

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL YAPI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE İLİNDEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE
NİCEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Havva TEMİZ SERT

DÜZCE
Eylül, 2016

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL YAPI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE İLİNDEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE
NİCEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Havva TEMİZ SERT

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Düzce
Eylül, 2016

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../... /20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE İLİNDEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Havva TEMİZ SERT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Eylül 2016, 111 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel yapıyı yönetirken hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşimde olduğunu tespit etmektir. Araştırmanın evrenini, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış, veriler yüz yüze anket tekniği ile elde edilmiş, verilerin analizi için toplam 202 anket değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre Düzce'de yer alan KOBİ'lerdeki yöneticilerin en fazla tercih ettikleri liderlik tarzları hizmetkâr liderlik ve etkileşimci liderliktir. Örgütsel yapıyı yönetirken en fazla ilgilenilen boyut iletişimdir. Dönüşümcü liderler en fazla iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutuyla; Hizmetkâr liderler en fazla iletişim boyutuyla; Karizmatik liderler ve Stratejik liderler en fazla adem-i merkezileşme boyutuyla; Etkileşimci liderler en fazla yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutuyla ilgilidir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Yapı, KOBİ'ler.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP TYPES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A RESEARCH ON SME AT DUZCE

Havva TEMİZ SERT

Master Thesis, Division of Business Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

September 2016, 111 Pages

The main purpose of the research is to determine which leadership style is more correlation-interaction with the organizational structure when the organizational structure is managed. The research population consists of senior and middle level managers at the SMEs (small and medium-sized) in Düzce. Quantitative research methods were utilized in the study and the data were collected by face to face interview technique, a total of 202 surveys were taken for analysis of the data. According to the research findings, senior and middle level managers at the SMEs located in Düzce mostly prefer servant leadership and transactional leadership style and they are most interested in the communication determinant while managing organizational structure. Transformational leadership is most related to the work sharing-authority and responsibility; Servant leadership is most related to the communication; Charismatic leadership and strategic leadership are most related to the decentralization; Transactional leadership is most related to the unity of management - hierarchical order determinant.

Key Words: Leadership, Leadership Types, Organizational Structure, SMEs.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmaya ait sürecin her bir aşamasında, değerli düşünce ve bilgilerini benimle paylaşan, maddi-manevi ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, düşünceleriyle hayata bakış açımında farklı bir pencere aralayarak hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma sürecimde bilgi ve deneyimlerinden çokça faydalandığım kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında varlıklarıyla güç bulduğum, desteklerini daima ruhumda hissettiğim başta annem Fatma TEMİZ'e, eşim Mehmet Önder SERT'e ve tüm aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ebru FETTAHOĞLU'na, Eda ŞENTÜRK'e ve Burak TORUN'a; daima yanımda olan Öznur ŞAMANDAR ve Gül Büşra ÖZDAMAR'a sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın yürütülmesi sürecinde, değerli zamanlarını ayırarak verilerin toplanmasına katkı sağlayan Düzce'deki KOBİ yöneticilerine ilgi ve alakalarından dolayı teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Çalışmanın Yapısı	8
BÖLÜM II	9
LİTERATÜR.....	9
2.1. ÖRGÜTSEL YAPILAR	9
2.1.1. Örgütsel Yapı Kavramı	10
2.1.2. Örgütsel Yapı Türleri.....	12
2.1.2.1. Mekanik Örgüt Yapısı.....	13
2.1.2.2. Organik Örgüt Yapısı.....	15
2.1.3. Örgütsel Yapının Boyutları.....	17
2.1.3.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	17
2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı.....	19
2.1.3.3. Yönetim Birliği	20
2.1.3.4. Hiyerarşik Düzen	21
2.1.3.5. Merkezileşme Derecesi	22
2.1.3.6. İletişim.....	23
2.1.4. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Unsurlar.....	24
2.1.4.1. Çevre	25
2.1.4.2. Teknoloji	27

2.1.4.3. Strateji.....	28
2.1.4.4. Organizasyon Büyüklüğü.....	29
2.2. LİDERLİK.....	30
2.2.1. Liderlik Kavramı	30
2.2.2. Liderlik Tarzları	34
2.2.2.1. Etkileşimci Liderlik.....	34
2.2.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme.....	35
2.2.2.1.2. Aktif İstisnalarla Yönetim	35
2.2.2.1.3. Pasif İstisnalarla Yönetim.....	36
2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik	37
2.2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (İdeal Tesir-Karizma)	39
2.2.2.2.2. İlham Verme (ilham verici motivasyon)	40
2.2.2.2.3. Entelektüel Teşvik	41
2.2.2.2.4. Bireysel Destek	42
2.2.2.3. Karizmatik Liderlik.....	43
2.2.2.3.1. Vizyon Belirleme	46
2.2.2.3.2. Çevresel Duyarlılık.....	46
2.2.2.3.3. Kişisel Risk Üstlenme.....	46
2.2.2.3.4. İletişim ve Sürdürme	47
2.2.2.3.5. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme.....	47
2.2.2.4. Stratejik Liderlik.....	47
2.2.2.5. Hizmetkâr Liderlik	49
2.2.2.5.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi	51
2.2.2.5.2. Alçakgönüllülük.....	51
2.2.2.5.3. Fedakârlık	51
2.2.2.5.4. Vizyon	52
2.2.2.5.5. Güven.....	52
2.2.2.5.6. Güçlendirme	52
2.2.2.5.7. Hizmet	53
2.3. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	53
BÖLÜM III.....	56
YÖNTEM	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.1.1. Liderlik Tarzları Boyutları ile Örgüt Yapısı Boyutlarının İlişkilendirilmesi.....	57
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	60

3.3. Veri Toplama Araçları	61
3.4. Verilerin Toplanması.....	63
3.5. Verilerin Analizi.....	63
BÖLÜM IV	65
BULGULAR.....	65
4.1. Demografik Bulgular	65
4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi ile İlgili Bulgular	67
4.3. Yargısal Bulgular	72
4.3.1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları	72
4.3.2. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular	74
4.3.1.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapı Boyutları Üzerindeki Etkileri.....	75
4.4. Farklılık Testleri	80
4.5. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları	81
4.6. Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali.....	83
BÖLÜM V.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
5.1. Sonuç	85
5.1.1. Betimleyici Sonuçlar	85
5.1.2. Keşifsel Sonuçlar	86
5.2. Öneriler	90
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	90
5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	107
EK 1: ANKET FORMU	107
EK 2: ÖZGEÇMİŞ	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Bazı Yazarların Tanımladıkları Örgüt Yapıları.....	12
Tablo 2: Çevre ve Organizasyonel Yapı Uyumu Matrisi	26
Tablo 3: Liderlikle İlgili Tanımlar.....	31
Tablo 4: Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Temel Özellikleri ile İlgili Bulgular	66
Tablo 5: KOBİ'lerin Yapısal Özellikleri İle İlgili Bulgular	67
Tablo 6: Liderlik Tarzları İle ilgili Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 7: Örgütsel Yapı Boyutları Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 8: Boyutlar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 9: Liderlik Tarzları ve Örgütsel Yapıların Alt Boyutları ile İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 10: Liderlik Tarzları-İletişim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 11: Liderlik Tarzları-Merkezileşme Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 12: Liderlik Tarzları- İş Bölümü/ Yetki ve Sorumluluk Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 13: Liderlik Tarzları -Yönetim Birliği/Hiyerarşik Düzen Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 14: Liderlik Tarzları-İşletmedeki Statü T-Testi Sonuçları	80
Tablo 15: Örgütsel Yapı Boyutları- İşletmenin Faaliyet Alanı ANOVA Sonuçları..	81
Tablo 16: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	82

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	57
Şekil 2: Test Edilmiş Keşifsel Model.....	83
Şekil 3: En Yüksek Düzeyde İlişkili Değişkenler.....	84



BÖLÜM I

GİRİŞ

Formal ya da informal, küçük veya büyük, hiyerarşik veya değil her organizasyonun bir yapısı bulunmaktadır. Yapı, biçimsel olarak belirlenmiş, kalıcı düzenlemeler ve ilişkiler ağını ifade etmektedir (Akat vd., 2002: 43). Son otuz yıl içinde teknolojik gelişimin ivme kazanması, geleneksel organizasyon yapıları üzerinde önemli etkiler meydana getirmiştir. Bu etkiler günümüzde örgütsel değişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Değişim, örgütsel yapılar ile sınırlı kalmamakta, çalışanların ve yöneticilerin rol ve görevlerinde de farklılaştırmalar oluşturmaktadır (Öğüt, 2009: 88-89). Değişimin özelliklerine göre örgütsel yapıya yansıyan bu etkiler örgütler açısından maddi ve manevi kayıp ya da kazançları beraberinde getirmektedir (Mirze, 2016: 4).

