.

**Tablo 45:** Önerilen Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI
İlk Model	442,380	219	2,02	0,05	0,65	0,75	0,70
Anlamlı ilişkileri Gösteren Model	<b>205,660</b>	<b>113</b>	<b>1,82</b>	<b>0,05</b>	<b>0,94</b>	<b>0,92</b>	<b>0,90</b>

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation; NFI= ve Normed Fit Index- GFI= Goodness of Fit Index; AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index, sd= Serbestlik Derecesi

Tablo 45’te de görüldüğü gibi oluşturulan bu modelin uyum değerleri kabul edilir değerler arasındadır. Bu da önerilen modelin doğru ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

#### 5.4.DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modeli çerçevesinde dönüştürücü lider, etkileşimci(işe dönük) lider ve serbest bırakan lider tarzı bağımsız değişken, örgütsel çeviklik ise bağımlı bir değişken olarak ele alınmış ve bu değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir. DEPARK’ta faaliyet gösteren firmalarda yapılan bu araştırmada bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler ile yapısal eşitlik modeline ve karma metot yöntemine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmakta, test edilmek üzere belirtilen hipotezler elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılmış ve bu kapsamda araştırma bulgularının ilgili yazın alanına katkıları ifade edilmiştir.

#### 5.4.1.Bağımsız Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler

Bir araştırmada çoklu regresyon analizi yapmanın ön şartı olarak o çalışmada bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını görebilmek için korelasyon analizi yapılmaktadır. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerin kendi arasında güçlü korelasyona sahip olmaması gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında korelasyon değeri güçlü düzeyde yani 0,80 ve üzerinde ise bu durum çoklu bağlantı problemi olduğunun bir göstergesidir (Kalaycı, 2010, s.267). Bu çalışmada bağımsız değişkenleri olan hem çoklu liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan) ve bu liderlik tarzlarının alt boyutların kendi aralarında hem de örgütsel çeviklik ile arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Başka bir ifadeyle bu çalışmanın bağımsız değişkenleri olan çoklu liderlik tarzları ve bu değişkenlere ait alt boyutların hem kendi aralarında hem de diğer değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını görebilmek için korelasyon her bir değişken için korelasyon ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Korelasyon analizinden elde edilen katsayı değerleri incelendiğinde bu çalışmanın bağımsız değişkenleri olan çoklu liderlik tarzları(dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan) ve bu değişkenlere ait olan alt boyutlar arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak çok güçlü bir ilişki olmadığı görülmektedir (bkz. Tablo 39). Bu korelasyon değerleri -0.16 ile 0.69 arasında negatif, düşük ve orta düzeyde bir ilişki olup 0.80 ve üzeri bir değere sahip olmadığı dolayısıyla çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın bağımsız değişkenleri olan çoklu liderlik tiplerinin kendi aralarında korelasyon değerlerin negatif, düşük veya orta düzeyde yani 0.80 nin altında olduğunu gösteren hem yerel yazında (Karip, 1998; Erturgut, 2007; Geçmez, 2009; Eryeşil, 2012; Sandıkçioğlu ve diğ., 2015; Daskin, 2016; Ahmet ve diğ., 2016) hem de yabancı yazında(Huysamen ve diğ., 2003; Gillespie ve Mann, 2004; Shibrü ve Darshan, 2011) bazı çalışmalara rastlanılmaktadır. Ayrıca Lowe ve diğ. (1996) çoklu liderlik tarzları ilgili bir meta analiz yapmışlardır. Bu analizde farklı çalışmalarda yer alan korelasyonlar incelenmiş ve korelasyon değerlerin  $r = -0.37$  ile  $r = 0.77$  arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Bu da çoklu liderlik tarzları ve alt boyutları arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Aşağıda bu çalışmanın bağımsız değişkenleri bu açıdan değerlendirilmektedir.



#### **5.4.1.1.Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Değerlendirmeler**

Bu çalışmamızın bağımsız bir değişkeni olan dönüştürücü liderlik tarzıyla ilgili literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları şöyle sıralanabilir;

- Tetik (2008) yaptığı çalışmasında değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolünü analiz etmiş ve bu liderliğin değişim üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu,
- Xu ve Wang (2008) dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel performansa etkisinin anlamlı olduğunu,
- Morçin (2012) bu liderlik tipi ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediğini,
- Judkrue (2012) Bangkok ve Tayland'daki çok uluslu şirketler üzerine yaptığı araştırmada dönüştürücü liderin örgütsel başarı üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yukarıdaki araştırmalarda farklı değişkenlerle incelenen dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler bu özelliklerini geliştirdiklerinde ve kullandıklarında çalışanların örgütsel bağlılığı ve işletmenin performansın artabileceği görülmektedir. Literatürdeki bu çalışmalar da araştırmamızı desteklemektedir. Çalışmamız da bu araştırmalarda olduğu gibi dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyan ve bu davranışları sergileyen yöneticilerin işletmenin örgütsel çeviklik düzeylerini artırabilmektedir.

#### **5.4.1.2.Etkileşimci ( İşe Dönük) Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler**

Çalışmamızın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderliğin yanı sıra diğer bir bağımsız değişken olan Etkileşimci liderlikle de ilgili literatürde araştırmalara rastlanılmaktadır. Bu çalışmaların bazıları aşağıda sıralanmaktadır;

- Etkileşimci liderliğin iş doyumu ile ilişkisi (Titizoğlu, 2011),
- Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi(Yucel ve diğ., 2014),
- Etkileşimci liderliğin örgütsel öğrenme (Gürel, 2011),
- Etkileşimci liderliğin hizmet kalitesi ilişkisi (Lee ve diğ., 2011),

- Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi (Titizoğlu, 2011),
- Etkileşimci liderliğin örgütsel toplam kalite ile ilişkisi incelenmiş ve liderliğin toplam kalite ilişkisini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır(Serinkan, 2003; Erturgut, 2007).

Örgütler için kritik öneme sahip olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile lider-üye ilişkisi (Li ve diğ., 2014), duygusal zekâ (Ayasbeyoğlu, 2011), stratejik değişim (Aslan ve diğ., 2011), iş-yaşam çatışması (Jiang, 2012), yenilikçilik (İpekçi, 2013) değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da rastlanmıştır. Her ne kadar hiç birinde çoklu liderlik tarzlarıyla örgütsel çeviklik arasındaki incelenmese de araştırılan konular genel itibariyle örgüt başarısı ve örgütsel çevikliğe yakın konular olup bu da çalışmamızı destekler niteliktedir.

#### **5.4.1.3.Serbest Bırakan Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler**

Çalışmamızın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin yanı sıra diğer bir bağımsız değişken olan serbest bırakan lider tarzıyla da ilgili literatürde araştırmalara rastlanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bu üç tip liderlik daha çok beraber analiz edilmiş ve genel itibariyle serbest bırakan liderlik tarzı diğer ikisiyle kıyaslandığında bağımlı değişkenleri davranış anlamında negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bazıları aşağıda sıralanmaktadır;

- Serbest bırakan (laissez-faire) liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü olumsuz ilişki olduğu (Nguni ve diğ., 2006),
- Laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenmeyi pozitif olarak etkilediği (Hetland ve diğ., 2007; Zopiatis ve Constanti, 2010),
- Laissez-faire liderlik tarzının örgütsel davranış üzerinde anlamlı ve olumsuz etkilediği(Çetin ve diğ., 2012),
- Laissez-faire liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde zayıf ve anlamlı negatif etkisinin olduğu(Hassan, 2015),
- Etkileşimci liderliğin bir boyutu olarak alınan laissez-fair liderlik tarzının iş tatmini etkilemediği saptanmıştır (Bozalp, 2017) .

Yukarıda sıralanan bu çalışmalar bizim araştırmamızı da desteklemektedir. Çünkü bu çalışmanın diğer bağımsız bir değişkeni olan serbest liderlik değişkeni ile diğer bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelendiğinde, “İstisna İle Yönetim-Pasif” boyutuyla anlamlı, düşük derece pozitif ( $r=33$ ), “İdealize Etki-Tutum”, “Fikir Verici” ve “Şarta Bağlı Ödül” boyutlarıyla düşük negatif anlamlı ( $r=-16$ ,  $r=-16$ ,  $r=-14$ ), “İlham Veren Güdü”, “İdealize Etki-Davranış”, “Kişisel Değerlendirme” ve “İstisna İle Yönetim-Aktif” boyutları ile de anlamsız negatif ( $r=-083$ ,  $r=-10$ ,  $r=-03$ ,  $r=-08$ .) yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bağımlı değişkenle korelasyona bakıldığında ise bu düzeyin negatif olduğu görülmektedir. Serbest bırakan liderlik boyutuyla ve örgütsel çeviklik boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında ilişkinin “Yetkinlik” boyutuyla negatif yönde ve anlamlı örgütsel çevikliğin diğer üç boyutuyla negatif ve anlamsız bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir(bkz. Tablo 39).

#### **5.4.2.Bağımlı Değişkenle İlgili Değerlendirmeler**

##### **5.4.2.1.Örgütsel Çeviklik ile İlgili Değerlendirmeler**

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde örgütsel çeviklik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğin alt boyutları olan değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir. Bu değişkenle ilgili çeviklik bağlamında literatürde bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları şöyle sıralanabilir;

- Kidd (1994) çevikliği insan teknoloji ve örgüt bütünleşmesiyle ilişkilendirmiş,
- Cheng ve diğ. (1998) çevikliği yapay zekâ ve internet teknolojisiyle ilişkilendirmiş,
- Gunesakaran (1999) çevikliği teknoloji sistem ve insan boyutlarıyla ele almış,
- Yusuf ve diğ. (1999) çeviklik ve üretimi ilişkilendirmiş,
- Sharifi ve Zhan (1999); Zhan ve Sharifi (2000) üretim firmalarının çevikliği başarabilmeleri için bir yöntem geliştirmiş,
- Baykasoğlu ve Dereli (2001) çevik üretimin yalın ve esnek üretimden farklı olduğunu ifade etmiş,

- Kasap ve Peker (2009) otomotiv sektöründe çevikliği incelemiş,
- Hüseyinov (2010) insan kaynaklarının stratejik yönetiminde örgütsel atıklığın rolünü saptamış,
- Inman ve diğ. (2011) çevik üretimi firma performansı ile ilişkilendirmiş,
- Akman ve Keskin (2012) Türkiye'deki üretim işletmelerinde çevik üretim algısını düşük olduğu sonucuna varmış,
- Young (2013) hizmet üretiminde örgütsel çevikliği liderlikle ilişkilendirmiş,
- Latham (2014) örgütsel çevikliğin ekiplerin çıktıları üzerindeki etkisinin olduğu sonucuna varmış,
- Chou (2014) örgütsel değişim sırasında dönüştürücü liderlik önemli olduğunun sonucuna varmış,
- Veiseh ve Eghbali (2014) dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri ve örgütsel yaratıcılığın aracılık rolü olduğu sonucuna varmış,
- Karimi ve diğ. (2016) İsfahan Teknoloji Üniversitesi'nde dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel çeviklik bileşenlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmış,
- Khoshlahn ve Ardabilia (2016) hizmet geliştirme tahmininde kurumsal çeviklik ve dönüştürücü liderliğin rolünün yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Yukarıda sıralanan araştırmalar da bu çalışmamızı destekler niteliktedir. Çünkü Araştırmaya katılan firmaların örgütsel çeviklik aritmetik ortalaması incelendiğinde, genel anlamda firmaların örgütsel çevikliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda 5'li likert tutum ölçeği ile gerçekleştirilen ölçümde, örgütsel çeviklik boyutlarına bakıldığında katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinin (Ort.=4,07 ile 4,21) arasında olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 38). "Yetkinlik" boyutu (Ort.=4,21) en yüksek ortalamaya sahiptir. Bunu "Hız" boyutu (Ort.=4,20) ve "Cevap Verme" boyutu (Ort.=4,12) izlemektedir. "Esneklik" boyutu (Ort.=4,07) ise en düşük ortalamaya sahiptir. "İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir." "İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir."

sahiptir.” ve “İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” maddelerin ortalaması en yüksek olanlardır. Bu da bu liderlerin stratejik vizyona sahip olduğu, çağa ve teknolojiye ayak uydurduğu ve müşteri memnuniyetlerine öncelik verdiklerini göstermektedir. Ayrıca liderlerin örgütsel çeviklik anlamında “Yetkinlik” e sahip oldukları da anlaşılmaktadır.

