



T.C.

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇEVRE TÜRÜNÜN LİDERLİK TARZI ARACILIĞI İLE ÖRGÜT
DNA'SINA GÖRE ÖRGÜT TİPLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Eda TELLİ

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Burdur-2019

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇEVRE TÜRÜNÜN LİDERLİK TARZI ARACILIĞI İLE ÖRGÜT
DNA'SINA GÖRE ÖRGÜT TİPLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Eda TELLİ
DOKTORA TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Üye: Prof. Dr. A.Sinan ÜNSAR

Üye: Doç. Dr. Mustafa LAMBA

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN

Burdur- 2019



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06/05/2019 tarih ve 2019/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17.05.2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Eda TELLİ'nin "Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı İle Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

ÜYE : Prof. Dr. A. Sinan ÜNSAR

ÜYE : Doç. Dr. Mustafa LAMBA

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ŞAHİN

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **“Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı İle Örgüt DNA’sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”**adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Eda TELLİ

17.05.2019

TEŞEKKÜR METNİ

Tez çalışmam boyunca beni yönlendiren ve değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşan tez danışmanım Prof. Dr. Kürşat Özdaşlı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin analiz konusunda desteğini ve bilgisini paylaşan ve istatistik yönteminin uygulanmasında ve yorumlanmasında yardımlarını esirgemeyen Öğr. Gör. Dr. Hamza Kandemir'e teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca bana güvenen ve hertürlü desteği sunan aileme ve tezimin şekillenmesinde rehberlik eden Öğr. Gör. Zafer Ünal'a şükranlarımı sunarım.

(TELLİ, Eda, *Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı ile Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Burdur, 2019)

ÖZET

Çevrenin belirsiz, karmaşık, basit veya kestirilebilir bir yapıda olması liderlerin davranışlarını ve aynı zamanda organizasyonların yapısını ve faaliyetlerini etkileyecektir. Değişim hızının düşük olduğu bir çevrede rutin işlerle ilgilenen ve günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu liderlik tarzı görülebilirken, daha riskli ve değişim hızının yüksek olduğu bir çevrede riski yönetebilen bir liderlik tarzı başarılı olacaktır.

Yönetim ve organizasyon alanında güncel bir kavram Örgüt DNA'sı, örgütlerin kökeninde olup, örgütün derinliklerine yerleşen ve örgütün hertürlü başarısında etkili olan kimliğidir. Bu bağlamda, organizasyonların devamlılığı için etkin liderlik tarzı ile yönetilmesi şarttır.

Bu çalışmanın amacı, çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, anket tekniği kullanılarak, Denizli ili, Bursa ili, İstanbul/Küçükçekmece ilçesi ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinde faaliyet gösteren sanayi ve ticaret odasına kayıtlı 104 tekstil firmasından veriler toplanmış ve elde edilen veriler SPSS 22.0 ve Smart PLS programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Demografik değişkenler SPSS 22.0 programına girilerek yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla veriler SmartPLS (Kısmi En Küçük Kareler) yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin doğrudan ve aracılık yoluyla gerçekleştiği ayrıca çevre türünün bazı liderlik tarzlarını etkilediği söylenebilir. Böylelikle araştırmanın amacının gerçekleştiği sonucuna ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Çevre, liderlik Tarzı, Örgüt DNA'sı

(TELLİ, Eda, *The Effect of Environmental Type on Organizational Types According to Organization DNA by means of Leadership Style: A Research in Textile Industry*, PhD Thesis, Burdur, 2019)

ABSTRACT

An uncertain, turbulent or stagnant structure of the environment will affect the activities of the organizations as well as the behavior of the leaders. In a low-change environment can be seen a leadership style responsible for routine work and responsible for daily work whereashigh-speed change and more risky will be successful a leadership style that can manage risk.

Organizational DNA, a current concept in the field of management and organization is the identity of the organizations which is located in the depths of the organization and which is effective in every success of the organization. In this context, it is necessary to manage the organization with an effective leadership style for the continuity of the organizations.

The aim of this study is to determine the effect of environmental type on organizational types according to organizational DNA by means of leadership style. In this context, data were collected from 104 textile companies registered in the chamber of industry and commerce operating in the province of Denizli, Bursa, Istanbul / Küçükçekmece and Tekirdağ / Çorlu using the survey technique and the data were analyzed by SPSS 22.0 and Smart PLS programs. Demographic variables were entered into SPSS 22.0 program and percentage and frequency analyzes were performed. For the purpose of the study, data were analyzed by SmartPLS (Partial Least Squares) structural equation modeling in order to find out whether the type of environment has an effect on organizational types according to organizational DNA by means of leadership style. As a result of the analyzes, it can be said that the type of environment in general has an effect on the types of organizations according to the organization DNA through the leadership style and this effect is directly and through mediation, and the type of environment affects some leadership styles. Thus, it can be concluded that the purpose of the research is realized.

Keywords: Environment, Leadership Style, Organizational DNA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYANI	ii
TEŞEKKÜR METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ÇEVRESİ

1.1. İşletme Çevresi Kavramı.....	3
1.2. İşletme Çevresi Unsurları.....	9
1.2.1. İşletmenin İç Çevresi ve Temel Unsurları	10
1.2.1.1. İşletme Yönetimi	11
1.2.1.2. İşletme Amaçları, Misyonu ve Vizyonu	11
1.2.1.3. İşletmenin Politikaları ve Stratejileri	13
1.2.1.4. Örgüt Kültürü	14
1.2.1.5. Yönetim Tarzı	16
1.2.1.6. Çalışanlar.....	17
1.2.2. İşletmenin Dış Çevresi ve Temel Unsurları	18
1.2.2.1. Ekonomik Çevre.....	23
1.2.2.2. Demografik Çevre	24
1.2.2.3. Sosyal ve Kültürel Çevre	24
1.2.2.4. Teknolojik Çevre.....	25
1.2.2.5. Politik ve Hukuki Çevre.....	26
1.2.2.6. Doğal Çevre	27
1.2.2.7. Rakipler ve Rekabet Çevresi	28
1.2.2.8. Tedarikçiler	30
1.2.2.9. Müşteriler	30
1.2.2.10. Sendikalar.....	31

1.3. Çevre – İşletme İlişkisi Çalışmaları	32
1.3.1. Burns – Stalker Çalışması	34
1.3.2. Lawrance Lorsch Çalışması	36
1.3.3. Emery-Trist Çalışması	37
1.3.4. James Thompson Çalışması	39
1.3.5. Robert Duncan Çalışması.....	40
1.4. İşletme ile Çevresi Arasındaki İlişki	43
1.4.1. Çevreyi Etkileme Yaklaşımı	44
1.4.2. Çevreye Uyum Yaklaşımı	44
1.4.3. Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı	45
1.5. İşletme ve İç Çevre Etkileşiminin Analizi	45
1.6. İşletme ve Dış Çevre Etkileşiminin Analizi.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

2.1. Yöneticilik ve Liderlik	53
2.1.1. Yönetici ve Lider Kavramı.....	53
2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	55
2.2. Liderlik Kavramı	57
2.3. Liderlik Yaklaşımları	60
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	61
2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	64
2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Çalışması	65
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	67
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	68
2.3.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	72
2.3.2.5. Douglas McGregor'un X-Y Kuramı	72
2.3.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli.....	73
2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	75
2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	77
2.3.3.2. House ve Evans'in Yol- Amaç Yaklaşımı	79
2.3.3.3. Vroom- Yetton– Jago Yaklaşımı	80

2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	82
2.3.3.5. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	85
2.4. Liderlik Tarzları.....	88
2.4.1. Otokratik Liderlik.....	91
2.4.2. Demokratik Liderlik.....	93
2.4.3. Tam Serbesti Taniyan (Serbestiyetçi) Liderlik.....	94
2.4.4. Karizmatik Liderlik.....	95
2.4.5. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik.....	97
2.5. Goleman'ın Liderlik Tarzları Sınıflandırması.....	103
2.5.1. Kumandacı Tarz.....	105
2.5.1. Vizyoner Tarz.....	106
2.5.3. İlişkisel Tarz.....	107
2.5.4. Demokratik Tarz.....	109
2.5.5. Hız Belirleyici Tarz.....	110
2.5.6. Eğitici Tarz.....	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT DNA'SI

3.1. Biyolojik Olarak DNA.....	113
3.2. Örgüt DNA'sı.....	114
3.2.1. Kavram Olarak Örgüt DNA'sı.....	115
3.2.2. Örgüt DNA'sı ve Özellikleri.....	120
3.2.2.1. Ulaşılabilirlik.....	120
3.2.2.2. Esneklik.....	122
3.2.3. Örgüt DNA'sının Unsurları.....	123
3.2.3.1. Örgüt Sinir Sistemi.....	124
3.2.3.2. Organik Topluluk Yapısı.....	125
3.2.3.3. Merkezi Sinir Sistemi: Üst Düzey Yönetim.....	126
3.2.4. Örgüt DNA'sı Modelleri.....	126
3.2.4.1. Booz Allen Hamilton Modeli ve Örgüt DNA'sının Temel Yapıtışı.....	127
3.2.4.1.1. Yapı.....	128
3.2.4.1.2. Karar Yetkisi.....	130
3.2.4.1.3. Güdüleyiciler.....	131

3.2.4.1.4. Bilgi.....	132
3.2.4.2. Zhou ve Peng Modeli	133
3.2.4.3. Kaipa Modeli ve Örgüt DNA'sının Yapıtışı	134
3.2.4.4. Govindarajan ve Trimble Modeli.....	139
3.2.5. Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri.....	141
3.2.5.1. Pasif –Saldırgan (Pasif/Agresif) Örgüt	141
3.2.5.2. Rastgele Çalışan (Fit-And-Starts) Örgüt.....	142
3.2.5.3. Fazla Büyümüş (Outgrown Organization) Örgüt.....	143
3.2.5.4. Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged Organization) Örgüt.....	143
3.2.5.5. Tam-Zamanlı (Just-In-Time Organization) Örgüt	144
3.2.5.6. Askeri (Military Precision) Örgüt	145
3.2.5.7. Esnek (Resilient Organization) Örgüt.....	145

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	147
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	147
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	148
4.4. Veri Toplama Araçları	149
4.4.1. Verilerin Toplanması	150
4.5. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri.....	150
4.6. Araştırmanın Teorik Modeli	159
4.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi.....	162
4.7.1. Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı İle Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	162
4.8. Araştırmanın Bulguları	163
4.8.1. Demografik Bulgular	163
4.8.2. Betimleyici İstatistikî Bulgular	165
4.8.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	167
4.8.4. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları	171
4.8.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	171
4.8.4.2. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları.....	172

4.8.4.3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)	174
4.8.4.5. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR).....	176
4.8.4.6. Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT)	177
4.8.4.7. R ² (R Squared) Değeri	179
4.8.4.8. Bootstrapping Analizi Değerleri	180
4.8.4.9. Düzeltilmiş Model Bulguları	185
4.8.4.10. Araştırmanın Hipotezlerinin Ret ve Kabul Durumları.....	197
SONUÇ.....	218
TARTIŞMA	224
ÖNERİLER	229
KAYNAKÇA	231
EKLER.....	283
ÖZGEÇMİŞ.....	287

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Genel Dış Çevre Faktörleri.....	22
Tablo 2:Ansoff'un Çevre Tipolojisi.....	33
Tablo 3:Çevre Boyutlarının Sınıflandırılması.....	34
Tablo 4: Burns – Stalker'in Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı	35
Tablo 5: Çevrelerin Doku Yapısı	38
Tablo 6: Karar Biriminde Çalışanlar Tarafından Algılanan Çevresel Belirsizlik veÇevresel Boyutlar	40
Tablo 7: İç Çevre Analiz Teknikleri	46
Tablo 8: Özellikler Teorisiyle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Liderlik Özellikleri.....	63
Tablo 9: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	74
Tablo 10: Liderlik Tarzları ile Değişim Evreleri Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 11: Genel Liderlik Tarzları	100
Tablo 12: Goleman'ın Liderlik Sınıflandırması.....	104
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlere GöreDağılımı	163
Tablo 14: Araştırmaya KatılanYöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	164
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	164
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kurumdaki Görevine Göre Dağılımları	165
Tablo 17: Betimleyici İstatistik Dağılımı-Normallik Dağılımı.....	166
Tablo 18: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	168
Tablo 19: Faktörler ve Faktör Yük Dağılımları	169
Tablo 20: Çevre Türleri Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları.....	171
Tablo 21: Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları.....	171
Tablo 22: Örgüt DNA'sı Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları	172
Tablo 23: Çevre Türleri Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları.....	173

Tablo 24: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları.....	173
Tablo 25: Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları	174
Tablo 26: Çıkarılan Ortalama Varyans (AverageVarianceExtracted-AVE) Değerleri.	175
Tablo 27: Kompozit Güvenilirlik (CompositeReliability-CR) Değerleri	177
Tablo 28: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri	178
Tablo 29: R ² (R Squared) Değerleri.....	179
Tablo 30: Bootstrapping <i>T</i> ve <i>p</i> Değerleri Sonucu.....	182
Tablo 31: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türü Ölçeğinin Türleri Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları.....	187
Tablo 32: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları	187
Tablo 33: Düzeltilmiş Modelde Örgüt DNA'sı Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları	188
Tablo 34: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türleri Ölçeği Boyutlarının	189
Tablo 35: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Ölçeği Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları	189
Tablo 36: Düzeltilmiş Modelde Örgüt DNA'sı Ölçeği Boyutlarının	190
Tablo 37: Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (AverageVarianceExtracted-AVE) Değerleri	191
Tablo 38: Düzeltilmiş Modelde Kompozit Güvenilirlik (CompositeReliability-CR) Değerleri.....	192
Tablo 39: Düzeltilmiş Modelde R ² (R Squared) Değerleri.....	194
Tablo 40: Düzeltilmiş Modelde Bootstrapping <i>T</i> ve <i>p</i> Değerleri Sonucu.....	195
Tablo 41: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları	196
Tablo 42: Hipotezlerin Ret Ve Kabul Durumları.....	197

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Organizasyonel Hedeflerin Karışımını Belirleyen Unsurlar	5
Şekil 2: İşletme Dış Çevresi	21
Şekil 3: Organizasyonun Değerleri ve Kültürü	25
Şekil 4: Rekabetçi Bir Rekabet Modeli.....	29
Şekil 5: Kaynaklar, yetenekleri ve temel uzmanlık konusunda yönetsel kararlar etkileyen koşullar	41
Şekil 6: Uyumcul (Reaktif) ve Düzenleyici (Proaktif) Yaklaşımlar	43
Şekil 7: Michael E. Porter’ın Beş Güç Modeli	50
Şekil 8: İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizi.....	52
Şekil 9: Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı.....	66
Şekil 10: Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi	70
Şekil 11: Durumsallık Yaklaşımının Temel Öğeleri.....	76
Şekil 12: Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli.....	78
Şekil 13: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu	83
Şekil 14: Reddin’in Temel Liderlik Tarzları.....	84
Şekil 15: Durumsal Liderlik Modeli	87
Şekil 16:Booz Allen Hamilton Modeline Göre Örgüt DNA’sının Temel Yapıtışı.....	128
Şekil 17: Kum Saati Örgütlenme	129
Şekil 18: Kaipa’nın Kurum DNA’sı Modelinin Yapıtışları	135
Şekil 19: Kaipa Modelindeki DNA Yapıtışları ile Örgüt Faktörleri Arasındaki İlişki	138
Şekil 20: Teorik Model	161
Şekil 21: Analizde Yer Alan Boyutların Cronbach’s Alpha Değerleri.....	172
Şekil 22: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri..	175
Şekil 23: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri	177

Şekil 24: R^2 (R Squared) Değerleri.....	180
Şekil 25: Yol Analizi (Düzeltilmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü) .	184
Şekil 26: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı İle Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi	186
Şekil 27: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türleri, Liderlik Tarzları ve Örgüt DNA'sı Ölçekleri Alt Boyutları Cronbach's Alpha Katsayıları.....	188
Şekil 28: Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted - AVE) Değerleri	191
Şekil 29: Düzeltilmiş Modelde Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri.....	192
Şekil 30: Düzeltilmiş Modelde Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT) Değerleri	193
Şekil 31: Düzeltilmiş Modelde R^2 (R Squared) Değerleri.....	194
Şekil 32: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselleştirilmesi.....	197

GİRİŞ

Yönetim literatüründe son yıllarda yeni bir metafor olan örgüt DNA'sı kavramı işletmelerin uzun dönemli başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Biyolojik açıdan bakıldığında insan DNA'sı, diğerlerinden ayıran özellikleri gösteren aynı zamanda genetik açıdan da nesilden nesile bilgi aktaran bir veritabanıdır. Bu açıdan bakıldığında, insan DNA'sına benzerlik gösteren, örgüt DNA'sı, organizasyonları diğerlerinden ayıran, çalışma şekillerini belirleyen ve yaşamını sürdürebilmesinde aynen organizma olarak kabul eden yapıyı ifade etmektedir. Bunun sebebi, tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi örgütlerinde hayatta kalma süresini uzatarak daha sağlıklı bir yapıya kavuşmak ve bu sayede dış çevredeki belirsizliklere, değişimlere ve tehditlere karşı cevap verebilmektedir.

Dış çevre organizasyonların faaliyetlerini yakından etkilemektedir. Özellikle günümüz dünyasında rekabetin hızla artış göstermesi ve rakiplerin sayısının artmasıyla bu yarışta kalmak ve kazançlı çıkabilmek amacı organizasyonların kontrolü altındaki değişkenleri de dikkate almaya itmektedir. Bu nedenle dış çevredeki değişimlerin (durgun, karmaşık veya belirsizlik gibi) organizasyonların süreçleri ve yapısı üzerindeki etkisini belirlemek bu çalışmanın bir amacını oluşturmaktadır. Diğer yandan bu süreçte sahip oldukları etkileme gücü ile organizasyonlar için kilit role sahip olan liderler, başarının devamlılığı ve organizasyon yapısının değişen şartlara göre uyarlayabilen kişiler olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik, bir süreçtir. Bu anlamda organizasyonların yer aldığı çevre dokusuna bağlı olarak değişkenlik gösterecek liderlik tarzı, organizasyonların geleceğini etkileyecektir. Hem organizasyonların iç çevresi hem de dış çevresi açısından değerlendirildiğinde liderlerin başarısı organizasyonun başarısını ortaya koyacaktır. Bu anlayıştan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı çevre türünün liderlik aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini incelemektir. Çalışmada bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla tekstil sektöründe önde gelen il ve ile bağlı ilçelerden seçilen sanayi ve ticaret odasına kayıtlı firmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Amaç, firmaların DNA yapılarının dış çevredeki koşullara göre ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktır. Ayrıca bu şartlara göre organizasyon yapılarını ne ölçüde değiştirdikleri

yada değiştirmediklerini incelemektir. Bu bağlamda, ilk olarak, çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA 'sı kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkiliteratür taraması ile ortaya koyulmuştur. İkinci olarak, çevre türünün liderlik tarzı aracılığıyla örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla, Bursa/Merkez, Denizli/Merkez, İstanbul/Küçükçekmece ilçesi ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinden seçilmiş, benzer nitelikteki 104 tekstil firmasında yer alan yöneticilere uygulanmak üzere anket yöntemi ile konunun ampirik yönü ortaya konulmuştur. Son olarak, analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuç, tartışma ve öneri bölümleri oluşturulmuştur.

Özellikle ele alınan konuların örgütler için önem arz eden kavramlar olduğunun düşünülmesi ve örgüt DNA'sı kavramının yönetim alanında yeni bir kavram olması, firma kapsamında ampirik incelemeye pek fazla rastlanılmamış olması ve gelecek çalışmalara rehber niteliğinde olması nedeniyle bu kavramlar çalışma konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çevre, çevre türü ve yaklaşımları ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. İkinci bölümde, liderlik, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları kapsamlı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında yeni bir kavram olan örgüt DNA'sı konusu üzerinde durulmuş ve örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri ve DNA modelleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, Bursa/Merkez, Denizli/Merkez, İstanbul/Küçükçekmece ilçesi ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinde yer alan 104 tekstil firmalarında görev yapan yöneticilere uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Bu bölümde araştırmaya katılanların öncelikle sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra çevre türü ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılarak, ölçek maddelerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve son olarak hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemiyle yol analizi yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ÇEVRESİ

1.1. İşletme Çevresi Kavramı

Küreselleşen dünyada bugün iyi mal ve hizmet üretebilmek ya da daha ucuza üretip pazarlayabilmek tek başına yeterli değildir. Bu sebeple, günümüzde artık işletmelerin bütün bunların dışında çevreyi dikkate alarak yapabileceği faaliyetleri önem kazanmaktadır. Doğadaki tüm canlıların yaşamlarını sürdürebilmesi, doğal kaynakların korunması ve toprak, su ve hava kirliliğinin önlenmesi gibi çevresel olayların bugün işletme yöneticilerinin tüm faaliyetlerinde çevre bilinciyle hareket etmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Çevre kavramı etimolojik anlamda, civar, etraf veya muhit (Şenocak ve Mohan Bursalı, 2018: 163) anlamlarına gelmesinin yanında bugün çevreyi farklı açılardan ele alan birçok tanım ortaya konulmuştur.

Sosyolojik anlamda çevre, çevresel bozulmaların ve yıkımların nedenlerini ortaya koyan, çevre ve toplum arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve iletişimi açıklayan bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir (Konak, 2010: 272).

Ekolojik çevre, bütün canlıların yaşamını sürdürdükleri ve hayat boyu karşılıklı tümleşiklerini inceleyen bilim dalı olarak açıklanabilir (Ulusoy Taş, 2016: 2). Ekolojik çevrede toprak, iklim ve su bu çevreyi etkilemektedir.

Biyolojik çevre, insanların biyolojik çevresini oluşturmaktadır. Beden içi ve beden dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ünsal, 2017: 17). Beden içi biyolojik çevre, bireyin özellikleri, fizyolojik süreçleri, bedensel gelişme ve büyüme, yaş, cinsiyet, zekâ, bireyin davranışları, alışkanlıkları gibi iç faktörlerden oluşmaktadır. Beden dışı biyolojik çevre ise, insanların dış doğa ortamlarındaki çeşitli canlı hastalık (bakteri, parazit, virüs gibi) etkenlerini ifade etmektedir. Örneğin, mikroorganizmalar hemen hemen her yerde bulunabilen ve birçok türü olan bu canlılar birçok bulaşıcı hastalık etkeni olabilir.

Fiziksel çevre, çalışma ortamlarındaki fiziksel ve kimyasal özelliklerin bütünü oluşturur ve yapay yolla geliştirilebilen ortamları ifade etmektedir (Değerli, 2018: 8). Fiziksel ortam, iş çevresinde aydınlatma, ısı, ışık, havalandırma, sağlıklı çalışma koşulları gibi durumlar fiziki çevreyi oluşturmaktadır.

Kültürel çevre, özellikle ortak paylaşım, işbirliği veya rekabet gibi ortamın oluştuğu çevredir. Özellikle insanların yetiştiği ortam, eğitim, aile yapısı gibi faktörler kültürel çevrenin önemli unsurlarındandır.

Bu bilgiler ışığında en genel anlamıyla çevre, tüm canlı varlıklar ve insanların eylemlerini etkileyen ve aynı zamanda varlığını sürdürebilmesi açısından fiziksel, biyolojik, sosyal ve kimyasal özellikteki tüm faktörlerin bütünlüğünü ifade ederken (Çelikkıran, 1995: 569) aynı zamanda canlı ve cansız varlıkların birarada bulunduğu ve dolayısıyla karşılıklı olarak etkileşim ve iletişim içinde olduğu ortamı da açıklamaktadır (Demirekin, 2001: 22). Öte yandan çevre kavramı farklı bilim dallarında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Muhasebe bilimi açısından çevre, muhasebe sistemi ve uygulamalarını etkileyen ve muhasebenin dışında kalan faktörlerin tümünü ifade etmektedir (Sürmen ve Aygün, 2013: 367). Örneğin muhasebenin sosyal çevresi, toplumun sahip olduğu mülkiyet haklarına ve yasalara dikkate alma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Pazarlama bilimine göre çevre, işletmelerin kontrol edemediği ve pazarlama faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen çevredir. Örneğin, müşterilerin değişen ve farklılaşan ihtiyaçlarını karşılanabilmesi ve günümüzde müşteri beklentilerini hızlı cevaplanabilmesi işletmelerin başarısını arttırmaktadır. Bu sebeple dış çevredeki yaşanan değişme ve gelişmeler işletmelerin faaliyetlerini etkileyecektir. Finans açısından çevre ise, tüm kuruluşlara, işletme firmalarına, insanlara ve hükümetlere hizmet veren çeşitli finansal hizmet veren kuruluşlardan ve piyasalardan oluşan finansal çerçeveyi ifade etmektedir.

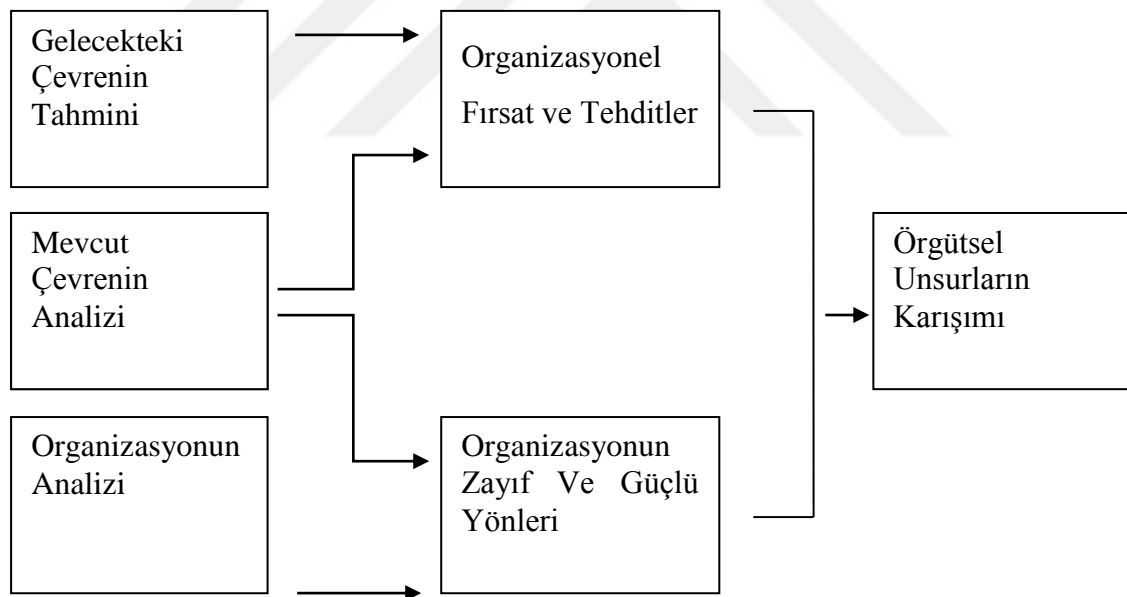
Bu bağlamda değişen çevreye uyum sağlayabilen ve bunu faaliyetlerine entegre edebilen işletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürmede oldukça başarılı olacaklardır. Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme sonucunda işletmelerde bu değişimlere ayak uydurmakta ve küçük organizasyonlardan daha büyük ölçekli işletmeler haline dönüşmekte ve bunu iç ve dış çevresine yansıtmaktadırlar. Çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi ve aynı zamanda işletmelerinde çevre üzerindeki etkisi yadsınamaz. Örneğin, doğal kaynaklar işletmeler için en önemli üretim faktörlerinden biridir. Bugün işletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun kaynağa ihtiyaç duyacaktır. Kaynak teminini sağlayabileceği dış çevrenin özelliği, işletmelerin faaliyetlerinin şeklini değiştirebilmektedir. Eğer çevresel faktörlerin sayısı fazla ve değişim hızı yüksek ise, organizasyonlar çevresi karmaşıktır. Diğer yandan işletmeyi etkileyen faktörlerin

çeşitliliği fazla ve çevresel değişimin yönü tahmin edilemediği durumlarda ise çevresel belirsizlik yüksek olacaktır. Ayrıca değişim hızı düşük ve organizasyonlar önceden değişimi kestirebiliyorsa belirgin bir çevrede faaliyet gösterdiği söylenebilir (Taşgit ve Ergün, 2015: 89-90).

İşletmelerin en temel amacı kâr sağlamaktır. Ancak en genel anlamda, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğrudan yada dolaylı olarak katılan ve üretim faaliyetlerinde bulunan ekonomik birimler işletme olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 2008: 4). Diğer yandan en genel anlamıyla işletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr sağlamak amacıyla mal ve hizmet üreten örgütlü bir çaba olarak tanımlanabilir (Pride vd., 2012: 8).

İşletmelerin diğer yandan organizasyonel hedeflerini belirleyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Organizasyonel Hedeflerin Karışımını Belirleyen Unsurlar



Kaynak: Lloyd, (1984: 87)

İşletme çevresi, işletmenin sınırları dışında kalan ve örgütün şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerini etkileyen herşeydir. İşletmede karar alma ve işletmenin performansını

etkileyen tüm dış etkenlerden oluşmaktadır. Bir başka tanımda ise, işletme birimlerinin kontrolünün ötesinde ve dışarıdan gelen tüm faktörlerin toplamı işletme çevresini oluşturmaktadır (Magdum, 2015: 90). İşletmelerde etkili dış çevre analizi için ön şart, organizasyon için hayati önem taşıyan noktaları belirlemektir. Bunun için ilk olarak, firma kârlılığı için müşteriye değer yaratmak zorundadır. İkincisi, işletme değer yaratma ile tedarikçilerden hizmet ve ürünleri tedarik eder. Bu durumda işletme, tedarikçiler ile arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu anlamak zorundadır. Üçüncüsü ise, firmaların değer yaratmada kârı elde edebilme yeteneği, aynı değere karşılık veren rekabetçi firmalarının yoğunluğuna bağlı olarak fırsatları görebilmesi ve uygulayabilmesine dayanmaktadır (Grant, 2002: 66). Dolayısıyla işletme yöneticisi en etkili ve verimli şekilde organizasyonu sürekliliğini sağlayabilmek için gerekli donanıma sahip olmalıdır. Değişen çevre şartlarında ve özellikle değişim hızının yüksek olduğu zamanlarda organizasyonlardaki yapı etkilenecektir. Karmaşık bir çevrede, organizasyon yapısının bu değişimlere karşı cevap verebilmek amacı son yıllarda önemli bir kavram olan çevikliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çeviklik, organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesi ve performansın arttırılabilmesi için dinamik bir örgüt tasarımı, liderlik ve örgütsel kimlik ile çevik organik örgütlerin yaratılmasında önemli unsurlar olarak belirtilmektedir (Keçecioglu ve Çiçek, 2012: 299).

Çevre konusuyla ilgili yazarlar yapmış oldukları çalışmalarla çevreyi farklı boyutlar açısından ele almışlardır. Alan yazında en geniş anlamda çevre boyutları, dinamik, belirsiz, karmaşık ve cömertlik kavramlarının karşılığı olarak tanımlanmıştır (Sucu, 2017: 20 <http://yuksekbilgili.com>). Çevrenin örgütlere karşı etkisini ortaya koyan çevre boyutları; belirsizlik, karmaşıklık ve değişim hızı durgun olmayan bir çevre yapısını ortaya koymaktadır (Naktiyok, 2000: 203). Diğer yandan çevrenin karmaşıklık, belirsizlik, değişkenlik boyutları ile tanımlandığı çalışmalarda vardır. (Robbins, 1990: 218-220). En genel anlamda çevre boyutları, belirsizlik, karmaşıklık, dinamik olarak üç grupta toplanabilir.

Diğer yandan işletme çevresinin açıklanmasında birçok yazar iki bileşen üzerinde durmuştur. Bu bileşenlerin ilki “farklılaşma”, ikincisi ise, “belirsizlik”dir. Farklılık boyutu, firmaların çeşitlilik veya rekabeti içeren bir kuruluşun karşılaştığı çevresel faktörlerin aralığı olarak ifade edilmektedir. Farklılığı yönetebilmek organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Bunun sebebi örneğin eğer bir şirketin iç çevre

unsurlarından biri olan çalışanları farklıysa, farklı pazar kesimlerini temsil eder ve dolayısıyla bu bilgiler işletmeleri farklı bölümlere erişmesine yardımcı olabilir (Risbergve Söderberg, 2008: 428). Buyüzden farklılığı yönetebilen ve uyumu sağlayabilen şirketlerin performanslarının arttığı söylenebilir. Örgütün ihtiyaçlarına göre, örgütsel sistemin belirli niteliklerini geliştirmeye yönelmesi farklılaşmayı ortaya koymaktadır. Farklılaşma, örgütün karmaşıklık derecesiyle doğru orantılıdır. Bu yüzden karmaşıklık ne kadar artarsa farklılaşma da o oranda artış göstermektedir. Farklılaşma üç şekilde gerçekleşmektedir (<https://acikders.ankara.edu.tr>).

- **Yatay farklılaşma:** Örgütteki birimler arasındaki yatay ayrışma düzeyini göstermektedir. Örneğin bir organizasyonda çalışanlar aldığı eğitim düzeylerine göre ya da organizasyon içindeki görevlerine göre ayrıştırılması yatay anlamdaki farklılaşma derecesini göstermektedir. Dolayısıyla yatay farklılaşma derecesi artış gösterdiği takdirde karmaşıklık düzeyi artacağından organizasyon üyeleri içindeki kontrol ve koordinasyon güçleşecektir. Özellikle değişken bir yapıda olan ve değişen koşullara uygun olarak yapı ve süreçlerini değiştirebilen (rutin olmayan) işletmelerde yatay farklılaşmanın çalışanların uzmanlaşma düzeyini de arttırdığı söylenebilir (Keçecioglu, 2008: 184).
- **Dikey farklılaşma:** Örgütlerdeki dikey anlamda yukarıdan aşağıya doğru olan hiyerarşik yapının derinliğini ifade etmektedir. Hiyerarşik kademe sayısı yani dikey farklılaşma arttığı takdirde o oranda organizasyonun karmaşıklık düzeyide artacaktır. Örneğin bir organizasyonda çalışanlar ile yönetici arasındaki mesafe ne kadar artarsa okadar iletişim bozulacak ve karmaşıklaşacaktır.
- **Coğrafi farklılaşma:** Bir organizasyona ait personel, tesis ve işyerlerinin coğrafi anlamda dağılımını ifade etmektedir (Robbins, 1990: 83). Bu dağılımın fazla olması, farklılaşmayı artırmaktadır. Özellikle dağınık halde bulunan işletmeler arasındaki iletişim ve eşgüdümü de sağlamak zorlaşabilir.

Belirsizlik, çevresel faktörler arasındaki değişim veya değişkenliği açıklamaktadır. Ayrıca bir firmanın karşı karşıya kaldığı kendisi dışındaki faktörlerden kaynaklanan çevresel belirsizliğini yansıtan durumu açıklamaktadır (Ghosh vd., 2009: 435). Belirsizlik, işletmenin dış çevre koşulları açısından değerlendirildiğinde dört düzeyde

gerçekleşmektedir (Harvard Business Review, 1999: 15). Birinci düzey belirsizlikte genellikle gelecekle ilgili tahminleri ve potansiyel taleple (örneğin pazarın demografik özellikleri gibi) ilgili öngörülerini belirleyebilmek mümkün olabilmektedir. İkinci düzey belirsizlikte ise, mevcut anlamda bilinmeyen ancak doğru inceleme ve araştırma yapıldığında bilinebilir faktörler yer alabilir. Örneğin, firmada var olan teknolojinin performans özellikleri ya da rakiplerin kapasite planları genellikle bilinmeyen ancak tahmin edilebilir unsurlardır. Üçüncü düzey belirsizlik, mümkün olan analiz ve incelemeler yapıldıktan sonra geriye kalan kısmı oluşturmaktadır. Bu belirsizlikte, örneğin henüz gelişmekte olan bir teknolojinin göstereceği performans özellikleri hakkındaki sahip olduğumuz bilgileri ifade edebilir. Bu tarz bir belirsizlik düzeyinde, tam anlamıyla olmasa bile gidişat hakkında biraz bilgiye sahip olunabilir. Dördüncü düzey belirsizlikte ise, tam belirsizlik söz konusudur. Yeterli veriye sahip olunmaması sebebiyle geleceği kestirebilmek zordur.

Bu bileşenlerin yanında çevrenin çalkantılı ve durgun (statik) özellikte olması da organizasyonların süreçlerini etkilemektedir. İşletmelerin geliştirdiği stratejiler, çalkantılı çevre şartlarına uygun olarak çevrenin ortaya koyduğu fırsatları görerek bu fırsatlardan faydalanabilmek ve aynı zamanda ortaya çıkabilecek çevresel tehditleri fırsata çevirebilmesine bağlıdır (Timuroğlu, 2015: 48). Diğer yandan günümüzde yaşanan hızlı teknoloji değişiklikleri, küreselleşme ve serbest piyasa koşullarının güngeçtikçe rekabeti yoğunlaştırması çevresel karmaşıklık derecesinin arttırmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticileri, yenilikçi ve çevreye daha duyarlı şekilde faaliyet göstererek sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Agrawal, 2014: 13). Çalkantılı çevreyi açıklamada kullanılan dört özellik vardır. Bu özellikler şunlardır (Wang ve Chan, 1995: 3):

- **Karmaşıklık:** Bu özellik, yönetimin karar alırken dikkate almak zorunda olduğu çeşitli faktörleri (rekabet, ekonomi, teknoloji gibi) ifade etmektedir.
- **Yenilik:** Firmaların dış çevrede karşılaştığı birbiri ardına gelen zorlukların (yeni trendler ve eğilimler gibi) üst düzey yöneticilerinin aşına olmadığı çevreyi ifade etmektedir.
- **Değişim hızı:** Değişimlerin gelişim hızının, firmanın bu değişimlere karşı verdiği cevabının hızına oranını ifade etmektedir. Bu özellikte, ilgili çevresel faktörlerin sürekli bir değişim sürecinde olduğunu göstermektedir.

- **Geleceğin görünürlüğü:** Gelecekle ilgili bilgilerin tahmin edilebilirliği ile ölçülen özelliğidir. Geleceği tahmin etmenin zor olduğu bir çevrede, üst düzey yöneticilerin karar vermesi gerektiği zaman, mevcut bilgilerin içeriğinin anlaşılmasız ve belirsiz olduğu anlamına gelir.

İşletmelerin çevresinde meydana gelen değişimler örgütlerin hertürlü faaliyetlerini etkilemektedir. Firmalar faaliyet gösterdikleri ortamları belirsiz, dinamik ve durgun çevre olarak görme eğilimindedirler (Verreynne vd., 2016: 421). Bu bağlamda durgun bir çevre, beklenmedik ya da ani bir değişimin olmadığı ya da çok az olduğu bir çevreyi açıklamaktadır. Bunun yanısıra değişim bu tarz bir çevrede önceden tahmin edilebilir (Mason, 2007: 11). Durgun bir çevrede organizasyonlar, karşı karşıya kaldığı güçlükleri tahmin edebilir ve buna bağlı olarak kaynakları tedarik edebilmektedir (Jones, 2010: 89). Durgun çevrenin ilişki bağlamında ele alındığında, dış çevreden gelen tehdidi en az olan ve bir örgüt için en az dikkate alınan çevre dokusunu oluşturmaktadır (Tortop vd., 1993: 294). Ayrıca bu yapıda çevresel değişim ve belirsizlik az olması, aynı zamanda örgütü ilgilendiren dış çevredeki olumsuz ya da olumlu faktörlerin yavaş olarak değişmesi (Bobitt vd., 1974: 223) sebebiyle de örgütü ilgilendiren her türlü kararda etkili olabilir.

İşletmenin dışında kalan ve örgütün kontrolü dışında olan çevre dış çevre olarak tanımlanabilir. Kew ve Stredwick (2005: 1)'e göre, bunlar uzak çevre yada makro çevre olarak adlandırılan "genel çevre" ve yakın yada mikro çevre olarak da adlandırılan "iş çevresi" olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin dış çevresinde ya da makro çevresinde doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, politik-hukuki, doğal çevre olabileceği gibi, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar gibi çevre unsurları da etkili olacaktır. Diğer yandan, işletmeyi sınırları içinde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar işletmenin çalışanlarını, yönetimi ve kurumsal kültürünü oluşturan iç çevre faktörleridir (Çetin, 2014: 12).

1.2. İşletme Çevresi Unsurları

Örgütler doğası gereği, hem dışarıdan hem de içeriden çeşitli faktörlerin etkisi altında faaliyet göstermektedir. Dışarıdan gelebilecek tehditlere ve zorluklara karşı bugün çoğu işletmeler çağın gerektirdiği şartlara uygun hareket etmek zorunda kalmaktadır. Bu

zorunluluk, değişen şartlar bağlamında ortaya çıkmaktadır. Özellikle günümüzde müşteri tabanlı hareket eden ve bunu tüm süreçlerine yayabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bunun sebebi, sürekli olarak değişen müşteri beklenti ve istekleridir. Dolayısıyla dış çevrede yaşanan bu değişim, işletmelerin çevre şartlarını gözönüne almasını ve buna uygun stratejiler geliştirmesine yol açacaktır. Çevre şartlarının sürekli olarak değişmekte olduğunun önemli göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2010: 99):

- Rakiplerde ve müşterilerdeki değişimin sürekli gözlemlenerek strateji geliştirilmesi,
- Faaliyet gösterdiği endüstri dalında mal veya hizmetlerin kalitesinde ve çeşitliliğindeki devamlı ve hızlı değişimler,
- Yeniliklerin sürekli olarak takip edilmesi,
- Hükümet politikalarındaki değişiklikler,
- Mevcut teknolojiden vazgeçilerek ya da kullanımını en aza indirerek, yeni teknolojilerin kullanılması.

Günümüz işletmelerinin endüstri dalı, türü ve büyüklüğü ne olursa olsun yaşanan bu değişimleri dikkate alması gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün iç çevresi de başarısını etkileyecektir. Özellikle işletmenin amaç ve hedeflerini çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirebilmesi ve bunun için etkili bir yönetim tarzının olması ve benimsenmiş bir örgüt kültürüyle bu başarı sağlanabilecektir. Bu bağlamda genel ya da makro çevre ile iç çevre faktörleri işletmelerin çevresini oluşturan ve işletmeleri etkileyen iki önemli bileşendir.

1.2.1. İşletmenin İç Çevresi ve Temel Unsurları

İşletmelerin iç çevresi, kuruluş içindeki belirli değişkenlerden oluşmaktadır. İç çevre, kuruluşların tamamen kontrol edebildiği, özellikle kuruluşların ana faaliyetlerinin her birinin yetenekleri, kaynakları ve becerileri hakkında bir profil sağlayan çevresini ifade etmektedir (Brownlie, 1989: 302). Bir başka tanımda ise iç çevre, bir kuruluş veya karar birimi sınırları dahilinde, işletmelerin stratejik kararların belirlenmesinde doğrudan dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörleri içermektedir (Maier ve Zenovia, 2012:22) İç

çevre faktörleri en genel anlamda, kuruluşların amacı, vizyon ve misyon açıklamaları, yönetim tarzı ve yönetici özellikleri, yetenekleri, politika ve stratejileri, çalışanları ve kültürü olarak belirlenebilir. Ancak her işlremenin bu faktörleri dikkate alma eğilimi farklılık gösterebilir. Bu yüzden kuruluşların iç yapısındaki temel öğeleri üstünlük ve zayıflık açısından analiz ederek faaliyetlerini gerçekleştirecektir.

1.2.1.1. İşletme Yönetimi

Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir grup insanı bu amaçlara yönlendirilebilmesi ve işbirliği ve koordinasyonun sağlandığı süreç yönetim kavramını ifade etmektedir (Aydoğan, 2001: 85). İşletme yönetimi, işletmeleri etkileyen önemli iç çevre unsurudur. İşletmelerin amaç, hedef ve değerlerinin belirlenmesinde organizasyonun genel ve özel amaçları yönlendirici nitelikte belirlenmelidir (Çetin ve Özcan, 2014: 16). Bir başka ifadeyle, işletmenin yaşamını ve gelişimini etkileyecek tüm güçleri ifade etmektedir (Bahar, 2011: 55). Özellikle işletmelerin denetimi dışında olan dış çevre unsurlarının yanısıra iç çevre unsurları da organizasyonun başarısında oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Bingöl, 2006: 71). Diğer yandan işletmelerin planları ile yönetimin faaliyetleri uyumlu olmalıdır. İşletme yönetimi büyüme ya da küçülme planlıyorsa organizasyon yapısında da örneğin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini bu plana uygun düzenlemelidir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri, organizasyonla ilgili karar ve eylemleri ile hem kurumun dış çevredeki değişiminin getirdiği etkilerine uyumunun sağlanması hem de çalışanların organizasyondaki eylem ve davranışlarını etkileyeceği söylenebilir (Halmaghi vd., 2017: 380).

1.2.1.2. İşletme Amaçları, Misyonu ve Vizyonu

İşletmelerin temel amacı, finansal anlamda varlığını uzun süre sağlayabilmesi için kâr sağlayabilmesidir. Öte yandan kurumun geleceğini ve mevcut durumunu etkileyen ve bu sebeple belirlenen kurumsal amaçlar vardır. Kurumsal amaçlar, organizasyonun başarmaya çalıştığı şeyi resmi bir şekilde ortaya koymak ve kurumsal misyon açıklamasına yön vererek aynı zamanda strateji uygulamalarına rehberlik eden açıklamaları oluşturmaktadır. Bu amaçlar, organizasyonun kısa ve uzun dönem arasındaki dengeyi oluşturmaktadır. Pazar payı, yenilik, verimlilik, fiziksel ve finansal kaynaklar, yönetici performansı ve gelişimi, çalışan performansı ve tutumu ve sosyal

sorumluluk organizasyonlardaki kurumsal amaçları arasında yer almaktadır (Hill ve Jones, 1989: 37-39).

Temel amaçlar/hedefler şirketin benimsemeye çalışacağı rolün açıklamasıdır. Yani şirketin neyi başarmayı umduğunu ortaya koyması ve ayrıca gelecekteki başarısını ölçmek için bir araç rolünü oluşturabilmesi gerekir. İyi bir amacın özellikleri şu şekilde belirlenmelidir (Hatiboğlu, 1995: 105-108):

- **Özgün ve anlaşılabilirlik:** Amaçların organizasyonun yapısına uygun olarak belirlenmelidir. Her organizasyonun kendine ait amaçları vardır. Bunların süresi, hangi alanlarla ilgili olduğu gibi durumlar açıkça ortaya konmalıdır.
- **Esneklik:** Beklenmeyen ve organizasyonun kontrolü dışındaki yaşanacak durumlarda uyum sağlayabilmek ve cevap verebilmek amacıyla esnek olunmalıdır.
- **Ölçülebilirlik:** Amaçların özgün ve esnek olmasının yanısıra, niceliksel olarak ifade edilebilecek ölçüde objektif olmalıdır. Nitekim, belirlenen amaç ile gerçekleşen durum arasındaki kontrolün sağlanması açısından ölçülebilirlik büyük önem arz etmektedir.
- **Ulaşılabilirlik:** Gerçekçi kriterle belirlenerek amaçların ulaşılabilir olması önemlidir. Çok zor yada gerçekleşmesi imkansız olan amaç belirlemek, olumsuz etki yaratması ve çabaların boşa gitmesi sebebiyle yöneticiler için doğru bir davranış olmayacaktır.
- **Tutarlılık:** Amaçlar birbirine uyumlu ve entegre olmalıdır. Bir amacın gerçekleşmesi diğerini engellememesi gerekir.
- **Kabul edilebilirlik:** Yöneticiler tarafından amaçların öncelikle benimsenmesi gereklidir. Bu anlamda, organizasyonun amaçlarının kabul edilebilir olması en başta gereklidir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından amaçların gerçekleştirilmesi amaçların kabul edilebilir olmasının bir sonucudur.

Bir organizasyonun amacının belirlenmesinin yanında varoluş nedeni de açıklanması gerekmektedir. İşletmenin varoluş nedeni yani misyon kavramı, işletme için sıklıkla kullanılan bir olgudur. İşletmelerin misyon ifadesi, dikkatle yapılan, daha etkili düşünceyle stratejinin belirlenmesi ve bunun uygulanmasını ortaya koyar nitelikte olmalıdır. İyi bir misyon açıklaması, strateji oluşturmada önemli bir başlangıç noktası

olabileceği gibi organizasyondaki diğer çalışanlara özet bir şekilde iletilmesi, organizasyonun ürüne yada pazarına yönelik olarak uygun yönlendirmek ve işletmenin amaçlara nasıl ulaşacağına yönelik davranışını belirlemek ve gittikçe nasıl başarılı olacağını göstermesi gerekir (Houlden, 1996: 35). Misyonun temel unsurları şu şekilde ifade edilmektedir (Miller ve Dess, 1996: 10):

- **Geleceğe bakış:** İşletmenin düzenleyici, rekabetçi, tahmin edilmesi ve rekabet etmesi gereken ekonomik çevresini ifade etmektedir.
- **Rekabetçi Alanlar:** İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre ve coğrafi iş alanlarını oluşturmaktadır.
- **Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynaklar:** İşletmenin başarılı bir vizyona ulaşması için geliştireceği yeteneklerini yani şirketin nasıl başarılı olmak istediğinin açıklamasını ifade eder.

Vizyon, işletmelerin stratejik analizine yol gösterebilir ancak misyon stratejik analizden sonra başarıyla üretilebilir. Bir vizyonun başarısı, firmanın stratejisinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlıdır. Bu anlamda işletmelerin stratejik başarısında ve amaçların gerçekleştirilmesinde vizyon açıklamaları önemlidir. Bu anlamda vizyon, organizasyonun amaçlarının başarılmasında en güçlü ve zorlayıcı geleceğe yönelik resmini ifade etmektedir (Dess vd., 2010: 26). Bazı vizyonlar, iyi gerçekleştiğine dair belirli bir şekildedeki doğru bir şekilde ölçülememesine rağmen yine de organizasyonun değerleri, istekleri ve amaçlarını temel ifadesi olarak açıklamaktadır. Böyle vizyonlarla dar kapsamlı finansal hedeflerin önüne geçilebilir ve kuruluş açısından çalışanların hem düşüncelerini hem de bağlılıklarını sağlanabilir. Dolayısıyla işletmeler açısından net açıklanmış misyon ve vizyon kavramları iç çevrenin etkinliğinde önemli olacaktır.

1.2.1.3. İşletmenin Politikaları ve Stratejileri

Strateji kavramı, işletmelerin özellikle çevreyi iyi anlama ve algılama, uzun dönemli düşünme ve işletmenin amaç ve hedeflerini buna göre belirlemesini ifade etmektedir. Bundan dolayı strateji kavramı, geleceğe yönelik, vizyoner bir bakış açısıyla ve belirli yol ve yöntemlerle işletmenin amaç ve hedeflerinin planlanması olarak ifade edilebilir (Özer, 2015: 71). Diğer bir ifadeyle, kendisini ve rakiplerini temel yetenek açısından ele almayan bir işletmeyi çok sayıda tehlike beklemektedir (Hamel ve Prahalad, 1996). Diğer yandan bir şirketin stratejisi, amaçların ve faaliyetlerin planlanarak beklenmedik

gelişmelere ve yeni rekabetçi baskılara gereken tepkilerin verilmesi olarak ifade edilmektedir (Thompson ve Strickland, 1996: 6). Strateji, hem organizasyon hem de yöneticilere plânlayacağı bazı noktaları ortaya çıkarabilmek, örgütün temel stratejik yetkinliklerinin stratejik yetenekler haline çevrilebilmesi ve organizasyon stratejisi için özellikle de insan kaynakları yönetiminde uygulanacak bir yönetim stratejisi için önemlidir (Flood vd., 2000: 16).

Stratejik plânlama ise organizasyonlar için bir güç kaynağıdır. Organizasyonda yöneticilere, yeni yol ve yöntemlerle geçmiş sorunlara bakmayı gerektirir. Bu sayede yöneticiler organizasyonun geleceğini ve mevcut durumunu ilgilendiren konulara plânlama yaparak kalıcı çözümlere ulaşabilir. Ancak buradaki en büyük problem, özellikle tüketici çevresinde değişim beklentisinin hala büyük ölçüde varsayımlara dayalı olmasıdır (Reynolds ve Rentz, 1981: 62).

Organizasyonlar geleceklerini etkileyecek ve bu değişime uygun olarak düzenlenecekleri stratejik plânlamayla ilgili birçok fayda sağlayacaktır. Bu konuda araştırmacılar, firmaların özellikle belirsiz çevrede stratejik plânlamanın etkisini ortaya koymuştur. Bu bağlamda firmaların gelecekte etkili olabilmek ve doğru yatırımlar yapabilmek amacıyla geçmişteki yol haritalarından geleceğe ilişkin bilgi verdiği varsayımını ortaya koymaktadır (O'Regan ve Ghobadian, 2017: 12).

Politikalar ise, işletmeleri amaç ve hedeflere ulaştıracak kararların alınmasında rehber niteliğinde ortaya konulan kurallardır. Bir işletmede, organizasyon yöneticisi birçok konuda politika belirleyebilir. Çevre politikasında, işletmelerin çevreyle olan ilişkisindeki uygulanacak prensipler ve bu prensipleri destekleme nedenleri ve felsefesini açıklamada bir rehber niteliğinde olacaktır (Çoban vd., 2018: 19).

1.2.1.4. Örgüt Kültürü

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, çevresiyle olan ilişkisi ve çevreden karşıladığı kaynaklara dayalıdır. Dolayısıyla işletmelerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özelliklerinin önemi artacak ve birer açık sistem olan organizasyonları etkileyecektir. Genel olarak, şirketler örgüt kültürlerini işletme çevresindeki olayların ne kadar hızlı hareket ettiğine bağlı olarak her 5 ile 25 yılda büyük çaplı gözden geçirmeye ihtiyaç duyarlar (Kotter ve Heskett, 1992: 91). Cavedon (2003)'e göre örgüt kültürü, örgütsel homojenliği veya heterojenliği gösteren aynı zamanda belirsiz, çelişkili, tamamlayıcı,

farklı ve benzer olan, örgütsel alan içinde ve dışında akan anlamlar ağı olarak ifade etmektedir (Larentis vd., 2018: 39). Bu bağlamda, bir organizasyon içinde bulunan grupların örgüt kültürüne adapte olabilmeleri o kuruluşa ait olan hikâyeler, dil, ritimler, seremoniler ve eserlerin ifadelerini sembollerle ele alarak anlamlandırılması ve bireylere benimsenmesini vurgulamaktadır. Bunun yanında, Kono Toyohiro (1990) örgüt kültürünü paylaşılan değerler, paylaşılan düşünceler, paylaşılan karar yöntemleri ve ortak davranış biçimi olarak tanımlarken, bir başka görüşte ise, Hang-Yue Ngo ve Raymond Loi (2008) örgüt kültürünün bir firmanın vizyonunu yansıttığını vurgulamaktadır (Xiaoming ve Junchen, 2012: 29).

Diğer yandan örgüt yapısı çevrenin etkileşim alanında yer almaktadır. Örgüt sistemi içerisinde iç çevrede tutarlılığın kaynağı örgüt içi iletişimken, dış çevrede ise işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle kurdukları dış iletişim oldukça önem arz etmektedir (Tandaçgüneş, 2004: 281).

İşletmelerde yönetim, örgütsel kültürü belli aşamalarını yol göstermesinde rehberlik edebilir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Baker, 1980: 13).

- İhtiyaç duyulan kültür türünü tanımlamak,
- Organizasyon içinde mevcut kültürü belirlemek,
- Mevcut ve ihtiyaç duyulan kültür arasındaki boşlukları tanımlamak,
- Boşlukları kapatmak için hangi yöntemlerin uygulanacağına karar vermek,
- Seçeneklerin uygulanması,
- Bütün bu süreçleri düzenli olarak tekrarlanmasını sağlamak,

İşletmelerde güçlü bir kültür yaratmak örgütsel adanmışlık, bağlılık ve işbirliğine dayalıdır. Ancak davranış ve çalışma kalıpları ile performansı artıran değerler ve eylemlerle uyummadığında kültür kavramı oluşmayabilir. Dış çevredeki değişimler hızlı tepki ve çevreye uyarılma gerektirebilir. Ancak diğer yandan değişikliğe engel olan bir kültür yapısı, örgütsel büyümeyi engelleyebilir. Bir organizasyonun kültürü şu unsurları içermektedir (Zeyada, 2018: 423):

- *Ahlaki boyut:* Bireylerin ortaya koyduğu etik, değerler, inançlar ve fikirleri temsil etmektedir.
- *Davranışsal boyut:* Toplum ve sanatla ilgili çeşitli uygulamalarla, üyelerin gelenek ve göreneklerini ifade etmektedir.

- *Fiziksel boyut:* Toplum üyelerinin ürettiği her somut şeyi oluşturur.
- *Örgüt kültürüne adaptasyon boyutu:* İnsanların psikolojik taleplerine uyum sağlayabilme yeteneğine sahip esnek bir sistem olmasını açıklamaktadır.

Sağlıksız bir organizasyon, kültürü, vizyon ve stratejileri oluşturma anlayışından iyi anlayan yöneticilerin teşvik etmekten daha ziyade yapıları, sistemleri, bütçeleri ve sıkı sıkıya kontrolü vurgulayan bir yapı özelliği gösterir (Thompson ve Strickland, 1993: 295).

Örgüt kültürüyle ilgili olarak yapılan çalışmalardan biri Pool (2000)'nin yapmış olduğu çalışmadır. Çalışmada örgüt kültürü ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, yapıcı bir örgüt kültürünün hâkim olduğu organizasyonda çalışan yöneticilerin çalışma ortamlarındaki stres faktörlerinin rolünü azalttığını ancak pasif bir örgüt kültüründe, rol çatışması ve rol belirsizliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. En genel anlamda çalışmada pasif örgütsel kültürün çalışanların iş performansını, bağlılığını ve memnuniyetini engelleyebileceğini sonucuna ulaşılmıştır (Nwibere, 2013: 168).

1.2.1.5. Yönetim Tarzı

Organizasyonlardaki yönetim tarzı işletmenin iç çevresini etkilemektedir. Özellikle yönetimin işe/göreve odaklı yöneticiler ile kişilerarası ilişkilere odaklı çalışan yöneticilerin tarzları farklı olacaktır. İş veya görev odaklı liderler için, organizasyon içerisindeki işlerin zamanında bitirilmesi ön planda olacaktır. Dolayısıyla görev odaklı yöneticiler organizasyon yapısıyla ilgili karar alma konusunda çalışanların görüşlerini pek fazla önemsemez. Üretim ve verimlilik artışı üzerine odaklanırlar. Böyle bir organizasyon otokratik bir yönetim tarzını göstermektedir. Oysa ilişki odaklı yöneticilerde ise, organizasyon iç çevresine ve çalışanlarla iletişime önem verir. Organizasyonel karar alma ve problem çözmede çalışanların fikrini alır ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilemektedir. Dolayısıyla yönetim tarzı organizasyon yapısı içerisinde oldukça önemli bir etki yaratmaktadır.

Bazı yazarlara göre yönetim tarzı, ölçülü ya da risk almayan yönetim tarzından girişimci ruha sahip yönetici tarzına kadar değişen bir süreklilik göstermektedir. Risk almayan bir tarz, riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve reaktif bir yönetim yaklaşımı ile ilişkiliyken, girişimci stili ise, risk alma, yenilikçi ve proaktif bir yönetim yaklaşımı ile ilişkili

olduğu gözlemlenmiştir (Jogaratanam, 2005: 56). Bu bağlamda, yönetim tarzını ifade eden en genel boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Yenilikçi*: Sürekli olarak yeni fikirler, ürünler, hizmetler veya teknolojik gelişmeleri teşvik eden kaynak katkısı yapar.
- *Proaktif*: Sürekli yeni fırsatlar arayan, rekabeti önceden önleyebilmek için yeni fikirler deneyen ve yeni eğilimler beklentisiyle hareket eden tarzıdır.
- *Risk Alan*: Projelerin desteklenmesinde başarısızlık şansını gidermek için sık sık kaynak bağlantıları yapan kişilerdir. Özellikle risk alan yönetim tarzında organizasyonun karşı karşıya kaldığı çevre koşulları önemli olacaktır.

1.2.1.6. Çalışanlar

İşletmelerin uzun vadede devamlılığını sağlayabilmek sahip olduğu kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasını gerektirir. İşletmelere katma değer yaratan emek (işgücü), uzun vadeli devamlılığını sağlanmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda çalışanların üretkenliğinin artırılması işletmelerin kârlılığının artırılmasında etkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar organizasyonlar için değer yaratmada da etkilidir. Dolayısıyla bir işletme çalışanlarının tatminini ve çalışma koşullarını iyileştirdiği sürece değer yaratacaktır. İşletmelerde, iç çevrede özellikle güven, ortak değerler ve adanmışlık çalışanların organizasyondaki motivasyonunu teşvik etmek için son derece etkili faktörlerdir (Chandler vd., 2001: 183). Çalışanlar, iç çevre yapısında önemli aktörlerinden biri olarak değerlendirildiğinde, bunu sağlayabilen firmalar bu anlamda başarılı olacaktır.

Organizasyonun iç yapısında meydana gelebilecek sorunlar örneğin çalışanlar arasındaki çatışmaların giderilmesi, bireysel kariyer beklentisi ile organizasyonun kariyer hedeflerinin uyumu, eşitsizlik algısının giderilmesi ve aynı zamanda maddi faktörlerin de örneğin ücret, sosyal güvence, iş sağlığı ve güvencesi gibi unsurların da işletmeler tarafından çalışanlara sağlanması gerekir. Aksi takdirde maddi ve manevianlamda, motivasyonu azalmış, iş tatmininden yoksun, örgütsel adanmışlık ve bağlılığın azaldığı veya personel devir hızının yüksek olduğu bir durum ortaya çıkacak ve dolayısıyla organizasyonlar değer kaybedecek bir duruma gelecektir. Bu bağlamda işletmelerin ve yönetim sürecinin gerçekleşmesinde ve var olmasında olmazsa olmaz

üyesi olarak çalışanların işletmede tutulması oldukça önem kazanmaktadır (Çetin, 2014: 9). Özellikle çalışanların tutum, kişisel sorumluluk ve inançlar gibi içsel faktörler, doğrudan bireylerin çevreye yönelik bakış açılarını etkilemektedir. Abd Rahman (2016: 5363) 'e göre içsel faktörleri göz önüne alarak organizasyon tarafından çevresel değer farkındalığı teşvik edilerekve çevre algısının yerleştirilmesine yönelik eğitim programlarıyla geliştirilmesi çalışanların etkinliğini arttıracığı görüşünü desteklemektedir.

Çevre, strateji ve performansla ilgili son yıllarda yapılan çalışmalarda, firmaların stratejik odakları ile performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan durumların firmanın sahip olduğu iç yetenekleri ve özellikleri içerdiği şekilde açıklanmaktadır. Özellikle firmanın stratejik politika ve stratejilerinin ve aynı zamanda iç organizasyonel özellikleri arasındaki uyumun firmanın üstün performansına yol açacağı görüşü söz konusudur (Balas vd., 2014: 20).

1.2.2. İşletmenin Dış Çevresi ve Temel Unsurları

İşletmeler dış çevresiyle devamlı olarak karşılıklı ilişki içerisinde. Dış çevresinden aldığı girdileri (emek ve doğal kaynaklar gibi) çıktılara (ürün ve hizmet gibi) dönüştürerek varlığını sürdürmektedirler. Dolayısıyla uzun dönemde kalıcılıklarını arttırmak amacıyla kaynaklarını etkin şekilde kullanmalıdır. Bu bağlamda işletme ve dış çevresi arasında birçok farklı açılardan tanımlar yapılmakla birlikte genel anlamda dış çevre, işletmelerin dışında ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve hukuki çevre faktörlerinden meydana gelen ve belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu çevredir. Dış çevre faktörlerinin işletmeyi etkileme seviyesini belirleyebilmek organizasyonlara dış çevrede meydana gelen gelişmeleri ve değişimleri yakından takip edebilmek ve fırsat ve tehditlerin neler olduğu ve buna göre karar alabilmelerinde çok büyük öneme sahiptir (Barutçugil, 2013: 112). İşletmelerin devamlılığın sağlanması, değişen çevredeki gittikçe artan belirsizlik ve risklere karşı tedbirli olmakla ilgilidir. Bu sebeple, hızlı değişime cevap verebilmek amacıyla esnek yapıda olma zorunluluğu öne çıkmaktadır. Ancak bu sayede dış çevredeki tehditleri ve fırsatları yani iradesi dışındaki değişimlere karşı hazırlıklı olmak güvenlik amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda bir işletmedeki esneklik yapısı, dış (çevreyi etkileme) ve iç esneklik (ani durumlara cevap verebilme) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Dinçer, 1998: 152).

Dış çevrede esnekliği sağlayabilmek için işletmeler ya savunmacı ya da saldırgan tutum sergileyebilirler. Örneğin, işletme belirli bir bölgeyi kapsayan satış yapıyorsa bu bağlamda savunmacı politika izlememesi süreklilik sağlamada etkili bir karar olacaktır. Öte yandan, eğer işletme mamülünde farklılaştırma yoluna gidebiliyorsa ve rekabet çevresini gözönüne alarak birden fazla ürün üretebilme olanağı olacağından dış çevrede esneklik sağlayabilir.

İşletmeler üst yönetim, tepe yöneticileri ve işletmelerin stratejik planlamadan sorumlu kişiler, dış çevrede işletmeyi etkileyen fırsat ve tehditlerin farkına varabilmek, uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamak ve sağlıklı yaşamasını sağlayabilmek için gerekli bilgileri dış çevredeki önemli kişi ve kurumlardan toplayarak, kontrol eder, işler ve değerlendirerek işletmenin ilgili birimlerine dağıtarak paylaşır. Böylece işletmeyle ilgili yapılan bu incelemeye dış çevre analizi adı verilmektedir (Wheelen ve Hunger, 2004: 52). Belirsiz bir ortamda rekabetçi stratejinin ortaya konulmasında dış çevrenin önemini vurgulamak oldukça önemlidir. Bir işletmenin rekabet içinde bulunduğu endüstrideki konumu, pazar payı, kullanılan kaynakların kalitesi, pazar baskısına cevap verebilmek amacıyla esnek olabilme ve finansal performans gibi konular dış çevredeki başarısını belirlemektedir (Bibu vd., 2009: 42).

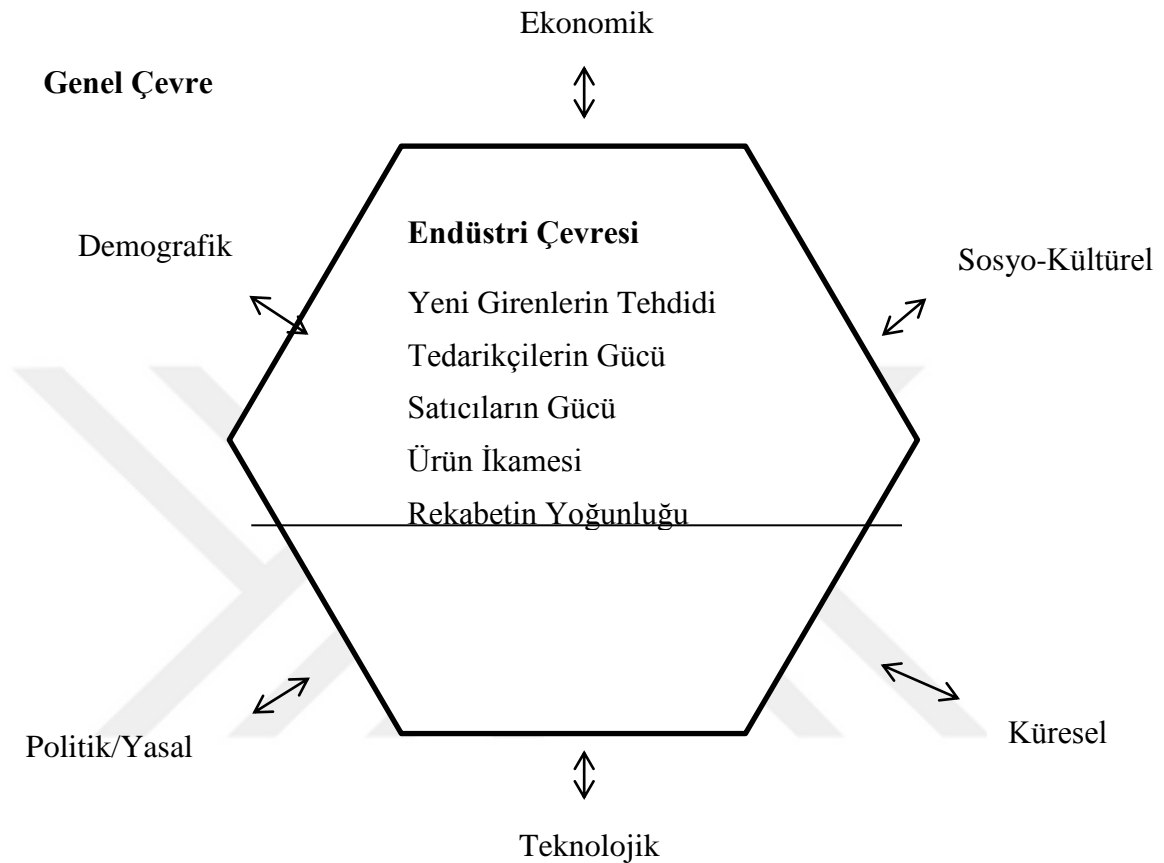
Dış çevre analizi, dört aşamada incelenmektedir. Bu aşamalarda işletme yöneticileri kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi için farklı birkaç yöntem kullanmaktadır.

- **Tarama/Analiz:** Analiz yöntemiyle firmalar dış çevredemeydana gelebilecek potansiyel değişimleri ve halihazırda sürmekte olan değişimleri erken saptayabilmektedir (Hitt vd., 1999: 49). Taramayla işletmeler tipik olarak, belirsiz, eksik ve birbirinden bağlantısız bilgiler ve verilerle başa çıkmaktadır. Ayrıca çevresel taramalarla, yüksek derecede değişebilir çevrede faaliyet gösteren firmaların performanslarının etkinliğinde oldukça önemli bulunmuştur. Diğer yandan çevresel analiz ve teşhisle, önemli veriler (fırsat ve tehditler) değerlendirilerek yönetsel ve stratejik karar alma süreci etkin olarak sağlanır.
- **İzleme:** Başarılı izlemenin kritik noktası, işletmelerin farklı çevresel olaylara anlam verme yeteneğidir.
- **Öngörü /Tahminleme:** Bu yöntemde analizci, tarama ve izleme yoluyla tespit edilen değişiklikler ve trendlerin bir sonucu olarak neler olabileceğinin ve

nekadar hızla mümkün olabileceğinin yansımalarını belirlemektedir. Örneğin, analistler yeni pazarlara ulaşabilmek amacıyla yeni teknolojiler gerektirecek zamanı tahmin edebilirler. Bu bağlamda belli başlı bazı çevresel tahmin yöntemleri şunlardır (Certo ve Peter, 1991: 56):

- ❖ **Uzman Görüşü:** Alanında uzman ve bilgili kişiler seçilir ve gelecekte olası gelişmelere yönelik önemli olabilecek ve tahmini varsayımların belirlenmesi istenir. Bu yöntemde en yaygın versiyonu Dephi yöntemidir.
- ❖ **Trend Tahminleri:** Araştırmacılar geleceğin tahmini içintemel olarak, geçmiş zamanserilerinde en iyi ve uygun zaman eğrilerini belirler.
- ❖ **Trend Bağlantısı:** Araştırmacılar tahminlemede kullanılacak ve geçmiş ilişkileri tanımlamak için kullanılan çeşitli zaman serileriyle ilişkilendirmesidir.
- ❖ **Dinamik modelleme:** Araştırmacıların çevre tahminlemede altta yatan sistemi tanımlamaya çalışan denklem kümeleri oluşturmasıdır.
- ❖ **Çapraz Etki Analizi:** Araştırmacılar tarafindantrendlerle ilgili bir dizi anahtar (yüksek seviyelerde önemli ya da muhtemel şeyler) oluşturulur.
- ❖ **Çoklu senaryo:** Herbiri iç tutarlı ve belirli olan gelecekte meydana gelme olasılığının muhtemel olduğu alternatif görüntülerin araştırmacılar tarafından oluşturulmasıdır.
- ❖ **Talep Tahmini:** Araştırmacılarışletmeyi etkileyecek büyük olayları belirler. Olayın belirginliği ve yakınlığı nekadar yüksek olursa gerçekleşme olasılığı okadar yüksektir.
- **Değerlendirme:** İşletmeler stratejik yönetimi ilgilendiren çevresel değişimler ve trendlerin önemli etkilerini ve zamanını belirleyebilmektedir. Analistler değerlendirme olmadan ilginç ancak işletmeyle ilgisinin olmadığı verilerle karşı karşıya kalabilir.

Şekil 2: İşletme Dış Çevresi



Kaynak: Hitt, M.A.- Duane Ireland, R.-Hoskisson, R.E. (1999: 46).

Şekil 2’de işletmelerin dış çevresi genel çevre, endüstri çevresi ve rekabet çevresi olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Genel çevre, daha geniş bir çevrede endüstriyi ve firmayı bünyesinde etkileyebilecek demografik, teknolojik, ekonomik, politik/yasal, sosyo-kültürel ve küresel çevre bölümlerinden oluşmaktadır.

Endüstri çevresi, pazara yeni girenler, tedarikçiler, satıcılar, ikame ürünlerin tehdidi ve rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu ilebir firmayı doğrudan etkileyen ve rekabetçi eylemlerini ve tepkilerini belirleyen çevredir.

Rekabet çevresinde ise, işletmenin mevcut rakiplerini anlaması, genel ve endüstri çevrelerinin incelenmesiyle tamamlamaktadır. Böylece işletmenin stratejik amacı, stratejik misyonu ve stratejik eylemlerinin geliştirilmesi için rekabetçi çevre analizini açıklamaktadır. Genel anlamada işletmenin dış çevresi değerlendirilirken çeşitli çevresel faktörler etkili olacaktır. Bu bağlamda organizasyonu etkileyen çevresel etkenler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Genel Dış Çevre Faktörleri

<p>Politik /Yasal Faktörler</p> <p>Vergi politikaları</p> <p>Çevreyi Koruma Yasaları</p> <p>Tekelciliğe İlişkin Hukuksal Düzenlemeler</p> <p>İş Hukuku</p> <p>Devlet İstikrarı</p> <p>Dış Ticarete İlişkin Düzenlemeler</p>	<p>Ekonomik Faktörler</p> <p>Para Arzı</p> <p>Enflasyon</p> <p>GSMH eğilimleri</p> <p>Faiz Oranları</p> <p>İşsizlik</p> <p>Enerji İmkânları ve Maliyet</p> <p>Harcanabilir Gelir</p>
<p>Sosyo-Kültürel Faktörler</p> <p>Gelir dağılımı</p> <p>Sosyal Hareketlilik</p> <p>Çalışma ve Eğlence anlayışı</p> <p>Nüfus</p> <p>Tüketim Alışkanlığı</p> <p>Eğitim Seviyesi</p> <p>Yaşam Şekli Değişikliği</p>	<p>Teknolojik Faktörler</p> <p>Teknoloji Transferinin Hızı</p> <p>Hükümetin Araştırma Harcamaları</p> <p>Yeni Buluşlar ve Gelişmeler</p> <p>Hükümetin ve Endüstrinin Teknolojiye Odaklanma Seviyesi</p> <p>Eskime /Yıpranma oranı</p>

Kaynak: Johnson, G. ve Scholes, K. (1999: 105)

Neumayer ve Perkins (2005)’nin yapmış olduğu çalışmada, bir firmanın iç verimliliğini arttırmak ve böylece rekabetçi konumunu iyileştirmek için organizasyonun günlük işlerinde çevresel sorunları içselleştirmeye karar verebilmeli olduğunu savunmuştur. İçselleştirme kavramı, belirlenen proaktif bir yaklaşımla üst yönetimin çevresel vizyon ve operasyonel hedeflerin tanımına yüksek katılımı, bir işletme yönetimi olarak çevre yönetiminin kritik rolü, çalışanların katılımı ve eğitimi ve dış paydaşlar ile açık bir

diyalog olmak üzere dört ana özelliği dikkate alınarak açıklanabilmektedir (Testa vd., 2015: 375).

1.2.2.1. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, işletmeleri etkileyen makro çevre faktörlerinden biridir. Dış çevrede yaşanan ekonomik büyüme oranları, arz-talep dengeleri, işsizlik seviyeleri, dış ticaret politikaları, ödemeler dengesi, gayri safi yurt içi hasıla, döviz kuru, fiyat değişimleri ve enflasyon gibi faktörler işletmeleri etkilemektedir. Özellikle enflasyon ve resesyon dönemlerinde işletmelerin faaliyetleri ekonominin bulunduğu bu durumdan etkilenecektir. Örneğin ekonomik kriz, işletme faaliyetlerini etkileyecektir. İşletme böyle dönemlerde faaliyetleri duraksayacağından dolayı küçülmeye gidebilir, tüketici ise, kriz dönemlerinde sadece zorunlu ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Ayrıca işletmeler böyle dönemlerde personel çıkararak krizi atlarmaya çalışabilir. Bu durum ekonomide aynı zamanda da işletmeyi etkileyerek olumsuz durumlara yol açabileceği söylenebilir. Bir başka örnek ise, gelir dağılımıyla ilgilidir. Gelir dağılımındaki dengesizliğin az olduğu durumlarda işletmeler farklı gelir düzeylerine sahip tüketiciler için stratejilerinde farklılığa giderek her tüketici gruplarına yönelik farklı ürün çeşidi geliştirebilir (Tekin, 2009: 38).

Ekonomik çevreyi ilgilendiren bir başka konu ise işsizliktir. En geniş anlamıyla, çalışma isteğinde ve kabiliyetinde olmasına rağmen, işgücünün fiilen üretim sürecine katılmaması işsizlik olarak ifade edilebilir (Bozdağlıoğlu, 2008: 46). İşletmelerin makro çevre şartlarının özellikle işsizlik gibi durumların yoğun olduğu zamanlarda talep etkilenecektir. İş gücüne katılma oranının düşük olması ekonomik yapıyı da doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetleri işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde derinden etkilenecektir.

Öte yandan ekonomik ortam, çevresel faktörlerin maliyetinin şirket tarafından içselleştirildiği ölçüde, bir firmanın çevresel performansını etkileyebilir ve pazarın ve rekabetin sonucu olarak ekonomi, firmanın kârlılığı ve yatırım modelleri üzerinde etkili olabilir (Peart, 2001:4). D. Santoro (2008)'nin yapmış olduğu çalışmada, mevcut ekonomik duruma başarıyla uyum sağlayan ve uyum sağlayamayan şirketler arasındaki ana farkın, mevcut varlık yönetimi konusunda farkındalık yaratabilen ve teknolojileri

ustaca destekleme yetenekleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arbidane ve Volkova, 2012: 8).