Örgütsel yapı; örgütlerin, işlerini kararlı davranış kalıpları (durağan davranış örüntüleri) oluşturmak amacıyla bölümlere ayırması ve koordinasyonunu sağlamak için oluşturulan formal ve yarı-formal araçları düzenlemesini kapsamaktadır (Mintzberg, 2014: 66). Bu düzenlemeler genel itibarıyla örgütün içinde bulunduğu çevre, teknoloji, örgüt stratejisi ve örgütün büyüklüğü gibi faktörlerden etkilenmekte ve sonuç olarak farklı organizasyon yapılarının oluşmasına yol açmaktadır. Organizasyonel yapıların uzun yıllar araştırmalara konu olmuş en önemlileri, mekanik ve organik örgütsel yapılardır. Mekanik ve organik örgütsel yapılar, birbirinden büyük ölçüde farklılaşmakta ve örgütsel yapı türlerinin iki uç noktasını ifade etmektedir. Mekanik yapı basit, yüksek düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşma, dikey hiyerarşik otorite, merkezi karar alma, standart kurallar ve katı bir yapıya sahipken; organik yapı zenginleştirilmiş iş bölümü ve uzmanlaşma, yatay ilişkiler, merkezkaç karar alma, uyumlu davranışlar ve esnek bir yapıya sahiptir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler dolayısıyla mekanik yapılar yoğun eleştirilere tabi tutulmakta ve organik örgütlenme modelleri desteklenmektedir (Öğüt, 2009: 112). Hiyerarşik yapıli geleneksel organizasyon yapılarından, yatay

organizasyon yapılarına doğru gerçekleşen bir değişim yaşanmakta, katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmaktadır (Mercan, 2008: 1). Yaşanan gelişmelerle birlikte örgütlerin bu değişim sürecinde geleneksel liderlik anlayışları ile yollarına devam etmelerinin zor olduğu, değişimi yönlendirebilecek modern liderlik anlayışına olan ihtiyacın hızla arttığı ve gün geçtikçe daha önemli hale geldiği görülmektedir. İletişim ve danışma ağırlıklı, karar vermenin alt kademelere dağıtıldığı, yatay yönelimli iletişimin hâkim olduğu, işlerin çeşitlilik gösterdiği yeni örgüt yapılarında; etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, stratejik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

21.yüzyılda organizasyon liderlerinin, bilgi çağının, sektörlerinde görülen kendine özgü çevresel koşullarını doğru biçimde algılamaları ve belirlenen koşullara en uygun organizasyon tasarımını gerçekleştirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir (Öğüt, 2009: 109-110). Literatürdeki bulgular ve iş dünyasındaki uygulamalar incelendiğinde farklı çevresel koşullar altında başarılı olan organizasyonların, farklı yapısal özellikleri dikkate aldığı görülmektedir. Bu bağlamda organizasyon yapıları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ortaya çıkmakta; organizasyon yapıları liderlik özelliklerine göre tasarlanırken, aynı zamanda mevcut organizasyon yapısından da etkilenmektedirler.

Organizasyonun tasarlanması, bir organizasyonun yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şekli ve niteliği ile ilgili genel görüntüyü anlatmaktadır. Bu anlamda liderlerin organizasyonları için doğru yapı ve ona uygun liderlik tarzlarını uyumlaştırması, örgütlerin başarısı için zorunlu hale gelmektedir. Yapılar ve ona uygun liderlik tarzlarını; örgütlerin çevreleri, stratejileri, teknoloji ve organizasyonun büyüklüğü gibi önemli unsurlar etkilemektedir. Buna göre örneğin büyük örgütlerde daha çok katılımlı, danışmalı, hatta yetki devrini gerektiren liderlik tarzına gereksinim duyulmaktayken, daha küçük örgütlerde kararların tek bir kişi tarafından alındığı, çalışanların ve bununla birlikte kademelerin az olmasından dolayı yetki devrini gerektirmeyen liderlik tarzına gereksinim duyulmaktadır. Diğer taraftan durgun ve dengeli çevresel koşullara uygun mekanik yapıda, kararların tek bir kişi tarafından alındığı katı yapıya uygun liderlik tarzlarının daha etkili olacağı düşünülmektedir; dinamik ve değişken çevresel koşullara uygun organik yapıda yatay ilişkilerin olduğu, uyumcul ve danışmalı liderlik tarzlarının etkili olacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde rekabetçi iş dünyasında bir işletmenin başarısı ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için öncelikli olarak, değişimi öğrenmesi, planlaması ve bunları uygulaması gerekmektedir. Bu değişime uyum sağlamak için de yeni yöntemlere, becerilere, yeni yönetim şekillerine, yeni örgüt yapılarına ve hatta bazen yeni bir örgüte ihtiyaç duyulmaktadır (Tekin vd., 2003: 637). Gelişen piyasa koşulları nedeniyle örgüt amaçlarının derin ve süratli değişmelere maruz kalmasına paralel olarak, işletmenin yapısının esnekleşmesini gerektirmektedir (Perçin, 2008: 77). Bu esnek yapı genel itibariyle “organik yapı” olarak tanımlanmaktadır. Şüphesiz yapı dışında, bir örgütün gelecekte başarılı olabilmesi ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için en önemli konulardan biri de örgütün hangi liderlik tarzıyla yönetiliyor olduğudur. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, öncelikle liderliğin büyük ölçüde liderin kişisel özelliklerine dayandırılan Özellikler Yaklaşımı, ardından buna bağlı olarak liderin yönetsel rolündeki davranışlarına odaklanan Davranışsal yaklaşım ve liderin bulunduğu yere ve zamana göre farklı yönetsel davranış sergilediğini ortaya koyan Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, farklı yönetsel becerilere sahip liderlerin farklı liderlik durumlarını ortaya koyan “liderlik tarzları” ile ilgili çalışmalar olduğu görülmektedir. Farklı örgütsel yapılarda farklı yönetim biçimlerinin etkili olabileceği üzerine kurulan bu çalışmada özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımından ziyade liderlik tarzlarının araştırılması konunun anlaşılabilirliği açısından uygun bulunmuştur. Bu bağlamda bu araştırma etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, stratejik ve hizmetkâr liderlik kapsamında tartışılmaktadır.

Bu çalışmada liderlik tarzlarının hangi örgütsel yapılarla ilişkili oldukları belirlenmeye çalışılacaktır. Bu nedenle araştırmanın problemi, Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ’lerdeki üst ve orta düzey yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin liderlik tarzlarının hangi tür yapıları kullandıkları şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda diğer araştırma problemleri ise şu şekildedir:

- Liderlik tarzlarının örgütsel yapı üzerinde bir etkisi var mı? Nasıl ve ne düzeyde?

- Hangi liderler örgütsel yapının hangi yönleri ile daha fazla ilgilenmektedirler?
- KOBİ'lerin benimsedikleri örgütsel yapının temel özellikleri nelerdir?

Araştırmanın alt problemleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- Etkileşimci liderliğin egemen olduğu işletmelerde hangi örgüt yapısı tercih edilmektedir?
 - ❖ Etkileşimci liderlik örgütsel yapıların yetki ve sorumluluk boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
 - ❖ Etkileşimci liderlik örgütsel yapıların merkezileşme boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
- Dönüşümcü liderliğin egemen olduğu işletmelerde hangi örgüt yapısı tercih edilmektedir?
 - ❖ Dönüşümcü liderlik örgütsel yapıların iletişim boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
 - ❖ Dönüşümcü liderlik örgütsel yapıların hiyerarşik düzen boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
- Karizmatik liderliğin egemen olduğu işletmelerde hangi örgüt yapısı tercih edilmektedir?
 - ❖ Karizmatik liderlik örgütsel yapıların yönetim birliği boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
 - ❖ Karizmatik liderlik örgütsel yapıların iletişim boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
- Stratejik liderlik liderliğin egemen olduğu işletmelerde hangi örgüt yapısı tercih edilmektedir?
 - ❖ Stratejik liderlik örgütsel yapıların merkezileşme boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
 - ❖ Stratejik liderlik örgütsel yapıların yönetim birliği boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?
- Hizmetkâr liderliğin egemen olduğu işletmelerde hangi örgüt yapısı tercih edilmektedir?
 - ❖ Hizmetkâr liderlik örgütsel yapıların iletişim boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?

- ❖ Hizmetkâr liderlik örgütsel yapıların iş bölümü ve uzmanlaşma boyutunu hangi düzeyde etkilemektedir?

Bu problemler dikkate alındığında araştırmanın temel tezi; “liderlik tarzlarının, örgütsel yapıyı etkileyeceği” şeklinde kurgulanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bir örgütün kuruluş aşamasında; örgütün büyüklüğüne, çalışmalarının kapsamına, örgütün dağıtım kanallarına, geleceğe ilişkin genişleme projelerine ve gelecekteki değişimlere en uygun örgüt yapısının seçilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve örgüt liderlerinin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsur, yönettiği örgütü tanıması ve örgüt yapısını bilmesidir. Yapı, insan unsurunun kullanılmasının getirdiği koşullara uyabilmek için, liderler yönünden dikkat edilmesi ve sürekli gözlemlenmesi gereken bir konudur. Bunun yanı sıra; liderle birlikte, örgütte çalışan herkesin neyi, neden yaptıklarını, örgütün ana amaçlarının elde edilmesindeki rolünün ve yerinin önemini bilmesi bakımından, organizasyon yapısının oluşturulması ve yenilenmesi büyük önem arz etmektedir. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe örgüt yapısını, belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda zamanın gereklerine uygun hale getirmek gerekmektedir (Perçin, 2008: 78).