Liderlerin “Yetkinlik” konusundaki örgütsel çeviklik seviyeleri yüksek olup, bu sıralamayı daha orta seviye “Hız” boyutu, “Cevap Verme” boyutu ve son olarak da “Esneklik” boyutu izlemektedir. Teknoparklardaki liderler genel anlamda örgütsel çevikliğe sahip oldukları, çevre ve teknolojiye ayak uydurdukları müşteri istek ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Örgütsel çeviklik boyutlarını oluşturan maddelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde en düşük değer 3,96 ortalama ile “İşletmemiz amaçlarına ulaşmadığı zaman gerektiğinde yönetim değişikliği yapar.” en yüksek değer ise 4,33 ortalama ile “İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Boyutlar arası korelasyonlara bakıldığında, örgütsel çeviklik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin orta, bağımsız değişkenler olan dönüştürücü lider ve etkileşimci liderliğin boyutlarıyla ilişkilerinin orta düzeyde olduğu, serbest bırakan lider boyutuyla negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 39 ).

En yüksek ilişki örgütsel çevikliğin alt boyutu olan “Cevap Verme” ile bağımsız değişken olan “İlham Veren GÜdü” boyutu arasında görülmektedir ( $r=0,41$ ). Bunun yanı sıra en düşük ilişki ise örgütsel çevikliğin alt boyutu olan “Esneklik” ile etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “İstisna İle Yönetim–Pasif” iledir ( $r=0,13$ ). Bu da dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklikle anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, liderliğin dönüştürücü ve işe dönük özellikleri ve davranışları artıça ve bunları işletmeye uyarladıkça işletmenin sahip olduğu örgütsel çeviklik düzeylerinin de artacağını göstermektedir.

Literatüre baktığımızda örgütsel çeviklik üzerinde araştırma halen yapılmakta ve bu da konunun güncel bir konu olduğunu göstermektedir. İşletmenin hayatta kalması ve rekabet avantajını elde etmesi için çevik olması gerekmektedir. Bu çevikliği sağlayacak olan da işletmenin lideri ve yöneticisidir. Bu çalışmamızda bu çevikliği

sağlayacak dönüştürücü lider ve etkileşimci lider tipi ön plana çıkmaktadır. Önceki yapılan ve aşağıda sıralanan çalışmalar da bunu desteklemektedir.

- Shafer (1997) örgütsel çevikliği insan kaynakları perspektifinden incelemiş,
- Lopes (2009) çevik örgütlerin uygun değişikliği nasıl öğrenebileceğini ve uygulayabileceğini,
- Mason (2010) örgütsel çevikliği, örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürmek için bir araç olduğunu,
- Hüseyinov (2010) örgütte çalışan tüm personelin işletmenin temel değerlerini benimseyerek katılımcı davranması sonucu gerek süreçlerde hızlilik artmış gerekse maliyetlerde azalış olurken verimlilik de arttığını tespit etmiş ve bunun da örgütün çevik olmasıyla ilgili olduğunu,
- Kharabe (2012) kurumsal sistemler ve kurumsal çeviklik arasındaki ilişkiyi yüksek düzeyde olduğunu savunmaktadır.

Bunun yanında günümüz rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak işletmenin önemli bir amacı haline gelmiştir. Bu istek ve ihtiyaçları zamanında karşılamak, teknoloji ve çevre değişimiyle başa çıkmak için işletmelerin örgüt olarak çevik yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışmamızda bu yetenekler incelenmiş, değişime ayak uyduracak, yetenekleri artıracak ve geliştirecek lider tipi dönüşümcü lider ve etkileşimci lider olabileceği sonucuna varılmıştır.

Yukarıda verilen nicel değerlendirmelerin yanında elde edilen veriler nitel olarak içerik analizi yapıldığında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin nitel analiz için *“Liderlik tarzınızı nasıl tanımlarsınız? Personeliniz ve meslektaşlarınız sizi bir lider olarak nasıl tarif eder? Çalışanlarınızı motive mi eder, ödüllendirir mi yoksa onları serbest mi bırakırsınız ?”* sorusuna bir yöneticinin verdiği cevap :

*“Bizim işletmemizin yöneticileri müşteri memnuniyetine önem verirler. Ayrıca bunun için teknolojiyi kullanmaya da çok önem verirler. Örneğin bir bilgisayar bozulduğunda yenisi hemen alır onu kullandırır. Herkese eşit davranmaya çalışırlar. Çalışanlara da önem verirler maaşlarını zamanında eksiksiz verirler. Bazen de işçileri yanlarına çağırıp çay kahve ısmarlarlar birebir ilgilenirler. Bu da çalışanları motive ediyor tabii ki.”*

Buradan da anlaşılacağı gibi bu işletmenin yöneticileri dönüştürücü lider özellikleri olan motive etme, kişisel ilgi, eşit davranma izleyenlerine değer verme özelliklerini taşımaktadır. Aynı kişiye örgütsel çeviklikle ilgili olan: “Çeviklik hızlı hareket edebilme ve çevredeki değişikliklere hızlı adapte olabilme yeteneği demektir. Çevikliğin bu tanımına dayanarak, işletmenizi 1-5 arasında nasıl derecelendirirsiniz?(en çevik olan 5- en az çevik olan 1). Bu rakamı neden verdiniz? Açıklar mısınız ?” soru sorulduğunda bir yöneticinin verdiği cevap:

“5 derim. Çünkü daha hızlı hareket edebilme, aynı zamanda işleri kolaylaştırmak adına müşteriye verilen hizmet kalitesini arttırmak için önemlidir. Bu aynı zamanda personelin ve mutluluğunun artmasını sağlar. Örnek vermek gerekirse iş yerinde temizliğin, düzenin sağlanması müşteriye sunulabilecek yeni ürün çeşidinin fazla olması, müşterinin mutlu olmasını sağlar, personelin geliri artar bununla orantılı olarak firma büyür. Bu bir zincirlemedir.”

Bu soruya verilen cevap analiz edildiğinde bu işletme ve bu işletmenin yönetici ve liderleri örgütsel çevikliğe önem vermektedir. Bu yöneticinin verdiği cevapta müşteri memnuniyeti, hızlı hareket etme, yeni ürün olması gibi örgütsel çevikliği çağrıştıran ifadeler bulunmaktadır.

Her iki sorunun içeriğine beraber incelendiğinde dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “ilham verici güdüleme” ile örgütsel çeviklik arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu da Hipotez 1 ve Hipotez 4’ü desteklemektedir.

Yukarıdaki sorular başka bir yöneticiye sorulduğunda ise verdiği cevaplar şöyledir:

“Şirket politikaları gereği personellerinin fazla çalışmasını ödüllendirip, personellerinin talimatlara uymaması halinde kanun çerçevesinde uyarı veya ceza uyguluyoruz. Bir işi zamanında önce bitirdiyse çalışanları ödüllendirir bazen prim verir bazen de izin veririz.”

“5. veririm. Çünkü hem yöneticiler olarak biz hem de çalışanlarımız genelde dikkatli ve işinde titiziz. Örneğin firmamızın başarısını daha ileriye taşımak adına sürekli yeni fikirler üretmeye ve geliştirmeye çalışıyoruz. Bazen eğitim alıyoruz.

*Özellikle yeni çıkan bir ürün olduğunda. Bu da sürekli değişime adapte olmamızı sağlıyor.”*

Yöneticinin verdiği bu cevaplara bakıldığında bu firmada bulun yöneticinin etkileşimci (işe dönük) liderliğin özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “Şarta Bağlı Ödül” özellikleri olan; *prim, ödül, performans* gibi özellikler açık bir şekilde gözükmemektedir. Sonraki soruya verdiği cevap ise çalışanların titiz olduğu, sürekli yeni fikirler ürettiği ve gelişime açık oldukları gözükmemektedir. Bu da firmanın ve bu firmanın liderlerin örgütsel çeviklik düzeylerin yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Hipotez 2 ve Hipotez 11 desteklenmektedir.

Bir alt kademe yöneticisine yukarıdaki iki soru sorulduğunda ise cevaplar şöyle olmuştur:

*“Bizim yöneticilerimiz ben dahil personelin işine pek karışmayız. Açıkçası bu da düzensiz bir çalışma zamanı, planlanmamış iş biçimi ve çalışanlarda stres yaratıyor, ilişkileri gerginleştirebiliyor, herkes kendi kafasına göre takılıyor, bu da motivasyon kaybına sebep oluyor.”*

*“3. derim. Çünkü firma olarak kalıplaşmış ve zor değişebilecek bir yapıya sahip durumdayız. Herkes özgür davrandığı için ortak bir hedef oluşturup değişim yapmakta zorlanıyoruz.”*

Bu yöneticinin verdiği cevaplar incelendiğinde yöneticinin ve liderin tarzı daha çok serbestlik tanıyan liderlik özellikleri taşıdığı söylenebilir. Bu işletmenin ve bu işletmenin liderlerin örgütsel çeviklik düzeyleri düşük olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle serbestlik tanıyan liderliğin örgütsel çeviklik ile ilişkisi zayıf görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3’ün desteklenmediğini göstermektedir.

#### **5.4.3. Model Önerisine İlişkin Değerlendirmeler**

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya çıkarmak üzere bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Temel olarak dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakan liderlik tiplerini bağımsız değişken olarak alıp, örgütsel çevikliği bağımlı değişken alan bir model oluşturulmuştur. Çoklu liderlik tiplerinin örgütsel çevikliği etkisi üzerine kurulmuş bir modeldir.



Yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, serbest bırakan liderlik ile örgütsel çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu yüzden bu değişken modelden çıkarılmıştır. Bunun dışındaki diğer değişkenler olan dönüştürücü liderlik ( $p<0,001$ ) ve etkileşimci liderlik ( $p<0,05$ ) ile örgütsel çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Araştırmadaki model, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

#### **5.4.4.Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler**

Araştırmada hipotezleri test etmek üzere regresyon korelasyon, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda hipotezlerle ilgili sonuçlar ve modelin değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde değişkenler arası “Örgütsel Çeviklik <---Serbest Liderlik” anlamsız ( $p>0,05$ ) bir ilişkiye sahip iken, “Örgütsel Çeviklik <---Dönüştürücü Liderlik” ( $p<0,001$ ) ve “Örgütsel Çeviklik <---Etkileşimci Liderlik” ilişkileri ise istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişkiye sahiptir. Bu YEM ve Yol analizi sonucunda Hipotez 1 ve Hipotez 2 desteklenirken Hipotez 3 desteklenmemiştir.

Dönüştürücü liderliğin beş alt boyutu ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki korelasyon ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları bu beş boyutun örgütsel çeviklik boyutları arasında anlamlı, aynı yönlü, orta ve yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğunu görülmektedir. Regresyon analizi bulguları ise dönüştürücü liderlik tipinin alt boyutları örgütsel çevikliği genelde yordadığını ortaya koymuştur. Ancak her bir boyut için yapılan çoklu regresyonda ise dönüştürücü liderlik tipinin alt boyutlarından “İlham veren Güdü” ( $\beta=0,220$ ;  $p<0,01$ ), “İdealize Etki-Davranış” ( $\beta=0,189$ ;  $p<0,05$ ) ve Kişisel Destekleme” ( $\beta=0,140$ ;  $p<0,05$ ), örgütsel çevikliği yordadığı saptanmıştır. Diğer boyutları “İdealize Etki-Tutum” ve “Fikir Uyarıcı” ise örgütsel çevikliği yordamadığı dolayısıyla Hipotez 4, Hipotez 6 ve Hipotez 7 desteklenirken Hipotez 5 ve Hipotez 8 ise desteklenmemiştir.