1.2.2.2. Demografik Çevre

İşletmenin etkisi altında olduğu demografik çevre içerisinde eğitim, yaş, cinsiyet, nüfus, büyüklüğü ve nüfus dağılımı gibi faktörler oldukça etkili olacaktır. Bir pazardaki müşterilerin ya da tüketicilerin eğitim düzeyleri işletmenin faaliyetlerini etkileyecektir. Örneğin, eğitim düzeyi düşük gelişmemiş ülkelerde pazarlama faaliyetlerinde işletmeler reklamlardan yararlanabilir. Okur-yazar oranının düşük olduğu ülkelerde görsel ve işitsel anlamda reklamlar daha etkili olacaktır. Öte yandan nüfus oranı da işletmeleri etkilemektedir. Örneğin nüfusun yoğun olduğu ülkelerde işletmeler uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunurken ülkelerin doğal kaynaklarından yararlanabilir. İşçilik ücretlerinin de düşük olması işletmelerin yatırımlarını bu pazarlara çevrilmesinde etkili olacaktır (Can, 2015: 326).

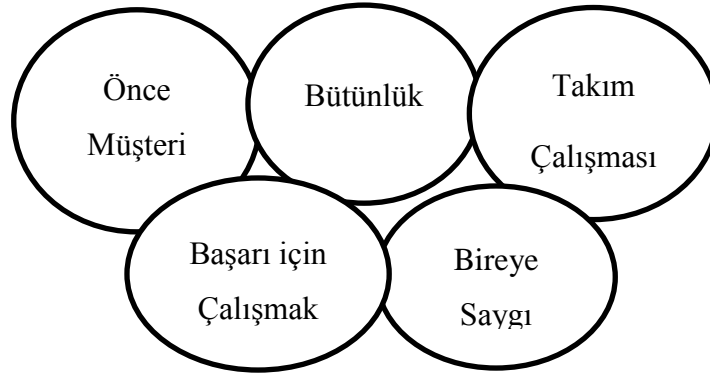
Nüfus büyüklüğü, demografik çevre içerisinde nüfustaki değişimleri gösteren oldukça önemli faktördür. Örneğin bazı gelişmiş ülkelerde yani nüfus artış hızı düşük olan ülkelerde ortalama çocuk sayısı ikiden azdır. Böyle bir doğum oranı o ülkedeki nüfus içinde zamanla nüfus kaybına neden olacağı da söylenebilir (Cornish, 1990: 136-141.).

Yaş faktörü de demografik yapı içerisinde önemi bir kriterdir. Bazı ülkelerde ve özellikle ABD gibi ülkelerde nüfus içinde yaşlı nüfusun ortalama yaşı artış göstermektedir. Örneğin, ABD de yaşlanan ve daha yaşlı nüfus oranı % 55'ken bu oranın 1995 te aşağı yukarı %6 olduğu ve 2019 da ise yaklaşık olarak %37,5'e yükseleceği beklenmektedir (Hitt vd., 1999: 51).

1.2.2.3. Sosyal ve Kültürel Çevre

Kültür, toplumu oluşturan en önemli parçalardan biridir. Nesilden nesile aktararak çoğalan, öğrenilen, paylaşılan ve biriken toplumları oluşturan değerlerdir. Kültür toplumların şekillenmesinde etkili bir unsurdur. Her toplum farklı kültürel özelliklerden oluşur. Bu özellikler sayesinde bireyler arasında, toplumlar arasında ve ülkeler arasında farklı kültürel bağlar oluşur. Bir organizasyonun değişiminde kültür önemli bir rol oynamaktadır. Şekil 3 organizasyonların değer ve kültürünü ortaya koyan unsurları göstermektedir.

Şekil 3: Organizasyonun Değerleri ve Kültürü



Kaynak: Pienaar vd.,(1999: 271)

Örneğin, çokuluslu bir işletme bugün sınır ötesi faaliyetlerinde o ülkenin kültürel değerlerine dikkat etmelidir. Örneğin dil faktörü kültürel değerler içerisinde oldukça önemlidir. Girilecek pazarda o ülkenin dilinin bilinmesi yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Aksi halde uluslararası pazarlara açılırken dil konusunda karşılaşılabilecek zorluklar olabilir. Bunun yanında, değerler ve tutumlar da bir diğer kültürel farklılıkları ifade eder. Toplumların farklı toplumsal değerleri işletmelerin o pazardaki stratejisini etkileyecektir. Ülkelerin refahı ve zenginliği, sanat ve spor gibi eğlence hizmetleri, eğitim, çevre kirliliği ve konutlandırma gibi durumları açıklayan yaşam koşulları, çalışma şartları ve sosyal değişimler (nüfus trendleri, eşitlik gibi) sosyal çevreyi oluşturmaktadır (Luffman vd., 1996: 40). Genel anlamda, sosyal ve kültürel faktörler açısından değerlendirildiğinde organizasyonların bu faktörleri gözönüne alarak değişiklikleri önceden görebilen ve zamanında değerlendirebilen yöneticiler, işletme stratejileriyle ilgili olarak etkilerini belli bir seviyeye kadar kontrol altında tutabilecektir (Barutçugil, 2013: 117). Günümüzde, sosyo-ekonomik ortam, küreselleşme, modern işletmeler, açık işgücü ve finansal piyasalar gibi durumlardan güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Bu bağlamda bir şirket sadece sahiplerine ait değildir, artık faaliyet gösterdiği topluluğa aittir ve sorumlulukları vardır. (Ungureanu, 2012: 169).

1.2.2.4. Teknolojik Çevre

Teknoloji, 20.yüzyıl etkisiyle birlikte hem işletmeleri hem de toplumları etkileyen gelişmelerden biridir. Teknolojik gelişmeyle birlikte işletmelerin faaliyetlerinde gelişmeler göstermektedir. Genel çevrenin teknolojik bileşenleri yeni üreticiler ve

ekipmanların yanısıra yeni ürün ve hizmetler üretimini ortaya koyan yaklaşımlar içermektedir (Certo ve Peter, 1991: 40).

Teknolojinin getirdiği yenilikler, işletmelerin üretimden pazarlamaya ve satış sonrası desteklere kadar geniş alanda etkilemektedir. Bunun yanında dijital çağın getirdiği yenilikler sayesinde geniş pazar ağına ulaşabilen işletmeler ortaya çıkmaktadır. Pazarlama, yönetim ve operasyonel faaliyetler, teknolojik koşullara ve giderek dış çevreyi karakterize eden teknolojik değişimin hızına bağlıdır. Özellikle elektronik ve bilgisayar üretimi yapan endüstri pazarları, hızlı tüketim malları ve veri hizmetleri pazarlarıyla yakın ilişkiindedir (Morden, 1993: 31). Örneğin, bugün gençlere yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunan bir işletme çağın getirdiği yeni ürünlere odaklanarak daha güçlü bir firma haline gelebilir. Teknolojik çevre, mühendislik, uygulamalı bilimler ve kuramsal bilimlerdeki bilginin toplumla etkileşimleri yeniliğin ifadesidir. Bu gelişmeler ışığında, küresel ısınma ve kirlilik gibi durumları azaltabilecek yada ortadan kaldıracak teknolojiler günümüzde işletmelerin başarısında önemlidir. Nanoteknoloji, günümüzde potansiyel olarak yararlı birçok uygulama ile çok umut verici bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Endüstrilerde enerji transferi ve karbon tüpler ile uzay yolculuğu için kullanılması gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Baker ve Aston, 2004: 139-140).

1.2.2.5. Politik ve Hukuki Çevre

İşletmeler faaliyette buldukları ülkede yerel kanunlara ve yasalara uygun hareket ederek varlıklarını sürdürmektedir. Özellikle uluslararası işletmeler çerçevesinden bakıldığında yani faaliyetlerini sınır ötesinde gerçekleştiren işletmelerde ise bu durum daha fazla önemli olmaktadır. Gireceği pazarda ya da ülke şartlarını iyi bilmelidir. İşletmeler kuruldukları andan itibaren ulusal ve uluslararası yasaların etkisi altındadır. Yasalar ve politik yapı açısından değerlendirildiğinde her ülkenin kendine has politik ve hukuki çevresi vardır. Yasal ve politik çevre, kuruluşlar ve ilgili grupların rekabet edebilecekleri alanlar ve kaynaklar için onlara rehberlik eden yasa ve yükümlülüklerdir (Fahey ve Narayanan, 1986: 139-157). Antitröst kanunlar, vergi kanunları, endüstriyel serbestisi için yapılan düzenlemeler, işçi eğitimi yasaları ve bireysel firmaların ve endüstrilerin faaliyetlerini ve kârlılığını etkileyebilecekleri alanlardaki yönetim politikaları yasal ve politik çevre bileşenlerini oluşturmaktadır.(Hitt vd., 1999: 54).

Okeyo (2014)'nın yapmış olduğu çalışmada politik çevrenin bir işletme girişimi üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Çalışmasında, politik olayların doğrudan etkileriyle (vergiler veya ücretler gibi) veya dolaylı etkileri (örneğin, fırsat maliyeti gibi) aracılığıyla kazanç elde edebilmelerinin güçleşebildiğini ortaya koymuştur (Adeola, 2016: 161).

Hukuki çevre ile ilgili olarak, hükümetlerin teşvikleri ve sınırlamaları özellikle uluslararası çevrede bu oldukça önemlidir. Çünkü hükümetlerin yabancı yatırımları kısıtlayıcı veya engelleyici birtakım uygulamaları olabilir. Diğer yandan vergi politikaları, enerji politikaları da hükümetlerin uygulayacağı siyasal faktörler olarak ifade edilebilir (Okumuş vd., 2014: 65).

1.2.2.6. Doğal Çevre

Günümüzde küreselleşmenin etkisinin artmasının işletmeler açısından değerlendirildiğinde oldukça önemli etkileri olduğu söylenebilir. Bugün organizasyonların içinde bulunduğu doğal çevre düzeninin bozulması ve çevre kirliliği denilen durumun ortaya çıkması sonucu işletmelerinde faaliyetlerini etkilemiştir. İşletmeler planlarını yaparken ve stratejilerini belirlerken doğal çevre faktörlerini gözöüne almalıdır. Bunlar arasında hava, su, toprak ve gürültü kirliliği sayılabilir. Doğal çevrenin bozulması işletmelerinde sürdürülebilirliğini etkileyeceği açıktır. Bunun için hükümetlerin çevreyi korumaya yönelik olarak hem ulusal hem de uluslararası yaptırımları bulunmaktadır.

Son yıllarda artan çevre farkındalığı sayesinde ve özellikle bu konuda çalışmalar yapan uluslararası örgütler vasıtasıyla çevreye verilen önem işletmeler açısından artmaya başlamıştır. İşletmelerin faaliyetlerini ekolojik dengeye en az zarar verecek şekilde organize edebilmesi, çevreyi korumaya yönelik olarak ortaya konulan çeşitli sosyal sorumluluk projelerinin vasıtasıyla dikkat çektikleri gözlenmektedir. Özellikle doğal çevreye en az zararlı üretimini gerçekleştiren ve bunun tüm süreçlerinde uygulayan işletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürmektedir. Doğal çevrenin önemini vurgulayan ve bu konuda görüşleri ortaya koyan çalışmaların son yıllarda gittikçe arttığı gözlemlenmektedir (Hannan ve Freeman, 1995: 368).

1.2.2.7. Rakipler ve Rekabet Çevresi

Küresel çevrede işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve kârlılığını devam ettirebilmesi rekabetçi gücüne bağlıdır. Rekabet çevresi kuruluşların stratejilerini ve izleyecekleri politikaları etkileyecektir. Özellikle işletmelerin iç çevresinde üstünlükleri ve zayıflıkları rekabetçi gücünü de büyük ölçüde etkileyecektir.

Her sektörde farklı faktörler rekabeti şekillendirecektir. Örneğin, lastik sektöründe kritik faktör orijinal parça üreticileri iken çelik sektöründe ise bu durumda en güçlü faktör, yabancı rakipler ve ikame malzemeleri olacaktır (Pearce II ve Robinson, Jr, 2015: 93).

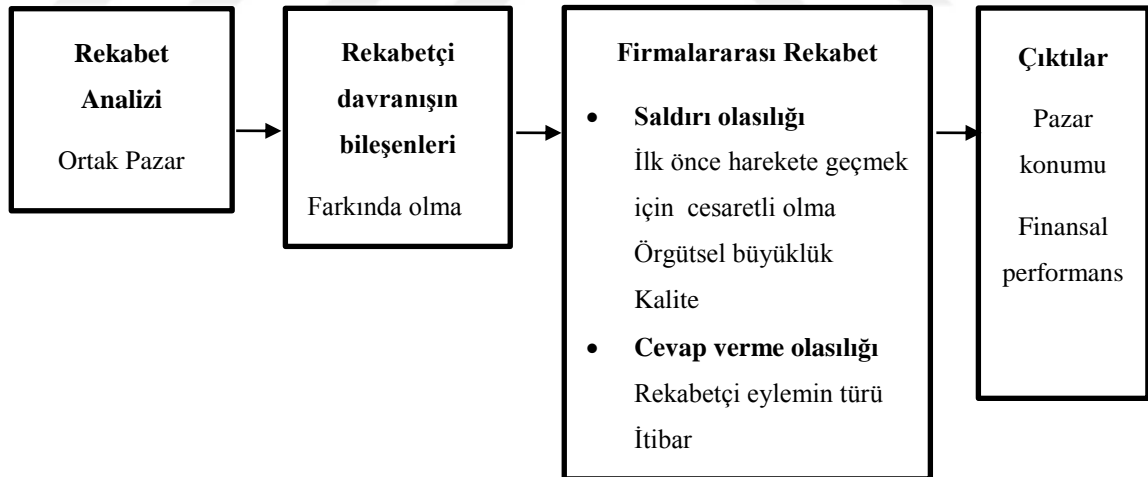
Özellikle firmalar rekabetçi konumlarını ortaya koyabilmek ve stratejilerini belirleyebilmek amacıyla belirli kriterler göz önünde bulundurulabilir. Genellikle şu kriterler işletmelerin rekabetçi konumunu ortaya koyacaktır (Doğan vd., 2003: 115):

- ✓ Güvenilir olma,
- ✓ Ürün çeşitliliğinin fazla olması ve üretim zamanı,
- ✓ Pazar payı,
- ✓ Satış dağıtım ağının etkin olması,
- ✓ Fiyatlandırmada rekabetçi konum,
- ✓ Kuruluşun yeri,
- ✓ Tesisin kapasite esnekliği ve üretkenliği,
- ✓ Deneyim,
- ✓ Hammadde ve malzemenin maliyetleri,
- ✓ Göreceli ürün kalitesi,
- ✓ Araştırma ve geliştirmeyle ilgili kuruluşun durumu,
- ✓ Personelin yetenek ve kabiliyet düzeyi,
- ✓ Kurumun genel imajı,
- ✓ Müşterilerin profili,
- ✓ Satış sonrası hizmetler,
- ✓ Teknolojik durum,

- ✓ Toplumsal imaj,
- ✓ Yatırım yapabilme gücü,
- ✓ Kalite ve standartlara uygunluk,

İşletmelerin rekabet ortamının gelişim eğilimlerinde kararını etkileyen birtakım faktör söz konusu olacaktır. Doymuş pazarlar, pazar bölümlendirmesi, mobil üretim, pazarların ve yatırımın küreselleşmesi, hızlı teknolojik gelişme, teknolojik tekellerin kısa yaşam döngüsü, markanın içselleştirilmesi, optimum fiyat ve kalite oranının sürekli araştırılması işletmelerin rekabet gücünü etkileyen önemli rekabet faktörleridir (Vasauskaite, 2013: 746). Diğer yandan işletmelerin rekabet çevresinin belirlenmesinde rakiplerin analizini iyi değerlendirebilmelidir. Günümüzde işletmelerin rekabet yarışı dış çevrede dinamik ve karmaşık yapıdır. Rekabet yarışında firmanın eylemleri ve verdiği yanıtlar, rakibe karşı avantajlı bir pazar pozisyonu elde etmek için yeteneklerini ve temel yetkinliklerini başarılı bir şekilde oluşturmayı ve kullanmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla bir işletme rekabet yarışında, rakiplerine karşı göstereceği davranış şekli başarısını etkileyecektir.

Şekil 4: Rekabetçi Bir Rekabet Modeli



Kaynak: Ireland vd.,(2013: 122).

Şekil 4'teki model, işletmelerin rakipleriyle olan arasındaki rekabet durumunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir işletme rakibinin rekabet davranışına göre ve rakip

eylemlerle ilgili belirsizliği azaltmak için nasıl yanıt vereceği modelin temel yapısını oluşturduğunu söylenebilir.

Bu konuyla ilgili bir çalışma, Welch ve Byrne (2001)'nin inşaat şirketleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre, bu şletmelerin çevredeki belirsizlikler nedeniyle hayatta kalabilmek için diğer rakiplerinden farklı olarak ortaya koyacakları yenilik ve değişimin gerekli olduğu ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir olduklarını ortaya koymuştur (Aghimien vd., 2018: 863-864).

1.2.2.8. Tedarikçiler

İşletmeleri, yüksek fiyatları ya da düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının, bundan dolayı sektör kârlılığının düşmesine neden olabilen tedarikçiler kurumlarla ilişkilerinde oldukça büyük öneme sahip çevre faktörlerindedir. Ayrıca, işletmelere hammadde, parça, işçilik ve hizmet (uzmanlık gibi) sağlayan tedarikçiler, az sayıda ikame olduğunda firma üzerinde bir güç kaynağı olabilir. Öte yandan belirli bir sektör, bir tedarikçi grubunun hacminin veya kârının büyük bir bölümünü oluşturuyorsa, tedarikçiler o sektörü makul fiyatlandırma ile korumak ve faaliyetlere yardımcı olacaktır (Porter, 2008: 82).

Tedarikçiler, diğer kuruluşlara maddi ve manevi kaynakları sağlayan organizasyonlardır (Barney ve Griffin, 1992: 117). Bazı tedarikçiler, kendileri üretir. Ancak çoğu tedarikçi, kalemden bilgisayara yada masadan ofis binalarına kadar birçok üretimini diğer organizasyonlardan elde etmektedir. Kuruluşlar çıktılarını üretmek için kullandığı hammaddeler tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Örneğin bir çelik fabrikası için demir cevheri, makineler ve finansal kaynaklar gereklidir. Daha büyük şirketler (General Motors gibi) 5000 kadar tedarikçiye bağlıdır (Daft, 1997: 80).

İşletmenin satın aldığı miktar tedarikçinin cirosu içindeki payı az ise, tedarikçinin ürünü az bulunuyor ya da alternatifi yoksa, tedarikçinin işletmenin bulunduğu sektöre girme imkanı yüksekse ya da başka bir tedarikçiyle iş yapma maliyeti yüksek olduğu zaman tedarikçinin pazarlık payı yüksek olacaktır (Yiğit ve Yiğit: 2011: 124).

1.2.2.9. Müşteriler

Dış çevrede işletmeler açısından müşteri profili oldukça önemlidir. Özellikle sunacağı ürün ve hizmetlerde müşterinin memnuniyeti ve sadık müşteri yaratabilmek işletmelerin

dış çevresine karşı özellikle rakiplerine karşı rekabetçi gücünü arttıracaktır. Bu sebeple, etkin bir müşteri kitlesi oluşturabilmek ve bunu elde tutabilmek işletmelerin başarısında oldukça önemlidir. Müşteriler işletmeler için kritik noktalardır.

Özellikle çokuluslu bir işletmenin gireceği pazardaki müşteri profilini çok iyi tespit edebilmesi gerekir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, nüfus yoğunluğu gibi değişkenler işletmelerin faaliyetlerinde yön verecektir. Bu sebeple işletmelerin ürün çeşitliliği, sunacağı ürün ve hizmetler, hedef pazar seçimi ve pazara girip girmeme konusundaki stratejiler bu incelemeye göre karar verilebilir.

Diğer yandan, işletmelerin sürdürülebilir başarısında müşteri memnuniyeti ve müşterilerle olan ilişkiler oldukça önemlidir. Gün geçtikçe artan rakip sayısı ve teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikler sayesinde geliştirilen ve yenilenen organizasyon yapısı kuruluşların hem iç hem de dış çevresindeki faaliyetlerini etkilemektedir. Bir firmanın müşterisinin sadakati, bir işletmenin başarısında baskın bir faktördür (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346). Bu bağlamda memnun müşteri ve sadık müşteriye elinde tutabilen ve talepleri karşılayabilen (istenilen zaman, miktar ve kalitede) işletmeler dış çevrede de etkin olacaktır. Örneğin Reichheld (2001: 3)' e göre, bir firmanın müşterilerine en iyi değeri sunup sunmadığının en doğru göstergesinin, müşterilerin o firmayı tekrar tercih edip etmedikleri olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.2.10. Sendikalar

İşletmelerin dış çevrede faaliyetlerini etkin sürdürebilmesinde sendikalar büyük rol oynamaktadır. Özellikle işçi - işveren ilişkilerinde, çalışma koşullarının ve çalışan haklarının savunulmasında sendikaların rolü büyüktür. Özellikle sendikalar görevleri arasında organizasyon içine üyeleri almak, çalışanları temsil etmek ve korumayı sağlamaktadır. İşgücü ücretlerinin ve maliyetlerinin şekillenmesinde, iş hayatının niteliğinin artırılmasında ve çalışma barışının sağlanmasında sendikalar oldukça önemli bir rolü vardır (Serinkan, 1997: 46).

Sendikalar, çalışanların ücretlerde adil bir şekilde muamele görmesini sağlamak ve iş güvenliği gibi konularda destekleyici rolü üstlenmektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 220). Genel olarak araştırmalar, işletme çevresindeki değişikliklerin küçük ve orta ölçekli kurumların performansını büyük ölçekli işletmelerden daha fazla etkileyebileceğini göstermiştir. Bu konuda yapılan çalışmalardan biri Thurik and Caree

(2010)'nin yapmış olduğu çalışmadır. Çalışmada büyük kuruluşların işletme çevresinin kuruluşların performanslarına etkilerinden yararlanmak için üstün yönetim ve finansal kaynaklar gibi kaynaklarının etkin kullanımıyla ölçek ekonomisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Okeyo, 2014: 60).

Dış çevreyle ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda yazarlar tarafından farklı açılardan incelenmiştir. Böyle bir çalışmada, çevreden tek yönlü bir akışın evrensel olarak kabul edilmediği ortaya koymaktadır. Özellikle pazarlama yöneticilerinin, sözde "kontrol edilemeyen" çevreyi bir dereceye kadar kontrol edebileceği veya etkileyebileceğini öne süren bazı çalışmalarda vardır. Böyle bir bakış açısı, firmaların makro-dış çevresel faktörleri etkileme yeteneğine sahip olduklarını göstermesi açısından önemlidir. Bu durum işletmenin örgütsel stratejisinin başarısını etkileyecektir dolayısıyla çevrenin tamamen deterministik olmadığı anlayışını savunan çalışmalar bunu ortaya koymaktadır (Polonsky vd., 1999: 44-45). Öte yandan, çevre ile firma arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu ileri süren çalışmalarda vardır. Bu çalışmalardan biri, pazarlama yöneticilerinin iç çevreyi yönetebileceği gibi dış çevreyi yönetebileceğine inanmanın bir hata olabileceği anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimli yaklaşım, firmaların çevreyi incelemelerini ve daha sonra belirli bir eylem planı geliştirebilmesini açıklamaktadır.

1.3. Çevre – İşletme İlişkisi Çalışmaları

Organizasyon yapısı ve süreçlerini etkileyen çevresel koşullar, farklılık göstermekte ve işletmeler için “en uygun” çevre organizasyonun yapı ve süreçlerine göre farklı boyutları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin çevresel değişimi hızı ile ilgili inceleyen Bourgeois ve Einsenhardt (1988)'in çalışmasında çevre ile ilgili olarak rakipler, talep, devlet müdahalesi ve teknoloji olmak üzere bu dört boyutu ortaya koymuştur (McCarthy vd., 2010: 609).Çevreyi açıklamada bir başka çalışmada ise, çevredeki değişimlere karşı farklı şekillerde cevap veren organizasyon türünü ortaya koymaktadır. Bu dört organizasyon türü şu şekildedir (Miles ve Snow, 1978):

- **Savunmacı:** Bu yapıda ürün, dar pazar alanına sahiptir.Enönemli özelliği, ürünün sınırlı pazarda yer alması sebebiyle ve bu pazar alanındaki uzmanlar, genellikle yeni fırsatlar için kendi alanlarının dışında arama yapmazlar.

- **Arayıcı/Araştırmacı:** Sürekli olarak yeni pazar fırsatı arayan organizasyonlardır. Değişim yaratır ve belirsizliğin karşısında rakiplerine cevap vermek zorundadır.
- **Analizci:** Organizasyonlar, nispeten istikrarlı ve değişken olarak iki şekilde pazar alanı ortaya koymaktadır. İstikrarlı alanlarda, organizasyonlar rutin faaliyette bulunmaktadır. Değişken alanlarda ise, en umut veren fikirleri rakiplere karşı daha hızlı ve yakın benimsemelidir.
- **Tepki Gösterici:** Sık sık çevredeki değişim ve belirsizliği anlamaya çalışan ancak etkin bir şekilde tepki vermeyi olanaksız kılan yapıyı ifade etmektedir. Tepki gösterme yapısında olan organizasyonlar ya diğer üç organizasyondan birine geçebilir ya da varolmaktan vazgeçebilir.

Bir başka çevre sınıflandırması Ansoff'un çevre tipolojisidir. Bu sınıflandırmada çevre, tekrarlayan çevreden şaşırtıcı çevreye doğru uzanan beş tür çevre boyutu Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2:Ansoff'un Çevre Tipolojisi

Çevresel Değişim	Örgütsel Strateji	Yönetimin Tutumu
Tekrarlayan (değişim çok az ya da yoktur)	Durgun (örneğe dayalı)	İstikrar arayan (değişimi reddeder)
Genişleyen (değişim yavaş artışlıdır)	Tepkisel (deneyime dayalı artan değişim)	Verimlilik odaklı (değişime uyum sağlar)
Değişen (değişim hızlı artışlıdır)	İleriye yönelik (tahminlere/çıkarımlara dayalı artan değişim)	Pazar odaklı (alışılmış değişimi arar)
Kesintili (değişim aralıklıdır ancak tahmin edilebilir)	Girişimci (gözlenen fırsatlara dayalı sürekli olmayan yeni stratejiler)	Çevre odaklı (yeni ancak değişimle ilişkilidir)
Şaşırtıcı (değişim aralıklıdır ancak tahmin edilemez)	Yaratıcı (sürekli olmayan yeni ve yaratıcı stratejiler)	Çevre oluşturan (Yeni değişimleri arar)

Kaynak: Buchanan ve Huczynski, (2010: 49).

Diğer yandan çevrenin değişken bir yapıda olması sebebiyle günümüzde organizasyonların karşı karşıya kaldığı birçok farklı çevre türü vardır. Bu bağlamda çevre boyutlarıyla ilgili olarak çeşitli yazarların sınıflandırması Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3:Çevre Boyutlarının Sınıflandırılması

Yazarlar	Çevre Boyutları	
Emery ve Trist (1965)	İlişkisiz çevre	Karşılıklı İlişkili çevre
Terrebery (1968)	Durgun çevre	Çalkantılı çevre
Thompson (1967)	Homojen /dengeli çevre	Heterojen/değişken çevre
Aldrich (1972)	Dengeli çevre Yoğunlaşmış çevre Homojen çevre	Değişken çevre Dağınık çevre Heterojen çevre
Child (1972)	Basit çevre Durgun çevre	Karmaşık çevre Değişken çevre
Burns ve Stalker (1961)	Az değişken çevre	Yüksek değişken çevre
Lawrence ve Lorsch (1969)	Dengeli çevre	Değişken çevre
Hinings (1974)	Kestirilebilir çevre	Kestirilemez çevre
Bourgeois ve Eisenhardr (1988)	Düşük hızlı çevre	Yüksek hızlı çevre

Kaynak: Miles, (1980: 221).

Örneğin, belirsizliğin yüksek olduğu, kriz ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin yapısı, çoğunlukla durgun ve kestirilebilir bir ortamdan oldukça farklı olacaktır. Çevre ve organizasyon ilişkileri konusunda en çok bilinen çalışmalar olarak;

- Burns ve Stalker Çalışması,
- Lawrence Lorsch Çalışması,
- Emery Trist Çalışması,
- James Thompson Çalışması,
- Robert Duncan Çalışması

1.3.1. Burns – Stalker Çalışması

Organizasyon ve çevre arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalardan ilki, Tom Burns ile G.M. Stalker’in 1961’de İngiltere’de 20 endüstri işletmesi üzerinde yaptıkları

araştırmadır. Burns ve Stalker'e göre, organizasyonların organik yapılara daha iyi adapte olduklarını ve resmi yapı ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Sine vd., 2006: 122). Mekanik örgüt yapılarında ise, çevre koşulları durgun ve dengelidir ve aynı zamanda çevresel değişim hızının düşük olduğu zamanlarda etkili olacaktır. Organizasyonlar belirsiz ve dinamik bir çevrede organik organizasyon yapısı uygunken, daha durgun bir çevrede ise mekanik organizasyon yapısının daha uygun ve yararlı olduğu belirtilmektedir. Mekanik ve organik organizasyon yapısının özellikleri Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Burns – Stalker'in Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı

Mekanik yapı	Organik yapı
Durgun çevre	Dinamik ve hızlı değişen çevre
Düşük görev tanımı	Yüksek görev tanımı
Organizasyondaki işleri uzmanlık alanlarına göre bölümlendirme	İş genişletmesine dayalı görev tanımları
Organizasyonda dikey yönlü ast-üst şeklinde ilişkiler	Kişilerarası ilişkilere dayalı yatay iletişim
Departmanlar ve fonksiyonlar arasında düşük entegrasyon	Departmanlar ve fonksiyonlar arasında yüksek entegrasyon
Merkeziyetçi karar verme ve emir-komuta ilişkisi	Adem-i merkeziyet ve danışma ilişkisi
Standartlaştırma ve formalizasyon	Çok az standartlaştırma ve daha az formalizasyon
Organizasyonun çevre faktörlerine karşı kapalı sistem anlayışı	Organizasyonun çevre faktörlerine karşı açık sistem anlayışı

Kaynak: Öztürk ve Arslan, (2016: 134-135)

Diğer yandan Burns ve Stalker'e göre çevre unsuru, teknoloji ve pazardaki değişme hızı olarak ele alınmıştır. Bu sebeple işletmelerdeki organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen en önemli unsurun teknoloji ve değişim hızı olduğu sonucuna varılmıştır (Koçel, 2015: 356). Öte yandan bir işletmenin belirsizlik seviyesine (bir firmanın çıktısına olan talep, girdi kaynakları, endüstri çıktıları gibi) göre çevrenin durumu belirlenebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu çevrede, işletmelerin yönetilmesi ve etkin performans değerlendirmesi için sistemin yapılandırılması zordur (Kloviene ve Gimzauskiene, 2009: 72).

1.3.2. Lawrence Lorsch Çalışması

1967'de Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından plastik, gıda ve ambalaj endüstrisinden olmak üzere 10 firma üzerinde yaptığı bu çalışma ile organizasyon ve çevre arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Lawrence ve Lorsch, değişik çevre koşullarında hangi tür organizasyon yapısı daha etkin olacağı sorusu üzerine odaklanmıştır (Pfeffer ve Salancik, <https://www.unf.edu.tr>). Lawrence ve Lorsch tarafından yapılan çalışma sonucunda organizasyon yapı içerisinde 3 temel kavram ortaya koymuştur (Lawrence ve Lorsch, 1969: 133).

- Farklılaşma,
- Entegrasyon
- Çevre ve belirsizlik

Farklılaşma, bir kuruluşun departmanlar arasındaki biçimsel yapı, zaman hedefi ve kişilerarası uyumu ifade eder. İşletmeler büyüdükçe daha karmaşık bir yapıya dönüşmesiyle birlikte rol ve sorumlulukların, hangi görevlerin nasıl dağılacığı, faaliyetlerin nasıl koordine ve kontrol edileceği önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden örgütler büyüdükçe farklılaşma derecesi artacaktır (İçerli, 2009: 21).

Entegrasyon ise, birimler arasında faaliyetlerin bütünlüğü olarak algılanmasıdır (Howard, 1984: 481-482).

Çevre ise, belirsizlik boyutuna göre incelenmiştir. Organizasyon birimlerinin ilişki içerisinde olduğu çevrenin belli boyutlara göre farklılaşabileceği üzerinde durulmuştur (Koçel, 2015: 361).

- Belli bir zamanda şartlarla ilgili olarak bilgi elde etmenin belirlilik derecesi,

- Koşulların süreç içindeki değişme hızı,
- Alınan kararların sonuçlarıyla ilgili olarak geribildirim almakta geçen süre.

Çalışmanın odak noktası, değişme hızı yüksek, bilgi alma hususunda belirsizlik bulunan ve geribildirim süresi uzun olan bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyonun farklılaşma derecesi bu sebepten dolayı yüksek olacaktır. Farklılaşma derecesinin yüksek olmasından dolayı, organizasyon birimleri arasındaki entegrasyon ihtiyacı da yüksek olacaktır (Gibson vd., 1979: 320).

Dolayısıyla organizasyon yapısı içindeki her bir birimin formalleşme derecesi, liderlik tarzı, bireylerarası ilişkiler ve iletişim tarzı gibi süreçlerin içinde bulunduğu birimin alt çevre özelliklerine (değişkenlik ve belirsizlik) uygun olarak belirlenmesi gerekir (McKelvey ve Kilmarin, 1975: 24). Aksi halde, organizasyon birimlerinin etkinliği azalacak ve en iyi organizasyon yapısı ile çevre koşullarının uyumluluğu sağlanamayacaktır. Bunun yanısıra çevresel değişimler, çevresel belirsizliği artırır, bu da karar verme sürecinde risk düzeyini artırır. Bu riski azaltmak için, sürekli değişen piyasa koşullarıyla uyumsuzluğu değiştirmek ve etkisini azaltmak amacıyla işletmeler stratejik planları belirlemeden önce çevreyi keşfetmesi bunun içinde önemli kaynaklara yatırım yapabilmesi söz konusudur (Ivančić vd., 2017: 52).

Öte yandan kuruluşların yer aldığı çevrede yüksek belirsizlik, firmaların gelecekteki kârlılıklarında öngörülemeyen çevrenin izlenmesini ve uygulanmasının zorlaştırmanın yanısıra pazar belirsizliği, pazarlama kaynaklarının ve yeteneklerinin uzun dönemde nasıl kullanılacağı ve konusunda firmaların faaliyetlerini engellemektedir (Li vd., 2010: 144).

1.3.3. Emery-Trist Çalışması

Fred Emery ile Eric Trist, Tavistock Enstitüsünde yapmış oldukları çalışmayla organizasyon ile çevre ilişkilerinin anlaşılması ve kavramsallaştırılması hususunda önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bir organizasyonun yada organizasyonun çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevre türlerini sınıflandırmış ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlaştırmak ve sürekli olarak yürütülebilmesi amacıyla hangi tür stratejilerin izlenmesi gerektiği üzerinde odaklanmışlardır (Emery ve Trist, 1971: 28). Emery ve Trist'in çalışmasının sonucunda organizasyon ile çevre arasında 4 tür ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler;

- İçsel karşılıklı bağıllık ilişkileri,
- Input alışveriş karşılıklı bağıllık ilişkileri,
- Output alışveriş karşılıklı bağıllık ilişkileri,
- Çevresel karşılıklı bağıllık ilişkileri,

Çevresel karşılıklı bağıllık ilişkileri boyutu en önemli ve en güç olan tür olduğunu ortaya koymuştur. Emery ve Trist'e göre organizasyon ile arasında çevresel karşılık bağıllık ilişkisi olan çevrenin 4 önemli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Barone, 1976: 138). Bu özellikler;

- Durgun, dağınık çevre
- Durgun, yoğunlaşmış ve kümelenmiş çevre
- Dengesiz, tepki gösterici çevre
- Çalkantılı çevre

Bu özellikler, çevre faktörlerinin değişim hızı ve karşılıklı ilişkilerin kuvveti boyutlarına göre sınıflandırılmasından ortaya çıkan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Dolayısıyla çevrelerin etkileyici doku yapısı bu çevresel boyutlara göre oluşturulmaktadır.

Tablo 5: Çevrelerin Doku Yapısı

Çevre Türü	Değişim hızı	Karşılıklı ilişkilerin kuvveti
1	Durgun (az)	Dağınık (az)
2	Durgun (az)	Yoğunlaşmış (orta-yüksek)
3	Dengesiz (yüksek)	Tepki gösterici (orta-yüksek)
4	Çalkantılı (çok yüksek)	Karşılıklı bağıllık (yüksek)

Kaynak: Koçel, (2015: 366)

Organizasyonlar çalkantılı çevrede karşılıklı bağıllık ilişkisi oldukça yüksek düzeydedir. Karmaşıklık, değişim hızı ve belirsizlik olarak ifade edilen çevrenin dinamik boyutları, çevrenin organizasyona karşı olan tutumu ve tepkisiyle örtüşerek organizasyon çevresinin dokusunu oluşturduğunu göstermektedir (Naktiyok, 2000: 203).

Çalkantılı çevrede, organizasyon yapısı için ilişki kurmanın ve yürütülmesinin zor olduğu bir çevre ilişkisi olmasından dolayı unsurlararası bağıllığın aşırı düzeyde artış

gösterdiği ve değişikliklerin çok hızlı olduğu bir çevre olarak ifade edilmektedir (Ivanchevich, vd., 1983:38). Bu konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda, çalkantılı piyasalarda genellikle müşterilerin tercihleri ve beklentilerinde çevrenin heterojenliği tarafından belirlendiğini iddia edilmiştir. Örneğin oldukça çalkantılı piyasaların, potansiyel müşteriler üzerindeki etkisinin güçlü olacağına dayanmaktadır. Özellikle böyle bir çevrede müşteriyi yönlendirebilmek ve beklentilerini karşılayabilmek oldukça önemlidir. Bunun nedeni ise, bu tarz çevre koşullarında müşteri odaklı pazar yönelimi, pazar hakkındaki bilginin üretilmesi ve bu bilginin yaygınlaştırılmasıyla etkili olacağı söylenebilir (Gokus, 2015:189).

1.3.4. James Thompson Çalışması

James Thompson, organizasyon - çevre ilişkileriyle ilgili stratejilerini oluşturmak üzere durgun-değişken ve basit (homojen)- karmaşık (heterojen) olarak belirlediği iki varsayım oluşturmuştur (Peker, 1995: 54).

James Thompson'un organizasyon ve çevre ilişkisini açıklayan bu çalışmada, bir organizasyonun yapısının onu etkileyen çevre ve teknolojiye göre faaliyetlerini sürdürmesi gerektiği görüşü üzerinde durmuştur. Özellikle Thompson'a göre, yoğun bir teknolojinin var olduğu, organizasyon yapısı karmaşık, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu bir çevrede organizasyon yapısı biçimsel olmayan bir yapıda çok daha etkin olacaktır (Çalış ve Tokat, 2013:107).

Thompson(1967)'un organizasyon çevresi ile ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmasında, üç ayrı alt sistemden (teknik, yönetsel ve kurumsal) oluştuğunu ve bu sistemlerin özelliklerine göre ilgili olan çevre faktörlerinin farklılaştığını savunmuştur (Koçel, 2015: 368). Bu bağlamda, açık sistemleri ile (yani çevresiyle ilişki halinde olan sistemler) kapalı sistemlerden ayırmaktadır. Organizasyonların yapısal özellikleri ve sınırsal birimlerinin sayısı buldukları çevrelerinin bir yansıması olduğunu ortaya koymaktadır (Hüccetoğulları, 2018: 30). Bu sebeple kapalı sistemler ile organizasyonların teknik alt sistemlerini çevreden koruyarak daha verimli olacağı anlayışını desteklemektedir. Aynı zamanda Thompson'a göre çevre ile örgütün karşılıklı etkileşimde ve bağımlılıkta olması ancak çevrenin örgüt üzerinde sınırlı etkisinin olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla çevresel bağımlılığı ve belirsizliği azaltmak için iki şekilde yönetilmesi gereklidir (Çubukcu, 2018:179). Birincisi, içsel

uyarlamalar sayesinde örgütün çevreye uyumunun sağlanması, ikincisi ise, çevre ile etkileşim sağlama ve dışsal stratejilerdir.

1.3.5. Robert Duncan Çalışması

Organizasyon çevre ilişkisini açıklayan bir diğer çalışma ise, Robert Duncan'ın çalışmasıdır. Çalışma, çevrenin özelliklerini ve bu çevresel özelliklerini nasıl belirleneceğini ve aktif hale getirileceğini ortaya koyan bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Robert Duncan çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik çevre olarak boyutlamıştır. Basit çevrede, organizasyonda karar alanların ve söz sahibi olanların göz önüne alması gereken faktörlerin azlığı ve birbirine benzemesini açıklayan bir çevre yapısıdır. Diğer yandan, faktörlerin sayısının artması ve faktörlerin farklılıklarının artış göstermesi çevrenin basit yapısından karmaşık yapıya doğru bürünmesini ifade etmektedir (Koçel, 2015: 376).

Çevrenin statik-dinamik boyutunda ise, çevresel faktörlerinin zaman içindeki değişimini göstermektedir. Dolayısıyla statik çevre, organizasyonel faktörlerde bir değişiklik olmayan çevreyken, faktörlerin özelliği değişiklik gösteriyor ve yeni olarak birçok faktör ortaya çıkıyorsa bu çevre ise dinamik çevre olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 6: Karar Biriminde Çalışanlar Tarafından Algılanan Çevresel Belirsizlik ve Çevresel Boyutlar

	Basit	Karmaşık
Statik	Algılanan belirsizlik düşük	Algılanan belirsizlik kısmen düşük
Dinamik	Algılanan belirsizlik kısmen yüksek	Algılanan belirsizlik yüksek

Kaynak: Duncan, (1972: 20)

Tablo 6'da görüldüğü üzere, üçüncü bölmede yani basit-dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmeler, basit - statik çevrede faaliyet gösteren işletmelere kıyasla algılanan

belirsizlik kısmen daha yüksektir. Ayrıca statik – karmaşık çevrede, algılanan belirsizlik dinamik- karmaşık çevreye kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir.

İşletmeler organizasyonun kaynakları, yetenekler ve temel uzmanlıklarını oluşturan yönetsel kararları etkileyen belirsizlik, karmaşıklık ve örgütiçi çatışma olarak belirtilen üç çevre koşuluyla karakterize edilir. Şekil 5’de çevre koşullarının özellikleri belirtilmiştir. Öte yandan basit-durgun çevrede belirsizlik düşük olduğu için konteyner üreticileri, meşrubat şişeleri üretimi ve gıda işlemcileri gibi endüstriler bu çevrede faaliyet göstermektedir (Daft vd., 2010: 150). Aynı şekilde karmaşık- durgun çevrede ise, kısmen belirsizlik söz konusudur. Bu gibi çevrede ise, üniversiteler, cihaz üreticileri, kimya ve sigorta şirketleri gibi şirketler yer almaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu karmaşık-dinamik çevrede ise, bilgisayar ve telekomünikasyon firmaları, havacılık firmaları ve havayolları bu çevredeki kuruluşlara örnek verilebilir. Belirsizliğin düşük olduğu çevrede tahmin yöntemiyle çevresel yapı belirlenebilir. Örneğin, okul, sağlık hizmetleri veya sosyal hizmetler için gerekli koşulları belirlemek amacıyla doğum oranları gibi demografik veriler öncü göstergeler olarak kullanılabilir. Öte yandan dinamik bir çevrede ise, yöneticiler geçmişten ziyade gelecekteki çevreyle ilgili koşulları düşünmek önemli olduğu için bu çevrede senaryo planlaması analiz yöntemi kullanılabilir. (Johnson ve Scholes, 1999: 100-101).

Şekil 5: Kaynaklar, yetenekleri ve temel uzmanlık konusunda yönetsel kararlar etkileyen koşullar

Koşul —————→ **Belirsizlik**

Müşteri tercihleri ve rakiplerin genel ve endüstri çevresinin özellikleriyle ilgilidir.

Koşul —————→ **Karmaşıklık**

İşletmenin algıladığı çevrenin birbiriyle ilişkisiyle ilgilidir.

Koşul —————→ **Örgütiçi Çatışma**

Yönetim kararları veren ve bunlardan etkilenen kişiler arasındaki ilişkiyle ilgilidir.

Kaynak: Amit ve Schoemaker, (1993: 33)

Çevresel belirsizlik, gelecekteki olayların gerçekleşme ihtimali ile ilgili konularda ortaya çıkan durumları işaret etmektedir (Beugré vd., 2006: 54). Aynı zamanda çevresel belirsizliğin teknoloji, tüketici, rekabetçi ve kaynak belirsizliği olmak üzere dört türü vardır. Bu bağlamda kuruluşların başarıya ulaşabilme ve ayakta kalabilmesinde değişen tüketici beklentilerini, hızla değişen teknolojiyi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereken kaynakların doğru tahmin edebilmesi gereklidir.

Genel anlamda belirsiz çevre koşullarında, çevreyi anlamada dinamik yada karmaşıklık daha da fazladır. Diğer yandan basit yani daha dengeli çevre yapısında ise, çevrenin anlaşılması daha basit ve önemli değişiklikler meydana gelmez. Hammadde tedarikçileri basit ya da dengeli çevre durumuna örnek olabilir.

Parkinson ve Djilali (2015: 402) 'nin çalışmasında çevresel performans riskinin, çevresel kısıtların giderek daha katı hale geldiği yerlerde yani esnek çevre yapısının olmadığı şartlarda daha önemli hale geldiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden kabul edilebilir bir risk seviyesinin, organizasyonları çevresel performans riskine karşı koruyabileceğini savunmuştur.

Çevreyi anlama yaklaşımlarında dinamik çevrede ise, işletmeler yalnız geçmiş çevre koşullarını değil aynı zamanda gelecekteki çevre şartlarını da göz önüne almalıdır. Böylece strateji odaklı yöneticiler, geleceğe ilişkin tahminlerde bulunarak daha yenilikçi bir işletme yapısı oluşturabilir.

Karmaşık çevrede amaç, sadece karmaşıklığı azaltmaktır. Organizasyon, farklı bir problemle karşılaştığında her departman kendi çalışma çevresine odaklanmadan örgütsel düzeyde bu durumu işbirliği içerisinde basitleştirmesi gerekir (Dobson ve Starkey, 2002: 26). Diğer yandan karmaşık çevre koşullarında organizasyonların bu durumda çevresini anlama daha zordur. Bu çevre koşulu aynı zamanda dinamik çevreyle karşı karşıya kalmayı mecbur kılabilir.

İşletmeler birçok değişik şekilde çevre inceleme analizinde bulunabilir. Fahey ve King, (1977: 61-71)'e göre, düzensiz aralıklarla yapmış olduğu tarama sistemleri bunlardan ilkidir. Bazı sistemler, çevresel krizler ve enerji kıtlığı gibi durumlar beklediğinde normal olarak harekete geçer. Bu sistemlerin ara ara yada kısa sürede krize tepki olarak vurgu yapılması, işletmeleri gelecekte meydana gelebilecek çevre olaylarına çok az dikkat ettiği anlayışını ortaya çıkarmaktadır.

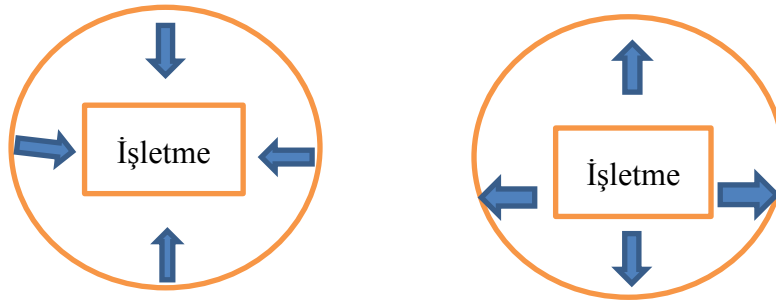
Düzenli tarama sistemleri, önemli çevresel bileşimler veya çevreyi düzenli olarak gözden geçirmeyi ifade eder. Bu sistemin odaklandığı nokta ise, ilk olarak geçmişe yöneliktir ancak çevre içinde meydana gelebilecek gelecek koşullarına yönelik bilgiler vermektedir. Devamlı tarama sistemleri ise, organizasyonel çevrenin bileşenlerini sürekli izlemektedir. Böyle bir tarama sistemi, kurulu bir organizasyon yapısı ve etkinliğini devam ettirir ve böyle bir tarama tamamlayabilmek için geçici bir organizasyon komitesi kurulmasını da gerektirmemektedir.

Baines (2001), yapmış olduğu çalışmada, dış rekabet ortamını etkileyen faktörlerin çevresel belirsizliği etkileyen faktörler olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, yüksek çevresel belirsizlik, dinamik ve karmaşık bir ortam tarafından sunulurken, düşük belirsizlik, yerel bir çevre tarafından sunulmaktadır (Dahlan vd., 2007: 85).

1.3. İşletme ile Çevresi Arasındaki İlişki

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla çevresiyle uyumlu olmak durumundadır. Bu bağlamda özellikle işletmelerin dış çevreye olan bağımlılığını etkileyen çevreye uyum sağlayan veya çevreyi değiştiren bir yapıda olması çevresiyle karşılıklı bağımlılığını göstermektedir.

Şekil 6: Uyumcul (Reaktif) ve Düzenleyici (Proaktif) Yaklaşımlar



Kaynak: Ülgen ve Mirze, (2013:80)

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişen çevre işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Özellikle hızlı değişimler ve karmaşık çevre dokusu işletmelerin iş yapmalarını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla dış çevredeki belirsizliklere karşı yöneticilerin proaktif ve reaktif davranış göstermeleri organizasyonların başarısını

ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletme ve çevresi incelendiğinde, çevreyi etkileme, çevreye uyum ve karşılıklı etkileşim olmak üzere 3 model işletme ve çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 100).

1.4.1. Çevreyi Etkileme Yaklaşımı

Çevreyi etkileme yaklaşımı, çevrenin işletmeye uyumu söz konusu olmakla birlikte işletmeler pazarlama politikalarıyla çevreyi etkilemesi söz konusu olan yaklaşımdır. En önemli özelliği, dış çevrede oldukça güçlü işletmeler için geçerli bir yaklaşım olmasıdır. Diğer yandan tekelleşmenin yasalarla önüne geçildiği ve serbest piyasa koşullarında bu modelin uygulanma ihtimali azalmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda, işletmeler yalnızca kendine ait özelliklerini dikkate alır ve çevreyi etkileyen yaklaşım sergilemektedir. Örneğin günümüzde yaşanan ilerlemeler sanayiye canlandırmıştır. Ancak işletmeler artık bugün faaliyetlerini gerçekleştirirken aynı zamanda çevreye yönelik verdiği zararı da en aza indirmelidir. Özellikle işletmelerin çevreyi etkilemesi açısından düşünüldüğünde doğayı, canlıları ve ilişki içinde bulunduğu tüm çevre üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.

1.4.2. Çevreye Uyum Yaklaşımı

Çevreye uyum yaklaşımı, işletme ve yönetim biliminde 1960'lerden sonra önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu durumda işletmelerin uzun dönemde devamlılığını sağlayabilmeleri ve varlığını sürdürebilmeleri ve başarısını sağlayabilmesi dış çevrenin işletmelerden beklediklerine cevap verebilmesi ve dinamik çevreye uyum sağlamasıyla mümkün olacağı ortaya çıkmıştır (Dalay, <http://ismaildalay.blogspot.com>). Dolayısıyla çevreye uyum sağlayamayan ve çevresel değişimleri öngöremeyen işletmelerin başarı şansı azalacaktır.

Bu konuda yapılmış birçok çalışma vardır. Bu çalışmalardan biri, firmaların çevresi ve kaynakları ile uyumlaştırması sonucu elde ettiği faydalarını ortaya koyan ve farklı kaynakların değerinin çevresel durumlara göre değiştiğini öne süren çalışmalardır. Örneğin dinamik ve belirsiz çevrede, teknolojik ve fiziksel kaynakların değerinin belirsiz hale geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan müşteri tercihlerinde veya rakiplerindeki hızlı değişimlerden dolayı yeni ürün gerekliliği bir öncekini eski yapabilir. Bunun tersine, finansal kaynakların likit ve esnek olma özelliğinden dolayı

yeni fırsatların ortaya çıkması organizasyonları hızla yeni girişimlere yöneltebilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005: 78-79).

1.4.3. Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı

İşletmeler çevresiyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu ve işletmelerin güçlü olduğu durumlarda ve pazarlama politikalarıyla birlikte çevresini etkilerken aynı zamanda dış çevrede meydana gelen değişimlerin işletmeyi etkilediği yaklaşımı açıklamaktadır. Bu konuda işletmelerin iç ve dış çevre ile etkileşimiyle ilgili yapılan çalışmalardan biri, Darcy vd., (2014: 400)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada, firmaların çevreye olan etkileşiminin rekabet avantajı konusunda katkı sağladığını ve bunun devamlılığı için rekabet avantajı sağlayan kaynaklarının tam olarak anlaşılmasının, sadece dış çevrenin değil, aynı zamanda bir firmanın iç çevresinin yani güçlü ve zayıf yönlerinin analizini gerektirdiğini ifade etmektedir.

1.4. İşletme ve İç Çevre Etkileşiminin Analizi

İşletmelerin iç çevresi, organizasyonun sınırları içerisindeki faktörleri içeren iç çevresidir. İç çevre unsurları işletmelerin çalışanları, amaç ve hedefleri, misyonu, örgüt kültürü ve yönetim tarzından oluşmaktadır (Çetin, 2014: 12). İşletmelerin iç çevre yapısı, işletmenin kendi içinde değerlendirme yaparak hata ve eksikliklerini düzeltebilme imkânı sunan içe dönük çabalar faaliyeti olarak açıklanabilir (Akgemici, 2013: 146). Diğer yandan bir kuruluşun dış ortamlarındaki değişikliklerle (örneğin döviz kuru, yeni teknoloji, yeni mevzuat veya diğer çevresel değişimler gibi) optimal iç organizasyonel koşullar zayıflatılabilir (Birken vd.,2017: 2) Bu yüzden etkin bir iç çevre analiziyle organizasyonun geleceği ve mevcut durumunu değerlendirilebilir.

İç çevre analizinde işletmeler şu bilgileri gözönüne almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 125).

- ✓ İşletmenin rekabet üstünlüğü yaratacak faaliyetlerinin ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- ✓ İşletmenin finansal performansının ve durumunun ortaya konulması,
- ✓ İşletme fonksiyonlarında durum belirlenmesi,
- ✓ İşletmenin kritik başarı faktörlerinin analiz edilmesi,
- ✓ İşletmenin örgüt yapısının analizi,

- ✓ Fonksiyonel analiz,
- ✓ İnsan kaynakları analizi,

İşletmeler iç çevre analizinde çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Organizasyonun iç çevresini etkileyen teknikler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: İç Çevre Analiz Teknikleri

ÖRGÜTSEL BAKIŞ AÇISI	PERSONEL BAKIŞ AÇISI
İletişim Ağı Örgüt Yapısı Başarının Kayıt Edilmesi Amaçların Hiyerarşisi Politika, Prosedür ve Kurallar Yönetim Takımlarının Yeteneği	Çalışan İlişkileri Eğitim Programları
PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI	ÜRETİM BAKIŞ AÇISI
Pazar Bölümlendirme Üretim Stratejisi Fiyatlandırma Stratejisi Tanıtım Stratejisi Dağıtım Stratejisi	Teknolojinin Kullanımı Araştırma ve Geliştirme Hammadde Satın Alma
FİNANSAL BAKIŞ AÇISI	
Likitide Kârlılık Aktivite Yatırım Fırsatları	

Kaynak: Certo ve Peter, (1991: 46)

Bu teknikler, işletmelerin iç çevresinin etkinliğinin analizinde oldukça önemlidir. Örneğin eğitim programları sayesinde insan kaynakları biriminin etkinliği sayesinde

başarıyla gerçekleştirilebilir. İşbaşında yapılacak personel eğitimleri (yönetici gözetiminde eğitim gibi) personelin gelişiminde ve eğitiminde kritik noktadır. Çünkü personelin gelişimiyle organizasyonda hedef ve beklentileri karşılanmış dolayısıyla motivasyonu yüksek ve kendi kendini yönlendirebilen ve başarı odaklı bireylerin yer almasına sebep olabilir. Bu da organizasyonun hem mevcut hem de gelecekteki başarısında iç paydaşlarından biri olan personelin yetiştirilmesi ve eğitilmesi önem kazanmaktadır.

İşletme ve iç çevresiyle ilgili olarak yapılan çalışmalardan, Silineviča (2011: 218)'in çalışmasında elde ettiği sonuçlardan biri, işletmenin iç çevresinden kaynaklı engelleyici faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörler ise, işletmenin mevcut varlıklarının eksikliği, proje yönetimi becerilerinin eksikliği, stratejik yönetim becerilerinin eksikliği, stratejik düşünce bilincinin ve bunun liderlerdeki eksikliği ve dış ortamdaki değişikliklerin izlenmesiyle sağlanacak stratejik yönetim fırsatlarının farkında olmaması ve iç çevrede işletmenin bu değişikliklere cevap verme konusundaki yetersizliği olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin iç çevre analizinin potansiyel sonucu, örgütsel yapı ve kültürde mevcut olan güçlü ve zayıf yanları olarak açıklanmaktadır.

1.5. İşletme ve Dış Çevre Etkileşiminin Analizi

İşletmeler dış çevresiyle etkileşimli olarak, hem çevresinden girdilerle etkilenir hem de dış çevresini etkileyerek dinamik bir yapı oluşturmaktadır. İşletmelerin çevre analizi, hem iç çevre hem de genel dış çevresinin işletmelere sundukları fırsat ve tehditleri araştırma, yorumlama ve inceleme süreci olarak ifade edilmektedir (Glueck, 1980: 48).

İşletmelerin dış çevre analizi yapılırken üç farklı çevre tanımlaması söz konusu olabilir (Albanese, 1998: 144–145):

- **Gerçek Dış Çevre:** İşletmelerin iç çevresi dışındaki diğer faktörleri oluşturan çevresi olarak ifade edilebilir. Sosyal ve kültürel çevre, rakipler, müşteriler, tedarikçiler, devlet düzenlemeleri, teknolojik çevre gibi faktörler dış çevreyi içerir. İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve strateji ve politikalarını başarıya ulaşabilmesi için bu çevreyle etkileşim içerisinde olması işletmeler için çok önemlidir.

- **Algılanan Dış Çevre:** İşletmelerin dış çevre analizinde, dış çevrede meydana gelecek fırsatlar ve tehditler işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri çoğu zaman dış çevrede meydana gelebilecek bu durumları farklı algılayabilir. Dolayısıyla bu noktada en önemli husus, işletmelerin başarısını devam ettirebilmesi için dış çevrenin doğru ve net bir şekilde algılanmasıdır.
- **Karar Alanı ya da Uygulama Çevresi:** İşletmeler çoğu zaman gerçek yada algılanan çevrenin tamamına yönelik faaliyette bulunamayabilir. Böyle bir durumda yöneticilerin seçtiği ve faaliyetlerini, amaçlarını ve stratejilerini uygulayacağı alanı ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticiler öncelik verdikleri ve önemsedikleri çevre faktörleri içinde faaliyette bulunurlar.

İşletme ile çevre analizinde, sektör/iş çevresinden oluşan iç çevre analizinden ve genel/uzak çevre analizinden oluşan dış çevreden oluşmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 122). İşletmenin dış çevresinin analizinde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, uluslararası bir işletme ise, hem bulunduğu sektör hem de küresel çevrenin analiziyle dış çevrenin sunmuş olduğu fırsat ve tehditleri anlama, yorumlayabilme ve incelenmesi söz konusudur. Bu bağlamda işletmelerinin dış çevre analizinde şu hususları dikkate alarak analiz yapılmalıdır (Dinçer, 2004: 75) :

- İşletmeler, ekonomik, sosyo-kültürel, politik-hukuki, teknolojik ve doğal çevreyi aralarındaki karşılıklı etkileşimi göz önüne alarak bir bütün olarak değerlendirmelidir.
- Dış çevreyle ilgili değerlendirmelerde analiz süreci işletmeler tarafından sistematik ve devamlı olarak yapılmalı ve böylece her durumda değişen çevreye karşı hazırlıklı olunmalıdır.
- Dış çevrenin ve geleceğin belirsizliği, çevrenin karmaşıklığı- basitliği, dinamik veya durgunluğu karşısında işletmeler gereken eylem planlamaları yaparak alternatif olabilecek durumlara karşı esnek yapılı olmalıdır ve bu değişen durumlara karşısında stratejiler geliştirebilmelidir.

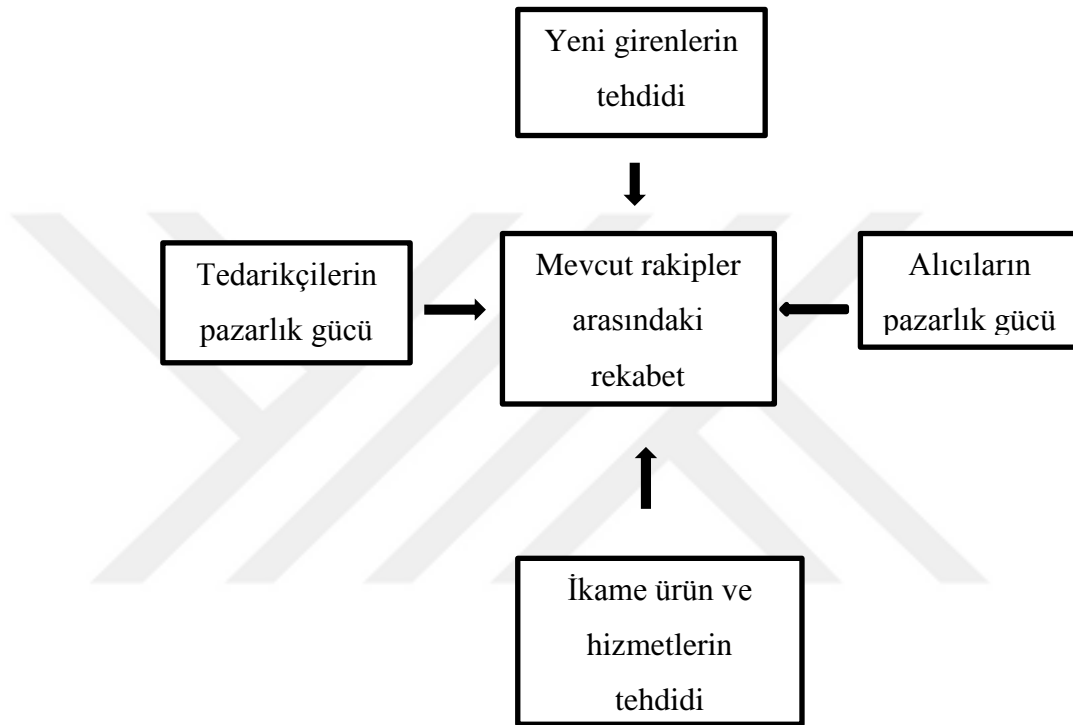
- Dış çevre analizi işletmeler tarafından karar verme sisteminin doğal bir parçası olarak görülebilmelidir. Böylece analiz sürecinde işletme için hayati öneme sahip bilgilerin toplanarak, gözden geçirilmesi ve yorumlanarak bu bilgiler ışığında gelecek tahminlerinin yapılması önemlidir.
- Dış çevre analizinde işletmenin şuan ki mevcut durumunun yanısıra gelecekteki yapısı analiz edilmektedir. Analizde en kritik nokta, işletmenin şuan ki mevcut durumunu ortaya koyması başarısında yeterli olacaktır, ayrıca gelecekte karşılaşılabileceği durumlara karşısında tahminler yaparak dolayısıyla beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olacak ve etkileneceği faktörleri kontrol altına alabilme ihtimali artacaktır. Bu durum işletmenin sürekliliğinde önemli bir kıstastır.
- Dış çevrenin dinamik yapısıyla ilgili kritik görünüşler belirtilmelidir.
- Dış çevrenin analizinde kritik önem sahip ön belirtileri dikkate alarak ve buna uygun olarak seçeceği en uygun tahmin yöntemlerini kullanarak gereken düzeyde tahminler yapabilmelidir.
- Tahminler planlamanın öncülleri olarak ortaya konularak sürecin içine alınmalıdır. İşletmelerin dış çevre analizinde tepe yönetiminin önemli sorumlulukları vardır.

Özellikle stratejik kararlarının alınmasında ve işletmenin varlığının devam ettirebilmesinde dış çevre analizi önemli role sahip olacaktır. Bu sebeple, işletmenin yapısına göre örneğin tek mamül piyasa arz eden bir işletmede tüm sorumluluk işletmenin tepe yönetimindedir. Ancak mamül çeşitliği arttıkça ve işletmelerin faaliyet alanları genişledikçe sorumluluk diğer sadece üst yönetimde kalmayıp diğer birim yöneticileriyle paylaşılmaktadır.

Günümüzde birçok örneği görülen krizin fırsata çevirebildiği durumda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağladığı söylenebilir. Güçlü yönler, bir işletmenin en başarılı yeteneğini ifade etmektedir. Örneğin, kaliteli üretim ya da teknolojik üstünlük gibi durumlar bir işletmenin güçlü yanını oluşturabilir. Zayıf yanlar ise, işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyen durumları ifade etmektedir. Örneğin teknolojik yetersizlik ya da başarısız bir yönetim yapısı organizasyonun zayıf özelliğini

vurgulamaktadır. Bunun yanında, Porter'ın 5 güç modeli de çevrenin açıklanmasında kullanılan bir diğer önemli analizdir. Porter'a göre, rekabetçi dünyada hangi organizasyon olursa olsun mevcut olan ve örgüt üzerinde rol oynayan güç faktörlerinin kuruluşların rekabetçi konumlarını etkileyen beş temel değişkeni olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda Şekil 7'de Porter'ın beş güç modeli gösterilmiştir.

Şekil 7: Michael E. Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Robson, (1997: 36-37).

Porter'ın modelinde, rakipler arasındaki rekabet gücünde rekabetin yüksek olduğu zaman kâr düşük olmaya eğilimlidir. Bu nedenle rekabet arasında, endüstrinin büyümesi, yüksek sabit maliyetler, ürün farklılıkları, rakiplerin çeşitliliği, kurumsal çıkarlar gibi faktörler katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan, yeni girenlerin tehdit gücünde, bu tehdide karşı engellerin yüksekliği ve bunların üstesinden gelme kararlılığı sektörün kârlılığını etkileyecektir. Bu yüzden hükümet politikaları, mutlak maliyet avantajları, dağıtım kanallarına ulaşım, ölçek ekonomileri, marka sadakati gibi unsurlar bu güçte etkilidir.

İkame ürün ve hizmetlerin tehdidinde, bu tehdit, fiyatlar yüksek olduğu zaman müşterilerin daha kolay değişebileceği için güvenli kâr marjıdüşüktür. Bu nedenle nispi

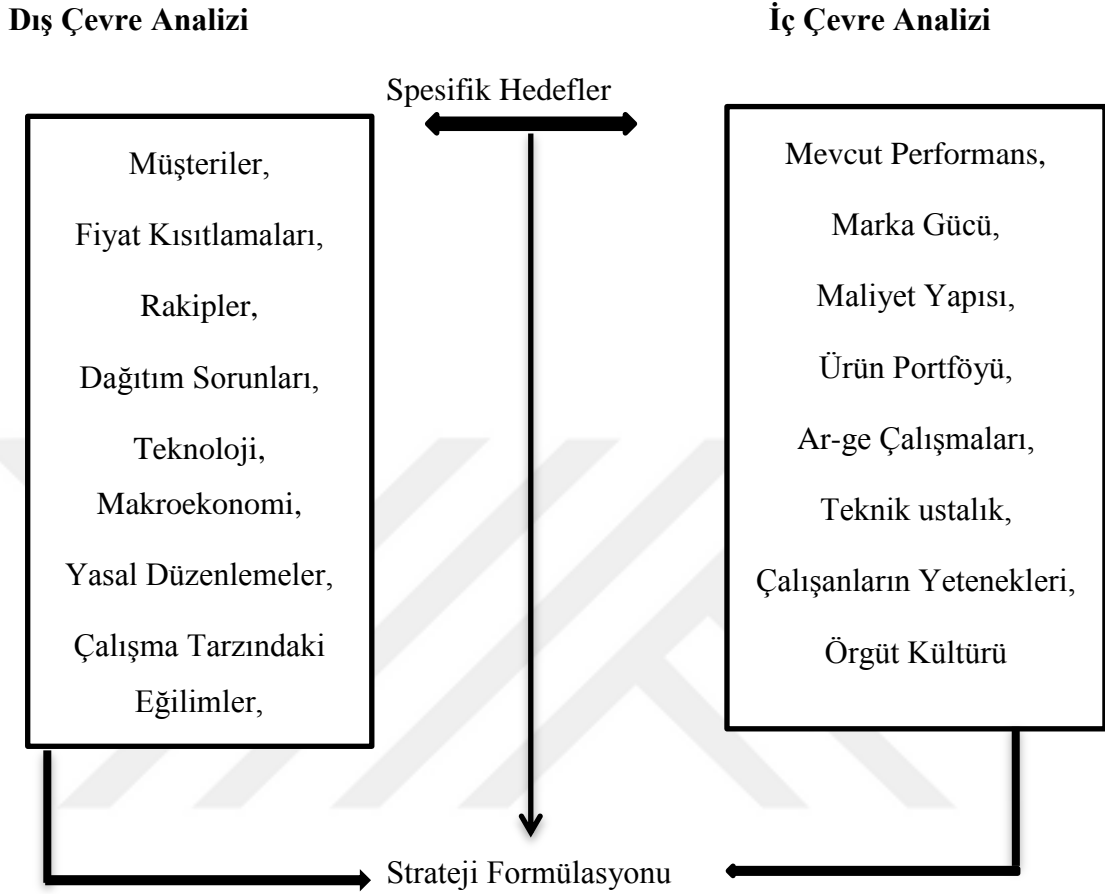
fiyat ve ikame performanslar, müşteriler için değişim maliyetleri gibi unsurlar etkili olacaktır. Alıcıların pazarlık gücü ise, öncelikli olarak fiyat hassasiyetine ve pazarlık kaldıraçlarına bağlıdır. Tedarikçilerin pazarlık gücü, kuruluşun süreci ender bulunan bir hammaddeye ihtiyaç duyduğunda girdilerin ve konuların farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu güç, tedarikçilerin yoğunlaşması, yedek malzemelerin kullanılabilirliği, ürünün maliyete veya farklılaştırmaya etkisi gibi faktörlerde etkili olacaktır.

Khachian vd., (2013: 310)' a göre, organizasyonların bugün giderek daha dinamik ve değişen bir çevre ile karşı karşıya kaldığını ve işgücü, teknoloji, durgunluk, rekabet, sosyal faaliyetler, dünya politikası gibi çevresel faktörlere göre organizasyonların kendilerini ayarlamak zorunda kaldığını ortaya koymaktadır. Öte yandan organizasyonların yapısı, iç çevreden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu bağlamda organizasyonun yapısı, prosedürleri, amaçları ve politikalarının belirlenmesi konusunda çevre ne kadar belirgin olursa okadar daha tahmin edilebilir ve doğru kararlar verilebilir. Aynı zamanda McKinsey 7s modelinde belirtildiği üzere, bir işletmenin stratejisi, yapısı, sistemi, personeli, tarzı, yeteneği ve organizasyondaki paylaşılan değerleri o işletmenin etkinliğini etkileyen önemli iç faktörler olarak ifade edilebilir (Nejad vd., 2015: 44).

Claudiu vd., (2011: 732)'e göre, bir organizasyonda iç çevrenin araştırılmasında, organizasyon kaynaklarıyla ilgili tüm sorulara cevap vermeli, tüm kaynak yönetimi sorunlarını çözmeli ve pazarlama stratejisinin oluşturulmasında ilk adımı temsil etmelidir. Bütün bu bileşenler bir “değer zinciri” oluşturduğunu, dış işletme çevresinde ise, işletmenin heterojen yapısı, şirketin kendi kaynakları ile eşleştirilmiş dışsal bir ağ ve karmaşık bir yapıyı oluşturan faktör setinden oluştuğunu ileri sürmüştür. İşletmelerde değer zinciri analizi, şirketin kaynakları ve rekabetçi konumu arasındaki bağlantısını açıklamaktadır ve bu bileşenlerin kârlılığa nasıl katkıda bulunduğunu incelemektedir (Porter, 1985: 121).

Genel anlamda, işletmelerin iç ve dış çevre analizini Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8: İşletmenin İç ve Dış Çevre Analizi



Kaynak: Luecke, (2008: 4)

Şekil 8’de, fırsatlar organizasyonun faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve işletmenin sermaye olarak elde edebileceği eğilimleri ifade etmektedir. Bugün fırsatı kâra dönüştürebilen işletmeler yenilik yapabilmekte ve kazançlı çıkmaktadır. Tehditler, işletmeleri dış çevrede önemli ölçüde etkileyen bir diğer faktördür. Örneğin risk ve belirsizlik işletmeleri için günümüzde büyük ölçüde tehdit edici unsurdur. Bunun sebebi kontrol edemediği çevre ve kendi kontrolünün dışındaki olaylarla ilgili olmasıdır. Öte yandan riski fırsata çevirerek işletmeler yapacağı faaliyetlerle de kârlılığını artırılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

2.1. Yöneticilik ve Liderlik

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla politika ve stratejilerinin belirlenmesi, örgüt içindeki tüm çalışanların katılımın sağlanması ve üretim faktörlerini biraraya getirerek organizasyonun başarıya ulaştırılması yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biridir. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle yönetici ve lider kavramları tanımlanarak, yönetici ve lider arasındaki farklılıklar açıklanmış, daha sonra liderlik tarzları ve kuramları anlatılmıştır.

2.1.1. Yönetici ve Lider Kavramı

Bilimin doğuşundan itibaren her alanda yaşanan gelişmeler yönetim bilimlerinin deortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda 19.yüzyıl'dan itibaren yönetim bilimiliteratüre girmiş ve yıllar itibariyle gelişme göstermiştir. Yaşanan bütün bu gelişmeler ışığında yönetim bilimi ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır. Yönetim kavramı, işletmenin etkili ve verimli bir biçimde amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yöneltme (yürütme), koordinasyon ve kontrol işlevlerini yerine getirilmesini ifade etmektedir (Mucuk, 2008: 129). Koçel (2011: 62)'e göre ise yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapabilmek olarak açıklanmaktadır. Organizasyonlar geleceğini etkileyecek etkili kararlar alan ve uzun dönemde organizasyonu başarısını sürdürebilecek ve sorumluluk alabilecek "yöneticilere" ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda işletmeler için son derece önemli kaynaklardan yönetici kavramıyla ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır.

Yönetici kavramı, kâr ve zararı başkasına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek mal ve hizmet üretimi için bunların plânlaması, örgütlemesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Kıngır ve Şahin, 2005: 400). Bugün küreselleşen dünyada değişimlere hızlı cevap verebilmek ve karşılayabilmek, dış çevre koşullarının getirdiği zorluklara karşı organizasyonel politika ve stratejileri belirleyebilmek ve ürün ve hizmetlerin müşterinin isteği ve beklentisini karşılayacak şekilde sunulmasını sağlayabilmek etkin bir yöneticinin işlevleri arasında sayılabilir. Özellikle 21. yüzyılda geleneksel yönetim anlayışı yerine işletmelerin

büyümesi, faaliyetlerinin artması ve karmaşık hale gelmesi yönetici ile işletme sahipliğini birbirinden ayırmış ve yönetim kavramı şuan ki yapısına ulaşmıştır.

Diğer yandan, organizasyonun iç ve dış koşullarını göz önüne alarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması yöneticilerin başarısında oldukça önemlidir. Bu bilgiler ışığında yönetim işlevinin etkili olabilmesi için yöneticinin organizasyon içindeki rol ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmesi, astlarını ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi, motive edebilmesi ve organizasyon politika ve prosedürlerini benimsenmesini sağlayabilmelidir. Bütün bu kişisel ve organizasyonel özellikler sayesinde yöneticiler, pozitif örgüt kültürünün de yaratılmasına ve paydaşlar tarafından benimsenmesine öncülük edecektir. Organizasyonları etkili ve verimli çalışabilmesi uzun dönemde hem kârlılığında hem de sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Diğer yandan örgüt paydaşları içinde iç çevreyi oluşturan ve işletmelerin bel kemiği ve kilit unsuru olan çalışanlar/işgörenlerin organizasyonlar için önemi yadsınamaz. Bu sebeple, başkalarını etkileyebilmek, onları cesaretlendirebilmek ve yönlendirebilmenin yanısıra çalışanların yönetime katılması, güven ortamının yaratılması, dürüstlük ve saygı gibi konuların örgüt içinde empoze edilmesi işletmelerin geleceği için de son derece önemli bir hâl almaktadır. Bu sebeple liderler organizasyonların geleceği için vizyonbelirleme ve uygulama işini sürdüren kişiler olarak ortaya çıkmaktadır. Literatür de liderlik kavramıyla da ilgili olarak oldukça fazla tanım yapılmıştır. 21.yüzyıl toplumunda liderlik oluşumu gözlenmektedir. Liderlik kavramı, tarihsel kalıplardan çok istek, umut, özgürlük, bilgelik, anlamlılık ve yenilik konularına dayanmaktadır (Adler, 2015: 48).

Liderlik kavramı, bilgi paylaşımı, açık iletişim, güven ortamı yaratmayı ve sürdürmeyi ifade etmektedir (Potocki ve Brocato, 1995: 404). Bir başka tanıma göre ise, başkalarının faaliyetine yol göstererek koordinasyonu ve düzeni sağlayan ve bireyleri yönlendiren liderler, aynı zamanda astların performanslarını değerlendirerek gelişimlerini izlemesi ve bireyleri bu konuda motive etmesi diğer yandan organizasyon içindeki görev ve sorumlulukları belirleyerek ve onları izlemesi, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında başarılı çözüm yollarını sunması ve görevlerin yerine getirilmesinde uygun insani teknik kaynakları temin ederek ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik yapabilmek liderlik kavramının en genel ifadesi olarak açıklanabilir (Bernardin ve Russell,1998:153).