Yürütülen bu araştırmanın genel amacı; “örgütsel yapıyı yönetirken hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşimde olduğunu tespit etmek” olarak belirlenmiştir. Öte yandan, araştırmanın genel amacına bağlı olarak oluşturulan alt amaçlar ise aşağıdaki gibidir;

- Yöneticilerin liderlik tarzlarını tespit etmek,
- Liderlik tarzları ve örgütsel yapının özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek,
- Düzce’deki KOBİ’lerin örgütsel yapılarının özelliklerini ortaya çıkarmak.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde bulunan dünyamızda, tarihinde görülmedik bir hızla değişiklikler meydana gelmektedir. Meydana gelen değişikliklerden en fazla etkilenen unsurların başında da örgütler yer almaktadır. Örgütlerin kendilerini bugünden yarına taşıyacak iç mekanizmaları oluşturmaları ve dinamik dengelerini

bugünden yarına taşımaları gerekmektedir. Dinamik dengelerin sağlanmasının ise her şeyden önce örgüt içi unsurların ahenk ve uyumlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Günümüzde faaliyette bulunan kurumların kaynaklarını örgütleme ve işletme şekillerinde çeşitli farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin kurumlar; örgüt yapılarının kademelenmesi, yetkinin dağılımı, kontrol ve koordinasyon anlayışları ve örgütsel iletişim gibi konularda farklı uygulamalar geliştirmektedirler (Uyanık, 1998, s.14). Bu farklı uygulamalarla birlikte yeni yapılar ortaya çıkmakta, ortaya çıkan yeni yapılar da farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini gündeme getirmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel yapı tanımlayan boyutların bu güne kadar, farklı yazarlar tarafından farklı isimler ve benzer özellikler çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Örgüt yapısının anlaşılmasında daha belirleyici sonuçlar elde edilmesi amacıyla bu araştırmada Henri Fayol'un örgüt yapısına yönelik ortaya koyduğu temel yönetim prensipleri (iş bölümü ve uzmanlaşma, merkezileşme derecesi, yönetim birliği, hiyerarşik düzen, yetki ve sorumluluk denklığı) temel alınmıştır. Bunların yanı sıra örgüt yapısı için oldukça önemli olan iletişim boyutu araştırmaya dâhil edilmiştir. Uygulama açısından önemine değinmek gerekirse araştırma, sürekli değişimin gerçekleştiği günümüz şartlarında her bir boyutunun ayrı ayrı değişime uğradığı organizasyon yapılarının ihtiyaç duyduğu etkin liderlik tarzının belirlenebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırma, özellikle çevresel unsurlardan çokça etkilenen ve bu bağlamda örgütsel değişime uğrayan KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır. KOBİ'ler, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen yapılarıyla, illerin ve sonuç itibarıyla bir ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına sağladığı faydadan dolayı önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin örgüt yapılarıyla uyumlu olan liderlik tarzının belirlenmesiyle birlikte araştırma sonuçlarına yönelik gelişme göstermesi, örgütlerin maddi ve manevi kazanç elde etmelerine yardımcı olması beklenmektedir. Bu amaçla araştırmanın KOBİ'ler üzerinde yapılması uygun görülmüştür.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bilimsel araştırmalarda araştırma probleminin çözülmesi bazı varsayımlar altında yapılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın varsayımları teorik ve uygulamaya dönük varsayımlar olarak iki grupta değerlendirilmiştir. Teorik varsayımlar;

- Liderlik tarzlarına göre örgütsel yapıların farklılaştığı,
- Liderlik tarzlarının örgütsel yapılar üzerinde önemli bir etkisi olduğu,

Uygulamaya dönük varsayımlar kapsamında ise;

- Araştırmaya katılan KOBİ'lerin üst ve orta düzey yöneticilerinin aynı zamanda bir lider oldukları,
- Araştırmaya katılan KOBİ'lerin üst ve orta düzey yöneticilerinin anket sorularını cevaplayabilecek bilgi birikimi ve deneyime sahip oldukları,
- KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin anket sorularını cevaplama konusunda istekli oldukları kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar; yöntemle ilgili sınırlılıklar, konunun kapsam ve içeriği ile ilgili sınırlılıklar olmak üzere açıklanabilir.

Bu güne kadar yapılan çalışmalarda örgüt yapıları farklı yazarlar tarafından farklı türlere ayrılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde örgütsel yapı türleri ile ilgili birçok tanımlama yapıldığı; son zamanlarda ise yalın organizasyonlar, şebeke organizasyonlar, matris organizasyonlar ve hibrid organizasyonlar gibi kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. Fakat bu örgüt yapılarının temel mantığına baktığımızda temelde iki yapıya dayandığı görülmektedir. Bu çalışmada da diğer tüm yapıların oluşmasına katkı sağlayan, mekanik yapı ve organik yapı olmak üzere iki önemli yapı türü bulunmaktadır. Bu amaçla araştırmada örgütsel yapılar; mekanik ve organik yapılar olmak üzere sınırlandırılmıştır.

Diğer taraftan yazarlar tarafından davranışsal ve durumsal yaklaşım teorileri incelenmiş, farklı liderlik tarzları ortaya konmuş ve tanımlanmış; etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Fakat günümüz koşullarında çağdaş liderlik tarzlarına olan ihtiyacın artmasından dolayı bu çalışmada bunlarla birlikte stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik de ele alınarak beş farklı liderlik tarzıyla konunun araştırılması uygun görülmüştür. Bu yön çalışmanın farklılaşan yönünü oluşturmaktadır.

Liderlik tarzları ve örgütsel yapılar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bu çalışmadaki diğer sınırlılıklar ise şu şekildedir;

- Araştırma, sadece Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ’lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin katılımı ile sınırlıdır.
- Örneklem, Düzce Ticaret Odası’ndan ve KOSGEB’den alınan bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur.

1.6. Çalışmanın Yapısı

Bu araştırma bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenden oluşturulmuştur. Bağımlı değişken “örgüt yapıları”; bağımsız değişken ise “liderlik tarzları” (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik) çerçevesinde tartışılmıştır. Değişkenler sınırsız sayıda değer alabildikleri için sürekli, katılım düzeylerini ölçtükleri için sıralı ve değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ölçmeyi amaçladığı için bakış açısı ve temel aldığı felsefe itibarıyla nicel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Kullanılan verilerin özelliklerine göre birincil verilere dayanmaktadır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Denek sayısına göre çok denekli (faktöryel desenli) olan çalışma, deneme ve ölçme koşullarına göre ise karışık desendir. Araştırmada bu yöntemlerin kullanılmasının nedeni; değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konmasında gerçek ve kesin bilgilere ulaşmak, objektif bir değerlendirme yapmak, önceden belirlenmiş yöntemleri kullanarak araştırmanın sonuçları doğrultusunda genellenebilir bilgilere ulaşmaktır.

Araştırmanın birinci bölümü, araştırma ile ilgili özelliklerin ifade edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Birinci bölüm, giriş, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve çalışmanın yapısı başlıklarından oluşmaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesinin oluşturulduğu ikinci bölümde; örgütsel yapı kavramı, örgütsel yapı türleri, örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar, liderlik kavramı, liderlik tarzları ve değişkenlere yönelik açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, birimi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmaya ait hipotezler, araştırmada yapılan analizler ve kullanılan ölçüklere değinilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, KOBİ’lerdeki üst ve orta düzey yöneticilere yapılan anketler sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların yorumlanması yer almaktadır. Beşinci bölümünde ise araştırma sonuçları yer almakta ve literatüre, yöneticilere ve sektöre yönelik öneriler sunulmaktadır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR

2.1. ÖRGÜTSEL YAPILAR

Mal ve hizmetleri etkili bir şekilde yerine getirmek amacıyla oluşan örgüt, aslında ortak bir amaç etrafında toplanmış karşılıklı ilişkiler sistemidir. Bu ilişkiler döngüsü içerisinde örgüt yönetiminin karşılaştığı en önemli sorun, karşılıklı bağımlılık ve işbirliği ilişkilerinin amaca yönelik düzenlenmesidir. Bu düzenlemenin etkin ve verimli olabilmesi için ise örgütün yapısının incelenmesi gerekmektedir (Perçin, 2008: 76-82).

Günümüzde pek çok işletme maliyetlerini düşürmek ve rekabet koşullarını daha iyi karşılayabilmek amacıyla örgüt yapılarını kısmen veya tamamen yeniden düzenlemeyi tercih etmektedir. Örgüt kuramı belirli koşullar altında hangi örgütsel yapılanmanın işletmeyi daha etkin kılacağı konusunda yöneticilere rehberlik ederken, etkin bir örgüt yapısının; organizasyonun belirlediği amaçları gerçekleştirebilmesine, gerekli kaynaklara ulaşabilmesine, sosyal bir sistem olarak varlığını sürdürebilmesi ve dış çevre ile başarılı bir etkileşimde bulunabilmesine önemli imkânlar sağlayacağını savunmaktadır. Van de Van (1976: 64-78) örgüt yapısının verimlilik, etkinlik ve ahlaki normlara bağlılık noktasında örgütsel performansı etkilediğini belirtmektedir. Uygulamaya bakıldığında ise günümüzde pek çok işletmenin maliyetlerini düşürmek ve rekabet koşullarını daha iyi karşılayabilmek amacıyla örgüt yapılarını kısmen veya tamamen yeniden düzenlemeyi tercih ettiği görülmektedir. Dalton ve diğerleri (1980: 49-64) ise organizasyon yapısını örgütün fonksiyonlarını/faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir yapı olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Ünüvar, 2007: 59). Bu açıklamalar bir organizasyon için örgüt yapısının ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt yapısının örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir düzenleme olması ve stratejik uygulamaların firma faaliyetleri ile ifade edilmesi, örgütlerdeki stratejilerin kimler tarafından oluşturulduğu ve uygulandığı konusu gündeme gelmektedir. Bu kapsamda örgütlerde stratejilerin

oluşturulmasında en önemli unsurlardan birisinin liderlik olduğu, uygulanmasında ise örgüt yapısının önemli hale geldiği savunulabilir.