Etkileşimci liderliğin üç alt boyutu ile örgütsel çeviklik ile arasındaki ilişki korelasyon ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları “İstisnalarla Yönetim-Pasif” boyutu ile örgütsel

çevikliğin alt boyutları olan “Hız” ve “ Esneklik” arasındaki ilişki anlamsız “İstisnalarla Yönetim–Aktif” ve “Şarta Bağlı Ödül” boyutların örgütsel çeviklik boyutları üzerinde anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon sonuçlarında her bir boyuta ayrı bakıldığında “ Şarta Bağlı Ödül” ( $\beta=0,283$ ;  $p<0,001$ ) boyutu örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuş, “İstisna ile Yönetim-Aktif” ve “İstisna ile Yönetim-Pasif” boyutların örgütsel çevikliği yordamadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla Hipotez 11 desteklenirken Hipotez 9 ve Hipotez 10 desteklenmemiştir.

Serbest bırakan liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisi Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol analizi ile test edilmiştir. Serbest bırakan liderlik tipinin örgütsel çeviklik üzerine etkisine bakıldığında  $p>0,05$  olduğunda Hipotez 3 desteklenmemiştir.

**Tablo 46:** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
<b>Hipotez 1</b>	Dönüştürücü liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 2</b>	Etkileşimci (işe dönük) liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 3</b>	Serbestlik tanıyan liderin işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
<b>Hipotez 4</b>	Dönüştürücü liderliğin “İlham Veren Güdü” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 5</b>	Dönüştürücü liderliğin “İdealize Etki-Tutum” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
<b>Hipotez 6</b>	Dönüştürücü liderliğin “İdealize Etki-Davranış” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 7</b>	Dönüştürücü liderliğin “Kişileştirilmiş Değerlendirme” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 8</b>	Dönüştürücü liderliğin “Fikir Uyarıcı” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
<b>Hipotez 9</b>	Etkileşimci (işe dönük) liderliğin “İstisna ile Yönetim-aktif” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.

<b>Hipotez 10</b>	Etkileşimci (işe dönük) liderliğin “İstisna ile Yönetim-Pasif” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
<b>Hipotez 11</b>	Etkileşimci (işe dönük) liderliğin “Şarta Bağlı Ödül” boyutunun işletmenin örgütsel çevikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Desteklenmiştir</b>

#### 5.4.5. Araştırma Bulgularının İlgili Yazına Katkıları

Günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi liderlerin kararları ile mümkün olmaktadır. Teknoloji firmalarının kendine has özelliklere sahip olduğu realitesinden yola çıkarak çeviklik bağlamında geçerli ve etkin olan lider tarzlarının ve davranışlarının örgütsel çeviklik kapsamında kavramlaştırılmasının ve buna yönelik yerel yazında bir ölçüm aracı geliştirilmesinin yazına katkısı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede sorunsal olarak belirtilen ulusal yazında eksiği görülen ‘Örgütsel Çeviklik Ölçeği’ni Türkçeye uyarlayarak boşluğun doldurulmasında ilk adım olabileceği değerlendirilmiştir.

Son dönemde sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda nicel veri ile birlikte nitel verilerde toplanmış ve analiz olarak iki veri birlikte analiz eden karma metot yöntemi kullanılmıştır. Böylece metodolojik olarak yerel yazına birtakım katkı sağlayabileceği düşünülmüş ve yönetim organizasyon yazınında örgütsel çeviklik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır.

##### 5.4.5.1. Yönetim Alanına Katkısı

Teknogirişim firmaların rekabet ortamında ayakta kalmalarının en büyük nedeni teknolojiyi kendileri yaratmasıdır. Teknopark firmalarının rekabet ortamında avantaj elde etmesi onların teknolojiye ve çevreye ayak uydurmaları ve büyümeleriyle ilgilidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için teknoloji, çevre, değişime adapte olması gerekmektedir. Eğer firmalar bunu başarırsa kendi cirosunu ve kârını artıracaktır. Bunu başarabilmenin yolu ise çalışmamızın bağımlı değişkeni olan örgütsel çevikliği artırmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla firmaların örgütsel çevikliğini artırmak firmalara rekabet avantajı sağlayacak ve buda stratejik olarak bu firmaların öne çıkmasına fayda sağlayacaktır. Dahası firmaları daha dinamik, çevresel değişimlere

daha hızlı reaksiyon gösteren, bu değişimleri firmanın bünyesine adapte edebilen bir yapıyı oluşturmasını sağlayacaktır.

#### **5.4.5.2. Örgüt Kuramına ve Örgütsel Davranış Alanına Katkısı**

Çoklu liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisi kapsamında yabancı yazında kısıtlı yerel yazında ise herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma kapsamında oluşturulan modelin yönetim kuramına katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Oluşturulan model ve bu modelin testi sonrasında, hem uygulandığı teknopark firmalarında bir ilk çalışma olması hem de Türk kültürüne ait böyle bir çalışma olması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın kapsamında çalışılan çoklu liderlik tarzları ve örgütsel çeviklik aslında bireylerin davranışları ve algıları ile ilgilidir. Bu değişkenler doğal olarak örgütsel davranış konusuna girmektedir. Çevik üretim yapan firmaların diğer firmalara göre öne çıkmaları için örgütsel çevikliğe odaklanmaları gerekmektedir. Sadece üretim departmanında değil işletmeyi oluşturan diğer departmanlarda çevikliği sağlamaları gerekmektedir. Yani çevikliği örgütsel olarak sağlamaları gerekmektedir. Bunu başarmanın yolu da işletmenin bütün departmanlarındaki yöneticilerin örgütsel davranışlarına odaklanmasıyla örgütsel çeviklik sağlanabilir. Örgütsel çeviklik boyutlarına odaklanmak örgütsel davranış konusuna katkılar sağlayabilir. Bu araştırmamızın sonuçları örgütsel davranış alanında önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Özellikle dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliğe etkisinin yüksek oranda çıkması bu alandaki önemli bir sonuçtur.

#### **5.4.5.3. İnsan Kaynakları Alanına Katkısı**

Bu çalışma kapsamında işletmelerin örgütsel çevikliğini artırıcı faktörler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanlarında çalışan personellerin en fazla etkileyen bu faktörlere odaklanmanın çevikliği dolayısıyla başarıyı artırabileceği açıktır. Dönüştürücü liderliğin düzenleyici ve geliştireceği önlemler almak bu bağlamda teknopark firmalarının insan kaynakları departmanlarının bu faktörlere odaklanmasıyla mümkün olabilir. Özellikle dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan “*Bireysel İlgi, İdealize Etki-Davranış ve İlham Verici Motivasyon*” ve etkileşimci liderliğin alt

boyutu “*Şarta Bağlı Ödül*” gibi boyutlarını etkileyici ve geliştirici önlemler almak, işletmelerde örgütsel çevikliği artıracığı ve bu doğrultuda ilişkili olduğu performansı ve kârını da artıracaktır. Örneğin çalışanları motive etmek teşvik etmek onların örgütsel çeviklik algılarını artıracaktır. Benzer şekilde çalışanların ve yöneticilerinin etkileşimli liderlik algısını arttırmak da örgütsel çevikliği artıracaktır. Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik konusunda yöneticilerinin çalışanları için geliştirici eğitimler düzenlemek ödül veya prim vermek vizyon geliştirmek çevreye ve teknolojiye adapte etmek firmaları örgütsel çevikliğini artıracığını düşünülmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde teknogirişim firmalarında çoklu liderlik tiplerinin örgütsel çeviklikle ilişkisini inceleyen yabancı yazında sınırlı yerel yazında ise herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çoklu liderlik tipleri olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çevikliği pozitif yönde anlamlı etkilediği, serbest bırakan liderlik tarzının ise örgütsel çevikliği etkilemediği sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin örgütsel çeviklik algıları yüksek çıkmış; özellikle yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi, ilham vermesi söylemleri ve davranışların tutarlı olması örgütsel çevikliği arttırmaktadır. Diğer önemli bir unsur ise etkileşimci liderlik davranışları; özellikle şarta bağlı ödül davranışlarını sergileyen liderlik davranışları da örgütsel çevikliği arttırmaktayken buna karşı serbest bırakan liderlik davranışını sergileyen yöneticilerin davranışları ise örgütsel çevikliği yönde etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın temel olarak dört amacı olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Bunlar;

- Çoklu liderlik(dönüştürücü-etkileşimci-serbest bırakan) tarzlarının bağımsız ve örgütsel çevikliğin ise bağımlı değişken olarak yer aldığı bir araştırma modeli önermek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarındaki liderlik tarzlarının örgütsel çevikliğe etkisini karma metot (mixed method) yöntemini kullanarak belirlemek,
- Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesinde faaliyet gösteren teknogirişim firmalarının örgütsel çeviklik yeteneklerini(hız-esneklik-cevap verme-yetkinlik) belirlemek,
- Sharifi ve Zhang tarafından 1999 yılında geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır.

Çalışmamızda bu amaçlara ulaşılmış ve bundan sonra çoklu liderlik tarzları ile örgütsel çevikliği arttıracak önlemler alabilmenin yolunu açacak bir tartışma ortamı yarattığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bulgularının yazına katkıları aşağıda ifade edilmektedir.

Bu araştırmada çoklu liderlik tarzları olan dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderlik tarzları ile örgütsel evikliği kapsayan bütüncül bir model içinde incelenmektedir. Bu inceleme DEPART firmalarındaki yöneticiler üzerinde gerçekleşmiştir. Gelecekte bu değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki karmaşık ilişkileri ortaya koymaya çalışan daha fazla değişkenin daha fazla örneklem ile çalışmalar yapılması örgütsel davranış ve yönetim alanına katkılar sağlayabilir. Tam ve doğru bilgiyi toplayabilecek daha fazla katılımcı ve daha net araçlar sağlandığında, daha kesin ve anlamlı sonuçlar üretilir. Gelecekteki çalışmalarda, st ve orta düzey yönetici ve çalışanların evik liderlik davranışlarını örgütsel çeviklik açısından değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra karma metot yöntemlerinden bir tanesi olan önce nicel sonra nitel analiz yöntemi olan sıralı açıklayıcı desen baz alınarak analiz edilen bu çalışmanın yanı sıra önce nitel sonra nicel analiz yöntemi olan sıralı açımlayıcı deseni veya hem nicel hem nitel beraber yapılan üçgenleme desen kullanılması ve bu kapsamda sonuçlarının genellenebilmesi yazına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Ayrıca Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve bu alışmamızda Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik leğinin konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek bir lme aracı olmakla birlikte daha geniş bir örneklemde farklı sektörlerde test edilmesinin ölçeğin geçerliliğinin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmamız bir kesit çalışmasıdır. Dolayısıyla yapıldığı zamandaki koşulları yansıtmaktadır. Çalışma ileriki zaman içinde gelişimi gösterecek şekilde daha geniş zamanda bazı genellemeleri yapılabilmesi sağlayabilecektir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular bazı demografik değişkenlerin bağımlı değişkeni farklılaştığını göstermektedir. Bu perspektiften gelecekte yapılacak araştırmalarda demografik ( yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu vb.) ile bağımlı değişkenin ve bu değişkenin alt boyutların ( hız-esneklik-cevap verme-yetkinlik) aracılık veya düzenleyicilik etkilerinin olup olmadığının da araştırılması konuya genişlik ve derinlik kazandırabilecektir.

Ayrıca diğer liderlik tiplerinin örgütsel çeviklikle ilişkisi belirlemek için yeni bir çalışma yapılabilir. Sonuç olarak yöneticiler ve liderler kendi işletmelerine özgü dinamik yetenekler geliştirebilir ve bu yolla örgütsel olarak çeviklik düzeylerini arttırabilirler. Nitekim araştırmacılar, rakipleri tarafından taklit edilmesi güç yeteneklerin geliştirilmesi gerekliliği (Leonard-Barton, 1992, s.112; Prahalad ve

Hamel, 1990, s.82), aynı zamanda ürün geliştirme ve ittifaklar gibi örgütsel ve stratejik süreçlerde önemli olduğunu savunulmaktadır(Eisenhardt ve Martin, 2000, ss.1106-1118).

Teknoloji firmaların kendilerini rakiplerinden ayırt etmek için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekebilir.