2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Literatürde liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirine yakın kavramlar olarak kullanılmasına karşın liderleri yöneticilerden farklı kılan birtakım özellikleri vardır. Liderler, göreve yada işe odaklı olmakla birlikte duygusallık, alçakgönüllü olma ve fedakârlık gibi sahip olduğu özelliklerle bireyler arasındaki ilişkileri daha da güçlü kıldığı söylenebilir (Sertoğlu, 2010: 22). Organizasyonun vizyonu, amaçları ve hedefleri, örgütün önceliklerini ve politika ve standartları belirler ve bunların devamlılığını sağlamak amacıyla gerekli önlemleri alır ve uyumlaştırır (Sarioğlu-Uğur ve Uğur, 2014: 131). Diğer yandan yöneticilerin tipik özellikleri olarak, organizasyonun plânlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını organizasyonun geleceği ve amaçlarını yerine getirebilme konusunda birarada uyumlaştırması, biryandan da astlara organizasyon içindeki görevlerin gerektirdiği rol ve sorumlulukları verebilme, aynı zamanda örgütsel yapıyı oluşturma ve özellikle zorlu küresel ekonomik durumlarda, insan sermayesindeki tüm harcamaları ve yatırımları dikkate almak zorundadır (Němečková, 2017: 695). Ancak günümüzde örgütler için kritik unsur olan çalışanlar yani insan kaynağının etkin verimli çalışabilmesi için yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu sebeple günümüzün şartlarına bağlı olarak, organizasyon yapılarının değişimi ve dönüşümü rekabet yarışında ayakta kalabilmelerinin tek yoludur. Bu bağlamda belirsizliği yüksek ve hızlı değişen çevresel şartlara adaptasyonu sağlayabilen ve yeniliklere uyum sağlayabilen ve bir firmada değer yaratmak ve bunu sürdürülebilirliğini sağlamak liderliği anahtarıdır (Galloway vd., 2015: 685).

Liderlik ve yönetici arasındaki farklılıklar Koçel (2011: 573:574)'e göre ise şu şekilde sıralanmıştır.

- “İşleri doğru yapan kişi” yöneticidir, liderlik ise “doğru işler yapan” kişilerdir.
- Yöneticiliğin gerçekleşmesi formal bir organizasyon yapısında olur, liderlik ise informal örgüt içerisinde oluşabilir.
- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıyken, liderlik bireyleri etkileme ve harekete geçirebilme, cesaretlendirme işidir.

- Organizasyon içinde amaçlara ulaştıracak iş ve görevlerin yerine getirilmesi yöneticinin görev ve sorumluluğundayken, liderlik ise bu işlerin ve hedeflerin belirlenmesiyle alakalıdır.
- Yöneticiler örgüt içinde yasal mevkisine verilmiş olan yetki ve yaptırım hakkı ile bireyleri etkilerken, liderlikte ise, sahip olduğu kişilik özellikleri, davranışları, insanlara vermiş olduğu güven, vizyon ve ilham ile insanları etkiler.
- Görev tanımları yöneticilere verilmiştir; ancak liderlikte görev tanımları yoktur.
- Yöneticilik, organizasyonel hedeflere ulaşmayken, liderlik değişim, dönüşüm ve inovasyon işidir.
- Eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan işler yöneticilerin yaptıkları işlerdir; liderlik ise, bireyleri istekleri doğrultusunda davranışa yönlendirme, bireylere ulaşabilecekleri hedefler doğrultusunda sevk edebilme yani sanat yönü ağır basan iştir.
- Yöneticilik, işletmelerin iç yapısı ve dinamiklerine odaklanırken, liderlik ise, işletmenin dış çevresi ve dinamiklerine odaklanmaktadır.
- Bu farklılıkların yanı sıra her yönetici bir lider olamaz, ancak liderler aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerini etkin olarak yerine getirebilir.

Bu bağlamda lider olabilmek organizasyonlar içinde uzun dönemde ortaya çıkabilen bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte liderler hem organizasyon iç hemde dış çevre koşullarını gözönüne alarak şu şekilde etkili bir liderlik süreci oluşturulabilir (Landy ve Conte, 2010: 582-583):

- Liderler, organizasyonun amaçları, stratejileri ve öncelikleriyle ilgili olarak ortak fikirbirliğine varıp bu fikrin devamlılığının sağlanması konusunda yol gösterici olmalıdır.
- Çalışanlar arasında güven, saygı ve işbirliğini teşvik ederek örgütsel etkinliği sağlayabilmelidir.

- Liderler, örgütsel etkinliği, organizasyon içinde herhangi bir problemle karşılaşıldığı zaman özellikle işe ve amaçlara bağlılığı artırarak sağlamalıdır.
- Liderler, grup üyelerinin yaratıcılıklarının geliştirilmesine, yenilikçi olabilmeleri ve öğrenerek gelişmesine imkan sunmalıdır.
- Grup üyeleriyle özdeşleşmeyi teşvik eden kişilerdir.
- Liderler, gruplar arasındaki faaliyetlerin koordinasyonun sağlanmasına yardım eder.
- Örgüt üyelerinin yeteneklerinin ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olarak, ileride liderlik sorumluluklarına hazırlayarak geliştirir.
- Liderler, çalışanları destekleyerek ve onları cesaretlendirerek gerekli kaynakları onlara sunar.
- Liderler, örgüt içerisinde tüm örgüt üyeleri arasında adalet, etik ve ahlâki ilkeleri destekleyerek örgütsel yapıyı güçlendirmektedir.

Liderlik özellikleri doğuştan gelebileceği gibi (ses tonu, boy gibi) öğrenekte geliştirebileceği dolayısıyla çeşitli vasıflara sahip olan kişiler de lider olabilir. Sonuçta yöneticilik strateji, organizasyon ve koordinasyonla ilgilidir.

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar özellikle ekonomi, yönetim, karar verme ve iletişim gibi alanlarda insan davranışını yansıtan birçok yönden etkilemiştir (Delić vd., 2017: 65).

Liderlik, çalışanların iş performanslarının risk unsurlarını ele alan temel unsurları belirten ve onların deneyim kazanarak organizasyon için stratejiler geliştirmelerini sağlayan bir kavramdır (Haas,2017: 5). Liderler finans, pazarlama, beşeri sermayeyi yönetebilmeli ve çalışanlarla etkin iletişim kurabilmelidir.

Armstrong (2009: 4)'e göre liderlik, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi amacıyla insanlara yol gösteren, vizyon oluşturan ve onları motive ederek örgütsel bağlılıklarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka tanıma göre liderlik kavramı,örgütsel hedeflere ulaşmak için gruplar arasındaki etkileşimi ve bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Fiaz vd.,2017: 144).

Curral vd.,(2016: 1) çalışmalarında yapmış olduğu tanıma göre liderlik, bir bireyin başkaları üzerindeki güç ve etki kazandırarak merkezi bir denetim şekli olarak kabul edilmektedir.

Dubrin (2004)'nin çalışmasında ise liderlik, başkalarıyla iletişim kurarak organizasyonel hedeflere ulaşma olarak tanımlanmış aynı şekilde Bass (1990) ise, liderliği organizasyon üyelerinin beklentileri, algıları ve durumlarıyla arasında uyumlu bir işbirliğini ifade etmektedir (Masekove Proches, 2013: 5665).

Limsila ve Ogunlana (2008: 165)' ya göre ise liderlik, bir grubun hedeflerini ve hedeflere ulaşabilme konusunda grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgüt üyelerine organizasyon hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için diğer üyeleri etkileme süreci liderlik olarak ifade edilebilir (Martin ve Fellenz, 2010: 196).

Bu tanımların ortak noktası olarak liderlik, eğitici (koçluk), motive edici veya ilham verici, yönlendiren ve destekleyen yada başkalarına rehberlik eden iletişim (sözel ve sözel olmayan) sürecidir (Ramchunder ve Martins, 2014:2).Liderlik yetenekleri yazarlar tarafından liderin sahip olduğu beş fiziksel özelliğiyle(enerji, dış görünüş ve boy gibi), dördünün liderin zekâ ve yetenekleriyle ilgili olan özellikler, onaltısı kişilik özellikleriyle (uyum yeteneği, saldırganlık, coşkulu olma ve özgüven gibi), altısı görev odaklı özellikleriyle (başarıyı yönlendirme, süreklilik ve girişim gibi) ve dokuzu ise liderin sosyal özellikleriyle (yardımseverlik, kişilerarası ilişkiler ve yönetim kabiliyeti gibi) ilgili olduğu ortaya konulmuştur (Koontz vd., 1984: 508).

Modern organizasyonlarda aşırı rekabetçi ve hızlı değişen iş ortamında çalışanların devamlı geliştirilmesi ve eğitimi ihtiyaçlarının karşılanması yanında ürün ve hizmetlerinin ve iş süreçlerinin kalıcı olarak geliştirilme ihtiyacı doğmaktadır. Örneğin liderlikle ilgili yapılan bir çalışmada, uygun bir liderlik tarzıyla yönetilen işletmelerde organizasyonun kârlılığı ile işgörenler/izleyicilerin memnuniyeti arasında pozitif korelasyon ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Ivanov, vd., 2018: 66).

Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış ve insanlar, araçlar, etkiler ve amaç boyutu olmak üzere 4 liderlik boyutu olduğu ortaya çıkmıştır (Kesting vd., 2015: 23-24).

- *İnsan boyutu*: Liderlik doğası gereği, liderler ve izleyicileri arasında mantıksal bir ayırım yapılmasını gerektiren birey ötesi bir kavramdır. Bu farklılık, açık yada örtülü ve geçici veya kalıcı olabilir ancak bu olmadan liderlik anlamsızdır.
- *Araç boyutu*: Liderlik izleyicilerini etkilemek ya da yönlendirmek için yürüttüğü belirli faaliyetler sonucunda oluşabilir. Bu araçlar güçlendirici, koçluk, mentorluk, rehberlik ve hatta yetki verme gibi faaliyetleri içermektedir.
- *Etki boyutu*: Liderlik izleyicilerde belli bir etkiyi uyandırmalıdır. Bu etki, heyecan veya bağlılık, üstü kapalı ifade edilen görüşler, rasyonel ödüllergibi faktörlerle görülebilir. Ayrıca etkinin derecesi bireyler açısından farklı şekilde algılanmasına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.
- *Amaç boyutu*: Liderlik sonuçta belirli etkilerle ilişkilendirilmektedir. Bu amaçlar, geleceğe ilişkin vizyonlar olabilir ancak bunlar çok somut hedefler olabilir. Her iki durumda da, bir yöne işaret etmektedir. Bu boyutta liderlik, her zaman yenilik hedefine yönelik belirlediği amaçlar açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu boyutlar, farklı liderlik tarzlarını şekillendirmektedir, özellikle de sahip oldukları etkileri ve sundukları hedefler farklı olacaktır.

Liderlik araştırmacıları ve uygulayıcıları, örgütlerde izleyicilere ilham veren ve değişim yaratmalarını sağlayan liderliğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadırlar (Webb, 2009: 19). Güven, liderliğin temelinde yer alan önemli bir öğedir (Maxwell, 2011: 53). Ancak her liderin liderlik yaparken örgüt içerisinde farklı özellikler taşımaktadır. Bazı durumlarda örneğin kriz ortamları gibi hızlı kararlar alınması gerektiren durumlarda daha reaktif davranış göstermesi liderlerin başarısında önemli olacaktır. Diğer yandan çevresel şartlarının durgun olduğu zamanlarda ise organizasyon sorunlarının çözümünde katılmalı bir liderlik davranışı görülebilir. Böyle bir durumda liderin liderlik yaparken göstereceği özellikler farklılaşacaktır.

Etkili liderlik, işbirliği, dayanışma, çatışma yönetimi, paylaşılan vizyon/hedef, yetkilendirme, güçlendirme, yenilikler, mesleki savunma, geliştirilmiş bireysel bilgi,

güven ve kişisel güç sağlar (Brown vd., 2014:36). Bu bağlamda zekâ, kararlı olma, dürüstlük, doğruluk, cesaret, ileriye görebilme (proaktiflik), vizyon sahibi olma gibi kişisel özelliklersahip olması gereken özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Liderler organizasyon yapısı gereğince farklı davranışlar gösterebilir. Bu davranış şekli şu şekilde ifade edilebilir (Karp, 2006: 4-5):

- Değişime uğrayan bir kurumun doğasında, en iyi ilişki ve iletişim ağları olduğu ileri sürülebilir. Bu iletişim ağında insanlar, örgütün davranışını ve kimliğini yansıtan iletişimlebirbirlerini etkilemektedir. Dolayısıyla etkin liderlik bu iletişim ağını iyi yönetebilmekle mümkün olabilir.
- Karmaşık yapı davranışı sergileyen örgütler, bir anlamda belirleyici ve düzenlidir. Sadece karmaşık değildir ancak dinamiktir ve geleneksel yönetim kontrol ve güç mekanizmaları tarafından tahmin edilmesi zor ve mikro yönetim söz konusu olduğundan liderler geleneksel yaklaşımlar dışında yaratıcı ve proaktif yaklaşım göstermelidir.

Liderlik konusuyla ilgili günümüze değin birçok yazar ve araştırmacı tarafından pekçok çalışma yapılmıştır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan, Strang ve Kuhnert (2009)'ın çalışmasında liderlik performansının kişilikten daha iyi bir gösterge olduğunu ve deneyimlerindenkendi alanlarında daha yetenekli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Cope vd., 2011: 274).

Bir başka çalışmadaise, liderliğin organizasyonlarda liderlikle ilgili en uygun yeteneklere sahip bireylerden oluşabileceğini savunmuştur (Fitzsimons vd., 2011: 315). Diğer yandan liderliğin bireyin taşıdığı özelliklerin aksine, görevleri yerine getirebilme becerisiyle ilgili olduğu ve birçok kişinin bu görevlerle ilgili olarak farklı roller üstlenebileceği öneren çalışmalardaliteratürde yer almaktadır (Benne ve Sheats,1948: 41). Sonuçta hem kendi hem de astlarının beklentilerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilmek, farklı yetenekleri nerede ve ne zaman kullanılmasını gerektiğini bilen duyarlı ve esnekliğe sahip olabilmek etkin liderlerin özelliklerini ortaya koymaktadır (Ertürk,2000:151).

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla taşıdığı sorumluluklar organizasyonun etkinliği konusunda oldukça önemlidir. Her organizasyonda liderin

tarzı organizasyonun başarısında oldukça etkilidir. Liderlik yaklaşımları organizasyonlarda liderin özellikleri, davranışları ve duruma göre farklılık göstermektedir. Genel anlamda liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımını olmak üzere 3 ayrı kategoride açıklanmaktadır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

1900'lü yılların başlarında araştırmacılar ve bilimadamları liderleri izleyicilerinden farklılaştıran belirli özellikler araştırmışlar ve liderlik araştırmaları içerisinde günümüzde de geleneksel yaklaşım ya da özellikler yaklaşımı olarak bilinen liderin temel özelliklerini konu alan yaklaşım ortaya çıkmıştır. 19. ve 20.yüzyıl başlarında *great man* (büyük adam) bakış açısı, liderlerin fiziksel ve kişisel özelliklerinin diğerlerinden ayırdığı ve dolayısıyla liderlerin doğuştan getirdiği özellikleriyle lider oldukları fikri yer almıştır (Day ve Antonakis, 2012: 7). Ancak bu düşünce, özellikler teorisinin çıkışıyla yani liderin doğuştan getirdiği yada sonradan kazandığı özelliklerinin değil, önemli olan liderin liderlik olmayanlarla olan farklılıkları olduğu anlayışına bırakmıştır. Diğer yandan liderlerin fiziksel özellik, kişilik ve yeteneklerinin lider olmayanlarla (astlar gibi) karşılaştırarak arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak özellikler yaklaşımının ortaya çıkışındaki bir diğer sebebi oluşturmaktadır (Yukl, 1989: 174). Özellikler yaklaşımının odak noktası, liderlerin başarısında liderin sahip olduğu özelliklerin etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin, 2014: 139). Özellikler yaklaşımında liderlik özellikleri kapsamında iki temel soruya cevap aranmaktadır. İlki, "hangi özellikler liderleri diğer insanlardan ayırır?", ikinci soru ise, bu farklılıkların büyüklüğü ya da etkisi nedir?, ilk soruyla ilgili olarak, liderleri genel olarak demografik özellikleriyle (yaş, cinsiyet, eğitim gibi) ilgili olmaktadır. İkinci soruyla ilgili olarak ise, görev yetkinliği (zekâ, duyarlılık gibi) yada kişilerarası özellikler (uyumluluk, dışadönüklülük gibi) ile ilgili özellikleri ortaya koymaktadır (Derue vd., 2011: 12).

Liderlerin liderlik yaparken göstermiş oldukları özelliklerle ilgili birden fazla çalışma, liderin özellikleri ya da becerilerin uzmanlık özellikleri olduğunu göstermektedir. Bu özellikler içerisinde liderin sahip olduğu güç, cinsiyet, yaş ve görünüş gibi fiziksel özelliklerin yanında sahip olduğu düşünsel özellikler (zekâ, bilgi, yetenek gibi) ve duygusal özellikler (güven, başarı odaklılık, sevme gibi), sosyal özellikler (dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kişilerarası etkili iletişim kurabilme gibi) ve kişilik

özellikleri (doğruluk, dürüstlük, açıksözlü olma, sorumluluk gibi) oluşturmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009:4).

Liderlikte özellikler yaklaşımında ortaya konulan çalışmalardan biri, Tead (1935) yılında yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada, liderlerinbelli başlı özellikler taşıdığı bu özelliklerin; fiziksel ve motivasyonla ilgili olan enerji, yönlendirme ve hedef duygusunun yani vizyonu, arkadaşlık, arzu, dürüstlük, şefkat, teknik kabiliyet, kararlı olma, zekâ, öğretme becerisi ve inanç duygusu olarak belirlemiştir (Şahin, 2012: 145). Kirkpatrick ve Locke (1991: 49)'in yapmış oldukları çalışmada ise, liderlerin genel anlamda, sahip oldukları bir işi başarma azmi, tutku, enerji, kararlılık ve inisiyatif özellikleri gibi motivasyonel; doğruluk ve dürüstlük, özgüven (duygusal kontrol), bilişsel kabiliyet ve mesleki bilgi olmak üzere kişisel birtakım özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Cowley (1928:144) yapmış olduğu çalışmasında ise, genellikle liderin sahip olduğu özellikleri sayesinde etkin liderlik yeteneğini ortaya koyabileceğini savunmuştur. Öte yandan liderlik konusuyla ilgilenen birçok araştırmacı özellikler teorisinin etkisinin azaldığını ve lider üzerinde başka faktörler daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalardan birisi, Zaccaro vd., (1991:308)'nin yaptığı çalışmadır. Araştırmacılar liderin özellikler yaklaşımın ortaya çıkışını genellikle liderlik kuramcıları tarafından daha az değer içerdiği görüşünü savunmuştur. Genel olarak liderin sahip oldukları ortak özellikleri ortaya koyan araştırmalarda elde edilen özellikler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Özellikler Teorisiyle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı İsteği	Zekâ	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israrlı	Erkeklik	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Baskın (dominant)	Dürüstlük
Sorumluluk	Baskın(dominant)	İnisiyatif		Öz güven
İnisiyatif	Dışadönük	Öz güven		Bilişsel Yetenek
Israrlı	Tutuculuk	Sorumluluk		Meslek Bilgisi
Öz güven		İşbirlikçi		
Beşeri İlişkilerde Ustalık		Hoşgörülü		
		Etkileme		
		Beşeri İlişkilerde Ustalık		

Kaynak: Northouse, (2001: 18)

Tablo 8’de, özellikler teorisine göre liderler için belirlenen özelliklerde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, örneğin ‘beşeri ilişkilerde ustalık’ bazı çalışmalarda yer

alırken, diğerlerinde bu özelliğe rastlanılmamıştır. Dolayısıyla her liderde aynı özellik taşınmasını beklemek doğru bir düşünce olmayacaktır.

Özellikler yaklaşımında liderin organizasyondaki etkinliği sağlayabilmesinde ve başarısında sahip olduğu özellikleri olduğu görüşü savunulur. Ancak bu konudaki görüşler çeşitli araştırmacılar tarafından bazı noktalarda eleştiriler getirilmiş ve liderin başarısında sadece sahip oldukları özelliklerin yetersiz kaldığı görüşü ortaya konulmuştur. Bu eleştirilerden biri, liderlerin içinde bulunduğu koşulları göz önüne almadan grup üyelerinin özellikleri ve beklentilerinin karşılanması, diğer yandan grup içerisinde liderin kişisel ve bireysel özellikleri dışında daha güçlü özellikler taşıyan kişilerin bulunmasına karşın lider olarak ortaya çıkmaması ve liderin sadece kişisel özelliklerinin organizasyonun etkinliğinde ve liderin başarısında yetersiz kalması sayılabilir (Robbins, 1998:349).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımının temelinde liderin sahip olduğu özellikler yer almaktadır. Ancak bu yaklaşıma getirilen eleştiriler liderin başarısında sadece sahip olduğu özelliklerin yeterli olmadığı bunun yanı sıra liderin gösterdiği davranışlarıyla ilgilidir. Davranışsal yaklaşımlarının temelinde, organizasyonda liderin iş yaparken gösterdikleri davranışları yani liderin “ne yaptığı” ile ilgilidir. Bu bağlamda liderin organizasyonda plânlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme, denetim şekli, karar alma, yetki devredip devretmemesi, haberleşme, motivasyon, amaçları belirleme, liderin astları ile iletişimi gibi fonksiyonları yerine getirirken gösterdiği davranışları liderin etkinliğini ortaya koyduğu ve ayrıca astları ve organizasyonun koşullarının da liderin gösterdiği davranış şeklinin de önemini vurgulamaktadır (Şimşek vd., 2001:172). Liderlikte davranışsal yaklaşımlarda özellikler yaklaşımın aksine doğuştan gelen özellikleri ya da yetenekleri aranmadığı yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu sebeple davranışsal yaklaşımların ortaya çıkmasında birçok çalışma yön vermiştir. Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton ‘un Yönetimsel Izgara modeli, McGregor’ın X ve Y modelive Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı bu çalışmaların başlıcalarıdır (Tengilimoğlu, 2005:4).

2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Liderin davranışsal yaklaşımı ortaya koyan çalışmalardan ilki 1945 yılında Ohio-State Üniversitesine bağlı İş Araştırmaları bürosu tarafından yapılan çalışmalardır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere liderlik bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak belirlenmiş ve liderlik davranışları anlayış (bireyi dikkate alma) ve yapıyı harekete geçirme (işe yönelik olma) üzere iki boyutta tanımlanmıştır (Paksoy, 2002:171).

Anlayış (bireyi dikkate alma) boyutu, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, arkadaşlık ve dostluk ilişkisi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Liderler, astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye ve onlarla yüksek kalitede kişiler arası ilişkiye odaklanmaktadır (Jones ve George, 2007: 365).

Yapıyı dikkate alma boyutunda ise lider, işleri ve görevleri plânlayarak örgütlenmeyi ortaya koymaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Ayrıca liderler, organizasyonel amaçlara ulaşabilmek için astlarının ve kendi rol ve sorumluluklarını belirleyerek, etkin bir iletişim ağı sayesinde iş yapma usullerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak iyi bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedeflemektedir (Hitt vd., 2011: 273). Ohio State çalışmaları sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Işık,2014: 25):

- İlk olarak, liderlerin kişiye önem veren davranışı arttıkça, organizasyon yapısı içerisindeki örgüt kültürü açısından çalışanların işe devam süreleri artmış ve personel devir hızı azalmaya başlamıştır.
- İkinci olarak, liderlerin göreve yönelik davranışları arttıkça izleyicilerinin iş performansı artacaktır.

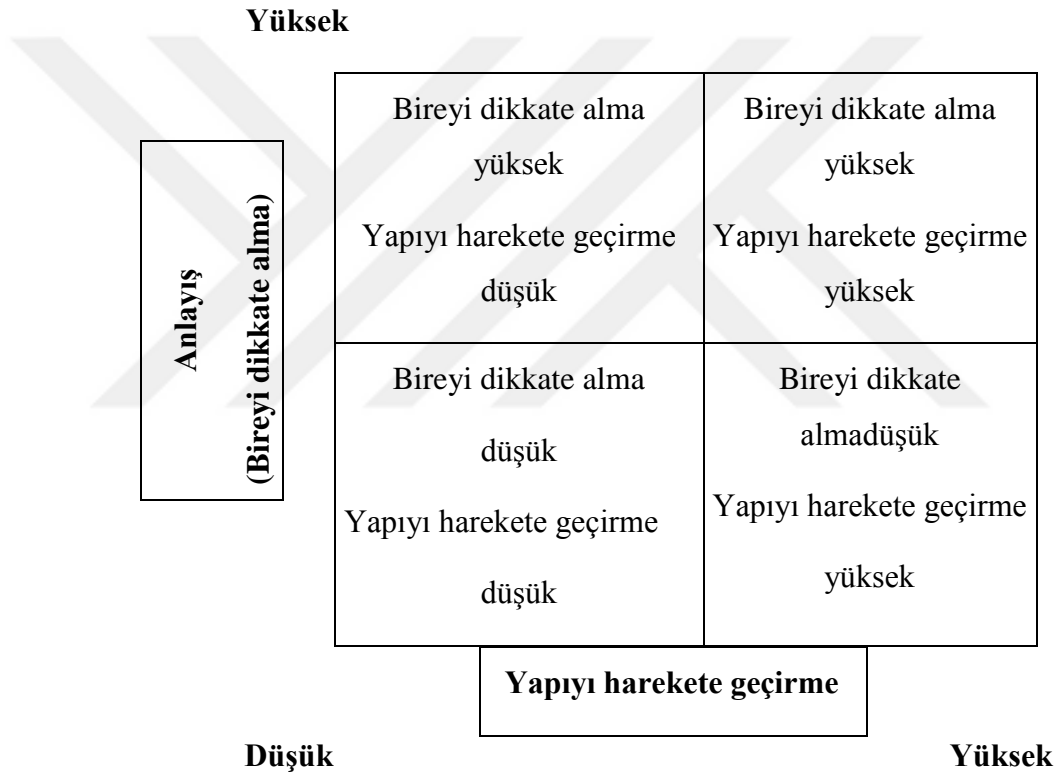
Kişiyi dikkate alan liderler en genel ifadeyle şu özellikler taşıdığı söylenebilir (Reitz, 1977:512-513):

- Astlarının bireysel sorunlarının çözülmesinde yardım eden,
- Astlarının önerilerini harekete geçiren,
- Astlarına eşit davranan,
- Astlarına destek olan liderlerdir. Kişiyi yönelik davranış gösteren liderler için insan ilişkileri oldukça önemlidir. Aynı zamanda kişiye dikkate alan liderler astları tarafından sevilir ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilen

liderler olduğu için görevin ya da işin yerine getirilmesi ikinci planda kalmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:55).

Diğer yandan, işe yani görev eğilimli liderler ise, kişiye yönelimleri düşüktür. Bu sebeple organizasyon içinde işin yapılması ve tamamlanması konusunda ayrıca astlara işin gerekliliği konusunda yeterli bilgiyi sunarak iş verimliliğini arttırmaya yönelik davranışlar önem kazanacaktır. Bu bağlamda Ohio State Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu 'anlayış' (bireyi dikkate alma) ve 'yapıyı harekete geçirme' olmak üzere iki davranış tarzı Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9: Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı



Kaynak: Bedelan,(1989: 430)

Şekil 9'da da görüldüğü üzere, liderlerin gösterdikleri davranış tarzları değişebilmektedir. Bu farklılıklar liderin organizasyonel amaçları gerçekleştirirken astları yönlendirebilme davranışlarına göre değişiklik gösterecektir. Örneğin, ikinci bölmede hem bireyi dikkate alma hem de yapıyı harekete geçirme boyutunun ise yüksek olması, organizasyon yapısında liderin bireylerle olan ilişkilerinde etkili olduğu ve birey

olarak kişilere ve işe önem verdiğini gösterirken; dördüncü bölmede ise liderin bireylere daha az önem verdiği ve ilgi gösterdiği ancak liderin organizasyonun amaçları doğrultusunda işe ağırlık veren bir davranış tarzı olduğu söylenebilir.

Ohio liderlik çalışmalarının ortaya koyduğu en genel sonuçlar şu şekilde ifade edilmektedir (Alkın, 2006: 59-60):

- Organizasyonlarda gruplar daha az otoriter lider tarafından yönetilmek istiyorsa yapıyı bireyi dikkate alan liderlik davranışı gruplar üzerinde etkili olacaktır.
- Yapılacak işin önemli olduğu zamanlarda (zaman baskısı, işin detaylı şekilde düzenlenmiş olması yani karmaşık bir iş ağına sahip olmak gibi) bireye dikkat eden liderlik tarzı başarılı olması zordur. Bu nedenle işe yönelik liderlik davranışı daha etkili olacaktır.
- Otokratik liderlik davranışının olduğu organizasyonlarda çalışanların üstleriyle olan iletişimleri zayıftır.
- Astlar ile üstler arasındaki ilişki ve iletişim fazla ise, çalışanlar liderden daha fazla ilgi ve anlayış beklentisi içinde olacaktır.
- Liderin kişileri önemseyen ve dikkate alan davranışları arttıkça astların moral ve motivasyonları yükselecek ve bu sayede personel devir hızı ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır.
- Liderin yapıyı dikkate alan davranışları arttıkça ise, bireylerin organizasyondaki işe yönelik olarak performansları artış gösterecektir.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi'nde 1947 'de yapılan liderlik araştırması, etkili liderlerin davranışları ile etkisiz liderler davranışlarını karşılaştırmaktadır (Leftwich, 2001: 35). Bu araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

İş odaklı (iş merkezli) liderler, iş ve görevlerin yerine getirilmesi ve işle ilgili metotların yerine getirilmesinin organizasyonun başarısı için gerekli olduğunu destekleyen kişilerdir. Üretimde etkinliği elde etmek, işe yönelik olarak programları düzenlemek ve düşük maliyeti sağlayabilmeye karşın, bireylerin ihtiyaç ve beklentileriyle birey odaklı

liderlere kıyasla daha az ilgilidirler (Daft, 2008: 496). Ayrıca iş odaklı liderler, işlerin yerine getirilmesinde çalışmaların performanslarını değerlendirdikleri için bazı durumlarda cezalandırıcı davranışlar gösterebilirler (Şimşek vd., 2011: 255).

Birey odaklı liderler, kişiler arasındaki ilişkileri dikkate alarak, çalışanların gereksinimlerine önem veren, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine odaklanan dolayısıyla organizasyon yapısı içinde performans ve etkinliğin sağlanmasında etkili olan liderlerdir. Özellikle, organizasyon içinde çalışanlarıyla ilişkileri üzerine odaklanan liderler olduğundan araç-gereç ve iş standartları gibi işe yönelik durumlarla ilgilenmezler (Zel, 2006: 129).

Bu liderlik davranışı araştırmasında liderler, ya iş merkezli yada kişi merkezli olarak tanımlanabilir ancak her iki davranışı ifade etmez. Bu sebeple, birey merkezli liderler daha çok astlarının bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenen, çalışanların tatmin olmasını ve örgüt içindeki üretkenliğin artmasını sağlayabilen liderlerdir, iş merkezli liderler ise, görev amaçlarını ve görevle ilgili işler konusunda astlarını yönlendiren kişilerdir.

Ohio State Üniversite'nin yaptığı liderlik çalışmalarında kişiyi merkezli ve iş merkezli liderlik tarzlarının anlayış ve yapıyı harekete geçirme boyutlarının etkinliğini ortaya koymasına karşılık, Michigan Üniversitesi çalışmaları ise, liderin bir tür liderlik kullanıldığı ve çalışanların yetkinliğine bağlı olarak liderlik tarzının değişmediğini ortaya koymaktadır (Hughes, 2005: 29). Yani Michigan Üniversitesi liderlik davranışlarında liderlikte hem iş odaklı hem de birey odaklı liderlik tarzını ortaya koymak mümkün değilken, Ohio State Üniversitesi liderlik tarzlarında ise liderler aynı anda farklı davranış tarzları (anlayış / yapıyı harekete geçirme) gösterebilmektedir.

İşin yapısal olarak belirlenemediği durumlarda işe dönük liderler daha başarılıyken, bunun yanı sıra işlerin yolunda gittiği durumlarda ise kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olduğu sonucu Michigan Üniversitesi sonuçlarını ortaya koymaktadır (Erdoğan,1991: 337).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

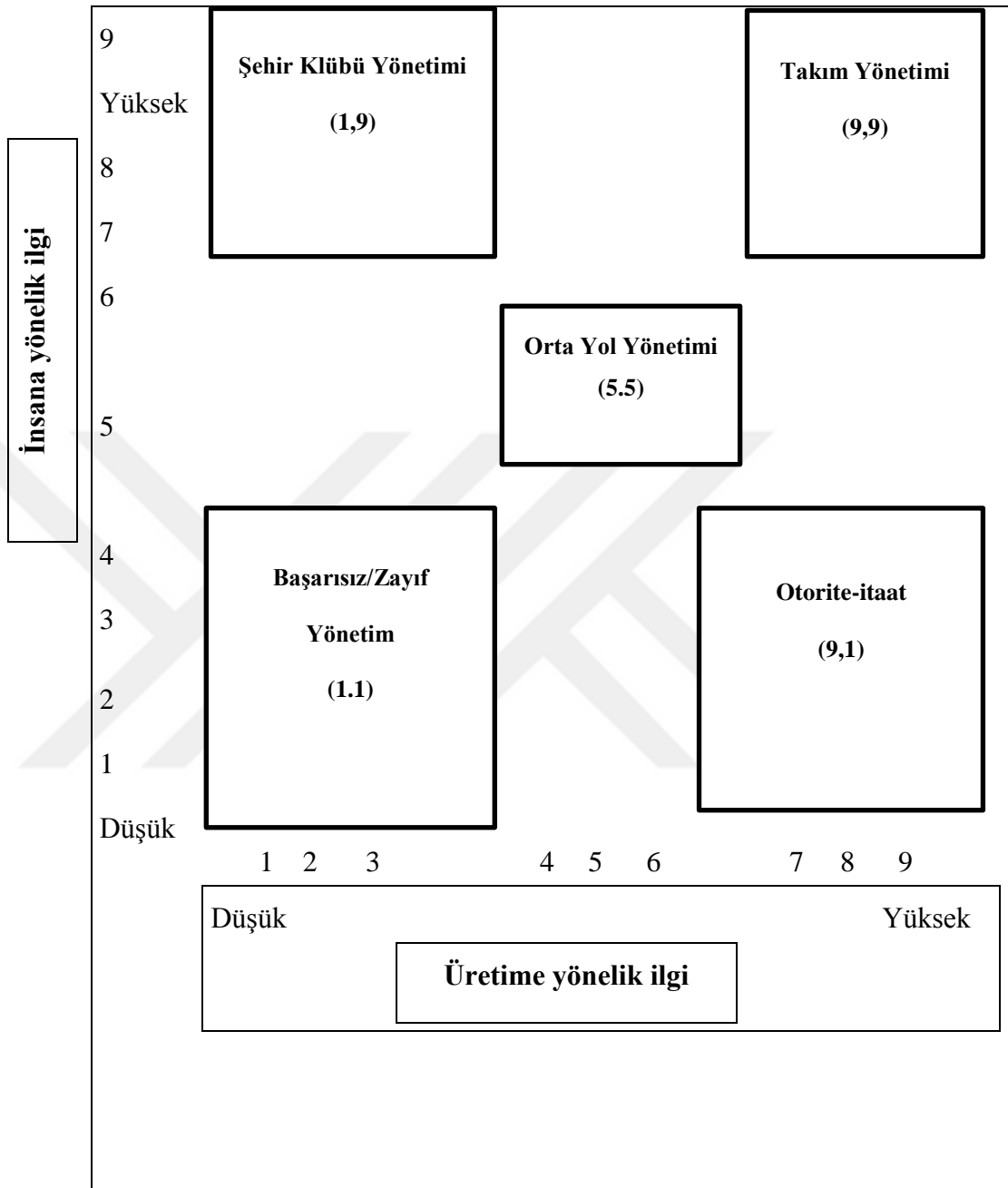
Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisi, hem görev hem de insani meseleleri hedefleyen liderlik davranışını vurgulayan popüler bir

yaklaşımıdır (Blake ve Mouton,1985: 10-11). Teorinin temeli, yönetimsel rolün iki yaklaşım arasındaki zıtlıktır.

Bu rollerden ilki üretime yönelik ilgi ikincisi ise, insana yönelik ilgidir (Bryman, 1986:72).Blake ve Mouton, her iki yaklaşımının da etkili yönetimin temel bileşenleri olduğuna ve her birinin dokuz noktalı bir ölçek olarak kavramsallaştırıldığına dolayısıyla yönetim davranışının seksen bir olası kombinasyonunu üreteceğine inanmaktadır. Yönetimsel ızgara modeli Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak:Mishra, vd.,(2015: 1321)

Şekil 10'da Blake ve Mouton'un çalışmasında yönetim ızgarası modeli bir ile dokuz arasında bir düzlemde çizer ve bunları çeyreklere ayırır (Bryman, 1986: 76).Modelde yönetim matrisi, insanı yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgiyi beş temel kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler şunlardır (Aalateeg, 2017: 39):

- **Başarısız/Zayıf Yönetim (1.1):** her iki boyuttaki (insan ve üretime yönelik ilgi) düşük puanlar ile ifade edilir. Bu durum çatışmaların muhtemel olduğu bir yaklaşımı içermektedir. Lider insanlarla düşük katılım ve az düzeyde iletişim sağlamaktadır. Lider bu tarzda, hem grubun ihtiyaçlarını dikkate almak açısından zayıftır hem de üretime yönelik olarak taşıdığı sorumlulukları başarma konusunda başarısızdır.
- **Şehir Klübü Yönetimi (1.9):** düşük üretim ilgisi, yüksek insan ilgisi vardır. Bu kategoride vurgulanan uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde dostluk ilişkilerini sürdürmektedir. Bu liderlik tarzında, çalışanların istekleri, memnuniyetleri ve mutluluğu ilk plandadır. Bundan dolayı üretime ilgi düşük ancak bireye yönelik ilgi yüksektir.
- **Orta Yol Yönetim (5.5):** liderin hem insan hem de üretime yönelik ilgisi vardır. Bu liderlik tarzında lider, hem çalışanların mutluluğu ve tatmini sağlamaya yönelik olarak çalışnlara yönelik ilgisinin olduğu hem de işin başarısının sağlanmasına yönelik olarak dengede tutmaya çalışan liderlik tarzını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2007: 500).
- **Otorite-İtaat Yönetim(9.1):** liderin üretime yinelik olarak ilgisi yüksek ancak bireye yönelik ilgi düşük olan yönetim tarzını ifade etmektedir. Liderler, işin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik liderin ilgisi vardır. Ancak bireye yönelik, bireyle olan ilişkiler zayıftır. Lider örgütsel amaçlara ulaşabilmek konusunda verimliliği ve üretkenliği en yüksek seviyeye ulaştırana kadar işyeri koşullarını düzenleyebilmelidir. Böyle bir liderlik tarzında, insanı ikinci bir plâna iten, insanı makinenin bir parçası olarak görülen klasik yönetim algısı yaygın anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla otokratik bir liderlik tarzı bu davranışı yansıtmaktadır.
- **Takım yönetimi (9.9):** hem insana hem de üretim için yüksek derecede bir ilgiyi teşvik etmektedir. İzleyiciler işin planlanması ve yürütülmesi ile ilgilenir. Bu liderlik tarzında, örgütsel amaçların başarılması ve kendisini örgüte adayın ve yaptığı işin anlamlı geldiği çalışanlarla birlikte bu bağlılık ve istekleriyle organizasyonun etkin ve verimli bir şekilde başarıya ulaşmasında etkili olacaktır. Bu sayede hem örgütsel adanmışlık ve bağlılıkları yüksek çalışanların olması hem de yönetim olarak kişilere önem ve saygı göstererek onlarla

karşılıklı ilişkileri güçlendiren ve böyle bir çalışma ortamının oluşmasına yol açacaktır.

2.3.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması

Harvard üniversitesi araştırmalarının liderlikle ilgili olarak sosyo-duygusal lider ve iş lideri olmak üzere iki boyut açısından ortaya çıkmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu araştırmalarda ön plana çıkan sosyo-duygusal liderler, grubun sosyal özellikleriyle ilgilenen, rahat, huzurlu ve mutlu çalışması yönünde destek veren lider davranışı gösterirken, iş lideri tarzı davranış sergileyen liderlerde ise, işin başarıyla yapılabilmesi konusunda yönlendirici, iş bitirici, katı ve öneriler sunan bir davranış sergilemektedir. Bu çalışmada da, diğer çalışmalarda (Ohio ve Michigan üniversiteleri çalışmaları) olduğu gibi iki boyut üzerinde odaklanılmış ve iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürüldüğü görüşü hâkim olmuştur (Alkın, 2006: 71).

2.3.2.5. Douglas McGregor'un X-Y Kuramı

Douglas McGregor'ın X ve Y teorisi hakkındaki düşüncelerini, 1957 yılında "Girişimin İnsan Tarafı" adlı makalesinde ilk kez vurgulamış ve 1960 yılında da aynı başlıkta kitabında konuyu genişletmiştir (Lawter, 2015: 84). Organizasyonlarda insan davranışlarıyla ilgili temel varsayımlarından bazılarını sorgulayarak yöneticiler içinastlarına emir vermek ve onları kontrol etmek yerine, tam potansiyellerine ulaşmalarında onlara yardımcı olması gerektiği konusundayeni bir yol göstermiştir (Kopelman vd., 2008: 255).

X teorisinin ifade ettiği nokta, insanların iş için doğal bir hoşnutsuzluğa sahip olduğu, çalışanların yeterli çaba göstermesi için zorlanması gerektiği ve çok az hırslı oldukları üzerine odaklanır. Y teorisinde ise, eğer bireyler hedeflere bağlı, sorumluluk aldığı ve kabul ettiği, büyük olasılıkla daha fazla hayal gücü, yaratıcılık, yetenek, yaratıcılığını kullanabilen bireyler için iş yapmanın doğal bir eylem olduğu, kendini yönetmeyi ve kendi kendini kontrol edeceğini varsaymaktadır (Stead, 1972:391).

X teorisi yöneticileri, emir komuta zincirini, ödül yada cezalandırma motivasyon tekniklerini ve katı olarak tanımlanan davranış parametresinin yanısıra astlarının davranışlarının yakın gözetimini vurgulamaktadır. Y teorisi yöneticileri ise,

denetledikleri kişilerin kendileri gibi iş ile ilgili sorunlara çözüm bulmaya ve çalışma becerisine sahip olduklarını varsaymaktadır (Bobic ve Davis, 2003: 244-245).

Mr Gregor'un X teorisi birçok noktada işlevsel görülmemiştir çünkü bu yaklaşımın temeli yanlış ve geçersiz varsayımlara dayanmaktadır. Dolayısıyla Y teorisinin ortaya çıkmasının nedeni olarak görüldüğü söylenebilir (Halepota, 2005: 16).

Y teorisine göre lider, çalışanlara sorumluluk veren, çalışanlarına karşı pozitif ve olumlu bir yaklaşımı vardır. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler X teorisi anlayışına sahip olan liderlere kıyasla güçlüdür. Öte yandan Y teorisi anlayışında liderler, çalışanlarını destekleyen, katılımcı ve içsel ödüllere (takdir etme, kişisel başarı hissi gibi) motivasyonlarının artırılmasına önem veren davranış sergilemektedir (Lussier ve Achua, 2010: 49).

Teori Y, katılımcı yönetim ya da başka herhangi bir yönetim türü anlamına gelmez. Yani sadece kurumun içinde bulunduğu koşulların uygun olması halinde insanların temelde neye benzedikleri ve ne tür bir örgütsel davranış sergiledikleri ile ilgili bir açıklamayı ifade etmektedir (Highhouse, 2011: 106).

Mc Gregor'un teorisi nispeten eski olmasına rağmen hâla liderlik ve örgütsel metodolojileri açıklamakta kullanılan bir yaklaşımdır. Bu konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda, y teorisine karşı olumlu bir görüş ortaya koyarken, bazı araştırmacılar ise, X teorisinin olumlu yönlerini vurgular ve Y teorisini tüm bireylerin aynı şekilde yaratıcı olmak istediğini varsayan ve insanların motivasyonlarını eksikliği konusu üzerine eleştirilerde bulunan yaklaşımı ortaya koymaktadır (Larsson vd., 2007: 1150).

2.3.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli

Etkin ve etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal unsurların ne olabileceği ve bunları inceleyen araştırmacılarda yöneticilerin davranışlarını bir uçta –istismarcı otokratik- (sistem 1), yardımsever otokratik (sistem 2), katılımcı (sistem 3) ve diğer uçta –demokratik- (demokratik) olarak gruplayan bir yaklaşım Rensis Likert tarafından ortaya koyulmuştur (Koçel, 2007: 175). Likert'in Sistem 4 modeli Tablo 9 da gösterilmiştir.

Tablo 9: Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
İstismarcı Otokratik	Yardımsöver otokratik	Danışmacı	Katılımcı
<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanlar alınan kararlara uyar. - Karar verme süreçlerinde çalışanları dışarıda bırakır. - Organizasyonun asıl görevi,işin tamamlanmasıdır. -Takım çalışması yoktur. 	<ul style="list-style-type: none"> -Karar vermede yukarıdan aşağıya yaklaşım -Tehdit ve korkudan ziyade ödüllerle motivasyon vardır. -Yukarı doğru bilgi hareketliliği vardır ancak bu yönetimi mutlu eden şeylerle sınırlıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> -Karar verme sürecine bir derecede katılım -Çalışanların fikirleri belli bir dereceye kadar memnuniyetle karşılanır. -Üst düzey yönetimin yetkisi,büyük karar verme derecesini gösterir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetim astlarına tam güven gösterir. -Karar verme süreçlerine yüksek derecede katılım vardır. -Takım çalışması teşvik edilir. -Bireysel yetenek terfi ettirilir. -Bireysel sorumluluk, takımın ve bireysel başarıların özel olarak tanımlanması açısından önemlidir.

Kaynak: Khumalo,(2015: 39)

Likert'in sistem 1 ve sistem 4 modeli iki uçta yer almaktadır. Model, Sistem 1'de organizasyonların en az etkili ve verimsiz olma eğilimi gösterirken, sistem 4'te ise örgütleri çok etkili ve üretken olma eğiliminde olduğunu açıklamaktadır. Sistem 4 tarzını gösteren liderlikte, organizasyonlarda açık iletişimin olduğu, karşılıklı güven ortamının sağlandığı ve katılımcı yönetimin hâkim olduğu demokratik bir liderlik anlayışını ortaya koymaktadır (Üngüren, 2008: 887-888). Likert'in sistem 1 modelinde ise, otoriter, görev odaklı ve biçimsel bir yönetim biçimini yani sistemin bir ucunu temsil ederken, ilişki odaklı ve ekip çalışmasına önem veren yönetim tarzını ortaya koyan Sistem 4 ise bir diğer ucu temsil etmektedir. Sistem 2 ve Sisten 3 ise, bu iki uç

arasındaki orta noktayı ifade etmektedir. Sistem 4 yapısı, Likert'e göre bir organizasyon yapısında yüksek verimlilik ve devamlılık sağladığı anlayışını ortaya koymaktadır (Uygur, 2007: 55).

Likert en uygun ve ideal bir organizasyon yapısını Sistem 4 yapısına uygun olarak oluşturulması gerektiği konusuna vurgu yapmış ve "insani organizasyon" oluşturabilmek amacıyla belli başlı unsurların organizasyon kültüründe yer alması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu unsurlar şunlardır (Kaplan, 2007: 24):

- Katılımcı yönetim /takım çalışması, çalışanları kararlara katılmasının sağlanması
- Ödüllendirmeye ve takdir edilmeye dayalı motivasyon,
- İletişimin yatay yönlü olması,
- Güven unsurudur.

Likert, bu modelde kuruluşların daha düşük bir sistemden Sistem 4'e yavaş ve etkin olarak geçiş yapmaları için büyük özen göstermeleri gerektiği konusuna vurgu yapmaktadır (Wilson, 2010: 35).

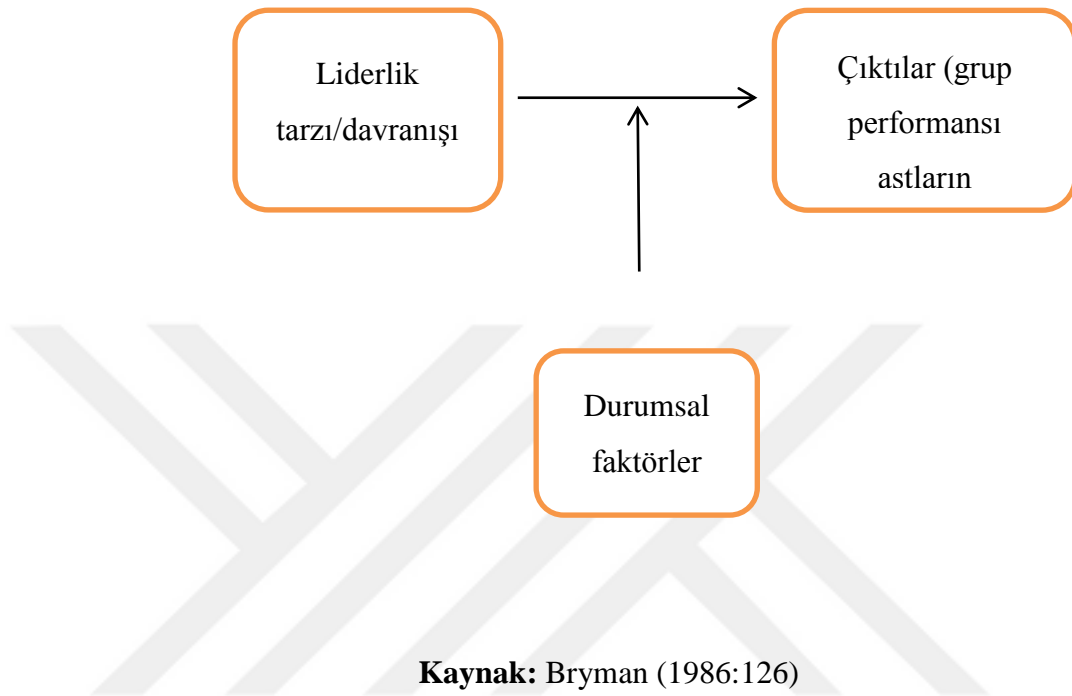
2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlerin sadece kişilik özelliklerini vurgulayan ve liderlerin başarısını özelliklerine dayandıran klasik liderlik yaklaşımlarının yanısıra liderin davranışlarını sadece izleyicileriyle olan etkileşime dayandıran davranışsal (neoklasik) liderlik yaklaşımları, liderlerin organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi gözönüne almaması ve bu kuramların eksik yönlerini değerlendirmek amacıyla ortaya çıkan, liderin bulunduğu çevreyi ve koşulları dikkate alınması gerektiği konusunu vurgulayan durumsallık yaklaşımları geliştirilmiştir. Lider etkinliğini ortaya koyan durumsallık modelleri liderlik araştırmaları alanında yeni bir çalışma dönemi temsil etmektedir.

Durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olacak liderlik tarzlarını ortaya koymakta ve liderlik durumla birlikte değişmeli yada uygulanan liderlik tarzına uyum sağlamak amacıyla durum değiştirilmelidir (Fairholm, 1998: 53). Bu sebeple her yerde ve her durumda geçerli bir liderlik yapısının etkin olmadığı duruma ve şartlara göre değişebileceği üzerine odaklanmaktadır. Kriz durumları gibi aciliyet gerektiren durumlarda otoriter ve müdahaleci bir liderlik gerekirken, astlarını kararlara katılması

gereken durumlarda ise katılımcı yada demokratik liderlik daha etkili olacaktır. Durumsallık yaklaşımın temel yapısı Şekil 11’de açıklanmıştır.

Şekil 11: Durumsallık Yaklaşımının Temel Öğeleri



Kaynak: Bryman (1986:126)

Durumsallık kuramları;

- Liderin işine karşı gösterdiği tutumlar,
- Liderin insanlarla olan ilişkilerinde sergilediği tavırlar,
- İzleyicilerin yapacakları iş ya da görevleri yerine getirirken sergiledikleri davranışlar ve hazırlık safhasındaki etkileşimini ortaya koymaktadır (Dilts, 1996: 203).

Durumsallık teorilerinin merkezinde üç faktör etkilidir. Bu faktörlerden ilki, liderin üyeleriyle olan ilişkisidir. Grubun güven, sadakat ve lidere duyulan güven gibi organizasyonun genel atmosferi ve duygusuyla ilgili unsurunu ifade etmektedir. İkincisi, görev yapısıdır. Organizasyonlardaki görevlerin netliği ve başarılması için gereken araçlar ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise, pozisyon gücüdür. Bu faktör liderin grubun üyeleri üzerinde sahip olduğu ödül- ceza yetkisi miktarıyla ilgili olan durumları ifade etmektedir (Ndubueze ve Akanni,2015: 141).

Durumsallık yaklaşımları arasında Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, House ve Evans'ın Yol- Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'nun Durumsallık Kuramı ve Reddin'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı yer almaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, bazı durumlarda iş odaklı liderlik tarzının etkili olacağı, bazen de ilişki odaklı liderlik tarzının organizasyonda etkili olacağı anlayışı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla iş ya da ilişki odaklı bir liderlik tarzının her zaman ve her koşulda etkin olmadığı ortaya çıkmıştır (Çağlar, 2004: 101).

2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Liderlik için ilk kapsamlı durumsallık modeli, Fred Fielder tarafından etkili grup performansının, liderin astları ile etkileşimde bulunma tarzı ve durumun verdiği kontrolün ve liderin nüfuz etme derecesinin etkinliği onun astlarıyla arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmüştür (Robbins,1997:421). Fiedler, hangi doğru stilin doğru olacağını üç değişken durumun etkilediğini ortaya koymuştur. İlk olarak, grubun liderin kabul etmesi ve onu izlemeyi kabul etmesiyle ilgilidir. İkincisi, görevle ilgili olarak detaylı talimatlar ve görevin yapılandırılacağı kapsamı ve son olarak liderin astları üzerinde sahip olduğu pozisyonun (resmi otorite düzeyi) gücü olarak belirlemiştir (Bojadjev vd., 2015: 214).

Fiedler (1993)'e göre, uç durumlarda görev odaklı liderlerin başarılı olduğunu açıklamaktadır. Bunun sebebi, liderlerin belirli görevler üzerinde çok fazla kontrole sahip olduklarını ve kontrol ile kendilerini güçlü hissettikleri olarak belirtmiştir. Öte yandan ilişki odaklı liderlerin uç durumlarda etkili olmadıklarını öne sürmektedir. Bunun nedeni ise, liderlerin genellikle çok fazla ve aşırı kontrole sahip olduğu durumlarda görev odaklıyken, çok az kontrole sahip oldukları durumlarda, o kadar çok ilişkilere odaklanırlar ki görevi yerine getiremeyeceklerini ve dolayısıyla ilişki odaklı olduğunu ifade etmektedir (Waters, 2013: 327).

Fiedler'in etkin liderlik kuramında, iyi bir lider-üye ilişkisinde, liderin pozisyon gücü ve görev yapısı yüksektir ve bu "olumlu durum" olarak ifade edilir (Altmäevd., 2013: 51). Diğer yandan Fiedler, liderlerin deneyim eksikliği onlar için elverişsiz bir durumu temsil ettiğini savunmaktadır. Bu durumu ilişki merkezli liderlerin başlangıçta daha iyi performans gösterdikleri ve deneyim kazandıklarında ise, görev merkezli liderlerin daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur (Miller, vd., 2004: 364).

Lider-üye ilişkisi, liderin pozisyon gücü ve görev yapısından oluşan üç durumsal unsurun, liderin işe ve ilişkiye yönelik liderlik tarzlarıyla etkileşimiyle oluşturulan Fiedler modeli Şekil 12’de gösterilmiştir.

Şekil 12: Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-üye ilişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev yapısı	Yapılandırılmış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış	Yapılandırılmamış
Liderin pozisyon	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Uygun Durum							Uygun Olmayan	

Kaynak: Robbins ve Judge, (2013: 347)

Şekil 12 incelendiğinde, Fiedler’in etkin liderlik modelinde sekiz farklı durum sözkonusudur. Modele göre, etkin liderlik için en uygun olmayan durum VIII iken, orta derecede lider için uygun durum IV, V, VI, VIII ve lider için en uygun durumun ise, I, II,III durumlar olduğu ortaya koymaktadır (George ve Jones, 2012: 347).Fiedler’in bu kuramının ortaya koymuş olduğu sonuçlar şunlardır (Daft,1999: 96).

- Görev merkezli liderler, yüksek kontrol ve düşük kontrol durumlarında etkiliyken, ilişki merkezli liderler ise, daha fazla orta düzeyde kontrol durumlarında etkilidir.
- Görev merkezli liderler, uygun durumlarda daha iyi performans gösterir. Çünkü herkesin görevi açık, anlaşılırdır ve liderin gerekli olan zaman kişileri yönlendirme ve talimat verme gücü vardır.
- İzleyenler ile ilişkileri iyi olan liderler, izleyicileri kararlara dahil ettiğinde bulunduğu pozisyon gücü yüksek ise başarılı olacaktır (Çelik, 2000: 21).
- İşe yönelik liderlik tarzının ve ilişkiye yönelik liderlik tarzının uygun koşullarda başarılı olacağı bu yüzden liderlik davranışlarının şartlara göre

uygunlaştırılmasının çalışmaların başarı seviyelerinin yükseltileceği anlayışı söz konusudur (Yılmaz, 2011: 60).

2.3.3.2. House ve Evans'ın Yol- Amaç Yaklaşımı

Yol- amaç yaklaşımı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen ve daha sonra House ve Mitchell tarafından (1974) yılında düzenlenerek, motivasyonun astların davranışlarının yönlendirilmesinde etkisinin olduğunu ve bir kişinin davranışını belirli bir hedefe ve hedefin birey açısından algılanan önemine ve amaca yönlendirilmesindeki ihtimali konusuna vurgu yapan bir diğer durumsallık yaklaşımını ifade etmektedir (Chemers, 1997: 44). Yol- amaç yaklaşımı, motivasyonun bir astın ve gözlemcisinin etkileşiminde önemli bir rol oynadığını ve bu etkileşime dayanarak astların genel başarısını etkilediğini fikrini ortaya koymaktadır (Polston-Murdoch,2013: 15). House (1971)'e göre yol- amaç yaklaşımı, iki temel önermeyi temsil etmektedir.

Bunlardan ilki, liderin stratejik işlevlerinden biri, astlarının işinden memnun duymasını sağlamak yada motivasyon yaratan performans sonuçlarını ileterek psikolojik durumlarını iyileştirmektir (House, 1971: 323).

İkincisi ise, liderin belirli bir durumdaki davranışının, motivasyonel işlevi yerine getireceği görüşüdür. Yol-amaç teorisinde liderin davranışının çalışanları etkileyebilmesi için dört faktör önemlidir. Bu faktörler şunlardır (Evans, 1970: 282-283):

- Amaç ve hedeflere ulaşabilmenin mümkün olduğunu çalışanlar kesinlikle bilmelidir.
- Davranışlarının sonucunda ödül veya cezalandırma ile karşılaşma olasılığının olduğunu çalışanlar algılamalıdır.
- Organizasyon amaçları ile tutarlı olan yüksek performansı lider ödüllendirmelidir, diğer yandan düşük performansı ödüllendirme uygulanmamalıdır.
- Astlar yerine getirdikleri görevleri beklentilerinin karşılandığını görürlerse liderler davranışlarından çok daha kolay etkilenecektir.

Yol – amaç yaklaşımına göre, astlarının motivasyonu arttırmak için 4 liderlik davranışını ortaya koymaktadır (Bartol ve Martin, 1998: 431-432):

- *Destekleyici lider davranışı*, iyilik hali ve astların ihtiyaçları duydukları durumları ifade etmektedir. Liderler, işi daha zevkli hale getirmek için küçük şeyler yapar, arkadaş canlısı olur ve cana yakın davranışları göstermektedir.
- *Yönlendirici liderlik*, astlarının kendilerinden ne beklediklerini bilmelerini ifade eder. İş programları geliştirmeleri, çalışma yöntemleri hakkında rehberlik etmeleri, iş değerlendirme standartlarını belirleme ve çıktılar yada ödüller için yönlendirici tarzı oluşturmaktadır. Bu davranış şekli görev odaklı olmak gibidir.
- *Katılımcı lider*, astlarına danışarak ve karar almada onların fikirlerini ortaya koymada cesaretlendiricidir. Dolayısıyla katılımcı liderler astların görüş ve fikirleri alarak karar verme sürecine astları dahil eden davranış göstermektedir.
- *Başarı odaklı lider*, zorlu hedefler belirleme, astların yüksek seviyede güven veren liderlik davranışını ifade eder.

Yol-amaç teorisi ile ilgili yapılan bir çalışmada, liderlerin astları koşullu ödül davranışlarının yol amaç teorisinin özellikleri ile çeliştiğini ve ancak dönüşümcü liderlerin performans ve memnuniyet ilişkilerini destekleyen bir sonuç ortaya koymuştur (Schriesheim vd., 2006: 34).

2.3.3.3. Vroom- Yetton– Jago Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım, daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından kullanılarak liderlerin karar verme sürecinde izleyicilerin katılım durumunu gösteren koşulları ifade etmektedir (Zaccaro ve Horn, 2003: 772). Bu yaklaşımda, liderin özellikleri ve nitelikleriyle durumsal değişkenlerin birbirini karşılıklı olarak etkilediğini ve örgütsel sorunların çözülmesinde liderlere, karar vermeden önce hangi karar yönteminin seçileceğine yönelik her karar durumunun özelliklerini incelemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Field ve Andrews, 1998: 251). Liderlerin karar verme sürecinde hangi tür liderlik tarzı sergileyeceği sorusunu cevaplayan bu yaklaşım ve beş önemli liderlik tarzını öne sürmektedir. Bu liderlik tarzları, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, tek başına karar verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme ve grup kararı olarak beş tarzda açıklanmaktadır (Ergeneli, 2006:226).

Model, liderlere yedi durumsal değişkene dayalı beş liderlik tarzı belirlemelerini ve liderlik tarzıyla ilgili olarak maliyet ve zaman ihtiyaçlarının belirlenmesini sunmaktadır. Bu durumu bir ‘karar ağacı’ ile gösterilen bir model olarak adlandırılmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011: 308). Bu karar verme sürecine göre beş liderlik tarzı şunlardır (ztrk, 2016: 3091):

- Otokratik1 (AI): kendi bilgilerine dayanarak kararları alır, astlara danışmaz.
- Otokratik 2(AII): kararı liderin kendisi verirken, takipçilerinden de bilgi alır.
- Danışman 1 (CI): karar verme sürecinde takipçilerinin fikirlerini alır, her sorunu izleyicileriyle paylaşır ancak kararı kendisi veren liderlik tarzıdır.
- Danışman 2(CII): grup olarak izleyicileriyle biraraya gelerek sorunları paylaşır ve görüş ve önerilerini alarak son kararı yine liderin kendisi vermektedir.
- Grup2(GII): sorunları takipçilerin fikirlerini alarak onlarla paylaşır ve sorunları ortak kararlar alarak czme ulaştıran liderlik tarzıdır.

Grup I (GI), cok kapsamlı modellerde uygulanmasından dolayı calışmadan cıkarılmıştır (Vroom, 1973: 67). Diğer yandan modelde liderlikte karar verme durumunun yedi temel soruya karşılık gelen yedi durumsal özellikleri ortaya koyan bir liderlik davranış profilisunmaktadır (Horgan ve Simeon, 1990: 65). Lider bu beş liderlik tarzından hangisini kullanacağını şu sorular yoluyla belirlenmektedir (Vroom, 1973: 69):

A. Bir czmn diğer czmden daha rasyonel olma gibi bir kalite ihtiyaı var mı?

B. Yüksek nitelikli bir karar verebilmek için lider gerekli bilgilere sahip midir?

C. Problem yapılandırılmış mı?

D. Astlar tarafından kabul edilmesi kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için önemli mi?

E. Eğer, lider kendisi kararı verseydi astlar tarafından kesinlikle kabul edilir miydi?

F. Problemin czm ile ulaşılacak amaçları astlar paylaşıyor mu?

G. Sunulan czmler açısından astlar arasında catışma cıkabilir mi?

Yedi soru liderlik etkinliğinin $LE = f(Q \times A)$, burada Q, “nitelik” ve kabul etme” olmak üzere iki ana değişkeni idare etmeye dayalı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Nitelik, liderin örgütün amaçlarını, teknik ve görev odaklı gereksinimlerini karşılamak üzere bilgiye vurgu yaparak bir liderin mesleki yeterliliğini ortaya koyan özelliğidir. Kabul değişkeni ise, liderin organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda astlarının bağlılığını ifade etmektedir (Reber vd., 2004: 417).

Modelin vurguladığı bir diğer konu ise, liderin karar kalitesini veya rasyonelitesini ve astlarla ilgili karar verildikten sonra kararın kabul edilme olasılığını koruyan bir dizi kuralla lider davranışını ortaya koymaktadır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma, yöneticilerin durumsal niteliklerini kullanımının Vroom-Yetton modelinin altında yatan karar kuralları ile tutarlı olduğu ve onların karar verme davranışlarını tahmininde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Parker, 1999: 47).

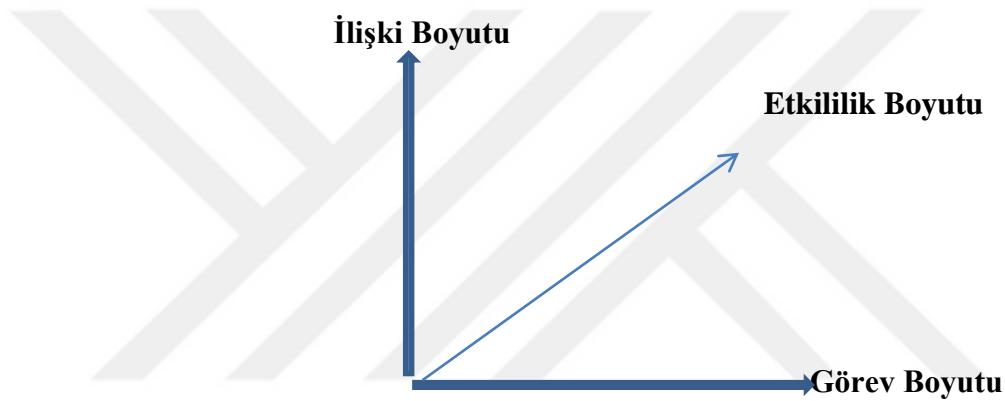
2.3.3.4. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Etkililiğin, yönetimin temel hedefi olduğunu ortaya koyan teoride Reddin bir yöneticinin pozisyonunun etkililiğinin işleri yerine getirme düzeyi yani çıktının önemli olduğu görüşünü savunmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92). Yöneltiliklik, “kişisel ve görünüşte etkililik” olmak üzere iki kavram açısından ele alınmaktadır (Zel, 2001: 125). Kişisel etkililik; organizasyonun amaçlarının dışında kişisel amaçların tatminini vurgulayan etkililik kavramını ifade etmektedir. Kişisel etkililik, organizasyondaki bir görevin etkililik standartlarının iyi belirlenmediği veya görevlerin tanımının iyi yapılmadığı durumlarda bu sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu tür kişilerle yapılan iş toplantılarının gündeminin belirsiz olduğu ve toplantıların sonuca ulaşmadan belirsizlik içerisinde devam ettiği anlayışını ortaya koymaktadır (Reddin, 1970: 8). Bu kavramın özelliği, yöneticilerin sonuçta amaçlara yani çıktıya ne düzeyde ulaşabildiğinin önemli olması yani yöneticilerin işi yaparken ne yaptığının etkisinin olmamasıdır. Günümüzde müşteri ile iyi ilişkiler kurabilen ve memnun ve sadık müşteri yaratabilen işletmeler başarıya ulaşacaktır. Bu sebeple müşteri ile kurabileceğiniz ilişkilerde bunun işletmenin satışlarına ve kârlılığına ne derecede yansıtıldığı yani çıktının önemi üzerinde durmaktadır.

Diğer yandan görünüşte etkililik kavramı ise, yöneltiliklik sadece davranışlarla ölçülemeyeceği, etkili olarak görülen davranışların görevin gerektirdiği işlerin

başarılmasındaki uygunluk ile ölçülmesini ifade etmektedir. Örneğin, bir kişinin işe zamanında gelmesi ya da insan ilişkilerinde iyi olması herdurumda etkililik vurgusunu ortaya koyabilir. Fakat görünüşte etkililiğin her zaman yönetsel etkililiğe ulaştırmadığı anlayışını ortaya koyan bir durumu açıklamaktadır. Reddin liderlik tarzlarını işe ve insana dönük olmak üzere iki boyutta yer alan araştırmalara, üçüncü “etkililik” boyutu ekleyerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur (Topaloğlu ve Koç, 2012: 178). Dolayısıyla bu yaklaşım Reddin’in 3 D (Three Dimensional) ile ifade ettiği Üç Boyutlu yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Lider davranışlarındaki etkililik boyutunu ortaya koyan Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi Şekil 13’de gösterilmiştir.

Şekil 13: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu



Eren, (1993: 304)

Şekil 14’de Reddin bu iki boyut üzerinde ortaya koyduğu dört temel liderlik yaklaşımını gösterilmiştir.

Şekil 14: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Mullins, (1989: 262)

Bu dört yönetim tarzının uygun ve uygun olmadığı durumlarda ortaya çıkardığı genel özellikler şunlardır (Zel, 2001:127-128):

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Görev ve ilişki boyutunun düşük olduğu ve yöneticilerin genellikle kurallar ve prosedürlerle yönetilen bir yönetim tarzıdır. İletişim ve işbirliği ilişkisi yoktur. Yöneticilerin hem astlarıyla hem de üstleriyle olan ilişkileri zayıf olması sebebiyle genellikle iletişim yazılı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim tarzı davranış sergileyen bir yönetici, çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlık ve çatışmalardan kaçınmaya çalışır ve bireyler organizasyon içerisindeki iletişim eksikliğinden kaynaklı önem verilmediğini ifade eden bir yönetim tarzını açıklamaktadır.
- **İlgili Yönetim Tarzı:** İnsan ilişkilerinin yüksek olduğu ve diğer yandan görev boyutunun düşük olduğu yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında yönetici, insanları oldukları gibi tanımaya ve kabul eden ve astlarıyla yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalını kullanan liderlik tarzıdır. Bu yönetim tarzında, organizasyonları sosyal bir sistem olarak görmesi dolayısıyla insanları kurdukları ilişkilere göre değerlendirmektedirler, Üst yönetim, astlarına gösterdikleri yakınlık ve ilgi ilişkisiyle değerlendirirken aynı zamanda astlarının fikirlerini destekleyici ve önemseyici ilişki yaygındır. Fikir ayrılıkları olduğunda ise öğretici ve yol gösterici mentorluk rolü üstlenirler.

- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Görev ilişkisinin yüksek olduğu ve insan ilişkilerinin düşük olduğu yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında yöneticilerin iş odaklı olan yöneticiler, astlarını kontrol altına almaya ve otorite kurmaya meyillidir. Astlarıyla yöneticiler genellikle emir ve direktiflere dayalı sözlü iletişim kurmaktadır. İş odaklı olmaları sebebiyle, işlerinin gününde tamamlanmasını isteyen bir yönetim tarzı sergilemektedirler. Takım çalışmalarında ve yapılan toplantılarda aktiftir ve yöneticiler harekete geçiren, çıktılarını değerlendiren ve yöneten bir davranış sergilemektedir.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Bu yönetim tarzı, görev ve insan ilişki yönünden yüksek olduğu yönetim tarzını ortaya koymaktadır. Yöneticiler hem işe hem de bireyler arasındaki ilişkiye yüksek düzeyde önem verir ve birleştirici yönetim tarzını benimsemektedir. Bu yönetim tarzında yöneticiler, olayların bir parçası olur ve katılımcı bir yönetim tarzı ortaya koyarlar. Hem astları hem de üstleriyle sıklıkla yaptıkları toplantılarla iletişim kurarlar. Ekip çalışması önemli olup, ekip üyelerinin performanslarını değerlendirme ve takımı motive etme anlayışıyla hareket etmektedir. Astlara problemleri kendileri çözmeleri konusunda koçluk rolünü üstlenir ve organizasyon içinde bir anlaşmazlık ya da çatışma olduğu durumlarda sorunun kaynağına inerek, sebebini araştırır ve ders alınması konusunda teşvik eden bir yöneticilik tarzı göstermektedir.

2.3.3.5. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı

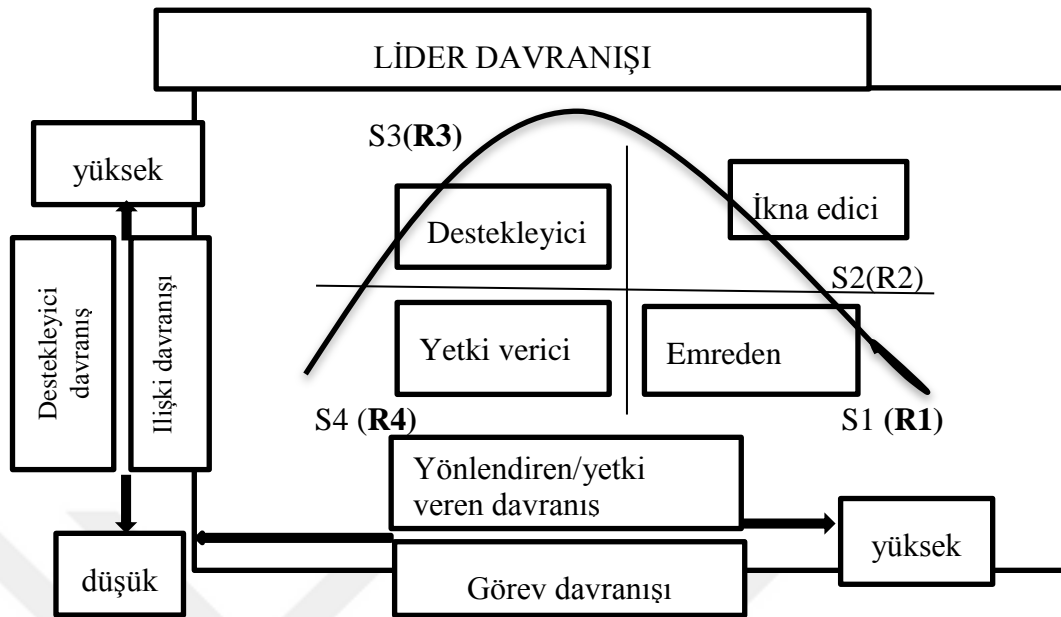
Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın durumsal liderlik modelinin temelinde, iki varsayım vardır (Çetin, 2008: 78). İlki, tüm amaçlara ulaşılmasını sağlayan tek bir liderlik tarzının olmadığı, ikincisi, hangi liderlik yaklaşımının uygun olduğu çalışanlara ve görevlere göre değişeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin “emredici” ve “destekleyici” olmak üzere iki davranış şekli olduğunu vurgulamaktadır. Emredici liderlik tarzında, liderler neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına karar veren yaklaşım sergilerken, destekleyici liderler ise, daha çok dinleyen, iletişim kuran, karşısındaki bireylerin görüşlerini göz önüne alıp değer veren ve cesaretlendiren bir liderlik yaklaşımını ortaya koymaktadır (Irgens, 1995: 36).

Bu yaklaşımın temelinde, lideri lider yapan en birincil özelliklerinin takipçilerinin olgunluk seviyesi (teknik bilgi seviyeleri, eğitim düzeyleri, tecrübe ve sorumluluk alma

gibi durumlar) olduğunu anlayışı vardır. Dolayısıyla liderler, izleyicilerinin olgunluk düzeylerine bağlı olarak göreve ve sorumlulukları ne kadar iyi dengeleyebilirse o kadar başarılı olacaktır (Zel, 2006: 150). Belirli görevleri yerine getirmek için motivasyon, bağlılık ve güven ile ilgili istekleriyle ilgilidir. Hazırlık seviyesi, bir kişinin gözetici olmadan bir görevi yerine getirmesi gereken yeterlilik ve bağlılık derecesi olarak geliştirme seviyesi haline gelir. Yetkinlik, eğitim, öğretim ya da deneyimden elde edilebilecek bilgi ve becerilerin bir işleviyken, bağlılık ise, güven ve motivasyonun birleşimini ifade etmektedir.

Diğer yandan modelin başarısı, çalışanların beceri düzeyi, bilgi ve yetkinliği denetime olan ihtiyacı etkilemektedir. Görevlerini yerine getirirken son derece yüksek yetkinliğe sahip çalışanlar, düşük eğitilmiş çalışanlarla karşılaştırıldığında, tekrarlayan görevler yerine getirmede daha az liderlik ve rehberliğe ihtiyaç duymaktadır (Skarholt vd., 2016: 938). Başarılı liderlik, liderlik tarzının doğru seçilmesiyle ulaşılabilir. Hersey Blanchard'a göre ise, liderin davranışlarının etkinliği, izleyicilerinin buna hazır olma seviyelerine bağlı olduğudur (Vandayani vd., 2015: 79). Hersey ve Blanchard'a göre etkili liderlik tarzı ve gelişme seviyesi arasında oluşan uyumla görülebilir. Bu durum Şekil 15'de gösterilmiştir

Şekil 15: Durumsal Liderlik Modeli



İZLEYİCİLERİN HAZIR OLMA DURUMU

Yüksek	Orta	Düşük
R4	R3	R2
istekli, kendinden emin yetenekli	yetenekli ancak isteksiz yada güvensiz	yeteneksiz ancak istekli yada özgüvenli
		R1
		yeteneksiz ve isteksiz yada güvensiz

takipçileri yönlendirmek
lideri yönlendirmek

Kaynak: Hersey ve Blanchard, (1988: 171)

Şekil 15’de takipçilerin hazırlık düzeyi, çalışanların belirli görevleri yerine getirme kabiliyetini ve isteğini gösteren seviyeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda, olgunluk modelinin ortaya koymuş olduğu dört düzey vardır. R1 düşük, R2 düşük olgunlaşma, R3 yüksek olgunlaşma ve R4 yüksek düzeyde durumsal liderlik tanımlamasını ifade etmektedir (Blanchard, 1985: 4).

R1 düzeyindeki çalışanlar, görevi yerine getirme konusunda isteksiz ve yeteneksizdirler. Çalışanların olgunlaşma düzeyi düşüktür. Dolayısıyla bu düzeydeki çalışanlar için emreden liderlik, göreve ağırlık vererek astları yönlendirmeli ve görevin en iyi bir biçimde başarılması açısından en uygun liderlik tarzıdır.

R2 düzeyindeki astlar için, görevi yerine getirme konusunda isteklidir ancak yeteneksizdirler. Bu düzeyde liderler, astları yönlendiren, ikna eden bir tarza sahip olmalıdır. Bu liderlik tarzında lider, hem görev hem de çalışanlarla ilişki kurmaya önem verir.