2.1.1. Örgütsel Yapı Kavramı

Yapı, kelime olarak latince inşa eden anlamına gelen “structor”dan gelmiş olup, sürekli ve bir bütünsel özelliklere sahip karmaşık bir sistemin unsurlarının ahenkli bir biçimde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsamakta; sistemde geçerli ilişki ve organlar veya çeşitli fonksiyonlar arasındaki düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda bir işletmedeki sorumlulukların belirtisi ve sorumlular arasındaki davranışların bağlantısı şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu halde işletmenin yapısı, onu yaşatan güçlerin dayanacağı iskelettir. Bu güçlerin etkin bir biçimde kullanılmasını mümkün hale getiren insan unsurunun yerleştirilmesi; kullanılması ve belirli bir hiyerarşik düzen ile (Ülgen, 1989; Aktaran: Perçin, 2008: 76-77) uygulanması örgütteki yapının tasarlanmış olmasıyla gerçekleşmektedir.

Formal ya da informal, küçük veya büyük, hiyerarşik veya değil her organizasyonun bir yapısı bulunmaktadır. Organizasyonun tasarlanması, organizasyon yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şekli ve niteliği ile ilgili genel görüntüyü ifade etmektedir. Bu bağlamda karşımıza kişilere bağlı olmayan, işiyle, yetkisiyle ve ilişkileriyle önceden tanımlanmış bir formal yapı çıkmaktadır. Organizasyonlarda her iş ve kademe ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarla bir anlamda organizasyonun yapısı(iskeleti) oluşturulmaktadır. Bu anlamda yapı formal bir yapıdır. Yani işlerin, işlerin nasıl yapılacağıının önceden standardize edildiği; iş ilişkilerinin ve kademelerinin neler olduğunun önceden tanımlandığı bir düzenlemeyi ifade etmektedir (Koçel, 2014: 211).

Yapı, nispeten karmaşık bir sistemde, bütünü oluşturan parçalar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi anlamı taşımaktadır. En basit ve ilkelinden en karmaşık ve gelişmişine kadar, tüm örgütler yapıya ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek isteyen herhangi bir grubun yapması gereken öncelikli faaliyet; örgüt yapısını belirlemek, yeni görevleri ve bu görevleri yerine getirecek kişileri düzenlenmektir. Böylelikle, herkes neyi neden yaptığını, örgütün ana amacının gerçekleştirilmesinde kendisinin rolünü ve yerini fark edebilir duruma gelmektedir (Uyanık, 1998: 16). Bu sayede örgütün amacına ulaşmasındaki katkısını

açık bir şekilde görebilen örgüt içi insan unsurunun, nihai olarak örgüt başarısına daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Robbins (1993: 337)'e göre örgütler gelişigüzel insan toplulukları değil, tam tersine örgütsel amaçlara hizmet etmek için birlikte çalışan bireylerin ve grupların bütünüdür. Örgütü oluşturan farklı fonksiyonları yerine getiren gruplar arasındaki bağlar örgüt şeması ile gösterilmektedir. Örgüt şeması, farklı görevlerin ya da fonksiyonların örgüt içerisinde nasıl birbiri ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Kaynova, 2010: 21). Yani bir örgüt yapısının somutlaştırılması ve anlaşılabilir hale gelmesi örgüt şeması ile olmaktadır.

Thach ve Woodman (1994: 42)'in yaptığı tanıma göre; “Örgütsel yapı, örgütteki iş bölümünü, örgütün dikey ve yatay olarak birimlere ayrılmasını ve yönetsel hiyerarşi açısından dikey olarak farklılaşmasını ifade etmektedir” (Mercan, 2008: 34).

Covin ve Slevin (1991: 17)'e göre örgüt yapısı; bir organizasyonunun tasarımı ile örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan formal bir model olup, bir firmadaki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve firmadaki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 208).

Lawrence ve Jones (1976: 76) ise örgüt yapısını; örgütteki birim ve pozisyonların dağılımı ile örgüt ve kişiler arasındaki sistematik ilişkiler tarafından yansıtılan örgütün kalıcı özellikleri şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran: Çalış ve Tokat, 2013: 106).

Sosyal bir sistemin yapı ve işleyişini oluşturan unsurları sınıflandırmak, biyolojik sistemlere göre oldukça zordur. Yapı ile ilgili unsurlarda gerçekleştirilecek bir değişim, işleyiş ile ilgili unsurlarda yapılacak değişimden farklı nitelik taşıyabilmektedir. Bu anlamda yapı ve işleyiş birbirinden ayırmak gerekmektedir. Örgütsel işleyiş o örgütü oluşturan insanlara daha çok bağlıdır. İşleyiş, organizasyondaki her birimin iç örgütlenmesi, üstlendiği işlev ve görevleri yerine getirebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlenme sırasında oluşturulacak örgütsel yapının, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine

getirilmesini sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (Özşen, 1987: 151). Bu anlamda örgütsel işleyişin başarılı olması, örgütsel yapının iyi bir şekilde tasarlanmasına bağlıdır.

Yönetim yazınında, örgüt yapısının formalleşme, iletişim, merkezileşme, departmanlaşma, iş bölümü ve uzmanlaşma gibi boyutlarını etkileyen faktörler üzerinde birçok çalışma yapılmış ve bu değişkenlerin genel itibariyle örgüt büyüklüğü, çevre koşulları, örgütün stratejisi ve kullandığı teknoloji gibi faktörlerle ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Dikmen, 2003: 22).

2.1.2. Örgütsel Yapı Türleri

Organizasyon yapılarını, mekanik ve organik olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Bu ayrım, açık sistem ve kapalı sistem şeklinde de adlandırılabilir. Klasik yönetim teorisinin, organizasyon yapısı ile ilgili görüşü, mekanik bir organizasyon ve sistem olarak organizasyona bakışı da kapalı sistem anlayışıdır. Modern yönetim yaklaşımında ise organik organizasyon yapısı ve açık sistem bakış açısı mevcuttur (Koçel, 2014; 248). Organizasyon yapı türleri farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Bu boyutlar Tablo.1 'de yer almaktadır.

Tablo 1: Bazı Yazarların Tanımladıkları Örgüt Yapıları

ÖRGÜT YAPISI		
Burns ve Stalker	Miles ve Snow	Mintzberg
Mekanik	Arayıcılar	Basit Yapı
Organik	Analizciler	Makine Bürokrasisi
	Savunmacılar	Profesyonel Bürokrasi
	Tepki Vericiler	Bölümlendirilmiş Form
		Adhokratik(Organik)Form

Yukarıdaki tabloda yer alan sınıflandırmaları farklı yazarlar dahilinde çoğaltmak mümkündür. Fakat bu çalışmada organizasyon yapılarına Burns ve Stalker'in mekanik ve organik örgüt yapıları kapsamı çerçevesinde yer verilmiştir.

Covin, Gregory ve Lumpkin (1997: 193-194)'e göre organik yapılı firmalar, örgütsel adaptasyon özelliği ile daha fazla yeni durumlara uyum sağlayan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla katılımcı olan ve fikir birliği ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin mevcut olduğu, yetkinin merkezileşmediği, informal kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha informal ilişkilerin hakim olduğu örgütler iken; mekanik yapılı firmalar, çok daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşik düzene dayandığı, katılımın olmadığı, esnekliğin bulunmadığı, formal olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hakim olduğu örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 208).

Mekanik sistemler, hiyerarşik yapının ve otoritenin, bireyler arası dikey iletişimin var olduğu, kararları üst düzey yönetimin verdiği, fonksiyonel görevlerin ve bu görevlerin içine teknik yöntemlerin eklendiği sistemlerdir. Organik sistemler ise mekanik sistemlerden farklı olarak bir ağ düzeneği yapısına sahip olan, teknik ya da pazar değişim hızı yüksek olduğunda en uygun yapıyı bulabilen, örgütsel problemler için katılımcıların çözüm önerilerine başvuru ve hiyerarşik yapı yerine karşılıklı danışmaya dayalı bir mekanizmanın olduğu sistemlerdir (Yeloğlu, 2008: 159-160). Mekanik sistemlerde işletmedeki her pozisyona ait teknik yöntemler, görev ve yetkiler ayrıntılı olarak tanımlanırken, organik sistemlerde işlerin tanımı esnek ve kısa olarak yapılmakta ve sürekli değişebilir şekilde oluşturulmaktadır (Yılmaz, 1998: 1).