1. Firmanın tüm çalışanları tarafından paylaşılan ve tüm üyelerce bilinen stratejik bir vizyona sahip olması,
2. Firmanın rakipleri tarafından çok zor taklit edilecek kendisine has dinamik yeteneklere sahip olması,
3. Firmanın bu dinamik yetenekleri kullanabilecek insan kaynağına yatırım yapması,
4. Firmanın bu yeteneklerini kendisine özgü kılması,
5. Firmanın bu taklit edilmesi zor yeteneklerini etkin ve yerinde kullanacak çevik liderleri bünyesinde bulundurması gerekebilir.

Disiplinler arası çalışma pratiklerinin uygulanması, iç iş geliştirme olasılığı, ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi için araştırma yapılması gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde örgütsel gelişimi sağlayacak unsurların başında işletmenin bünyesinde bulunan lider gelmektedir. Bu yüzden gelecekteki çalışmalarda işletmenin farklı disiplinleri arasında bu çalışma tekrarlanabilir veya başka değişkenlerle örgütsel çeviklik ve çoklu liderlik tarzları ile ilişki ve etki test edilebilir.

Yöneticilerin tecrübeli kişilere güvenmeyi istedikleri (Eisenhardt, 1989, s.547), karar verme için alternatifleri olan (Judge ve Miller, 1991, s.449) ve yöneticilerin karar verme süreçlerinde çalışanlarını dahil ettikleri bir karar verme süreci olan (Charbonnier-Voirin, 2011, s.146; Volberda, 1996, s.361) hiç şüphesiz işletmenin sahip olduğu dönüşümcü liderdir. Çünkü dönüştürücü lider rakiplerinin yeni tekliflerine, müşteri isteklerine cevap veren ve bunu yapacak olanların, paydaşlarıyla teknik bilgi paylaşan lider tipidir. Müşterileri hakkında yeterince bir bilgiye sahip olan ve teknoloji sektörünü araştırarak çevrenin değişimi hakkında kendisini izleyenleri desteklemektedir (Charbonnier-Voirin, 2011, s.125). Çalışanların giderek daha fazla eğitildiği bilgi temelli bir toplumda, iş koordinasyonunu ve yönetim tarzını ve liderlik uygulamalarını düşünmek gerekir. Yöneticilerin şirketlerinin değişimin ortaklıkların geliştirilmesini ve

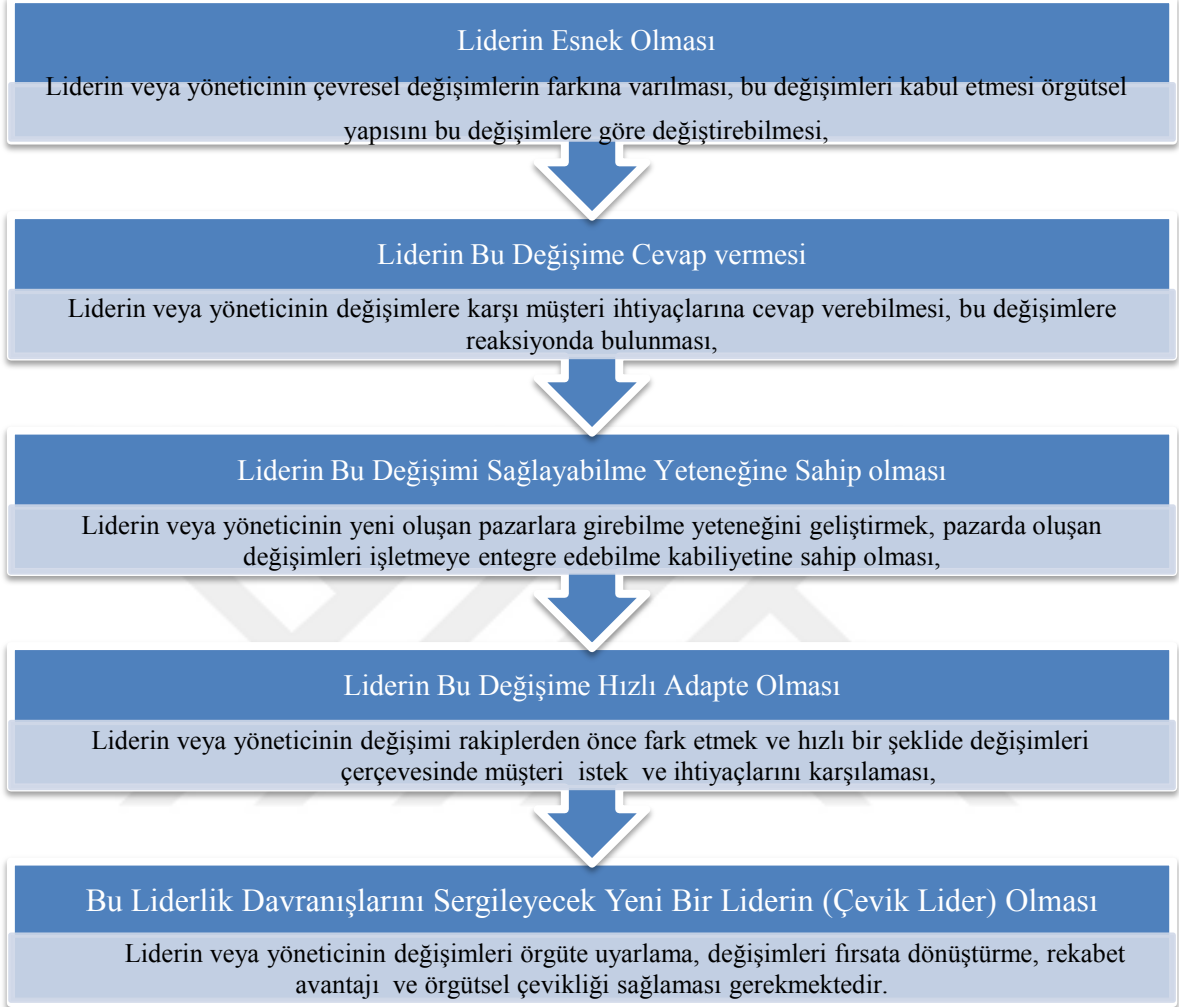


teklifinde ulusal hatta uluslararası bir liderliğe sahip olma arzusu gerektirdiğine inanmaları gerçeği yadsınamaz. Dolayısıyla örgütsel çeviklik bağlamında kendinden merkezli ve dikey yönetimden ziyade yatay ve işbirlikçi olarak işletmeye entegre bir girişim gibi görünmektedir. Bu amaçla, çeşitli ve dinamik yeteneklere sahip proje takımlarının oluşturulmasını ve çevik bir lider tarzı üzerinde araştırma yapılması önerilmektedir. Bu takımların liderleri, rutin yerine dinamik olabilecek çevik bir lider tarafından yönlendirilecek ve böylece mümkün olduğunca informal bir hiyerarşi kurularak ve ekibi çevik bir şekilde ayakta tutabilecek durumda olabilirler. Örgütsel bir bakış açısıyla, bilgi aktarımının kolaylaştırılması, araçların olduğu gibi verimli bir şekilde uygulanmasıyla belirlenen bir uygulama değildir.

Çevikliğin kalitesinde, müşterilerin bilgi ve müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyetlerine hızlı cevap verme konusunda ısrar eden yöneticiler tarafından unutulmamakta ve bir lider yeni bir teklif sunduğunda ona tepki göstererek yarışta kalmaya devam etmektedir. Bu da liderlerin müşteri memnuniyeti ile ilgili mevcut ticari konuların farkında olduğunu göstergesidir. Bunu sağlamak için de işletmenin kendi çevresi içindeki müşteri isteklerine cevap verme özelliğe sahip olmasını önerilebilir. İşletme, müşterilerini zorlamadan kendisini koruması ve varlığını sürdürmesi gerekmektedir. Bunları yapması için de işletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmaya çalışmasını gerektirmektedir. Örgütsel çeviklik kavramı kavramsallaştırıldığına göre “Çevik Liderlik” kavramı da kavramsallaştırılabilir mi? Bu bağlamda örgütsel çeviklik yeteneklerin (esneklik, cevap verme, yetkinlik, hız) nasıl kullanacağı ve çevik olabilecek bir liderin bu yetenekleri nasıl kullanabileceği Şekil 16’daki gibi önerilmektedir.

### Şekil 16: Çevik Liderlik Kavramı

Çevik liderlik kavramı kavramsallaştırılabilir mi?



## KAYNAKÇA

Akman, G. ve Keskin, G. (2012). İmalat Firmalarında Çevik Üretimin Algılanma Seviyesinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 28, ss.53-65.

Albritton, M. D. ve Oswald, S. L. (2005). Perceptions of leadership traits and affective behaviors: The effect on US presidential election success: Working paper series, ss.1-21.

Alkan, O. (2006). Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s, 14, 24.

Alkibay, S.,Orhaner ,E., Korkmaz,S. ve Sertoğlu, A. (2012 )Üniversite Sanayi İş Birliği Çerçevesinde Teknoparklar, Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, Cilt 26, Sayı :2 ss.65-87.

Almahamid, S., Awwad, A., ve McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. International Journal of Management, 27(3), 387.

Ambe, I. M. (2010). Agile supply chain: strategy for competitive advantage. Journal of Global Strategic Management, 7(7), 5-17.

Anderson, J. ve Gerbing, D. (1988) “Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach”, Psychological Bulletin, 103, ss. 305-314.

Antonakis, J. ve Day, D. V. (Eds.). (2017). The Nature Of Leadership. Sage publications.

Arpaci, I. (2013). Organizational Adoption Of Mobile Communication Technologies. The Department of Information System. School of Informatics of Middle East Technical University.(Doktora Tezi).

Aslan, Ş., Diken, A., ve Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, ss.627-642.

Ataman, B. C.(2008). Teknoparklarda Yatırımın İstihdam Yaratma Kapasitesi ve İstihdam Yapısı: Ankara İli Örneğinde bir Analiz', Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: III, Sayı: II.

Attafar, A., Barzoki, A. S., ve Radmehr, R. (2013). Determine the Level of Maturity of Organization and Organizational Agility in Industrial Companies (Case of Study: Fakour Industrial Company). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(2), ss.240-257.

Avolio B.J., Bass, B. M., ve Young, D. (1999). Re-examining the Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, ss.441–462.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M (2009). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (Third Edition). Redwood City, CA: Mindgarden.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M.,(1995). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set. Mind Garden.

Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (Eds.) (2001). Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership. Psychology Press.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. The Leadership Quarterly, 6(2), ss.199-218.

Avolio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training. 15 (4), 9-16.

Ay, M. (1996). Teknoparkların Dünyadaki Durumu ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi-Tez No: 55180), Ankara.

Ayasbeyoğlu, G. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Dönüştürücü liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aydemir, O. (2008). Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar. Bölüm Yazarları Prof. Dr. Rıza Aşıkoğlu, ss.99-121.

- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley, California management review, 34(4), ss. 33-52.
- Bakan, İ.(2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. Ankara: TİSK Akademi, 4 (7), ss.138-172.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2), ss.73-84.
- Balçık, B. (2004). İşletme Yönetimi, Atlas Kitapevi, 4. Baskı, Konya.
- Baloğlu, N. ve Bulut, M. B. (2015). Aile Liderliği, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 18, ss: (185-197).
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. Journal of Management, 36(1), ss.256-280.
- Barrett, P. T.ve Kline, P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. Personality study and group behavior, 1(1), ss.23-33.
- Bass, B. (1995) “Transformational Leadership”. Journal of Management Inquiry, 4 (3), ss.293-298.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership (Rev. Ed.).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1996). Manual for the administration of the multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M.ve Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M.ve Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster
- Bass, B. M.ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

- Başalp, A. ve Yazlık, B. (Aralık, 2006 ) ‘Türkiye’de Teknoparklar ve Sorunları’ inetr’06 - XI. "Türkiye’de İnternet" Konferansı Bildirileri TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Başpınar, C.(2008), İmalat Sanayii Patent Aktivitelerinin Sektörel Analizi, Türk Patent Enstitüsü Patent Dairesi Başkanlığı, Ankara (Uzmanlık Tezi).
- Baum, J. R.ve Wally, S. (2003) Strategic Decision Speed And Firm Performance. Strategic Management Journal, 24(11), ss.1107-1129.
- Baykasoğlu, A. ve Dereli T. (2001). Çevik (Tepkisel) Üretim, Aralık Sayısı, ss.132-136.
- Becker, M. C.ve Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. Journal of Business Research, 58(6), ss. 746-757.
- Bengisu, M. ve Özeti, B. (2004) Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Merkezleri Ve Teknoparkların Teknolojik Yeniliğe Katkısı Ve Başarı Etkenleri.
- Bensghir, T. K. (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. Journal of Business Research, 67(8), ss.1622-1629.
- Bogler, R., Caspi, A. ve Roccas, S. (2013). Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment. Educational Management Administration ve Leadership, 41(3), ss. 372-392.
- Bollen, K.A., ve Long, J.S. (1993).Testing Structural Equation Models. Newbury Park, Sage.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification (Doktora Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. International Journal of Production Economics, 125(2), ss. 251-261.
- Bourgeois III, L. J.ve Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic Decision Process In High Velocity Environments: Four Cases İn The Microcomputer İndustry. Management Science, 34(7), ss. 816-835.