R3 düzeyinde ise, çalışanlar olgunlaşma düzeyleri gittikçe artmaktadır. Görevleri yerine getirme konusunda beceriye sahiptirler ancak isteksiz yada güvensizdirler. Bu düzeyde, liderler katılımcı tarzı benimseyerek, görevden çok çalışanlarla olan ilişkiye odaklanmaktadır.

R4 düzeyindeki çalışanlar, görevi yerine getirme konusunda istekli ve kendinden emindirler. Yüksek düzeyde olgunluk seviyesinde çalışanlar için uygulanmaktadır. Dolayısıyla bu düzeydeki liderler, hem görev ve hemde çalışanlarla ilişkileri düşüktür. Bu tarz liderler çalışanlara yetkilendirici tarzda davranan liderlerdir.

Hersey-Balnachard'ın durumsallık teorisinde, herbir durumda tek bir liderlik tarzının olmadığı dolayısıyla şartlara göre değişebilen liderlik tarzının etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca liderler, astların olgunlaşma düzeylerinin yükselmesini (eğitim, teknik bilgi ve sorumluluk gibi) durumların arttırılmasına bağlı olduğu ve liderin takipçileriyle kurduğu ilişkilerin liderlik tarzını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bazı araştırmalarda etkili yöneticilerin çevrenin istikrarsız ve çalkantılı olduğu zamanlarda yönlendirici tarzını daha sık kullanırken, çevrenin istikrarlıyken daha çok yönlendirici olmayan tarzı kullanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, örgütsel başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş ile pazar büyümesi ve düşüşü gibi çevresel istikrar döngüsünü ifade eden yapı, liderlik stiline devamlılığı ile varlığını sürdürmektedir (Nakayama ve Sutcliffe, 2006: 3).

2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik literatüründe farklı liderlik tarzlarını açıklayan birçok çalışma vardır. Liderlik konusuyla ilgili olarak hemen hemen bütün tanımlarda, başkalarını etkileme süreci olduğu ve diğer yandan lider ile diğerleri arasındaki kişilerarası ilişkiler liderin etki

yeteneğini de ortaya koyacaktır (De Vries, 2008: 404). Liderlik tarzları konusu işletme ve yönetim alanında oldukça önemli bir konudur. (Cox vd., 2014: 1). Çünkü günümüz işletme dünyasında değişim kaçınılmazdır bu sebeple hızlı değişimlere cevap verebilecek bir işletme başarılı olacaktır. Liderlik şimdiki durumu korumak yerine bir değişim yaratma sürecidir. Bu değişim lider tarafından uygulanmaz ancak aynı amaç ve değerlerin paylaşımıyla gerçekleştiği bir süreç olarak ifade edilebilir (Brătianu ve Anagnoste, 2011: 320). Bir örgütün başarılı bir liderle çalışması yani farklı durumlarda farklı liderlik davranışı gösterebilmesi bu bağlamda artı değer yaratacaktır. Bir lider çalışanlarının davranışlarına ve özelliklerine göre yönetim tarzlarını özelleştirmek zorunda olan bir değişimi destekleyen kişidir. Bu sebeple bir liderlik stili yöneticinin konumundan analiz edilebilir ve sayısız faktör tarafından etkilenmektedir (Băeşu ve Bejmaru, 2013: 146). Liderlik tarzı, çalışanların iş tatmini doğrudan etkileyerek farklı çalışma ortamlarında çalışanlara katkıda bulunarak organizasyonlar için hayati bir rol oynayan liderlik davranışını ifade etmektedir (Voon vd., 2011: 26).

Liderlik tarzları ile ilgili olarak birçok yazar ve araştırmacı tarafından farklı sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan biri örgütsel değişim evrelerinde liderin ortaya koyduğu davranışı gösteren Reardon vd.,(1998:134)'un yapmış olduğu çalışmadır.

Tablo 10: Liderlik Tarzları ile Değişim Evreleri Arasındaki İlişki

Değişim Evreleri	Ana Odak Noktası	Liderlik Tarzı
Plânlama	Bilgi edinme Yaratıcı fikirler Strateji oluşturma	Mantıksal /ilham verici İlham verici Mantıksal
Yetki verme	Plân açıklaması çalışanları ikna etme güçlendirme/dahil etme/yardımcı olma	Mantıksal Mantıksal İlham verici/destekleyici Destekleyici
Girişme/Başlatma	Uygulama adımları Toplantı hedefleri Sonuçları alma Süreçleri değerlendirme	Mantıklı Komuta edici Komuta edici Mantıklı
Kolaylaştırmak	İlham verme Enerji verme Yardımcı olma	İlham verici İlham verici Destekleyici
Muhafaza etme	İlerlemeyi denetleme Rehberlik etme Enerji verme Yardımcı olma	Mantıklı İlham verici İlham verici Destekleyici

Kaynak: Reardon vd.,(1998:134)

Bu sınıflamanın yanı sıra liderlik tarzlarıyla ilgili olarak geleneksel liderlik stillerini ortaya koyan çeşitli çalışmalarda liderlik literatüründe yerini almıştır. Bu bağlamda,

organizasyonlarda liderlik gelişimi yüksek düzeyde bir etkinliği ifade etmektedir. Genellikle kıdemli ya da seçkin personele odaklanması, işletmelerin rekabetçi stratejilerinde sıklıkla önemli bir unsur oluşturmaktadır (Mabey, 2013: 359).

Liderlik konusunda, kendine güvenen ve önder olabilme, başarı gereksinimi ortaya koyan, gözetim kabiliyeti, zekâ, karar verebilme ve vizyon belirleyebilme özelliklerine sahip bunun yanında örgütsel anlamda motivasyon, insan ilişkileri, iletişim gibi konular üzerinde yoğunlaşan araştırmalar ve liderin örgüt içinde liderlik yaparken göstermiş olduğu özellikleriyle aynı zamanda destekleyici, etkileşimi kolaylaştırıcı, amacı vurgulayıcı ve çalışmayı kolaylaştırıcı olma davranışlarını ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır (Gülşen ve Demir, 2017: 279). Liderlik uygulamalarının performans üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Bititci vd.. (2004)'nin ABD'de farklı sektörde yapmış oldukları çalışmada katılımcı uygulamalardan ziyade destekleyici yönlendiren liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akhtar ve Khan, 2015: 444). Küresel rekabetin artması ve örgütsel çabalara daha fazla çalışan katılımı ihtiyacı nedeniyle, bazı liderler 21. yüzyılda akılcı liderlik yaklaşımlarının etkinliğini yeniden ele almıştır (Barrow ve Mirabella, 2009: 45).

Liderlik tarzı, bir liderin niteliklerini ortaya koyan bir davranış kalıbıdır (Dubrin, 2001). Sousa ve Rocha (2019: 361)'nin çalışmalarında 3 temel liderlik tarzı vardır:

- Otokratik liderler, takım üyelerine danışmadan karar alırlar.
- Demokratik liderler, takım üyelerini karar verme sürecine dahil ederek son kararı verirler.
- Tam serbesti tanıyan liderler, takım üyelerine çalışmalarını yapabilme ve çalışmalarının zaman sınırını belirleme konusunda çok fazla serbestlik verir.

Bu açıklamaların yanısıra genel liderlik tarzları olarak ele alınan otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları, ilgili birçok çalışmada yer almıştır.

2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı, geleneksel liderlik tarzlarından biridir. Otokratik liderlerde, organizasyon içerisinde merkezileşmiş bir yapı vardır. Hiyerarşik yapıyla dolayısıyla ast ve üst arasında dikey yönlü iletişim vardır. Bu sebeptendir ki organizasyonel kararlar

alınırken astlar kararlara katılmaz. Astların fikirleri ve görüşlerine önem verilmez, kararl merkezde toplanır. Tepe yönetim karar alıcıdır ve doğrudan astlara iletir ve uymasını ister. Otokratik liderler, astlarının ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaz. Bu liderlik tarzında, organizasyonun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere astlar yönlendirilir, ancak çalışanlarla fikir alışverişi yapmaz ve işi yapmaya istekli olup olmadığını göz önüne almazlar (Keçecioglu, 2003: 118).

Khan vd.,(2015: 87-88)'nin yapmış oldukları çalışmalarında otokratik liderlik tarzının özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Çalışanlarına güvenmez,
- Çalışanların kararlara katılmasına izin vermez,
- İş görenleri etkilemek için ceza ve tehditlere dayanır,
- Otokratik liderlik kötü değildir. Bazen bazı durumlarda en etkili liderlik tarzı olabilir.
- Yeni, eğitimsiz çalışanlar hangi görevleri yerine getireceğini veya hangi işlerin gerçekleştirileceğini ve hangi prosedürleri izleyeceklerini bilmezler,
- Etkili denetim, yalnızca detaylı siparişler ve talimatlarla sağlanabilir.
- Bir yöneticinin gücü, bir çalışan tarafından sorgulanır,
- Karar vermek için sınırlı bir zaman vardır,
- Günlük olarak yüksek miktarda üretim ihtiyacı vardır,
- Çalışanlar diğer liderlik tarzlarına cevap vermez,
- İşin başka bir departman ya da organizasyonla koordine edilmesi gerekir,
- Organizasyon yetersiz yönetilir.

Otokratik liderlik davranışı seçimi, çeşitli faktörler tarafından motive edilir. İlk olarak, araştırmalar bu liderlik tarzının insanları etkileyen adalet dağıtımını gibi konularda etkili olduğu sonucuna varmıştır. İkincisi, bu tarz liderler başkalarının çıktılarını hakkında karar alırlar. Bu karar verme sürecinde liderler, otokratik bir şekilde, diğerlerine karşı olumlu veya olumsuz kararl verebilmesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda yapılan bazı araştırmalarda, organizasyonda bir grup tartışması sırasında astlardan fikirlerini söylemelerini zorlamak, özellikle olumsuz bir yanı vurgulayan lider olarak otokratik liderlik tarzını ifade ettiği söylenebilir (Cremer, 2007: 1388-1389).

Otokratik liderliğin avantaj ve dezavantajları vardır. Bazı durumlarda (örneğin kriz gibi) hızlı karar verebilmek ve anında müdahalede bulunabilmek amacıyla otokratik liderlik tarzı çok daha etkili olacaktır. Bu sebeple, organizasyonlarda var olan ve vazgeçilmeyen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Kurt ve Yiğit, 2017: 110). Ancak bunun yanında bu liderlik tarzı, organizasyonda işgücü devir oranının yükselmesine ve devamsızlık derecelerinin yükselmesine neden olabilir. Ayrıca otokratik liderler, kendini gelişimine odaklanan insanlara değer vermez çünkü çalışanlara kişisel çıkarlarının dışında örgütsel çıkarların gerçekleştirilmesini emederek onları yönlendirir (Amah, 2017: 62). Otokratik liderlikle ilgili olarak yapılan çalışmalardan biri, organizasyon içinde çalışanların performansı düşükse, yöneticiler otokratik tarzı kullanıldığı ancak çalışanların performansı yüksekse, daha katılımcı bir liderlik tarzının yaygın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Ispas, 2012: 295). Diğer yandan başka bir çalışmada, otokratik liderlerin iş tatmini ve motivasyon gibi çalışan sonuçlarını olumsuz etkilemekte olduğu ancak tükenmişlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Lopez ve Ensarı, 2014: 21).

2.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, organizasyonlarda astlarını kararlara katan ve onların fikir ve görüşlerini alarak destek olan liderlik tarzıdır. Organizasyon yapısı içinde çalışanların memnuniyeti, katılım, bağlılık ve artan izleyici verimliliği ile ilişkilendirilen demokratik liderlik, özellikleri itibarıyla etkin bir liderlik stilidir (Choi, 2007: 246). Aynı zamanda, Jones ve diğ. (2016) ve Raelin (2012)' e göre, demokratik liderliğin ilkelerinin samimiyet, yardımseverlik ve katılımın teşviki olduğunu ortaya koymuştur. Bu liderlik tarzının altında yatan düşünce, doğal olarak herkesin sorumluluk sahibi ve zorlayıcı işler gibi konularda kendine güvenen, güvenilir, örgütsel koşullar tarafından teşvik edilerek ekip çalışması sağlayabilen, yüksek performans ve memnuniyet ortamı sunan liderlik anlayışı vardır (Fiaz vd., 2017: 146). Demokratik liderlikte, astlarını yönlendirerek verilecek kararlarda ve eylemlerde onlara danışan liderler olduğu söylenebilir (Vincent, 2016: 288-289).

Demokratik bir yönetimle karar alma sürecine grup üyelerinin dahil edilmesi, daha uzun bir karar verme sürecinin neden olabileceği zaman kaybına rağmen daha etkili ve gerçekçi kararların alınmasına olanak sağlayan liderlik tarzını ifade eder (Uslu vd., 2015: 1167). Bu tarz liderlikte, örgütsel konularla ilgili kararlar, kuruluştaki çeşitli

kişilerle istişare ve iletişimden sonra gelmektedir. Ayrıca lider, her bir bireyi kuruluşun önemli bir üyesi olduğunu hissettirmek için mümkün olduğunca çabalamakta ve personel moral ve motivasyonu her zaman yüksek düzeyde tutulmaktadır (Okoji,2015: 134).

Demokratik liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan biri Adier'in çalışmasıdır. Yazara göre, insanın “ait olma” gerekçesinin doğuştan gelen bir eğilime sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda günümüzde modern yazarlar, grubun refâhına katkıda bulunmak ve onlarla iletişimde olmak için sosyal esneklik kavramını gündeme getirmiştir. Bu kavram organizasyon içinde diğerleriyle olan iletişimin artırılmasının daha fazla farkındalığı arttıracığı ve bireylerin hem kişisel beklentilerinin hem de sosyal amaçların ulaşılmasını sağlayan ve kapasitesini çok daha fazla ortaya koymayı işaret etmektedir. Demokratik liderler bu doğrultuda, organizasyon içinde organizasyonun tüm üyeleri arasındaki etkili iletişimi sağlayarak aynı zamanda üyelerine yüksek standartlar belirleyerek yeteneklerini arttırabilmelerine olanak sağlamaktadır (Gastil, 1994: 959).

Bu liderlik tarzı, takipçilerini etkileyebilmek amacıyla sahip oldukları uzmanlık ve iletişim yeteneğini kullanması ayrıca sınırlı alanlarda bile yaratıcılık ve dinamik örgüt yapısının olması ve organizasyon içinde yaşanan sorunlara ilişkin bireylerin düşünebilme gücü ile izleyicileriyle arasındaki açık ve net iletişim kanallarının olması bu tarz liderlerin özelliklerinden biridir (Akçit vd., 2018: 215).

Bhatti, vd., (2012)'nin öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmada, liderlik tarzının iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve öğretmenlerin daha yüksek bir aidiyet duygusu ve liderlerle sorunları tartışabilme kabiliyeti olan demokratik liderliği tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cunningham vd., 2015: 28).

2.4.3. Tam Serbesti Taniyan (Serbestiyetçi) Liderlik

Serbestiyetçi liderlik, çalışanların en yüksek özgürlük sağlayan ve minimum düzeyde kontrol ve yönlendirmeyi ortaya koyan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının en önemli özelliği, genel olarak çalışanlara gerekli malzemeleri sunar ve soruları yanıtlar ancak çalışanlara herkonuda kendi karar verme özgürlüğü ve bir iş tamamlama sağlamasına izni veren bir tarzı ifade etmektedir (Muraina ve Olanrewaju, 2016: 82).

Astlarının görevlere daha fazla katılımlarını sağlamak ve bunları organizasyonel performanslarının artırılması için motive etmesi ve onlara rehberlik etmesi, destek verilmesi ve tam karar verme yetkisini takipçilere devretmesi serbestiyetçi liderliğin diğer bir özelliğidir (Zareen vd., 2015:532). Bu liderlik tarzı, çalışanların son derece yetenekli, deneyimli, eğitilmiş ve güvenilir olduğunda kullanmak için etkili bir stil olduğu söylenebilir (Sharma ve Singh, 2013: 29). Serbestiyetçi liderler, görevlerinden haberdar değildir, karar vermezler, yol göstermezler ve organizasyonda herhangi bir sorun çıktığında müdahalede bulunmayan liderlik tarzını gösterir. Ayrıca bu tarza sahip liderler, organizasyonel sonuçları önemsemeyen başkalarının görevlerini uygun gördükleri şekilde yapmasına izin vermektedir (Samanta ve Lamprakis, 2018: 177). Tam serbestiyetçi liderler, astlarına bilgi sağlama konusunda rolünü görür ve dış dünya ile bağlantısını sağlar. Aynı zamanda motivasyon sağlar ve başarısızlığı kontrol eder ve eksiklikleri tolere eder ve çalışanları eksikliklerine karşı esnekler (Hornáčková vd., 2015: 718). Bu liderlik tarzıyla ilgili birçok literatürde çalışmalar yapılmış ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Tam serbestiyetçi liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan biri, çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadığı çatışmaların artması, rol belirsizliği, rol çatışması, zorlama ve psikolojik sıkıntılar gibi sorunlara yol açabileceği ortaya çıkmıştır (Mathieu ve Babiak, 2015: 9). Öte yandan yapılan çalışmalarda, tam serbestiyetçi liderlerin, çağdaş çalışma hayatında bu tarz liderliğin etkin olduğu zamanlarda iş yeri stresinin temel sebebinin ve liderin astlarıyla arasındaki bağılılığı da yüksek derecede olumsuz ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Skogstad vd., 2014: 323). Öte yandan astların organizasyon içinde yeteneklerini ve kabiliyetlerini en üst düzeye çıkarana kadar kendilerine yatırım yapmalarına izin veren bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Haile, 2017: 52).

2.4.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzı, 1970'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik, kendini izleyenlerin kendi çıkarlarından vazgeçerek ve lider tarafından savunulan nedenlere olağanüstü çaba göstermeye motive olan ve arzu edilen bir geleceğe ilham veren vizyonu ifade eden liderler tarafından karakterize edilir (Anderson ve Sun, 2017: 77). Karizma kavramı ilk kez Antik Yunan 'da kullanılmış ve sonrasında bilimsel

anlamda karizmatik liderlik kavramından söz eden ilk Max Weber olmuştur (Erdoğan, 2010: 33). Karizmatik liderlik, vizyona dayalı liderlik şemsiyesi altında yer alır çünkü karizmatik liderler, liderin başarı için somut bir yol belirlemesine bakılmaksızın takipçiler kendilerini ayarlayabilecekleri bir vizyon sunmaktadır (Dansereau vd., 2013: 811). Karizmatik liderlerin hem geleceğin olumlu bir imaj olduğu hem de destekleyenlere hitap eden vizyon ve plâna (örneğin bilişsel unsur) sahip olması ve destekleyenlere olan bağlılığı arttıran özellik göstermesi sebebiyle takipçileriyle duygusal bağlantıları olan liderlerdir (Yammarino vd., 2013: 825). Karizmatik liderlerin en önemli özelliği, takipçilerine güçlü bağlılık ve eylemi teşvik eder ve bu duygular karizma ve onun etkileri arasındaki etkileşime aracılık eder (Sy vd., 2018: 58). Karizmatik liderler için izleyicileri tarafından taşıdıkları özellikler önemlidir.

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler etkileyici olmaktadır. Bireyler bir liderin özelliklerini düşünürken ve tanımlarken doğrudan kişilik özelliklerine ve davranışlarına bakarlar (Popa, 2012: 488). Bu sebeple örneğin risk alabilme, özgüvenli olabilme diğer yandan vizyoner bakış açısına sahip olabilmek gibi izleyiciler üzerinde etki bırakacak birtakım özelliklere sahiptirler. Liderler, gönüllü anlamda risk almayı kabul ettikleri, açık bir vizyon ve hedef duygusuna sahiptir. Özellikle böyle liderler belirli ahlâki davranışsal sergilediği veya karizma sergilediği yada bazı kişisel özellikler sergiledikleri için izleyenler tarafından bir rol modeli olarak görülecektir (Çetin ve Kınık, 2015: 521). Daha çok organizasyonun karşı karşıya kaldığı kriz durumlarında etkili ve güçlü kişilik özelliklerine (cesaret, özgüven, ikna kabiliyeti, izleyicileri üzerinde ilham yaratma ve motive) sahip olan liderlik tarzı olan karizmatik liderlik organizasyonun faaliyetlerinin etkinliğinde ve başarısında etkili olacaktır (Uluköy vd., 2014: 194). Ayrıca organizasyonun geleceğini ve mevcut durumunu etkileyen durumlarda (örneğin kriz durumları gibi) liderler tarafından sergilenen karizmatik liderlik iletişimi, liderin yetkin bir iletişimcinin taşıdığı özelliklerini uygulama becerisiyle ve ayrıca krizle başa çıkmak için güveni ve doğruluğu göstermeyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Jamal ve Abu Bakar, 2017: 373).

Karizmatik liderlik ile yapılan çalışmalarda, izleyicilerin liderin misyonuna son derece bağlı olmalarına, misyonun yararına olmak üzere kişisel fedakarlıklaryapmalarına ve görev çağrısının ötesinde ve üzerinde performans gösterdiğine yönelik bulgular ortaya çıkmıştır (Nisbett ve Walmsley, 2016: 5). Bu konuyla ilgili yapılan bir incelemede,

karizmatik liderlerin vizyon, ilham verme yeteneği, baskın olma, telaffuz yeteneği, etki ihtiyacı ve alışılmadık ve / veya karşı normatif davranışları içeren davranışsal ve psikolojik özelliklerinin benimsendiği ve bu özellikleriyle etkinliğinin arttığı vurgulanmıştır (Horn vd., 2015: 753). Konuyla ilgili olarak yapılan bir başka çalışma ise, Klein and House (1995) and Gardner and Avolio (1998)'nin çalışmasıdır. Buna göre karizmatik liderlik süreçlerinde takipçilerin önemli rol oynayabileceğini öne sürölmüştür (Galvin vd., 2010: 478).

2.4.5. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, yüzyıllar boyunca var olmuş bir kavramdır ve çok sayıda birbirini etkileyen lider-çalışan ilişkilerini etkilemiştir. İşlemci liderlikle, liderler ve çalışanlar psikolojik bir sözleşme yapar ve liderlere durum, yetkilerin ayrıcalıkları, nüfuz ve saygınlık gibi yarar sağlamanın yanı sıra aynı zamanda çalışanlara da dışsal ve içsel faydalar sağlar (Barrow ve Mirabella, 2009: 47). Genel olarak, liderlikle ilgili klasik kuramlar yukarıdan aşağıya doğru güçlü bir özelliğe sahiptir. Ancak işlemci yaklaşımlar, lider ve takipçileri arasında ilişkiye daha fazla ilgi göstermektedir. İşlemci liderlikteki bakış açısı, takipçilerden istenilen performansı elde etmek için çoğunlukla rasyonel teşvikler ve stratejilere dayanır ve liderlerle diğer aktörler arasındaki ilişki açık bir hiyerarşıyla karakterize edilmektedir (Ricard vd., 2017: 137).

İşlemci liderliğin temelde iki bileşeni vardır. Dolayısıyla işlemci liderlikle ilgili yapılan tanımlarda bu iki boyut genellikle yer alır. Bu boyutlardan ilki, “koşullu ödöller”, ikincisi ise, “istisnalarla yönetim”dir (Francis, 2017: 154). *Koşullu ödöller*; organizasyon içinde sırayla yapılması gerekenler, izleyicileri ödöllandirmek, onlardan beklentileri vurgulamak ve başarılarını takdir etmektir. *İstisnalarla Yönetim*; bu boyut, liderin izleyicilerine iş gereksinimlerini anlatıp anlatmadığı ve performans standartlarına sahip olup olmadığını değerlendirmeyi ifade etmektedir. İşlemci liderlikte, lider ve astları arasındaki başka bir şey için (koşullu ödöller) lider tarafından örgötsel süreçlerde müdahalede bulunulması ve hataların izlenmesi ve düzeltilmesi yoluyla etkinliği gerçekleşmektedir ve buna *aktif* anlamda “istisnalarla yönetim” denilmektedir (Masi ve Cooke, 2000: 18). Yani lider organizasyonel süreçlere müdahalede bulanmaktadır. Ayrıca organizasyonun standartlarla ilgili olmayan ve standartlarla karşılanmayan

organizasyonel süreçlere ise, lider müdahalesi gerekebilir ve bu durum ise, *pasif* anlamda “istisnalarla yönetim” ile ifade edilmektedir.

İşlemci liderlik 3 temel faktör üzerine odaklanır (Yıldız vd., 2014: 786).

- Belirli rol ve görev gereksinimlerine dayalı koşullu ödüller,
- Liderlerin hataları önlemek için performansa olumlu bir gözetim uyguladığı bir liderlik tarzını ifade eden aktif yönetim,
- Liderliğin yalnızca davranışlar ve hataların ortaya çıktıktan sonra müdahale ettiği liderlik tarzıdır.

Bunun tersine dönüşümcü liderlik, liderin gerekli değişikliği tanımladığı, ilham yoluyla değişime rehberlik edecek bir vizyon oluşturduğu ve değişim grubu üyelerinin bağlılığıyla yürüttüğü bir liderlik tarzıdır (Assen, 2018: 1314-13154). Dönüşümcü liderlikte, izleyicilerine karşı karizma kullanımıyla bağlılık ve heves, entellektüel uyarım yoluyla daha yenilikçi düşünme imkanı sunarken diğer yandan lidere de astlarının ihtiyaçlarını ve özelliklerini fark edebilme imkanı sunmaktadır (Dussault ve Frenette, 2015:725).

Bunun yanısıra örneğin dönüşümcü liderlerin yüksek etik standartları sergilediği varsayılmaktadır (Eisenbeiss, 2012: 792). Dönüşümcü liderlerin eğilimleri şunlardır (Webb, 2009: 19):

- Takipçilerin yetenekleri ve hedefleri hakkında iyimserlik ve güven oluşturmak,
- Misyon ve kurumsal hedeflerin açık ve net vizyonunu sağlamak,
- Güçlendirme ve ödüllendirici deneyler yoluyla yaratıcılığı teşvik etmek,
- Yüksek beklentileri belirlemek,
- Anlamlı ve tatmin edici çalışma ortaları yaratmak,
- Takipçilerle kişisel ilişkiler kurmak,

Bass (1985) ve Burns (1978) dönüşümcü liderliği 4 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar şunlardır (Judge ve Piccolo, 2004: 755) :

- *Karizma boyutu:* Liderin takdire değer şekillerde davranması ve liderin takipçilerle özdeşleşmesine neden olduğu yolları ifade eden “idealleştirilmiş etki” boyutudur.

- *İlham verici motivasyon:* Liderin takipçileri açısından ne derecede çekici ve ilham veren bir vizyonu ifade ettiği ve yüksek standartlara sahip, gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda iyimserlik kuran ve eldeki görev için anlam sağlayarak izleyicileriyle buluşan liderlik boyutudur.
- *Entellektüel uyarım:* Liderin varsayımlara karşı meydan okuduğu, risk aldığı ve takipçilerin fikirlerini önerebilme, takipçilerin yaratıcılıklarını teşvik edebilme ve onları cesaretlendirebilme derecesini ifade eder.
- *Kişiselleştirilmiş değerlendirme:* Liderin her takipçilerine koç veya mentor gibi davranması, endişelerini ve ihtiyaçlarını dinlediği ve takipçilerinin her bir ihtiyacıyla ilgilendiği düzeyi ifade eder.

Dönüşümcü liderlik diğer yandan, takım üyelerinin psikolojik güvenliğini, takım lideri koçluğu ve güvenli örgüt iklimini öngörmektedir (Barling vd., 2018: 15). Ayrıca liderler çalışanlarıyla olan ilişkilerini güçlendirirler ve kişisel gelişim, başarı ve öz yeterliliğinin artırılması için güçlendirme ihtiyaçlarını belirlemede çalışanlarını bireyselleştirerek dikkate alan bir davranış gösterirler (Ryan ve Tipu, 2013: 2117). Bir başka çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin, kuruluşlarda ‘takım destekli davranışlara’ katkı sağladığı ve tutum, davranış ve performans da olmak üzere çalışanların iş sonuçlarında önemli bir unsur olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır (Ding vd., 2017: 543). Diğer yandan işlemci liderliği benimsemiş olan kişilerin organizasyonel verimlilikte, özellikle yaratıcı ve yenilikçi aktivitelere daha az dikkat ederek, çalışanları para, statü ve promosyon gibi faktörler ile ödüllendirdiği söylenebilir (Zehir vd., 2012: 208). Ayrıca dönüşümcü liderlerin, insanları dürüstlük ve sadakat gibi geleneksel değerlerle motive etmeyi kabul eden işlem liderlerinin aksine, örgüt içinde hiyerarşideki en yüksek değerler olan adalet ve eşitlik gibi değerlere dayanarak onları motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Popper vd., 2000:269).

Tablo 11’de yönetim literatüründe yer alan genel liderlik tarzları gösterilmiştir.

Tablo 11: Genel Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları	Boyutları	Sektör Türü	Çıktılar
1.Dönüşümcü liderlik 2.Etkileşimci ve etkileşimci olmayan liderlik 3.Tam serbesti tanıyan liderlik	Çalışan Memnuniyeti	Telekomünikasyon Firmaları	Dönüşümcü liderlik tarzlarının etkisi, telekomünikasyon şirketlerinde çok daha etkindir.
1.Dönüşümcü liderlik 2. Etkileşimci liderlik	İş tatmini Görev bilgisi ve etik yaklaşım	Singapur’daki Kobiler	Liderin etik davranışı ile, liderlik stili ve çalışanların performansları arasında arabulucu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
1.Katılımcı liderlik 2.destekleyici liderlik 3.enstrümentalliderlik	Etkileycilik	Şili’deki Kobiler	Destekleyici ve katılımcı liderlik tipleri Şili’deki Kobiler üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Enstrümental liderlik ise, küçük organizasyonlarda olumsuz etkiye sahiptir.
1.Otokratik liderlik 2.Demokratik liderlik	İşle ilgili gerilim Ve çalışma örgütlerinde toplumun psikolojik algısı	Nijerya’da İmalat Sektörü	Demokratik liderlik tarzı altındaki işgörenler otokratik liderlik tarzı altındaki çalışanlardan daha fazla işle ilgili gerilim yaşamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca otokratik liderlik tarzı altında çalışanlar demokratik liderlik tarzı altında çalışanlardan daha

			fazla topluluk duygusu yaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır.
1.Aktif katılımcı tarzı	Beş Büyük kişilik özellikleri	Tayvan Üniversitelerinde çalışan Profesörler ve Öğretim görevlileri	Çalışmanın sonuçları, liderlik tarzlarının yenilikçi işlemlerle önemli bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.
1.Dönüşümcü liderlik 2.Etkileşimci liderlik	Örgütsel yenilik performansı, Örgütsel yenilik kapasitesi	Tayvan'da Elektronik Bilgi Endüstrileri	Liderlik tarzı ile örgütsel yenilik performansı ve örgütsel yenilik kapasitesi arasında olumlu bir ilişki vardır.
1.Karizmatik liderlik 2.Dönüşümcü liderlik 3.Etkileşimci liderlik 4.Takım liderlik	Örgütsel kültür İdeolojik kültür Hiyerarşik kültür Eşit kültür	Tayvan'da Hastane Çalışanları	Örgüt kültürü ile liderlik tarzlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve ideolojik kültür arasında, takım liderlik ve eşit kültür arasında, ideolojik kültür ve etkileşimci liderlik tarzı arasında olumlu ilişki bulunmuştur.
1.Liderin çekiciliği	Personelpsikolojik güçlendirme Personel tatmini	Çin'de Turist Otellerinde Çalışanlar	Liderlerin çekiciliği, otellerdeki hizmet ve memnuniyet yeniliği üzerinde olumlu etkisi vardır.
1.Otoriter liderlik 2.Dönüşümcü liderlik 3.Etkileşimci liderlik 4.Yardımsaver liderlik	Takım yenilikleri Takım iletişimleri Bilgiyi paylaşma	Çin'de PRC de Çalışanlar ve Denetçiler	Otokratik liderlik ve ekip yeniliği arasında olumsuz bir ilişki olduğu ve bilgi paylaşımı ve ekip iletişiminin tamamen aracılık ettiği, yardımsaver

			liderliğin ve ekip liderliğinin ekip yeniliğine kısmen etkisi olduğu öne sürülmüştür.
1.Dönüşümcü liderlik 2.Etkileşimci liderlik	İş tatmini	Kamu Sektöründe Çalışan Malezyalı Yöneticiler	Araştırmanın sonucunda, iş tatmini ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sebeple dönüşümcü liderliğin devlet kuruluşlarında yönetime uygun olduğu anlamına gelmektedir.
1.Etkileşimci liderlik 2. Dönüşümcü liderlik	Yenilik iklimi İş bağımsızlığı İş zorluğu	Hebei'de Yüksek Teknoloji Şirketlerindeki Çalışanlar	Çalışanların etkileşimci (işlemsel) yada dönüşümcü liderlik tarzı hakkındaki algıları hem yürütme hem de yenilik ikliminin teşvik faktörleri ile yüksek ilişkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik tarzı, liderin motivasyonu algısında daha yüksek bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Nanjundeswaraswamy ve Swamy, (2014: 59-60)

Öte yandan birçok araştırma liderlik tarzının örgütsel performans ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve farklı liderlik tarzlarının araştırmacıların kullandığı değişkenlere bağlı olarak örgütsel performansla pozitif bir korelasyona veya negatif korelasyona sahip olabileceğini göstermiştir. Bu bağlamda, McGrath ve MacMillan (2000)'nin yapmış olduğu çalışmada, liderlik stilleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Etkili liderlik stili, güçlü bir yönetim geliştirme kaynağı ve sürekli rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bu nedenle liderlik stili, iş performansını değerli ödüllerle birleştirilerek performanslarının artırılması ve çalışanların işi bitirmek için gereken kaynaklara sahip olmasının sağlanması

dolayısıyla kuruluşun mevcut hedeflerine daha verimli bir şekilde ulaşmasına yardımcı olduğu görüşü hâkim olduğu söylenebilir (Nagendra ve Farooqui, 2016: 66).

2.5. Goleman'ın Liderlik Tarzları Sınıflandırması

Belirli liderlik tarzlarının bir örgütü ve duygusal iklimini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek amacıyla iş ortamına etki edecek birçok ana faktörün belirlendiği ve 3871 üst düzey yöneticinin oluşturduğu küresel bir veri tabanı üzerinde yapılan araştırmalardan faydalanılarak her bir faktörün duygusal zekânın farklı bileşenlerinden oluşturulmuş altı liderlik stili ortaya koymuştur (Özer, 2013: 54). Goleman'a göre, liderlerin etkililiği organizasyonlarda bu liderlik tarzlarından birini yada birkaçına uygun davranması ve duruma bağlı olarak bu tarzlar arasında değişikliğe gitmesi söz konusu olacağını vurgulamaktadır.

Bu bağlamda Goleman'ın 6 liderlik tarzının taşıdıkları özellikler Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12: Goleman'ın Liderlik Sınıflandırması

	Kumandacı	Vizyoner	İlişkisel	Demokratik	Hız belirleyici	Eğitici
Liderin çalışma tarzı	Taleplere anında uyum	İnsanları vizyona doğru harekete geçirme	Duygusal bağ kurar ve uyum sağlar	Katılım yoluyla ortak görüş birliği sağlar	Performans için yüksek standartlar belirler	Gelecek için insanları geliştirir
İfade Tarzı	“Dediğimi yap”	“Benimle gel”	“Önce insangelir”	“Ne düşünüyorsun?”	“Benim hızımda yap”	“Bunu dene”
Duygusal Zeka Yeterliliği	Özkontrol, inisiyatif ve başarıyı sürdür	Özgüven, empati ve değişim katalizörü	Empati, ilişki kurma ve iletişim	İşbirliği, takım liderliği ve iletişim	Dürüstlük, başarıya hırsı ve inisiyatif	Başkalarını geliştirme, empati, öz farkındalık
En uygun olduğu tarz	Krizde, bir dönüşü başlatmak yada çalışanlarla bir sorun çıktığında	Değişimler yeni bir vizyon gerektiğinde yada açık bir yön çizmek gerektirdiğinde	Stresli durumlarda insanları motive etmek yada takımdaki çatlakları onarmak için	Ortaklık yada fikir birliği oluşturmak veya çalışanlardan değerli girdi almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetkin bir ekipten hızlı sonuç almak için	Bir çalışanın performanslarını iyileştirilmesini yada uzun vadeli güçlü yönler geliştirmesine yardımcı olmak
Genel iklim etkisi	Olumsuz	Son derece olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumsuz	Olumlu

Kaynak: Goleman, (2000: 82-83)

Goleman, liderlerin ne kadar çok tarz sergileyebilirse okadar iyi olacaklarını ifade etmektedir (Goleman vd., 2002: 87). Bu bağlamda Goleman'ın ifade ettiği yaklaşımda, liderlik tarzlarının tek başlarına her zaman ve her yerde geçerli olmayacağı, bir durumda vizyoner liderlik tarzı uygunken bir başka durumda ilişkisel tarzın, bazende demokratik tarz ile eğitici tarzın birlikte uygulandığı görülebilir (Özer, 2013: 57). Diğer yandan Goleman (2000)'a göre, bir liderin, bu liderlik tarzlarından en az dördünü gösterebilmeleri ve duruma göre stiller arasında hareket edebilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Ganly, 2017:3034).

Abu Yaghi (2012: 5)'nin çalışmasında Goleman'ın liderlik tarzları açısından demokratik liderlik tarzı ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur yani bu tarz liderlik biçimi, liderin empati, duygusal farkındalık ve sosyal yeteneklere sahip olduğunu açıklayabilir. Öte yandan otoriter ya da kumandacı liderlik tarzı ile duygusal zekâ arasında hiçbir ilişkinin olmadığı yani olumsuz ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.1. Kumandacı Tarz

Daniel Goleman'ın liderlik sınıflandırılmasında kumandacı tarzın en önemli özelliği, yöneticilerin organizasyon içinde “Ne diyorsam onu yap” anlayışıyla astlarının kurallara ve emirlere uyulmasını istedikleri ve astların emirleri sorgulamadan yerine getirilmesi konusunda yönlendiren bir anlayışa sahiptir (Özer, 2013: 56).

Kumandacı lider şu özellikleri göstermektedir (<https://www.bfwh.nhs.uk>):

- İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyerek onları yönlendirir,
- Nadiren bireylerden herhangi bir girdi isterler,
- Sürekli izleme yoluyla sıkı sıkı kontrol eder,
- Lider astlarına net ve açık talimatlar verir ve bunlara uyulmasını bekler,
- Yanlış olan durumları vurgulamak ya da uyum sağlamak için düzeltici geri bildirim olumsuz yorumlara dayandırır,
- Yanlış anlamının sonuçlarını vurgulayarak başkalarını motive eder,
- Diğer çalışma tarzlarına kapalı olabilir ve onları “yumuşak” olarak tanımlayabilir.

Kumandacı liderler, kriz zamanlarında bir dönüşü başlatmak için ve diğer yöntemlere cevap vermeyen “sorunlu çalışanlar” ile başa çıkma bu tarz liderlerin en çok kullandıkları yöntemdir (Twentyman, 2007:1). Diğer yandan organizasyon içinde bu tarz liderler, astların performans geribildirimlerini neyi iyi yaptıklarından değil, neleri yanlış yaptığında odaklanmaktadır. Performansa odaklanma, üretkenlik ve sonuç odaklı olma ve kısa vadeli bir amaç yöneliminin bu tarz liderlerin özelliklerindedir. Sonuç odaklı yaklaşımlar, planlama ve değişim aşamalarını etkinleştirdikten sonra etkili bir şekilde gerçekleşmesi için değişimin yönünü belirlemede lider, izleyicileriyle birlikte çalıştığında bu tarz yararlı olabilir (Nging ve Yazdanifard, 2015: 1132). Öte yandan kumandacı tarz, organizasyonel hedefe ulaşmanın ilk sırada geldiği durumlarda çok etkili olabilmektedir (Reardon vd., 1998: 131).

2.5.2. Vizyoner Tarz

Bu tarz liderliğin en önemli özelliği, organizasyonu ilgilendiren vizyonu belirlemek ve yeniliklere ve deneyimlere organizasyonu açık hale getirmektir (Saxena vd., 2017:2). Vizyoner liderler, paylaşılan amaçlar, ilham verme ve rutin olarak belirli amaca yönelik olarak performans geri bildirim ve iyileştirme önerileri sunmaktadır. (Goleman,2006: 78). Bu sayede ortak hedefler için biraraya gelen kişilerle birlikte ekip ruhuyla bağlılığı geliştirmesi ve işletmeyi sahiplenmeleri bu tarz liderlik yapılarının olduğu örgütlerde görülmektedir. Vizyoner liderler, takipçilerini ortak bir vizyona doğru harekete geçiren vizyoner bir lider takımı ileriye yürümeye motive eden kişilerdir (Bashir ve Khalil, 2017:179).

Bu tarz liderlikte, liderlerin en önemli özelliği izleyicileri organizasyonun nereye gideceğini göstermektedir ancak nasıl gidileceği konusunda yol göstermez. Bunun sebebi olarak, vizyoner liderlerin bir koç gibi bireyleri organizasyonel yenilik ve yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda serbest bırakması ve alabilecekleri riskler konusunda cesaretlendirici bir rol oynaması yani yönlendirici özellik göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir (Özer, 2013: 55). Takipçilerin birbirleriyle karşılıklı olarak geliştirdikleri ilişkileri ve dış çevre ile olan ilişkilerinden elde ettikleri fikirlerin geliştirilmesi ve sosyal ihtiyaçları, organizasyonel sorunların açıklanması ve vizyona yönelik geleceğe ilişkin çözümler hakkında anladıklarını vizyoner liderler izleyicileriyle

birlikte ortaya koymaktadır. En genel olarak vizyoner liderler şu özelliklere sahiptir (Doğan, 2016: 101):

- Karşılaştırma ve analiz yapabilme yeteneği,
- Tahmini karşılaşılabileceği durumlardan haberdar olmak ve geçen zamanı yapılandırabilmek,
- Etkili stratejik düşünebilme kabiliyeti,
- İçgüdüye ve sezgisel duyu yeteneğine sahip olma, dürüst ve adaletli olma,
- Hırslı ve devamlı olarak zorluklarla başa çıkabilecek kapasiteye sahip olmak,
- Çok etkili ve iyi zaman yönetimini yapmak ve bu sayede hızlı çalışabilmek,
- Yaratıcı ve yenilikçi olmak,
- Fikir yürütebilme ve analiz - sentez kabiliyeti olmak,
- Etkili iletişim kurma becerisine sahip olmak,
- Bu liderler kendini sürekli geliştirir ve özgüveni yüksektir
- Devamlı öğrenme yöneliminde olmak, olayları diğerlerinden çok yönlü ve farklı biçimde algılama ve yorumlamak,
- Vizyoner liderler başarısızlıktan korkmazlar ve örgütü ilgilendiren tüm konularda riskleri göze alabilirler,
- En önemli özelliklerinden bir diğeri organizasyonu ilgilendiren hertürlü değişimden korkmamak ve her değişimi bir fırsat olarak görmek ve bu fırsatı bir öğrenme aracı olarak kullanabilmektir.

Bütün bu özelliklerde dikkate alındığında vizyoner liderlerin örgütün geleceğini ilgilendiren her türlü konuda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle çalışanlarını cesaretlendirerek onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirebilmek ve örgütün uzunvadeli hedeflerine odaklanmasına ortam yaratan ve fırsat sunan vizyoner liderlerdir. Dolayısıyla bu tarz liderlik, uzun vadede işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde etkin olabilecek liderlik tarzlarından olduğu söylenebilir.

2.5.3. İlişkisel Tarz

Bu tarz liderlik, bireylerle duygusal ilişkiler kurarak uyum sağlamaktadır. Bu liderlik tarzında “İnsanlar veya takımlar önce gelir” şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla organizasyon içinde, güven oluşturmak ve organizasyona veya departmana ait olmayı

teşvik eden duygusal bağlara odaklanmak ve çalışanları motive etmek önemlidir. Bu sayede istediğinizde en iyi şekilde çalışan ve stresli durumlar ile karşılaştıklarında bu özelliklerinden dolayı organizasyonu terk etmeyen çalışanlar yer alır. Buna ek olarak bu tarz, takım uyumu oluşturmak, iletişimi geliştirmek, çalışanların moralini arttırmak veya kırık güvenini onarmak istenildiğinde en etkili liderlik tarzıdır (Sexton, 2017). İlişkisel liderler, astlarıyla güçlü duygusal bağlar kurar ve böyle bir yaklaşımının yararlarını yani daha güçlü sadakati ve bağlılığı oluşturmak adına yineler. Ayrıca böyle bir yaklaşım, lider ve izleyicileriyle olan iletişim üzerinde belli derecede olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir (Goleman, 2000: 84). İlişkisel liderlik stili özellikle organizasyonda bireyler arasında ilişkiler ve takımlar kurar ve takımlar arasında sorunlu durumlarla başa çıkmaya yardımcı olur (Business Psychologist, 2012:1).

İlişkisel liderliğin etkinliğinde üç temel ilke mevcuttur. Bu ilkelerden ilki, liderin birçok bakış açısına sahip olması, ikincisi organizasyonda güven oluşturmayı öğrenmesi ve ortak kontrol sağlanması için bireysel kontrolü bir kenara koyulması gerektiğini öğrenmeyi ifade etmektedir (Gagnon vd.,2012: 302). İlişkisel liderlerin farklı bakış açılarına sahip olması, gelecekteki organizasyon içinde karşılaşılabileceği olasılıkları ve bakış açılarını önceden görebilme yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan, başkalarıyla belirli bir bağlamda güven oluşturabilmek ve bunu oluşturmaya istekli bir kişinin işbirliği ortamı yaratarak güven aşılabilmesi, ilişki odaklı liderlerin temel ilkelerindedir. Ortak bir kontrolün sağlanabilmesinde ise, ilişkisel tarza sahip liderlerin problem çözme bağlamında, ortak çalışma ve çoklu girdilerin genellikle tek başına çalışmaktan daha iyi sonuçlara yol açtığına kabulüne dayanarak bunun diğerleriyle paylaşılmasında etkili sonuçlar alabilecektir.

Öte yandan ilişkisel liderlik, organizasyon içinde güven ortamı bozulduğunda da ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Ancak bu tarz liderler bu stili tek başına kullanmamalıdır. Kötü performansın ve hatta vasatlığın organizasyon içinde normal bir durum olarak karşılaştırıldığı bir kültür yaratabilir. Bu liderliğe yönelik olumlueştiriler de bu tarzda dışarıda bırakılmasına neden olmakta, bu da çalışanların işyeri performanslarında durgun kalmaya devam edecekleri anlamına gelebilmektedir (Neese, 2014).

2.5.4. Demokratik Tarz

Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma sürecinde daha katılımcı bir rol aldıkları bir liderlik tarzıdır. Araştırmacılar genellikle bu tarz liderlik stilinin genellikle en etkili olanlardan olduğunu ve demokratik liderliğin olduğu organizasyonlarda ise daha yüksek üretkenliğe, grup üyelerinden daha iyi katkılara ve artan grup moraline yol açtığını bulmuşlardır (Ray ve Ray, 2012:3).

Demokratik liderlik tarzı, astların fikir ve görüşlerini dikkate alarak karar alınan yapıyı ortaya koymaktadır. Bu tarz liderlikte liderler, astlarına danışır ve örgütsel amaç, plân, strateji ve işletmeyi etkileyen önemli kararlarda onları dinleyen ve görüşlerini alarak çalışanları bu kararların bir parçası haline getirmektedir. Bu tarzı benimseyen liderler de, “Ne düşünüyorsun?” sorusu bu yapıyı en basit şekilde özetlemektedir (Goleman, 2000: 82). Öte yandan, demokratik liderler astlarının yeteneklerini arttırarak onları güçlendirebilir. İzleyicilerin yetenekleri ayrıca yeni sorumluluklar üstlenerek yine güçlenme sağlayabilir ve onları destekleyebilir. Ancak liderler astlarından talimat ya da öneriler isteyerek özellikle de bir şey yapmaları istenildiğinde bu konuda izleyicileri üzerinde doğrudan rol oynayabilmektedir (Gastil,1994: 959).

Bu tarz liderliğin avantajları, astlarının verimlilikleri, memnuniyeti, bağlılık ve örgütsel katılımının arttırılması üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Bu sayede liderin cesaretlendirilmesiyle astları örgüt içindeki etkinlikleri daha da artacağı söylenebilir. Diğer taraftan, bu tarz liderliğin dezavantajlarından biri, zaman alıcı faaliyetler ve politika üzerinde uzun süren tartışmalar olduğudur. Ancak budurumda katılımcı yani demokratik liderliğin verimliliğini arttırmaktadır (Choi, 2007:246).

Demokratik liderliğin en genel anlamda sahip olduğu ilkeler şu şekile belirtilebilir (Ferguson, 2011: 435):

- *Paylaşılan karar verme:* Büyük ölçekli işletmelerde kurallar, bağımsız grupların, temsilcilerince yapılan sözleşme anlaşmalarını kabul eden sendikalarda olduğu gibi bağımsız olarak oy kullanmaları gerekebilir. Daha küçük organizasyonlarda ise, tüm ilgili taraflarla yüz yüze tartışmalar olabilir ve bu da kurallar üzerinde anlaşmalara yol açabilmektedir.
- *Karşılıklı olarak problem çözmek:* Örgüt kültürü problem çözenin temeli olarak görülmektedir. Bu sebeple demokratik yapılı organizasyonlarda hem

astlar hem de lider arasında meydana gelen işyeri sorunları karşılıklı iletişim ortamında çözülmektedir.

- *Özel mantıktan ziyade sağduyu:* Karşılıklı saygı gösterilerek ortak karar verme ve problem çözme için grubun üyeleri etkili bir şekilde iletişim kurmalı ve dolayısıyla organizasyonel etkinlik sağlanmalıdır.
- *Sorumlulukları paylaşmak:* Bu ilke etkili liderliğin en önemli anahtarıdır. Lider organizasyonun yükünü tek başına üstlenmez. Astlarıyla paylaşarak bireylerin sorumluluk almalarına ve kendilerinin farkına varmalarını sağlayabilmektedir. Bu sayede, böyle bir düzenin olması çalışanlarda moral, motivasyon ve verimliliklerinin artacağı düşünülebilir.

2.5.5. Hız Belirleyici Tarz

Hız belirleyici liderin en önemli özelliği, çalışanlar için zorluklar ve hedefler belirlemesidir (Thuijsman, 2015: 4). Diğer yandan liderler son derece yüksek performans standartları belirleyerek bunları kendilerine örnek almalarını sağlar. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapmak konusunda takıntılı olmakla birlikte etrafında bulunan onu izleyen tüm kişilere aynı soruları yöneltmek herkesin aynı şekilde çalışmasını teşvik etmektedir (Goleman, 2014: 1). Liderler, çalışma arkadaşlarının davranışlarını modellemelerini beklerken, biryandan da çalışanlara örnek olarak liderlik eder ve böylece inceliklere veya farklılıklara odaklanmalarını istemektedir. Öte yandan bu tarz liderliğin organizasyon içinde aşırı kullanımı, kurum içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasında bir engel ya da kızgınlığa neden olabilir (Benincasa, 2016: 6).

Görevleri yerine getirmek zorunda olan kişilerden ziyade, ulaşılabilecek görevlerin yerine getirilmesi konusuna odaklanan liderlerdir. Bu tarz liderlik organizasyon içinde, kişilerarası ilişkiler için çok az endişe duymaktadır. Bu sebeple sadece teknik faaliyetleri uygulamak ve yönetmek önemli değildir önemli olan mükemmelliği, kendi kendini yönlendirebilmeyi ve yüksek standartları belirleyebilmesidir. Ayrıca bu tarz liderler, bu özellikleri zayıf performansı olan kişilerden daha fazlasını beklemektedir (Kasapoğlu, 2014:3).

Bu hız belirleyici liderlerin organizasyon içinde astlarıyla yaşayabileceği problemler şu şekilde özetlenebilir (Şenocak, 2015: 59):

- Çalışanlar liderin kendilerine güvenmediklerini düşünerek strese kapılırlar,

- Çalışanlar hız belirleyici liderin kendilerinden yüksek beklenti ve istekleri karşısında zorlandıkları hissine kapılmaktadırlar,
- Sadece amaç ve hedeflere odaklı olan liderin kendilerine değer ve önem vermedikleri düşüncesi yaygındır,
- Organizasyon içinde baskı ve stres ortamı yarattığı için bu tarz liderlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlar düşünme becerilerini kısıtlayarak, daha stresli, kaygılı ve endişeli bir ortam oluşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla özellikle çalışanların organizasyondan ayrılma eğilimlerinin bu yüzden arttığı söylenebilir.

2.5.6. Eğitici Tarz

Eğitici liderlik, yani diğer bir ifadeyle koçluk yapan liderlik, organizasyonel hedeflere ulaşmak, çalışma ortamının ötesine geçen uzun sohbetler yapmak ve insanların güçlü ve zayıf yönlerini bulmalarına yardımcı olmak bu tarz liderliğin en belirgin özelliklerinden biridir. Diğer yandan çalışanların zorlu görevlerin yerine getirilmesinde destek olan, yüksek düzeyde sadakate yol açan bir liderlik davranışı sergilemektedir. Bu tarz liderliğin yaygın olduğu organizasyonlarda görülen avantajlar şunlardır (<http://www.wrha.mb.ca>):

- Bireylerin uzun vadeli yetenekler inşa etmek gerektiğinde en iyi liderlik tarzı olduğu söylenebilir,
- Örgüt iklimi üzerinde oldukça olumlu etkisi vardır,
- Bu tarz, ayrıca aşırı detaycı yönetim tarzını göstermektedir.

Organizasyon yapısı içinde eğitici tarzı, örgütün eserleri, davranışları, düşünce takımları, duygusal zemin ile motivasyon kaynakları ortaya çıkarmaktadır (Vesso ve Alas,2016: 308).Yani örgütün kültürü içinde bu durum çok daha etkili olmaktadır.

- *Eserler:* Organizasyonun ana stratejisinde vemyon bildirimlerinde eğitici tarzın önemini vurgulamakta ve bir koç gibi eğitici yanı güçlü olan tüm liderler ve yöneticiler için önemli bir yetkinlik ve yetenek olarak ortaya çıkmakta olduğunu gösteren durumları ifade etmektedir.

- *Davranışlar*: Etkili bir eğitici tarzı, hem problem çözme hem de sürekli takım ve kişisel gelişmeyi teşvik etmenin bir yolu olarak, birebir ve takım toplantılarında kullanılmaktadır.
- *Düşünce takımları*: İnsanların seçimler ve seçenekler hakkında düşünmelerine yardımcı olmak eğitici tarzın önemli özelliklerindedir. Tek başına düşünmekten ziyade birlikte araştırmakla, yani farklı düşünce takımlarıyla yeni zorluklara daha iyi cevaplar verebilmek için önemlidir.
- *Duygusal Zemin*: Yüksek düzeyde kişisel bağlılık ve sorumluluğu ortaya çıkarmaktadır.
- *Motivasyon Kaynakları*: İnsanlar hem kendi gelişimine hem de diğerlerinin sürekli öğrenmesiyle potansiyellerini arttırmaktadır. İnsanlar toplam potansiyellerini eğitim ve geliştirmeyle arttırabileceğine inanmaktadır.

Bu tarz liderlerin organizasyonun etkinliği açısından çalışanlar üzerinde, destekleyici ve yönlendirici davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir. Bu sayede liderler kararlarını açıklar ve çalışanlardan öneriler beklerler. Ayrıca eğitici liderler, organizasyonel görevlerin yürütülmesini de yakından denetleme ve izlemede olması örgütün etkinliğini sağlanması açısından önemlidir (www.schoutenoceanrace.com).

Levenson vd.,(2004)'nin 55 büyük ölçekli organizasyonda yapmış olduğu çalışmasında, dışarıdan organizasyona dahil olan eğitmenlerin kullanılmasının “raydan çıkma riski” olan personelini kaybetme riskini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, organizasyonun içinden seçilen eğitmenlerin ise, genellikle kuruluşun işle ilgili sorunlarını ve iç dinamikleri anlama avantajına sahip olduğunu ortaya koymuştur (Mukherjee, 2012:78).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT DNA'SI

3.1. Biyolojik Olarak DNA

Biyolojik olarak DNA (deoksiribonükleik asit), canlılardaki kalıtımı kontrol eden, kromozomlar içinde bulunan ve canlı organizmaların faaliyetlerin yönetmesini sağlayan bilgi deposunu ifade etmektedir (Tatlı, 1998: 62).DNA ile ilgili bazı kavramlar kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu kavramın daha iyi anlaşılması açısından DNA ile ilişki olan gen ve kromozom kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda *gen* kavramı, kalıtımın fonksiyonu olan daha geniş anlamda mutasyona (değişim) uğrayabilen, kopyalanabilen ve bilgiyi depolayabilen bir birim olarak tanımlanmaktadır (Klug ve Cummings, 2003:6).

Özellikle insan vücudundaki hücre sayısı dikkate alındığında, organizmaların büyümesi ve gelişmesi ve fonksiyonlarının yerine getirilmesinde gerekli bilgiler DNA yapısında depolanmaktadır. DNA'da aynı zamanda hücrelerin faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve düzenlenmesi amacıyla genetik şifreyi taşıyan diziler yani genler bu döngünün bir diğer zincirini oluşturmaktadır (Karkucak, 2016: 33). *Kromozom* ise, hücre çekirdeğinde yer alan ve içinde proteinlere sarılı bir şekilde DNA zincirleri taşıyan yapılara denilmektedir (Şenel, 2011: 1).Dolayısıyla DNA'lar kromozomlar içerisinde yer almakta ve her türün kendine ait kromozomları yer almaktadır (www.dna.gen.tr). Ayrıca DNA üzerinde belirli görevleri yerine getiren ve belirli özelliklerin ortaya çıkmasını sağlayan genler bu yapının önemli halkasıdır (www.fenbilim.net).Diğer yandan bütün canlıların büyüüp gelişmesi, bu canlıları oluşturan hücrelerin düzenli bir şekilde büyümesi ve çoğalmasıyla gerçekleşmektedir. Bu yüzden gününüzde ekolojik çevredeki bozulmalar, çevrenin kirlenmesi gibi durumlar tüm canlıların hayatını olumsuz yönde etkilemektedir (İnceer ve Beyazoğlu, 2000: 553). Örneğin, biyolojik olarak DNA hasarına yol açan iki önemli çevresel faktör vardır. Bunlar radyasyon ve çeşitli kimyasallardır. Bu faktörler, DNA yapısı üzerinde çeşitli hasara sebep olabilir (Dinçer ve Kankaya, 2010: 1366). Dolayısıyla biyolojik DNA yapısı, organizmaların ve insanların yaşamlarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri sağlayan yapıyı ifade etmektedir. Bu sebeple bugün tıpkı sağlıklı bir insan vücudundaki işleyiş gibi örgüt sisteminin de sağlıklı olabilmesi için DNA'larının hasara uğramamış olması gereklidir.

Diğer yandan, doğumdan ölüme kadar tüm canlı organizmaların yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayan faaliyetler için gerekli olan bilgi DNA'larında bulunmaktadır (Bancar, 2016: 1). Buna göre DNA kavramı, bilinen tüm canlı organizmaların geliştirilmesinde ve işleyişinde kullanılan genetik talimatları içeren bir yapıdır (Aishah vd., 2015: 66). DNA zincirleri genlerden oluşmaktadır bu sebeple insanların tüm yaşamı boyunca maruz kalabileceği hastalıklardan fiziksel (göz rengi, boyu gibi) özelliklerine kadar birçok niteliği şekillendirmektedir. İnsanların genetik programını, DNA'yı oluşturan Adenin, Timin, Guanin, Sitozin yapı taşları oluşturmaktadır (Pekdemir, 2000: 14). DNA yapısı her canlıda kendine has şekilde yer almaktadır. Bu sebeple çevredeki değişimlerle birlikte DNA yapısı şekillenmekte ve gelişmektedir.

İnsan DNA'sı, iç içe ve hiyerarşik bir düzeni olan yapıdan oluşmaktadır. Hücreler dokuları, dokular organları, organlar sistemleri ve sistemlerde bedeni oluşturmaktadır. Dolayısıyla her bir sistem aşamalı olarak faaliyetini yerine getirecek donanıma sahip olmakta ve işlevini sürdürmektedir (Bancar, 2016: 4). Biyolojide, bir organizmanın DNA'sı, organizmanın ne olacağını, çevreye nasıl davranacağını ve çevreye nasıl bağlanacağını belirleyen bir dizi talimattır, diğer yandan örgüt DNA'sı ise, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları yöntemleri ve uygulamaları ifade eder (Williams, 2016).

Öte yandan örgütlerdeki yapı insan DNA yapısına benzemekte ve bütün işlevini bu bağlamda yürütmektedir. Dolayısıyla canlı organizmalarda yer alan merkezi sinir sistemi örgütlerde yer alan tepe yönetimine benzetilebilir. Bu benzerlik, tüm canlılarda merkezi sinir sistemi içinde mesajları alır ve yorumlayarak faaliyetlerinin eşgüdümlemesini sağlar. Bunun yanı sıra DNA, bedenin güvenliğini sağlamak ve bedenin tamamı ile ilgili karar mekanizması rolünü üstlenmektedir (Baskin, 1998: 8).

3.2. Örgüt DNA'sı

Örgütler açık bir sistemdir. Açık sistemler, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için dış çevresiyle devamlı ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu sebeple işletmelerin hayatta kalmaları ve rekabetçi ortamda faaliyetlerini uzun dönemde sürdürebilmesi için çevresinden girdiyi alabilmelidir. Açık sistem olması gereğince işletmeler, aynı zamanda dış çevreden gelen birçok tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Örgüt DNA'sı, organizasyonların yapısal bilgiyi nasıl kullanabileceklerini ve dış çevredeki pazar yapılarına nasıl uyum sağlayabileceği konusunda bir model ortaya koymaktadır. Öte yandan DNA yapısı gereği, bir türün evrimleşmesindeki yapısal değişimler, radikal değişimler ve coğrafi yalıtımlar olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 204).

Radikal değişimlerde, türler hayatta kalabilmek amacıyla yeni ve farklı yollar bulmaktadır. Örgütler değişimin gerekliliği sonucu, hem yapı hem de faaliyetlerini bu değişime adapte etmek durumundadır. Radikal değişimler, varolan uygulamaları iyileştirmek değildir, organizasyonlar için yeni araçlarla yeni faaliyetler ortaya koyabilmeyi içerir. Bu yüzden bugünün işletmeleri, değişimlere karşı radikal yenilikler sunarak DNA yapısını güçlendirebilir. Coğrafi yalıtımlarda ise, türlerin bir kısmının coğrafi yalıtımlara maruz kalması sonucu ortaya çıkmaktadır. Coğrafi yalıtım, organizasyonların faaliyetleri gereği, farklı bölgelerde iş yapabilmesidir. Ancak burada işletme seçtiği her bölgede diğerlerinden ayrı örgüt yapısı ve kimliği oluşturabilmelidir. Bu sayede DNA, her örgütün kendisine ait ve farklı yapıda şekillenecektir. Örneğin yenilikçi kimliği, 3M'in başarısının anahtarı olarak açıklanmaktadır (Çandır,2005:54).

Diğer yandan organizasyonların çevresel değişimlerinde inovasyon önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yenilikçi faaliyetler organizasyonun tabanına yayılmalı ve DNA'sına yerleştirilmelidir. Bu anlamda yenilikçi DNA olarak da ifade edilen organizasyonların yapılarının güçlendirilmesini öngören bu kavram başarılı inovasyonu ortaya koyan beş özelliği içine alır. Bilgi alanları arasında bağlantılar kurmayı ifade eden *ilişkilendirme*, yeni olasılıkları göz önünde bulundurularak mevcut durumu *sorgulama*, yeni bir şeyler yapmak için davranış detaylarını *inceleme*, farklı bakış açıları kazanmak için farklı geçmişlere sahip bireylerden fikirler elde etme ve test etme için *iletişim ağını oluşturma* ve yeni roller denemeyi, dünyayı keşfetmeyi ve yeni deneyimler kazanmayı içine alan *deneme* özelliğidir (Armstrong ve Barsion, 2013: 344).

3.2.1. Kavram Olarak Örgüt DNA'sı

Organizasyonlar insanlar gibi yaşarlar. İnsanlar gibi örgütleri de oluşturan DNA yapısı, örgütün kabiliyetini ve potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu sebeple insanlar ve diğer canlıların faaliyetlerini sağlayan DNA, yapısında meydana gelen hasar sonucubirtakım

hastalıklara yol açabileceği gibi örgütlerin de DNA yapılarında meydana gelecek hasarlarcanlılığının sona ermesi ya da tüm fonksiyonel etkinliğinin yitirilmesine neden olabilecektir. Öte yandan örgüt DNA'sı ile ilgili literatür incelendiğinde birçok tanıma ulaşılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgüt DNA'sı, bir örgütün özelliklerini tanımlayan metafor olarak ifade edilebilir (Dobni, 2008: 44). Bu bağlamda yönetim ve organizasyon konularında yakın zamanda ortaya çıkan bir metefor olarak ifade edilen örgüt DNA'sı, örgütleri genetik bir yaklaşımla tanımlamaktadır. Yani örgütün geçmişten gelen, örgütü tanımlayan, kimliğini ortaya koyan ve o örgüte ait yeteneklerini ifade eden genetik yapısı, örgütün DNA'sını oluşturmaktadır.

Örgüt DNA'sı, her bir organizasyonun tüm canlı organizmalar gibi özel genetik özelliklere sahip olduğu ve bu özellikler organizasyonda yapı, ana ve doğal unsurlar (DNA) ile gösterildiğini tanımlamaktadır (Soroush vd., 2013: 126). Bir başka tanıma göre örgüt DNA'sı, organizasyonlar ve kurumlar açısından aynen canlı organizmalarda olduğu gibi hayatları boyunca karşılaşacakları hastalıklardan fiziksel özelliklerine kadar tüm süreci programlayan, organizasyonun kendi kendisine koordineli bir şekilde çalışabilmesi için yapı ve prosedürlere ait bilgiyi depolayan ve biyolojik olarak genlerden oluşan DNA zincirinin örgütlere uyarlanarak örgütün kişiliğini ortaya koyan yaklaşımdır (Bancar, 2016: 7). Örgüt DNA'sı, bir organizasyonun çevresi ve kendisiyle ilgili olan bilgiye ulaşmayı sağlayan ve bu iletişimi düzenleyen bir faktördür ve ancak bu şekilde bir örgütün DNA'sı ve merkezi sinir sisteminin birlikte olması ile organizasyonun kendi kendine organize olması sağlanabilir (Baskin, 1998: 70).

Örgüt DNA'sı, örgütlerde kurumsal yapının şekillenmesinde de oldukça etkili olmaktadır. DNA'nın güçlendirilmesi organizasyonların karşılaştıkları zorluklarda kurumu etkin kılmaktadır. Örneğin 3M ya da Motorola gibi şirketlerin, dünya çapındaki şubelerinde uyguladığı prosedürler ve bu şirketlerin etkin olabilmesi için hazırladıkları prosedürlerin kolaylıkla tüm insanlar tarafından ulaşılabilir ve güncellenebilir olması, kurumsal DNA'sı güçlü kılan özelliğini ifade edebilir (Friedman, 2006). Bu bağlamda organizasyonun değerleri, inançları ve kabiliyetleri genetik yapısı ile birleşerek örgüt DNA'sını oluşturmakta ve organizasyonlarda meydana gelecek değişimler DNA tarafından belirlenmektedir (Moyen, 2004: 3). Gündüz vd., (2011: 522-523)' e göre,

canlı organizmalarda bulunan bütün hücrelerin aynı DNA yapısına sahip olması gibi örgütlerinde aynı sosyal sitem içinde olanların benzer özellikler gösterdiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgüt DNA'sı metaforu, kuruluşların tanımlanmasında etkin bir rolü olan ve liderlik ve yönetim fonksiyonu konularında (karar, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişimi gibi) kuruluşlarda hâkim olan koşulları açıklamada önemli noktalara açıklık getirebilir. Bu nedenle günümüzde örgüt DNA'sı konusunun yönetim bilimi literatürüne önemli katkısı olacağı söylenebilir.

Bir organizasyon tamamı bir sistemle işlemektedir. Örgütün bütünü bir sistemdir ve bu sisteme bağlı alt sistemlerle faaliyet göstermektedir. Canlı organizmalarda da hücreler ve organlar alt sistemleri oluşturmakta dolayısıyla bir örgütün yapısı ile canlı organizmaların yapıları örtüşmektedir (Morgan, 1997: 51-54). Mekanik yapı bir organizasyonlarda, çalışanların işlerini ve görevlerini yerine getirebilmeleri amacıyla bilgiye ihtiyaçları vardır. Özellikle bu tarz yapılarda örgütlerde bilgiye erişim, organik örgüt modeline kıyasla daha sınırlı ve bağımlıdır. Organik örgüt yapısında ise, bilginin işleyişi ve kullanılışı insanların özerk biçimde hareket etmelerine olanak sağlayarak, canlıların ihtiyaç duydukları bilginin depolanmasını yani eşsiz bir DNA biçimine dönüştürülmesini ifade etmektedir (Sargut, 2001: 32-34).

DNA'nın organizasyon modeli, her bir organizasyonun aynen canlı organizmalarda olduğu gibi benzersiz genetik özelliklerine sahip olması prensibine dayanır ve bu özellikler DNA'nın oluşumu, doğallığı ve temel öğeleri ile gösterilir. Bu genetik özellikler organizasyon davranışının temelini oluşturmaktadır (Khorasgani vd., 2015: 1391).

Nasılki, bir insanın özellikleri DNA'sı tarafından belirlenirken bir firmanın davranış şekli de aynı şekilde belirlenmektedir. Bu konuda yöneticiler tarafından cevaplanması gereken ilk soru, bir şirketin DNA'sını nasıl tanımladığını açıklamasıdır. Bu bağlamda firmaların sonuçlarını değerlendirmede DNA yapılarının ortaya konulması oldukça önem arz etmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda başarılı liderlerin benzer özelliklere sahip olmaktan ziyade, çok farklı güç ve niteliklere sahip oldukları önem kazanmaktadır. Liderlerin ortak özellikleri bu anlamda organizasyonda yer alan her bir üyeden ve takımlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek amacıyla güçlü yanları, becerileri ve yetenekleri

kullanmaktadır (Brook, 2013: 14). Dolayısıyla bir organizasyonun yapıtaşını kuvvetlendirecek araçların ve yöntemlerin geliştirilmesi (işgörenleri yetkilendirme, iyileştirme, kalite geliştirme ve yerleştirme uygulamaları gibi) liderlerin örgüt DNA'sının şartlarına uyum sağlayabilecek şekilde gerçekleştirebilmelidir. Örneğin IBM şirketi, 100 yıldan uzun bir süredir yenilik yapmayı şirket DNA'sının bir parçası olarak görmektedir (Meyerson, 2016: 30).

Örgüt yapısı açısından bakıldığında DNA kavramı, bir örgütün temel yapıtaşı olduğunu ve aynı canlı organizmalarda olduğu gibi de örgütünde her birinin kendine özgü DNA yapısının olduğunu açıklamaktadır (Çetin ve Döş, 2014: 562). Örgütlerin tanımlanmasında etkin bir rolü olan örgütsel DNA kavramı ayrıca, örgütsel yapı, karar yetkisi, grup çalışması ve iletişim, liderlik ve yönetim işlevleri gibi kurumlar üzerindeki etkili durumların önemli boyutlara açıklık getirdiği düşünülmektedir (Soroush vd., 2014: 127). Öte yandan DNA, tüm canlılardaki büyüme ve gelişme gibi tüm faaliyetleri için genetik bilgileri içeren yapıyı ifade etmektedir. Yani vücudun işleyiş planını göstermektedir. Dolayısıyla bugün örgütlerde canlılıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için işleyiş planını yani örgütün DNA'sını güçlü tutmak zorundadır.

Biyolojik DNA'nın belirli görevleri genler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla genler, insanların saç rengi, göz rengi ve boyu gibi fiziksel özelliklerin belirlenmesinde ve kalıtsal anlamda nesilden nesile aktarılmasını sağlamaktadır. Örgüt DNA'sı tarafından değerlendirildiğinde, bir örgütün kültürü, yani o örgütün geçmişiyle ilgili hikâyeler, kahramanlar, değerler, inançlar ve sembollerin sonraki kuşağa aktarılması o örgütün genlerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla o örgüte ait genlerin sağlamlığı, kalıcılığı ve hasara uğramamış olması, sağlam bir DNA'ya sahip olduğunu göstermektedir.

Yöneticiler organizasyonlarda DNA yapısını oluştururken çalışan açısından dört özellik ile yenilikçilik açısından ise iki özelliği dikkate almalıdır. Çalışan merkezli özellikler olarak; bilgi yönetimi, küme yönetimi, değer yönetimi ve uyum ile mizaç ve karakter ile şekillendirilen yenilikçilik kapsamında ise personelin güçlendirilmesi ve payıdır. (Dobni,2008: 45-48).

Bilgi yönetimi DNA 'sı, organizasyonlar için temel bilgi kaynağı olan çalışanların hem buldukları iş ortamını ne ölçüde anladıklarını hem de bu anlayışı pazarda (müşterinin

beklediği ürün ve hizmetler) farklılaştırılabilir bir değere dönüştürülebilmesini açıklamaktadır. *Küme yönetimi DNA'sı*, organizasyon için işle ilgili değer yaratan fırsatların endüstri, müşteriler ve rakiplerle ilgili kümenin en iyi şekilde gözlemlenmesini ve buna dayanarak çalışmalarını kümedeki değişen dinamiklere göre anlamalarını ve bu yönde hazırlıklı olmayı ifade etmektedir. *Değer yönetimi*, organizasyonların yapacakları faaliyetleri daha az taahhülle yerine getirme işlemlerini açıklamaktadır. Bu sebeple, bu DNA'ya sahip kuruluşlar, diğer kuruluşlara göre daha riskli fırsatlar peşinde koştuğu bir çevrede yer almaktadır. *Uyum özelliği ise*, çalışanların rekabet ortamındaki zorluklarla aynı doğrultuda bu zorluklara uyum sağlama becerisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak yöneticiler, kuruluşlarının inovasyon kültürünün, rekabet ortamının gereklilikleri ile performansın en üst düzeye çıkarıldığı dereceye kadar uyumlu olup olmadığını düşünmeleri ve ardından bu durumu korumak için ipuçları ve teşvikler sağlamaları gerektirdiği bir organizasyon özelliği ortaya koymaktadır.

Personelin güçlendirilmesi, organizasyonların çoğu teknoloji, pazar, kaynak ve üretim ve hizmet gibi birçok özellikler açısından benzerdir. Ancak işletmelerin diğerlerinden ayıran en önemli kaynağı personeldir. Personelin güçlendirilmesi, organizasyonun rekabet yarışında, personelinin güçlendiren yani çalışanlara inanarak ve onları işin sorumluluğunu devrederek, çalışan için işin anlamlı hale gelebilmesini sağlayarak ve işlerin nasıl uygulanacağı konusunda bir seçeneğe sahip olduklarının bilinmesi ve bireyler olarak kendilerinin ortaya koydukları sonuçlar ile örgüt üzerinde etkilerini hissettikleri zaman güçlendirilmiş olacaktır. Bu sebeple günümüzde organizasyonların DNA yapıları oluştururken personel güçlendirme ve seçimi önem kazanan bir konu olacaktır. Yenilikçi DNA'nın organizasyona yerleşmesi isteniyorsa o zaman kuruluşların dokusunun derinliklerine girmelidir. *Personel payı ise*, çalışanların kurum ve meslektaşlarına karşı kendisini nasıl değerlendirdiğini açıklamaktadır. Örneğin bir organizasyonda, personele değer verilip verilmediği, eşit muamele görüp görmediği ve organizasyona katkısının ödüllendirildiği ya da ödüllendirilmediği konularını ifade etmektedir.

Organizasyonların değişen çevrede alacakları kararlarda özellikle üst yönetimin bu konudaki davranışları önemli olacaktır. Günümüzde öğrenen organizasyon olabilen yani organizasyonun geleceği için devamlı olarak kapasitesini arttıran, öğrenmeyi ve

gelişmeyi örgütün tümüne entegre eden ve organizasyonun geleceğini etkileyen çevresel değerlendirme, bilgi toplama ve örgütsel adaptasyonu sağlayabilen işletmeler başarılı olacaktır (Crank ve Giacomazzi, 2009: 352).

Öğrenmenin organizasyon için devamlı olmasının yanında tecrübe kazanılmış bir öğrenmenin gerçekleşmesi için şirketler ve diğer kurumlar örgütsel hafıza olarak bilinen kaynak kanıtlarını bireysel DNA'nın kurumsal eşdeğeri olarak daha iyi yönetmek zorundadır. Örgütsel hafıza, kurumların yapısını diğerlerinden ayırt eden deneyimler sonucu elde edilen bilgilerken, DNA ise, hemen hemen tüm organizmaları tanımlayan bir molekül olarak ifade edilmektedir (Kransdorff, 2017: 10). Bu bağlamda DNA sayesinde organizasyonlar nesilden nesile aktarabilecekleri bir yapı oluşturmuş olacaktır.

Diğer yandan konuyla ilgili yapılan çalışmalardan biri, örgütsel DNA'nın, sistemlerin liderlik, strateji, yapı ve kültür alanlarındaki görüşlerinin, bu alanlar arasındaki ilişkilerin dinamizminin ve bu ilişkilerin sonuçlarının örgütsel davranışları değiştirmeye yönelik çabalarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Kaipa and Milua, 2005).

3.2.2. Örgüt DNA'sı ve Özellikleri

Örgüt DNA'sı yapısı gereği iki temel özellik taşımaktadır. Bu özellikler organizasyonların piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla organizasyonun yapısal niteliklerini oluşturmaktadır. Özelliklerden ilki, DNA ulaşılabilirliği diğeri ise DNA esnekliğidir (Çandır, 2005: 44).

3.2.2.1. Ulaşılabilirlik

Örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ve bu sayede başarısının sağlanabilmesi görüşü organik bir örgüt yapısını oluşturmakta ve dolayısıyla işletmelerin uzun vadede faaliyetlerini devam etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sebeple örgüt DNA'sının temelinde başarılı örgütlerin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi bu nedenle de tek ve değişmez bir örgüt DNA'sının başarılı olacağı görüşü bu noktada yetersiz kalabilir. Bu sebeple her bir örgüt DNA'sında bu özelliklerin yer alması gerektiği ve dolayısıyla değişen duruma bağlı olarak özelliklerinin de değişmesi gerektiği söylenebilir (Süzer, 2005: 246).