2.1.2.1. Mekanik Örgüt Yapısı

Mekanik örgüt yapıları, sanayi devriminin ve kitle üretiminin meydana getirdiği işletme yapılarıdır. Burada örgütsel yapı, fonksiyonel ayrışım ve emir-kumanda ilişkileri olarak iyi tanımlanmış ve karmaşık bir görünüm vermektedir. Mekanik yapılarda örgütsel yapıyı formalleştiren ve standart hale getiren bir tekno-yapı bulunmaktadır. Bu tekno-yapı, standardizasyon eğilimi sonucunda örgüt performansının kendisine olan bağımlılığı nedeni ile genişlemiş bir informal güç kazanmaktadır (Merih, Örgütlerde Strateji ve Yapı Etkileşimi, <http://www.merih.net>).

Burns ve Stalker (1961), mekanik örgütleri rasyonel, yönetim sistemi katı, biçimsellik derecesi yüksek, örgüt içi denetimin genellikle yetkiye ve örgüt içi iletişim hiyerarşisine bağlı, örgüte ait operasyonel faaliyetlerin üstler tarafından belirlenmiş kararlara ve faaliyetlere bağlı olduğu bir yapı olarak tanımlamıştır (Aktaran: Yeloğlu, 2008: 163).

Yine aynı şekilde sonraki çalışmalarında Burns ve Stalker (1971: 119-171) mekanik örgütlerin genel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Fonksiyonel görevlerin uzmanlaşması,
- Her bir fonksiyonel role iliştilen teknik yöntemlerin, hak ve yükümlülüklerin kesin olarak tanımlanması,
- Hak, yükümlülük ve yöntemlerin fonksiyonel bir sorumluluk içine sokulması,
- Kontrol, iletişim ve otoritenin hiyerarşik yapıda olması.
- Üst ve astlar arasında dikey etkileşimin varlığı,
- İşlemlerin ve çalışma davranışının, üstlerin yayınladıkları yönerge ve kararlara göre yönetilmesi,
- Üyeliğin bir koşulu olarak üstlere itaat ve işletmeye sadakatte ısrar edilmesi,
- Her bireyin kendi faaliyet alanına giren ve bütünü çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması. (Perçin, 2008: 85).

Mekanik örgüt yapısında “iş ile iş” ve iş ile insan” ilişkileri, çalışanların fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle organizasyon çalışanlarının neyi, nasıl yapacağı, kendisinin nelerden sorumlu olduğu ve nelerin kendi işi olmadığı, hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiş, tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bu belirlemeler somut ve anlaşılabilirlik açısından genellikle organizasyon şemaları ve organizasyon el kitaplarıyla yazılı hale getirilmektedir. Organizasyon yapısının kurularak bu belgelerin hazırlanmasına formalleşme ve yapıya da formel organizasyon adı verilmektedir (Koçel, 2014: 248).

Robbins (2000: 191-192)’e göre bu tarz örgütlerin en güçlü yanı standartlaşmış görevleri çok etkili bir şekilde yerine getirebilmesidir. Bu örgütler aynı tür uzmanları aynı fonksiyonel departmanlar altında toplayarak ölçek, personel

ve ekipman tasarrufu sağlamaktadırlar. Aynı zamanda mekanik örgütler daha az yetenekli ve böylece daha az maliyetli olan orta ve alt düzey yöneticiler ile de başarılı olabilmekte; yüksek derecede biçimselleşme ve standartlaşma ile merkezileşmiş bir yapı sergilemektedirler. Mekanik örgütlerin en zayıf noktası standartlaşmanın sebep olduğu alt birimden kaynaklanan çatışmaları ortaya çıkarmasıdır. Alt birimlerin oluşturduğu fonksiyonel birim hedefleri bazen tüm örgütün hedeflerini geçebilmektedir. Bu noktada büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Mekanik örgüt yapılarında çalışanların kurallara aşırı düşkünlüğü de diğer bir zayıf nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar kurallara uymayan bir durum ortaya çıktığında değişimi gerçekleştirememektedirler (Kaynova, 2010: 26). Bu nedenle mekanik örgüt yapıları, görece olarak durağan ya da daha az değişken çevresel şartlar için uygun hale gelmektedir. Bu yapılar özgün ve çığır açıcı değil, tepkisel nitelikli yapılardır (Öğüt, 2009: 109). Yani daha fazla, çevresel koşullarda istikrarın olduğu, belirsizliğin çok az olduğu, örgütsel yenilikler ve değişime ihtiyacın olmadığı, yeni ürün ve hizmet üretme ve geliştirme ihtiyacı yaşanmayan sektörlerde çalışan işletmeler için uygun bir yapı sergilemektedirler (Acaray, 2007: 69).

Diğer taraftan; mekanik organizasyon yapısına sahip olan kurumlarda, yüksek görev pozisyonlarında yer alan bireylerin, alt kademe çalışanlarına oranla, kurumun karşılaştığı sorunların niteliği ve çözüm yolları ile ilgili daha geniş ve kapsamlı bilgilere sahip oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte mekanik yapılar örgüt içi uyumu özendirmekte fakat buna karşılık yenilikçiliği göz ardı etmektedirler (Öğüt, 2009: 111). Tüm bunların yanında, bazı organizasyonların mekanik örgüt yapısına fazlasıyla ihtiyaç duyduğu ve bu şekilde başarıya ulaştıkları görülmektedir.

Bürokratik organizasyonlar, rutin işlemler, katı prosedürler ve değişime karşı direnç gibi öne çıkan niteliklerinden dolayı mekanik biçimde yapılandırılmakta ve bu şekilde başarıya ulaşmaktadırlar (Öğüt, 2009: 110).

2.1.2.2. Organik Örgüt Yapısı

Organik örgüt yapısı, yenilikçilik ve özgünlüğü özendiren bir kurumsal kültürü yansıtmaktadır (Öğüt, 2009: 109). Organik örgütler, görev tanımlamaları ve uzmanlaşmaya vurgu yapmayan, değişimlere karşı uyum yeteneğini ön planda tutan

esnek yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yapılarda, üst düzey yöneticilerin mutlak anlamda, alt kademe çalışanlardan daha bilgili oldukları varsayılmamakta, yeni ürünlerin tasarımında deneyimi ve bilgisi olan teknik uzmanlar ve mühendisler, pazarlama ekibi içinde dahi görev alabilmektedir. Aynı zamanda kurumsal pozisyon ve işlevlerine bakılmaksızın, örgütsel sorunların çözümüne katkı yapıcı nitelikte bilgiye sahip tüm çalışanlar, çözümün birer parçası olabilmektedirler (Öğüt, 2009: 111).

Burns ve Stalker (1971: 119-171)'e göre değişen koşullara daha uygun olduğu ileri sürülen organik örgütlerin genel özellikleri şunlardır:

- Özel bilgi ve deneyimin işletmenin genel görevine katkı sağlaması,
- Bireysel görevin gerçekçi niteliğinin varlığı,
- Başkalarıyla etkileşim aracılığıyla bireysel görevlerin sürekli olarak yeniden tanımlanması ve düzenlenmesi,
- Hak, yükümlülük ve yöntemler üzerinde sınırın kaldırılarak sorumluluğun yayılması,
- Herhangi bir teknik tanımlamanın ötesinde işletmeye olan ilginin yayılması,
- İşletmenin üst yönetiminin her şeyi bildiğini söylememesi,
- İletişimin dikeyden çok yatay yönelimli olması,
- İşletmenin teknolojiye ve gelişime vurgu yapması ve gelişmenin sadakat ve itaatten daha yüksek bir değere sahip olması (Perçin, 2008: 86).

Burns ve Stalker'ın örgüt yapıları ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda organik örgütlerin ayrıca; bireylerin işlerini kurallar çerçevesinde değil, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlan bir çerçevede yaptıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra organik örgütlerde çevre ile yakın ilişki içerisinde olma da önem arz etmektedir (Eren, 2003: 78-79).

Organik örgütlerde karar verme süreci merkezkaçtır. Merkezkaç karar verme modelinde, karar verme yetki ve sorumlulukları mümkün olduğu ve etkinliğini koruyabildiği kadar alt kademelere devredilmektedir. Bununla birlikte örgüt içinde çok sayıda profesyonel iş gören istihdam edilmektedir (Öğüt, 2009: 112).

Courtright vd. (1989: 775)'e göre bu tarz örgütlerde üst yönetim, sadece farklı görevlere özel uzmanlık bilgisi gerektiren bir merkez görevi görmektedir. Günümüzdeki organik örgütler kendi kendilerini yöneten gruplardan oluşmaktadır. Daha önceleri üst yönetime özgü olan işle ilgili standart ve prosedürleri belirleme gibi görevler bu tarz örgütlerde grup üyeleri tarafından yerine getirilebilmektedir. Örgüt içi herhangi bir konuyla ilgili tüm çalışanlar karar verme sürecine katılabilmekte ve böylece örgütte hiyerarşik kontrolden daha çok iletişim ve danışma ağırlıklı yönetim şeklinin uygulandığı görülmektedir (Kaynova, 2010: 26).