- Breu, K., C. J. Hemingway, M. Strathern ve D. Bridger (2001). Workforce Agility: The New Employee Strategy For The Knowledge Economy”, Journal Of Information Technology, 17, ss. 21-31.
- Brislin, R., Lonner W. ve Thorndike, R. (1973). Cross-Cultural Research Methods, New York: John Wiley.
- Brown, S.L.ve Eisenhardt K.M. (1995). Product Development: Pastresearch, Presentfindings, Andfuturedirections. Acad. Management Rev. 20(April), ss. 343–378.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. Sage Pubns.
- Burgelman, R. (1991) Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. Organization Science, 2, ss.239-262.
- Burns, James MacGregor. (1978). Leadership. New York: Harper ve Row, ss. 425-430
- Burns, T. E.ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), ss.470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş.(2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Onuncu Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of applied psychology, 80(4), ss.468-478.
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming. New York, Routlege Taylor ve Francis Group.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment!. Leadership ve Organization Development Journal, 18(7), ss.335-345.
- Carayannis, E. G. (2013). Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship. Springer.

- Cardullo, M. (1996). *Introduction to Managing Technology*. Engineering Management Series, England, Research Studies Press LTD.
- Casile, M. ve Davis-Blake, A. (2002) When accreditation standards change: factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *Academy of Management Journal*, 45(1), ss.180-195.
- Castilla E. J., Hwang H., Granovetter E., ve Granovetter M., (2000). *The Silicon Valley Edge*", Stanford University Press, Stanford, A.B.D.
- Castro, F. G., Kellison, J. G., Boyd, S. J., ve Kopak, A. (2010). A methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. *Journal of mixed methods research*, 4(4), ss.342-360.
- Cattell, R. B. (1978) *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cesur, K. (2012). *Examining Competencies Of Prospective English Teachers Through Their Pedagogical Content Knowledge: A case study*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). *The Development And Partial Testing Of The Psychometric Properties Of A Measurement Scale Of Organizational Agility*. *M@N@Gement*, 14(2), ss. 120-156.
- Cheng, K., Harrison, D.K. ve Pan, P.Y. (1998) Implementation of Agile Manufacturing-on AI and Internet Based Approach, *Journal of Materials Processing Technology*, 76(1) 5, ss. 96–101.
- Chisnall, P. M. (1997), *Marketing Research*, 5th Edition, London, McGraw Hill.
- Chou, P. (2014). Does Transformational Leadership matter during Organizational Change? *European Journal of Sustainable Development*, 3(3), ss. 49-62.
- Christian, P. H., Govande, V., Staehle, W., ve Emory Jr, W. (1999). Advantage through agility. *IIE solutions*, 31(11), ss.28-33.
- Christopher, M. (2000). *The Agile Supply Chain*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No.1, ss. 37-44.
- Clover, W. H. (1990). Transformational leaders: Team performance, leadership ratings, and firsthand impressions.



- Clover, W. H.ve Rosenbach, W. E. (1986). Item Reduction Of The Multifactor Leadership Questionnaire. Working Paper.
- Coad, A. F. ve Anthony B. J.(1998) “Transformational Leadership And Learning Orientation”, Leadership and Organization Development Journal, 19/3, ss. 164-172.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R. ve Coffey, E.(1997). Management and Organizational Behavior, Chicago, Iwin, The Mc Graw Hill Book Companies, Inc., USA.
- Creswell, J. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, Incorporated.
- Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crocitto, M.ve Youssef, M. (2003) The Human Side of Organizational Agility. Industrial Management ve Data Systems, 103(6), ss.388-397.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çetin, A. C.(1997) Teknolojide Yeni Bir Ufuk: Teknoparklar, Süleyman Demrel Üniversitesi, İİBF Dergisi Yıl: 1997, Sayı: 2 (Güz), ss. 209-217.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(1), ss. 7-36.
- Çırpan, H., (1999). Lider mi, Yönetici mi? Active Bankacılık ve Finans Dergisi. Sayı:7, Haziran-Temmuz, ss. 1-5.
- Çolakoğlu, Ö. M.ve Büyükekşi, C. (2014). Açımlayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi. Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(1), ss. 58-64.
- Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Sos. Bil. Enst. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- De Jong, J. P.ve Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. Research policy, 35(2), ss.213-229.

- Deluga, R. J. (1992). The Relationship Of Leader-Member Exchanges With Laissez-Faire, Transactional, And Transformational Leadership In Naval Environments. *Impact Of Leadership*, ss. 237-247.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), ss.19-34.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S (2005). *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Sage.
- Derue, D. S., Ashford, S. J. ve Myers, C. G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity And Theoretical Grounding. *Industrial And Organizational Psychology*, 5(3), ss.258-279.
- Djelic, M.L. ve Ainamo, A. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and the United States. *Organization Science*, 10(5), ss. 622-637.
- Doğan, S.(2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1): ss.18-35.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed.): Wiley.
- Downes, L.ve Nunes, P. (2014). *Big bang disruption: Strategy in the age of devastating innovation*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- Doyle, L., Brady, A. M. ve Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14(2), ss.175-185.
- Drucker, P. F.(1998), *Yeni Gerçekler*, (Çev:Birtane Karanakçı),7..Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327, Ankara.
- Dubey, R.ve Gunasekaran, A. (2014). Agile Manufacturing: Framework And Its Empirical Validation. *International Journal Of Advanced Manufacturing Technology*. 76(9), ss.2147- 2157. <http://dx.doi.org/10.1007/s00170-014-6455-6>.
- Dulewic, V.ve Higgs, M.(2005). Assessing Leadership Styles Organisational Context. *Journal of ManagerialPsychology*. 20 (2), ss.105-123.

- Dunn M.,(2007). British Army Leadership: Is It Gendered? Women in Management Review, Vol.22, No.6, ss.468-481.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B.J. ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, Academy of Management Journal, 45 (4), ss.735- 744.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal, 32(3), ss. 543-576.
- Eisenhardt, K. M.ve Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10/11), ss.1105-1121.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş.
- Erdoğan, M.Y. (2014). Sivil Toplum Örgütleri Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları ve Sosyal Girişimcilik Gönüllü Yönetimi Modeli Önerisi (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E.(2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım, Beşinci Baskı.
- Eren, E.(1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Eren, M. Ş.ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (27), ss.275-303.
- Erturgut, R. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erün, T. (2012). Ankara'daki Teknopark Firmalarının Teknopark İçerisindeki İşbirliği Uygulamalarının Teknoloji Transfer Performansları Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Field, A. (2009). Discovering Statistics using SPSS, Third Edition, London, Thousand Oaks, Sage Publications.

- Frankel R. M.ve Devers, K. J. (2000). Study design in qualitative research-1: Developing questions and assessing resource needs. *Education for Health*, 13 (2), ss. 251–261.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), ss. 410-423. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>.
- Genç, N.(2007). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gençer, M.(2005). Yazılım Geliştirmede Yönetişim (Governance in Software Engineering), In 2. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu, Ankara, Makaleler Kitabı).
- George, D. ve Mallery, M. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 11.0 update Boston: Pearson.
- Giannakaki, M. S. (2005). Using Mixed-Methods to Examine Teachers' Attitudes to Educational Change: The case of the Skills for Life Strategy for Improving Adult Literacy and Numeracy Skills in England. *Educational Research and Evaluation*, 11(4): ss. 323- 348.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Ve Donnelly Jr, J. H. (1994).*Organization: Behavior, Structure, Processes*. R.D. Boston, Sidney: Irwin, Inc. ss.229-239.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. ve Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer*, Van no strand rein hold, New York.
- Goodhue, D. L., Chen, D. Q., Boudreau, M. C. ve Cochran, J. (2009). Addressing business agility challenges with enterprise systems, ss.73-87.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures And Strategic Responsiveness: Employer Involvement In Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), ss. 350-382.
- Greene, J. C. (2005). The generative potential of mixed methods inquiry. *International Journal of Research ve Method in Education*, 28(2), ss. 207–211.
- Guadagnoli E., ve Velicer W., F. (1988). Relation Of Sample Size To The Stability Of Component Patterns. *Psychological Bulletin*. 103(2), ss. 265-75.

- Guilford, J. P. (1954). *Psychometrics methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile Manufacturing: Enablers And An İmplementation Framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), ss. 1223-1247.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, 62(1), ss. 87-105.
- Gunasekaran, A.ve Yusuf, Y.Y. (2002), Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives, *International Journal of Production Research*, Vol. 40, No. 6, ss.1357-1385.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüştürücü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi* (Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Hage, J.ve Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure İn Predicting İnnovation. *Administrative Science Quarterly*, ss. 279-290.
- Hair, J.F. Anderson, R. Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*, New York, Macmillan.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. ve Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The Transformation Of Managers And Associates*. University of Florida IFAS Extension.
- Harmancı, M. ve Önen, M.O. (1999). Dünyada ve Türkiye’de Teknopark ve Teknokent Uygulamaları, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayınları, Araştırma Müdürlüğü, Ankara, Mart, cilt:2, ss.3-47.
- Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A. ve Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), ss.219-256.
- Hassan, A. A. (2015). *The Relationship Between Leadership Styles And Organizational Commitment Among Employees Of Ngos Working in The Ethiopian Somali Region* (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Hatzichronoglou, T.(1997). Revision of the High-TechnologySectorand Product Classification, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, OECD Publishing (doi:10.1787/13433730763).
- Hautala, T. (2005). The Effects Of Subordinates' Personality On Appraisals Of Transformational Leadership, *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 11(4), ss. 84-92.
- Hayes, R. H.ve Pisano, G. P. (1994). Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 72(1), ss. 77-87.
- Hegel, G.W.F. (1991). *Tarihte Akıl*, (Çeviren: Önay Sözer), Ara Yayınları, İstanbul.
- Heisterberg, R.ve Verma, A. (2014). Creating Business Agility: How Convergence Of Cloud, Social, Mobile, Video, And Big Data Enables Competitive Advantage (<http://www.ebib.com>).
- Hetland, H., Sandal, G.M. ve Johnsen, T.B. (2007). Burnout In The Information Technology Sector: Does Leadership Matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), ss. 58-75.
- Hinkin, T. R(1995). A Review Of Scale Development Practices In The Study Of Organizations. *Journal of Management*, 21, (5), ss. 967-988.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. ve Serpa, R. (2010). Strategic Leadership For The 21st Century, ss.437-444.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8 No.2, ss. 132-143.
- Horney, N., Pasmore, B. ve O'shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative For A Vuca World. *People ve Strategy*, 33(4), 33–38.
- House, R. J.ve Podsakoff, P. M. (1994). *Leadership Effectiveness: Past Perspectives And Future Directions For Research*.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Application*, London: Sage Publications.
- Hoyt, J., Huq, F. ve Kreiser, P. (2007). Measuring Organizational Responsiveness: The Development Of A Validated Survey instrument. *Management Decision*, 45(10), ss. 1573-1594.