Örgütler bir sistem olarak ele alındığında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve entropiye maruz kalmaması için sahip oldukları DNA'larında birtakım değişimlere gitmeleri gerektiği açıktır. Bu sebeple değişim her bir kurum için şarttır. Örneğin, bir örgütte her koşulda geçerli ve her durumda başarılı bir lider tarzından bahsetmek bu anlamda zor olacaktır. Çünkü özellikle, değişen şartlarda kimi zaman demokratik lider kurumu başarıya ulaştırırken, kimi zamanda otokratik liderlik tarzı örgüt yapısını güçlendirecektir. Örgüt DNA'sının özellikleri temelde, her an değişebilmesi, çeşitli olması, yeniden oluşturulabilmesi, çeşitli özelliklerin aşılabilmesi ve olgunlaştırılabilmesi olarak sıralanabilmektedir (Friedman, 2006:). Öte yandan bu özelliklerinin dışında iki temel özelliğinden biri olan Örgüt DNA'sının ulaşılabilirliği. Bu temel özellik, DNA'yı meydana getiren temel parçaların yani tüm kişilerin kullanımına açık olması ve erişilebilmesini açıklamaktadır (Sürgevil ve Budak,2010: 82-83). Bu özellikte, insan DNA'sı açısından ifade edildiğinde, insan vücudunun her bir parçasının diğer parçasının nasıl çalıştığına dair bilgiye erişimi mevcut olmaktadır. Dolayısıyla bugün bir işletme sahibinin işletmeyi ilgilendiren tüm fonksiyonları konusunda yer alan bilgileri herkese açık sunmalıdır. Özellikle kurumun finansal yapısı, prosedürleri ve örgütsel yapısı gibi konularıyla ilgili bilginin örgütün DNA'sında kayıtlı olmasıyla kolayca herkes tarafından ulaşılabilen bir yapı oluşturabilir. Diğer yandan, işletmelerin başarısında önemli bir etken olan rekabetçi yapısı dış piyasadan oldukça etkilenmektedir. Bu sebeple değişen rakiplere karşı bilgiyi diğerleri tarafından ulaşılabilen bir yapı haline getirmedikçe azalan müşteri memnuniyeti ve tatmin edilmemiş müşteriye sebep olabilmektedir. Bu durumun doğal olarak işletmenin gücünün kaybedilmesine yol açacağı düşünülebilir.

Bir şirketin rekabetçi DNA yapısını oluşturabilmesi beş adımı içermektedir (Ho ve Lee, 2008: 18):

- İşletmenin bulunduğu sektörün kapsamını belirlemeli ve büyük ve güçlü rakipler belirlenmelidir.
- Şirketin özellikle pazarda rekabetçi konumunu iyileştirebilmek amacıyla değer zincirinin belirlenmesi ve hedef endüstri için değer yaratan faaliyetlerin düzenlenmesi gerekir.
- Her bir rakip firmanın DNA değeri belirlenmeli ve iş zekâsı toplanmalıdır.
- Rakiplerin davranışı, firmaların DNA değerini kullanarak açıklanmalıdır.

- Firmaların stratejik adımlarına veya alternatiflerine karşı rakiplerin cevapları değerlendirilmelidir.

3.2.2.2. Esneklik

Etkili bir organizasyon, diğerlerinden farklılaşan ve avantaj yaratabildiği bilgi temelinde rekabet ederler. Bilgi yönetiminde DNA, yöneticilerin örgütün iş çevresini ne ölçüde anladıkları ve bu anlayışı kurumla ilgili piyasada nasıl farklılaştırılabilir bir değere dönüştüreceklerini açıklamaktadır (Dobni,2008: 45). Bu bilgiler ışığında örgüt DNA'sı değişebilen çevreye ve farklılaşan piyasaya ya da pazara adapte olabilmeli bunun için de esnek olmalıdır. Diğer yandan değişime uyum sağlamak örgütler için temel DNA'larını sabit tutarak yani DNA'sının farkında olup, tutarlı ve ahenkli bir yapısının olması kurumları değişim yapmaya itebilir. Kurumların DNA'larına sahip çıktıkları oranda başarılı olacaktır ve bu anlayış organizasyonlarda DNA'yı merkeze oturtmanın rekabet avantajı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Bugün dünya çapında yer alan şirketlerin başarısının kendi DNA'larının farkında olmalarıdır. Örneğin, Wal-Mart'ın iş süreci ya da Bosch ve Unilever gibi şirketlerin ise güven ve itibarlarıyla imajlarını güçlü tutması buna örnek verilebilir (Capital dergisi, 2005).

Öte yandan, DNA yapısı nasıl insan sağlığının etkinliği açısından önemli ise, örgüt DNA'sının sağlığında da önemli olmaktadır. Bu sebeple DNA yapısında meydana gelen bir bozulma organizasyonun yapısını etkileyecektir. Kurumuna güveni sarsılan veya kurumsal itibarın zayıflaması işgörenler ya da müşteriler açısından esneklik kaybı olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla değişen rakipler, değişen müşteri ihtiyaçları gibi pazar koşullarında organizasyonlar yeniden nasıl yenileneceğini değerlendirmeye gereksinim duyacak ve bu ihtiyaçları gidermek için oluşturulacak prosesler yada prosedürler işletmeleri DNA yapılarında esnekliğe yaklaştıracaktır.

Bu konuda yapılan çalışmalarda, yöneticilere örgüt DNA'sı oluşturulurken şu noktalara dikkat çekmektedir (Çandır,2005: 48-49):

- *Basitleştir:* Örgütler faaliyetlerini tüm işgörenler tarafından anlaşılacak şekilde basit talimatlar halinde yazılması gerekir.
- *Grupla:* Hazırlanan basit talimatlar, aynen DNA'yı oluşturan temel birimlerin birleşmesi gibi, daha küçük gruplar halinde birleştirilmesi gerekir.

- *Topla*: Aynen genlerimizde olduğu gibi örgüt birimlerinin de daha büyük talimat gruplarında toplanmalıdır.
- *Sıkıştır*: Örgüt içerisindeki birimler ihtiyaç olduğu takdirde kolayca ve bütün bir biçimde ulaşılabilecek şekilde sıkıştırılması gerekir.

Bu açıdan bakıldığında, örgüt DNA yapısının küçük işlevlerden daha büyük işlevlere yönelik faaliyetlerin tasarlanması gerektiği üzerinde vurgu yapılmaktadır.

Diğer yandan örgütsel esneklik, organizasyonun değişen taleplere yanıt olarak ‘‘temel (öz)’’ olarak ifade edilen çalışanlarını elde tutmanın bir yolu olarak da mevcut insan kaynaklarını esnek bir şekilde ayarlaması ve kullanılması DNA’nın başarısında etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra esnek yapıli organizasyonlarda, hem iç kariyer yollarına sahip çok yetenekli çalışan grubuna sahip olmak kuruluşun kalıcı bir gelişme gösterme aracı, hem de kuruluşun nitel ya da nicel esneklik gelişimiyle de çevresel yapısını güçlendirmektedir (Holland vd., 2002: 75-76).

3.2.3. Örgüt DNA’sının Unsurları

İnsan vücudu için DNA yapısı oldukça önem arz etmektedir. Özellikle her kişiye has bir DNA yapısı insanlarda farklılaşan özellikleri ortaya koymaktadır. İnsanların vücuduna doğrudan girmeye çalışan bir virüs ya da bakteri varlığında bağışıklık sistemini uyararak harekete geçirmektedir. Öte yandan bu yolla vücut sağlığını koruyarak varlığımızı sürdürmekte olduğumuz sonucuna varılabilir. Bu bakış açısı örgüt DNA’sında da geçerli bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Tıpkı insan DNA’sında olduğu gibi örgüt DNA’sı da, örgüt içerisinde organizasyonu varlığını tehdit eden yada farklı bir örgüt DNA’sı ile karşı karşıya kaldığında reddetme durumu söz konusu olacaktır. Örneğin, günümüzde işletme sahiplerinin organizasyon içerisindeki yanlış alınan kararlarda örgüt DNA’sına ilişkin bağışıklık sistemine yöneltilen herhangi bir olumsuz durumla karşılaşabilmektedir. Örgüt DNA’sının yerleşmesinde, DNA’nın tanımlanması, harekete geçirilmesi ve ifade edilmesini içeren üç önemli faaliyet alanı vardır (Venkatesh ve Chenrui, 2015: 24).

- *DNA’yı tanımlama*: Örgütün vizyonu, misyonu, yol gösterici ilkeleri gibi konular bu faaliyet alanını oluşturmaktadır. Çalışanlarla ve diğer iç

paydaşlarla (örneğin, danışmanlar gibi) iletişimde olduğu gibi liderlikle de ilgili olmalıdır.

- *DNA'yı harekete geçirme:* İnsanlar aracılığıyla organizasyonu harekete geçirmek için düşünce, eylem ve davranış uyumunu gerektirir.
- *DNA'nın ifadesi:* Kurum kültürü, kurumsal sorumluluk, kişilerarası iletişim, halkla ilişkiler, iletişim ve paydaşlarla ilişkiler gibi organizasyonun diğer faaliyet alanını oluşturmaktadır.

3.2.3.1. Örgüt Sinir Sistemi

İnsan vücuduişleyişinde merkezi sinir sistemimiz yani beyinden gelen sinyaller ışığında hareket alanını düzenler. Bunun yanında çevresel yani duyuşsal sinir sistemi de, vücudumuzda duyu organlarından oluşarak diğer parçalardan omurilik ve beyine elektrik sinyallerini taşıyarak bu sistemi sağlar. Bu durum insan vücudundaki iletişim sisteminin etkinliğini göstermektedir (Çandır, 2005: 56).

Örgüt sinir sistemini oluşturan yapılar aynen insan vücudunda olduğu gibi iletişim aracılığıyla etkinleşmektedir. Bir örgütün sinir sisteminin merkezinde iletişim vardır. Özellikle organizasyonlarda informal iletişim süreci, o kurumun merkezi sinir sistemini meydana getirmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 125). Örneğin bir yöneticinin informal iletişim sürecini başlatarak, organizasyon içinde çalışanlarını devamlı izlenmeyada kontrol edilme duygusu yaşatmadan meydana gelebilecek farklılıkları görebilmelidir. Örgüt DNA'sını derinden sarsacak kişiler arasındaki söylentiler, şikâyetler vededikodular gibi informal kanallar vasıtasıyla ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında bir değişim oluşturabilmeli ve bunu avantaja çevirebilmelidir.

Örgüt yapısı açısından değerlendirildiğinde, mekanik ve organik örgütlerde örgüt sinir sistemi farklılaşacaktır. Mekanik örgüt yapılarında sistemin işleyişi, dışarıdan yani çevreden girdi almadığı için bilgiye ihtiyaç duymamaktadır. Mekanik modelde yöneticiler, örgüt içi ve dışında diğerleriyle bilgi paylaşımını konusunda istekli olmayacaktır. Mekanik yapılanmalarda, makineleşme yani insan doğasının gözardı edilmesi örgütün zayıflığına sebep olabilir. Diğer yandan organik modelde, organizasyon yapısında geniş yapıda organizasyon bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişim, organizasyon dış çevreyle olan iletişimi önemli olmaktadır. Diğer yandan, örgüt DNA'sı, kültürün bir alt özelliğidir bu

bağlamda, insan davranışlarının nedenlerini açıklarken, bir yandan da bu davranışların kökenindeki genetik kodu ifade etmektedir (Wiefling,2014: 1).

3.2.3.2. Organik Topluluk Yapısı

Organik bir örgüt yapısı, dış çevreyi iletişim halinde olması sebebiyle ve informal kural ve prosedürlerin kullanılarak fikir birliğine bağlanılan bu bağlamda da daha esnek yapılı örgütlerdir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 208).

Örgüt DNA'sının etkinliğinde organik yapılı bir örgüt dış çevrede meydana gelen değişimleri izlemek durumundadır. Bu sebeple çeşitli bilgiler doğrultusunda örgüt sinir sisteminin etkinliğini sağlayacaktır. Örneğin,

- Değişen çevre koşulları nelerdir?
- Organizasyonda yaşanan değişimler nelerdir?
- Küresel çevrede ne gibi değişimler yaşanmaktadır?

Bu bilgiler organik sinir sistemi imkânıyla toplanarak organizasyon merkezi sinir sistemine iletilip (üst yönetim) organizasyon için faydalı hale dönüştürülecektir. Bundan sonraki aşamada örgüt DNA'sındaki durum merkezi sinir sisteminin başarısıyla ölçülecektir.

Özellikle üst yönetimin yani merkezi sinir sistemi elde ettiği bilgileri örgüt içi kaynaklarıyla da paylaşabilmesi ve herkesin kullanıma açık hale getirebilmesi oldukça önemlidir. Mekanik örgüt sisteminde, organizasyon yöneticileri organizasyonların faaliyetlerini kontrol etmek ve işgörenlerin örgüt hedef ve amaçları yolunda ilerlediklerini değerlendirmek amacıyla hiyerarşik iletişim kurmaktadır. Organik yapının yöneticileri ise, organizasyon faaliyetleri içerisinde bireylerin kendilerini kontrol edebilmelerini sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmaktadır.

Organik modelin yöneticileri, dış çevre ile açık iletişim halinde olması, örgütün büyüüp gelişmesinde ve yeni fırsatların yakalanmasında ve hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu modelin avantajı, organizasyonları her daim değişikliklere hazır hale getirmesi ve bu sebeple de fırsatları değerlendiren bir yöneticinin sorumluluğunda olmasıdır. Dolayısıyla mekanik modeli destekleyen yöneticilerde organizasyonların küçülmesi, yeniden yapılanma, değişim mühendisliği gibi organik bakış açısı gerektiren yaklaşımlarda organizasyonları yönetebilmek zor olacaktır.

3.2.3.3. Merkezi Sinir Sistemi: Üst Düzey Yönetim

Organik model yöneticileri, yol gösterici bir anlayışla örgütün merkezi sistemi yani üst düzey yönetim görevini yerine getirmektedir. Yol gösterici konumundaki bir lider, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerini nasıl iyileştirecekleri konusunda destek verecek özelliğe sahip olmalıdır. Bu özelliğe sahip bir yönetici, örgüt içerisinde işgörenler tarafından benimsenmiş ve kendi kararlarını verebildikleri, açık iletişim etkili olduğu bir organizasyon yapısında başarılı olacaktır. Öte yandan organik model yöneticileriyle, örgütün DNA'sı, sinir sistemi, örgüt kimliği ve örgüt kültürü gibi konularda sağlayacakları iletişimde daha yararlı sonuçlar elde edeceklerdir (Çandır, 2005: 63-64).

Mekanik modelde ise yöneticilerin rolü bir makineyi yöneten operasyon yöneticisi gibi organizasyonu kontrol altında tutarak işgörenlerin faaliyetlerini izleyebilir. Bu sebeple mekanik bir organizasyon yöneticisi, işgörenleri devamlı izleyerek, örgüt içerisindeki iletişimi kontrol ederek ve kumandacı bir liderlik yaklaşımıyla başarılı olabilir. Diğer yandan kültürel farklılıklar, dil farklılıkları ve toplumsal farklılıklar günümüzde artık kurumların bu farklılıkları göz önüne alarak neler yapabileceği gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, dil farklılığı, çokuluslu bir şirkette çalışan personel açısından sorunlar ortaya çıkarabilir. Bu sebeple etkili bir üst yönetim, örgüt DNA'sında meydana gelebilecek bu gibi durumları kaosa dönüşmemesi açısından öngörülebilir bir yaklaşımı sergileyebilmeli ve değişen pazar ortamında bu farklılıkları tahmin edebilmek için pazarla ilgili verileri toplayabilmeli ve analiziyapabilmelidir (Tokol, 2000: 151).

Bu bağlamda işletme yöneticilerigünümüzün hızla değişen iş ortamında uyum sağlamanın önemi üzerinde durması ve değişen yapıya uygun olarak, örgüt kültürünü değişen koşullara göre örgüt DNA'sına yerleştirilmesi gerekir (Feffer, 2017: 51-54).

3.2.4. Örgüt DNA'sı Modelleri

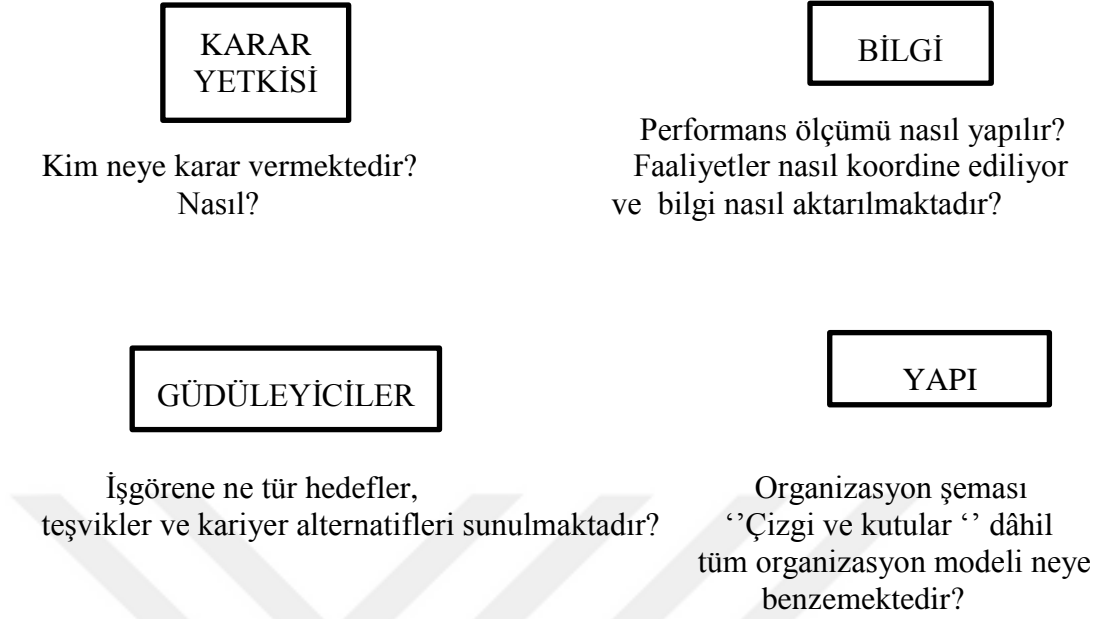
Örgüt DNA'sını açıklama konusunda literatürde karşılaşılan 4 model ele alınmıştır. DNA modelleri, her bir organizasyona ait değişkenlik gösteren özellikleri yani boyutları açıklamaktadır. Dolayısıyla günümüzde örgütlerin doğası gereği yapısında bulunan, o örgüte ait ve diğerlerinden farklı kılan özellikleri onun DNA'sını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgüt DNA'sıyla ilgili modeller, Booz Allen Hamilton, Zhou ve Peng, Kaipa ve Govindarajan ve Trimble Modelidir.

3.2.4.1. Booz Allen Hamilton Modeli ve Örgüt DNA'sının Temel Yapıtışı

Örgüt DNA'sı, bir kuruluşun kişiliğini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan faktörleri ortaya koymaktadır. Örgüt DNA'sı çerçevesi, Booz & Company tarafından organizasyonlara başarısını ve çıktısını etkileyen engellerini tespit etmek ve düzeltmek için kolay ve erişilebilir bir yol sunmak amacıyla geliştirilmiştir (Neilson vd.,2003; 2004:1). Amerikan danışmanlık şirketi olan Booz Allen Hamilton'un canlı organizmaların DNA 'sı ile organizasyonların sahip oldukları özellikler arasında ortak birtakım özelliklerle benzeştigini ortaya koymuştur (Bancar, 2016: 10). Model, canlı organizmalardaki DNA yapısında olduğu gibi organizasyonların DNA'sı farklı kimliklerini yada kişiliklerini ifade etmek için biraraya gelen ve yeniden birleştiren(yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) 4 yapı bloğundan oluşmaktadır (Neilson vd., 2004: 1).

Modelde yer alan dört boyut, bir kurumun nasıl göründüğünü, iç ve dış çevrede nasıl davranışlar göstereceğinin temel belirleyicileri olarak açıklanmaktadır (Verschoor, 2004: 20). Bir örgütün kendine ait özelliklerini tanımlayan, canlı bir organizasyonun DNA'sı, birçok kombinasyonla bir araya gelerek oluşturulmuş dört temel yapıtaşını Şekil 16'da açıklanmıştır.

Şekil 16:Booz Allen Hamilton Modeline Göre Örgüt DNA'sının Temel Yapıtışı



Kaynak: Neilson vd., (2003: 1)

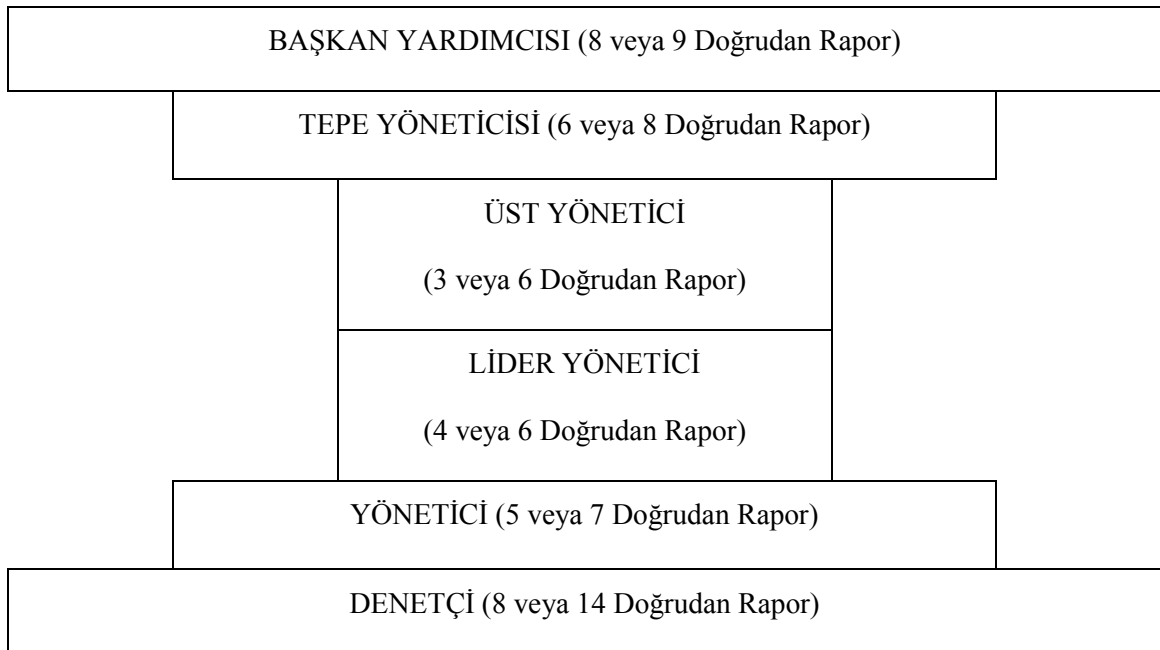
3.2.4.1.1. Yapı

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevre şartlarına uyum sağlayabilmelidir. Bu sebeple işletmeler piyasa şartlarına göre gerekli stratejiler sağlayabilmeli hem uzun dönemli hemde kısa dönemli stratejileri işletmelerin amaçlarına uygun olarak belirlemelidir. Bunun için etkin bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Her organizasyonun hedeflerine ve belirledikleri stratejilere göre belirleyecekleri uygun bir yapı şirketleri başarıya ulaştıracaktır. Stratejiler ve amaçlar ile uyuşmayan bir yapı, işletmelerde birtakım sorunlara yol açabilir. Bu bağlamda bir organizasyon yapısı, organizasyondaki birimler, süreçler ve faaliyetler arasındaki bağlantıyı göstermektedir. En yaygın organizasyonel yapı türü, merkezileşme ve formalizasyonu içeren bir yapıdır. Bunun yanısıra, organizasyonel yapı için diğer önemli organizasyon yapı şekli, mekanik ve organik yapılardır (Shahzad vd., 2018: 110). Mekanik yapı, insanları geleneksel ve öngörülebilir bir şekilde davranmaya zorlarken diğer yandan organik yapı, çalışmalarda esnekliği teşvik eder. Dolayısıyla mekanik yaklaşım stabil bir çevrede uygulanabilirken, organik yapı ise değişime uyum sağlayabilecek dinamik çevrede uygun olacaktır.

Bir organizasyonda yönetim kademelerinin çok fazla olması, stratejilerin uygulanabilmesinde bir sorun teşkil edebilir. Bu sebeple organizasyon kademeleri arasında yapının basık ve sivri olması yapının işlerliğini etkileyecektir. Örneğin basık yapılı bir organizasyonda, yönetim kademeleri birbirine yakın olduğundan hiyerarşi daha azdır (Demir, 2009: 22); bundan dolayı iletişim daha açık ve fazladır. Kademeler daha az olduğundan dolayı yetki ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirlenebilir. Diğer yandan organizasyon yapısının sivri olması yani kademe sayısı arttıkça yöneticiler ile iş görenler arasındaki mesafeler artacaktır. Bu nedenle de organizasyondaki faaliyetlerin yavaşlaması ve iletişimin azalması sorunlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Ancak yönetim kademesinin daha az olması günümüzde yöneticiler tarafından arzu edilen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bunun sebebi olarak işletmelerin değişen çevre koşullarına daha hızlı cevap verebilmesi söylenebilir.

Neilson vd.,(2003:3)'nin çalışmasında, kum saati örgütlenme olarak tanımladıkları organizasyon yapısını ortaya koymuştur. Bu çalışmada yakın kademelerde daha az doğrudan raporlamanın bulunduğu bunun yanı sıra her bir kademede çok fazla bireyin bulunmasının organizasyon hedeflerinin ve stratejilerinin uygulanmasına engel teşkil eden bir durum olduğu ortaya konulmuştur. Şekil 17 bu tarz bir yapıyı göstermektedir.

Şekil 17: Kum Saati Örgütlenme



Kaynak: Neilson vd., (2003: 3)

Genellikle belirsiz karar almaya sebep olan ve aynı zamanda bu kararlarla kurumun tepe yöneticilerinin kararlarının çakışması gibi durumların ortaya çıkması orta kademelerdeki mesafelerin dar olmasından kaynaklandığının göstergesidir. Dolayısıyla bu gibi durumlar organizasyonların yapılarında herhangi bir sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Ancak öte yandan kontrol mesafelerinin ya da yetki alanının dar olması yöneticilere de her kademe de işlerin yürütülmesinde kolaylık sağlayacaktır. Örneğin, şekilde tepe yöneticisi ile lider yönetici ve yönetici arasındaki kademeler arası mesafe az olması ve bilgi akışının daha kolay olmasından dolayı raporlama daha az olacaktır. Ancak öte yandan, raporlama işleri başkan yardımcısı ile denetçi arasındaki mesafeden dolayı daha fazla olacaktır.

Kademeler arası mesafeler yöneticilerin sorumluluklarını da etkilemektedir. Örneğin orta kademe yöneticileri hem resmi hem de resmi olmayan bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon içinde alınacak kararlar programlanmış ise, daha çok işletme içinde çok nadir karşılaşılan sorunlara yönelik alınacak kararlarla ilgili olacaktır (Anameriç, 2005: 31). Bu bağlamda orta kademe alt kademe ile üst kademe arasında bağlantı rolünü görmektedir. Buyüzden hem alt kademe ile ilgili hem de üst kademe ile ilgili tüm bilgilere ve ayrıca dış çevrede gelişen ve değişen ve organizasyonu ilgilendiren herdurumla ilgili denetleme yetkisine sahip durumda olacaktır. Bir organizasyon içinde oluşturulan birimin, diğer birimden farklı birçok görev ve sorumlulukları olabilir. Örneğin, işlerin yoğun olduğu karmaşık yapıları organizasyonlarda yöneticilerin birimler arasındaki yoğun iş akışını ve bilgi akışını düzenlemek ve sürekliliğini sağlamak önemli görevleri arasında yer alabilir.

3.2.4.1.2. Karar Yetkisi

Karar yetkisi, organizasyonda kimin neye karar vereceğini, karar sürecine kaç kişinin katılacağı ve bir kişinin karar verme yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğini ortaya koyan bir örgüt bileşenidir. Organizasyonun çalışma etkinliği, ürün tedarik hızı, iyi hizmet ve çıktıyı elde etmek için gereken sürenin yanısıra organizasyonda alınan asli kararların temel tekniklerini belirtmektedir. Herhangi bir kuruluştaki temel yapılardan biri, karardır. “Neye karar verilir?” veya “Karar verme sürecine kaç kişi katılır?” gibi sorular bağlamında karar alma hakları bu boyutu oluşturmaktadır. Ayrıca karar alma örgütsel performans elde etmek için gerekli olan bir koşuldur (Hovivyan, 2006: 15).

Karar yetkisi, etkin kalkınmanın temel taşı oldukları için işlevsel dengesizlik yaşayan kuruluşlar tarafından ele alınması gereken temel görevlerdir (Nafei, 2015:119). Yöneticilerin çoğu, yürütme potansiyellerini arttırmak ve organizasyonlarının performansını artırmak için yapıların yenilenmesini göz önünde bulundurmaktadır.

Dolayısıyla, örgütsel DNA'nın iki unsur, karar verme yetkisi ve bilgi, organizasyonda bireyleri yetenekleri kullanma ve motive etmede etkili bir role sahiptir ve baskın genler olarak kabul edilir (Sorouh vd., 2013: 1419). Bir organizasyonun başarısının temelinde, bilginin doğru iletilmesi, güdüleyici faktörlerin olması, finansal altyapının oluşturulması ve sürdürülebilir çevrenin varlığı ve aynı zamanda çalışanlar arasında da organizasyona ait değerlerin paylaşılması ve benimsetilmesi gereklidir.

Diğer yandan, Honold ve Silverman (2002), bir firmanın organizasyonel uygulamaları ve DNA uyumunu, yöneticilerini ve liderlerini dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurarak, firmanın DNA'sını ayırt edebilir ve aynı zamanda organizasyonun en etkili şekilde geliştirilmesini sağlayabileceğini ortaya koymuştur. Karar yetkisi, bir organizasyonda net bir şekilde açıklanmalıdır. Karar yetkileri ve sorumlulukların belirlenmesi görevlerin ve işlerin yürütülmesinde oldukça etkilidir. "Kim hangi işi yapacak ve işin getirdiği sorumluluklar neler olacaktır?" soruları açık şekilde belirtilmelidir. Örneğin bir endüstri işletmesinde tepe yöneticileri ile üretim biriminden sorumlu birim yöneticilerinin karar yetkisi belirli bir sınırlılıkta olacaktır. Birim yöneticisinin üretimle ilgili ve teknik konularla, personelin işinde gösterdiği performansıyla ilgili gerekli kararları alırken, tepe yönetimi kurumla ilgili stratejik kararlara (firmanın finansal durumu, stratejik planlama gibi) odaklanmaktadırlar. Dolayısıyla pozisyon açığı arttıkça karar yetki alanları da değişecektir.

3.2.4.1.3. Güdüleyiciler

İnsanların hangi hedefleri, teşvikleri ve kariyer alternatiflerini, maddi ve maddi olmayan olarak insanların nasıl ödüllendirileceğini ve açık veya üstü kapalı olarak neleri önemsemeleri gerektiğini ortaya koyan örgüt DNA'sı bileşenidir. Motivasyon, bir organizasyonda bireyin ve örgütün ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve böyle bir çalışma ortamının yaratılması ve bireyin harekete geçirilmesi amacıyla etkileme ve bireyi cesaretlendirme süreci olarak ifade edilebilir (Güney, 2007:194).

Motivasyon aracı, bir organizasyonda çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlayabilmek amacıyla onları motive etmek ve teşvik etmek için kullanılmaktadır. Motivasyon araçları maddi faktörler ile sınırlı kalmamaktadır; çalışanların motivasyona en iyi şekilde ulaştırmaya teşvik etmek için manevi motivasyon araçları da etkili olacaktır. GÜdüleyiciler, çalışanların kendi hedeflerinin organizasyonunkilerle uyuşmasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel DNA'nın temel taşlarından biri olan güdüleyici unsurlar olarak, bireylerin hedefleri, kariyer alternatifleri ve bu konudaki teşviklerinin neler olduğu, elde ettikleri başarı sonucunda bireyler maddi ve maddi olmayan şekilde nasıl ödüllendirildiği ve çalışanları nasıl teşvik edilmesi ve cesaretlendirilmesi gerektiği konuları yer almaktadır (Business Evolutionist, 2004).

Güdüleyici faktörler içerisinde finansal araçların dışında sosyal güdüler ve fizyolojik güdüler de organizasyonlarda bireyleri etkileyecektir. Bir yöneticinin organizasyondaki başarısı ile motivasyon arasında bir ilişki olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin organizasyon içerisinde nasıl daha fazla verimli olabileceği ve örgütsel bağlılığı sağlayacağını yöneticinin işgöreni ne zaman, nasıl, hangi koşullarda ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda gerekli bilgiye ve deneyime sahip olmasıyla ilişkili olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 118).

3.2.4.1.4. Bilgi

Örgüt DNA'sının önemli yapıtaşlarından diğeri ise bilgi bileşenidir. Organizasyonlarda bilginin önemi olarak, performansı ölçmek amacıyla hangi ölçülerin kullanılacağı, organizasyon faaliyetlerinin nasıl koordine edileceği ve bilginin nasıl aktarılacağı, çalışanların beklentileri ve ilerlemeleri gerekli birimlere nasıl iletileceği ve bilgiye sahip olan kişilerin organizasyon içerisinde bilgiye ihtiyaç duyan diğer bireylere nasıl aktarılacağını ortaya koyan bir araçtır. Bilgi, organizasyondaki faaliyetlerin harekete geçirilmesi ve çalışanların performansını ölçmek amacıyla kullanılabilir, çünkü yanlış bir bilgi DNA'nın geri kalan bileşenlerini etkileyecektir. Motivasyon ve karar yetkisi bileşenleri bu açıdan önemlidir (Nafei, 2015:119).

Organizasyonların faaliyetleri ve temel işlevlerini etkin bir şekilde yürütülmesi organizasyon yapısı içerisindeki bilgi akışına bağlıdır. Özellikle yüksek ve kaliteli bilginin ulaşılabilir olması ve ihtiyaç duyulduğunda şirketin tümüne iletilebilmesi

şirketlerin açısından oldukça önemlidir. Şirketler için bilgiye sahip olmak güç kaynağıdır. Rekabetçi koşullarda özellikle günümüzdeki işletmeler için bilgiyi etkin şekilde kullanmak önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu nedenle etkin bir bilgi alt yapısına sahip organizasyonların başarısı yüksek olacağı söylenebilir.

Öte yandan Booz Allen Hamilton Modeline yönelik eleştiriler farklı modellerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle modelin, etik değerlerden söz edilmemesi bu modele yöneltilen eleştirilerdendir (Verschoor, 2005: 19).

3.2.4.2. Zhou ve Peng Modeli

Zhou ve Peng (2000)'nin yapmış oldukları çalışmalarında örgüt DNA'sının, örgütteki farklılıkların ve kurumun hayat döngüsündeki özelliklerinin belirlenmesini sağlayan unsur olarak görmüşler ve konuyla ilgili şu görüşleri ortaya koymuştur (Bancar, 2015: 24):

- Kurum yaşam döngüsünün özelliklerinden dolayı, kurumları çift sarmal yapıya sahip olduklarının nedeni olarak ortaya koymuştur. Özellikle işgücü ve sermaye, bir kurumun DNA'sını oluşturan sarmal yapıdır. Dolayısıyla bir örgütün temel unsurlarından olan sermaye ve işgücünün kendi piyasalarında kolaylıkla elde edilebilir.
- Kurumun sahip olduğu teknoloji, kurum mekanizması, örgüt kültürünün özellikleri ve kurum sahibi örgüt DNA'sının içinde yer almaktadır.
- Örgüt DNA'sının yapıtaşları olarak, kurum sahibi (girişimci), teknoloji, kültür ve kurum mekanizması yer almaktadır. Bu unsurlar kurumun önemli sarmalı olan sermaye ve işgücü zincirini birleştirmektedir.

Örneğin girişimci, kurumun sahibi konumundadır. Girişimcilerin günümüzde organizasyonların faaliyetlerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Özellikle kurumun gelecekteki muhtemel riskler ve mevcut riskler konusunda gerekli bilgiye ve deneyime sahip olmalıdır. Dolayısıyla örgüt yapısı içerisinde DNA zincirinin en önemli halkasını oluşturduğu düşünülebilir.

Teknoloji, bu modelde örgüt DNA'sının önemli bir diğer yapıtaşını oluşturmaktadır. Teknoloji bir kurumun faaliyetlerini çağın şartlarına uygun olarak yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Bu sebeple günümüzdeki işletmeler için teknolojik yatırım önemli

bir maliyet unsuru olarak görülse de, işletmenin ayakta kalabilmesinde ve işlevini sürdürebilmesinde gerekli araçtır. Bazı yapılar teknolojiye tam entegre olamamakta ve bu organizasyonlar için sorun teşkil etmektedir. İşgörenlerin de aynı zamanda yeni teknolojiyi reddetmeleri de bir diğer organizasyonel problem olarak ortaya çıkabilir.

Örgüt kültürü, bir organizasyona ait örf, adet, gelenek, görenek, yani kısacası örgütün geçmişi ve deneyimleri gözönüne alınarak örgüt yapısı içerisinde meydana gelmektedir (Vergiliel-Tüz, 2001: 14). Dolayısıyla bir işletmeye yeni başlayan personelin örgüt kültürüne adapte olması ve benimsemesiyle kazanılacaktır. Örgüt DNA'sı ile örgüt kültürü arasında birtakım farklılıklar olduğu söylenebilir. Friedman (2006) yaptığı çalışmada, bir kurumun vizyon, misyon, iş modelleri ve strateji gibi rekabet üstünlüğünü ortaya koyan yetkinliklerin kurum DNA'sını oluşturan parçalar olduğunu, ancak bu parçaların biraraya getirilebilmesi için ise kurum kültürünün var olması gerektiğini vurgulamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2010: 74).

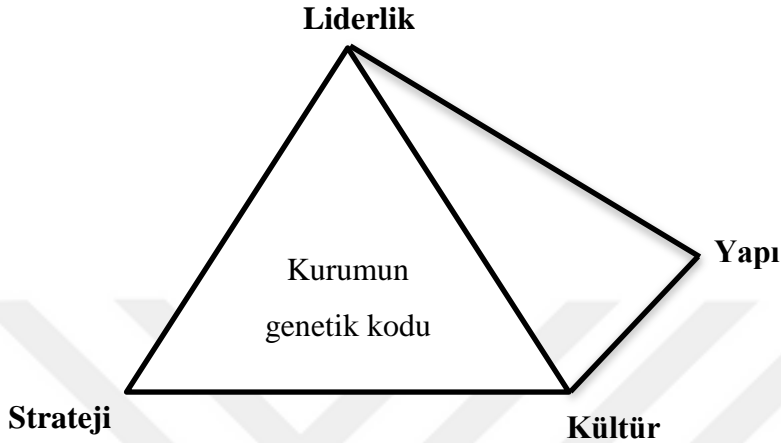
Bu modele yöneltilen eleştiriler üç kısımdan oluşmaktadır. Bu eleştirilerden ilki, kurumlarda teknoloji, girişimci, mekanizma ve kültür yapıtaşlarının birbirinden bağımsız olmasıdır. Oysa DNA'yı oluşturan çift zincirlerini birbirine bağlayan dört baz çiftinin olması gerekliliğidir. Diğer bir eleştiri ise, girişimci, mekanizma, teknoloji ve kültür unsurlarının bir kurumu oluşturan en büyük birimler olması öte yandan bir DNA'yı oluşturan baz çiftinin örgütteki en küçük birim olmasıdır. Son olarak ise, kurum DNA'sında organik DNA'nın benzersiz özelliklerini barındırması ve kurumlarda gen olarak ifade edilen birtakım kurumsal bilgileri içermesidir. Öte yandan kurumsal bilgiler sermaye zincirinde yer almaması ancak işgücü zincirinde sürdürülebilir olmasa da yine de kurumsal bilgilerin yer almasıdır. Dolayısıyla kurum DNA'sı, bilgileri taşıyıcı rolünü üstlenerek bilgilerin tutulmasını sağlayacaktır (Xianbai, 2006: 74).

3.2.4.3. Kaipa Modeli ve Örgüt DNA'sının Yapıtaşı

Kaipa modeli, diğer örgüt DNA'sı modellerinde olduğu gibi organizasyonu dört temel yapıtaşı çerçevesinde piramidin köşelerine yerleştirilerek açıkladığı modeli ifade etmektedir (Kaipa ve Milus, 2005: 2). Modelin en önemli özelliği, piramidin köşelerine yerleştirilen yapıtaşları ile onların alt kümelerinin karşılıklı etkileşimini incelenmiş ve organizasyonların faaliyetleri ile sistemleri hakkındaki bilgiye ulaşılabilmesidir. Bu sayede bir örgütün DNA yapısı anlaşılmış olacaktır.

Kaipa ve Milus (2005: 2) yapmış oldukları çalışmada, kurum DNA'sının liderlik, strateji, yapı ve kültür yapıtaşları tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur. Model Şekil 18'de gösterilmiştir.

Şekil 18: Kaipa'nın Kurum DNA'sı Modelinin Yapıtaşları



Kaynak: Kaipa ve Milus (2005: 2)

Bu modele göre, dört temel yapıtaşı ve bu yapıtaşları birbirine bağlayan altı yol bulunmaktadır. Birbirine bağlı yapıtaşları aynı zamanda dört yüzey oluşturmaktadır. Piramit modeli olarak ifade edilen modelde her yüzey birbirine eşit olmalıdır; ancak kurumlarda bu dört yüzeyin genişlikleri her zaman eşit olmayabilir ve farklılık gösterebilir. Örneğin bir kurumda liderliğin etki alanı daha geniş olabilir.

Liderlik, örgüt içerisindeki gücünü hiyerarşik konumundan almadan başkalarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda etkileyerek, üretime veya hizmete katılmayı teşvik eden ve cesaretlendiren ve örgütün işleyişinde rol alan ve çalışanlarıyla etkin iletişim ve değişime hazırlayan kişilerdir (Bakan, 2011:166). Diğer yandan organizasyonda liderler, çalışanlar için etkin çalışma ortamının önemli yönünü belirlemektedir (Gong vd., 2009: 767).

Liderlikte en önemli özellik, örgütü değişen koşullara hazırlayabilmek ve bunun için çalışanları motive etmeli ve isteklendirmelidir. Ancak bunu zorunluluk gereği değil, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirebilmektir. Dolayısıyla örgütün hedeflerine

ulaşabilmek ve stratejileri hayata geçirebilmek için etkin liderlere ihtiyaç vardır. Modele göre, liderlik yapısının diğer unsurlardan ayrı olması düşünülemez. Bu sebeple, liderlik, yapı, strateji ve kültür aynı zamanda birbirini etkileyecektir.

Strateji ise, liderin vizyonunugercekleştirmek amacıyla belirlenen yol haritasıyla ilgilidir. Bu anlamda, organizasyonun öncelikli hedeflerini, politikalarını ve eylemlerini uyumlu bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan ve tahmin edilemeyen değişiklikleri kontrol altına almada yardımcı olan bir plan olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2015:296). Bu sebeple, etkin bir liderlik ve strateji planlaması örgütün DNA'sını etkileyecektir. Bu bağlamda liderlerin örgütün DNA'sını anlayabilmek için şu hususları dikkate almalıdır (DiStefano, 2016) :

- Organizasyonun önceki kültürünü ve çalışanların bu örgüt kültürü içinde nasıl davranış sergilediklerini anlamalıdır,
- Örgütsel dönüşümü desteklemeye yardımcı olabilen bu kültür içindeki davranışları tanımlamalıdır,
- Kurumun kendine ait davranışları yaygınlaştıracak unsurları yenilemeli,
- Marka mesajlarını inceleyerek kurumsal kimliğin öne çıkmasını sağlamalıdır.

Yapı, organizasyon içindeki sistemlerin birbiriyle ilişkisini ortaya koyan özellikle bir organizasyonun geleceğini etkileyen ve örgütü oluşturan tüm paydaşları arasındaki ilişkileri düzenli olması kurum içindeki etkinliği ve kurumun aynen canlı organizmalarda olduğu gibi sağlıklı bir yapıya sahip olmasını sağlayacaktır. Bu yüzden yöneticiler farklı büyüklük, şekil ve biçimde oluşan organizasyon yapılarını, türlerini ve çevreleriyle başa çıkmak için buldukları çözüm türlerini anlamaları gerekir (Steers vd., 2018: 84). Bu sebeple bir organizasyonun kendi DNA'sını oluşturmak için, işletmeyle ilgili gelecek tahminin yanı sıra operasyonel ve yönetim düzeyinde dışarıdan yeni personeli işe almalı, kendi iş fonksiyonlarını ve süreçlerini oluşturmalı, kendi performans ölçütlerini geliştirerek vekendine özgü deney ve öğrenme kültürünü oluşturmalıdır (Govindarajan ve Trimble, 2005: 47).

Organizasyon yapısı, şirketlerin faaliyetleri, ürün grupları, müşteriler, çalışanlar,teknolojiler, kanallar, pazar bölümleri veya bölgeler ya da bunların bir matris yapı veya ağı bir kuruluştaki gibi bazı birleşimleriyle örgütlenme arasında karmaşık bir

seçimle karşı karşıya kalmaktadır (Kaplan, 2005: 43-44). Müşteri temelli, coğrafi temelli, ürün temelli gibi çeşitli şekilde organizasyonun faaliyet şekline göre oluşabilir. Örneğin coğrafi temelli bir bölümlendirmede, şirketin faaliyet alanları belirli bölgelere yönelik dağılmaktadır. Bu tarz bir bölümlendirmeye giden şirketler organizasyon yapısını buna göre oluşturacaktır.

Kültür, modelin son yapıtaşıdır. Bir organizasyonun kendine ait özellikleri ve organizasyonun geçmişi hakkında bilgi sunmaktadır. Öte yandan bir organizasyonun kültürü, organizasyonda çalışan insanları ve organizasyon amaçları birbirine bağlamaktadır (Eren, 2015: 136). Organizasyon kültürüyle ilişkili olarak yeni bir kavram olan “kültürel DNA” organizasyonların bulunduğu toplumlardaki farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan tanımlamalardan biri, kültürel DNA’yı değerlerin, davranışların, kurumların ve uluslararası organizasyonların karşılaştırılmasını ortaya koyan kültürel sonuçları olarak ifade etmektedir (Min ve Lee, 2017: 17).

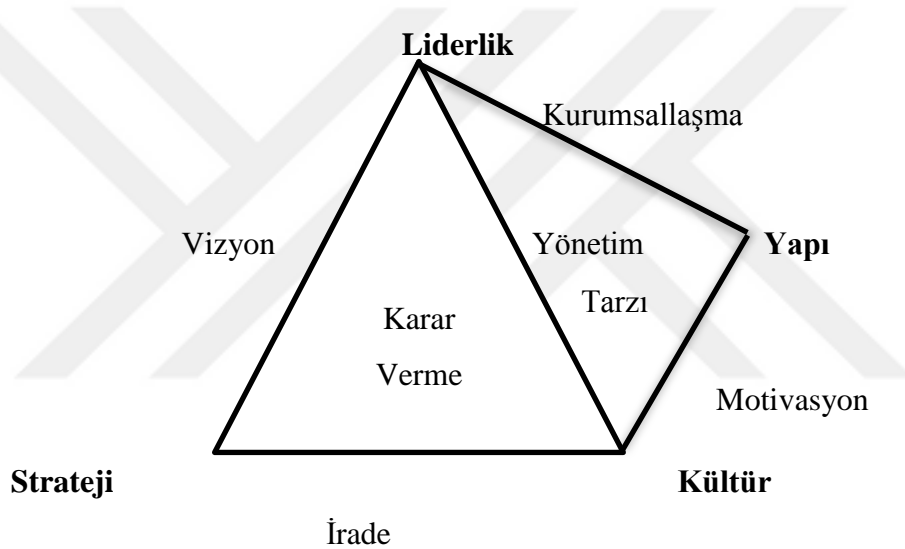
Bu konuda yapılan bir çalışmada, sosyal psikolog Geert Hofstede’nin çokuluslu bir şirket olan IBM’de, 1968’de ve 1972 iki kez anket yaparak 72 ülkede 116.000’den fazla ankettan elde ettiği verilerin analizlerine göre, organizasyonların kültürel DNA yapılarının hem insanların bireysel olarak hissettikleri ve davranışlarını içeren hem de kurum ve kuruluşları etkileyen beş boyuttan oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu boyutlar ise, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik ve erkeklik / kadınlık, uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim olarak ifade etmiştir (Hofstede, 2001). Diğer yandan, kültürel genler, bireyler üzerinde değerler, inançlar, alışkanlıklar ve bilinçli veya bilinçsiz olarak ifade edilen davranışların bütünü olduğunu ortaya koyan çalışmalarda vardır.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada, Yue (2014:118) ‘nin Çin ile Batı toplumları arasında kültür ve kültürel DNA yapılarının karşılaştırılması sonucunda elde ettiği bulgulara göre, farklı kültürlerin DNA yapılarının farklılaşmasındaki en önemli gösterge olduğunu ortaya koymuştur. Kültürün organizasyonun yapısına yönelik etkisi incelendiğinde, dört temel farklı kültürün etkisi ortaya konulmuştur. Kişi, güç, görev ve rol kültürüdür (Jackson, 1997: 234). *Kişi kültürü*, birey merkezlidir; ve her nerede olursa olsun organizasyon yapısı sadece o kişiye hizmet etmek için vardır. *Görev*

kültürü, iş veya proje odaklıdır; işin yapılması için doğru insan ve kaynakların bir araya getirildiği yeri ifade etmektedir. *Güç kültürü*, girişimci organizasyonlarda sıklıkla bulunan ve organizasyonun başarısı için merkezi bir güce bağlı olmasıdır. *Rol kültürü* ise, bürokrasi ile ilişkili ve kamu kuruluşlarının basmakalıp klişelerini ifade eden organizasyon yapısını ifade etmektedir.

Diğer yandan dört temel yapıtaşının (liderlik, strateji, yapı ve kültür) birbirine bağlayan dört temel faktör ile ilişkileri Şekil 19’da gösterilmiştir.

Şekil 19: Kaipa Modelindeki DNA Yapıtaşları ile Örgüt Faktörleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Bancar, (2015:26).

Şekil 19 da görüldüğü üzere, liderlik, organizasyon için vizyon sağlayabilir yada en azından vizyonun gerçekleşmesini hızlandırmak için zemin hazırlayabilir. Liderlik yapıtaşı (köşetaşı) vizyon DNA zinciri ile bağlantılıdır. Bu durum liderlere vizyonun gerçeğe dönüştüğünü görme fırsatı sunmaktadır. (Kaipa ve Milus, 2006:3).

Kültür ve yapı, DNA zincirinde motivasyon için dayanak noktası sağlayacaktır. Yapı, kültürü etkileyecek bir şekil aldığı anda, motivasyon yaratılmış olur. Ancak eğer sağlayamazsa, organizasyon da motivasyon azalır ve değişim baskısıyla karşı karşıya kalmış olurlar (Kaipa ve Milus, 2006). Bu sebeple organizasyon içinde yapı ve kültür

doğrudan iş görenleri motivasyon üzerinde etkili olacaktır. Öte yandan kültür, organizasyonun kitlesel olarak üretken olmasında ya da yıkıcı bir etkiye maruz kalmasında irade gücünü kullanabilir. Strateji ise, kültürle uyumluluk, erişilebilirlik, satın alınabilirlik ve algılanan rasyonalite nedeniyle kültürü etkilemektedir. Liderlik etkisi altındaki organizasyon üyeleri genellikle yönetim eyleminin tarafları olarak görünmektedir. Aşağıdan yukarıya bakıldığında, kültürün yönetici tarzı üzerinde de etkisi vardır. Kültür, neyin adil görüldüğünü, yürütme eylemine nasıl tepki vereceğini, vizyonun liderlikle izleyenlerine ne kadar etkili bir şekilde aktarıldığını göstermektedir.

Altıncı DNA zinciri karar verme de ise, yapı ve stratejiyle bağlantılıdır. Bu modelde strateji, vizyon anlayışı ve kurum içinde neyin gerçekleşmesi gerektiğine karar verme gücünün iradeyle yönlendirildiği durumu açıklamaktadır.

3.2.4.4. Govindarajan ve Trimble Modeli

Örgüt DNA'sıyla ilgili olarak organizasyonları etkileyen önemli modellerden biri Govindarajan ve Trimble (2005: 48)'nin yapmış oldukları çalışmadır. Çalışmanın sonucunda, bir kurumun DNA'sını yapı, personel, sistemler ve kültür olmak üzere dört bileşenden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Modele göre, kurumun DNA'sı içerisinde bu boyutları tamamını ele alarak bir kurumun nasıl etkin işleyeceğini ortaya koyan bir örgüt DNA'sını oluşturmaktadır.

Yapı, organize bir bütünün bileşenleri arasındaki ilişkileri ifade eder. Organizasyonel yapı karar vermeyi, çevreye doğru tepki vermeyi ve birimler arasında sorunlara ilişkin çözümünü kolaylaştırmalıdır (Ahmady vd., 2016: 456). Ayrıca yapı, organizasyonu tamamını ilgilendiren örgüt şeması, örgütsel iletişimi sağlayacak resmi raporlamalar, karar yetkileri, organizasyon içindeki bilgi akışı ve iletişim ve iş süreçlerini ilgilendiren hertürlü konuyu içine alır. Bu yüzden, organizasyon yapısındaki faaliyetlerin etkinliğini sağlayabilmek için örgüt DNA'sının yapı bileşeni önemlidir. Özellikle birkaç yatay yönlü hedef pazar faaliyeti gösteren daha büyük şirketler bazen bölünmüş bir örgütsel yapı kullanırlar. Örneğin General Electric havacılık, ulaşım, dijital ve yenilenebilir enerji gibi birçok farklı bölüme sahiptir (Karell, 2018). Bu konudaki en önemli gösterge, küresel pazarda başarılı olan organizasyonların varlıklarının DNA'sını oluşturan insanlara, süreçlere ve teknolojiye yöneldiklerini ortaya koymaktadır (Ventresca, 2018).

Personel boyutu, organizasyondaki personelle ilgili politikalar (ücretlendirme, terfi, kariyer gibi), örgütte yer alan liderlik özellikleri ve yetkinlikleri ifade etmektedir. Örgütte personeli ilgilendiren hertürlü faaliyet DNA yapısını etkileyecektir. Örneğin, örgütün kariyer planlamasında ilerlemeye olanak sağlayan bir politika yoksa bu durumda işgörenin kariyer beklentisi karşılanmayacak böylece örgütsel bağlılığı azalacak ve örgüt DNA'sına zarar verecektir. Diğer yandan terfi, bir çalışanın örgütsel hiyerarşide yukarı yönlü ilerlemesi ve işteki sorumluluk alanının değiştiği durumu ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, kendilerini organizasyonun verimli bir parçası olarak gördükleri zaman işlerinden memnun olmaları gerekir. Organizasyonlar bir otorite ve kontrol yerine terfi ettirmeye değer bir ortam yaratarak çalışanların değerlerini anladıklarında bu tür bir memnuniyet elde edebilirler (Naveed vd., 2011: 301). Böylece daha sağlıklı bir DNA'ya sahip organizasyon haline geleceği söylenebilir.

Sistem boyunda ise, organizasyonlar bir sistemdir. Organizasyonu bir insan vücudu gibi düşünürsek, merkezi sinir sistemine bağlı alt sistemler mevcuttur. Bu sebeple sağlıklı bir vücut, bütün alt sistemlerin etkin bir şekilde işlediği ve merkezi sisteme bunun iletildiği şekilde işlevini sürdürmektedir. Sistemin genel organizasyon yapısı, analiz aşamasında toplanan bilgilerin yanı sıra verimlilik, uygulama tasarımının basitliği ve organizasyon teorisi ile ilgili diğer faktörleri de içine alır (Zambonelli vd., 2001: 242). Bu bağlamda örgüt sistemi de aynen insan vücudunda olduğu gibi, örgütün merkezi sistemine bağlı alt sistemlerden meydana gelmektedir. Örneğin, üretim sisteminde meydana gelen bir aksaklık organizasyondaki üretimi etkileyebilir, yeterli çıktı elde edilmediğinde pazarlama sistemi etkilenecek, pazarlama sistemindeki meydana gelen bir olumsuzluk ta finans sistemini etkileyeceği açıktır. Dolayısıyla organizasyon içerisindeki her bir sistem diğer sistemi etkileyecek ve nihayetinde organizasyonun bütünü etkilenecektir. Bu bağlamda personelin gereksinimlerini karşılayarak, çalışanların tatmini, motivasyonu ve bağlılığı artıran teşvik edici bir yapıya sahip olması için yüksek katılımlı iş sistemlerinin olması gerekliliği örgüt sisteminin etkinliğini arttıracaktır (Den Hartog ve Verburg, 2004: 56).

Kültür bu modeldeki son boyutu ifade etmektedir. Organizasyona ait açığa çıkmamış varsayımlar ve organizasyonda değer verilen davranışlar gibi konuları ifade etmektedir. Organizasyon yapısı içerisinde kültürün tüm personel tarafından benimsenmesi,

kültürün herkes tarafından paylaşılması, değer verilmesi ve anlamlandırılması yerleşmesi açısından önemlidir. Öte yandan örgüt kültürüne farklı açılardan alan çalışmalar vardır. Bunlardan biri, örgüt kültürünü, bürokratik, destekleyici ve yaratıcı olmak üzere üç şekilde ortaya koymaktadır. Örneğin Çin firmalarında bürokratik kültürün ve yüksek güç mesafesi değerlerinin var olduğu ve böyle bir örgüt kültürünün yerleştiği söylenebilir (Lok ve Crawford, 2004: 323).

3.2.5. Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri

Örgüt DNA'sıyla ilgili ortaya çıkan modeller sonucunda elde edilen boyutlar bir örgütün DNA'sının sağlıklı işleminde çeşitli yazarlarca farklı açıdan incelenmiş ve bazı yapıtaşları geliştirilmiştir. Organizasyonlar hangi tür yapıya sahip olursa olsun bu önemli yapıtaşlarının kurumun türüne göre etkinlik sağlayacağı ve DNA'larının sağlıklı işleminde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kurumların kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklerinin DNA'larının olduğunu ortaya koyan ve genel anlamda kabul gören dört yapıtaşının (bilgi, yapı, karar yetkisi ve motivasyon) birarada olmasıyla yedi temel örgüt tipi ortaya çıkmıştır (Neilson vd., 2004). Örgütlerde yapılan çalışmalar sonucunda, örgütün DNA'sı etkileyen üç sağlıklı dört sağlıklı örgüt tipi olmak üzere yedi tip örgüt yapısının olduğu tanımlanmıştır (Neilson vd., 2005:3). Org DNA Profiler (www.orgdna.com) sitesinden elde edilen bilgiler ışığında, araştırmada şirketlerin etkili uygulamalara yönelik örgütsel engelleri teşhis etmek ve üstesinden gelebilmek için şirketlerle birlikte çalışırken yedi temel şirket türünü ortaya koymuştur. Ayrıca bu sınıflamanın örgütlerin temel özelliklerinin açıklanmasının yanısıra, örgütlerin yakın zamandaki durumları üzerinde varsayımları ortaya koyduğu görüşüne yer vermektedir. Bu bağlamda pasif-saldırgan, esnek, askeri, tam zamanlı, rastgele çalışan, yönetim ağırlıklı ve fazla büyümüş örgüt olmak üzere yedi örgüt tipi sınıfı ortaya çıkmıştır. (Aguirre vd.,2005:4).

3.2.5.1. Pasif –Saldırgan (Pasif/Agresif) Örgüt

Bu tip işletmeler, *“Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor”* ifadesini açıklayan bir organizasyon yapısını açıklamaktadır. Bu tip organizasyonlarda büyük değişiklikleri uygulamak zordur ancak bu değişimler için uzlaşma sağlamak sorun olmayacaktır. Bir organizasyondaki gerekli otoritenin, bilginin ve teşviklerin eksik olması, birim çalışanları

merkezden gelen emirleri uygulama konusunda isteksizdirler ve “bu da gelecek” varsayımıyla bu durum ifade edilir.

Bu tarz işletme tiplerinde, örgüt içinde bireylerin merkezden gelen emirlere yalnızca sözle uyulduğu ve gelecekteki direktiflere de aynı şekilde davranılacağı anlayışının yanında organizasyon içinde emirlere uyulması çalışanlar tarafından nasıl uygun buluyorlarsa o şekilde çalışacakları belirtilmektedir. Öte yandan emirlerin yanlış yönlendirilmesinden dolayı çalışanların devamlı olarak kontrol ve takip edilmesinin hatalara neden olabileceği çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir (Neilson vd., 2005:2). Fortune 500’de bulunan birçok şirketin bu örgüt tipine uygun olduğu belirtilmiştir. Olumsuz özelliklerinin olmasına rağmen yedi örgüt tipi içerisinde en fazla görülen türü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanısıra yavaş yavaş çöküme gitmelerine rağmen korunabilir ve geniş bir pazar yapısına sahip işletmelerde bu yolda devam etmekte olduğu söylenebilir (Booz Allen Hamilton, 2002:1).

3.2.5.2. Rastgele Çalışan (Fit-And-Starts) Örgüt

Rastgele çalışan örgüt tipinde, akıllı, motive olan ve yetenekli insanlar bu tarz örgütlerde çalışmaktadırlar. Fakat onları genellikle aynı anda aynı yöne çekmek zordur. Organizasyon içinde hangi işi yaparlarsa, zekice, iş bitirici ve stratejik hamleyle sonuçlanabilir. Ayrıca tipik olarak, bu başarıları tutarlı bir şekilde tekrarlamak için disiplin ve koordinasyondan yoksundurlar. Organizasyon yapısı, “*Bırak 1000 çiçek açsın*” anlayışında yönetilmektedir (Estupinian vd.,2015:1). Yani çalışanlar zeki, motive ancak ortak bir hedef onlar için söz konusu değildir.

Bu örgüt tipinde, organizasyon içinde koordinasyon sağlamak zor olduğundan dolayı pazar ve piyasadaki hareketlilikler ile organizasyonel iletişim birbiriyle çatışmaktadır bunun sebebi ise, organizasyonun merkezindeki yapıtaşlarının arasında doğasından gelen bir çatışma olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Öte yandan şirket için en iyi kararların alınması için gereken bilginin merkez yönetiminde olduğu bilinmektedir. Organizasyonun genel amaçlarının gerçekleştirilmesi bu örgüt tipinde oldukça önemlidir. Bu bağlamda amaçların gerçekleştirilmesi için motive ve yetenekli insanların yanısıra birlikte çalışmakta güçlük çeken yani koordinasyonu zor olan yapıyı ortaya koymaktadır (Roberts, 2009: 37).

3.2.5.3. Fazla Büyümüş (Outgrown Organization) Örgüt

Fazla büyümüş örgüt tipini açıklayan ifade “*Eski güzel günler yeni cesur bir dünyayla karşılaşır*” cümlesidir. Bu tarz bir organizasyon yapısı, küçük bir tepe yönetimiyle yönetilemeyecek kadar büyümüştür ve karmaşık haldedir. Bu nedenle, organizasyon yapısı kendi örgüt yapısının çok daha fazla üzerinde büyümüş olmasıdır. Bu organizasyon tipine sahip işletmeler potansiyellerinin çoğunu kullanamazlar. Bunun sebebi, gücün organizasyonda herşeyin en üstünde tutulması ve dış çevredeki pazar gelişmelerine yavaş tepki gösterme eğiliminde olmasıdır.

Diğer yandan fazla büyümüş organizasyonlarda, insanlar teşvik ve ödüller karşısında değer ve gururla daha fazla motive olurlar. Ayrıca organizasyonel süreç ve organizasyon içi konular genellikle piyasalara ve müşterilere odaklanma yolunda olduğu için geçici çözümler sık karşılaşılan durum olarak görülmektedir (www.orgdna.com).

Örgüt içerisinde kişiler, pozitif değişim fırsatını görebileceği ancak bunları harekete geçirebilmesinin ve sonuçlandırabilmesinin güç olduğu bir işletme tipini ifade etmektedir. Örgüt içinde yönetimin yukarıdan-aşağıya hiyerarşik olduğu ve karar yetkisi ve karar almanın örgütün heryerine yerleşmiş ve eski alışkanlıkların kolaylıkla silinemediği gözlemlenen bu tarz bir örgüt tipinin bir başka özelliğidir. Diğer yandan örgüt tipinin fazla büyümemiş olması ve karmaşık olmaması bu tip organizasyon tipinde işlerlik kazandırdığı fakat örgütün büyümesinin engellenmesi ve örgüt içinde zeki, gelecek vadeden ve en iyi olanların ilerlemelerini engellemesi sebebiyle de olumsuz bir durum oluşabilmektedir (Çandır, 2005: 108). Dolayısıyla bu tarz bir işletmede yöneticiler, örgüt içinde karşılaştıkları belirtilere dikkat ederek sağlıklı bir örgüt yapısının önüne geçebilir.

3.2.5.4. Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged Organization) Örgüt

Bu tarz organizasyon tipinde, çoklu yönetim katmanları olması, bürokratik ve oldukça fazla politik çevresinden dolayı “analiz felci” yaratan durumlar oluşmaktadır. Diğer yandan işletmelerde “*Şirketteniz ve yardım için burdayız*” ifadesi tam olarak örgütün tipini açıklamaktadır. İşletmelerin en tipik özelliği, rutin işlerle daha fazla ilgilenilen ve dış çevredeki fırsatları geç farkına varan ve dolayısıyla rakiplerine kıyasla daha yavaş harekete geçen işletmelerdir. Gereğinden fazla yönetim ağırlıklı olan kuruluşlarda,

genel merkez dışında çalışan birinin kararları, müşteri gereksinimlerini daha az bilen ve kuruluşun üst yönetiminde çalışan biri tarafından hemen hemen tersine döndüğü durumlarla karşı karşıya gelebilir.

Yönetim ağırlıklı organizasyonlarda, çok fazla boşa harcanan çaba ve durgun bilgi vardır. Ayrıca bu tarz örgütlerdeki etki derecesi, organizasyon içindeki unvan ve mevkiden gelmekte ve birimler arasında işbirliği bulunmamaktadır (Bancar, 2015: 30). Ayrıca organizasyon yapısı, kademeler arası katmanlar fazla olması sebebiyle dış değişimlere karşı esnek değildir. Dolayısıyla yönetim ağırlıklı örgüt tipi hem sağlıklı hem de hantal yapılı örgüt tiplerinden biridir (Bostancı vd., 2017: 141-142).

3.2.5.5. Tam-Zamanlı (Just-In-Time Organization) Örgüt

Tam zamanlı örgüt tipinin önemli özelliklerinden biri, işletmenin bütününe organizasyon dışında meydana gelen değişimlere yanıt verebilen yapıdadır. *“Dişimizi tırnağımıza katar yaparız”* anlayışıyla gerektiğinde büyük resmi kaybetmeden piyasa ve pazardaki değişimler için hazırlıklı olabilir.

Tam zamanlı bir organizasyon değişen çevrede şu değişimlere cevap vermesi gerekir (Gupta ve Kini, 1995: 262) :

- Çalışanların üretken potansiyelinin geliştirilmesi yoluyla süreç iyileştirme,
- Organizasyonel esneklik yoluyla kesintisiz akışın sağlanması ve uygulamalarda görsel kontrol ve güvenilirlik sağlamak,
- Azalan kurulum süreleri, azalan teslim süreleri, doğrusal üretim, önleyici bakım, tedarikçi ve alıcı ortaklıklarının geliştirilmesi yoluyla kesintisiz akışı sağlamak,
- Sürekli iyileştirme yoluyla mükemmellik,
- Düşük işletme maliyetleri, iyileştirilmiş verimlilik ve etkin tesis kullanımı ile sürekli iyileştirme elde etmek,
- Sıfır hata ile süreç kalitesinin iyileştirilmesi, süreç yetkinliğinin iyileştirilmesi ve iş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesidir.

Organizasyonel süreklilik, disiplin ve süreç odaklı olmak bu tarz organizasyonlarda zordur; bu nedenle rekabet üstünlüğünü yitirebilme durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Tam zamanlı organizasyonlar, motive olmuş ve yetenekli kişileri

çeken bir yapıya sahiptir. Örgüt içindeki insanlar, genellikle şirketlerinden aldığı değer ve gururla daha fazla motive olurlar. Aynı zamanda çalışanlar için bu tarz örgütler, eğlenceli ve öğrenmenin sağlanabilmesi için uygun ortamlar olduğu anlayışı vardır (www.orgdna.com).

Diğer yandan yöneticiler, organizasyonda finansal anlamda iyi performans gösteren ve iyi insanları tutabilse, tam zamanında örgüt tipinin en yüksek performansı henüz elde edemediği görüşü hâkimdir. Genel anlamda, yöneticilerin çoğunlukla daha kararlı ve güçlü bir yönetim tarzına geçişe duyulan bir gereksinimin olduğu bu tarza sahip örgüt tipinde ortaya çıkmıştır.

3.2.5.6. Askeri (Military Precision) Örgüt

Bu tarz örgüt tipi, çoğunlukla küçük, kıdemli bir ekip tarafından yönetilen işletmelerdir. Askeri yapıli orgnizasyonlarda, başarıya ulaşmak için üst yönetimin etkin yürütme yeteneği ve işleyiş modeline sahip olması gerekmektedir. Bu tip organizasyonlarda herkes kendi rolünü bilir ve bu rolü dikkatli bir şekilde uygulayarak bu şekilde tutarlı yürütme etkisi gösterebilmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 207).

Yöneticiler, çalışanlar üzerinde güç ve yetkilerini kullanarak işletmeleri başarıya ulaştırmaktadır. Öteyandan yöneticiler, işletmenin başarıya ulaşmasında ve devamlılığını sağlamada parlak gördükleri stratejileri tekrardan daha büyük ölçüde uygulamaktadır. Bunun sebebi, işletmelerin bu daha fazla verimli çalıştığının bilinmesi ve büyük ölçekli işlerin altından kalkacağı anlayışından olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yapı beklenmedik ani sorunlara karşı hassas yapıdadır, bundan dolayı dış pazardaki değişimlere karşı savunmasız kalabilmektedir. Örgüt tipinin özelliği, hiyerarşi düzeyi yüksek ve kontrollü bir yönetim modeline sahip olmasıdır. Ayrıca yetenekli insanlar bakımlı olmalı ve sadece talimatları uygulamalıdır. Onların bütün potansiyellerini açığa çıkarmak için, kuruluşun yönetim kademelerinde ayrı ayrı düzgün şekilde belirlenmiş görev karşılıkları olmalıdır (www.orgdna.com).

3.2.5.7. Esnek (Resilient Organization) Örgüt

Esnek yapıli organizasyonlar, işletmenin dış çevredeki meydana gelen değişimlere hızla uyum sağlayabilecek şekilde esnek yapıdadır. Özellikle bu tip organizasyonlarda, tutarlı ve sürekli olarak işletmenin stratejilerine ve hedeflerine odaklanmış bir yapıda düzenli

kalabilmektedir. Esnek yapılı işletmeler, dış çevresinde meydana gelen değişimleri sürekli takip edebilen, uyum sağlayabilen ve bu sebeple proaktif yapıda olan organizasyonlar olarak ifade edilebilir. Bu tip organizasyonlarda yöneticiler çok daha fazla beklenmedik olaylara karşı proaktif ve ileriye yönelik bakış açısına sahip yapıda olmalıdır.

Esnek organizasyonlar, dış pazar değişimlerine hızla adapte olan ve geleceğe dönük motive olmuş takım oyuncularını cezbeden bir yapıdır (Hamilton, 2005). Sadece çalışanlarına uyarıcı bir çalışma ortamı değil aynı zamanda karmaşık problemleri çözmek için gerekli kaynakları ve yetkiyi de sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların çabalarını kazanabileceği alanlara odaklanarak disiplinli farklı bir organizasyon kültürü yaratılabilmektedir.

Esnek yapılı organizasyonlar en sağlıklı örgüt tipidir. Bu tip organizasyonlarda işbirliği ve bağlılık, itibar, güvenilirlik ve ilişkilere dayalı bir yapı oldukça yüksektir. Ayrıca esnek yapılı organizasyonlar, mevcut konumlarının dışında her zaman daha iyisini ve fazlasını istemekte ve her zaman bir sonraki rekabetçi pazar yeniliği görüşü hâkimdir (Çandır, 2005: 111). Diğer yandan esnek organizasyon yapılarında, bilgi akışı hızlıdır. Dolayısıyla bu bilgi akışı, organizasyondaki katmanlar içinde ve arasında şeffaflık yaratır. Ayrıca bu yapının hesap verebilir özellikte olması, organizasyondaki karar yetkisi ve performans konusunda olumlu bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır (Dehoff, <https://www.strategyand.pwc.com>).

Dolayısıyla, tam zamanlı, esnek ve askeri tip örgüt yapıları sağlıklı örgüt yapılarını oluştururken, diğer örgüt yapılarının sağlıklı örgüt yapısında olduğu ortaya çıkmıştır (Bordia vd., 2005: 2).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan ve ilgili literatürde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma yönünde oluşturulan araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, araştırmanın yöntemi ve modeli, veri toplama araçları, araştırmanın sınırlılıkları, değişkenler arasındaki ilişki doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmeler çevreleriyle devamlı ilişki içerisindeyler. Gerek dış çevre gerekse de iç çevre koşulları işletmelerin yapısını etkilemektedir. Örgütlerin bulunduğu sektörde uzun vadede varlığını devam ettirme ve sürdürülebilirliğini sağlamada diğer yandan uzun dönemli amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesi konusunda çevresi ile olan ilişkisi önem arz etmektedir. Öte yandan, her bir örgütün kendisine ait bazı özellikleri vardır. Son yıllarda ortaya çıkan ve yönetim alanında dikkat çeken örgüt DNA 'sı kavramı, örgütleri diğerlerinden ayıran bu özelliklere vurgu yapmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, çevresel koşullar ışığında kendini gösteren çevre türünün örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Diğer taraftan örgüt DNA'sı üzerinde liderliğin aracılık rolünü de ortaya koymaktır. Bu bağlamda yapılan literatür taramasında çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA 'sı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olması bir diğer gerekçesini oluşturmaktadır. Öte yandan çalışmanın, yönetim alanında yapılacak olan diğer çalışmalara katkıda bulunması öngörülmektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Sosyal bilim araştırmalarında analiz konusunda iki önemli nokta vardır. İlki araştırma konusunun hangi düzlem içinde inceleneceğini ortaya koyan analiz düzeyinin belirlenmesi, ikincisi ise, araştırmanın hangi birim üzerinde çalışıldığını ortaya

koyan analiz birimidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın analiz birimini örgütün kendisi oluşturmaktadır.

Üzerinde araştırma yapılan ve araştırmadan elde edilen sonuçların genellenerek oluşturulan büyük gruplara evren denir (Büyüköztürk vd., 2017: 82). Örneklem ise evrenden seçilmiş ve evreni temsil etme özelliğine sahip olan birimler topluluğudur (Başaran, 2017: 482). Uygun olarak seçilmiş bir örneklemin evreni yeterli düzeyde temsil ettiği ve dolayısıyla araştırmadan elde edilecek sonuçların genelleştirilebileceği konusunda etkili olacaktır.

Bu bağlamda, çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı üzerinde etkisinin ölçümlemek amacıyla yapılan araştırmada evreni, tekstil işletmelerinin çoğunlukla bulunduğu sanayi ve ticaret odalarına kayıtlı, Bursa/Merkez (131), Denizli/Merkez (187), İstanbul/Küçükçekmece ilçesi (45) ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinde (44) faaliyet gösteren toplam 407 işletme oluşturmaktadır. Araştırma evreninin Bursa, Denizli, İstanbul ve Tekirdağ'ın seçilmesinin sebebi, sanayileşmenin yoğun olduğu ve özellikle araştırmamızın sahasını oluşturan tekstil endüstrinin yoğun olması ve bölgelerin benzer büyüklükteki işletmelere ulaşabilme imkânı sunmasıdır. Diğer yandan araştırma evrenine ulaşabilme imkânının zaman ve maliyet açısından zor olması sebebiyle örneklem seçilme yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise, araştırmaya katılan ve evren içerisinde seçilen toplam 104 tekstil firması oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bilimsel çalışmalarda önceden hazırlanan planlar çerçevesinde yürütülmesinin yanında bazı sınırlılıklar sebebiyle en doğru sonuçlara ulaşabilme kısıtlılığı söz konusudur. Bu araştırmanın esas sınırlılığı, araştırmanın tek bir sektör ile sınırlandırılmış olması sayılabilir. Diğer yandan araştırmanın yapıldığı sırada bazı yöneticilerin ankete katılma isteğinin olmaması ve ayrıca her firmada tek bir yöneticiden verinin toplanması olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, bazı işletmelerin bilimsel araştırma sürecine katılma konusundaki çekinceleridir. Ayrıca üst kademe yöneticilerinin iş yoğunluğu,

vakit sınırlılığının olması, ankette yer alan sorulara yeterli dikkatin gösterilmemesi ve geri dönüşlerin gecikmesi gibi birtakım sınırlıkların olduğu söylenebilir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Diğer bölümlerde (liderlik ve örgüt DNA'sı) ise, önceden geçerlilik - güvenilirlik ve faktör analizi testi yapılmış ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çevre koşullarının yöneticiler tarafından algılarını belirlemeye yönelik olarak Naktiyok (2000)'un çalışmasında kullanılan 24 soruluk Çevresel Değişimleri Algılama Düzeyi ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmamızda kullanılan çevre ölçeğinin tamamı, yazara ulaşılarak temin edilmiş ve gerekli izinler alınarak uygulanmıştır. Ayrıca Naktiyok (2000)'un çalışmasında çevre ölçeği, "çevresel değişimleri algılama düzeyi" olarak ifade edilmiştir. Çalışmamızda ise, daha uygun olacağı düşünüldüğünden "çevre türleri" ifadesiyle tanımlanmıştır. Ayrıca çevre ile ilgili alan yazında yer alan bilgiler ışığında, çalışmanın amacını en doğru açıklayacağı düşünülen çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık çevre boyutları olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek ise, Boyatzis ve Goleman'ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu ve Sevinç (2006) tarafından geliştirilen ve Şenocak (2015:159) çalışmasında kullandığı 18 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Örgüt DNA'sı ölçeği ise, 28 sorudan oluşan ve örgüt tipolojileri için BoozAllen Hamilton ve FisherComimications şirketleri tarafından oluşturulan ve Bancar (2016: 101)'in çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt DNA'sı profillerinden "Fazla Büyümüş Örgüt" profili, ölçeğin alındığı çalışmada kullanılmamıştır. Ayrıca ölçek Çetin ve Döş (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçek faktörlerinin 6 boyut altında toplandığı sonucuna ulaşılmış ve çalışmamızda da bu şekliyle uygulanmıştır. Öte yandan araştırmanın yapıldığı işletmelerin büyüklükleri ve yönetici sayısı açısından değerlendirildiğinde, organizasyon yapısı yönetilmeyecek kadar büyük ve karmaşık

örgüt yapısında değildir. Bu gerekçeyle ‘Fazla Büyümüş Örgüt’ profilindeki sorunların dahil edilmemesi uygun görülmüştür.