Son olarak organik örgütler, sürekli olarak yeni sorunların doğduğu günümüzde, istikrarın mevcut olmadığı bir sistemde en olumlu sonuç veren yapı haline gelmektedir. Çünkü örgütlerin değişen şartlar altında katı olmaması ve örgütte yer alan uzmanların sürekli ilişkilerde bulunarak mevcut planlarını yeni koşullara göre ayarlayabilmesi gerekmektedir. Yani günümüz koşullarında örgüt yapılarının organik modele doğru gitmeleri bir ihtiyaç haline gelmektedir. Çünkü organik örgüt yapıları esnek değer sistemlerini içermesi nedeniyle yenilik bilincinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Acaray, 2007: 69).

2.1.3. Örgütsel Yapının Boyutları

2.1.3.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü; örgütlerde yapılmakta olan işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününe yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapması anlamına gelmektedir (Bolat vd., 2009: 107). Uzmanlaşma ise genel olarak bir organizasyondaki işlerin belirli bir yetenek veya bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Hage (1965: 289-320) uzmanlığı, mesleki özelliklerin sayısı ve bu özelliklerin gerektirdiği eğitimin uzunluğu; Reimann (1974: 693-708) formal iş tanımlarında belirtilen özel niteliklerin derecesi yönünden ele almaktadır. İş bölümü ve uzmanlaşma yardımıyla, aynı emekle daha nitelikli ve verimli üretim gerçekleştirilebilmekte ve işlerin daha ekonomik biçimde yerine getirilmesine olanak sağlanmaktadır. İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak, örgütte yapılan işlerin içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları yetki farklılık göstermektedir. İş ve görevlerin daha basit ve dar kapsamlı olduğu örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma

mekanik örgüt yapısıyla uyumlu hale gelirken, işlerin çok çeşitlilik gösterdiği yapılar organik örgüt yapısı ile uyumlu hale gelmektedir (Bolat vd., 2009: 109-110). Mekanik örgüt yapısında iş ve görevlerin çok açık ve seçik olarak tanımlanmasıyla, standart performanslar daha etkili olmaktadır. Yüksek düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşma mevcuttur. Organik örgüt yapıları ise düşük düzeyde iş bölümü ve düşük uzmanlaşmaya sahip yapılardır (Mirze, 2016: 212-213).

Uzmanlaşmanın etkinlik ve verimliliği artırdığı ve diğer taraftan işlerin dizayn edilmesi ile ilgili olduğu bilinmektedir. Organizasyondaki mevkiilerde son derece uzmanlaşmaya mı gidileceği, yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verileceği konusu ayrıca önemli hale gelmektedir (Koçel, 2014: 116). Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar farklı görüşleri ileri sürmektedir. Örneğin klasik yaklaşımda önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenmekte, sonra personelden bu belirlenen doğrultusunda davranması istenmektedir. Küreselleşme ortamında bilginin ve bilgili insanın ön plana çıktığı rekabet düzeninde ise organizasyonlarda işlerin nasıl yapılacağı çalışanlara bırakılmakta, müşteri ile direkt temas halinde olan personel karar verici konuma gelebilmekte, alışılmış organizasyon üçgeni ters dönmekte ve üst yönetim çalışanların sorunlarını çözen, daha başarılı olabilmeleri için gerekli çalışma ortamını hazırlayan, onların önlerini açan bir görev üstlenmektedir (Koçel, 2014: 217).

İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak, örgütte yapılan işlerin içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları yetki farklılık göstermektedir. Bu durumda iş bölümü ve uzmanlaşma mekanik örgüt yapısıyla uyumlu hale gelirken, işlerin çok çeşitlilik gösterdiği yapılar organik örgüt yapısı ile uyumlu hale gelmektedir (Bolat vd., 2009: 109-110). Organik örgüt yapısında astlar arasında bilgi, yetenek ve deneyime göre iş bölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesi halinde, aynı miktar emekle daha fazla ve daha kaliteli mal veya hizmet üretebilmektedir (Uyanık, 1998: 34).

Aynı işin belli kişiler tarafından yapılması uzmanlaşmayı sağlıyorsa da, zamanla bıkkınlık ve isteksizliğe neden olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. İşbölümü ise kişiler, gruplar ve bölümler arasında amaç çatışması veya genel amaçlardan sapma sonucunu doğurabilmektedir (Efil, 2013: 41) Her bir çalışanın görevlerin sınırlı kısımlarını yerine getirmesi uzmanlaşmaya (Özdaşlı, 2010: 100), örgütsel

görevlerin kendi içerisinde parçalara ayrılmış işlere bölümlendirilme derecesinin yüksekliği monotonlaşmaya ve zihinsel süreçlere daha az gerek duymaya neden olmaktadır. Bununla birlikte daha fazla organik yapılarda önemli hale gelen iş zenginleştirme ve takım çalışması gibi yöntemler, iş ortamında monotonluktan kurtulmanın yanı sıra çalışanların çok boyutlu ve bütünü göreyek düşünebilmeleri sağlanmaktadır (Özdaşlı, 2010: 107).

2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı

Yetki, örgüt içinde başkalarına iş yaptırabilme gücü; sorumluluk ise bireye verilen görevi yerine getirme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 1985: 90). Mirze (2016: 168)'ye göre ise yetki, temelini ve meşruiyetini işletme içindeki mevki ve pozisyondan alan ve görev alanı içinde karar verme, astlarının davranışlarını değiştirme, başka bir ifade ile onlara emir vermesi ile ilgili bir haktır. Yetkinin bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan önemli bir unsur olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle organizasyonda çalışanlara verilen yetki ile sorumlulukları arasında dengenin bulunması önem arz etmektedir. Sorumluluk; bir şeyi yapma, yerine getirme, belli davranışları gösterme, sonuç üretme ve hesap verme zorunluluğudur. Buna göre bir işi yapmaya zorunlu olan kişilerin bu işin gerektirdiğı kararları verme yetkisine de sahip olması gerekmektedir. Ya da tersi olarak, belirli kararları verme yetkisine sahip olan kişilerin belirli işleri de yapmak zorunda olması gerekmektedir (Koçel, 2014: 260). Bazı örgütler yetki ve sorumluluk arasında boşluklara neden olmakta ve bu sebeple de sorunlar yaşamaktadır. Yetki ve sorumluluğun boşluk oluşturduğı örgütlerde iş görenlerin sahip olmadığı bir yetkinin sonuçlarından sorumlu tutulmalarıysa doğal karşılanmamaktadır (Perçin, 2008: 81).

Bir örgütte her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları açıkça belirlenmeli, herkes kimden emir alıp kimlere emir verebileceğini bilmelidir. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun, göçertilen yetkiden az ya da çok olması durumunda görevlerin yerine getirilmesinde sorunlar meydana gelmektedir (Bolat vd., 2009: 107). Yetki ve sorumluluğun denklığı konusunda ise üst düzey yönetime büyük görevler düşmektedir.

Yetki ve sorumluluğun denk olmadığı durumlar bireyler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örneğin bireye sorumluluğı ölçüsünde yetki verilmemişse

o birey sadece kendi performansı düzeyinde çalışmakta, başkalarının kararlarını beklediği için etkin olamamaktadır. Tam tersi durumda, yetkisi olup sorumluluğu olmayan kişi yetki yozlaşması veya yetkiyi kötüye kullanma eğilimi içine girmektedir (Can vd, 1984: 213). Bu konuda Fayol, astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi verilmesi gerektiğine değinerek, yetki kullanımının sorumluluk doğurduğuna işaret etmiş; emir verme hakkı, itaat ettirme gücü olarak tanımladığı yetkiyi duruma göre biçimsel ve kişisel olmak üzere ikiye ayırmıştır (Uyanık, 1998: 34).

Organik yapılarda, yetki ve sorumluluk iş ve görevle ilgili olarak bulunsa da, açık ve seçik olarak belirlenmemiştir. İş görenler kendilerinden ne beklediğini, neyi, ne kadar ve nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini kendi grup veya ekipleri ile koşullara uygun olarak belirlemektedirler (Mirze, 2016: 214). Mekanik örgütlerde ise yetki ve sorumluluklar kesin ve net bir biçimde belirlenmekte ve örgütteki ast ve üstlerin işle ilgili davranışları buna göre şekillenmektedir.

2.1.3.3. Yönetim Birliği

Yönetim birliği ilkesi, örgütlerde aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plana bağlı olarak tek bir çatı altında toplanması olarak değerlendirilmektedir. Yönetim birliği ilkesine göre, aynı amaca hizmet eden grupların, bölümlerin, birimlerin veya alt birimlerin yönetiminden tek kişinin sorumlu olmalıdır (Bolat vd., 2009: 107-108). Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği ortak genel amaçların oluşturulduğu yönetim birliğini vücuda getirme konusuna değinen Fayol, yönetim birliği ilkesi ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak tek bir yönetici tarafından yürütülmesinin gerekliliğine değinmektedir (Uyanık, 1998: 34-35). Planların uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunların nasıl anlaşılacağı ve ne şekilde çözümleneceğine dair önceden bazı kararlar alınmaktadır. Bu kararların yönetim birliği ilkesi ile planlar ve politikaları tek bir yöne yöneltmesi gerekmektedir (Perçin, 2008: 82). Mekanik örgüt yapılarında yönetim birliği merkezi karar almaya bağlı olarak daha fazla etkinken, organik örgüt yapılarında âdemi merkezi yapılanmaya bağlı olarak yönetim birliği daha az etkindir.