- Huang, C. C. (1999). An Agile Approach To Logical Network Analysis In Decision Support Systems. *Decision Support Systems*, 25(1), ss. 53-70. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00091-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00091-8).
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Sage Publications, Inc.
- Hüseyinov, V. (2010). İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ingram, P.ve Simons, T. (1995). Institutional And Resource Dependence Determinants Of Responsiveness To Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), ss.1466- 1482.
- Inman, R.A., Sale, R.S., Green Jr. K.W. ve Whitten, D. (2011). Agile Manufacturing: Relation to JIT, Operational Performance and Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 29,4, ss.343-355.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., ve Stick, S. L. (2006). Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory To Practice. *Field Methods*, 18(1), ss.3-20.
- İleri, Y.Y. ve Soylu Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi Cilt 13, Sayı 1-2*, ss. 13-28.
- İpekçi, A. (2013). Dönüştürücü liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Beykent S.B.E.*
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama(Yayımlanmamış Tez). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Lider İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma.
- İşcan, Ö.F.ve Karabey, C.N.(2006). Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi İle Örgütsel Atıklık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 26, ss.1-17.
- Jain, V., Benyoucef, L. ve Deshmukh, S.G. (2008). What's the Buzz about Moving from "Lean" to "Agile" Integrated Supply Chains? A Fuzzy Intelligent Agent-Based Approach", *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 23, ss. 6649-6677.

- Jiang, H. (2012). A Model Of Work–Life Conflict And Quality Of Employee–Organization Relationships (Eors): Transformational Leadership, Procedural Justice, And Family-Supportive Workplace Initiatives. *Public Relations Review*, 38(2), ss. 231-245.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. ve Turner, L. A. (2007). Toward A Definition Of Mixed Methods Research. *Journal Of Mixed Methods Research*, 1(2), ss.112-133.
- Johnson, R. B.ve Onwuegbuzie, A. J. (2004). "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come". *Educational Researcher*, 33(7), ss. 14-26.
- Joiner, B. (2009). *Guide To Agile Leadership*. Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). *Leadership Agility: Five Levels Of Mastery For Anticipating And Initiating Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Judge, W. Q. ve Miller, A. (1991). Antecedents And Outcomes Of Decision Speed in Different Environmental Context. *Academy Of Management Journal*, 34(2), ss. 449-463.
- Judkrue, A. (2012). The Influence Of Transformational Leadership Style On Organizational Success: A study on MNCs in Bangkok, Thailand. In *ICT and Knowledge Engineering (ICT ve Knowledge Engineering)*, 10th International Conference on (ss. 14-18).
- Kamasak, R. (2014). *The Contribution Of Tangible And Intangible Resources, And Capabilities To A Firm's Profitability And Market Performance: Empirical Evidence From Turkey*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The University Of Exeter, Exeter.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, ss. 81-98.
- Karimi, O., Daraei, M. ve Sepehr, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology. *International Research Journal of Management Sciences*. Vol. 4 (2), ss. 149-155.
- Karip, E. (1998). *Dönüştürücü Liderlik*. Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.



- Kasap, G. C. ve Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma.
- Kassim, N. M. ve Zain, M. (2004). Assessing The Measurement Of Organizational Agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), ss. 174-177.
- Kayalıdere, G. (2014). Türkiye'nin Teknoloji Politikalarında Teknoparkların Önemi ve Teknoparklara Yönelik Vergi Avantajları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), ss 75-96.
- Keçecioglu, T. ve Oktay, S. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 67-86.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. ve Aziz, A. (2001). Four Factors of Transformational Leadership Behavior, *Leadership ve Organization Development Journal* 22(5), ss. 221-229.
- Kharabe, A. T. (2012). Organizational Agility And Complex Enterprise System Innovations: A Mixed Methods Study Of The Effects Of Enterprise Systems On Organizational Agility (Doktora Tezi). (<http://www.proquest.com>. No:1143247461)
- Khine, M. S. (Ed.). (2013). *Application Of Structural Equation Modeling In Educational Research And Practice*. Sense Publishers.
- Khoshlahn, M. ve Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, ss. 142-149.
- Kılıç, A. (2009). Ankara'daki Teknoparklarda Türk Savunma Sanayi Tarafından Sürdürülen Teknoloji Transfer Uygulamalarının Analizi: ODTÜ ve Bilkent Uygulamaları' Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Kiper, M. (2010). Dünyada ve Türkiye'de Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP), 1.Baskı, Mayıs
- Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. Acaderric Press: London.
- Kline, R. B. (2004). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.

- Koçak, A. (2009). İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi. SBE.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4(3), ss. 21-28.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T.(2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım, 13. Baskı İstanbul.
- Koçel, T.(2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Ltd. Şti., 10. Baskı, Yayın No: 45, İstanbul.
- Koşar, Ç.K. (2007). İş Gördürücü Ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kotter, J.P (2009). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail; IEEE Engineering Management Review; 37, 3, ss.42–48.
- Kotter, J. P. (1999). John P. Kotter On What Leaders Really Do. Harvard Business Press.
- Krishnan, V. R. (2001). Value Systems Of Transformational Leaders. Leadership and Organization Development Journal, 22(3), ss.126-132.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. Academy Of Management Review, 12(4), ss.648-657.
- Kumar, R. (2012). Human Resource Management and Total Quality Management–An Important Aspect in the Bank. Global. Journal of Interdisciplinary Social Science, 1, ss.14-20.
- Kundi, M. ve Sharma, S. (2015). Efficiency Analysis and Flexibility: A Case Study of Cement Firms in India. Global Journal of Flexible Systems Management, 16(3), ss.221-234.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

- Kusunoki, K., Nonaka, I. ve Nagata, A. (1998). Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, 9(6), ss. 699-718.
- Küçük, N. (2010). Yerel Ekonomik Kalkınmada Yeni Bir Açılım: Gaziantep Teknopark Örneği, Yüksek Lisans Tezi Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latham, L. J. (2014). Organizational Agility: Exploring Impact Of Adoption On Team Performance From The Human Resource Perspective(Doktora Tezi-<http://www.proquest.com>. No:1526000640).
- Lee, J.(2008). Effects Of Leadership And Leader-Member Exchange On Innovativeness, *Journal Of Managerial Psychology* Vol.6, ss.670-687.
- Lee, P. K., Cheng, T. E., Yeung, A. C. ve Lai, K. H. (2011). An Empirical Study Of Transformational Leadership, Team Performance And Service Quality In Retail Banks. *Omega*, 39(6), ss. 690-701.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities And Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, ss.111-125.
- Levy, N. (1998). *Managing High Technology and Innovation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H. ve Xi, Y. (2014). Differentiated Transformational Leadership And Knowledge Sharing: A Cross-Level Investigation. *European Management Journal*, 32(4), ss. 554-563.
- Limsila, K. ve Ogunlana, S. O. (2008). Performance And Leadership Outcome Correlates Of Leadership Styles And Subordinate Commitment. *Engineering, Construction And Architectural Management*, 15(2), ss. 164-184.
- Lin, C.T., Chiu, H. ve Chu, P.Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, Vol. 100, No. 2, ss. 285-299.
- Lin, C.-T., Chiu, H. ve Tseng, Y.-H. (2006). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368.
- Lopes, K. J. (2009). Organizational agility: Exploring how the U.S. coast guard chooses and implements effective courses of action(Doktora Tezi). (<http://www.proquest.com>. No:304831927).

- Lovelace, K. J., Manz, C. C. ve Alves, J. C. (2007). Work Stress And Leadership Development: The Role Of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness And Flow in Managing Demands And Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*, 17(4), ss. 374-387.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), ss.385-425.
- Lucas Jr, H. C. ve Olson, M. (1994). The Impact Of Information Technology On Organizational Flexibility. *Journal Of Organizational Computing And Electronic Commerce*, 4(2), Ss.155-176.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. ve Hong, S. (1999). Sample Size In Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), ss.84-99
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing, *Supply Chain Management. An International Journal*, Vol. 6, No.1, ss. 5-11.
- Mason, A. J. (2010). Inside the Black Box: Investigating Agility As a Dynamic Capability for Sustaining A Competitive Advantage Within Consulting Firms(Doktora Tezi- <http://www.proquest.com>. No:807420305).
- Matusik, S. F. ve Hill, C. W. (1998). The Utilization Of Contingent Work, Knowledge Creation, And Competitive Advantage. *Academy Of Management Review*, 23(4), ss.680-697.
- McCarthy, I. ve Tsinopoulos, C. (2003) Strategies For Agility: An Evolutionary And Configurational Approach. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(2), ss. 103-113.
- Meindl, J. R. ve Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of Leadership And The Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), ss. 91-109.
- Merriam, S. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çeviren: S. Turan) Ankara: Nobel.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meydan C.H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* Ankara, Detay yayıncılık.

- Milliken, F. J., Martins, L. L. ve Morgan, H. (1998). Explaining Organizational Responsiveness To Work-Family Issues: The Role Of Human Resource Executives As Issue Interpreters. *Academy Of Management Journal*, 41(5), ss. 580-592.
- Mische, M. A. (2001). *Strategic Renewal: Becoming A High Performance Organization*, Prentice Hall, New Jersey.
- Mohammadi, M., Nikpour, A. ve Chamanifard, R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran), ss.66-70.
- Mohr, J. J., Sengupta, S. ve Slater, S. F. (2009). *Marketing Of High-Technology Products And Innovations*. Pearson Prentice Hall.
- Mohrman, A.M., Mohrman, S.A. ve Worley, C.G.(1994). High technology performance management. Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California - Los Angeles,, CA 90089, Ceopublication ([https://ceo.usc.edu/files/2016/09/1988\\_23-g88\\_23High\\_Tech\\_PM.pdf](https://ceo.usc.edu/files/2016/09/1988_23-g88_23High_Tech_PM.pdf),E.T.26.06.2017)
- Moorman, C., Deshpande, R. ve Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust In Market Research Relationships. *The Journal Of Marketing*, 57(January) ss. 81-101.
- Morçin, S.E.(2012). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-, Yüksek lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Mulhern, J. K. (2008). An Exploratory Case Study Of Organizational Agility In A Consortium Of Small Private College Libraries(Doktora Tezi-<http://www.proquest.com>. No:304404536).
- Müller, R.ve Turner, J. R. (2007). Matching The Project Manager's Leadership Style Project Type *International Journal Of Project Management*, 25(1), ss. 21-32.
- MÜSİAD (2012). Küresel Rekabet için Ar-Ge ve İnovasyon, Stratejik Dönüşüm Önerisi, MÜSİAD Araştırma Raporları. No: 76.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Moderating Role Of Industry Clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), ss. 243-270.

- Nagel, R. N.ve Bhargava, P. (1994). Agility: The Ultimate Requirement For World-Class Manufacturing Performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 13(3), ss.331-340.
- Nasomboon, B. (2014). The Relationship Among Leadership Commitment, Organizational Performance, And Employee Engagement *International Business Research*; Vol. 7, No. 9; ss.77-90.
- Nath, A. K., Saha, P. ve Salehi-Sangari, E. (2008). Transforming Supply Chains in Digital Content Delivery: A Case Study in Apple. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II* (ss. 1079-1089). Springer, Boston, MA.
- Nejatian, M.ve Hossein Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), ss.241–253.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects On Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), ss. 145-177.
- Norman, G. (2010). Likert Scales, Levels of Measurement And The “Laws” of Statistics. *Advances In Health Sciences Education*, 15(5), ss. 625-632.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, 2nd Edition, Sage Publications Ltd. London.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oliveira, M. A., Valentina, L. D. ve Possamai, O. (2012). Forecasting Project Performance Considering the Influence of Leadership Style on Organizational Agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), ss.653-671.(<http://dx.doi.org/10.1108/17410401211249201>).
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), ss. 145-179.
- Onwuegbuzie, A. J. ve Leech, N. L. (2004). Enhancing the Interpretation of Significant Findings: The Role of Mixed Methods Research. *The Qualitative Report*, 9(4), ss. 770-792.

- Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özata, F.Z. (2009). Yüksek Teknoloji Yeniliği Olarak Akıllı Telefonların Genç Tüketiciler Tarafından Benimsemesinde Etkili olan Faktörler, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir (Doktora Tezi).
- Özbay, M. (2000). Bilime Dayalı Teknoloji Üretim Merkezleri veya Teknoparklar. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 13, 4, ss. 1109-1118.
- Özbay, T. (2004) İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-27 İstanbul, (<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>).
- Özdemir, M. (2017). Travma Yaşantısına Sahip Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Yardım Arama Davranışları İle İlişkili Faktörler (Yüksek Lisans Tezi) Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı.
- Özmen, Ş. (2003). Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret Elektronik Ticaret, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, Research Policy, 13(6), ss.343-373.
- Pedhazur, E. J. (1997). Multiple Regression in Behavioral Research, Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A. ve Repenning, N. P. (2002). The Speed Trap: Exploring the Relationship Between Decision Making and Temporal Context. Academy of Management Journal, 45(5), ss. 931-955.
- Polat, Ç. (2003). Assessment of Technology Development Activities in Turkish Technoparks, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Posner, B. Z. ve Kouzes, J. M. (1988). Development and Validation of The Leadership Practices Inventory. Educational and Psychological Measurement, 48(2), ss. 483-496.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3), ss.79-91.
- Putnik, G.D. (2001) BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, Agile Manufacturing: The 21<sup>st</sup> Century Competitive Strategy, Elsevier Science, ss. 73-94.

- Ratliff, J. R. (2013). Perceptions and Experiences of University Administrators on Internationalization Planning and Implementation at a Midwestern University: A mixed Methods Study. Bowling Green State University (Doktora Tezi).
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2000). A Method for Comparing Completely Standardized Solutions in Multiple Groups, *Structural Equation Modeling*, 7, ss. 292-308.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Robert J. Alban-Metcalf, Beverly Alimo-Metcalf, (2000) "The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A Convergent and Discriminant Validation Study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Issue: 6, ss. 280-296, <https://doi.org/10.1108/01437730010343077>.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, NY.
- Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), ss. 91-110.
- Roush, P. E. ve Atwater, L. (1992). Using the MBTI to Understand Transformational Leadership And Self-Perception Accuracy. *Military Psychology*, 4(1), ss.17-34.
- Roush, P. E. ve Atwater, L. (1992). Using the MBTI To Understand Transformational Leadership And Self-Perception Accuracy. *Military Psychology*, 4(1), ss. 17-34.
- Ruiz Diaz, L. ve Ruiz Mazuera, N. (2015). Leadership Characteristics That Shape The Leadership Style of Leaders Of Financially Sustainable Social Innovation Projects: An Exploratory Study of The Perceptions of Project Managers in the UK.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sakarya, F. (2012). Teknopark İçerisindeki Teknoloji Transferini Artırmaya Dönük İşbirlikleri ve Teknopark Destek Faaliyetlerinin Firmaların Özümseme Kapasitesi Üzerine Etkisi Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V. (2003) Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology in Contemporary Firms. *Mis Quarterly*, 27(2): ss. 237-263.



Sanchez, R. ve Mahoney, J. T.(1996). Modularity, Flexibility, And Knowledge Management In Product And Organization Design. *Strategic Management Journal*, 17(2), ss. 63-76.

Sanchez, R. (1993). Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dynamic Markets: A Strategic Options Perspective. In *Advances in Strategic Management*, ed. P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton, ss. 251-291.

Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), ss. 383-394.

Sashkin, M. (1992). Strategic leadership competencies. In R. L. Phillips and J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective* (ss. 139-160). Westport, CT: Quorum Books/Greenwood.

Sashkin, M.ve Burke, W. W. (1990). Understanding and Assessing Organizational Leadership. In K. E. Clark ve M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (ss. 297-325). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), ss. 23-74.

Schon, Donald A. (1967). *Technology and Change: The Impact of Invention and Innovation on American Social and Economic Development*, New York: Delta Book.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Serinkan, C. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüştürücü liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, SBE.

Setili, A. (2014). *The Agility Advantage: How To Identify And Act On Opportunities In A Fastchanging World* (<http://www.ebib.com>).

Shafer, R. A. (1997). *Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension* (Doktora Tezi, <http://www.proquest.com>. No:304345905).

Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. ve Ericksen, J. (2001). Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), ss. 197–211, (<http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2003.1207061>).

- Shahaei, B. (2008). Paradigm Of Agility, Definitions, Features And Concepts. Tadbir Publication, 194th Issue, ss.14-18.
- Shao, L. ve Webber, S. (2006). A Cross-Cultural Test Of The ‘Five-Factor Model Of Personality And Transformational Leadership. Journal of Business Research, 59(8), ss. 936-944.
- Sharifi H. (1999). A Methodology for Assisting Manufacturing Organisations to Implement Agile Manufacturing, Doktora Tezi, Liverpool University.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. ve Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management And Operational Framework. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers - Part B -- Engineering Manufacture (Professional Engineering Publishing), 215(6), ss.857-869.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice—Application of a Methodology. International Journal of Operations and Production Management 21 (5–6), ss.772–794.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction. International Journal of production economics, 62(1), ss. 7-22.
- Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques, New York, John Willey & Sons. Inc.
- Sharp, J.M., Irani, Z. ve Desai, S. (1999). Working towards Agile Manufacturing in the UK Industry, International Journal of Production Economics, Vol. 62, No. 1/2, ss. 155-169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), ss. 445-460.
- Shibru, B. ve Darshan, G. M. (2011). Transformational Leadership and Its Relationship With Subordinate Satisfaction With The Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(5), ss. 686-697.

- Sığrı, Ü., Tabak, A. ve Güngör, H. (2010). Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:9 Sayı:17 Bahar, ss. 51-56.
- Sosulski, M. R. ve Lawrence, C. (2008). Mixing Methods for Full-Strength Results: Two Welfare Studies. *Journal of Mixed Methods Research*, 2(2), ss. 121-148.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., Yusoff, R. M. ve Anuar, M. A. (2012). The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, ss. 274-281.
- Sümer, H. C., Sümer, N., Çifci, S.ve Demirutku, K. (2000). Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi Ve Yapı Geçerliği Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), ss.15-40.
- Sümer, N. (2000 ) Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3, ss. 49-74.
- Şahin, E., Çemberci, M., Civelek, M. E. ve Uca, N. (2017). The Role of Agility in the Effect of Trust in Supply Chain on Firm Performance. *Management Studies*. 5, ss. 336-345.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitapevi, 7. Baskı Ankara.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Thomson/Brooks/Cole.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S. (2013 ) *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)*Pearson, Boston.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Arlı, Ö. ve Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, ss. 699-706.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu

Sektöründe Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), ss.387-397.

Tabak, A., Sığı, Ü. ve Türköz, T. (2011). Savunma Sanayi Çalışanları Üzerinde Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması”, ODTÜ Geliştirme Dergisi,38, ss. 21-50.

Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tamer, B., Aytemiz, S. O., İnci, B. O. ve Barış, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tan, B. (1998). Agile Manufacturing And Management Of Variability. International Transactions in Operational Research,5(5),ss.375-388. (<http://dx.doi.org/10.1111/j.14753995.1998.tb00121>).

Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (1998). Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches. Applied Social Research Methods Series (Vol.46), Thousand Oaks, CA: Sage.

Taşçı, K. ve Güder G. (2006). Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Yazılım Endüstrisindeki Rolü: Batı Akdeniz Teknoloji Geliştirme Bölgesi Örneği, Gözden Geçirilmiş Sürüm, 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara, Nobel Yayıncılık.

Teddlie ve Tashakkari (2009). Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Qualitative and Quantitative Approaches In Social and Behavioral Sciences. California: Sage Publication.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. Strategic Management Journal 18: ss. 509-533.

Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press on Demand.

- Tepe, S. ve Zaim, A.H. (2016). Türkiye ve Dünyada Teknopark Uygulamaları: Teknopark İstanbul Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:15 Özel Sayı:29 Bahar 2016/1, ss. 19-43.
- Tetik, S.(2008). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tichy, N. M.ve Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader, New York: Wiley, ss. 73-79.
- Titizoğlu Ç. Ö. (2011). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Tseng, Y. ve Lin, C. (2011). Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers, Information Sciences, Vol. 81, No. 17, ss. 3693-3708.
- Tüfekçi, A. (2006). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Türkcan E. (2009). Dünya’da ve Türkiye’de Bilim, Teknoloji ve Politika, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ünal, S. B. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(Doktora Tezi).
- Van Assen, M.F., Hans, E.W. ve Van De Velde (2001). An Agile Planning and Control Framework for Customer-Order Driven Discrete Parts Manufacturing Environments, International Journal of Agile Management Systems, Vol. 2, No. 1, ss. 16-23.
- Van Muijen, J. J., Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L. (1997).Organisational Culture and Leadership, Gedrag en Organisatie, 10, ss. 121-133.
- Veisoh, S.ve Eghbali, N. (2014). A Study on Ranking The Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility aMediating Role of Organizational Creativity. Management Science Letters, 4(9), ss. 2121-2128.
- Volberda, H. W. (1996). Toward The Flexible Form: How To Remain Vital in Hypercompetitive Environments. Organization Science, 7(4), ss. 359-374.

- Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of occupational Psychology*, 60(3), ss. 177-186.
- Wang, X. H. F. ve Howell, J. M. (2012). A Multilevel Study Of Transformational Leadership, Identification and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), ss. 775-790.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), ss. 991-995.
- Winyawong, N. (2016). Relationships between Leadership Behaviour and Subordinates' Commitment: a Case Study in the Thai Mining Industry. Other Degree thesis, Victoria University.
- Worley, C. G., Williams, T. D. ve Lawler, E. E. (2014). *Assessing Organization Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide transformation*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Worley, C. G. ve Lawler, E. E. (2010). Agility And Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), ss.194-204.
- Worren, N., Moore, K. ve Cardona, P. (2002). Modularity, Strategic Flexibility, And Firm Performance: A Study Of The Home Appliance Industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), ss.1123-1140.
- Xu, G. Y.ve Wang, Z. S. (2008). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. In *Management Science and Engineering, 2008. ICMSE 2008. 15th Annual Conference Proceedings. International Conference on*, ss. 1090-1097.
- Yadav, N., Sanjeev S. ve Prosanto P.(2006). High Technology Marketing: Conceptualization and Case Study, *Vikalpa* 31, 2, ss. 57-74.
- Yalçıntaş, M. (2014).Üniversite - Sanayi - Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* • Cilt: 5, Sayı: 10, ISSN 1309-1123, ss. 83-106.
- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990) Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), ss. 975-995.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Young, A. G. (2013). Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, Pepperdine University.
- Young-Ybarra, C. ve Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), ss. 439-459.
- Yucel, I., McMillan, A. ve Richard, O. C. (2014). Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), ss. 1170-1177.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Yukl, G. (1994). *Instructor's Manual with Test Questions: Leadership in Organizations*. Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), ss. 33-43. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).
- Ülgen H. ve S.K. Mirze (2004). *İşletmelerde StratejikYönetim*, 3.Baskı, İstanbul, LiteratürYayıncılık.
- Zaheer, A.ve Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and the Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11), ss.1493-1509.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. ve Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), ss. 917-955.
- Zakrzewska, B. A. (2010). High Technology Company–Concept, Nature, Characteristics. In *Proceedings of the 8th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finance, Recent Advances in Management, Marketing and Finances*, ss. 93-98.

- Zhang, D. Z. (2011). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies-Case Studies of An Agility Taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), ss. 303-312.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 4, ss.496-513.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. ve Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. Eighth Edition, Cengage Learning.
- Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association? *International Journal of Contemporary Hospitality*, Vol.22, No.3, ss. 300-320.
- Zwick, W. R.ve Velicer, W. F. (1986). Comparison of Five Rules for Determining The Number Of Components To Retain, *Psychological Bulletin*, 99(3), ss.432-442.



## İNTERNETTEN YARARLANILAN KAYNAKLAR

<http://www.fortuneturkey.com/beyin-avcisi-korn-ferryden-ust-duzey-yoneticiler-icin-grenme-cevikligi-8755>, Erişim Tarihi: 19.08.2017).

<http://odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda/teknokent-nedir>, Erişim Tarihi: (22.12.2016).

<http://www.iasp.ws/the-role-of-stps-and-innovation-areas> (Erişim Tarihi: 24.12.16).