Diğer yandan araştırmada kullanılan ölçeklerin ifadeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşan 5’li likert tipi sorulardır.

4.4.1. Verilerin Toplanması

Çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA’ sı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması sebebiyle hazırlanan anket Bursa ili, Denizli ili, İstanbul-Küçükçekmece ilçesi ve Tekirdağ-Çorlu ilçesinde faaliyet gösteren, sanayi ve ticaret odalarına kayıtlı tekstil sektöründe yer alan işletmelerden toplanmıştır. Anket işletmelerde çalışan yöneticilere uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında, bazı yöneticilere yüzyüze anket yoluyla ulaşılmış, diğerlerine ise elektronik ortamda anket formu oluşturularak yöneticilere ulaştırılmaları sağlanmıştır.

Anketin uygulaması Ekim 2018 - Şubat 2019 tarihleri arasında yapılmış ve 200 anket (Bursa, Denizli, İstanbul ve Tekirdağ) faaliyet gösteren işletmelere hem yüzyüze hem de e-posta yoluyla ulaştırılmış ve olumlu geri dönüş yapanlar ile toplam 104 işletmeden anket toplanmıştır. Bu sayı, özellikle kullanılan program çerçevesinde küçük sayıda örneklem büyüklüğünün analize olanak sağladığı durumlarda kullanılabilmesi ve PLS (PartialLeastSquares-Kısmi En Küçük Kareler) yönteminin değişkenlerin birbiriyle ilişkisini ortaya koyabilmesi açısından yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Ada ve Tatlı, 2012: 4).

4.5. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu şu şekildedir:

- Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA’sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H₀: Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA’sı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H₁: Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.1}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.2}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.3}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.4}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.5}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.6}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.7}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.8}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.9}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.10}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.11}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.12}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.13}: Çevresel belirsizlik boyutunun, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.14}: Çevresel belirsizlik boyutunun, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.15}: Çevresel belirsizlik boyutunun, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.16}: Çevresel belirsizlik boyutunun, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.17}: Çevresel belirsizlik boyutunun, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.18}: Çevresel belirsizlik boyutunun, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.19}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.20}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.21}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.22}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.23}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.24}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.25}: Kumandacı liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.26}: Kumandacı liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.27}: Kumandacı liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.28}: Kumandacı liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.29}: Kumandacı liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.30}: Kumandacı liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

- H_{1.31}**: Vizyoner liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.32}**: Vizyoner liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.33}**: Vizyoner liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.34}**: Vizyoner liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.35}**: Vizyoner liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.36}**: Vizyoner liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.37}**: İlişkisel liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.38}**: İlişkisel liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.39}**: İlişkisel liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.40}**: İlişkisel liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.41}**: İlişkisel liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.42}**: İlişkisel liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.43}**: Demokratik liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.44}**: Demokratik liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.45}**: Demokratik liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.46}**: Demokratik liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.47}**: Demokratik liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.48}**: Demokratik liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{1.49}**: Hız belirleyici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.50}: Hız belirleyici liderlik tarzının, rastgele çalışan örgütü tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.51}: Hız belirleyici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.52}: Hız belirleyici liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.53}: Hız belirleyici liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.54}: Hız belirleyici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.55}: Eğitici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.56}: Eğitici liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.57}: Eğitici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.58}: Eğitici liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.59}: Eğitici liderlik tarzının, askeri örgütü tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.60}: Eğitici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.61}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.62}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.63}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.64}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.65}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.66}: Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.67}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.68}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.69}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.70}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.71}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.72}: Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.73}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.74}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.75}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.76}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.77}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.78}: Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.79}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.

H_{1.80}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.81}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.82}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.83}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.84}: Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.85}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.86}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.87}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.88}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.89}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.90}: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.91}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.

H_{1.92}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.93}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.94}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.95}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.96}: Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.97}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.98}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.99}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.100}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.101}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.102}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.103}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.104}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.105}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.106}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.

H_{1.107}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.108}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.109}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.110}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.111}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile ö yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.112}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.113}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.114}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.115}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.116}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.117}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.118}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.119}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.120}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.121}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.122}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.123}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.124}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.125}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.126}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.127}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.128}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.129}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.130}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.131}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1.132}: Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.6. Araştırmanın Teorik Modeli

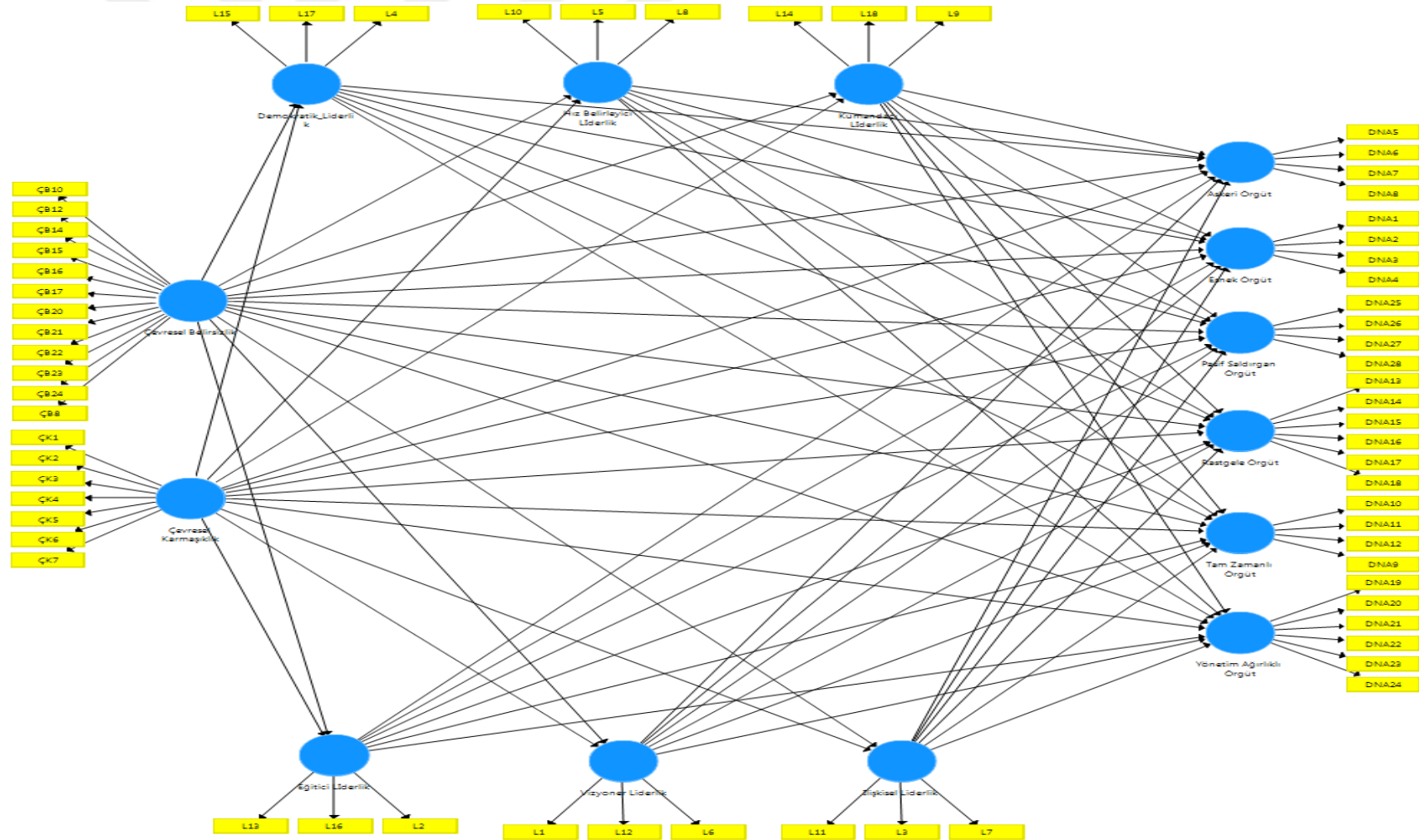
Araştırmanın modeli, ilgili alan yazın taramasında yer alan değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkilerin eş zamanlı olarak incelenmesine olanak sağlayan yapısal eşitlik modelidir.

Model gerçek bir durumun soyut bir resmini ortaya koyan genel bir terim ya da bir sistemin algılanması ve biçimselleştirilmesidir. Bu nedenle model gerçek değil, gerçeğin algılanış şekli olarak ifade edilebilir. Dolayısı ile bilimin özü model kurma yaklaşımında yattığı söylenebilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 65-66)

İlgili literatür incelendiğinde, yapısal eşitlik modellemesi kovaryansa dayalı YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) ve varyansa dayalı KEKK (Kısmi En Küçük Kareler) –YEM olmak üzere iki temel bakış açısıyla incelenmektedir (Alkış, 2016: 109). Bu bağlamda araştırmanın amacı, çevre türlerinin, liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi yönünde geliştirilen bir hipotezdir. Bu hipoteze göre ve KEKK (Kısmi En Küçük Kareler) yöntemiyle ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıranyol analizinin teorik modeli Şekil 20'de yer almaktadır.



Şekil 20: Teorik Model



4.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmada ilk önce toplanan anketlerden elde edilen veriler kodlanarak SPSS 22.0 programına girilmiştir. İkincisi, SPSS programı kullanılarak, yönetici düzeyindeki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak frekans analizi yapılmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli SmartPLS programı kullanılarak kısmi en küçük kareler yol analizi yapılmış ve anlamlılık düzeyleri tahmin edilmiştir.

4.7.1. Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı İle Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Sosyal bilim araştırmalarında son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlayan yapısal eşitlik modeli (YEM), farklı açılardan analiz imkânı sunması ve aynı anda birkaç analiz yapıyor olması sebebiyle kullanılmaktadır (Kandemir, 2016: 311). Bu yöntem, çeşitli açılardan üstünlük sağlamaktadır. KEKK'nin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Bulut ve Çavuş, 2015: 597; Chin, W. W., 1998: 295; Kandemir, 2016: 316) :

- Regresyonda kullanılan ve çoklu doğrusal bağlantı problemine sahip açıklayıcı değişkenler için boyut indirilmesi sağlayan algoritma temelli bir yöntem olması,
- Regresyon analizinde birden fazla bağımlı değişken üzerinde çalışma imkanı sunabilmesi,
- Örneklemin küçük olduğu durumlarda veri analizi sağlayabilmesi,
- Dağılım varsayımını gerektirmemesi,
- Parametrik olmayan araştırmaları ölçebilmesi,
- Fazla karmaşık ve teorik olarak açıklanmasının zor olduğu durumlarda uygulanabilmesidir.

PLS yol analizinde iki farklı ölçüm modeli yer almaktadır. Yansıtıcı ve biçimlendirici modellerin tutarlılıklarını belirleyebilmek için geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına bakılması gerekmektedir (Altuntaş, 2017: 95). Cronbach alfa ve kompozit güvenilirlik, yapı güvenilirliğinde en önemli kriterdir. Yakınsak geçerlilik için yapı düzeyinde ortalama varyans çıktısı (AVE), örtük değişkenin gösterge varyansının yarısından fazlasını açıkladığı anlamına geldiği için 0.50 ve üzerinde (Fornell ve Larcker,1981: 46), madde düzeyinde ise 0.70 olması istatistiki olarak anlamlı olacaktır (Kandemir,

2016: 316). Diskriminant geçerlilikte ise, AVE değerinin karekökü ve örtük değişkenlerin korelasyon değişkenleri ölçülerek tespit edilmektedir. Kompozit güvenilirlikte, cronbach alfa değerinin 0.70'in üzerinde olması yeterlidir (Afthanorhan, 2013:199). Kısmi en küçük kareler ile yapısal eşitlik modelinde, birçok istatistiksel analizi tek bir ölçüm modelinde ortaya koyması ve aynı zamanda yapısal denklemdeki örtülü değişkenleri analiz edebilmek için kullanılan güçlü bir tekniği (Hamşioğlu, 2017: 7) ifade etmesinden dolayı tercih edilirliliği yüksek bir yöntemdir.

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kısmi en küçük kareler ile yapısal model, araştırmanın analiz tekniği olarak belirlenmiştir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, tekstil işletmelerinde yer alan ve araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bulgular ve betimleyici istatistikleri sonuçlar ile araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, KEKK yaklaşımı ile yapılan yapısal eşitlik modeli istatistikleri yer almaktadır.

4.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın yapıldığı tekstil işletmelerinde yer alan ve araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumdaki görevlerini ortaya koyan değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin istatistikleri bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	45	43,3
Erkek	59	56,7
Toplam	104	100,0

Tablo 13'de görüldüğü üzere, katılımcıların %56,7'si erkek ve %43,3'ü ise kadındır. Özellikle araştırmaya katılan 104 yöneticiden çoğunluğun erkek olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	%
18-28 arası	11	10,6
29-39 arası	44	42,3
40-50 arası	35	33,7
51-61	14	13,5
Toplam	104	100,0

Tablo 14’de katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, yöneticilerin %42,3’nün 29-39 yaş aralığında olduğu, %33,7’sinin 40-50, %13,5’nin 51-61, %10,6’sının ise, 18-28 yaş aralığında olduğu ve ayrıca ölçek sorularında olmasına rağmen 62 ve üzeri yaş grubuna dahil olan yöneticinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%
Ortaokul	3	2,9
Lise	20	19,2
2 Yıllık Yüksekokul	18	17,3
4 Yıllık Üniversite	51	49,0
Lisansüstü	12	11,5
Toplam	104	100,0

Araştırmaya katılan 104 işletme yöneticisinin eğitim durumları Tablo 15’de verilmiştir. Yöneticilerin % 49’unun 4 yıllık üniversite mezunu, %19,2’nin lise mezunu, %17,3’nün

2 yıllık yüksekokulu mezunu, %11,5'nin lisansüstü mezunu ve %2,9'nun ise ortaokul mezunu olduğu göze çarpmaktadır. Öte yandan ilkököl mezunu kriteri demografik özelliği ortaya koyan ifadelerde yer almasına rağmen, Tablo 15'de görüldüğü üzere çalışmaya katılan yöneticilerin ilkököl mezunu olmadıkları söylenebilir

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kurumdaki Görevine Göre Dağılımları

Kurumdaki Görev	Frekans	%
Firma Sahibi	20	19,2
Genel Müdür	6	5,8
Müdür Yardımcısı	21	20,2
Uzman	24	23,1
Uzman Yardımcısı	18	17,3
Birim/Departman Yöneticisi	15	14,4
Toplam	104	100,0

Tablo 16'daki katılımcıların kurumundaki görevlerini göstermektedir. Buna göre, katılımcıların %23,1'inin uzman olduğu, %20,2'sinin müdür yardımcısı, %19,2'sinin şirket sahibi, %17,3'ünün uzman yardımcısı, %14,4'ünün birim/departman yöneticisi ve %5,8'nin genel müdür görevinde olduğu söylenebilir.

4.8.2. Betimleyici İstatistiksel Bulgular

Tablo 17'de yer alan değerlerde ifadelere ilişkin olarak kayıp veri sayısı, ifadelere ilişkin ortalamaları, ifadelerin medyan değerleri, ifadelere ilişkin en küçük ve en yüksek değerler, ifadelerin standart sapması ve normal dağılımın durumunu gösteren basıklık (Excess-Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) değerleri yer almaktadır.

Tablo 17: Betimleyici İstatistik Dağılımı-Normallik Dağılımı

Değişken numarası	Kayıp veri	Ortalama	Medyan	Min	Mak	Standart sapma	Basıklık	Çarpıklık	
cinsiyet	0.000	0.000	1.566	2.000	1.000	2.000	0.496	-1.968	-0.269
yaş	1.000	0.000	2.485	2.000	1.000	4.000	0.857	-0.600	0.145
öğrenim...	2.000	0.000	4.465	5.000	2.000	6.000	1.018	-0.482	-0.573
yönetici...	3.000	0.000	3.606	4.000	1.000	6.000	1.644	-1.014	-0.218
ÇK1	4.000	0.000	3.768	4.000	1.000	5.000	1.043	0.242	-0.766
ÇK2	5.000	0.000	3.333	3.000	1.000	5.000	1.044	-0.248	-0.384
ÇK3	6.000	0.000	3.727	4.000	1.000	5.000	1.033	0.535	-0.824
ÇK4	7.000	0.000	3.505	3.000	1.000	5.000	1.019	-0.154	-0.334
ÇK5	8.000	0.000	3.545	3.000	1.000	5.000	0.807	0.777	-0.150
ÇK6	9.000	0.000	3.586	4.000	1.000	5.000	0.995	0.227	-0.710
ÇK7	10.000	0.000	3.626	4.000	1.000	5.000	0.960	0.221	-0.576
ÇB8	11.000	0.000	3.636	4.000	1.000	5.000	1.000	0.256	-0.630
ÇB9	12.000	0.000	3.081	3.000	1.000	5.000	1.107	-0.501	0.064
ÇB10	13.000	0.000	3.283	3.000	1.000	5.000	0.899	-0.320	-0.172
ÇB11	14.000	0.000	3.455	4.000	1.000	5.000	0.844	0.336	-0.418
ÇB12	15.000	0.000	3.586	3.000	1.000	5.000	0.954	-0.635	-0.001
ÇB13	16.000	0.000	3.455	3.000	1.000	5.000	0.879	0.097	-0.312
ÇB14	17.000	0.000	3.394	3.000	1.000	5.000	0.983	-0.137	-0.411
ÇB15	18.000	0.000	3.545	3.000	2.000	5.000	0.868	-0.672	0.093
ÇB16	19.000	0.000	3.768	4.000	2.000	5.000	0.814	-0.583	-0.114
ÇB17	20.000	0.000	3.657	4.000	2.000	5.000	0.831	-0.593	-0.029
ÇB18	21.000	0.000	2.747	3.000	1.000	5.000	1.067	-0.786	-0.085
ÇB19	22.000	0.000	2.960	3.000	1.000	5.000	1.091	-0.555	0.271
ÇB20	23.000	0.000	3.616	4.000	1.000	5.000	0.940	-0.057	-0.417
ÇB21	24.000	0.000	3.545	4.000	1.000	5.000	0.879	0.699	-0.503
ÇB22	25.000	0.000	3.444	4.000	1.000	5.000	0.924	0.745	-0.694
ÇB23	26.000	0.000	3.606	4.000	1.000	5.000	0.941	-0.054	-0.460
ÇB24	27.000	0.000	3.667	4.000	1.000	5.000	0.932	0.033	-0.422
L1	28.000	0.000	2.465	2.000	1.000	5.000	1.242	-0.945	0.436
L2	29.000	0.000	3.404	3.000	1.000	5.000	1.247	-0.744	-0.397
L3	30.000	0.000	2.808	3.000	1.000	5.000	1.041	-0.301	0.068
L4	31.000	0.000	2.818	3.000	1.000	5.000	1.113	-0.837	-0.033
L5	32.000	0.000	3.374	4.000	1.000	5.000	1.079	-0.249	-0.501
L6	33.000	0.000	3.283	3.000	1.000	5.000	1.064	-0.377	-0.437
L7	34.000	0.000	3.081	3.000	1.000	5.000	1.152	-0.650	-0.040
L8	35.000	0.000	3.475	4.000	1.000	5.000	1.095	-0.130	-0.614
L9	36.000	0.000	3.414	3.000	1.000	5.000	1.206	-0.829	-0.286
L10	37.000	0.000	3.525	3.000	1.000	5.000	1.192	-0.619	-0.388
L11	38.000	0.000	3.505	4.000	1.000	5.000	1.158	-0.459	-0.488
L12	39.000	0.000	3.485	4.000	1.000	5.000	1.029	0.185	-0.751
L13	40.000	0.000	3.394	3.000	1.000	5.000	1.081	-0.043	-0.550
L14	41.000	0.000	2.939	3.000	1.000	5.000	1.135	-0.683	-0.005
L15	42.000	0.000	3.374	4.000	1.000	5.000	1.021	-0.059	-0.577
L16	43.000	0.000	3.303	3.000	1.000	5.000	1.010	-0.176	-0.523
L17	44.000	0.000	3.081	3.000	1.000	5.000	1.079	-0.558	-0.212
L18	45.000	0.000	3.697	4.000	1.000	5.000	1.114	0.284	-0.842
DNA1	46.000	0.000	3.788	4.000	1.000	5.000	1.076	0.394	-0.900
DNA2	47.000	0.000	3.646	4.000	1.000	5.000	1.320	-0.661	-0.737
DNA3	48.000	0.000	3.626	4.000	1.000	5.000	1.228	-0.764	-0.513
DNA4	49.000	0.000	3.404	4.000	1.000	5.000	1.310	-1.175	-0.267
DNA5	50.000	0.000	3.354	3.000	1.000	5.000	1.157	-0.566	-0.331
DNA6	51.000	0.000	3.374	4.000	1.000	5.000	1.211	-0.926	-0.306
DNA7	52.000	0.000	3.525	4.000	1.000	5.000	1.122	-0.703	-0.369
DNA8	53.000	0.000	3.475	4.000	1.000	5.000	1.209	-0.768	-0.358
DNA9	54.000	0.000	3.434	3.000	1.000	5.000	1.173	-0.879	-0.182
DNA10	55.000	0.000	3.535	4.000	1.000	5.000	1.104	-0.596	-0.411
DNA11	56.000	0.000	3.253	3.000	1.000	5.000	1.321	-1.192	-0.211
DNA12	57.000	0.000	3.495	4.000	1.000	5.000	1.086	-0.380	-0.419
DNA13	58.000	0.000	3.131	3.000	1.000	5.000	1.152	-0.966	-0.060
DNA14	59.000	0.000	3.020	3.000	1.000	5.000	1.155	-0.804	0.080
DNA15	60.000	0.000	3.040	3.000	1.000	5.000	1.238	-0.993	-0.078
DNA16	61.000	0.000	2.869	3.000	1.000	5.000	1.228	-0.989	0.155
DNA17	62.000	0.000	2.768	3.000	1.000	5.000	1.109	-0.580	0.339
DNA18	63.000	0.000	2.677	3.000	1.000	5.000	1.062	-0.392	0.374
DNA19	64.000	0.000	2.838	3.000	1.000	5.000	1.237	-0.842	0.346
DNA20	65.000	0.000	2.879	3.000	1.000	5.000	1.208	-0.953	0.097
DNA21	66.000	0.000	3.111	3.000	1.000	5.000	1.154	-0.779	0.020
DNA22	67.000	0.000	2.879	3.000	1.000	5.000	1.183	-0.831	0.016
DNA23	68.000	0.000	2.657	3.000	1.000	5.000	1.156	-0.763	0.148
DNA24	69.000	0.000	2.919	3.000	1.000	5.000	1.186	-0.911	0.159
DNA25	70.000	0.000	2.869	3.000	1.000	5.000	1.220	-0.767	0.290
DNA26	71.000	0.000	2.727	3.000	1.000	5.000	1.221	-0.690	0.404
DNA27	72.000	0.000	2.535	2.000	1.000	5.000	1.166	-0.701	0.360
DNA28	73.000	0.000	2.626	2.000	1.000	5.000	1.244	-0.736	0.522

Bu değerlere göre, veri setindeki değerlerimizin çarpıklık ve basıklık katsayıları (-1 ile +1 aralığında) olmasından dolayı normal dağılım göstermektedir. Ayrıca, betimleyici istatistik sonuçlarına göre, en yüksek ortalamanın (\bar{X} : 3,788) örgüt DNA'sı ifadelerinden “Kurumum dış değişimlere karşı uyum sağlayabilecek yapıdadır” ifadesidir. Dolayısıyla bu soru örgüt DNA'sı soruları içerisinde yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğu söylenebilir. Öte yandan, ölçek ifadeleri içerisinde en düşük ortalama (\bar{X} : 2,465) ise, “İşle ilgili tüm bilgileri astlarımla paylaşırım” ifadesidir.

4.8.3. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmacının ölçme formunun boyutları hakkında bilgisi olmadığı durumlarda bir hipotezi test etmek yerine, ölçme aracının faktör yapısı hakkında bilgi edinme amacıyla uyguladığı analize açımlayıcı faktör analizi denilmektedir. (Okursoy ve Turan, 2014:71)bu analiz yaklaşımında ölçek ifadelerinin ilgili boyutlar altında ve yüksek faktör yük değerleri ile çıkması beklenilir (Çokluk vd., 2010:189). Bahsedilen bilgiler çerçevesinde çalışmanın çevre ölçeği açımlayıcı faktör analizi ile faktör yapısı belirlenecektir.

Çalışmamızın çevre etkenlerinin etkisinin ölçülmesine yönelik ölçek ifadeleri Naktiyok (2000)'un çalışmasından alıntılanmıştır. Çalışmada çalkantılı çevre yapısını ölçen ifadeler için yazarla yapılan görüşme sonucunda ve bir diğer uzman görüşü doğrultusunda ölçeğin “çevresel belirsizlik” ve “çevresel karmaşıklık” şeklinde iki boyutla değerlendirilmesinin uygunluğuna karar verilmiştir.

Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, değişkenlerin kendi içinde korelasyon gösterip göstermediklerini ise Barlett's küresellik testinin değeri ile sınıanmaktadır. KMO'nun 0,60'dan daha yüksek, Bartlett'sküresellik testinin anlamlı çıkması ise veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 52-53). Çalışmanın veri seti bu kısıtları sağladığı takdirde açımlayıcı faktör analizi anlamlı olacak ve analizlerde kullanılabilir olacaktır.

Çalışmada faktör çıkarma metodu olarak En Çok Olabilirlik (*Maximum Likelihood*) metodu tercih edilmiştir. Sebebi ise verilerin normal dağılım göstermesidir. Döndürme yöntemi olarak ise *Varimax* tercih edilmiştir. Faktörleşme serbest bırakılmayıp, daha önce açıklanan gerekçe ile 2 boyutta dağılım tercih edilmiştir. Faktörlerin altında

toplanan ifadelerin faktör yüklenim değerlerinin en az 0.32 olması istenmiştir. Faktör yükünün asgari değerinin 0.32 olması Sincer (2017)'in doktora çalışmasında açıklanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler doğrultusunda analiz gerçekleştirilmiş ve faktör analizinin KMO değeri ,686 olarak bulunmuştur. Bu durumda örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett faktörlenebilirlik düzeyi ($X^2=795,244$, $df=276$, $p<.000$) anlamlı bulunmuştur. Tablo 18'de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 18: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,686
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	795,244
	df	276
	Sig.	0.000

Tablo 19: Faktörler ve Faktör Yük Dağılımları

Çevre Türü Ölçek İfadeleri	Faktörler	
	Çevresel Belirsizlik	Çevresel Karmaşıklık
ÇB15 Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve gelecekte olabilecek olayları ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz ?	,636	
ÇB23 Çevresel faktörler örgütünüz açısından ne ölçüde karmaşık bir ortam oluşturur?	,619	
ÇB21 Çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecedir?	,600	
ÇB8 Dış çevrede meydana gelen değişimin nitelikleri ne tür sorunlar ve fırsatlar yaratacağını ve örgütünüz üzerindeki muhtemel etkilerini ne ölçüde önceden kestirebilme imkânına sahipsiniz?	,594	
ÇB22 Çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecedir?	,576	
ÇB17 Dış çevrenin yarattığı sorun ve fırsatlar ne ölçüde önceden yaptığınız tahminler doğrultusunda olmaktadır?	,531	
ÇB20 Bir çevresel unsurdaki değişme diğer çevresel unsurları ne ölçüde etkiler?	,521	
ÇB10 Dış çevre faktörleri ne kadar sıklıkla örgütünüz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne sebep olur?	,484	
ÇB14 Dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmine imkan verecek şekilde ne ölçüde istikrarlıdır?	,422	
ÇB24 Çevresel analiz sonucu elde ettiğiniz bilgiler doğrultusunda kararlarınızı ne ölçüde değiştiriyorsunuz?	,405	
ÇB12 Aldığınız kararlar dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne ölçüde etkilenecekleri ve ne tür tepkiler göstereceği hakkında ne kadar bilgi sahibisiniz?	,383	
ÇB16 Dış çevreyi oluşturan faktörlerin örgütünüz üzerindeki etkileri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	,364	
ÇB13 Dış çevrede meydana gelen değişimin nedenlerini ne ölçüde tahmin ve anlama imkanına sahipsiniz?		
ÇK4 Örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşıyan çevresel faktörler arasında ne ölçüde ilişki vardır ?		,735
ÇK2 Örgütünüzün faaliyet gösterdiği dış çevredeki öğelerin çeşitliliği ne ölçüde fazladır.?		,671

ÇK6 Çevresel faktörlerdeki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecededir?		,655
ÇK1 Örgütünüze ilgili kararları alırken sıraladığımız dış çevre faktörlerinden ne kadarını dikkate almak zorunluluğu duyuyorsunuz?		,577
ÇK3 Sıralanan dış çevre faktörlerinin ne kadarı örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirme açısından önem taşır ?		,571
ÇK5 Örgütünüz için önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin örgütünüz üzerindeki etkileri ne ölçüde farklılık gösterir ?		,468
ÇK7 Genel olarak örgütünüzün dış çevresini ne ölçüde kompleks olarak nitelendiriyorsunuz		,418
ÇB11 Dış çevreyle ilgili sahip olduğunuz bilgiler örgütünüzle ilgili alacağınız kararlar açısından ne ölçüde yeterlidir ?		
ÇB9 Dış çevreyi oluşturan faktörler hakkında gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür?		
ÇB18 Genel olarak dış çevreyi etkileyen ve dış çevreden etkilenecek kararlarınızın kesin sonuçları hakkında ne kadarlık bir süre içerisinde bilgi sahibi olabiliyorsunuz?		
ÇB19 Dış çevre faktörleri hakkında sahip olduğunuz bilgiler ne kadar sürede eskir?		

Faktör analizi sonucunda ifadelerin edinildiği kaynaktan çevrenin 2 boyutta toplanmasına karar verildiğinden analiz sırasında faktörleşmeyi 2 boyuta zorlayıp, aynı zamanda faktör yük değerinin daha önce açıklandığı üzere 0.32 değerinin üzerinde olmasına yönelik şekilde analiz yapılması ile yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Bulunan 2 faktörü toplam varyansın %32,108'ini açıklamaktadır. Tablo 19'a göre iki boyuttan oluşan çevre ölçeği uzman görüşleri de alınarak *Çevresel Belirsizlik* ve *Çevresel Karmaşıklık* olarak adlandırılmıştır. Buna göre *Çevresel Belirsizlik* boyutunu ölçen ifadeler Tablo 19'da yer alan ÇB15, ÇB23, ÇB21, ÇB8, ÇB22, ÇB17, ÇB20, ÇB10, ÇB14, ÇB24, ÇB12 ve ÇB16 kodlu ifadelerdir. *Çevresel Karmaşıklık* boyutunu ölçen ifadeler ise yine Tablo 19'da yer alan ÇK4, ÇK2, ÇK6, ÇK1, ÇK3, ÇK5 ve ÇK7 kodlu ifadelerdir. Tablo 19'a göre *Çevresel Belirsizlik* boyutunu 12 ifade ölçerken, *Çevresel Karmaşıklık* boyutunu 7 ifade ölçmektedir. Ancak ölçek 24 ifadeden oluşurken AFAsonucunda ÇB13, ÇB11, ÇB9, ÇB18 ve ÇB19 kodlu ifadeler ise 0.32 faktör yük değerinin altında olmasından dolayı herhangi bir boyutun altında faktörleşmemektedir.

4.8.4. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları

Bu bölümde KEKK ile yaklaşımı ile YEM analizinin bulgularını yer alacaktır. Bulgular şekil görünümüleri ve istatistiksel değerler şeklinde raporlanacaktır.

4.8.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Çevre türleri, liderlik tarzları ve örgüt DNA'sı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20: Çevre Türleri Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Çevre Türleri Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Çevresel Belirsizlik	0.781
Çevresel Karmaşıklık	0.782

Çevresel türleri ölçeğinin alt boyutları bakımından geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarına bakıldığında Tablo 20 'de çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olması ($0.60 \leq \alpha < 0.80$; Kalaycı, 2008) analiz bulgularının kullanılabilineceğini göstermektedir.

Tablo 21: Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.607
Eğitici Liderlik Tarzı	0.632
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.695
Demokratik Liderlik Tarzı	0.603
Vizyoner Liderliklik Tarzı	0.560
İlişkisel Liderliklik Tarzı	0.656

Liderlik tarzları ölçeği alt boyutlarına geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları bakımından değerlendirildiğinde Tablo 21'de vizyoner liderlik tarzı yeterli güvenilirlik katsayısını yakalayamadığı görülmektedir. Bundan dolayı analizin ilerleyen aşamalarında

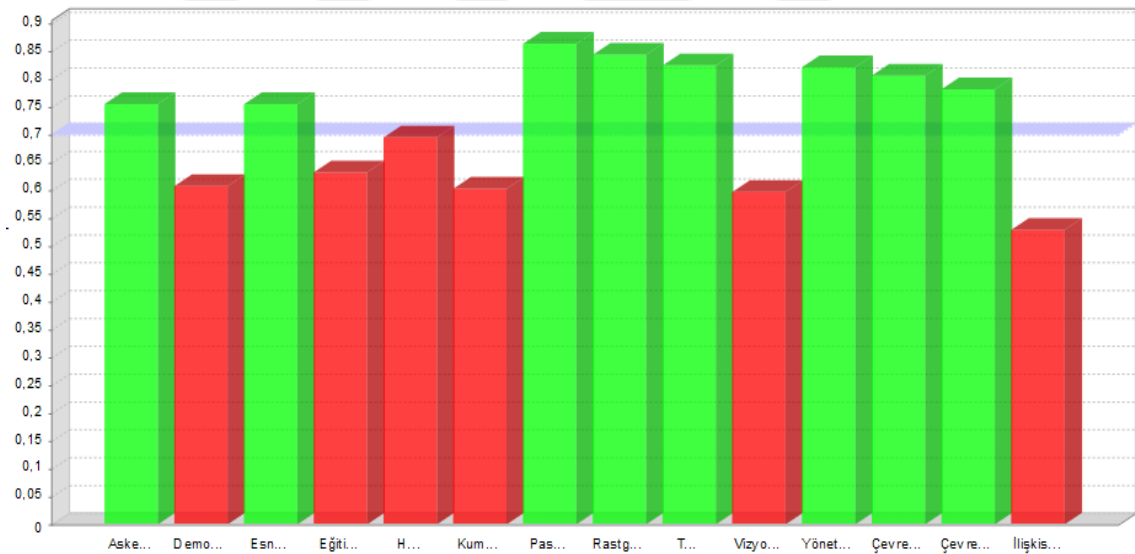
güvenilirlik katsayısının düzeltilmesi için boyuta bağlı güvenilirlik katsayısını düşüren ifadenin silinmesi denenecek ve katsayı yeterli kalırsa boyut analizde tutulacaktır.

Tablo 22: Örgüt DNA'sı Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Örgüt DNA'sı Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Esnek Örgüt	0.755
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.863
Rastgele Örgüt	0.844
Tam-Zamanlı Örgüt	0.824
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.821
Askeri Örgüt	0.755

Örgüt DNA'sı ölçeği alt boyutlarının yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olması ($0.60 \leq \alpha < 0.80$; Kalaycı, 2008) analiz bulgularının kullanılabilineceğini göstermektedir.

Şekil 21: Analizde Yer Alan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri



4.8.4.2. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

Zayıf regresyon katsayıları bazen içerik geçerliliğine katkısından dolayı modelde kalması istenir. Bununla birlikte çok düşük dış yüklenim (0.40'ın altında) her zaman model yapısından çıkarılmalıdır (Hair vd., 2016:137-138). Model analizine ilişkin bu değerlendirme kapsamında ölçek boyutlarının regresyon katsayıları bulguları aşağıdaki tablolarda yer alacak ve modelden çıkarılması gereken ifadeler tespit edilecektir.

Tablo 23: Çevre Türleri Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

<i>Ölçek Boyutu</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
ÇT-Çevresel Belirsizlik 8	0.642
ÇT-Çevresel Belirsizlik10	0.550
ÇT-Çevresel Belirsizlik12	0.474
ÇT-Çevresel Belirsizlik14	0.409
ÇT-Çevresel Belirsizlik15	0.478
ÇT-Çevresel Belirsizlik16	0.202
ÇT-Çevresel Belirsizlik17	0.457
ÇT-Çevresel Belirsizlik20	0.591
ÇT-Çevresel Belirsizlik21	0.571
ÇT-Çevresel Belirsizlik22	0.652
ÇT-Çevresel Belirsizlik23	0.758
ÇT-Çevresel Belirsizlik24	0.680
ÇT-Çevresel Karmaşıklık1	0.439
ÇT-Çevresel Karmaşıklık2	0.613
ÇT-Çevresel Karmaşıklık3	0.567
ÇT-Çevresel Karmaşıklık4	0.735
ÇT-Çevresel Karmaşıklık5	0.474
ÇT-Çevresel Karmaşıklık6	0.820
ÇT-Çevresel Karmaşıklık7	0.729

Tablo 24: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

<i>Ölçek Boyutu</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
LTÖ-Demokratik(L15)	0.946
LTÖ-Demokratik(L17)	0.700
LTÖ-Demokratik(L4)	0.510
LTÖ-Eğitici(L13)	0.816
LTÖ-Eğitici(L16)	0.762
LTÖ-Eğitici(L2)	0.694
LTÖ-Hız Belirleyici(L10)	0.835
LTÖ-Hız Belirleyici(L8)	0.829
LTÖ-Hız Belirleyici(L5)	0.693
LTÖ-Kumandacı(L18)	0.872
LTÖ-Kumandacı(L9)	0.756
LTÖ-Kumandacı(L14)	0.600
LTÖ-Vizyoner(L11)	0.899
LTÖ-Vizyoner(L6)	0.853
LTÖ-Vizyoner(L1)	0.082
LTÖ-İlişkisel(L12)	0.809
LTÖ-İlişkisel(L7)	0.747
LTÖ-İlişkisel(L3)	0.742

Tablo 25: Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

<i>Ölçek Boyutu</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
Ö-DNA-Askeri(DNA5)	0.846
Ö-DNA-Askeri(DNA8)	0.819
Ö-DNA-Askeri(DNA6)	0.777
Ö-DNA-Askeri(DNA7)	0.591
Ö-DNA-Esnek(DNA3)	0.846
Ö-DNA-Esnek(DNA1)	0.809
Ö-DNA-Esnek(DNA2)	0.678
Ö-DNA-Esnek(DNA4)	0.650
Ö-DNA-Pasif-Saldırgan(DNA28)	0.905
Ö-DNA-Pasif-Saldırgan(DNA26)	0.881
Ö-DNA-Pasif-Saldırgan(DNA27)	0.865
Ö-DNA-Pasif-Saldırgan(DNA25)	0.714
Ö-DNA-Rastgele(DNA16)	0.827
Ö-DNA-Rastgele (DNA17)	0.803
Ö-DNA-Rastgele (DNA15)	0.780
Ö-DNA-Rastgele (DNA13)	0.731
Ö-DNA-Rastgele (DNA14)	0.719
Ö-DNA-Rastgele (DNA18)	0.604
Ö-DNA-Tam-Zamanlı(DNA10)	0.877
Ö-DNA-Tam-Zamanlı(DNA12)	0.854
Ö-DNA-Tam-Zamanlı(DNA11)	0.799
Ö-DNA-Tam-Zamanlı(DNA9)	0.676
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı(DNA22)	0.855
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı (DNA24)	0.815
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı (DNA20)	0.810
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı (DNA23)	0.743
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı (DNA21)	0.641
Ö-DNA-Yönetim Ağırlıklı (DNA19)	0.451

Tablo 23, Tablo 24 ve Tablo 25’de yer alan dış yüklenim katsayılarına bakıldığında bazı boyutların dış yüklenim katsayılarının .40 katsayısının altında olduğu görülmektedir. Analizin sonraki safhalarında bu ifadeler analizden çıkarılarak analizin, modele uygun hale getirilmesi sağlanacaktır.

4.8.4.3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)

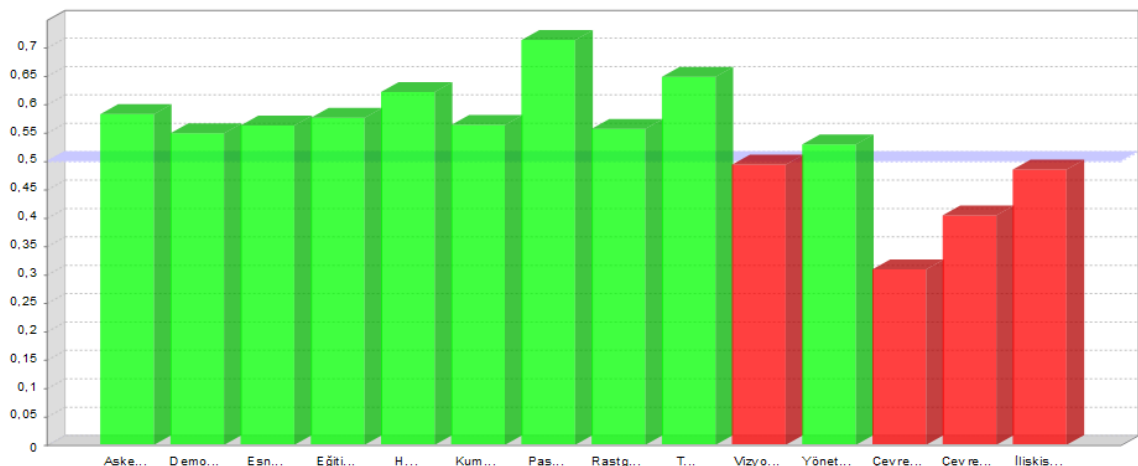
Yansıtıcı ölçüm modellerinin değerlendirilmesinde, iç tutarlılığı değerlendirmek için bileşik güvenilirliği, bireysel gösterge güvenilirliğini ve yakınsak geçerliliği değerlendirmek için çıkarılan ortalama varyansı (AVE) içerir. Yansıtıcı ölçüm modellerinin değerlendirilmesi aynı zamanda ayırt edici geçerliliği de içerir. Fornell-Larcker kriteri, çapraz yüklemeler ve özellikle korelasyonların heterotrait-monotrait (HTMT) oranı, ayırt edici geçerliliği incelemek için kullanılabilir (Hair

vd.,2016:136).AVE değeri, gizil bir yapının teorik olarak ilişkili olduğu gözlemlenen değişkenlerde açıklayabildiği ortalama değişim miktarını gösterir. Gizli bir yapı A, teorik olarak A ile ilgili olan gözlemlenen değişkenler, x_1 ve x_2 ile korele olacaktır. Bu korelasyon, genellikle faktör yükü olarak adlandırılır. Bu korelasyonların her birini karelenmesi durumunda, örtük yapının hesaba kattığı her gözlenen değişkendeki varyasyon miktarını verir (Farrell, 2010:324). Bir boyutun AVE değeri bakımından geçerli olabilmesi için 0.50 veya daha yüksek bir AVE değeri yapının ortalama olarak varyansın yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2016:138; Alarcón vd., 2015). Analize ilişkin yapının çıkarılan ortalama varyansın değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 26: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri

Boyut	Çıkarılan Ortalama Varyans Değeri
Askeri Örgüt	0.585
Demokratik Liderlik Tarzı	0.548
Esnek Örgüt	0.563
Eğitici Liderlik Tarzı	0.576
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.622
KumandacıLiderlik Tarzı	0.564
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.714
Rastgele Örgüt	0.558
Tam-Zamanlı Örgüt	0.648
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.494
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.536
Çevresel Belirsizlik	0.309
Çevresel Karmaşıklık	0.404
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.485

Şekil 22: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri



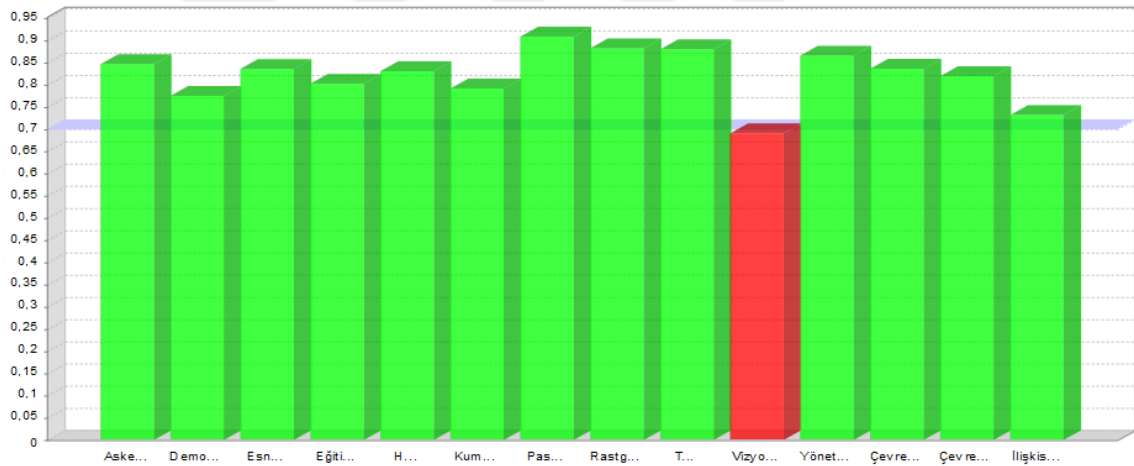
Tablo 26 ve Şekil 22’de görülen bazı yapıya ilişkin boyutlar AVE (çıkarılan ortalama varyans) değeri bakımından analizden çıkarılması veya örtük değişkenlerden bazılarının silinmesi gerekmektedir. Model analizinin alt kabul edilen değerlerin altında değerlere sahip ilgili boyutları, ölçümü yetersiz örtük değişkenler çıkarıldıktan sonra halen yeterli eşik değere ulaşana kadar analiz yenilenecektir. Yenilemeler sonucunda boyutlar yeterli AVE değerini yakalamadığı durumda boyut analizden çıkarılacaktır.

4.8.4.5. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR)

Gerçek güvenilirlik yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edildiğinde, sonuçta elde edilen tahmin tipik olarak bileşik güvenilirlik (CR) olarak adlandırılır. Yapısal bir denklem modelleme yaklaşımının iddia edilen faydaları arasında, katsayılar alfa ile mümkün olandan daha güvenilir tahminler vardır, o da bileşik güvenilirliktir. Sonuç olarak, yapısal eşitlik modellemesi, alfa katsayısının sınırlayıcı varsayımlarının bazılarını ampirik olarak değerlendirme ve üstesinden gelme yeteneğine sahiptir (Peterson ve Kim, 2013:194-195). Kompozit güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değişmektedir, daha yüksek değerler, daha yüksek güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Genellikle Cronbach’ın alfa ile aynı şekilde yorumlanır. Spesifik olarak, keşfedici araştırmalarda 0.60 ila 0.70’lik bileşik güvenilirlik değerleri kabul edilebilirken, araştırmanın daha ileri aşamalarında, 0.70 ile 0.90 arasındaki değerler tatmin edici olarak kabul edilebilir. 0.90’ın üstündeki (ve kesinlikle 0.95’in üstündeki) değerler arzu edilmez, çünkü tüm gösterge değişkenlerinin aynı olayı ölçtüğünü ve bu nedenle yapının geçerli bir ölçümü olma ihtimalinin olmadığını gösterir. 0.60’ın altındaki bileşik güvenilirlik değerleri, iç tutarlılık güvenilirliğinin bulunmadığını gösterir (Hair vd., 2016:136-137; Gouveia vd., 2012:780). Araştırmaya ilişkin CR değerleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 27: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Boyut	Kompozit Güvenilirlik Değerleri
Askeri Örgüt	0.847
Demokratik Liderlik Tarzı	0.774
Esnek Örgüt	0.836
Eğitici Liderlik Tarzı	0.802
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.830
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.791
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.908
Rastgele Örgüt	0.883
Tam-Zamanlı Örgüt	0.880
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.698
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.870
Çevresel Belirsizlik	0.815
Çevresel Karmaşıklık	0.822
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.810

Şekil 23: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Tablo 27 ve Şekil 23'de de görülen yapıya ilişkin boyutlar CR değeri bakımından analizde yer alması bakımından yöntem bakımından tutarlıdır.

4.8.4.6. Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT)

Ayrt edici geçerliliği değerlendirmek için seçeneklerden biri de Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT)'dir. Ayrt edici geçerliliği değerlendirmek için HTMT yaklaşımını kullanmanın iki yolu vardır. İlk önce, bir kriter olarak kullanılan, HTMT değeri 0,85'ten büyükse, ayrt edicilik geçerliliğinde bir sorun vardır. İkinci olarak, yapısal yollar için

HTMT değerlerinin güven aralığı 1 ise eğer, bu değer ayrımcılığın geçerliliği olmadığını gösterirken, HTMT çıkarımı için istatistiksel test kullanılarak 1 değeri aralığın aralığının dışında kalıyorsa, yapıların ampirikolarak farklı olduğunu göstermektedir (Al-Marroof ve Al-Emran, 2018:518). HTMT sonuçları aşağıdaki Tablo 27'de görülebilir. HTMT, boyutlar arası korelasyonların özellik içi korelasyonlara oranıdır. HTMT, aynı yapıyı ölçen göstergelerin ortalama korelasyonunun (geometrik) ortalamasına göre farklı yapıları (yani heterotrait-heterometod korelasyonları) ölçen yapılar arasındaki göstergelerin tüm korelasyonlarının ortalamasıdır. Teknik olarak, HTMT yaklaşımı, iki yapı arasındaki gerçek korelasyonun ne olacağını, eğer mükemmel bir şekilde ölçüldüyse (yani, eğer tamamen güvenilir olsaydı) bir tahmindir. Bu gerçek korelasyon aynı zamanda azaltılmış korelasyon olarak da adlandırılır. 1'e yakın iki yapı arasındaki dağılmış bir korelasyon, ayırt edici geçerliliğin olmadığını gösterir (Hair vd., 2016:140). Model analizinin HTMT değerleri aşağıdaki Tablo ve şekilde gösterilmektedir.

Tablo 28: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri

	Askeri Örgüt	Demokrati...	Esnek Ör...	Eğitici Lİ...	Hız Belir...	Kuma...	Pasif Sal...	Rastg...	Tam Z...	Vizyo...	Yönet...	Çevres...	Çevr...	İlişki
Askeri Örgüt														
Demokratik Li...	0.239													
Esnek Örgüt	0.933	0.362												
Eğitici Liderlik	0.516	1.051	0.639											
Hız Belirleyici L...	0.542	0.845	0.585	1.144										
Kumandacı Lid...	0.620	0.914	0.620	1.159	1.181									
Pasif Saldırgan ...	0.179	0.227	0.305	0.199	0.103	0.398								
Rastgele Örgüt	0.612	0.293	0.393	0.434	0.408	0.589	0.615							
Tam Zamanlı ...	0.995	0.264	0.930	0.599	0.457	0.631	0.160	0.560						
Vizyoner Liderlik	0.351	1.345	0.519	1.096	0.947	0.864	0.158	0.293	0.311					
Yönetim Ağırli...	0.401	0.321	0.216	0.306	0.168	0.452	0.743	0.771	0.419	0.225				
Çevresel Belirsi...	0.318	0.275	0.309	0.314	0.354	0.350	0.186	0.304	0.268	0.361	0.292			
Çevresel Karma...	0.284	0.289	0.197	0.280	0.364	0.390	0.163	0.248	0.228	0.407	0.253	0.499		
İlişkisel Liderlik	0.425	1.231	0.498	1.272	1.049	0.971	0.297	0.445	0.337	1.196	0.347	0.355	0.415	

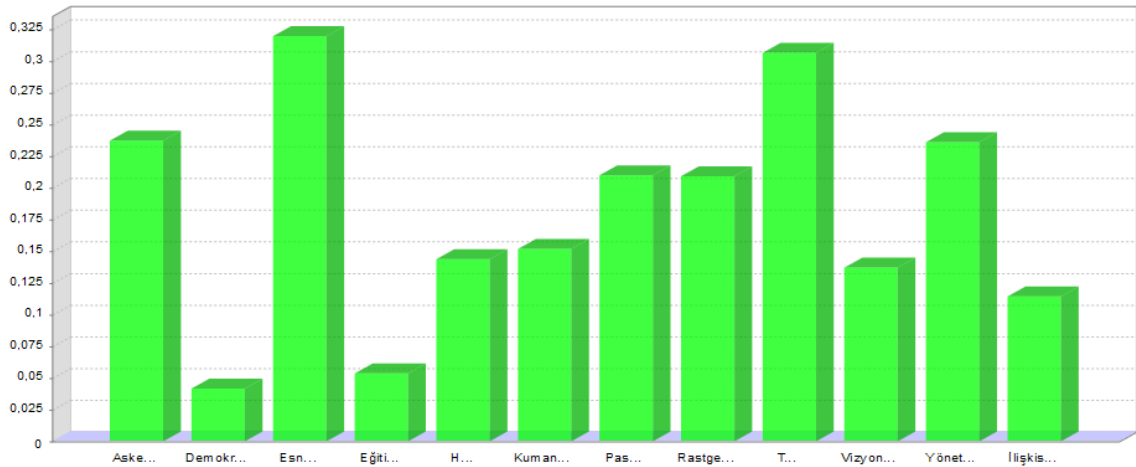
Tablo 28'de görülen bazı yapıya ilişkin boyutlar HTMT değeri bakımından analizden çıkarılması gerekmektedir. Model analizinin alt kabul edilen değerlerin altında değerlere sahip ilgili boyutları çıkarıldıktan sonra analiz yenilenecektir. HTMT değerleri bakımından Tablo 28 (HTMT>0.90) analizden çıkarılacak olan boyutları göstermektedir.

4.8.4.7. R² (R Squared) Değeri

R² değeri, yapı modelini değerlendirmek için en yaygın kullanılan ölçü belirleme katsayısıdır. Bu katsayı, modelin öngörü gücünün bir ölçüsüdür ve belirli bir endojen yapının gerçek ve öngörülen değerleri arasındaki kare korelasyon olarak hesaplanır. Katsayı, dışsal gizli değişkenlerin, içsel gizli değişken üzerindeki birleşik etkilerini temsil eder. Yani, katsayı endojen yapılardaki varyans miktarını temsil eder. R², gerçek ve öngörülen değerlerin kareler arası korelasyonu olduğundan ve dolayısıyla, modelin tahmine dayanma gücünü değerlendirmek için model tahminde kullanılan tüm verileri içerdiğinden, örnek bir tahmine dayalı gücün bir ölçüsünü temsil eder (Hair vd., 2016:209). R², bağımsız gizil değişkenler tarafından açıklanan dışsalörtükdeğişkendeki varyans miktarını gösterir (Sanchez, 2013:100). R² değeri, 0'dan 1'e kadardır ve daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin doğruluğu seviyelerini göstermektedir. Araştırma alanları ve bu alanlardaki karmaşıklıktan dolayı modele bağlı olarak kabul edilebilir bir R² değeri kural olarak belirlemek zordur. Pazarlama alanında (müşteri memnuniyeti veya sadakatini amaçlayan çalışmalarda) 0.20'nin üzerindeki değerler yüksek değer olarak kabul edilirken araştırmacılar 0.75 ve üzeri gibi daha yüksek değerleri beklemektedirler. Pazarlama alanında yapılan çalışmalarda içsel gizil değişkenler için 0,75, 0,50 ve 0,25 değerleri, sırasıyla önemli, orta ve zayıf olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2016:209). KEKK yaklaşımı ile YEM analizlerinde en çok kullanılan uyum ölçütü olarak değerlendirilen R² değerlerinin bulguları Tablo 29 ve Şekil 24'de yer almaktadır.

Tablo 29: R² (R Squared) Değerleri

Boyut	R ² Değerleri
Askeri Örgüt	0.237
Demokratik Liderlik Tarzı	0.042
Esnek Örgüt	0.320
Eğitici Liderlik Tarzı	0.054
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.152
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.144
Pasif Saldırgan	0.210
Rastgele Örgüt	0.209
Tam-Zamanlı Örgüt	0.307
Vizyoner Liderliklik Tarzı	0.137
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.236
İlişkisel Liderliklik Tarzı	0.114

Şekil 24: R² (R Squared) Değerleri

R² değeri 0'dan 1'e kadardır, daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin edilebilirlik seviyelerini gösterir. Modele bağlı olarak kabul edilebilir. R² değerleri için karmaşık araştırma disiplinlerinde temel kuralı sağlamak zordur. Tüketici davranışı gibi disiplinlerde (örneğin, müşteri memnuniyetini veya sadakatini açıklamayı amaçlayan çalışmalarda), 0.20'nin R² değerleri yüksek olarak kabul edilirken, araştırmacılar 0.75 ve üzeri gibi çok daha yüksek değerler beklemektedir. Bilimsel olarak pazarlama konularına odaklanan araştırmalar, endojen gizli değişkenler için 0,75, 0,50 veya 0,25 R² değerleri, genel kural olarak sırasıyla, önemli, orta veya zayıf olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2016:209; Bourini ve Bourini; 2016:461). Bu değerlendirme bakımından modelin R² değeri bakımından zayıf olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

4.8.4.8. Bootstrapping Analizi Değerleri

Streukens ve Leroi-Werelds (2016)'ın Avrupa yönetim araştırmalarında kullanılan (ön yükleme) bootstrapping yaklaşımı ile değerlendirmesinde analizin odak noktasının doğrudan etkilerin etki katsayısının belirlenmesi ve etkilerin karşılaştırılmasının istatistiksel olarak karşılaştırılması olmuştur. Çalışmada Avrupalı yönetim araştırmacılarının en iyi önyükleme işlemi ile ele alınan konuların YEM-KEKK'deki öngörücü analitiklerle nasıl ilişkili olduğu ortaya koymaktadırlar.

SmartPLS 3 gibi PLS-SEM yazılım programları, desteklenen hipotezlere bağlı olarak, en azından gerçekten gözlenen kadar uç bir ampirik t değeri elde etme olasılığına eşit olan p değerleri (yani olasılık değerleri) rapor eder. Bootstrapping, p değeri, gerçek bir H₀ hipotezi yanlış bir şekilde reddetme olasılığıdır. Çoğu araştırma alanlarında,

araştırmacılar%5'lik bir anlamlılık düzeyi seğerler; bu da, söz konusu ilişkiyi önemli kılmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerektiğini belirtir. Araştırmacılar ilişki testlerinde çok ölçümlü veya mutlak olduklarında (örneğin, deneyler yaparken), önem seviyesi%1'e ayarlanır. Ancak, araştırmaya açık olan çalışmalarda, %10'luk anlamlılık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2016:172). Analize ilişkin sonuçlar bootstrapping analizi sonucunda T ve p değerlerini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıdaki tabloda T ve p değerleri yer almaktadır.



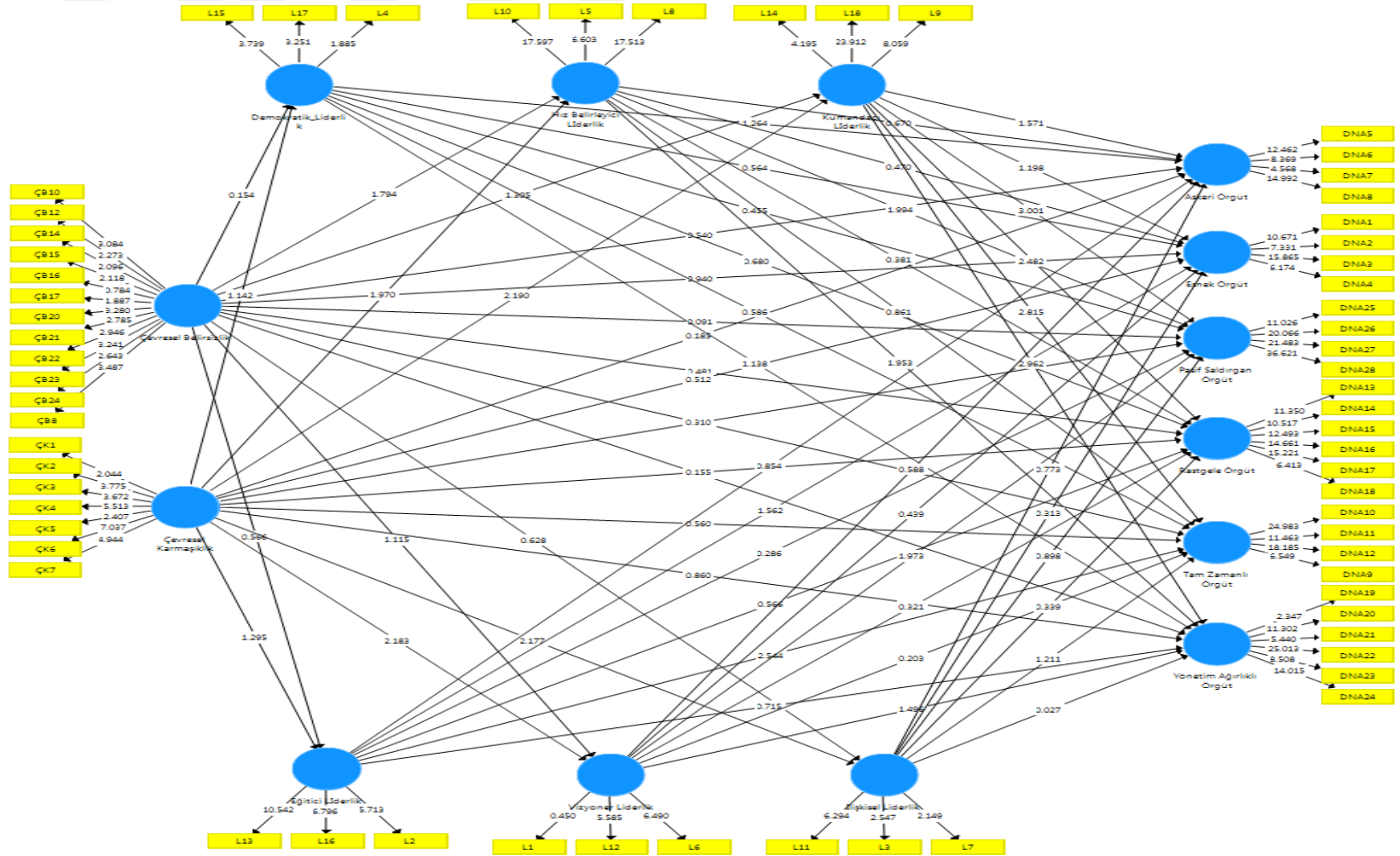
Tablo 30: Bootstrapping *T* ve *p* Değerleri Sonucu

Boyutlar Arası Etki	Etki Katsayı ları	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T-Değeri	P-Değeri
Kumandacı Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.572	0.553	0.182	3.149	0.002
Kumandacı Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.537	0.531	0.178	3.010	0.003
Kumandacı Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	0.469	0.460	0.160	2.926	0.003
Kumandacı Liderlik -> Rastgele Örgüt	0.439	0.437	0.165	2.659	0.008
Eğitici Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	0.450	0.415	0.180	2.502	0.012
Çevresel Karmaşıklık -> İlişkisel Liderlik	0.300	0.300	0.139	2.152	0.032
Çevresel Karmaşıklık -> Kumandacı Liderlik	0.303	0.287	0.141	2.146	0.032
Çevresel Karmaşıklık -> Vizyoner Liderlik	0.276	0.267	0.129	2.145	0.032
Hız Belirleyici Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.428	-0.441	0.202	2.116	0.035
Hız Belirleyici Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	-0.392	-0.390	0.187	2.094	0.036
Vizyoner Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	-0.386	-0.389	0.197	1.957	0.051
Çevresel Karmaşıklık -> Hız Belirleyici Liderlik	0.248	0.250	0.127	1.948	0.052
Çevresel Belirsizlik -> Hız Belirleyici Liderlik	0.213	0.266	0.122	1.744	0.081
Kumandacı Liderlik -> Askeri Örgüt	0.290	0.271	0.182	1.590	0.112
Eğitici Liderlik -> Esnek Örgüt	0.329	0.285	0.209	1.576	0.115
Vizyoner Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.292	-0.267	0.191	1.530	0.126
Çevresel Karmaşıklık -> Eğitici Liderlik	0.192	0.181	0.148	1.292	0.197
İlişkisel Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	-0.172	-0.143	0.138	1.251	0.211
Demokratik Liderlik -> Askeri Örgüt	-0.202	-0.162	0.162	1.246	0.213
Çevresel Belirsizlik -> Kumandacı Liderlik	0.162	0.227	0.132	1.227	0.220
Çevresel Karmaşıklık -> Demokratik Liderlik	0.192	0.174	0.163	1.179	0.239
Kumandacı Liderlik -> Esnek Örgüt	0.194	0.189	0.164	1.178	0.239
Demokratik Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.193	0.189	0.174	1.107	0.268
Çevresel Belirsizlik -> Vizyoner Liderlik	0.169	0.218	0.155	1.088	0.277
Çevresel Belirsizlik -> Esnek Örgüt	0.144	0.154	0.154	0.932	0.351
İlişkisel Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.233	0.198	0.257	0.908	0.364
Hız Belirleyici Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	-0.170	-0.181	0.191	0.889	0.374
Çevresel Karmaşıklık -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.116	0.122	0.135	0.857	0.391
Eğitici Liderlik -> Askeri Örgüt	0.150	0.144	0.177	0.850	0.396
Çevresel Belirsizlik -> Tam Zamanlı Örgüt	0.144	0.159	0.181	0.799	0.425
İlişkisel Liderlik -> Askeri Örgüt	0.131	0.103	0.172	0.761	0.447
Eğitici Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.156	0.141	0.213	0.732	0.464
Demokratik Liderlik -> Rastgele Örgüt	-0.115	-0.055	0.166	0.691	0.490
Hız Belirleyici Liderlik -> Askeri Örgüt	0.129	0.119	0.197	0.655	0.513
Demokratik Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	-0.099	-0.104	0.165	0.600	0.548
Çevresel Belirsizlik -> İlişkisel Liderlik	0.084	0.154	0.144	0.585	0.559
Vizyoner Liderlik -> Askeri Örgüt	-0.118	-0.104	0.203	0.583	0.560
Eğitici Liderlik -> Rastgele Örgüt	0.113	0.089	0.196	0.578	0.563
Çevresel Karmaşıklık -> Tam Zamanlı Örgüt	-0.093	-0.089	0.164	0.570	0.569
Çevresel Belirsizlik -> Askeri Örgüt	0.110	0.119	0.196	0.562	0.574
Çevresel Belirsizlik -> Eğitici Liderlik	0.080	0.165	0.145	0.548	0.584
Demokratik Liderlik -> Esnek Örgüt	-0.100	-0.097	0.182	0.548	0.584
Çevresel Karmaşıklık -> Esnek Örgüt	-0.063	-0.061	0.118	0.535	0.592
Çevresel Belirsizlik -> Rastgele Örgüt	0.094	0.114	0.195	0.483	0.629
Hız Belirleyici Liderlik -> Esnek Örgüt	0.099	0.076	0.206	0.479	0.632
Vizyoner Liderlik -> Esnek Örgüt	0.091	0.106	0.198	0.458	0.647
Demokratik Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.076	0.119	0.178	0.429	0.668
Hız Belirleyici Liderlik -> Rastgele Örgüt	-0.082	-0.097	0.194	0.426	0.670
İlişkisel Liderlik -> Rastgele Örgüt	0.079	0.063	0.231	0.341	0.733
Vizyoner Liderlik -> Rastgele Örgüt	-0.060	-0.077	0.187	0.324	0.746
İlişkisel Liderlik -> Esnek Örgüt	-0.058	-0.030	0.187	0.313	0.754
Çevresel Karmaşıklık -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.037	0.038	0.120	0.312	0.755
Eğitici Liderlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.061	0.063	0.203	0.300	0.764
Vizyoner Liderlik -> Tam Zamanlı Örgüt	-0.035	-0.020	0.173	0.202	0.840
Çevresel Karmaşıklık -> Askeri Örgüt	0.030	0.043	0.160	0.188	0.851
Çevresel Karmaşıklık -> Rastgele Örgüt	0.021	0.042	0.136	0.156	0.876
Çevresel Belirsizlik -> Demokratik Liderlik	0.028	0.106	0.188	0.151	0.880
Çevresel Belirsizlik -> Pasif Saldırgan Örgüt	0.012	0.015	0.131	0.088	0.930
Çevresel Belirsizlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.011	0.028	0.190	0.056	0.956
İlişkisel Liderlik -> Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.006	0.016	0.217	0.027	0.979

Tablo 30, teorik modelde yer alan hipotezlerin T ve p değerleri analiz sonucunda çıkarılmıştır. Literatür gereği p değerinin 0.10 alınması halinde kabul edilen hipotezler tabloda 13 hipotez kabul edilebilir görölmektedir ancak faktör yükü yetersiz olan ifadelerin çıkarılması, güvenilirlik katsayısı yetersiz boyutların analizden çıkarılması, p anlamlılık katsayısı en yüksekolandan itibaren yol bağıntılarının (p değerleri silinirken en yüksek 5 ifadenin sırayla silinmesi) silinmesi ile birlikte kabul edilecek hipotezler farklılaşabilir. Bu durumu bu aşamadan sonra görebilmek mümkün olacaktır. Yol analizinde herhangi bir düzeltme yapmadan elde edilen yol analizi görünümü Şekil 25’te görölmektedir.



Şekil 25: Yol Analizi (Düzeltilmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü)



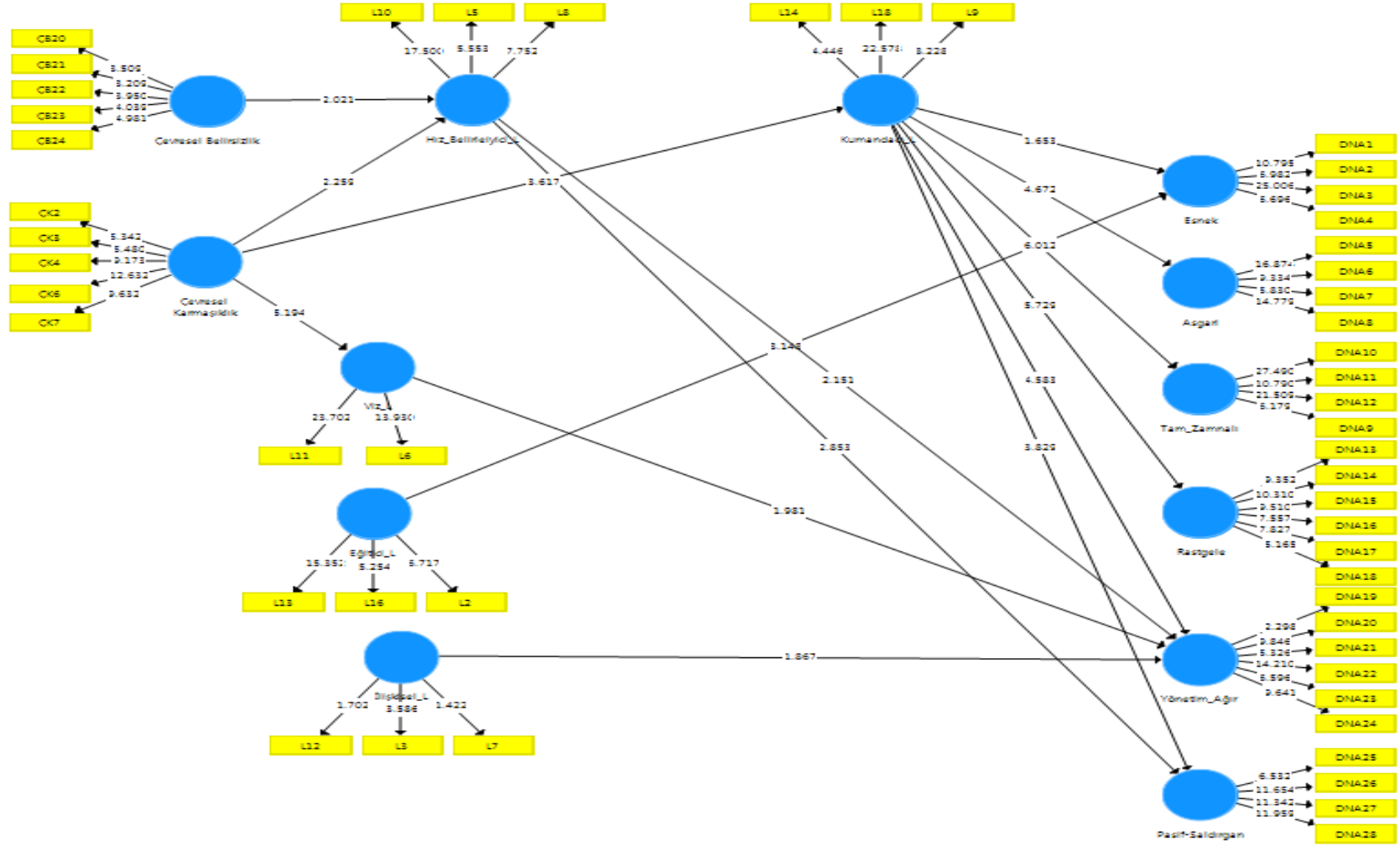
Bu aşamadan sonra Cronbach's Alfa, AVE, CR R², HTMT ve *T* ve *p* değerleri bakımından modele uygun olmayan değerlere sahip boyutlar analizden çıkarılarak son modele ulaşılacaktır.

4.8.4.9. Düzeltilmiş Model Bulguları

Cronbach's Alfa, AVE, CR R², HTMT ve *T* ve *p* değerleri bakımından modele uygun olmayan çevresel belirsizlik boyutu ifadesi olan ÇB14, ÇB1, ÇB10, ÇB12, ÇB15, ÇB16, ÇB17, ÇB5 ve ÇB8 ifadesi ile vizyoner liderlik tarzı boyutu ifadesi olan L1 ifadesi ve demokratik liderlik boyutu analizden çıkarılmıştır. Başlangıç analizinden alt kabul değerleri çıkarıldıktan sonra elde edilen model Şekil 26'da yer almaktadır.



Şekil 26: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı İle Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi



Düzeltilmiş modelden elde edilen sonuçlar, kabul edebilir değerlerle analiz son halini almıştır. Analizin son haline göre uyum indekslerine ilişkin değerler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 31: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türü Ölçeğinin Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Çevre Türü Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Çevresel Belirsizlik	0.778
Çevresel Karmaşıklık	0.782

Tablo 31’de, düzeltilmiş model sonucunda elde edilen çevre türü ölçeği alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık boyutunun yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olması ($0.60 \leq \alpha < 0.80$; Kalaycı, 2008) analiz bulgularının kullanılabilineceğini göstermektedir.

Tablo 32: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Liderlik Tarzları Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Eğitici Liderlik Tarzı	0.632
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.695
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.603
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.715
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.656

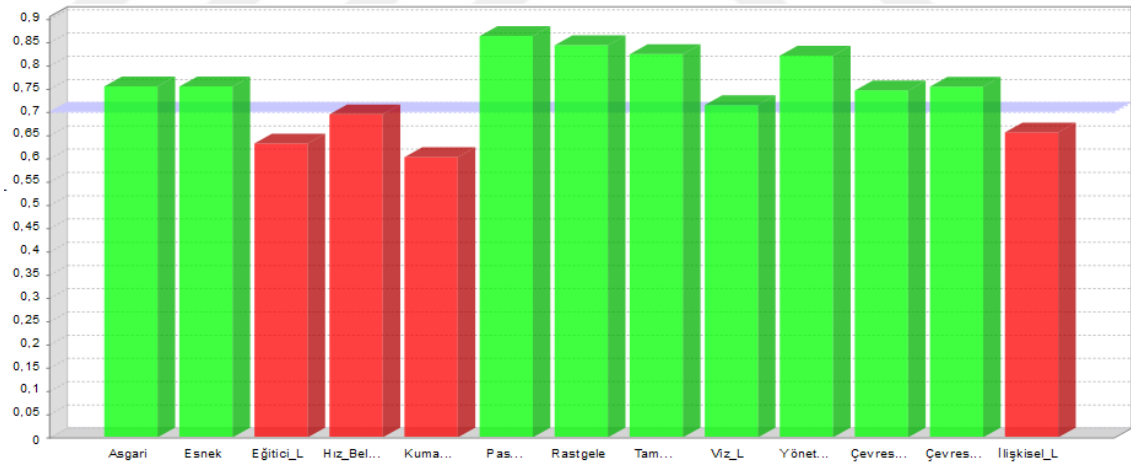
Tablo 32 düzeltilmiş modele göre yer alan liderlik tarzları alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Tabloya göre, modele uygun olmaması sebebiyle demokratik liderlik boyutu çıkarılmıştır. Diğer boyutların yeterli düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olduğu ($0.60 \leq \alpha < 0.80$; Kalaycı, 2008) ve analiz bulgularının kullanılabilineceğini göstermektedir.