2.1.3.4. Hiyerarşik Düzen

Organizasyonlarda belirli işlerin yerine getirebilmesi, birbirleri ile ilişkili görevlerin belirli bir sıra izlemesine bağlıdır. Bu belirli sıra sebebiyle, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi meydana gelmektedir. Çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların bu şekilde paylaşılmış olması hiyerarşik düzen olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeye göre görev, yetki ve sorumluluklar aşağıya doğru zincirleme bir şekilde inmektedir. Tek bir merkezde toplanan yetkiler, buradan derece derece, örgütün benimsediği yönetim anlayışına göre aşağıya doğru dağıtılmaktadır. Böylece örgüt birbirine bağlı kademelerden oluşmakta, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarılara çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümü kazanmaktadır (Bolat vd., 2009: 108).

Hiyerarşik yapı, emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve yetkilerin hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmesi ve bu işleri yapanların da emir komuta birliği ilkesine göre kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmesi gerekmektedir. Daha fazla Klasik Teori ile özdeşleşen bu hiyerarşik yapı ilkesine, küreselleşmeyle birlikte farklı anlamlar yüklenmeye başlanmış ve hiyerarşi, organizasyon kademelerine verilen “yetki” farklılıkları yerine “bilgi” farklılıkları anlamını taşır hale gelmiştir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarında yetki bazındaki hiyerarşi anlamında “sıfır hiyerarşi” kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2014: 258).

Uygulamada hiyerarşik düzen ilkesi ile ilgili en önemli sorun yetki akışındaki karışıklık ve belirsizlikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle organizasyon içinde belli bir kargaşanın olmaması için yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz olarak üst yönetimden en alt kademeye kadar açıkça belirlenmelidir. İşbölümü, uzmanlaşma ve bölümlere ayırma ilkesi yatay farklılaşmayı, hiyerarşik yapı ilkesi ise dikey farklılaşmayı ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 1999: 27). Mekanik örgütlerin daha fazla dikey (katı) hiyerarşik yapıyı tercih ederken, organik örgütlerinse yatay (esnek) hiyerarşik yapıyı tercih ettikleri görülmektedir. Bir organizasyonda yetki ve sorumluluğun olması kaçınılmazdır. Fakat her işin hiyerarşik bir biçimde yapıyor olması katılığı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunca hiyerarşiden kaçınarak ve çalışanların inisiyatif almasını sağlayarak onların yeni fikirler üretmelerine imkan sağlamak ve teşvik etmek

gerekmektedir (Özdaşlı, 2010: 107). Eğer bir işletme çok fazla esnek olmayan bir yapı sergiliyorsa da, daha etkin bir iletişim kanalı ve uyumlu ve hızlı bir koordinasyon mekanizması geliştirerek hiyerarşik yapının beraberinde getirdiği olumsuzlukların giderilmesi gerekmektedir.

2.1.3.5. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına yönelik bir kavramdır. Yetkinin ağırlıklı olarak üst yönetimde toplandığı yapılar, merkezileşmiş yapıları, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçertildiği yapılar ise merkezileşmemiş yapıları ifade etmektedir. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Merkezileşme derecesi ne kadar yüksek olursa denetim alanı da o kadar dar, ne kadar düşük olursa denetim alanı da o kadar geniş olmaktadır. Bu durum, örgütteki hiyerarşik kademelerin sayısının belirlenmesi ve örgüt yapısının sivri veya basık olması üzerinde etkili olmaktadır (Bolat vd., 2009: 111).

Merkezileşme, örgütün tek merkezden yönetilme fikrinden ortaya çıkmıştır. Organizasyondaki yönetsel yetkilerin dağıtımında, yani yetki göçermede titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları örgütün genel amaçlarına yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurmak gerekmektedir (Uyanık, 1998: 35).

Merkezileşme aynı zamanda eşgüdümün gerektirdiği bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat yönetim yetkisinin bütünlüğünü bozmayacak ölçüde merkezkaçlık da bazı örgütler için uygun hale gelmektedir. Bu sebeple merkezi bir yapı ile merkezkaç bir yapı arasında optimal bir noktanın bulunması yöneticilerin sorumluluğundadır. Bununla birlikte çok kademeli örgütlerde merkezci yönetim yapısının olumlu sonuçlar vermediği görülmektedir (Bolat vd., 2009: 108). Çünkü çok fazla merkezileşmiş bir yapıda iş görenler üstlerinden aldıkları bilgileri yeterince iyi algılayamamakta, kendisine verilen görev ve sorumlulukları doğru bir şekilde yerine getirememektedirler. Bu bağlamda, mekanik örgütler merkezi yapıları tercih ederken, organik yapılarda ademi merkezi yapılanmanın olduğu görülmektedir.

2.1.3.6. İletişim

Belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen insan toplulukları ve örgütler için ilişkilerin geliştirilmesinde, iletişimin özel bir yeri bulunmaktadır. Bütün topluluk faaliyetlerinde olduğu gibi, bir örgütün kurulması, faaliyetlerinin belirlenmesi ve işlerin yürütülmesi için iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle örgüt için iletişim, sürekli bilgi alışverişi sağlayarak, temel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, hedeflere ulaşmada ve en önemlisi verimlilik ve etkinliğin artırılmasında özel bir önem arz etmektedir. İletişim, genel olarak bir bilgi aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 1997: 51).

Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden bir unsurdur. Örgütün yönetim anlayışına bağlı olarak dikey, yatay veya çapraz iletişimden bahsedilmektedir (Bolat vd., 2009: 113). Bu bağlamda örgütler bir iletişim sistemi olarak ele alınınca, hangi mesajların hangi ana kanallar içinde nerelere taşınacağı, hangi kademe veya birimlerin haber akışını engelleyen bir rol oynadığı, etkin haberleşme için başka ne gibi iletişim kanallarının gerektiği gibi sorular ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin zaman zaman organizasyonunda bu sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Emir veya genelge yayınlamakla tüm mesajların etkin bir şekilde ilgililere ulaştığını varsaymak, etkin olmak isteyen bir yönetici için biraz fazla iyimser bir varsayım olacaktır (Koçel, 2014: 221).

Türkmen (1992: 24-25)'e göre örgütlerde iletişimin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yılmaz, 1998: 141-142).

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler uyumlu ve eş güdümlü şekilde çalışabilmektedirler.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir.
- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik kademelerin belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

- Örgütsel iletişim, örgütteki çalışanların kurdukları küçük grupların birbirleriyle ve örgütün tümüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynamakta, örgütün bütünlüğünü ve çalışanların ait olma duygularının gelişmesini sağlamaktadır.

Örgütsel şemalar, yetki ve sorumluluğu ve sıra düzenini olduğu kadar örgütteki iletişim kanallarını da göstermektedir. Birimlerin birbirini etkilemeleri, uyum içinde olmaları ve verimli işleyişleri; bilginin iletişim kanallarından sağlıklı akışıyla olmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim alt düzeyden, üst düzeylere bilgi akışıdır. Örgütsel karmaşıklık yöneticiyi yetki devrine zorladıkça bu akış daha önemli duruma gelmektedir. Aşağıdan yukarıya iletişim; sorun alanlarıyla ilgili bilgiler, başarı değerlendirmesiyle ilgili veriler, çalışanların duygu durumlarıyla ilgili düşünceler hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu da karar sürecini destekleyici bir unsur haline gelmektedir. Bu iletişim şekli, astların belirli gereksinimlerini karşılamalarına olanak sağlamakta, astların üstlerine düşünce ve duygularını bildirmelerini olanak sağladığı için astlarda güçlü katılım duygusu oluşturmaktadır (Arıkan, 2011: 42). Mekanik örgütlerde iletişim daha zayıfken, organik örgütlerde güçlü bir iletişim vardır. Organik örgütlerde farklı hiyerarşik kademeler kendi aralarında ve çalışanlar yöneticileri ile kolayca iletişim kurabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar yöneticilerinin ne istediklerini çok iyi anlamakta, yöneticilerse çalışanlarından neler isteyeceklerini çok iyi bilmektedirler. Bu durum iletişimi daha kolay ve güçlü hale getirmektedir.

2.1.4. Örgütsel Yapıyı Belirleyen Unsurlar

Örgütlerin optimal yapı arayışlarında, dikkate almaları gereken bazı içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Bu kapsamda çevresel ve teknolojik unsurlar önemli sayılan dışsal faktörler arasında yer almakta, öte yandan örgüt stratejisi ve örgütün büyüklüğü ise önemli içsel faktörler arasında yer almaktadır (Öğüt, 2009: 87).

Örgüt çevresinin özellikleri, strateji, teknoloji, örgütün yaşı ve büyüklüğü gibi unsurlar yapıyı şekillendiren güçler olarak görülmektedir. Bu nedenle örgüt yapısının oluşturulması aşamasında bu güçlerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Hızlı değişimin gerçekleştiği karmaşık çevre koşullarındaki belirsizlik organik bir örgütü zorunlu kılarken; farklı bölüm veya takımların

oluşmasına, bunlar arasında koordinasyona, uyuma ve dolayısıyla esnekliğe neden olmaktadır. Diğer durumda ise, durgun ve nispeten belirli çevrelerde, mekanik örgütler daha başarılı olmaktadır. Örneğin uygun örgütsel yapının seçilememesi durumunda; yani durgun bir çevrede organik bir örgüt tercih edildiğinde bu yapı kaygan bir zemin oluşturmakta ve çalışanlar arasında güven kaybına sebep olmaktadır. Tersini durumda ise, değişken bir çevrede mekanik bir tercih edilmesi halinde örgüt katı ve değişmez bir sonuç doğurmakta ve çevreyle arasında stratejik bir açıklık oluşmaktadır (Dinçer, 2003: 312).