<http://www.maxqda.com/help-max12/maxmaps/what-does-maxmaps-do> (Erişim Tarihi: 09.03.2017).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm>(Erişim Tarihi: 22.12.2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bativearama=kelimeveguid=TDK.BATI.5893a810451e25.84320209](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bativearama=kelimeveguid=TDK.BATI.5893a810451e25.84320209) (Erişim Tarihi: 03.02.2017).

<http://www.tgbd.org.tr/WebContent/WebContent/4707>(Türkiye Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

[http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/omer\\_ertekintubitak\\_sunum.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/omer_ertekintubitak_sunum.pdf) (Erişim Tarihi: 03.02.2017).

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>.(Erişim Tarihi: 23.04.2014).

<https://biltek.sanayi.gov.tr/SitePages/sss.aspx#>, (Erişim Tarihi: 25.12.2016).

<https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Documents/kapasiteistatistik/san-kap-ist-2016.xls>(Erisim Tarihi: 25.01.2016).

TDK Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü.

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5964726/KS-32-10-225-EN.PDF/b7027c06-b561-47a2-830c-0d124d67d3db> (Erisim Tarihi: 25.04.2016).

<https://www2.deloitte.com/tr/tr.html> (Erişim Tarihi: 27.01. 2016).

<https://data.oecd.org/>(Erisim Tarihi: 25.02.2016).

<http://fortune.com/2016/06/07/fortune-500-technology-companies/>(Erişim Tarihi: 25.04.2016).

<http://www.tgbd.org.tr> (Erişim Tarihi: 22.12.2016).

<http://www.depark.com/hakkimizda>(Erişim Tarihi: 25.12.16).

<http://www.maxqda.com>, Erişim Tarihi: 09.03.2017).

## EKLER

### Ek-1: İlk kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeği

	<b>Bu bölümde işletmenizin sahip olduğu örgütsel çeviklik ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin çeviklik, teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek cevaplayınız. Her bir maddeyi okuduktan sonra katılma derecenizi gösteren seçeneğin altındaki kutuya (x) işareti koyunuz</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1	Stratejik seviyede vizyon ve yön vermek yeteneğine sahiptir					
2	Uygun teknoloji ve yeterli teknolojik kapasitesi vardır					
3	Ürün ve hizmet kalitesi yüksektir					
4	Maliyet etkililiği ve verimliliği yüksektir					
5	Yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar					
6	Yenilik ve yönetim değişiminin tutundurulması ön planda tutar					
7	Bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş insan gücüne sahiptir					
8	İşletme içinde ve dışında işbirliği					
9	İşlemlerin verimliliği ve etkinliği(Yalınlık)					
10	Entegrasyon					
11	Ürün model ve konfigürasyon esnekliği yüksektir					
12	Müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneği yüksektir.					
13	Operasyonel esneklik gücüne sahiptir					
14	Personelin değişimlere uyum yeteneği yüksektir					
15	Beklenen çevre değişimlerinde işletmenin hedef ve amaçlarında düzeltme yapma (uyarlama) yeteneği vardır / yüksektir.					
16	Hızlı ürün geliştirme yeteneği vardır / yüksektir					
17	Hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtım yeteneği vardır / yüksektir					
18	Daha hızlı üretim yeteneği vardır / yüksektir					
19	Yeni ürünlerin pazara sunulmasında hızlıdır.					
20	İşlemlerde hızlı olma-kısa operasyonel teslimat süresine sahiptir					

**Ek-2:Türkçeye Uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Son Hali**

	<b><u>Bu bölümde işletmenizin sahip olduğu örgütsel çeviklik ile ilgili sorulara ver verilmiştir. İşletmenizin çeviklik, teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek cevaplayınız.</u></b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Her zaman</b>
1	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
2	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
3	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
4	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
5	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.					
6	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
7	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
8	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.					
9	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
10	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
11	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
12	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
13	İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.					
14	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
15	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
16	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
17	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.					

### Ek-3: Nitel Sorular

- 1) Liderlik tarzınızı nasıl tanımlarsınız ve personeliniz ve meslektaşlarınız sizi bir lider olarak nasıl tarif eder? Çalışanlarınızı motive mi eder, ödüllendirir mi yoksa onları serbest mi bırakırsınız?
- 2) Liderlik davranışınızı meslektaşlarınıza veya çalışanlarınıza uyacak şekilde nasıl adapte edersiniz? Deneyimlerinizdeki örnekleri kullanarak açıklayabilir misiniz?
- 3A) Çeviklik hızlı hareket edebilme ve çevredeki değişikliklere hızlı adapte olabilme demektir. Çevikliğin bu tanımına dayanarak, işletmenizi 1-5 arasında nasıl derecelersiniz?(en çevik olan 5- en az çevik olan 1)
- 3B) Bu rakamı neden verdiniz? Açıklar mısınız?
- 4) İşletmenizin çevresinde ortaya çıkan değişimi nasıl fark edersiniz? Bunu kısaca açıkla mısınız?
- 5) Değişimin tetiklemede veya zorlamasında işletmenizin örgüt kültürü ve izlediği politika nasıl bir rol oynamaktadır?
- 6) Karmaşık örgütsel problemleri tahmin edebilecek ve çözebilecek kişisel yeteneklerinizi gösteren bir durumu anlatır mısınız? Bu problemleri çözdüğünüz bir olayı anlatır mısınız? Neler oldu ve siz neler yaptınız?
- 7) İşletmenizin içinde ve dışında etkili ilişkiler kurduğunuzu düşünüyor musunuz? Eğer öyleyse, yaptıklarınızı anlatabilir misiniz?
- 8) Müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını öngörme, planlama ve bunlara cevap verme yeteneğinizi gösteren bir durum oldu mu? Bunu anlatır mısınız?
- 9) Karar verme ve yeni girişimlerin uygulanmasında çalışanlarınızın sizinle olan ilişkinizi daha iyi destekleyebilecek yollar var mıdır?

## Ek-4:Çoklu Liderlik Ölçeği Satın Alma ve Kullanma İzin Belgesi

For use by Bülent Akkaya only. Received from Mind Garden, Inc. on January 27, 2017



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### EK-5: Çoklu Liderlik Ölçeği

	Lütfen aşağıdaki soruları <b><u>çalışanlarınızı düşünerek yanıtlayınız</u></b>	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Çaba göstermeleri karşılığında çalışanlara yardım sağlarım.					
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.					
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremem.					
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve farklılıklara yoğunlaştırırım.					
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.					
6	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.					
7	Gerek duyulduğunda ortada olmam.					
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.					
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.					
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.					
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum.					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.					
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtirim.					
17	“Bir şey işliyorsa, işler yolunda gidiyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.					
18	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.					
19	Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım.					
20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm.					
21	Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.					
22	Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikâyetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım.					
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.					
24	Tüm hataların kaydını tutarım.					
25	Güç ve güven duygusu sergilerim.					
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.					
28	Karar vermekten kaçınırım.					
29	İşimi yaparken her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundururum					
30	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.					
31	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.					
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.					
33	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
35	Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.					
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.					

## Ek-6: Etik Kurul İzni



### SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

Karar No:03  
Tarih :15/03/2017

Yürütücü Araştırmacı Bülent AKKAYA tarafından hazırlanan “Teknoloji Firmaların Liderlik Tiplerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme A.Ş (DEPARK)'da Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Çalışma” adlı araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezde gerçekleştirilmesinde etik sakınca **bulunmadığına** toplantıya katılan etik kurul üyelerinin **oybirliği** ile karar verilmiştir.

  
Prof. Dr. Saffet KÖSE  
Etik Kurulu Başkanı

**Ek-7:Değişkenlerin Test Edildiği Yol ve Regresyon Ağırlıkları (Anlamlı İlişkiler)**

Test	Edilen Yol	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
OC	<--- DL	0,365	0,082	4,451	***
OC	<--- EL	0,261	0,115	2,268	0,023
F1	<--- DL	1			
F2	<--- DL	1,326	0,226	5,878	***
F3	<--- DL	0,849	0,181	4,688	***
F4	<--- DL	1,208	0,208	5,818	***
F5	<--- DL	0,856	0,19	4,51	***
F6	<--- EL	1			
F7	<--- EL	1,803	0,571	3,159	0,002
F8	<--- EL	2,992	0,879	3,403	***
S2	<--- OC	1,781	0,29	6,146	***
S3	<--- OC	1,193	0,226	5,292	***
S4	<--- OC	1,61	0,258	6,246	***
S1	<--- OC	1			
B25	<--- F2	1			
B21	<--- F2	0,925	0,149	6,213	***
B18	<--- F2	0,806	0,142	5,687	***
B10	<--- F2	0,784	0,126	6,23	***
B34	<--- F3	1			
B23	<--- F3	1,339	0,278	4,822	***
B14	<--- F3	1,443	0,282	5,111	***
B06	<--- F3	1	0,238	4,204	***
B31	<--- F4	1			
B29	<--- F4	0,864	0,154	5,617	***
B19	<--- F4	0,756	0,149	5,08	***
B15	<--- F4	1,045	0,168	6,235	***
B26	<--- F1	1,412	0,23	6,148	***
B13	<--- F1	1,013	0,197	5,15	***
B36	<--- F1	1			
B32	<--- F5	1			
B30	<--- F5	1,325	0,291	4,552	***
B08	<--- F5	1,094	0,245	4,461	***
B02	<--- F5	1,216	0,274	4,437	***
B09	<--- F1	0,984	0,184	5,362	***
D01	<--- S1	1			
D02	<--- S1	0,97	0,171	5,675	***
D03	<--- S1	0,928	0,182	5,115	***
D04	<--- S1	1,084	0,219	4,952	***
D05	<--- S1	1,368	0,238	5,761	***



D07	<---	S1	1,211	0,22	5,506	***
D08	<---	S1	0,974	0,206	4,727	***
D09	<---	S1	1,117	0,221	5,046	***
D11	<---	S2	1			
D12	<---	S2	0,911	0,073	12,544	***
D13	<---	S2	0,811	0,081	10,051	***
D15	<---	S3	1			
D16	<---	S3	1,338	0,208	6,441	***
D17	<---	S3	1,398	0,207	6,738	***
D18	<---	S4	1			
D19	<---	S4	1,039	0,087	11,948	***
D20	<---	S4	1,001	0,086	11,639	***
B35	<---	F6	1			
B16	<---	F6	1,103	0,408	2,703	0,007
B11	<---	F6	1,271	0,44	2,887	0,004
B01	<---	F6	1,426	0,444	3,212	0,001
B27	<---	F7	1			
B24	<---	F7	0,858	0,215	3,987	***
B22	<---	F7	0,539	0,179	3,012	0,003
B04	<---	F7	1,507	0,292	5,161	***
B20	<---	F8	1			
B17	<---	F8	0,523	0,111	4,703	***
B12	<---	F8	1,271	0,187	6,786	***

# ÖZGEÇMİŞ

## BÜLENT AKKAYA

**E-Posta Adresi** : bulent.akkaya@cbu.edu.tr  
**Telefon (İş)** : 2367683344-15  
**Telefon (Cep)** : 5458365220  
**Adres** : C.B.Ü. Ahmetli Meslek Yüksekokulu  
6 Eylül Mah. Atatürk Cd. No:4 Ahmetli-Manisa

### Öğrenim Bilgisi

**Yüksek Lisans** 2011-2013  
**CELÂL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME ANABİLİM DALI  
Tez adı: Hisse senedi piyasasında muhasebe bilgilerinin firma değeri ile ilişkisi: İMKB üzerine bir inceleme (2013)  
Tez Danışmanı: HÜSEYİN AKTAŞ

**Lisans** 2001-2006  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
EĞİTİM FAKÜLTESİ-İngilizce Öğretmenliği

### Görevler

**ÖĞRETİM GÖREVLİSİ** 2014 -----  
**CELÂL BAYAR ÜNİVERSİTESİ/AHMETLİ MESLEK YÜKSEKOKULU/BÜRO HİZMETLERİ VE SEKRETERLİK BÖLÜMÜ**

ULUSLARARASI  
ÖĞRENCİ SORUMLUSU 2011-2014  
CELÂL BAYAR ÜNİVERSİTESİ/ULUSLARARSI İLİŞKİLER OFİSİ