Tablo 33: Düzeltilmiş Modelde Örgüt DNA'sı Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Örgüt DNA'sı Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Askeri Örgüt	0.755
Esnek Örgüt	0.755
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.863
Rastgele Örgüt	0.844
Tam-Zamanlı Örgüt	0.824
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.821

Düzeltilmiş modele göre örgüt DNA'sı alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 33'de gösterilmiştir. Buna göre, boyutların yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olması ($0.60 \leq \alpha < 0.80$; Kalaycı, 2008) analiz bulgularının kullanılabilineceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 27: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türleri, Liderlik Tarzları ve Örgüt DNA'sı Ölçekleri Alt Boyutları Cronbach's Alpha Katsayıları



Tablo 34: Düzeltilmiş Modelde Çevre Türleri Ölçeği Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

<i>Ölçek Boyutu-Ölçek İfadesi</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
ÇTÖ-Çevresel Belirsizlik (ÇB23)	0.743
ÇTÖ-Çevresel Belirsizlik (ÇB21)	0.587
ÇTÖ-Çevresel Belirsizlik (ÇB22)	0.693
ÇTÖ-Çevresel Belirsizlik (ÇB24)	0.771
ÇTÖ-Çevresel Belirsizlik (ÇB20)	0.665
ÇTÖ-Çevresel Karmaşıklık (ÇK6)	0.824
ÇTÖ-Çevresel Karmaşıklık (ÇK4)	0.742
ÇTÖ-Çevresel Karmaşıklık(ÇK7)	0.701
ÇTÖ-Çevresel Karmaşıklık (ÇK2)	0.648
ÇTÖ-Çevresel Karmaşıklık (ÇK3)	0.593

Tablo 35: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Ölçeği Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

<i>Ölçek Boyutu</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
LTÖ-Eğitici Liderlik (L13)	0.832
LTÖ-Eğitici Liderlik (L2)	0.716
LTÖ-Eğitici Liderlik (L16)	0.703
LTÖ-Hız Belirleyici Liderlik (L10)	0.860
LTÖ-Hız Belirleyici Liderlik (L5)	0.756
LTÖ-Hız Belirleyici Liderlik (L8)	0.738
LTÖ-Kumandacı Liderlik (L18)	0.871
LTÖ-KumandacıLiderlik (L9)	0.755
LTÖ-KumandacıLiderlik (L14)	0.603
LTÖ-Vizyoner Liderlik (L11)	0.895
LTÖ-Vizyoner Liderlik (L6)	0.868
LTÖ-İlişkisel Liderlik (L3)	0.911
LTÖ- İlişkisel Liderlik (L12)	0.642
LTÖ- İlişkisel Liderlik (L17)	0.614

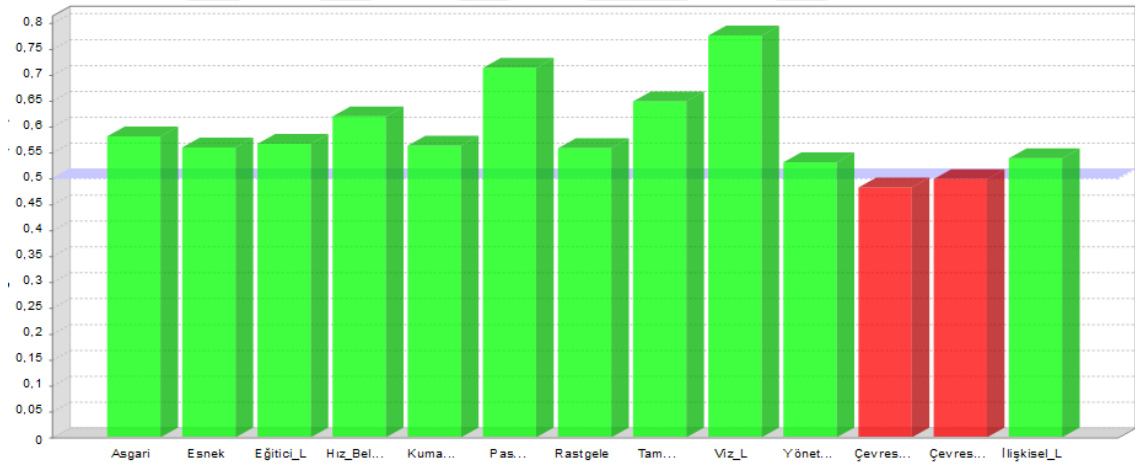
**Tablo 36: Düzeltilmiş Modelde Örgüt DNA'sı Ölçeği Boyutlarının
Dış Yüklenim Katsayıları**

<i>Ölçek Boyutu</i>	<i>Dış Yüklenim Katsayıları</i>
Ö_DNA_Ö-Askeri Örgüt (DNA5)	0.839
Ö_DNA_Ö-Askeri Örgüt (DNA8)	0.804
Ö_DNA_Ö-Askeri Örgüt (DNA6)	0.766
Ö_DNA_Ö-Askeri Örgüt (DNA7)	0.624
Ö_DNA_Ö-Esnek Örgüt (DNA3)	0.861
Ö_DNA_Ö- Esnek Örgüt (DNA1)	0.791
Ö_DNA_Ö- Esnek Örgüt (DNA2)	0.665
Ö_DNA_Ö- Esnek Örgüt (DNA4)	0.656
Ö_DNA_Ö- Pasif-Saldırg. Örgüt (DNA28)	0.899
Ö_DNA_Ö- Pasif-Saldırg.Örgüt (DNA26)	0.889
Ö_DNA_Ö- Pasif-Saldırg. Örgüt (DNA27)	0.853
Ö_DNA_Ö- Pasif-Saldırg. Örgüt (DNA25)	0.727
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA16)	0.808
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA15)	0.795
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA17)	0.792
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA14)	0.726
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA13)	0.721
Ö_DNA_Ö- Rastgele Örgüt (DNA18)	0.625
Ö_DNA_Ö- Tam-Zam Örgüt (DNA12)	0.911
Ö_DNA_Ö- Tam-Zam Örgüt (DNA10)	0.642
Ö_DNA_Ö- Tam-Zam Örgüt (DNA11)	0.614
Ö_DNA_Ö- Tam-Zam Örgüt (DNA9)	0.681
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA22)	0.865
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA24)	0.821
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA20)	0.809
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA23)	0.716
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA21)	0.658
Ö_DNA_Ö- Yön-Ağırl. Örgüt (DNA19)	0.409

Tablo 37:Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri

Boyut	Çıkarılan Ortalama Varyans Değerleri
Çevresel Belirsizlik	0.486
Çevresel Karmaşıklık	0.499
Eğitici Liderlik	0.567
Hız Belirleyici Liderlik	0.620
Kumandacı Liderlik	0.564
Vizyoner Liderlik	0.776
İlişkisel Liderlik	0.539
Askeri Örgüt	0.581
Esnek Örgüt	0.560
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.713
Rastgele Örgüt	0.558
Tam-Zamanlı Örgüt	0.649
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.531

Şekil 28: Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri

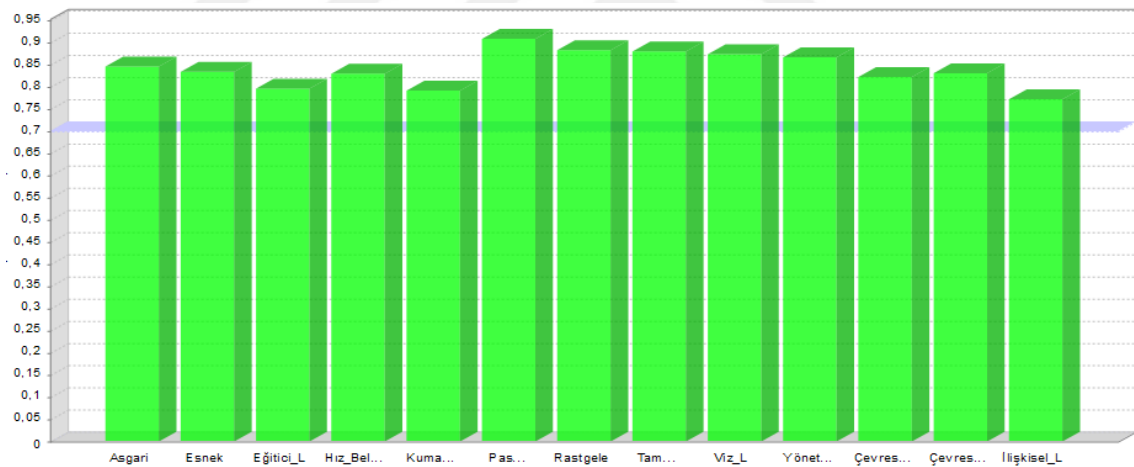


Yukarıdaki Çıkarılan Ortalama Varyans değerleri Tablo 37 ve Şekil 28’de yer almaktadır. Boyutların çıkarılan ortak varyanslarının eşik değer olan 0.50’yi aştığını, sadece çevresel belirsizlik boyutunun eşik değere çok yakın olduğu ancak değeri tam olarak geçmediği görülmektedir. İlgili boyutun eşik değere çok yakın bir değer almasından dolayı analizde yer almasına karar verilmiştir.

Tablo 38: Düzeltilmiş Modelde Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Boyut	Kompozit Güvenilirlik Değerleri
Çevresel Belirsizlik	0.825
Çevresel Karmaşıklık	0.831
Eğitici Liderlik	0.796
Hız Belirleyici Liderlik	0.830
Kumandacı Liderlik	0.791
Vizyoner Liderlik	0.874
İlişkisel Liderlik	0.772
Askeri Örgüt	0.846
Esnek Örgüt	0.834
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.908
Rastgele Örgüt	0.883
Tam-Zamanlı Örgüt	0.880
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.867

Şekil 29: Düzeltilmiş Modelde Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri



Yukarıdaki Tablo 38 ve Şekil 29'da bileşik güvenilirlik değerleri yer almaktadır. Analizde bileşik güvenilirlikte kabul edilen eşik katsayı 0.70 olmasına göre değerlendirildiğinde ölçeklerin analizde yer alan her boyutunun eşik değerin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Analiz sonuçları bahsedilen değerin istenilen düzeyde olmasından dolayı güvenilirdir.

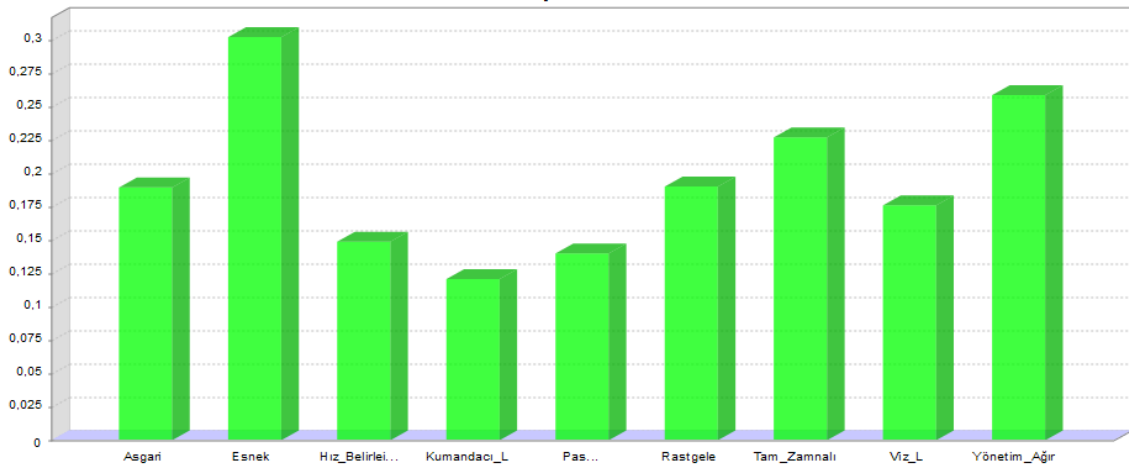
Şekil 30: Düzeltilmiş Modelde Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri

	Asg...	Esnek	Eğiti...	Hız_...	Kum...	Pasif...	Rast...	Ta...	Viz_L	Yön...	Çev...	Çevr...	İlişki...
Asgari													
Esnek	0.933												
Eğitici_L	0.516	0.639											
Hız_Belirleyici_L	0.542	0.585	1.144										
Kumandacı_L	0.620	0.620	1.159	1.181									
Pasif-Saldırgan	0.179	0.305	0.199	0.103	0.398								
Rastgele	0.612	0.393	0.434	0.408	0.589	0.615							
Tam_Zamnalı	0.995	0.930	0.599	0.457	0.631	0.160	0.560						
Viz_L	0.453	0.552	1.056	1.060	1.007	0.073	0.289	0.366					
Yönetim_Ağır	0.401	0.216	0.306	0.168	0.452	0.743	0.771	0.419	0.085				
Çevresel Belirsi...	0.315	0.322	0.286	0.338	0.269	0.151	0.279	0.234	0.317	0.199			
Çevresel Karma...	0.281	0.201	0.289	0.409	0.465	0.138	0.267	0.180	0.531	0.259	0.462		
İlişkisel L	0.247	0.375	1.057	0.852	0.700	0.276	0.367	0.244	0.808	0.327	0.181	0.249	

Daha önceki bölümlerde açıklanan HTMT değeri için istatistiksel kabul değeri 0.85'dir. Bu eşik değer iki yapı arasındaki ayırt edici geçerliliği ortaya koymaktadır. Düzeltilmiş modelde ortaya çıkan sonuçlara göre esnek örgüt boyutu ile askeri örgüt yapısı, askeri örgüt ile tam-zamanlı örgüt, esnek örgüt ile tam-zamanlı örgüt, eğitici liderlik tarzı ile hız belirleyici liderlik tarzı, eğitici lider ile kumandacı lider, eğitici lider ile vizyoner lider, eğitici lider ile ilişkisel lider, hız belirleyici lider ile kumandacı lider, hız belirleyici lider ile vizyoner lider, hız belirleyici lider ile ilişkisel lider ve kumandacı lider ile vizyoner lider boyutları arasındaki ayırt edici geçerlik eşik katsayısını aşmaktadır. HTMT değeri bu boyutlar arasında ayırt ediciliğin olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 39: Düzeltilmiş Modelde R² (R Squared) Değerleri

Boyut	R ² Değerleri
Askeri Örgüt	0.189
Esnek Örgüt	0.302
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.140
Rastgele Örgüt	0.190
Tam-Zamanlı Örgüt	0.227
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.259
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.149
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.121
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.176

Şekil 31: Düzeltilmiş Modelde R² (R Squared) Değerleri

Araştırmacılar, R² değeri bakımından literatürde tam olarak eşik değerlere ilişkin fikir birliğine varılabilmemiş değildirlir. Genel yaklaşım olarak 0,25 değerine kadar olan R² değerleri zayıf açıklama gücüne, 0,50 değerine kadar olan R² değeri orta düzey açıklama gücüne, 0,75 R² değeri ise açıklama gücünün olduğunu ifade etmektedir. Bu değere ilişkin bilgiler daha önceki R² başlığında açıklanmaktadır. Bahsedilen bilgiler doğrultusunda esnek ve yönetim ağırlıklı örgüt boyutları orta düzey açıklama gücüne sahipken, diğer boyutlar zayıf açıklama gücüne sahiptir.

Tablo 40:Düzeltilmiş Modelde Bootstrapping *T* ve *p* Değerleri Sonucu

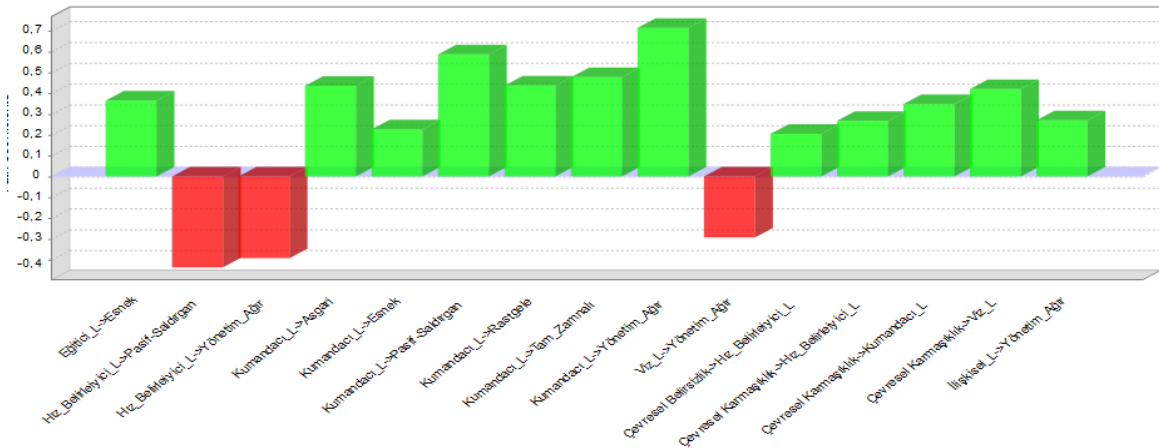
Boyutlararası Etki	Etki Katsayıları	Örneklem ortalaması	Standart sapma	T İstatistiği	P Değeri
Kumandacı Liderlik- Tam Zamanlı Örgüt Tipi	0.477	0.491	0.082	5.800	0.000
Kumandacı Liderlik-Rastgele Örgüt Tipi	0.436	0.452	0.079	5.534	0.000
Çevresel Karmaşıklık-Vizyoner Liderlik	0.420	0.437	0.085	4.930	0.000
Kumandacı Liderlik-Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	0.714	0.698	0.151	4.734	0.000
Kumandacı Liderlik-Askeri Örgüt Tipi	0.435	0.449	0.095	4.589	0.000
Kumandacı Liderlik-Pasif-Saldırgan Örgüt Tipi	0.586	0.588	0.160	3.666	0.000
Çevresel Karmaşıklık-Kumandacı Liderlik	0.348	0.363	0.096	3.616	0.000
Eğitici Liderlik-Esnek Örgüt Tipi	0.364	0.376	0.116	3.134	0.002
Hız Belirleyici Liderlik-Pasif-Saldırgan Örgüt Tipi	-0.437	-0.445	0.152	2.871	0.004
Çevresel Karmaşıklık-Hız Belirleyici Liderlik	0.267	0.273	0.118	2.254	0.024
Hız Belirleyici Liderlik-Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	-0.393	-0.370	0.176	2.232	0.026
Çevresel Belirsizlik- Hız Belirleyici Liderlik	0.204	0.247	0.100	2.051	0.040
Vizyoner Liderlik-Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	-0.294	-0.290	0.146	2.014	0.044
İlişkisel Liderlik- Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	0.269	0.272	0.146	1.845	0.065
Kumandacı Liderlik-Esnek Örgüt Tipi	0.226	0.232	0.136	1.663	0.097

Yukarıda yer alan düzeltilmiş model bulguları analizde ulaşılan, KEKK yaklaşımı ile YEM istatistiksel kabullerini sağlamış yapıyı göstermektedir. Bu yapıya göre aşağıdaki hipotezlerin desteklenmesi ve desteklenmemesine ilişkin değerlendirmeler yapılabilir.

Tablo 41: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	T	P
Eğitici Lider → Esnek Örgüt	0.364	3.134	0.002
Hız Belirleyici Lider → Pasif-Saldırgan Örgüt	-0.437	2.871	0.004
Hız Belirleyici Lider → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.393	2.232	0.026
Kumandacı Lider → Askeri Örgüt	0.435	4.489	0.000
KumandacıLider → Esnek Örgüt	0.226	1.663	0.097
Kumandacı Lider → Pasif-Saldırgan Örgüt	0.586	3.666	0.000
Kumandacı Lider → Rastgele Örgüt	0.436	5.534	0.000
Kumandacı Lider → Tam-Zamanlı Örgüt	0.477	5.800	0.000
Kumandacı Lider → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.714	4.734	0.000
Vizyoner Lider → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.294	2.014	0.044
Çevresel Belirsizlik → Hız Belirleyici Liderlik	0.204	2.051	0.040
Çevresel Karmaşıklık → Hız Belirleyici Liderlik	0.267	2.254	0.024
Çevresel Karmaşıklık → KumandacıLiderlik	0.348	3.616	0.000
Çevresel Karmaşıklık → VizyonerLiderlik	0.420	4.930	0.000
İlişkisel Lider → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.269	1.845	0.065

Şekil 32: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselsel Gösterimi



YEM yol katsayılarının p ve t değerlerine göre Tablo 41’de yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Buna göre toplam 132 hipotezin direkt etkileri bakımından 15’i kabul edilmiştir. 11 dolaylı etkiyi ifade eden hipotezler de kabul edilmiştir ve desteklenmiştir.

4.8.4.10. Araştırmanın Hipotezlerinin Ret ve Kabul Durumları

Aşağıdaki tabloda araştırmaya ilişkin önceden oluşturulmuş olan hipotezlerin ret ve kabul durumlarını gösteren tablo yer almaktadır.

Tablo 42: Hipotezlerin Ret Ve Kabul Durumları

H₀ : Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA’sı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Ret	
H₁ : Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA’sı alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.1} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.2} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.3} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.4} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.5} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı		Kabul

üzerinde anlamlı etkisi vardır.		
H_{1.6} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.7} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.8} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.9} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.10} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.11} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.12} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.13} : Çevresel belirsizlik boyutunun, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.14} : Çevresel belirsizlik boyutunun, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.15} : Çevresel belirsizlik boyutunun, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.16} : Çevresel belirsizlik boyutunun, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.17} : Çevresel belirsizlik boyutunun, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.18} : Çevresel belirsizlik boyutunun, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.19} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.20} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.21} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, yönetim ağırlıklı örgüt tipi	Ret	

üzerinde anlamlı etkisi vardır.		
H_{1.22} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.23} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.24} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.25} : Kumandacı liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.26} : Kumandacı liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.27} : Kumandacı liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.28} : Kumandacı liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.29} : Kumandacı liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.30} : Kumandacı liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.31} : Vizyoner liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.32} : Vizyoner liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.33} : Vizyoner liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.34} : Vizyoner liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.35} : Vizyoner liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.36} : Vizyoner liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.37} : İlişkisel liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	

H_{1,38} : İlişkisel liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,39} : İlişkisel liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1,40} : İlişkisel liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,41} : İlişkisel liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,42} : İlişkisel liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,43} : Demokratik liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,44} : Demokratik liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,45} : Demokratik liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,46} : Demokratik liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,47} : Demokratik liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,48} : Demokratik liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,49} : Hız belirleyici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1,50} : Hız belirleyici liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,51} : Hız belirleyici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1,52} : Hız belirleyici liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1,53} : Hız belirleyici liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	

H_{1.54} : Hız belirleyici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.55} : Eğitici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.56} : Eğitici liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.57} : Eğitici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.58} : Eğitici liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.59} : Eğitici liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.60} : Eğitici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.61} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.62} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.63} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.64} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.65} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.66} : Çevresel belirsizlik boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.67} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.68} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.69} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	

H_{1.70} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.71} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.72} : Çevresel belirsizlik boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.73} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.74} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.75} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.76} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.77} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.78} : Çevresel belirsizlik boyutunun, ilişkişel liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.79} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.	Ret	
H_{1.80} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.81} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.82} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.83} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.84} : Çevresel belirsizlik boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.85} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul

H_{1.86} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.87} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.88} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.89} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.90} : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.91} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.	Ret	
H_{1.92} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.93} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.94} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.95} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.96} : Çevresel belirsizlik boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.97} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.98} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.99} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.100} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.101} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.102} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı		Kabul

aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		
H_{1.103} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.104} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.105} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.106} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde etkisi vardır.	Ret	
H_{1.107} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.108} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.109} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.110} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.111} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile ö yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.112} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.113} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.114} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, ilişkisel liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.115} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.116} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.117} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.118} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı	Ret	

aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		
H_{1.119} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.120} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, demokratik liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.121} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.122} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.123} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.		Kabul
H_{1.124} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.125} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.126} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.127} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.128} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.129} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.130} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.131} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	
H_{1.132} : Çevresel karmaşıklık boyutunun, eğitici liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret	

Tablo 41, Şekil 32 ve Tablo 42 incelediğinde hangi dışsal değişkenin hangi içsel değişkeni hangi yönde (negatif-pozitif) etkilediği, anlamlılık katsayılarının ne olduğu ve t değerlerinin ne olduğu görülebilmektedir.

Buna göre çalışmanın temel hipotezi olan H_1 hipotezi doğrulanmıştır. Hipotezimiz “Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA’sı alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır” ifadesi çevre türleri boyutlarının örgüt DNA’sına göre örgüt tipleri üzerindeki etkisinde bazı liderlik tarzlarının etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çevre türlerinin örgüt DNA’sına etkisinde liderlik tarzlarının aracılık etkilerine, yapıların alt boyutları bakımından da analiz yapılmıştır. Alt boyutlar bakımından oluşturulmuş hipotezlerin kabul edilenleri üzerinden bulgular raporlanırken, reddedilen hipotezlerin de aynı zamanda önemli bilimsel bulgu niteliğinde olduğu söylenebilir.

Ortaya konulan ölçme modelinde yer alan alt boyutlar bakımından hipotezlerin kabul edilenleri şu şekildedir; “ $H_{1.5}$: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :204, $p<0.040$), “ $H_{1.7}$: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :348, $p<0.000$), “ $H_{1.8}$: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :420, $p<0.000$), “ $H_{1.11}$: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :267, $p<0.024$), “ $H_{1.25}$: Kumandacı liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :586, $p<0.000$), “ $H_{1.26}$: Kumandacı liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :436, $p<0.000$), “ $H_{1.27}$: Kumandacı liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :714, $p<0.000$), “ $H_{1.28}$: Kumandacı liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :477, $p<0.000$), “ $H_{1.29}$: Kumandacı liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :435, $p<0.000$), “ $H_{1.30}$: Kumandacı liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :226, $p<0.097$), “ $H_{1.33}$: Vizyoner liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :-294, $p<0.044$), “ $H_{1.39}$: İlişkisel liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :269, $p<0.065$), “ $H_{1.49}$: Hız belirleyici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :-437, $p<0.004$), “ $H_{1.51}$: Hız belirleyici liderlik tarzının,

yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.”(β :-393, $p<0.026$), “**H_{1.60}**: Eğitici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :364, $p<0.002$) **hipotezleri aralarındaki yol katsayılarının anlamlı olmalarından dolayı kabul edilmiştir.**

- **H_{1.85}**: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.87}**: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.97}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.98}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.99}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.100}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.101}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.102}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.105}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.121}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- **H_{1.123}**: Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotezlerinde ise aracılık etkisinin varlığı kabul edilmiştir.

“**H_{1.5}**: Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :204, $p<0.040$): İşletme çevresinde belirsizlik var olan bir süreçtir. Farklı düzeylere sahip olan belirsizlik tahmin edilebilirken, özellikle gelecekle ilgili olaylarla ilgili tahmin yapamama ve geleceği kestirebilmedeki zorluk derecesine

kararların sonuçlarının ne olacağını bilememe işletmelere bazı tehdit ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Hız belirleyici liderlikte, lider zorlayıcı hedefler belirleyerek çalışanlardan işleri hızlı sonuçlandırılmasını talep etmektedir. Çevresel belirsizlik boyutunun bu liderlik tarzını anlamlı bir şekilde etkilemesinin nedeni ise belirsizlik baskısı işlerin bir an önce sonuçlandırılarak belirsizliğin getireceği riskten kaçınma arzusu olabilmektedir. Bu anlamda yöneticiler açısından, piyasa belirsizliği ve müşteri zevk ve beklentisinin değişerek mal veya hizmetin değerinin azalması çekinceleri ile işlerin hızlı bir şekilde bitirilmesi, daha çok üretimin yapılarak belirsizlik ortamının getireceği olumsuzluğun giderilmesi ve değişkenlerin sabit olduğu belirlilik ortamından faydalanması arzusu bu etkinin sebebi olarak ifade edilebilir. Çevresel belirsizlik bir birim arttığı bir durumda, liderin hız belirleyici tarzında yaklaşık %21 olumlu artış olmaktadır. Çevresel belirsizlik arttıkça lider daha çok aceleci ve zor hedefleri çalışanlarına kıstas olarak belirlemektedir. Dolayısıyla çevresel belirsizlik arttıkça çalışanların zor hedeflere, yönetici tarafından koşullandırılması artma eğiliminde göstermelerine olanak sağlayacaktır ve bu durumda belirsizlik artışı çalışanlar için daha yüksek performans gerektirici bir çalışma ortamını ortaya çıkaracağı söylenebilir.

“*H_{1.7}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :348, $p<0.000$):Çevresel karmaşıklığın, organizasyonların faaliyetlerini etkilediği bir gerçektir. Bu değişim ve dinamiklik, yöneticiler tarafından belli bir oranda kestirebilmesi mümkün olması durumunda daha az bir karmaşıklıkla mücadele edecektirler. Ancak genellikle bu hızlı değişim ve kontrolü dışındaki işletmeyi etkileyen faktörleri kestirebilmek zor olabilir. Böyle bir çevre dokusunda, liderler organizasyonun etkinliğinde önemli sorumlulukları olacaktır. Bu bağlamda, değişen çevreye ilişkin kararlarda kumandacı liderler, organizasyon içinde astlara belirli görev ve sorumlulukları vererek, onlara organizasyonla ilgili gereken bilgiyi sunarak ve onları yönlendirerek büyüme ya da yeniden yapılanma gerektirebilen durumlarda oldukça etkili bir tarz olabilmektedir. Ayrıca kriz zamanlarında bir dönüşümü başlatabilmesi ve organizasyonun başarıya ulaşabilmesinde kumandacı liderler yararlı olacaktır. Diğer yandan çevresel karmaşıklık bir birim arttığı bir durumda, liderin kumandacı liderlik tarzında yaklaşık %35 olumlu artış olmaktadır. Bu durumda çevrenin karmaşıklık düzeyi arttığında, kumandacı liderler, daha hızlı karar alabileceği ve uygulayabileceği davranış sergileyecektir. Böylece kumandacı liderler tarafından

astlarının organizasyonun hedeflerine yönlendirilmesinde kontrolü artırma eğilimde olacak ve acil durumlarda rehberlik ederek korkuları ortadan kaldıracacağı söylenebilir.

“*H_{1.8}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :420, $p<0.000$):Karmaşıklık çevrenin dinamik yapısını göstermektedir. Bu sebeple, değişim hızı yüksek ve işletmeleri etkileyen çevre faktörlerinin sayısı ne kadar fazla ise o çevrenin karmaşıklık düzeyi artacaktır. Bu anlamda çevrenin karmaşıklık seviyesi, organizasyonun geleceğine ilişkin alınacak stratejik kararlarda etkili olacağı söylenebilir. Öte yandan çevresel karmaşıklık boyutunun vizyoner liderlik tarzını etkilemesinin sebebi, hızlı değişen çevrede, organizasyonları paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyabilmesi ve örgütü dar bakış açısından kurtarabilen liderlerin etkili olmasıdır. Dolayısıyla işletmeler, teknolojik, sosyo-kültürel, politik-siyasi ve ekonomik çevresinde meydana gelen değişimleri tanıyabilmesi, yeni bir bakış açısıyla bakabilmesi, çevresine ahenk getirebilmesi ve yeniliklere açık hale getirebilmesi vizyoner liderlerle gerçekleşebilecektir. Ayrıca çevresel karmaşıklık bir birim arttığı bir durumda, liderin vizyonerlik tarzında %42 olumlu artış olmaktadır. Dolayısıyla çevresel karmaşıklık arttıkça, organizasyonların çevresinde meydana gelen değişimlere tepki göstermeden, bu değişimleri fırsat olarak görebilmesi ve gelişmenin bir aracı olarak değerlendirmesini arttıracığı söylenebilir.

“*H_{1.11}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :267, $p<0.024$): Organizasyon içinde daha hızlı karar alabilmek ve işleri daha iyi yapabilmeyi teşvik edici davranış sergileyen hız belirleyici liderlik, hızlı değişimler, çevresel unsurların yoğunluğu, bilgi eksikliği, organizasyonlarla karşılıklı ilişkide bulunanların sayısında artış gibi durumlar belirsizliği arttırarak çevre için karmaşık bir boyut ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, hızlı değişikliklerle karşı karşıya kalan bir organizasyonu yönetebilmek daha durgun bir çevreye kıyasla zor olacaktır. Bu yüzden hız belirleyici liderler, bu değişimi fırsat olarak değerlendirerek hızlı karar alabildiğinde organizasyonun başarısı artacaktır. Örneğin, işletmeler için rekabet önemli bir dış çevre faktörüdür. Bu sebeple, henüz rakiplerin bulunmadığı pazarlar için bu pazardaki fırsatı ilk önce görüp değerlendiren işletmeler kazançlı çıkabilir. Dolayısıyla çevresel karmaşıklık bir birim arttığı bir durumda, hız belirleyici liderlik tarzında yaklaşık %27 olumlu artış olmaktadır. Çevrenin karmaşıklık düzeyinin

artması, hız belirleyici liderlerin değişikliklere karşı hızlı karar alma davranışını arttıracığı söylenebilir.

“H_{1.25}:Kumandacı liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :586, $p<0.000$): Organizasyonda alınan kararların zaman kaybedilmeden yerine getirilmesi gerektiğinde ve bu nedenle de, işlerin aciliyetle yapıldığı ve değişimin yönünü astlarıyla birlikte yapabildiği zaman etkili olan liderlerdir. Bu nedenle, kumandacı liderlik bir birim arttığında, pasif-saldırgan örgüt yapısında yaklaşık % 59 olumlu artışgerçekleşmiştir. Bu bağlamda, organizasyonlarda değişimleri gerçekleştirebilmek için astlarla birlikte harekete geçildiğinde ve bu değişimin gerekliliğine inanıldığı ancak cesaretlendirmek için astların ne yapmaları gerektiğini söyleyerek onları yönlendiren liderler bu profildeki bir örgütte etkili olacağı söylenebilir.

“H_{1.26}:Kumandacı liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :436, $p<0.000$): Kumandacı liderlik tarzınınpozitif şekilde etkilediği örgüt DNA’sı boyutlarından bir diğeri ise, rastgele çalışan örgüt tipidir. Kumandacı liderlikte bir birim artış, rastgele örgüt tipinde yaklaşık %44 düzeyinde olumlu artışı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, rastgele organizasyonlarda en iyi kararların alınabilmesi için gereken bilgi merkez yönetiminde yer almaktadır. Dolayısıyla kumandacı liderlerin organize karar verme, astları yönlendirme, emirlerin yerine getirilmesi gibi birçok karar lider tarafından verilmektedir. Rastgele organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesi bu anlamda etkili kumandacı liderlerle olacağı söylenebilir.

“H_{1.27}:Kumandacı liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β :714, $p<0.000$): Kumandacı liderlik tarzının olumlu bir şekilde etkilediği bir diğerk örgüt DNA’sı boyutu yönetim ağırlıklı örgüttür. Dolayısıyla yönetim ağırlıklı örgütlerde, yönetim kademelerinin sayısı fazla olmasından dolayı heryerde yönetimin etkisi görülmektedir. Bürokratik ve politik iletişim yoğun yapıdadır. Dolayısıyla yönetim ağırlıklı örgüt yapısında kumandacı yani yine yönetim ve yetki alanı yüksek olan liderler etkisi fazla olacaktır. Bu bağlamda, kumandacı liderlikte bir birim artış, yönetim ağırlıklı örgütteki etkisini yaklaşık %72 etkilediği söylenebilir.

“*H_{1,28}:Kumandacı liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :477, $p<0.000$): Kumandacı liderlik tarzı aynı şekilde bir diğer örgüt DNA’sı boyutlarından tam zamanlı örgüt yapısını etkilemektedir. Dolayısıyla kumandacı liderlikte bir birim artış, tam zamanlı örgütte yaklaşık %48 etkili olmaktadır. Değişimlere örgütün bütününe gözden kaçırmadan cevap veren bir organizasyon yapısını ifade eden tam zamanlı örgütte, kumandacı liderler izleyicileriyle birlikte çalıştığında değişimin yönünü belirlemede etkili olacağı söylenebilir.

“*H_{1,29}:Kumandacı liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :435, $p<0.000$): Kumandacı liderlik tarzının pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği bir diğer örgüt DNA’sı boyutu ise, askeri örgüt yapısıdır. Aynı şekilde kumandacı liderlikte bir birim artış, askeri örgütü yaklaşık %44 olumlu olarak etkilemektedir. Askeri örgüt yapısında etkin yürütme yeteneği, herkesin örgüt içinde rol ve sorumluluklarını bildiği ve ayrıca hiyerarşi düzeyinin yüksek ve kontrolün hâkim olduğu düzenli bir yapı vardır. Bu anlamda bu tarz örgütlerde astlar üzerinde yetki ve yüksek kontrol gücünü kullanarak başarıya ulaştıran ve yönlendiren kumandacı liderlerin etkili olması bu sonucu desteklemektedir.

“*H_{1,30}:Kumandacı liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :226, $p<0.097$): Kumandacı liderlik tarzının olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği son örgüt DNA’sı boyutu ise, esnek örgüt yapısıdır. Esnek organizasyonlar, değişen şartlara en hızlı uyum sağlayan yapıdır. Bu yapılarda yöneticiler aniden gelişen ve beklenmedik olaylara karşı hazırlıklıdır. Proaktif bir bakış açısıyla değişimlere karşı organizasyonların uyum sağlaması için yapı esnektir. Dolayısıyla kumandacı liderlikte bir birim artış, esnek örgüt yapısını yaklaşık %23 pozitif olarak etkilemektedir. Bunun anlamı, ani değişikliklere karşı ve hızlı değişen durumlar karşısında etkili olan kumandacı liderlik tarzının bu anlamda esnek örgütlerde de etkili olması beklenen bir durumu ifade ettiği söylenebilir.

“*H_{1,33}:Vizyoner liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” (β :-294, $p<0.044$): Örgütsel değişimi sağlayarak örgütün geleceğine yön verebilmek, bugünden yarını görebilmek, organizasyonların eğilimlerini tasarlayabilmek vizyoner liderlerle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, vizyoner liderlik bir birim arttığı bir durumda, yönetim ağırlıklı örgüt yaklaşık %30 olumsuz anlamda

etkilenmektedir. Dolayısıyla daha rutin işlerin yapıldığı, bürokratik işlemlerin yoğun olduğu, değişime karşı tepkili ve hantal bir yapıda olan yönetim ağırlıklı organizasyonlarda, vizyoner liderler olumsuz anlamda etki göstereceği söylenebilir. Bunun sebebi, vizyoner liderlerin değişimi adeta yaratan ve bunu organizasyona adapte eden bir yöneticilik tarzı sergilemesidir. Bu yüzden yönetim ağırlıklı örgütlerde, farklı liderlik tarzlarının başarılı olabileceğini söylemek mümkündür.

“H_{1.39}:İlişkisel liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β:269, p<0.065): İlişkisel liderler, organizasyonun iç yapısına odaklanır. Bu tarz liderler için astlarla ilişki kurmak, iletişimi güçlendirmek, güven oluşturmak ve örgüte ait olmayı destekleyen duygusal bağları sağlamlaştırmak ve gelecekte organizasyon içinde olabilecek durumlarla ilgili farklı bakış açısına sahip olmak önemlidir. Bu anlamda, ilişkisel liderlik bir birim arttığı bir durumda, yönetim ağırlıklı örgüt yapısında yaklaşık %27 olumlu anlamda etki göstermektedir. Yani ilişkisel liderlerin örgüt içinde yönetim ve astlar arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği söylenebilir.

“H_{1.49}:Hız belirleyici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β:-437, p<0.004):Organizasyondaki işleri daha hızlı yapılması konusunda çalışanları teşvik ederek yönlendiren ve astlara zorlu görevler ve performans standartları belirleyerek herkesin aynı şekilde çalışmasını sağlayan hız belirleyici liderler, pasif- saldırgan örgüt yapısında negatif anlamda etkili olmaktadır. Dolayısıyla hız belirleyici liderlik tarzının bir birim artışı, pasif- saldırgan örgüt yapısını yaklaşık %44 olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun anlamı, çalışanların verilen emirlere karşı tepkilerinin algılarına göre değiştiği ve o şekilde çalıştıkları organizasyonlarda hız belirleyici liderlerin olumsuz olarak etki yaratacağı söylenebilir. Bu yüzden pasif-saldırgan örgüt yapısında farklı liderlik tarzları etkili olacağı söylenebilir.

“H_{1.51}:Hız belirleyici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β:-393, p<0.026):Hız belirleyici liderlik tarzında bir birim artış, örgüt DNA’sı boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını yaklaşık %40 düzeyinde olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun anlamı, yönetim kademelerinin yoğun olduğu ve bürokratik işlerin sayısının fazla olduğu organizasyonlarda hız belirleyici liderlik tarzı olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tarz yapıdaki bir organizasyonda hız

belirleyici liderlerden ziyade yüksek kontrol ve kumanda özelliğine sahip bir liderlik tarzının daha etkili olabileceği söylenebilir.

H_{1.60}:Eğitici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” (β:364, p<0.002): Organizasyonların devamlı olarak değişen şartlar altında öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen eğitici liderlik tarzı, örgüt DNA’sı boyutlarından esnek organizasyon yapısını etkilemektedir. Bu anlamda eğitici liderlik tarzında bir birim artış, esnek örgüt yapısını yaklaşık %37 düzeyinde olumlu olarak etkilemektedir. Bunun anlamı, esnek organizasyonlar değişime karşı hazırlıklı olan, organizasyonun geleceğine yönelik motive olmuş çalışanların yer aldığı ve hertürlü değişime karşı esnek bir yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle, eğitici liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi konusunda yönlendiren aynı zamanda organizasyondaki görevlerin yürütülmesine destek olan liderler olduğu için bu anlamda esnek organizasyonun etkinliğini arttıracaklarını söylemek mümkündür.

H_{1.85}:Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.Çevresel belirsizlik, örgüt DNA’sı boyutlarından pasif-saldırgan örgüt yapısını doğrudan etki etmemektedir. Ancak bu etki, hız belirleyici liderlik aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bunun anlamı, hız belirleyici liderleri belirsiz çevrede yer alan faktörleri yönetebilme ve kontrol altında tutabilme eğilimi vardır. Ancak kontrolcü ve hızlı özelliğe sahip olan bu liderlik tarzı, belirsiz çevrenin etkisini pasif-saldırgan örgüt yapısında ortadan kaldırarak yalnızca kendisi biçimlendirmektedir. Bunun sebebi, pasif- saldırgan örgüt yapısında değişimleri uygulamak zor olsa da uzlaşma sağlamak kolaydır. Bu nedenle hız belirleyici liderlerin zorlu hedefleri yerine getirebilme sorumluluğunu astlarına vererek astların performanslarını arttırabilme ve dolayısıyla örgütün performansını arttırabilme bu tarz liderlerin özelliklerinden biridir. Bu anlamda, hız belirleyici liderlik tarzının pasif saldırgan örgüt yapısında etkili olmasının gerekçesi olarak bu aracılık gösterilebilir.

H_{1.87}:Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.Çevresel belirsizlik, örgüt DNA’sı boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını hız belirleyici liderlik aracılığı ile etkilemektedir. Bunun anlamı, çevredeki tahmin edilemeyen faktörler (riskler, tehditler ve fırsatlar gibi) doğrudan yönetim ağırlıklı örgüt tipini etkilemez. Ancak hız belirleyici

liderler, çevresel belirsizliği kontrol altında tutma eğilimi göstermektedir. Diğer yandan, bu liderlik tipi dış etkilerin örgüt yapısını biçimlendirmede etkisini ortadan kaldırarak örgüt yapısını sadece kendisi şekillendirmektedir. Bu anlamda, yönetim ağırlıklı örgüt yapısında, rekabeti seven, hızlı ve etkili kararların alınabilmesi için yüksek standartlar belirleyen bu tarz liderlerin, örgütün yönetsel kabiliyetinin devam ettirilmesinde aracılığın nedeni olarak değerlendirilebilir.

H_{1,97}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Kumandacı liderlikler, dış çevre etkilerin örgüt yapısı üzerindeki etkisini ortadan kaldırarak örgüt yapısını yalnız kendisi şekillendirmektedir. Bunun anlamı, kontrolcü ve zorlayıcı bir özelliğe sahip bu tarz liderler aracılığı ile bu etki ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çevresel karmaşıklık doğrudan örgüt yapılarına etki yaratmamaktadır. Öte yandan, değişimin önemsendiği ancak gerçekleşmesinin zor olduğu ve içi kaynayan bir örgüt pasif –saldırgan örgüt yapısının bir özelliğidir. Aynı şekilde kumandacı liderlerin merkezden yönetme, içi kaynayan bir yapıda yüksek sıkı kontrol ve kumanda edici özelliğe sahip olması bu aracılığı açıklayan bir sebep olabilir.

H_{1,98}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık, örgüt rastgele örgüt yapısını doğrudan etkilememektedir. Ancak kumandacı liderlik aracılığıyla bu etki ortaya çıkmaktadır. Bunun anlamı, işletmenin bütünü dışarıdan gelecek değişimlere karşı yanıt verebilir. Kontrolü elinde bulunduran kumandacı liderler, karmaşıklığın örgüt yapısı üzerindeki etkisini ortadan kaldırarak yalnız kendisi bu etkiyi yaratmaktadır. Bu sebeple, organizasyonun değişime karşı cevap vermesinde ve yetersiz bilgi kaynağından kaynaklı alınacak kararlarda daha doğru, kararlı ve kontrolcü bir davranış sergileyen kumandacı liderle bu aracılığın ortak yönünü açıklayabilmektedir.

H_{1,99}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık,örgüt DNA'sı tiplerinden yönetim ağırlıklı örgüt tipini doğrudan etki etmemektedir. Ancak kumandacı liderler, çevrenin karmaşıklığını kontrol ederek, bu etkiyi yalnızca kendisi oluşturmaktadır. Yani kumandacı liderlik tarzı, çevrenin karmaşıklığını ortadan

kaldırarak örgüt yapısını kendisi şekillendirmektedir. Kumandacı liderlerin, otoriter ve yönetim yeteneğini elinde bulunduran özelliği ile ünvan ve makam etkisinin yüksek olduğu yönetim ağırlıklı örgütlerle bu benzeşen özellik bu aracılığın nedeni olarak açıklanabilir.

H_{1.100}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklığın, örgüt DNA'sı yapılarına doğrudan etkisi yoktur. Ancak kumandacı liderler vasıtasıyla bu etki oluşmaktadır. Dolayısıyla kumandacı liderler, çevrenin karmaşıklığını kontrol ederek örgüt yapısını kendisi şekillendirmektedir. Bu bağlamda, büyük resmi kaybetmeden değişimlere karşı hızlı yanıt veren bir yapıyı ifade eden tam-zamanlı örgüt yapısı ile acil önlem alınması gereken durumlarda etkili olan kumandacı liderlerin bu ortak özelliği aracılığın gerekçesini açıkladığı söylenebilir.

H_{1.101}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık, örgüt DNA'sı yapılarına direkt olarak etki etmemektedir. Sanki bir kapalı bir sistem biçiminde çalışan yapı karşımızda bulunmaktadır. Ancak kumandacı liderlik tarzı çevrenin karmaşıklığını kontrol etme eğilimindedir. Kontrolcü yapıya sahip olan bu liderlik tipi dış etkilerin örgüt yapısını biçimlendirmede etkisini yok ederek örgüt yapısını sadece kendisi şekillendirmektedir. Kumandacı lider tarzında bir birimlik artış, örgütsel yapının %43 askeri örgüt yapısına dönüşmesi etkisini ifade etmektedir. Çevresel karmaşıklık örgüt yapısına etki etmez iken kumandacı liderlik aracılığı ile etki ortaya çıkmaktadır. Diğer liderlik tarzları bu aracılığı sağlayamamaktadır. Örgüt tipinin ve kumandacı liderin hiyerarşi düzeyinin önemsendiği özelliği ile kontrollü yönetim özelliğinin yine askeri örgüt yapısı ile kumandacı liderin ortak özelliği olması aracılığın en kuvvetli gerekçesi olarak nitelenebilir.

H_{1.102}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık, örgüt yapısına doğrudan etkisi yoktur, ancak kumandacı liderlik çevresel karmaşıklığı kontrol etme eğilimindedir. Bunun anlamı, kumandacı liderlik tahmin edilemeyen çevre etkisini örgüt yapısı üzerinde ortadan kaldırarak esnek örgüt yapısını aracılık vasıtasıyla kendisi etkilemektedir. Dolayısıyla organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanmış ve

kontrolü elinde bulunduran kumandacı liderler ile organizasyonun stratejilerine ve hedeflerine odaklanmış bir organizasyon yapısı üzerinde aracılık özelliği bu açıdan desteklenmektedir.

H_{1.105}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık, örgüt tipleri üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Öte yandan, vizyoner liderler aracılığıyla yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde etkisi açıklanabilir. Bunun anlamı, organizasyonun geleceğini ilgilendiren tüm kararlarda çalışanlarla birlikte, onları yönlendirerek hedeflere ulaştırılması bu liderlerin özelliklerinden biridir. Dolayısıyla bu tarz liderler aracılığıyla yönetim ağırlıklı örgütlerdeki görevlerin yerine getirilmesi mümkün olabilir. Dolayısıyla bu özellik, vizyoner liderlerin yönetim ağırlıklı örgüt üzerindeki aracılık etkisinin sebebi olabilir.

H_{1.121}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevrenin karmaşık dokuda olması, örgüt yapısına direkt etki etmemektedir ancak hız belirleyici liderlik tarzı aracılığıyla etki ortaya çıkmaktadır. Bunun anlamı, örgütün pasif-saldırgan bir yapıya dönüşmesi, hız belirleyici liderlik tarzının etkisiyle gerçekleşmektedir. Pasif- saldırgan örgüt yapısında, herkesin birbiriyle anlaşığı, çatışmadan uzak ancak içi kaynayan bir yapı vardır. Ayrıca merkezden gelen emirlerin aldırılmaya meyilli çalışan profili ortaya çıkmaktadır. Öte yandan hız belirleyici liderler ise, grup üyelerinin yetenekli, istekli ve yönlendirilme gereksiniminin olmadığı durumlarda oldukça etkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, denetimin ve kontrolün serbest bırakıldığı bir örgüt yapısı ve liderlik tarzının olması bu aracılığın etkisini açıklayabilir.

H_{1.123}:Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çevresel karmaşıklık, örgüt yapıları üzerinde direkt etkisi olmamasının yanında hız belirleyici liderler aracılığı ile bu etkiyi sağlayabilmektedir. Dolayısıyla örgütün yapısındaki dönüşümü, görevlerin yerine getirilmesi ve örgütün etkinliğini sağlayan bu tarz liderler, yönetim ağırlıklı örgüt üzerindeki aracılığın en önemli gerekçesi olarak ifade edilebilir.

Öte yandan, araştırmanın amacı doğrultusunda toplam 132 hipotez elde edilmiştir. 15 hipotez doğrudan, 11 hipotez ise aracılık etkisiyle kabul edilmiştir. Ancak red edilen

hipotezlerde bilimsel açıdan bir araştırma bulgusudur. Bu sebeple, kısmi en küçük kareler yol analizinde $p>0.10$ olan hipotezler anlamlılık şartını sağlamadığından dolayı red edilmiştir. Red edilen hipotezlerden biri, vizyoner liderlik tarzının, örgüt DNA'sı tiplerinden esnek örgütü etkilemediğidir ($p>0.647$). Aslında elde edilen sonucun şaşırtıcı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, esnek örgütlerin dış değişimlere kolayca uyum sağlayabilen bir yapıda olması ve dolayısıyla pazardaki değişikliklere hızlı adapte olabilen düzenli ve sağlıklı örgütler olmasıdır. Dolayısıyla bu tarz örgütlerin başarısı, değişimi ve yeniliği ifade eden, proaktif bakış açısıyla geleceği tahmin ederek organizasyonu hazırlayan ve uyumlaştıran bir lider vasıtasıyla gerçekleşebilir. Bu bağlamda, araştırma bulgularına göre vizyoner liderlerin esnek örgütlerde etkili bir lider olmadığı sonucu ortaya çıkmış ve (**'*H_{1.36}:Vizyoner liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.***', $p>0.647$) hipotezi red edilmiştir.

Bir başka red edilen hipotez ise, (**'*H_{1.17}:Çevresel belirsizlik boyutunun, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.***' ($p>0.351$))Hipotezidir. Anlamlılık açısından $p<0.10$ şartını sağlamadığından dolayı hipotez red edilmiştir. Buna göre, çevresel belirsizliğin örgüt DNA'sı tiplerinden esnek örgüt yapısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Belirsiz pazar koşullarında, örgütlerin performanslarını arttırabilmesi ve sürdürülebilirliğinde çevre koşullarına kendini adapte edebilecek bir esnekliğe sahip olması gerekir. Bu esneklik firmalara özellikle rekabet avantajı sağlayabilmesinde güç kazandırabilir. Bu sayede değişen durumlara hızlı uyum sağlayabilecek bir örgüt yapısıyla diğer rakiplerine kıyasla üstünlük elde edebilir. Ancak elde edilen sonuç itibarıyla, bu etki anlamlı olarak kabul edilmemiş ve red edilmiştir. Dolayısıyla beklenen bir sonuç olarak düşünülse bile bu çalışmada desteklenmediği söylenebilir.

SONUÇ

Çalışmada, çevre türlerinin liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA 'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın örneklemini benzer büyüklüğe sahip tekstil firmalarında yer alan 104 işletme yöneticisi oluşturmuştur. Çevre değişkeninin örgütlerin yapısını direkt etkileyip etkilemediği ve aynı zamanda örgüt yöneticilerinin bu etkide bir aracılığının olup olmamasını araştırmak çalışmanın amacını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çevre türü, liderlik ve örgüt DNA'sı değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kısmi en küçük kareler ile yapısal model ortaya konulmuş ve analiz tekniği olarak seçilmiştir. Araştırmada, anket tekniği kullanılmış olup, elde edilen verilerde öncelikle demografik değişkenleri ortaya koymak amacıyla frekans analizi yapılmış ve katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumdaki görevleriyle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Daha sonra, araştırmanın esas amacını ortaya koyan çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Smart PLS programı kullanılarak KEKK (kısmi en küçük kareler) yol analizi yapılmış ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Katılımcıların %56,7'si erkek ve %43,3'ü ise kadındır. Dolayısıyla araştırmaya katılan 104 yöneticiden çoğunluğun erkek olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların %42,3'nün 29-39 yaş aralığında olduğu, %33,7'sinin 40-50, %13,5'nin 51-61 ve %10,6'sının ise, 18-28 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların % 49 'nun 4 yıllık üniversite mezunu, %19,2'nin lise mezunu, %17,3'nün 2 yıllık yüksekokulu mezunu, %11,5'nin lisansüstü mezunu ve %2,9'nun ise ortaokul mezunu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Katılımcıların kurumdaki görevleriyle ilgili sonuçlar ise, %23,1'nin uzman olduğu, %20,2'nin müdür yardımcısı, %19,2'nin firma sahibi, %17, 3'nün uzman yardımcısı, %14,4'nün birim/departman yöneticisi ve %5,8'nin genel müdür görevinde olduğu ortaya çıkmıştır.
- KEKK (kısmi en küçük kareler) yaklaşımı ile YEM (yapısal eşitlik modeli) analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, Cronbach's Alfa, AVE (ortalama varyans), CR R², HTMT ve *T* ve *p* değerleri bakımından modele uygun

olmayan çevresel belirsizlik boyutu ifadesi olan ÇB14, ÇB1, ÇB10, ÇB12, ÇB15, ÇB16, ÇB17, ÇB5 ve Ç8 ifadesi ile vizyoner liderlik tarzı boyutu ifadesi olan L1 ifadesi ve demokratik liderlik boyutu analizden çıkarılmıştır.

- Analizde değişkenlerin doğrudan etkilerin etki katsayısının belirlenmesi ve etkilerin karşılaştırılmasının istatistiksel olarak karşılaştırılması ortaya koymak amacıyla bootstrapping analizi yapılmıştır. Bu analiz ile $p < 0.10$ kısıtı göz önünde bulundurulduğunda $p < 0.10$ anlamlılık değerinin altında olan 13 hipotez anlamlı olarak kabul edilebilir görünmektedir. Ancak düzelmiş model sonucunda, toplam 132 hipotezden, direkt etkileri bakımından 15'i, dolaylı etkiyi ifade eden hipotezlerden de 11'i kabul edilmiştir ve desteklenmiştir.
- Yol analizi sonuçlarına göre, çevre türü boyutlarından çevresel belirsizliğin hız belirleyici liderlik tarzını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, çevresel belirsizlik hız belirleyici liderliği %21 düzeyinde etkilemektedir ($\beta:204$, $p < 0.040$). Yani çevrenin belirsizliği bir birim arttığında, rekabeti seven ve organizasyondaki işleri hızlı sonuç getirmesi gerektiğine inanan hız belirleyici liderlerin çevresel belirsizliğe karşı yaklaşımını yaklaşık %21 olumlu artırmaktadır. Çevresel belirsizlik boyutunun bu liderlik tarzını anlamlı bir şekilde etkilemesinin nedeni, belirsizlik baskısıyla işlerin bir an önce sonuçlandırılarak belirsizliğin getireceği riskten kaçınma arzusu ve ayrıca rekabetin getireceği belirsizlikleri fırsata çeviren bir yapıda olması çevresel belirsizliğin hız belirleyici liderler üzerindeki anlamlı etkisini açıklayabilir.
- Çevre türlerinden çevresel karmaşıklık boyutunun, liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, çevresel karmaşıklığın vizyoner liderliği %42 düzeyinde olumlu olarak etkilediğini göstermektedir ($\beta:420$, $p < 0.000$). Yani, çevresel karmaşıklık düzeyinde bir birimlik artış, vizyoner liderlerin etkisini %42 pozitif anlamda artırmaktadır. Çevresel karmaşıklığın vizyoner liderliği etkilemesi, çevrenin yüksek derecede dinamik ve değişken olduğu durumlarda vizyoner liderler, organizasyonu geleceğe ulaştırmaya yönelik karşı karşıya kalabileceği çevresi hakkında hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütü farklı bakış açısıyla yönlendiren ve geleceğe taşıyan vizyoner liderler, dış çevredeki karmaşıklığı fırsat olarak değerlendirerek, çevre hakkında az bilgiye sahip olduğu koşullarda elde ettiği bilgiyi

değerlendirerek çalışanlarla birlikte yeni fikirlerin ortaya çıkmasında cesaretlendirebilir. Bu gerekçe, çevresel karmaşıklığın vizyoner liderlik üzerindeki etkisini açıkladığı söylenebilir.

- Çevresel karmaşıklık boyutunun liderlik tarzları üzerindeki etkisinden bir diğeri kumandacı liderliktir (β :348, $p<0.000$). Bunun anlamı, çevresel karmaşıklık bir birim arttığında, kumandacı liderlikteki etkisini yaklaşık %35 düzeyinde olumlu arttırmaktadır. Çevresel karmaşıklığın örgütlerdeki farklılaşma derecesini gösteren özelliği ortaya koymasından dolayı, yönetim kademelerinin derinliğinin yüksek olduğu kumandacı liderlik örgütlerinde bu etkinin görülmesi beklenen bir durum olabilir. Öte yandan çevresel karmaşıklık örgütler için olumsuz bir durum oluşturabilir. Ancak örgüt liderlerinin bu etkiyi fırsata çevirerek, kontrolcü ve yönetici faaliyetleriyle ve aynı zamanda riskleri azaltıcı davranışlarıyla organizasyonu geleceğe taşınmasında etkili olacağı söylenebilir.
- Aynı şekilde çevre türlerinden çevresel karmaşıklık boyutu, liderlik tarzlarından hız belirleyici liderlik tarzını yaklaşık %.27 düzeyinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (β :267, $p<0.024$). Bu durum ise, genellikle örgütte kendisini örnek teşkil edecek şekilde izleyicilerine yol gösteren lider, rekabeti seven ve kendi kendini yönetebilen profesyonellerin olduğu yapıda etkili olmaktadır. Bu anlamda, çevredeki karmaşıklığı fırsat olarak değerlendirerek örgütteki faaliyet alanlarını genişleterek yeni ürün, hizmet ve teknolojiyi pazara sunulmasıyla avantaja çevirebilir.
- Araştırmanın liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzı boyutunun, örgüt DNA'sı tiplerinden yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu etkilediği (β :-294, $p<0.044$) ancak bu etkinin negatif yönde bir etki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, vizyoner liderlikteki bir birimlik artışın, örgüt DNA'sı boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt üzerinde yaklaşık %30 düzeyinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Yani, örgütü farklı bakış açısıyla geleceğe yönlendiren, yeni ufuklar açan vizyoner liderler, yönetim kademelerinin ve bürokratik işlerin yoğun olduğu örgütlerde etkisi olumsuzdur. Dolayısıyla bu tarz örgütlerde farklı liderler, örneğin kumandacı veya diğer bir ifadeyle otokratik liderlik tarzı etkili olabilir.
- Aynı şekilde liderlik tarzlarından ilişkisel liderlik tarzı boyutunun, örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu % 27 düzeyinde olumlu olarak

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde kumandacı liderlik tarzının, örgüt DNA'sı alt boyutlarından pasif-saldırgan örgüt yapısını yaklaşık % 59 düzeyinde; aynı liderlik tarzı, örgüt DNA'sı alt boyutlarından rastgele çalışan örgüt boyutunu yaklaşık % 44 düzeyinde; örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu % 72 düzeyinde; örgüt DNA'sı alt boyutlarından tam-zamanlı örgüt boyutunu % 48; örgüt DNA'sı alt boyutlarından askeri örgüt boyutunu %44 ve örgüt DNA'sı alt boyutlarından esnek örgüt boyutunu yaklaşık % 23 düzeyinde olumlu anlamda etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kumandacı liderlik tarzının örgüt DNA'sı tiplerinden tümünü pozitif anlamda etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kumandacı liderlik tarzının en yüksek düzeyde (% 72) yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkilediğini söylemek mümkündür.

- Araştırmada ulaştığımız bir başka sonuç ise, liderlik tarzlarından hız belirleyici liderlik tarzı, örgüt DNA'sı alt boyutlarından pasif-saldırgan örgüt boyutunu %44 düzeyinde olumsuz etkilemektedir. Bunun anlamı, lider tarafından organizasyonda çalışanlar için zorlu görevler ve yüksek standartlar belirleyerek çalışanların performansının artırılmasına destek olan ve böylece organizasyonun etkinliğini ve performansının artacağı görüşüne sahip olan hız belirleyici liderler, bu tarz örgütlerde bunu uygulaması zor olacaktır. Çünkü çalışanlar değişimin ve görevi yerine getirmenin gerekli olduğunu düşünür ancak uygulama konusunda isteksizdirler. Dolayısıyla hız belirleyici liderler pasif- saldırgan örgüt yapısında başarı şansı azalabilir.
- Aynı şekilde hız belirleyici liderlik tarzı, örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu %40 düzeyinde olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt için heyecan verici ve yüksek hedefler belirleyen liderler, yönetimin yoğun ve baskın olduğu organizasyon yapısında başarılı şansı azalacaktır.
- Son olarak, eğitici liderlik tarzı, örgüt DNA'sı alt boyutlarından esnek örgüt boyutunu % 37 düzeyinde olumlu anlamda etkilediği sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların yeteneklerinin ve performansının artırılmasına rehberlik eden eğitici liderler, sağlıklı bir örgüt yapısını ifade eden esnek örgütlerde başarılı olacaktır. Organizasyonlar çevresinde birçok engelle karşı karşıya kalabilir. Bu yüzden engellere ve risklere karşı hızlı, titiz ve yapıcı etkiyle yanıt verebilmek

önemlidir. Bu dayanıklılığı, örgüt içindeki çalışanları eğiterek, yetenek, beceri ve deneyimlerini arttırarak örgütsel sorunlarla mücadele edilebilir. Ayrıca nitelikli, iyi eğitilmiş insan kaynağı bugün organizasyonların karşı karşıya kalabileceği problemlerin aşılmasında en önemli kaynaklarından biridir.

Araştırmada, liderliğin aracılık özelliğinin var olduğunu ortaya koyan sonuçlar ise şunlardır:

- Çevresel belirsizlik, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından pasif-saldırgan ve yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkiler. Yani, çevresel belirsizlik örgüt DNA'sı boyutlarından pasif-saldırgan ve yönetim ağırlıklı örgüt yapısının şekillenmesinde direkt etkisi yoktur. Sadece hız belirleyici liderlik tarzı, hem pasif- saldırgan hem de yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkileyecektir. Hız belirleyici liderler, yüksek performansa odaklanan ve çalışanlar için yüksek standartlar belirleyerek işlerin aciliyetle yapılması gerektiğini savunan liderlerdir. Bu nedenle çalışanları bir amaç etrafında toplayarak etkinliklerinin arttırılması gerekli olan bir örgüt yapısında etkili olmasının bir gerekçesi olarak gösterilebilir.
- Çevresel karmaşıklık, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından pasif- saldırgan, rastgele çalışan, yönetim ağırlıklı, tam zamanlı, askeri ve esnek örgüt yapısını etkilemektedir. Bunun anlamı, çevresel karmaşıklık, doğrudan pasif - saldırgan örgüte ve rastgele çalışan örgüte, tam zamanlı örgüte, askeri örgüte ve esnek örgüt yapısına etki yaratmamaktadır. Yani kumandacı liderler, çevrenin karmaşık dokusunu kendisi kontrol etme eğilimindedir. Kumandacı liderlik tarzı, bu etkiyi yalnızca pasif-saldırgan, rastgele, tam zamanlı, askeri, yönetim ağırlıklı ve esnek örgüt üzerinde kendisi oluşturmaktadır. Böylece kumandacı liderlerin gerek otoriter ve kumanda edici özelliği gerekse de acil durumlarda hızlı karar alabilme yeteneği sayesinde bu etkinin gerekçesini açıklayabilir. Özellikle örgüt tiplerinin farklı özelliklere sahip olmasına rağmen, kumandacı liderlerin farklı durumlarda başarılı liderler olabilecekleri söylenebilir.
- Çevresel karmaşıklık, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkiler. Dolayısıyla çevresel

karmaşıklık, örgüt DNA'sı boyutlarından yönetim ağırlıklı örgütü doğrudan etkilemediği, sadece vizyoner liderlik aracılığı ile etkilediği ortaya çıkmıştır.

- Son olarak araştırmada elde edilen sonuca göre, çevresel karmaşıklık, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt yapısını etkiler. Bunun ifadesi, çevresel karmaşıklık direkt olarak yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt yapısını etkilemediği, yalnızca hız belirleyici liderlik aracılığı ile bu etkinin ortaya çıktığı söylenebilir. Yani çevresel karmaşıklığı, hız belirleyici liderlik tarzının kontrol etme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Genel olarak elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın amacının gerçekleştiği söylenebilir. Yani, çevre türünün (çevresel belirsizlik ve karmaşıklık), liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etki ettiği, bu etkinin kimi zaman doğrudan çevrenin liderlik tarzlarını etkilediği, kimi zaman liderlik tarzlarının örgüt yapısını etkilediği ve kimi zamanda liderliğin aracılık etkisi ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri (pasif-saldırgan, esnek, askeri, tam zamanlı, yönetim ağırlıklı ve rastgele) üzerine etkisi olarak ifade edilebilir.

TARTIŞMA

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre, hem kurum yapısını hem de kurumun liderliğini yürüten kişileri etkilemektedir. Bu bağlamda kurumların etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi aynı zamanda liderlik davranışlarına bağlı olacaktır. Aynı zamanda değişen çevre şartları farklı liderlik davranışlarını gerektirdiğinde başarılı ve kurumu ayakta tutabilen bir örgüt DNA 'sına dönüştüreceği söylenebilir.

Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA 'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini ortaya koymak amacı ile yapılan bu çalışmada, hem çevre türü olarak ifade edilen çevrenin belirsizliği ve çevrenin karmaşıklığının bazı liderlik tarzları üzerinde doğrudan etkisinin olduğu hem de liderlik tarzlarının bazı örgüt tipleri üzerinde etkili olduğu ve ayrıca çevresel belirsizlik ve karmaşıklığın liderlik tarzlarının aracılık özelliği ile örgüt tipleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen bulguların çalışmanın ulaşmak istediği amacı desteklediği söylenebilir. Bu çalışmada, çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı kavramları arasındaki ilişki incelenmiş ve literatürdekibenzer çalışmalarla desteklenmiştir.

Bu çalışmanın ulaştığı sonuçlardan biri, çevresel belirsizliğin bazı liderlerin davranış tarzını etkilediğidir. Dolayısıyla çevresel belirsizliği algılama düzeylerine göre liderlerin davranışlarının değiştiğini söylemek mümkündür. Bunu çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda hız belirleyici liderleri pozitif anlamda etkilediği sonucuyla açıklanabilir. Yani çevredeki değişimi kestirememeye, hızla değişen çevre faktörleri hakkında bilgi düzeyinde yetersizlik gibi durumlar liderleri daha hızlı kararlar alma ve kısa dönemli planlar yapmaya yöneltebilir. Öte yandan hız belirleyici liderlerin rekabeti seven bir özelliğe sahip olmasından dolayı, belirsizliğin getirdiği riskleri fırsata çevirerek etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca bu sonucun ortaya çıkmasında, araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde ülkedeki ekonomidüzensizliğin (euro ve dolar artışı), tekstil sektöründeki işletme yöneticilerinin çevreye yönelik algıları üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Bu konuyla ilgili Ashill ve Jobber (2014: 16)'nin Yeni Zelanda'da imalat, hizmet, tüketici ve endüstri ürünleri işletmelerinde 568 üst düzey pazarlama yöneticileri üzerinde yapmış oldukları çalışmasında, istikrarsız pazarlama çevresinde çalışan pazarlama yöneticilerinin daha durgun ve istikrarlı çevreye göre karar verebilme konusunda daha az bilgi sahibi oldukları ve istikrarsız çevrede daha fazla belirsizliğin

kaçınılmaz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aynı çalışmada, daha karmaşık çevrenin, karar vericilerin dış çevredeki trend olaylar veya eğilimlerin ne olduğu ve gelecekte nasıl değişebileceği gibi pazarlama konularında belirsizlik seviyesini artırmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çevrenin belirsizlik düzeyinin değişmesinin (durgun/değişken) yöneticilerin kararlarını etkilediği sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda, ilgili çalışmayla araştırmada ulaşılan sonucun desteklendiğini söylemek mümkündür.

Çevre ile ilgili yapılan bir başka çalışma ise, Auzair (2011)'in Malezya'daki otellerin üzerinde yapmış olduğu, dış çevrenin yönetim kontrol sistemi üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmasıdır. Araştırmada, algılanan çevresel belirsizliğin, çevredeki değişimin öngörülemediği durumda daha sıkı kontrolü ifade eden bürokratik yapıyla arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda Malezya'daki oteller tarafından kullanılan yönetim kontrol sisteminin türünün, çevresel belirsizlik ve işletme stratejisiyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise, çevresel belirsizliğin hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak bu çalışmada, çevrenin belirsizliği doğrudan bürokratik ve yönetim katmanlarının fazla olduğu yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkilememektedir. Yani hız belirleyici liderler çevrenin belirsizliğini kontrol ederek kendisi örgüt yapısı üzerinde etki yaratmaktadır. Dolayısıyla bu iki çalışma arasında bu bakımdan benzerlik görülmediği söylenebilir.

Kourteli (2005)'nin Yunanistan'da farklı sektörler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, firmalar tarafından algılanan belirsizliğin iş çevresi ve genel çevreyi etkileyen organizasyonun büyüklüğü ve organizasyonların faaliyet gösterdiği sektör ve çevrenin türü gibi dış çevre faktörlerine dayalı olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak, daha karmaşık bir çevrede, daha küçük bir işletmede yada hizmet kuruluşunda algılanan belirsizlik daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, çevreninkarmaşıklığı, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı tiplerinden esnek örgüt yapısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı, çevrenin son derece dinamik ve değişken dokusunu ortaya koyan karmaşıklık esnek örgüt yapısını direkt etki oluşturmamaktadır. Yani kumandacı liderler çevrenin karmaşıklığını kontrol ederek, yalnızca kendisi çevresel değişimleri yönetebilme yeteneğine sahip olan esnek örgüt yapısının şekillenmesine etki etmektedir. Bu nedenle, bu iki araştırma sonuçlar bakımından paralellik göstermediği söylenebilir.

Adeoye ve Elegunde (2012: 194)'nin çalışmasında ise, Nijerya'da bulunan yiyecek ve içecek endüstrisinde yer alan işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, işletmenin dış çevresi faktörlerinin (politik, ekonomik, ssoyo-kültürel ve teknik gibi) organizasyonun performansı (etkinlik, verimlilik, satışlardaki artış, kurumsal hedeflere ulaşma gibi) üzerinde etkisi olduğu ortaya koymuştur.

Miftari (2018:263)'nin yaptığı çalışmasında, Kosova ve Balkan ülkeleri gibi geçiş ülkelerinde yer alan küçük ve orta ölçekli firmalarda değişen iş çevresinin dönüşümcü liderlik becerilerini etkileyip etkilemediği analiz edilmiş ve firmaların organizasyon yapısının başarısında liderlik rolü ve aynı zamanda liderlerin örgüt içindeki rolüyle bağlantılı olarak iç çevre paydaşı olan çalışanlarla etkileşimde bulunma yeteneklerine bağlı olduğu bulgularını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, ilişkisel liderlik tarzının, örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını olumlu anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, astlarıyla olumlu etkileşimde bulunan, astlarını kararlara dahil eden bir liderlik tarzını ifade eden ilişkisel liderlerin yönetim ağırlıklı örgüt yapısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu iki araştırma elde edilen sonuçlar açısından benzer olduğu düşünülebilir.

Görker ve Erdil (2018: 125-126)'nin teknoparklarda faaliyet gösteren 120 işletmede görev yapan 239 yönetici ve eşit sayıda personel üzerinde yaptıkları çalışmasında, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel inovasyon ve performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, diğer yandanyöneticilerin dönüştürücü davranışlarının, girişim odaklılığını olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise, inovasyon ve yaratıcılığı destekleyen ve geleceğe yönelik örgütü taşıyan vizyoner liderlik tarzının, örgüt DNA'sı tiplerinden değişimin istendiği ancak uygulanmadığı pasif-saldırgan örgüt yapısını negatif anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı, değişimi ve yeniliği ifade eden vizyoner liderler bu tarz bir örgüt yapısında etkili değildir. Dolayısıyla bu iki çalışma bu açıdan nispeten benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Bir diğer liderik ve organizasyon çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmada ise, El Toufaili (2018: 131)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlerin astların katılımına daha fazla önem vermesi ve bu katılımın, yönetsel ve organizasyonel performansa yol açan yüksek etkinlik ve verimliliği ortaya çıkardığı sonucuna

ulaşmıştır. Bu çalışmada, hız belirleyici liderlerin örgüt DNA'sı tiplerinden pasif-saldırgan örgüt üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle hız belirleyici liderlerde, organizasyonun performansını arttırabilmek amacıyla çalışanlara zorlu hedefler koyarak onların performansını arttıracağını ileri süren anlayışı vardır. Bu anlamda, değişimin yerleşmesi ve astları bir hedef doğrultusunda birleştirebilmek bu tarz liderler sayesinde gerçekleşeceği söylenebilir. Dolayısıyla her iki çalışmada, ulaşılan sonuçlar itibariyle benzer nitelikte olduğu ileri sürülebilir.

Duong (2016)'nın Vietnam'da bir üniversitede çalışan fakülte üyelerine yönelik yaptıkları çalışmada, bireylerin iş tatminini sağlamsında demografik faktörlerin ve iç ve dış üniversite çevre faktörlerinden önemli ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik tarzlarının örgüt performansı üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla, Nijerya'da banka sektöründe yapılmış bir çalışmada, otokratik liderliğin ya da diğer bir ifadeyle kumandacı liderliğin örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Ojokuku vd., 2012: 2017). Bu çalışmada, kumandacı liderlik tarzının örgüt DNA'sı tiplerinden yönetim ağırlıklı ($\beta:714, p<0.000$), askeri ($\beta:435, p<0.000$), pasif-saldırgan ($\beta:586, p<0.000$), tam zamanlı ($\beta:477, p<0.000$), rastgele çalışan ($\beta:436, p<0.000$), esnek ($\beta:226, p<0.097$) örgüt tipini pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ilgili çalışmada ortaya çıkan bu sonuç, çalışmamızdaki elde edilen bulgularla paralel nitelikte olduğu söylenebilir.

Örgüt DNA'sıyla ilgili çalışmalardan biri, Azudin ve Mansor (2018: 222)'nin Malezya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin muhasebe yönetimi uygulamalarındaki Örgütsel DNA, iş potansiyeli ve operasyonel teknolojinin etkisini ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, örgütsel DNA'nın organizasyonun büyüklük, rekabet stratejisi ve adem-i merkeziyetçilik gibi özelliklerinin ve iş potansiyelinin işletmelerin muhasebe yönetimi uygulamaları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nafei (2015: 117)'nin üç farklı endüstride 300 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgüt DNA 'sının dört temel yapıtaşının (örgütsel yapı, karar yetkisi, motivasyon ve bilgi) anlamlı derecede örgütsel performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt DNA 'sı ile liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Green, (2018: 198)'nin çalışmasıdır. Kuzey Amerika'da devlet üniversitelerinde organizasyonlardaki çeşitlilik, katılım ve eşitlik konusu üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda, sistem gereği çeşitlilik, katılım ve eşitliğin organizasyonun DNA'sına entegre edilmesi gerektiği ve bunu sağlayabilmek için sistematik değişimi gerçekleştirecek bir lidere ihtiyaç olduğunu aynı zamanda kalıcılığı sağlayabilmedeki kilit nokta, katılımın önündeki engelleri kaldırmak olduğunu vurgulamıştır.



ÖNERİLER

Araştırmanın ulaştığı sonuçlar ışığında gelecek çalışmalara ve ilgili alan yazına öneriler şunlardır:

- Çevre türlerinin örgüt DNA'sı üzerinde etkisi ortaya çıkmasıyla, örgütlerin yapılarını dış değişimlere karşı (teknoloji, ekonomi, sosyo-kültürel faktörler, işletme kaynakları, çalışanlar, hammadde sağlayıcılar, arz-talep dengesi, değişimin hızı, rakipler, ürün ve hizmetteki değişimler, satış stratejileri, küreselleşme gibi) dayanıklı ve sağlıklı örgüt yapısını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, canlı bir organizma olan örgütler, uzun dönemde hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu değişimleri önceden kestirebilecek plan, strateji ve yapı oluşturmalıdır. Yani, liderler bu etkiyi sağlayacak en önemli kişilerdir. Dolayısıyla çevresiyle ilgili ne kadar bilgi sahibi olurlarsa o kadar örgüt yapısı güçlü ve çevik olabilir.
- İkincisi, liderlerin hem dış hem de iç çevresiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olacağı şekilde analiz yapmalıdır. Bunun için organizasyon yapısı içerisinde oluşturacağı etkin bilgi sistemleri sayesinde gelebilecek tehditlere karşı hazırlı olabilir.
- Liderler, örgüt sistemini oluşturan tüm alt sistemlerin sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlayabilmelidir. Ancak bu şekilde örgütün kimliğini ifade eden DNA'sını güçlü tutabilir. Bu nedenle, finans, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge, yönetim, örgüt kültürü, liderlik gibi işletmeyi meydana getiren tüm faktörleri dikkate alması gerekir.
- Günümüz işletmeleri için, katı yönetim uygulamaları, mekanik ve hantal bir yapı ve kapalı bir sistem anlayışından ziyade, değişen koşullara uyarlayacağı daha esnek bir yapıyla başarılı olabilir. Bundan dolayı liderler, değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlayabileceği, motive olmuş, yetenekli, yaratıcı, becerikli çalışanlarla; herkesin rol ve sorumluluğunu bildiği, karşılıklı güven duygusunun yüksek olduğu, değişimlere karşı hızlı adapte olabilen, iyi ve etkili yönetim uygulamalarının olduğu, örgüt kültürü benimsenmiş bir örgüt DNA'sı oluşturmalıdır.

- Araştırmanın yapıldığı sektör açısından değerlendirildiğinde ise, dış çevre koşullarından (girdiler) etkilenen tekstil sektörü gibi değişime açık teknoloji sektöründe de bu kavramlarla ilgili çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmanın amacı doğrultusunda daha önce bu değişkenleri birarada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması ve örgüt DNA'sı kavramını inceleyen yerli literatürde çok fazla çalışmanın olmaması gerekçesiyle, bu çalışmanın yönetim literatürüne katkı sağlayacağı ve gelecek çalışmalar için rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Aalateeg, S. (2017), ‘‘Literature Review on Leadership Theories’’, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 19, Issue. 11, (35-43).
- Abd Rahman, N. (2016), ‘‘Knowledge, Internal, And Environmental Factors On Environmental Care Behaviour Among Aboriginal Students In Malaysia’’, *International Journal Of Environmental and Science Education*, Vol. 11, No. 12, (5349-5366).
- Abu Yaghi, G.E. (2012), ‘‘Emotional Intelligence and Leadership Styles: Proposing an Evaluation, Selection, and Training Framework’’, *International Journal of Management & Business Studies*, Vol. 1.
- Ada, S. ve Tatlı, H. (2012), ‘‘ Akıllı Telefon Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma,,<https://ab.org.tr/ab13/bildiri/74.pdf>, (4.3.2019).
- Adeoye, A. O. and Elegunde, A. F. (2012), ‘‘Impacts of External Business Environment on Organizational Performance on Food and Beverage Industry in Nigeria’’, *British Journal of Artsand Social Sciences*, Vol.6, Issue.2, (194-201).
- Adler, N. J. (2015), ‘‘The Artistry Of Global Leadership: Going Beyond The Dehydrated Strategies Of Management, Economics, And Politics’’, *Journal Of Leadership Studies*, Vol. 9, No. 1, (48-51).
- Adeola, A. (2016), ‘‘Impact of External Business Environment on Organisational Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Osun State, Nigeria’’, *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, Vol.3, Issue. 10, (155-166).

- Afthanorhan, W. (2013), "A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) And Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) For Confirmatory Factor Analysis." *International Journal Engineering and Science Innovative Technologies (IJESIT)* , Vol. 2, Issue. 5, (198-205).
- Aghimien, D. O. – Aghimien, E. I. – Fadiyimu, A. O. – Adegbembo, T. F. (2018), “Survival Strategies of Built Environment Organisations in a Challenging Economy”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 25 No. 7, (861-876).
- Agrawal, P. (2014), “Effect of Uncertain and Turbulent Environment on Organizational Design”, *Economics & Business Journal:Inquiries & Perspectives*, Vol. 5, No. 1, (11-24).
- Aguirre, D. A., M. – Howell, Jr. L.W – Kletter, D. – Neilson, Gary L. (2005), “A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today’s Organizations” , (onlinereport). *Booz & Company*,
<http://www.orgdna.com/downloads/GlobalCheckUp-OrgHealthNov2005.pdf>.
 (11.04.2018).
- Ahmady, G.A. – Mehrpour, M. – Nikooraves, A. (2016), “ Organizational Structure” , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, (455 – 462).
- Aishah, Z.N. – Syuhirdy, M.N. – Zahari, M.S.M. – Radzi, S.M. (2015), “Organizational DNA and Human Resource Practices: Its Implication towards Hotel Performance” , *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research - Proceedings of the 2nd International Hospitality and Tourism Conference 2014*, (65-69).

- Akçit, V. - Barutçu, E. - Akşit, İ. (2018), ‘‘Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.1, (209-225).
- Akhtar, P. and Khan, Z. (2015), ‘‘The Linkages Between Leadership Approaches and Coordination Effectiveness: A path Analysis of Selected New Zealand-UK International Agri-Food Supply Chains ‘’, *British Food Journal*, Vol. 117, Issue. 1, (443-460).
- Akgemici, T. (2013), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, 3.Baskı, Ankara.
- Alarcón, D.- Sánchez, J. A., - De Olavide, U. (2015), ‘‘Assessing Convergent And Discriminant Validity in the ADHD-R IV Rating Scale: User-Written Commands For Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT)’’, *Proceedings of the Spanish STATA Meeting*, October.
- Albanese, R. (1988), *Management*, Ohio: South Western Publishing.
- Alkış, N. (2016), ‘‘Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış’’, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, C.2, S. 3,(105-116).
- Alkın, M. C. (2006), *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Al-Marroof, R. A. S. ve Al-Emran, M. (2018). ‘‘Students Acceptance Of Google Classroom: An Exploratory Study Using PLS-SEM Approach’’. *International Journal Of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, Vol.13, No.06, (112-123).
- Altuntaş, B. (2017), ‘‘Y Kuşağının Mobil Öğrenme Uygulama Tercihini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi’’, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C.6, S.6, (89-104).

- Altmäe, S. - Türk, K. - Toomet, O. (2013), ‘‘Thomas-Kilmann’s Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler’s Leadership Styles (basing on Estonian organizations) ’’, *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 No. 1, (45-65).
- Amah, O. E. (2017), ‘‘Leadership Styles & Relational Energy in High Quality Mentoring Relationship Indian’’ *Journal of Industrial Relations*, Vol. 53, Issue. 1, (59-71).
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993), ‘‘Strategic Assets and Organizational Rent’’, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Issue. 1, (33-46).
- Anameriç, H. (2005), ‘‘Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi’’, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi C.45, S.2,* (25-43).
- Anderson, M. H. and Sun, P. Y. T. (2017), ‘‘Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory’’, *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 19, Issue.1, (76–96).
- Assen, M. F. (2018), ‘‘Exploring the Impact of Higher Management’s Leadership Styles on Lean Management’’, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.29, Issue. 11-12, (1312-1341).
- Ashill, N. and Jobber, D. (2014), ‘‘The Effects of the External Environment on Marketing Decision-Maker Uncertainty’’, *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, No.3–4, (268–294).
- Arbidane, I.and Volkova, J. (2012), ‘‘External Factors Influencing Management Of Company’s Current Assets’’,*Management Theory & Studies for Rural Business&Infrastructure Development*, Vol. 34, Issue.5, (7-14).
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership*, 2nd Edition, Kogan Page, UK.

- Armstrong, E. G. and Barsion, S. J. (2013), ‘‘Creating ‘‘Innovator’s DNA’’ in Health Care Education’’, *Academic Medicine*, Vol. 88, No. 3, (343-348).
- Auzair, S.M. (2011), ‘‘The Effect of Business Strategy and External Environment on Management Control System: A study of Malaysian Hotels’’, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, Issue.13, (236-244).
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009), ‘‘Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’, *KMU İİBF Dergisi*, C.11, S.16, (1-20).
- Avolio B. J – Walumbwa, F. O – Weber, T.J. (2009), ‘‘Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions’’, *Annual Reviews Psychology*, Vol. 60, Issue.1, (421–449).
- Aydoğan, E. (2001), *Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre İlişkisi, Çalkantılı Çevre ve Örgütsel Değişim*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, A. G. E. (2006), ‘‘Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 63-84.
- Azudin, A. and Mansor, N. (2018), ‘‘Management Accounting Practices of SMEs: The Impact of Organizational DNA, Business Potential and Operational Technology’’, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 23, Issue. 3, (222-226)
- Băeşu, C. and Bejınaru, R. (2013), ‘‘Leadership Approaches Regarding The Organizational Change’’, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, Vol. 13, Issue. 2, (146-152).
- Bahar, E. (2011), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Baker, E. L. (1980), ‘‘Managing Organizational Culture’’, *Mnagement Review*, Vol. 69, Issue.7, (8-13).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010), ‘‘Liderlik ‘‘Türleri’’ Ve ‘‘Güç Kaynakları’’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması’’, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol.12 Issue.19, (73-84).
- Bakan, İ. (2011), *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baker, S. and Aston, A. (2004). ‘‘Universe in a grain of sand’’. *BusinessWeek*, Vol.11, Issue 3903, (139-140).
- Balas, A. N. - Gokus, O. - Colakoglu, S. N. (2014), ‘‘Exploring The Role Of External Environment On Determining Strategic Focus, Market Orientation, And Firm Performance Of Service Firms’’, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 18, Issue. 1, (19-40).
- Bancar, A. (2015), *Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bancar, A. (2016), *Örgüt DNA'sı*, 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Barling, J.- Akers, A.- Beiko - D. (2018), ‘‘The impact of Positive and Negative Intraoperative Surgeons' Leadership Behaviors on Surgical Team Performance’’, *The American Journal of Surgery*, Vol. 215, Issue.1, (14-18).
- Barone, W. E.(1976), *Depositional Environments and Diagenesis of the Lower San Andres Formation*, M.S. Thesis, Texas Tech. University.
- Barrow, M. S. L. and Mirabella, J. (2009), ‘‘An Empirical Study of Other-Oriented and Rational Self -Interest Leadership Approaches’’, *Journal Of Leadership Studies*, Vol. 3, No. 2. (44-54).

- Barney, J. B. ve Griffin, R. W. (1992), *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*, Houghton Mifflin Company, USA.
- Bartol, K. and Martin, D. (1998), *Management*, 3rd Ed., McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- Barutçugil, İ.(2013), *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayıncılık İletişim, 1. Baskı, İstanbul.
- Bashir, I. and Khalil, U. (2017), ‘‘Instructional Leadership at University Level in Pakistan: A Multi Variable Based Comparative Study of Leadership Styles of Heads of Academic Departments’’, *Bulletin of Education and Research*, Vol. 39, No.1 (175-186).
- Baskin, K. (1998), *Corporate DNA: Learning From Life*, USA: Butterworth-Heinemann.
- Bateman, T. S. .ve Zeithaml, C. P. (1990), *Management: Function and Strategy*, The Irwin Series in Management and The Behavioral Sciences, Boston.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996),*İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- Bedelan, A. (1989), *Organizational Behavior*, Orlando, The Dreyden Press.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015), ‘‘Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve’’, *AKÜ İİBF Dergisi-*, Cilt. 17, Sayı. 1, (125-139).
- Benincasa, R. (2016), ‘‘6 Leadership Styles for Every Situation’’, *OfficePro*, Vol. 76 Issue. 7, (6-6). 2/3p.
- Benne, K. D. and Sheats, P. (1948). ‘‘Functional Roles of Group Members’’,*Journal of Social Issues*, Vol.4, Issue.2, (41-49).
- Bernardin, J. H. and Russell, J. E. (1998), *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Irwin: McGraw-Hill.

- Beugré, C. D. - Acar, W. - Braun, W. (2006), "Transformational Leadership in Organizations: An Environment-Induced Model", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 Issue. 1, (52-62).
- Blake, R. & Mouton, J. (1985), *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston.
- Blanchard, K. H. (1985), *SL II, A Situational Approach to Managing People*, Blanchard Training and Development Inc.
- Bibu, N. - Petru, Ş.- Sala, D. (2009), ‘External And Internal Environment Influences On Some Competitiveness From The Western Area Of Romania’, *Megatrend Review*, Vol. 6, Issue. 2, (41-52).
- Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Birken, S. A. - Bungler, A. C. - Powell, B. J. - Turner, K. - Clary, A. S. - Klaman, S. L.- Yu, Y. - Whitaker, D. J.- Self, S. R. - Rostad, W. L.- Chatham, J. R. S. - Kirk, M. A.- Shea, C. M.- Haines, E. - Weiner, B. J.- Yu, Y. (2017), ‘Organizational Theory for Dissemination and Implementation Research’, *Implementation Science*, Vol. 12, Issue.62, (1-15).
- Bobic, M. P. and Davis, W. E. (2003), ‘A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, No. 3, (239–264).
- Bobitt, H.R. - Brienholt, R. H. - Doktor, R. H. - McNaul, J. (1974), *Organizational Behavior: Understanding and Prediction*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Bojadjev, M. - Kostovski, N. - Buldioska, K. (2015), ‘Leadership Styles in Companies From Republic Of Macedonia’, *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, Vol. 17, Issue. 3, (211-222).

- Booz A. H. (2002), ‘‘ When Everyone Agrees but Nothing Change: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia’’, *Business + Strategy Review*, <http://www.strategy-business.com> (26.03.2018).
- Bordia, R. – Kronenberg, E. – Neely, D. (2005), ‘‘Innovation’s OrgDNA’’, Booz Allen Hamilton Publications, https://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Innovations_OrgDNA.pdf, (12.07.2018).
- Bostancı, A. – Çelik, K. – Kahraman, Ü. (2017), ‘‘Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki’’, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 8, S. 2, (140-156).
- Bourini, I. F. and Bourini, F. A. R. (2016), ‘‘Using SEM-PLS And Fuzzy Logic To Determine the Influence of Uncertainty Avoidance And Accreditation Cost On Strategic İntention’’, *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, Vol.9, No. 3, (454-468).
- Bozdağlıoğlu, E.Y. (2008), ‘‘Türkiye’de İşsizliğin Özellikleri ve İşsizlikle Mücadele Politikaları’’, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 10, Sayı. 20, (45-65).
http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue20_2008/595-1630-1-PB.pdf (4.5.2018).
- Brătianu, C. and Anagnoste, S. (2011), ‘‘The Role of Transformational Leadership in Mergers and Acquisitions in Emergent Economies’’, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 2, (319-326).
- Brook, J. (2013), ‘‘Ways to Embed the Strengths Approach into the DNA of the Organization’’, *Strategic HR Review*, Vol. 12, Issue. 1, (10-15).
- Brown, T. - Williams, B. – Jolliffe, L. (2014), ‘‘Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia’’, *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, Vol. 24, Issue. 1, (35- 42).

- Brownlie, D.T. (1989), ‘‘Scanning the Internal Environment: Impossible Precept or Neglected Art?’’, *Journal of Marketing Management*, Vol.4, No.3, (300-329).
- Bryman, A. (1986), *Leadership and Organizations*, Boston, MA: Routledge & Kegan Paul.
- Buchanan, D.A. and Huczynski, A.A. (2010), *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, Pearson Education Ltd.
- Bulut, E. ve avuş, G. (2015), ‘‘Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması’’, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.5, S.2, (591-614).
- Business Evolutionist, (2004), ‘‘Four Bases of Organizational DNA’’,
https://jstrandetypepad.com/blog/2004/02/four_bases_of_o.html (13.02.2018).
- Business Psychologist, (2012), ‘‘Daniel Goleman’s 6 Leadership Styles’’,
www.psych-pcs.co.uk, (12.01.2018).
- Can, E. (2015), *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*, Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul.Capital Dergisi(2005),
<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/dnasini-koruyan-basariyi-surduruyor>, (23.04.2018).
- Certo, S. C. and Peter, J. P. (1991), *Strategic Management-Concepts and Applications*, International Edition, McGraw Hill Inc.
- Chandler, A. D. - Peter, JR. -Hagström, P. - Sölvell, Ö. (2001), *The Dynamic Firm- The Role of Techonology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University, Press Inc., NewYork.
- Chemers, M. M. (1997), *An Integrative Theory of Leadership*, 1 Edition, Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

- Chin, W. W.(1998), “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling”, Ed: G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, London.
- Choi, S. (2007), “Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Issue. 3, (243-262).
- Clark, D. R. (2010). ‘Leadership Styles’,
<http://www.nwlink.com/wdonclark/leader/leadstl.html>, (10.01.2018).
- Claudiu, C. S. - Andrei, P. - Gabriela, P. M. (2011), ‘Internal Environment Analysis Techniques, Annals Of The University Of Oradea’,*Economic Science Series*, Vol. 20 Issue 2, (731-736).
- Cope, J. - Kempster, S. - Parry, K. (2011), ‘Exploring Distributed Leadership in the Small Business Context’, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, (270–285).
- Cowley, W. H. (1928), ‘Three Distinctions In The Study Of Leaders’, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 23, Issue.2, (144-157).
- Cornish, E. (1990), ‘Issues of the ‘90s’’, *Fortune*, February 11, (136-141).
- Cox, A. - Hannif, Z. -Rowley, C. (2014), ‘Leadership Styles and Generational Effects: Examples of US Companies in Vietnam’,*The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, (1–22).
- Crank, J. P. and Giacomazzi, A. (2009), ‘A Sheriffs Office as a Learning Organization’, *Police Quarterly*, Vol. 12, Issue. 4,(351–369).
- Cremer, D. D. (2007), ‘Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior’, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37, Issue. 6, (1385–1404).

- Currall, L. - Quinteiro, P. M. -Gomes, C. -Lind, P. G. (2016), ‘‘Leadership as an Emergent Feature in Social Organizations: Insights from A Laboratory Simulation Experiment’’, *Plos One*, Vol. 11, Issue. 12.
- Cunningham, J. - Salomone, J. - Wielgus, N. (2015), ‘‘Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective’’, *International Journal of Global Business*, Vol. 8, Issue.2, (27-54).
- Çağlar, İ. (2004), ‘‘ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği’’, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, (.91-107).
- Çalış, M. ve Tokat, B. (2013), ‘‘Örgüt Yapısı Ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği’’, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 68, No. 4, (103 – 120).
- Çandır, E. (2005), *Örgütsel DNA ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelikkıran, A. (1995), ‘‘ İnsan, Çevre, Eğitim’’, *Eğitim Yönetimi*, Yıl.1 Sayı.4, (569 – 572).
- Çetin, R. B. ve Döş, İ. (2014), ‘‘Örgüt Dna'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Meb Üzerine Bir Tarama Çalışması’’, *Journal of International Social Research*, Vol. 7, Issue.31, (560-575).
- Çetin, N. (2008), ‘‘Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri’’. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23. Sayı, (74-84).
- Çetin, C. (2014), *Temel İşletmeciliğe Giriş*, 4.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Çetin, C. ve Özcan, E. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul.
- Çetin, M. ve Kınık, F. S. (2015), ‘‘An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership’’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, (519 – 527).
- Çoban, Ö.- Gümüş, M. - Hamarat, B. (2018), ‘‘Çevreci Sivil Toplum Örgütlerinin Türkiye'deki Zincir Otel İşletmelerinin Çevre Politikalarına Etkileri’’, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 17, S. 65, (17-36).
- Çokluk, Ö. - Şekercioğlu, G. - Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik : SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Çubukcu, M. (2018), ‘‘Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi’’, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 2, (175-190).
- Daft, R. L. (1997), *Management*, 4th Edition, The Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory And Practice*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Daft, R. L. (2008). *Management*, Eighth Edition. America: Thomson South-Western.
- Daft, R. L.- Murphy, J.- Willmott, H. (2010), *Organization Theory and Design*, Singapore. South-Western.
- Dahlan, M. - Auzair, Sofiah Md. - Ibrahim, Wan Madznah Wan (2007), ‘‘Tight Budgetary Control, Business Strategy, External Environment And Firm Performance’’, *Malaysian Accounting Review*, Vol. 6 Issue 2, (81-97).
- Dalay, İ. (2013), ‘‘Modern Teoriler’’, <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/modern-teoriler.html>, (23.08.2018).

- Dansereau, F. – Seitz, S. R.- Chiu, Chia-Y. – Shaughnessy, B. - Yammarino, F. J. (2013),”What Makes Leadership, Leadership? Using Self-Expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, Issue. 6, (798–821).
- Darcy, C. – Hill, J. - McCabe, Tj.- McGovern, P. (2014), “A Consideration Of Organisational Sustainability İn The SME Context: A Resource-Based View And Composite Model", *European Journal Of Training And Development*, Vol. 38 Issue. 5, (398-414)
- Day, D. V. and Antonakis J. (2012), *Chapter 1: Leadership: Past, Present, Future, The Nature of Leadership*, Sage Publications, 2nd Edition, USA.
- Değerli, M. A. (2018), *Üniversite Öğrencilerinin Çevresel Risk Algısı Ve Çevresel Tutumlarının Belirlenmesi*, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dehoff, K. – Jaruzelski, B.- Kronenberg, E. (2018), “Innovation’s OrgDNA”, <https://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/InnovationsOrgDNA.pdf>, (11.06.2018).
- Delić, A. - Kozarević, E. - Alić, M. (2017), “Impact Of Leadership Style On Bank Profitability: Case Study Of A Bank In Bosnia And Herzegovina”, *Journal of Contemporary Management Issues, Management*, Vol. 22, No. 2, (65-77).
- Demir, S. (2009), “Özel ve Kamu Hastanelerinin Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması”, , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Demirekin, H. (2001), *Isparta İlinde Çevre Sorunlarına Duyarlılık Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Isparta.

- Den Hartog, D.N. and Verburg, R.M. (2004), ‘High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness’, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1, (55-78).
- Derue, S. – Nahrgang, J. D.- Wellman, N. – Humphrey, S. E. (2011), ‘Trait And Behavioral Theories Of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity’, *Personnel Psychology*, Vol. 64, Issue.1, (7–52).
- Dess, G. G.- Limpkin, G. T.- Taylor, M.L. (2010), *Strategic Management: : Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin.
- De Vries, R. E. (2008), ‘What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-Interpersonal Personality’, *Leadership*, Vol.4, Issue. 4, (403-417).
- Dilts, R. B. (1996). *Visionary Leadership Skills*, Meta Publications, California.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, 7.Baskı. İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1997), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, 3. Basım, İstanbul.
- Dinçer, Y. ve Kankaya, S. (2010), ‘DNA Hasarının Belirlenmesinde Comet Assay’, *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, Vol. 30, Issue. 4, (1365-1373).
- Ding, X. – Li, Q. – Zhang, H. – Sheng, Z. – Wang, Z. (2017), ‘Linking Transformational Leadership and Work Outcomes in Temporary Organizations: A Social Identity Approach’, *International Journal of Project Management*, Vol.35, Issue.4, (543-556).

- DiStefano, D. (2016), ‘‘Organizational DNA for Strategic Innovation’’, *Leadership, Total Rewards*, November 13, <https://www.exudeinc.com/blog/organizational-dna-for-strategic-innovation/>, (5.8.2018).
- Dobni, C. B. (2008). "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, Issue. 2, (43-50).
- Dobson, P. and Starkey, K. (2002), *The Strategic Management Blueprint*, Blackwell Publishers Ltd, Great Britain.
- Doğan İpekçil, Ö. - Marangoz, M. - Topoyan, M. (2003), ‘‘İşletmelerin İ ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 2, (114-139).
- Doğan, S. (2016), *ağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik – Dnşmc Liderlik – İşlemci Liderlik*, Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama, <https://www.researchgate.net/publication/298722855>, (97-141).
- Dubrin A. J. (2001), *Leadership: Research Findings, Practice, Skills*, 3rd. Edition, Boston, MA, Houghton Mifflin
- Duncan, R. B. (1972), ‘‘Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 17, No.3, (313-327).
- Duong, M- Q. (2016), ‘‘The Effects of Demographic Internal and External University Environment Factors on Faculty Job Satisfaction in Vietnam’’, *Journal of Educational Issues*, Vol.2, No.2, (113- 130).
- Dussault, M. and Frenette, E. (2015), ‘‘Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace’’, *Psychological Reports*, Vol. 117, Issue 3, (724-733).
- Eisenbeiss, S. A. (2012), ‘‘Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach’’, *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, Issue.5, (791–808).

- El Toufaily, B. (2018), ‘‘The Influence of Subjective Factors on the Development of the Transformational Style of Leadership’’, *Review of International Comparative Management*, Vol.19, Issue. 2, (124- 135).
- Emery, F. and Trist, E. (1971), *Socio-Technical Systems. F. Emery (Editör), Systems Thinking*, Australia: Penguin.
- Ertürk, M. (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü.İ.İ.E Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi-1.
- Erdoğan, Y. E. (2010), *Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006), *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen, H. (2009), ‘‘ Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki’’, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 1, (203–214).
- Estupinian, J. – Neilson, G.- Sethi, B. (2015), *Org DNA: The key to Unlocking Your Company's Potential*, December, <https://www.strategyand.pwc.com/reports/orgdna-profiler-graphic> ,(12.03.2018).

- Evans, M. G. (1970), "The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol:5, Issue: 3, (277-298).
- Fahey, L. and King, W. R. (1977), "Environmental Scanning for Corporate Planning", *Business Horizons*, Vol. 20, Issue. 4, (61-71).
- Fahey, L. and Narayanan, V.K. (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, Minnesota.
- Fairholm, G.W. (1998), *Perspectives on leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Westport, CT: Quorum Books.
- Farrell, A. M. (2010), "Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009)". *Journal of Business Research*, 63(3), (324-327).
- Feffer, M. (2017), "8 Tips For Creating A Learning Culture: How To Make Learning and Growth A Part Of Your Organizational DNA.", *HR Magazine*, August, Vol. 62, Issue. 6, (50-54).
- Ferguson, E. D. (2011), "What Adlerians Consider Important for Communication and Decision-Making in the Workplace: Mutual Respect and Democratic Leadership Style", *Journal of Individual Psychology*, Vol. 67 Issue. 4, (432-437).
- Flood, P. C.- Dromgoole, T. - Carroll, S. - Gorman, L. (2000), *Managing Strategy Implementation*, Blackwell Publishers, Inc., USA.
- Fiaz, M. - Su, Qin-I.- Amir-Saqib, A. (2017), "Leadership Styles And Employees' Motivation: Perspective From An Emerging Economy", *The Journal of Developing Areas*, Vol. 51, No. 4, (144-156).
- Field, R. H. and Andrews, J.P. (1998), "Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 11, (251-261).

- Fitzsimons, D.- Turnbull James, K.- Denyer, D. (2011), ‘‘Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership’’, *International Journal of ManagementReviews*, Vol.13, Issue.3,(313-328).
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), ‘‘ Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error’’,*Journal Of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, (39-50).
- Francis, U. C. (2017),‘‘ Transformational And Transactional Leadership Styles Among Leaders Of Administrative Ministries in Lagos, Nigeria’’, *IFE Psychologia* , Vol. 25 Issue 2, (151-164).
- Friedman, N. (2006),
https://nancyfriedman.typepad.com/away_with_words%20/2006/07/whats_in_your_g.html , (13.08.2018).
- Galloway, L. – Isla, K. – Katherine, S. (2015), ‘‘ Entrepreneurship, Leadership, and the Value of Feminist Approaches to Understanding Them, *Journal of Small Business Management*, Vol.53, Issue.3, (683–692).
- Galvin, B. M.- Balkundi, P. - Waldman, D. A.(2010), ‘‘Spreading The Word: The Role Of Surrogates in Charismatic Leadership Processes’’, *Academy of Management Review*, Vol. 35, Issue. 3, (477-494).
- Gagnon, S. - Vough, H. C. – Nickerson, R. (2012), ‘‘Learning to Lead, Unscripted: Developing Affiliative Leadership Through Improvisational Theatre’’, *Human Resource Development Review*, Vol.11, Issue.3, (299–325).
- Ganly, T. (2017), ‘‘A Journey of Learning: Reflecting on Two Lenses of Leadership Development’’, *AISHE-J: The All Ireland Journal of Teaching & Learning in Higher Education*, Vol. 9, No. 2, (3031-30313).
- Gastil, J. (1994), ‘‘ A Definition and Illustration of Democratic Leadership’’, *Human Relations*, Vol. 47, No.8, (953-975).

- George, J. M. and Jones, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Ghosh, D. - Willinger, G. L. - Ghosh, S. (2009), "A firm's External Environment and the Hiring of a Non-Standard Workforce: Implications for Organisations", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, Issue. 4, (433-453).
- Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M. – Donnelly, J. H. – (1979), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Business Publications, Third Edition.
- Glueck, W.F. (1980), *Business Policy And Strategic Management*, McGraw-Hill.
- Gokus, O. (2015), "The Moderating Roles Of Company Structure And External Environment On Market Orientation And Business Strategy Types", *International Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 19, No.3, (189-208).
- Goleman, D. (2000), "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, (77-91). <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>, (14.11.2018).
- Goleman, D. - Boyatzis, R. - McKee, A. (2002), *Yeni Liderler* (Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2006), "The Socially Intelligent Leader", *Educational Leadership*, Vol. 64, No.1, (76-81).
- Goleman, D. (2014), "Emotional Intelligence", <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-use-the-pace-setting-leadership-style-sparingly-2/>, February 20, (15.01.2018).
- Goleman, D. (2018), "Leadership Styles", <https://www.bfwh.nhs.uk/onehr/wp-content/uploads/2016/02/Leadership-Styles-V1.pdf>, 21.02.2018).

- Gong, Y. – Huang, J-C. Farh, J-L. (2009), “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, (765- 778).
- Gouveia, V. V.- Milfont, T. L.- Gouveia, R. S.- Neto, J. R. - Galvão, L. (2012), “Brazilian-Portuguese Empathy Quotient: Evidences Of Its Construct Validity And Reliability”, *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), (777-782).
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005), “ Organizational Dna for Strategic Innovation”, *California Management Review*, Vol. 47, Issue. 3, (47-76).
- Görker, N. ve Erdil, O. (2018), “İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 19, S. 2, (115-129).
- Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis- Concepts, Techniques, Applications-* Fourth Edition, Blackwell Publishers Inc. ,USA.
- Green, D. O’N. (2018), “Integrating Equity, Diversity, and Inclusion into the DNA of Public Universities: Reflections of a Chief Diversity Officer’’, *Diversity in Higher Education*, V. 20,(185-199).
- Gupta,O. K. and Kini, R.B. (1995), “Is Price-Quantity Discount Dead in a Just-in-Time Environment?”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vo. 15, Issue. 9, (261-270).
- Gülşen, C. ve Demir, M. (2017), “İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çoklu Zekâ Alanları ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 19, S.2, (275-295).
- Gündüz, H. B. - Beşoluk, - Önder, İ. (2011). “From the Complex System Leadership Perspective: DNA Leadership.” *International Journal of Human Sciences*, Vol. 8, No.1, (520-544).
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Baskı, Nobel Yayın.

- Haas, B. (2017), ‘Haas Research on Leadership: An Introduction’, *California Management Review*, Vol. 60, Issue. 1, (5–7).
- Haile, A. (2017), ‘Leadership Styles at Haramaya University and Implications for Corporate Success’, *East African Journal of Sciences*, Vol. 1, Issue. 1,(51-58).
- Hair Jr, J. F. - Hult, G. T. M.- Ringle, C.- Sarstedt, M. (2016), *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Sage Publications.
- Halepota, H. A. (2005), ‘Motivational Theories and Their Application in Construction’, *Cost Engineering*, Vol. 47, Issue 3, (14-18).
- Halmaghi, E.E. – Iancu, D. – Băcilă, M.L. (2017), ‘The Organization's Internal Environment And Its Importance in The Organization's Development’, *International Conference Knowledge-Based Organization*, Vol.23, Issue.1, (378-381).
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1980) ‘Strategic Intent’, *The McKinsey Quarterly*, (59-77).
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen Stratejiler*, (Çev. Zülfü Dicleli), İnkilap Kitabevi, Ankara.
- Hamilton, B.A. (2005), ‘Organizational DNA’, www.boozallen.com , (11.03.2018).
- Hamşioğlu, A.B. (2017), ‘Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Antalya İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama’, *Journal Of Current Researches On Business And Economics*, Vol.7, Issue.2, (1-16).
- Hannan, M. and Freeman, J. (1995), ‘The Population Ecology of Organizations’, *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, (929-964).
- Harvard Business Review (1999), *Belirsizliği Yönetmek*, (Çev. Gündüz Bulut), Mess Yayınları.

- Hatiboğlu, Z. (1995), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., 1.Baskı, İstanbul.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (2011), *Organizational Behavior*, 13th Edition, Cengage Learning, USA.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988), *Management Of Organizational Behavior*, 5th Edition, Prentice Hall International, London, Englewood Cliffs.
- Hill, C. W.L. and Jones, G. R. (1989), *Strategic Management Theory An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Highhouse, S. (2011), “The Influence of Douglas McGregor”, *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 49, Issue 2, (105-107).
- Hitt, M. A.- Ireland, R.D. - Hoskisson, R.E. (1999), *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*, Third Edition, South-Western Collage Publishing, Cincinnati Ohio.
- Hitt, M. A.- Miller, C. C. - Collela, A. (2011), *Organizational Behavior*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Ho, J.C. and Lee, C. (2008), “The DNA of Industrial Competitors”, *Research-Technology Management*, Vol. 51, Issue. 4, (17-20).
- Hofstede, G. (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holland, P. J. – Hecker, R. – Steen, J. (2002), “Human Resource Strategies and Organisational Structures for Managing Gold-Collar Workers”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Issue.2/3/4, (72-80).
- Houlden, B.(1996), *Understanding Company Strategy –An Introduction to Analysis and Implementation-*, Second Edition, Blackwell Publishers Ltd., USA.

- House, R.J. (1971), “ A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness’’, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, Issue. 3, (321-338).
- Hornáčková, V.– Hálová, K. – Nechanická, V. (2015), “Analysis of Democratic Leadership Style of Nursery schools/Kindergartens’’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 171, (717 – 723).
- Horgan, D. D. and Simeon, R.J. (1990), “Mentoring And Participation: An Application Of The Vroom-Yetton Model’’, *Journal of Business and Psychology*, Vol.5, Issue.1, (63-84).
- Horn, D. - Mathis, C. J. - Robinson, S. L.- Randle, N. (2015), “Is Charismatic Leadership Effective When Workers Are Pressured To Be Good Citizens?’’, *The Journal of Psychology*, Vol, 149, Issue, 8, (751–774).
- Honold, L. and Silverman, R. J. (2002), *Organizational DNA; Diagnosing Your Organization for Increased Effectiveness*, Davies -Black Publishing Palo Alto, California.
- Hovivyan, L.H. (2006), *Organizational Dna: Diagnosing The Health of Organizations in Armenia*, American University Of Armenia, Master’s Essay, Armenia.
- Howard, H. (1984), “ Organization Theory and Its Application to Research in Librarianship’’, *Library Trends*, Vol.32, No.4, (477-493).
- Hughes, T. G. (2005), *Identification of Leadership Style of Enrolment Management Professionals in Post-Secondary Institutions in the Southern United States*, PhD Dissertation, Texas Tech. University.
- Hüccetoğulları, Z. Ö. (2018), *Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesinin Farklı Birimlerinde Örgütsel Yapı Boyutlarının İncelenmesi*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Irgens, O. M. (1995), "Situational Leadership: A Modification Hersey and Blanchard's Model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, Issue. 2, (36-39).
- Ispas, A. (2012), "The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry – a Dual Approach", *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, Vol. 13, Issue. 2, (294-304).
- Işık, N. (2014), *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ivančić, V. - Mencer, I. - Jelenc, L. - Dulčić, Ž.(2017), "Strategy Implementation – External Environment Alignment", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 22, Special Issue, (51-67).
- Ivanchevich, J.M. – Donally, J.H. – Gibson, J.M. (1983), *Managing for Performance*, Business Publications, New York.
- Ivanov, S. - Belhassan, M. - Mahone, C. E. (2018), "Why Great Leadership Principles Remain Largely Irrelevant To Modern Enterprises: A Special Case Study Of A Small Moroccan Company", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol.10, No. 3. (95-100).
- İçerli, L. (2009), *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- İnceer, H. ve Beyazoğlu, O. (2000), "Bakır Klorür'ün *Vicia Hirsuta* (L.) S.F. Gray Kök Ucu Hücreleri Üzerine Sitogenetik Etkileri", *Turkish Journal of Biology*, Vol.24, Issue. 3, (553-560).
- Jackson, S. (1997), "Does Organizational Culture Affect Out-Patient DNA Rates?", *Health Manpower Management*, Vol. 23, Issue.6, (233-236).

- Jamal, J. and Abu Bakar, H. (2017), “The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis: A Malaysian Example”, *International Journal of Business Communication*, Vol. 54, Issue.4, (369–393).
- Jibon, K. S. and Keshorjit, S.(2013), “Characteristics Of Laissez-Faire Leadership Style: A Case Study”, *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 4, Issue. 3, (29-31).
- Jogaratnam, G. (2005),”Management Style and Environmental Scanning in the Search for Business Opportunities and Challenges”,*International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, Vol.6, Issue.1, (53 – 71).
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Fifth Edition, Prentice Hall Europe.
- Jones, G. and George, J. M. (2007), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5 th Edition, Prentice Hall.
- Jones, G. (2010), *Organizational Theory, Design and Change*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Jones, S.S. - Jones, O.S.- Winchester, N.- Grint, K.(2016), “Putting the Discourse to Work: On Outlining a Praxis of Democratic Leadership Development”, *Management Learning*, Vol. 47, Issue.4, (1-39).
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, (755–768).
- Kaipa P. and Milua, T. (2005). “Mapping the Organizational DNA: A Living System Approach to Organization Transformation”, www.prasadkaipa.com/blog, (1.06.2018).

- Kaipa, P. and Milus, T. (2006), "Mapping the Organizational DNA: A System Approach to Mergers & Acquisitions Part 2", http://www.prasadkaipa.com/case_studies/mapping_dna_part2.php, (5.06.2018).
- Kalaycı, Ş. (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kandampully, J. ve Suhartanto, D. (2000), "Customer Loyalty in the Hotel Industry: the Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 Issue: 6, (346-351).
- Kandemir, H. (2016), "Ulusal Kültürün İş Tatminine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisini Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi İle Ölçülmesi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl. 4, Sayı. 32, (310-326).
- Kaplan, R.S. (2005), "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 3, (41-46).
- Kaplan, M. (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karell, D. (2018), "4 Types of Organizational Structures", <https://online.pointpark.edu/business/types-of-organizational-structures/>, (2.5.2018).
- Karkucak, M. (2016), "Kromozom Anomalileri ve Fertilite Problemleri", *Androloji Bülteni*, C.18, S. 64, (33-39).
- Karp, T. (2006) "Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership", *Journal of Change Management*, Vol. 6, Issue.1, (3-20).
- Kasapoğlu, E. (2014), "Leadership Styles in Architectural Design Offices in Turkey", *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 140, Issue. 2, (1-9).

- Keçecioğlu, T. (2003), *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2008), “Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S. 2, (179-207).
- Keçecioğlu, T. ve Çiçek, A. (2012), “Örgüt DNA’sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek)”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. XXXIII, S. II, (295-308).
- Kesting, P. - Ulhøi, J.P. – Song, J.- Lynda-Niu, H. (2015), “The Impact of Leadership Styles on Innovation Management - a Review and a Synthesis”, *Journal of Innovation Management*, Vol.3, Issue. 4,(22-41).
- Kew, J. and Stredwick J. (2005), *Business Environment, Managing in a Strategic Context*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London: (1-5).
- Khachian, A.- Pazargadie, M.- Manoochehri, H. – Akbarzadeh- Baghban, A (2013), “The Role of the Organizational Internal Environment in the Establishment of Change Management in Nursing and Midwifery Schools, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.93, (308 – 316).
- Khan, M. S. - Khan, I. - Quresh, Q. A. (2015), “The Styles of Leadership: A Critical Review”, *Public Policy and Administration Research*, Vol.5, No.3,(87-92).
- Khorasgani, A. E. – Nosouhi, A. – Bahrami, M. (2015), “A Comparative Study Of Organizational DNA in Private Companies in Terms Of Tax Evasion Based On Honald And Silverman’s Model”, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, (Online), www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/04/jls.htm , Vol. 5, Issue.4, (1391-1400).
- Khumalo, S. S. (2015), “The Implications of System 4 Approach on School Leadership Practices”, *International Education Studies*, Vol. 8, No. 7, (38-43).

- Kıngır, S. ve Şahin, M.(2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Nobel Yayın, Ankara.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991), “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, Vol.5, Issue.2, (48-60).
- Kloviene, L. and Gimzauskiene, E. (2009), “Performance Measurement System Changes According To Organization's External And Internal Environment”, *Economics & Management*, Vol. 14, (70-77).
- Klug, W.S. and Cummings, M.R. (2003), *Genetik Kavramlar*, (Çeviri Editörü: Cihan Öner), 6.Baskı, Palme Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2015), *İşletme yöneticiliği*, 16. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Konak, N. (2010), “Çevre Sosyolojisi: Kavramsal ve Teorik Gelişmeler”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 24, (271-283).
- Koontz, H. - O'Donnell, C. - Wehrich, H. (1984), *Management*, Eighth Edition, McGraw-Hill Series in Management.
- Kopelman, R. E. - Prottas, D. J. – Davis, A. L. (2008), “Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure”, *Journal Of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 2 , (255-271).
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kourteli, L. (2005), “Scanning the Business External Environment for Information: Evidence from Greece”, *Information Research: An International Electronic Journal*, Vol. 11, No.1.

Kransdorff, A. (2017), *Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-Making, E-Book*,

<https://www.taylorfrancis.com/books/9781351948593>, (10.10.2018).

Kurt, S. ve Yiğit, V. (2017), “Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.28, (107-131).

Landy, F. J. and Conte, J. M. (2010), *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc, USA.

Larentis, F. - Antonello, C. S.- Slongo, L. A. (2018), “Organizational Culture and Relationship Marketing: An Interorganizational Perspective”, *Review of Business Management*, Vol. 20, No. 1, (37-56).

Larsson, J. – Vinberg, S.- Wiklund, H. (2007), “Leadership, Quality and Health: Using McGregor's X and Y Theory for Analyzing Values in Relation to Methodologies and Outcomes”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18 Issue. 10, (1147-1168).

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1969), *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lawter, L. – Kopelman, R. E. – Prottas, D. J. (2015), “McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis”, *Journal Of Managerial Issues*, Vol.27, No. 1 – 4, (84-101).

Leftwich, P. (2001), “Transformational Leadership at the Department Chair Level in North Carolina Community Colleges”, PhD dissertation, North Carolina State University.

- Li, N. – Boulding, W. – Staelin, R. (2010), “General Alliance Experience, Uncertainty and Marketing Alliance Governance Mode Choice”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, (141-158).
- Limsila, K. and Ogunlana, S. O. (2008), “Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15, No. 2, (164-184).
- Lloyd, L. B. (1984), *Strategic Management-Planning and Implementation Concepts and Cases*, Harper&Row Publishers Inc., New York.
- Lok, P. and Crawford, J. (2004), “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison”, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4, (321- 338).
- Lopez, E. S. and Ensari, N. (2014), “The Effects of Leadership Style, Organizational Outcome and Gender on Attributional Bias Toward Leaders”, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, Issue. 2, (19-37).
- Luecke, R. (2008), *Strateji*, (Çev: Turan Parlak), Harvard Business School Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luffman, G. - Lea, E. - Sanderson, S. - Kenny, B. (1996), *Strategic Management An Analytical Introduction*, 3rd Edition, Blackwell Publishing Ltd.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2010), *Leadership: Theory, Application & Skill Development*, 4th Edition, Cengage Learning, USA.
- Mabey, C. (2013), “Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, (359–380).
- McCarthy, I.P. – Lawrence, T.B. – Wixted, B. – Gordon, B.R. (2010), A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity.” *The Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 4, (604–626).

- McKelvey, B. and Kilmann, R. H. (1975), "Organization Design: A Participative Multivariate Approach", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, Issue.1, (24-36).
- Magdum, A. S (2015), "A Study On Revisiting Of Marketing Strategies For Self Help Group in The Resilient Of Business Environment", *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 6, Issue. 12, (89-91).
- Maier, V. and Zenovia, C. P. (2012), "The Impact Of Internal And External Environment Upon The Competitiveness Of Firms", *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Issue. 4, (20-23).
- Martin, J. and Fellenz, M.(2010), *Organizational Behaviour and Management*, 4th Ed., KY: South - Western Educational Publishing.
- Maseko, B. M. and Proches, C. N. G. (2013) "Leadership Styles Deployed by Women Project Managers", *Gender & Behaviour*, Vol. 11, Issue 2, (5663-5672).
- Masi, R. J. and Cooke, R. A. (2000), "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowerment Norms, and Organizational Productivity", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.8, Issue.1, (16-47).
- Mason, R.B. (2007), "The External Environment's Effect on Management and Strategy: A Complexity Theory Approach", *Management Decision*, Vol. 45, No.1, (10-28).
- Mathieu, C. and Babiak, P. (2015), "Tell Me Who You Are, I'll Tell You How You Lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the Role of Corporate Psychopathy on Employee Attitudes", *Personality and Individual Differences*, Vol. 87, (8-12).
- Maxwell, J. C. (2011), *Liderlik 101*, (Çev. Nelda Bayraktar), Arıtan Yayınevi, İstanbul.

- Meyerson, B. (2016), ‘Embedding Innovation in Corporate DNA’, *Research-Technology Management*, Vol. 59, Issue.6, (30-35).
- Miftari, V. (2018), “Transformational Leadership Communication in Developing Countries’ Business Environment”, *Journal of History Culture and Art Research*, Vol.:7, No. 2, (259-264).
- Miles, R.H. (1980), *Macro Organizational Behavior*, Scott, Foreman and Company.
- Miller, A. and Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*, Second Edition, The McGraw- Hill Companies, Inc.
- Miller, R. L. - Butler, J. - Cosentino, C. J. (2004), “Followership Effectiveness: An Extension Of Fiedler's Contingency Model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Issue. 4, (362-368).
- Miles, R.E and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill.
- Min, D. A. and Lee, J. (2017), “Morphological Analysis of Cultural DNA, A Short Exploratory Essay on the Term ‘Cultural DNA’ from the Perspectives of Physical and Virtual Architecture”,
<https://www.researchgate.net/publication/309316661> , (11.03.2018).
- Mishra, M. - Garg, K. - Wadhawan, C. (2015), “Analyzing Leadership Style Of Managers Through Blake And Mouton’s Managerial Grid”, *I J A B E R*, Vol. 13, No. 3, (1319-1332),(<https://docplayer.net/53809344-Analyzing-leadership-style-of-managers-through-blake-and-mouton-s-managerial-grid.html> , 11.01.2018).
- Morden, T. (1993), *Business Strategy and Planning: Text and Cases*, McGraw-Hill Book Company.
- Morgan, G. (1997), *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Moyen, Y. (2004). "The Corporate DNA: Decoding the Genetic Material - Why Companies Are What They Are?" , *The Innovation Circle*, (1-9).
- Mucuk, İ. (2008), *Modern İşletmecilik*, 16. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mukherjee, S. (2012), "Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 10, No. 2, (76-87).
- Mullins, L. J. (1989), *Management and Organisational Behaviour*, Great Britain: Pitman Publishing.
- Muraina, M. B. and Olanrewaju, M. K. (2016), "The Impact of Principal Leadership Styles on Instructional Supervision of Secondary Schools in Oyo North Senatorial District, Oyo State, Nigeria", *E-International Journal of Educational Research*, Vol.7, Issue. 2, (76-90).
- Nafei, W. (2015), "The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt", *International Business Research*, Vol. 8, No. 1, (117-131).
- Nagendra, A. and Farooqui, S. (2016), "Role Of Leadership Style On Organizational Performance", *International Journal Of Research In Commerce & Management*, Vol.7, Issue. 4, (65-67).
- Nakayama, M. and Sutcliffe, N.G. (2006), "Leadership Styles and Information Systems, https://www.researchgate.net/publication/319097271_Leadership_Style_s_and_Information_Systems , (1-9).
- Naktiyok, A. (2000), "Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.14, S. 1. (201-216).
- Nanjundeswaraswamy, T. S. and Swamy, D. R. (2014), "Leadership Styles", *Advances in Management*, Vol. 7, Issue.1, (57-62).

- Naveed, A. – Usman, A. – Bushra, F. (2011), ‘Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)’’, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 16, (301-305).
- Neese, B. (2014), ‘6 Leadership Styles in Business’’, Issue. 15, February, <https://online.seu.edu/6-leadership-styles-in-business/> , (11.01.2018).
- Neilson, G. – Pasternack, B. A. – Mendes, D. (2003) ‘The Four Bases Of Organizational DNA’’, <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>, *Strategy + Business Magazine* Issue.33, (1–10), Winter. (16.02.2018).
- Neilson, Gary L. – Pasternack, B. A. – Mendes, D. (2004), ‘The 7 Types of Organizational DNA’’, <https://www.strategy-business.com>, Issue. 35, Summer, (18.02.2018).
- Neilson, G. L. – Pasternack, B.A. – Nuys, K.E.V.(2005), ‘The Passive Aggressive Organization’’, *Harvard Business Review*, <https://nursing.unc.edu/files/2015/03/The-Passive-Aggressive-Organization-2015.pdf> ,October, (1-12), (01.03.2018).
- Nejad, T.A.- Behbodi, M.R.- Ravanfar, M.M. (2015), ‘Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey’’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 5, (43-55).
- Němečková, I. (2017), ‘The Role of Benefits in Employee Motivation and Retention in the Financial Sector of the Czech Republic’’, *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, Vol.30, Issue.1, (694-704).
- Ndubueze, K. I. and Akanni, A. A (2015), ‘Leadership Style and Organisational Citizenship Behaviour among Employees of Private Companies in Abia State, Nigeria’’, *IFE Psycholog IA*, Vol. 23, Issue. 2, (139-144).

- Nging, T. K. and Yazdanifard, R. (2015), “The General Review of How Different Leadership Styles Cause the Transformational Change Efforts to Be Successful”, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 2, No. 9, (1130-1140).
- Nisbett, M. and Walmsley, B. (2016), “The Romanticization of Charismatic Leadership in the Arts”, *The Journal Of Arts Management, Law And Society*, Vol. 46, No.1, (2-12).
- Northouse, P.G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd Edition, Sage Publications Inc, California.
- Nwibere, B. M. (2013), “The Influence Of Corporate Culture On Managerial Leadership Style: The Nigerian Experience”, *International Journal Of Business And Public Administration*, Vol. 10, No. 2, (166-187).
- Ojokuku, R. M . - Odetayo T. A . - Sajuyigbe A. S. (2012), “ Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks”, *American Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 4,(202-207).
- Okeyo, W. O. (2014), “The Influence of Business Environmental Dynamism, Complexity and Munificence on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya”, *International Journal of Business and Social Research*, Vol.4, No.8, (59-73).
- Okoji, O. O. (2015), “Relationship between School Principals Leadership Styles and Teachers Job Performance in Ondo State, Nigeria”, *IFE Psychologia*, Vol.23, Issue.2, (133-138).
- Okumuş, F. - Koyuncu, M. - Günlü, E. (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Okursoy, A. ve Turan, A. H. (2014), “Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1), (65-78).
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2007), “Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success?”, *Strategic Change*, Vol.16, Issue. 1/2, (11-22).
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005), ‘‘ REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma’’, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 12, S. 2, (91-103).
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2012), “ Yeni Bir Metafor: Kurum Dna’sı’’, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C. 4, No. 1, (203- 212).
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri’’, *KMU İİBF Dergisi*, C.11 S.16, (53-82).
- Özer, M.A. (2013), *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özer, M.A. (2015), “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler’’, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl. 7, Sayı. 14, (70-84).
- Öztürk, C. (2016), “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları’’, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C. 5, S. 8, (3085-3085).
- Öztürk, Z. ve Arslan, Ü. (2016), “Hastane Personelinin Durumsallık Yaklaşımına Göre Organizasyonel Konumlandırma Algısı: Bir Devlet Hastanesi Örneği’’, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.1, (128-152).

- Paksoy, M. (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Parker, C.P. (1999), “The Impact of Leader’s Implicit Theories of Employee Participation on Tests of the Vroom – Yetton Model”, *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol. 14, (45-62).
- Parkinson, S. C. and Djilali, N. (2015), “Long-Term Energy Planning with Uncertain Environmental Performance Metrics ‘’, *Applied Energy*, Vol. 147, (402–412).
- Pearce, J. A. II and Robinson, R. B. Jr. (2015), *Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, (Çeviri Editörü: Prof. Dr. Mehmet Borca), 12.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Peart, R. (2001), “External factors influencing the environmental performance of South African firms’’, *South African Journal of Science*, Vol. 97, Issue. 1/2, (2-9).
- Pekdemir, N. (2000), *Genetik Devrim*, Su Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Peterson, R. A. and Kim, Y. (2013), “On The Relationship Between Coefficient Alpha and Composite Reliability’’, *Journal of Applied Psychology*, 98(1), (194-198).
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (2016), *The Environment and The Organization*, <https://www.unf.edu/~djaffee/Org%20Theory/chap9.pdf>, (26.10.2018).
- Pienaar, H. - Russell,- M. R.- Roets, Y. - Kriel, H. - Grimbeek, E. (1999), “Organisational Transformation at an Academic Information Service’’, *Library Management*, Vol. 20, Issue. 5, (266-273).
- Polonsky, M. J. - Suchard, H. T. - Scott, D. R. (1999), “The Incorporation of an Interactive External Environment: An Extended Model of Marketing Relationships’’, *Journal Of Strategic Marketing*, Vol. 7, Issue. 1, (41–55).

- Polston-Murdoch, L. (2013). "An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment and Gender", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 6, Issue.1, (13-44).
- Popa, R. I. (2012), "An Experimental Perspective Over Personality and Leadership Styles Inside Romanian Organizations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 33, (488 – 492).
- Popper, M. – Mayselless, O. – Castelnovo, O. (2000), "Transformational Leadership And Attachment", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue. 2, (267–289).
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Simon and Schuster Adult Publishing Group.
- Porter, M. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January, (78-93).
- Potocki, K.A. and Brocato, R.C. (1995), "A System of Management for Organizational Improvement", *Johns Hopkins Apl Technical Digest*, Volume 16, Number 4, (402-412).
- Pride, W. M. – Hughes, R. J. – Kapoor, J.R. (2012), *Introduction to Business*, Australia : South-Western/Cengage Learning 11th edition.
- Raelin, J.A. (2012), "Dialogue and Deliberation as Expressions of Democratic Leadership in Participatory Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, No. 1, (7-23).
- Ramchunder, Y. and Martins, N. (2014), "The Role Of Self-Efficacy, Emotional Intelligence And Leadership Style As Attributes Of Leadership Effectiveness", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.40, Issue.1, (1-11), <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v40n1/11.pdf> , (23.01.2018).
- Ray, S. and Ray, I. A. (2012), "Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception With Reference To India's Freedom Movement", *Afro Asian Journal of Social Sciences*, Vol. 3, No. 3.1, (1-26).

- Reardon, K. K.- Reardon, K. J. - Rowe, A. J. (1998), “Leadership Styles For The Five Stages Of Radical Change”, *Acquisition Review Quarterly*, (129-146).
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1024285.pdf> , (26.01.2018).
- Reber, G.- Auer-Rizzi, W. - Malý, M. (2004) , “The Behaviour of Managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making”, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 9, Issue. 4, (411-429).
- Reddin, W. J. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Reichheld, F. F. (2001), *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business Review Press.
- Reitz, H. J. (1977), *Behavior in Organizations*, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Reynolds, F. D. and Rentz, J. O. (1981), “Cohort Analysis: An Aid to Strategic Planning”, *Journal of Marketing*, Vol. 45, No.3, (62-70).
- Ricard, L. M. - Klijn, E. H. –Lewis, J. M. - Ysa, T. (2017), “Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona”, *Public Management Review*, Vol. 19, No. 2, (134–156).
- Risberg, A. and Söderberg, A.M. (2008), “Translating a Management Concept: Diversity Management in Denmark”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 23, No. 6, (426-441).
- Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Robbins, S. P. (1997), *Organizational Behavior*, 7th edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Limited, England.
- Roberts, K. (2009), “From Outgrown and Overmanaged to Resilient Organizations”, *Felicitier*, Vol. 55, Issue.2, (37-38).
- Robson, W. (1997), *Strategic Management and Information Systems*, Second Edition, Pitman Publishing Ltd.
- Ryan, J. C. and Tipu, S. A.A. (2013), “Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-Factor Full Range Leadership Model”, *Journal of Business Research*, Vol.66, Issue.10, (2116-2129).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003), *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Samanta, I. and Lamprakis, A. (2018), “Modern Leadership Types And Outcomes: The Case Of Greek Public Sector”, *Management*, Vol. 23, No.1, (173-191).
- Sanchez, G. (2013), *PLS Path Modeling with R. Berkeley: Trowchez Editions*.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi. Ankara.
- Sarioğlu-Uğur, S. ve Uğur, U. (2014), “Yöneticilik Ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, (122-136).
- Saxena, A. - Desanghere, L. – Stobart, K. - Walker, K. (2017), “Goleman’s Leadership Styles at Different Hierarchical Levels in Medical Education”, *BMC Medical Education*, Vol.17, Issue. 1, (1-9).
- Schriesheim, C.A. – Castro, S.L.- Zhou, X. – DeChurch, L.A. (2006), “An Investigation of Path-Goal and Transformational Leadership Theory Predictions at the Individual Level of Analysis”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, (21-38).
- Sertoğlu, R. (2010), *Stratejik Liderlik*, İstanbul: Etap Yayınevi.

- Serinkan, C. (1997), “İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler”,
Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, S. 28, (38-50).
- Sevinç, L. (2006), *EILEAD Duygusal Zekâya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı*, Assessment Systems Yayınları, İstanbul.
- Sexton, A.(2017), “Harvard Leadership Styles: Six Leadership Strategies”,
<https://www.corporatetraining.ie/harvard-leadership-styles/> , (10.01.2018).
- Shahzad, A. I. - Farrukh, M.- Ahmed, N. O. A – Lin, I. – Kanwal, N. (2018), “The role of Transformational Leadership Style, Organizational Structure and Job Characteristics in Developing Psychological Empowerment Among Banking Professionals”, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 9, Issue. 2, (107-122).
- Sharma, L. and Singh, S.K. (2013), “ Characteristics Of Laissez-Faire Leadership Style: A Case Study”, *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 4, Issue 3, (29-31).
- Skarholt, K. - Blix, E. H. - Sandsund, M. - Andersen, T. K. (2016), “Health Promoting Leadership Practices in Four Norwegian Industries”, *Health Promotion International*, Vol.31, Issue.4, (936–945).
- Skogstad, A. - Hetland, J. - Glasø, L. – Einarsen, S. (2014), “Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships Between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity”, *Work & Stress*, Vol.28, No.4, (323-341).
- Silineviča, I. (2011), “Survival Opportunities For Small Business Under Economic Crisis Condition in The Case Of Latgale Region”, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 26 Issue 2, (212-219).

- Sincer, E. (2017), *Din İnanç Ve Dindarlık Düzeyinin Girişimciliğe Etkisi: Hatay Örnekleme Üzerinde Değerlendirme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Sine, W.D. – Mitsuhashi, H. – Kirsch, D.A. (2006), ‘‘Revisiting Burns And Stalker: Formal Structure And New Venture Performance in Emerging Economic Sectors’’, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, (121–132).
- Soroush, S. - Esfahani, D.N. - Poorfarahmand, B. (2013), ‘‘Investigation of organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices According to Honold and Silverman Model’’, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 4, Issue. 6, (1417-1425).
- Soroush, S. – Mohammadpouri, M. – Poorfarahmand, B. – Esfahani, D. N. (2014), ‘‘Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices’’, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 3. (125-138).
- Sousa, M. J. and Rocha, A. (2019), ‘‘Leadership Styles and Skills Developed Through Game-Based Learning’’, *Journal of Business Research*, Vol.94, (360-366).
- Stead, B. A. (1972), ‘‘Berlo's Communication Process Model As Applied To The Behavioral Theories Of Maslow, Herzberg And McGregor’’, *Academy of Management Journal*, Vol. 15 Issue. 3, (389-394).
- Steers, R.M. – Nardon, L.- Sanchez-Runde, C.J. (2018), *Management Across Cultures Developing Global Competencies*, Cambridge University Press, 3rd edition, <https://doi.org/10.1017/CBO9781316584583.006> , (02.11.2018).
- Streukens, S. and Leroi-Werelds, S. (2016), ‘‘Bootstrapping and PLS-SEM: A Step-By-Step Guide To Get More Out Of Your Bootstrap Results’’, *European Management Journal*, 34(6), 618-632.

- Sy, T. - Horton, C.- Riggio, R. (2018), “Charismatic Leadership: Eliciting and Channeling Follower Emotions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, Issue. 1, (58-69).
- Sucu, Y. (2017), *Çevre Kavramı Ve Dış Çevre Analizi: Stratejik Yönetim ve Rekabet*, <http://yuksekbilgili.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/cevre.pdf>, (22.07.2018).
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2010), “İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA’sı”, *TİSK Akademi*, Vol. 2, (68-87).
- Sürmen, Y. ve Aygün, D. (2013), “ Muhasebe Çevresi Ve Çevrenin Muhasebeye Etkisi”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S.7, (358-381).
- Süzer, H. D. (2005), “Şirketin DNA’sı Ne Zaman Değişmeli?”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.11.
- Şahin, F. (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13, S. 1, (141-163).
- Şenel, F. (2011), “Kromozomlar”, *Bilim ve Teknik*, (1-2).
- Şenocak, M. (2015), *Duyusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şenocak, B. ve Mohan Bursalı, Y. (2018), “ İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci Ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları ile İşletme Başarısı Arasındaki İlişki”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.1, (161-183).
- Şimşek, Ş. - Akgeçici, T. - Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Şimşek, M. Ş. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009), “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23, S. 2, (135-154).
- Tandaçgüneş, N. (2004), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Paradigmadaki Değişimle Gelişen Halkla İlişkilerin Yönetimsel İşlevi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S.20, (279-286).
- Taşgit, T.E. ve Ergün, E. (2015), “İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.13, S.26, (85-111).
- Tatlı, A. (1998), *Genel Biyoloji*, Etam Matbaası, 3.Baskı, Kütahya.
- Tekin, V. N. (2009), *Pazarlama İlkeleri: Politikalar- Stratejiler- Taktikler*, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı. Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 14, (1-16), www.e-sosder.com .
- Testa, F. - Gusmerottia, M.N. - Corsini, F.- Passetti, E. – Iraldo, F. (2015), “Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs’ Attitudes and Environmental Investment”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 23 Issue. 6, (373-385).
- Thompson, A. Jr. and Strickland, A.J. (1993), *Strategic Management-Concepts and Cases-* Eighth Edition, Richard D.Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc.

- Thompson, A. Jr. ve Strickland, A.J. (1996), *Strategic Management-Concepts and Cases-* Ninth Edition, Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Thuijsman, T. (2015), “Leadership Styles and Their Influence on Employees Regarding the Acceptance of Organizational Change”, *5th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands*, (1-12).https://essay.utwente.nl/67385/1/Thuijsman_BA_BMS.pdf.
- Timuroğlu, M.K. (2015), “Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, S.1, (41-68).
- Tokol, T. (2000), *Pazarlama Araştırması*, Vipaş Yayınları, 10. Basım, Bursa.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2012), *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tortop, N. – İspir, E.G. – Aykaç, B. (1993), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Twentyman, J. (2007), “Commander One Day, Coach the Next”, *Business Source Complete*, Vol. 61 Issue.1 (28-28).
- Uluköy, M. - Kılıç, R. – Bozkaya, E. (2014), “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.1, (191-206).
- Ulusoy Taş, A. (2016), *Ortaokul Öğrencilerinin ‘Doğal ve Yapay Çevre’ Hakkındaki Zihinsel Modellerinin Araştırılması*, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Ungureanu, M.(2012), “Social Accounting – Factor For Developing The Enterprise’s Internal And External Environment, Bulletin of the Transilvania University of Brasov”,*Series V: Economic Sciences*, Vol. 5, Issue. 1, (169-176).

- Uslu, T. – Bülbül, I. A. – Çubuk, D. (2015), “An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, (1166 – 1175).
- Uygur, A. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Üngüren, E. (2008), “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol. 1/5, (880-909).
- Ünsal, A. (2017), “Hemşireliğin Dört Temel Kavramı: İnsan, Çevre, Sağlık&Hastalık, Hemşirelik”, *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, (11-25).
- Ünsar, A. S. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular*, Paradigma Akademi Yayınları, Çanakkale.
- Vandayani, P.- Kartini, D. – Azis, Y. (2015), “The Impact of National Culture on Effectiveness of Situational Leadership Hersey- Blanchard”, *International Journal of Scientific and Technology Research*, Vol. 4, Issue. 7, (78-82).
- Vasauskaite, J. (2013), “Business Environment Factors Determining The Selection Of Time For The Implementation Of New Technologies in Lithuanian Industrial Enterprises”, *Economics & Management*, Vol. 18, Issue.:4, (744-753).
- Venkatesh, B. and Chenrui, C. (2015), “Paradigm Of An Organization’s Dna And Its Impact in An Organization”, *Voice of Research*, Vol. 4, Issue. 2, (23-25).
- Ventresca, P. (2018), <https://amsconsulting.com/articles/dna-of-a-global-leader-the-organization-of-the-future-phil-ventresca/> , (22.05.2018).

- Vergiliel- Tüz, M. (2001), *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Verschoor, C. C. (2004), “Can organizational DNA Exclude Ethics?”, *Strategic Finance*, (19-21), <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2004/09/ETHICS-Can-organizational-DNA-exclude-ethics.pdf>, (27.04.2018).
- Verschoor, C. C. (2005). “Organizational DNA Should Contain Ethics Component”, *Strategic Finance*, Vol. 86, Issue.8, (19-21).
- Verreynne, M.L. – Meyer, D. – Liesch, P. (2016), “Beyond the Formal–Informal Dichotomy of Small Firm Strategy-Making in Stable and Dynamic Environments”, *Journal of Small Business Management*, Vol.54, Issue.2, (420–444).
- Vesso, S. and Alas, R. (2016), “Characteristics of a Coaching Culture in Leadership Style: The Leader’s Impact On Culture”, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14, Issue. 2, (306-318).
- Vincent, I. O. O. (2016), “Participative Leadership And Organizational Performance: Empirical Analysis Of Quoted Oil Firms On The Nigerian Stock Exchange”, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 8 Issue. 2, (287-293).
- Vroom, V. H. (1973), “Research: A New Look at Managerial Decision Making”, *Organizational Dynamics*, Vol. 1, Issue. 4, (66-80).
- Voon, M.L.- Lo, M.C.- Ngui, K.S.- Ayob, N.B. (2011), “The Influence of Leadership Styles on Employees’ Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia”, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, (24-32).
- Wang, P. ve Chan, P.S. (1995), “Top Management Perception of Strategic Information Processing in a Turbulent Environment”, *Journal of International Information Management*, Vol. 4, Issue. 1, (1-22).

- Waters, R. D. (2013), “The Role of Stewardship in Leadership, Applying the Contingency Theory of Leadership to Relationship Cultivation Practices of Public Relations Practitioners”, *Journal of Communication Management*, Vol. 17, No. 4, (324-340).
- Webb, K.S. (2009), “Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on Leadership Competencies”, *Christian Higher Education*, Vol.8, Issue.1, (18–31).
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
- Wiefling, K. (2014), “The Stories We Tell: Creating and Nurturing Your Organization’s Culture & DNA”, https://siliconvalleyalliances.com/wp-content/uploads/2015/12/Company-Culture-Corporate-DNA_Sept2014.pdf, (27.11.2018).
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005), “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach”, *Journal of Business Venturing* Vol.20, Issue.1, (71–91).
- Wilson, J.H. (2010), “Authority in the 21st Century: Likert’s System 5 Theory”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3, Issue. 1, (33-41).
- Williams, I. (2016), “Mapping Corporate DNA”, <https://www.quikworxcloud.com/blog/2016/4/5/mapping-corporate-dna>, (11.05.2018).
- Wit, Bob De and Meyer, R. (2003), *Strategy: Process, Content, Context*, New York: West Publishing Company.
- Xianbai, L. (2006), “Research on the New Base-Pair Model Of Corporate DNA”. *Asian Social Science*, Vol. 2, Issue.12, (74-78).

- Xiaoming, C. and Junchen, H. (2012), “A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 2, (28-37).
- Yammarino, F. J. – Mumford, M. D. – Serban, A. - Shirreffs, K. (2013), “Assassination and Leadership: Traditional Approaches and Historiometric Methods”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, Issue. 6, (822–841).
- Yıldız, S. – Baştürk, F. - Boz, I. (2014), “The Effect of Leadership and Innovativeness on BusinessPerformance”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, (785 – 793).
- Yılmaz, H. (2011), *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Yiğit, S. - Yiğit, A. M. (2011), “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 38, (119-136).
- Yue, Q. (2014), “Comparative Study on Cultural DNA of Chinese and Western Sketch”, *Cross-Cultural Communication*, Vol. 10, No. 6, (117-120).
- Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Yüksekbilgili, Z. (2015), “Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), (259-267).
- Zaccaro, S. J.- Foti, R. J. - Kenny, D. A. (1991).“Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, (308–315).
- Zaccaro, S. J. and Horn, Z. N. J. (2003), “Leadership Theory And Practice: Fostering An Effective Symbiosis”, *Leadership Quarterly*, Vol.14, (769-806).

- Zambonelli, F. – Jennings, N.R. – Wooldridge, M. (2001), “Organisational Rules as an Abstraction for the Analysis and Design of Multi-Agent Systems”, *International Journal of Software Engineering & Knowledge Engineering*, Vol. 11, Issue. 3, (235-251).
- Zareen, M. - Razzaq, K. - Mujtaba, B.G. (2015), “Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan”, *Public Organization Review*, Vol. 15, Issue. 4, (531-549).
- Zehir, C. – Sehitoglu, Y. - Erdogan, E. (2012), “The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, (207 – 216).
- Zel, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yöneltilen Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zeyada, M. (2018). “Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 8, Issue. 3, (418–429).

İNTERNET KAYNAKÇALARI

- DNA Sıralaması, <https://www.dna.gen.tr/dna-siralamasi.html> , , (13.08.2018).
- Nükleotid, Gen, DNA ve Kromozom, <https://www.fenbilim.net/2014/07/8-sinif-dna-ve-genetik-kod.html>, (18.08.2018).
- Org DNA Profiler, www.orgdna.com/fisher, (19.03.2018).
- Örgütsel farklılaşma boyutları, <https://acikders.ankara.edu.tr>, (22.04.2018),
- Leadership Styles, <https://www.bfwh.nhs.uk/onehr/wp-content/uploads/2016/02/Leadership-Styles-V1.pdf>, (21.02.2018).
- Six Emotional Leadership Styles, <http://www.wrha.mb.ca/education/files/sixemotionalleadershipstyles.pdf> , (10.03.2018).

Coaching-style leadership, www.schoutenoceanrace.com/media/1843/coaching-style-leadership.pdf, (p. 44), (21.03.2018).



EK 1

Sayın okuyucu;

Bu çalışma, **Çevre Türünün Liderlik Aracılığı İle Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi** 'ni ölçmeye yönelik doktora alan araştırmadır.

Ankette yer alan soruları kişisel tecrübelerinize dayanarak cevaplamanızı rica ederim. Araştırmanın değeri, gerçekçiliği ve başarısı tümüyle vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır.

Araştırmaya verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Eda TELLİ

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. **Cinsiyetiniz?** Kadın () Erkek ()
2. **Yaşınız?** ()18-28 ()29-39 ()40-50 () 51-61 () 62 ve üzeri
3. **Öğrenim Durumunuz?** () İlkokul ()Ortaokul () Lise
() 2yıllık yüksekokul () 4 yıllık Üniversite () Lisansüstü
4. **İşletmedeki göreviniz ?** () firma sahibi () genel müdür () müdür yardımcısı
() Uzman () Uzman yardımcısı () birim yöneticisi

ÇEVRESEL DEĞİŞİMLERİ ALGILAMA DÜZEYİ ANKETİ**ÇALKANTI -KARMAŞIKLIK**

1.Örgütünüzle ilgili kararları alırken sıraladığımız dış çevre faktörlerinden ne kadarını dikkate almak zorunluluğu duyuyorsunuz? (kaliteli üretim, hızlı teknolojik gelişmeler, sosyal sorumluluk duygusu, iş gücü değişimi, rekabet, küresel ekonomi...gibi)

() Hemen hemen hepsini () Çoğunluğunu () Yaklaşık yarısını () Birkaçını () Hemen hemen hiçbirini

2.Örgütünüzün faaliyet gösterdiği dış çevredeki öğelerin çeşitliliği ne ölçüde fazladır.?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

3.Sıralanan dış çevre faktörlerinin ne kadarı örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşır ?

() Hemen hemen hepsini () Çoğunluğunu () Yaklaşık yarısını () Birkaçını () Hemen hemen hiçbirini

4. Örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşıyan çevresel faktörler arasında ne ölçüde ilişki vardır ?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

5. Örgütünüz için önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin örgütünüz üzerindeki etkileri ne ölçüde farklılık gösterir ?(Yarattıkları fırsat, sınır, sorun vb.)

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

6. Çevresel faktörlerdeki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecededir?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

7. Genel olarak örgütünüzün dış çevresini ne ölçüde kompleks olarak nitelendiriyorsunuz?(Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

BELİRSİZLİK

8. Dış çevrede meydana gelen değişimin nitelikleri ne tür sorunlar ve fırsatlar yaratacağını ve örgütünüz üzerindeki muhtemel etkilerini ne ölçüde önceden kestirebilme imkanına sahipsiniz?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Az () Hemen hemen hiç

9. Dış çevreyi oluşturan faktörler hakkında gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür?

() Çok güç () Oldukça güç () Vasat () Kolay () Çok kolay

10. Dış çevre faktörleri ne kadar sıklıkla örgütünüz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne sebep olur?

() Çoğunlukla () Oldukça sık () Bazen () Çok az sıklıkla () Hemen hemen hiç

11. Dış çevreyle ilgili sahip olduğunuz bilgiler örgütünüzle ilgili alacağınız kararlar açısından ne ölçüde yeterlidir ?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Çok az () Hemen hemen hiç

12. Aldığınız kararlar dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne ölçüde etkilenecekleri ve ne tür tepkiler göstereceği hakkında ne kadar bilgi sahibisiniz?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

13. Dış çevrede meydana gelen değişimin nedenlerini ne ölçüde tahmin ve anlama imkanına sahipsiniz?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

14. Dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmine imkan verecek şekilde ne ölçüde istikrarlıdır?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

15. Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve gelecekte olabilecek olayları ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz ?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

16. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin örgütünüz üzerindeki etkileri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

17. Dış çevrenin yarattığı sorun ve fırsatlar ne ölçüde önceden yaptığınız tahminler doğrultusunda olmaktadır?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

18. Genel olarak dış çevreyi etkileyen ve dış çevreden etkilenecek kararlarınızın kesin sonuçları hakkında ne kadarlık bir süre içerisinde bilgi sahibi olabiliyorsunuz?

() 1-6 gün () 1-4 hafta () 1-6 ay () 7-12 ay () bir yıldan uzun

19. Dış çevre faktörleri hakkında sahip olduğunuz bilgiler ne kadar sürede eskir?

() 1-6 gün () 1-4 hafta () 1-6 ay () 7-12 ay () bir yıldan uzun

20. Bir çevresel unsurdaki değişme diğer çevresel unsurları ne ölçüde etkiler?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

21. Çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecedir?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

22. Çevresel faktörler örgütünüz açısından ne ölçüde kaosu bir ortam oluşturur?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

23. Çevresel unsurlardaki karşılıklı etkileşim oranı faaliyetlerinizi ne ölçüde etkiler?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

24. Çevresel analiz sonucu elde ettiğiniz bilgiler doğrultusunda kararlarınızı ne ölçüde değiştiriyorsunuz?

() Büyük ölçüde () Oldukça () Kısmen () Sınırlı ölçüde () Hemen hemen hiç

LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ İFADELER Sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşle ilgili tüm bilgileri astlarımla paylaşıyorum					
2. Astlarımla gelişmeleri için, onları zorlayabilecek görevler veririm					
3. Astlarımla, sanki onların arkadaşım gibi iletişim kurarım					
4. Bir karar almadan önce astlarımla fikirlerine başvururum					
5. Astlarımla kontrol ederken hangi işlerde yetersiz kaldıklarına odaklanırım					
6. Astlarımla, organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda yol gösteririm					
7. Astlarımla özel yaşamları ile ilgili konularda onlara manevi destek olurum					
8. Yapılacak işlerle ilgili yüksek standartlar belirlerim					
9. Astlarımla ne diyorsam birebir onu yapmalarını isterim					
10. Astlarımdan her zaman daha iyi performans göstermelerini isterim					
11. Astlarımla örgütün hedeflerini tam ve doğru olarak anlamalarını sağlarım					
12. Astlarımla duygu ve düşüncelerine önem veririm					
13. Astlarımla uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olurum					
14. Astlarımla verdiğim işlerin amacını genellikle açıklama gereği duymam.					
15. Astlarımla öneri ve fikirlerine önem veririm.					
16. Astlarımla güçlü ve zayıf yanlarını belirlemelerine yardımcı olurum					
17. Astlarımla onlarla çekinmeden konuşabilecekleri bir ortam yaratırım.					
18. Astlarımdan kötü performans gösterenleri uyarmakta gecikmem.					

<p>ÖRGÜT DNA'SIYLA İLGİLİ İFADELER</p> <p>Sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</p>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Kurumum, dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.					
2. Kurumum, değişimi önemseyen bir kurumdur.					
3. Kurumum, hertürlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.					
4.Kurumum, motivasyonu yüksek çalışanları desteklemektedir.					
5. Kurumum, tam anlamıyla üst yönetimin kontrolü altındadır.					
6.Kurumumda, verilen emirlerin eksiksiz yerine getirilmesinden olumlu sonuçlar alınır.					
7.Kurumumda kendimi makinenin bir parçası gibi hissediyorum.					
8. Kurumumda, işlerin aksamaması için sıkı kurallar vardır.					
9.Kurumum, cazip bir kurum olduğu için, çalışmayı isteyen birçok kişi vardır.					
10.Kurumumun uygulamaları, çalışanları mutlu kılmaktadır.					
11.Kurumum, diğer kurumlardan rekabetçi ruha sahip bir kültürü olması nedeniyle farklıdır.					
12.Kurumumun vizyonu ve değerleri motive etmektedir.					
13.Kurumumun zeki ve motivasyonu yüksek çalışanları olmasına rağmen, onları bir amaç altında toplamak güçtür.					
14. Kurumumda ortak amaç yerine herkesin kendi amaçları vardır.					
15.Kurumumda alınan nitelikli bir karar, işbirliği sorunlarından dolayı çoğu zaman uygulanamamaktadır.					
16.Kurumumda alınan kararların uygulanmasında, koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır.					
17.Kurumumda değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır.					
18. Kurumumda, çalışan sayısı fazla olduğundan tam olarak verimli çalışılmıyor					
19. Kurumumda önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.					
20.Kurumum hantal bir yapıda olduğundan, dış değişimlere cevap verememektedir.					
21.Kurumumun bünyesinde hiyerarşi herşeyden önemlidir.					
22.Kurumum gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.					
23.Kurumum herhangi bir konuda karar alırken, çalışanların görüşlerine değer vermez.					
24.Kurumumda çalışanların potansiyelleri dikkate alınmaz.					
25.Kurumumda, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır..					
26. Kurumumda, büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama bunları uygulamak imkansızdır.					
27. Kurumumda vasatlık takdir edilmektedir.					
28. Kurumumda çalışanlar üstlerinden gelen emirleri önemsememe eğilimindedir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Eda TELLİ

Doğum Yeri : Bakırköy/ İstanbul

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi/ İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi /İşletme

Doktora Öğrenimi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı.

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce: YDS (2014-Bahar) : 56,25

İş Deneyimi :

(2015-Devam) Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Ağlasun Meslek Yüksekokulu, Maliye Bölümü, Öğretim Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Alanında, yurtiçinde, Türkçe veya yabancı dilde yayımlanan kitaplar veya kitaplarda bölümler

1. A. Sinan Ünsar , (2017) Genel İşletme, Paradigma Akademi Yayınları, 1.baskı,(bölüm yazarlığı)
2. A. Sinan Ünsar, (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular, Paradigma Akademi yayınları, (bölüm yazarlığı)

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

1. Eda Telli ve Zafer Ünal (2016), “Üniversite Öğrencilerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sosyal Görünüş Kaygısı: Bir Alan Araştırması ‘’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.8 Sayı.15, Haziran (s. 134-146)
2. Eda Telli ve Zafer Ünal (2015), “Kurumsal İtibar Olgusunun Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması’’, *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 4, Temmuz. (ss: 1-17).
3. Eda Telli , A.Sinan Ünsar , Adil Oğuzhan ,(2012) ‘’ Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:

Konuyla İlgili Bir Uygulama’’, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, Cilt: 2, Sayı: 2.(ss.135-150).

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler

1. Fatma Mumcu KÜÇÜKÇAYLI ve Eda TELLİ (2017), “Yöre Halkının Üniversite Algısı: Ağlasun Meslek Yüksekokulu Örneği”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 21, (ss.72-88).