Her örgütte bu unsurların oluşumu ve özellikleri farklılık göstermektedir. Örgütlerin sahip oldukları işler, çevre, teknoloji ve diğer faktörlere göre kendine özgü bir yapı benimsemeleri gerekmektedir. Örneğin, yüksek belirsizlik içeren işlere sahip örgütlerin biçimsel olmayan yapılar gerektirdiği varsayılmakta, düşük belirsizlik içeren işler için biçimsel yapılar öngörülmektedir (Harmancıoğlu, 2012: 9). Yani örgütlere ilişkin değişkenleri mikro boyutta (örgütün vizyonu, misyonu ve çalışanlar) incelenirken, makro açıdan ele alınanın (örgütün çevresi, büyüklüğü, stratejisi ve teknoloji) önemi vurgulanmaktadır. Bu makro değişkenler çevresel talepler doğrultusunda örgütün yapısını etkilerken, aynı zamanda örgüt ve çevre uyumu ile güçlü bir performans sağlamaktadırlar (Yeloğlu, 2008: 162).

2.1.4.1. Çevre

Örgütün sınırları dışındaki tüm unsurlar çevre olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çevresini; uluslararası çevresi (küresel etkenler), genel çevresi (ülkenin ekonomik, sosyokültürel, siyasal ve yasal yapısı) ve görev çevresi (müşteriler, rakipler, diğer işletmeler, tedarikçiler) şeklinde ayırmak mümkündür (Özdaşlı, 2010: 101). Eren (1996: 55) 'e göre organizasyonlar ait olduğu çevre içerisinde faaliyet göstermekte, çevreden temin ettiği kaynakları girdi olarak kullanmaktadır. Örgüt, kendi bünyesinde bu girdileri dönüşüme tabi tutmakta ve çıktı elde etmektedir. Sonucunda bu çıktıları yine çevrede yer alan rakipleriyle rekabet ederek alıcılara sunmaktadır. Sistem teorisyenleri de örgütün çevre ile yakın ilişkisine vurgu yapmaktadır. Örgütler çevrenin değişiminden etkilenmektedir çünkü, örgütün kendisi de çevrenin bir alt sistemidir. Abrahamsan ve Fombrun (1992: 175) e göre çevrenin örgüt yapısı üzerine etkileri yanı sıra örgütün de çevre üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda çevresel değişim, özellikle yakın çevredeki rakiplerin

örgütsel değişiminden de kaynaklanabilmektedir. Çevresel koşullar aynı zamanda örgütü daha yalın, esnek ve etkin hale getirmekte ve organik yapılara dönüştürmektedir. Bu sebeple çevre ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim göz ardı edilemez hale gelmektedir (Uyanık, 1998: 12).

Örgütlerin mekanik ya da organik hale gelmesi çevreyle olan ilişkisinde gün geçtikçe önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin belirsizlik ve istikrarsızlık derecesi ile mekanik ve organik organizasyonel yapıların uyumu aşağıdaki şemada özetlenmiştir:

Tablo 2: Çevre ve Organizasyonel Yapı Uyumu Matrisi

	Mekanik Yapı	Organik Yapı
Değişken(istikrarsız) Çevre	Yanlış Uyum: Değişken ortamda mekanik yapı: çok katı yapılanma	Doğru Uyum: Değişken ortamda organik yapı
Durgun (dengeli) Çevre	Doğru Uyum: Durgun ortamda mekanik yapı	Yanlış Uyum: Durgun ortamda organik yapı: çok esnek yapılanma

Tablodan da görüldüğü gibi, dış çevrenin istikrarlı olduğu durumda dikey hiyerarşik kontrole dayanan mekanik organizasyon yapısı uygun hale gelmektedir. Bu durumda, uzmanlaşmaya gidilmesi, kararların merkezileştirilmesi, geniş bir denetim alanının oluşturulması uygundur. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerde ise departmanlar arası işbirliğine dayalı bir faaliyet düzeninin mümkün olduğu organik yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Organik yapıda uzmanlaşma, merkezileşme ve formalleşme derecesinin düşürülmesi, karar alma yetkisinin alt basamaklara dağıtılması gerekmektedir (Efil, 2013: 366-367).

Sürekli değişimin gerçekleştiği çevre şartlarında, örgütün bu çevresel koşullara uyum sağlaması ve aynı zamanda yenilenmesi gerekmektedir. Yöneticinin, ortaya çıkarak faaliyetlere yeni bir yön vermesi (Dindar, 2001: 31) ve gerektiğinde örgüt yapısını buna uyumlu hale getirmesi günümüz şartlarında zorunlu hale gelmektedir.

2.1.4.2. Teknoloji

Teknoloji, örgütün üretim alt sistemin yapısı ile ilgilidir. Girdileri çıktılara dönüştürürken kullanılan teknikleri, yöntemleri ve sergilenen eylemleri içermektedir (Özdaşlı, 2010: 101). Bununla birlikte örgütlerde kullanılan teknolojiler, genel bir anlatımla, rutin ve rutin olmayan teknolojiler şeklinde sınıflandırılabilir. Genellikle, üretime yönelik faaliyetlerde rutin, ar-ge faaliyetlerinde ise rutin olmayan teknolojiler kullanılmaktadır. Rutin teknolojilerden faydalanan örgütler için, genellikle mekanik organizasyon yapıları elverişli iken, rutin olmayan teknolojileri kullananlar örgütler için organik organizasyon yapılarının elverişli olmaktadır (Öğüt, 2009: 88).

Yaptıkları araştırmalarda Burns ve Stalker, teknolojiye bağlı değişimlerin örgütsel yapıyı değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları teknolojik değişim yavaş ise en iyi örgütün mekanik yapıyı, tersi durumda ise hızlı teknolojik değişimin organik bir yapıyı gerektirdiğini göstermektedir (Aktaran: Efil, 2013: 368).

Teknolojilerin örgütsel yapıya etkileri konusundaki diğer çalışmalar incelendiğinde, özellikle merkezileşme ve adem-i merkezileşme konusunda birbirini ters düşen görüşlere rastlanmaktadır. Fakat bazı yazarlar da bilgi teknolojilerinin belli bir dereceye kadar merkezi yapıyı güçlendirirken, bir dereceye kadar da ademi merkezileşmeyi kolaylaştırdığını söylemektedirler (Mercan, 2008: 53). Bilişim teknolojilerinin örgütsel yapıda merkezkaçlığa yol açtığı ve buna daha yakın olduğunu savunan araştırmacıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu görüşün ana hareket noktası; bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmasıyla, daha önce üst kademenin himayesinde bulunan bilgiye alt kademelerde ulaşmayı kolaylaştırmasıdır. Böylelikle üst kademe yönetimin alt kademelerdeki astların fikir ve görüşlerini alması zorunluluk haline gelmektedir. Bilişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte, hiyerarşi yerine eşitlik, uyum ve uygunluk yerine kişisel nitelik, standardizasyon yerine farklılık, merkezileşme yerine merkezkaç organizasyonlar, ürünlerin sayısal içerikleri yerine kalitelerinin esas alınması ön plana çıkmaktadır (İzci ve Arslan, 2004: 43-47). Tüm bunlar da daha organik bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Diğer taraftan, teknoloji ve standartlaşma arasındaki ilişkinin güçlü olduğu görülmektedir. Araştırmalara göre işlerin rutin olması, kuralların yazılı olduğu kılavuzlar, iş tanımları ve diğer standartları gösteren çıktılarla sıkı ilişkilidir. Son olarak tespit edilen diğer bağlantı ise teknoloji ile merkezileşme arasında görülmektedir. Rutin teknolojilerin merkezi yapılarla ilgili olduğu, rutin olmayan teknolojilerinse daha çok uzmanlaşma gerektiren işlerle alakalı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Arı, 2009: 200).

2.1.4.3. Strateji

Strateji bir işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış şartlar altında uzun dönemli amaçlarını belirlemesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakları temin etmesi ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetleri ve kaynakların düzenlemesi örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Strateji ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma Chandler (1962) tarafından yapılmıştır. Chandler'e göre büyüyen işletmelerin verimli olabilmesi için yeni bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulmakta veya mevcut yapının yenilenmesi gerekmektedir. İşletmeler tipik olarak tek bir ürün ya da ürün dizisi ile faaliyetlerine başlamakta, dolayısıyla basit strateji ve basit bir yapı (yüksek merkezîyetçilik, düşük formalleşme ve düşük karmaşıklık) ile işleyebilmektedir (Ünüvar, 2007: 81). Diğer taraftan gün geçtikçe işletmenin faaliyet alanı çoğalmakta, daha farklı stratejilere ve yenilenen örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Stratejiler, faaliyetlerin sınırlarını ve çalışanlarla, müşterilerle, rakiplerle olan ilişkilerin türlerini belirlemektedirler (Özdaşlı, 2010: 101). Bununla birlikte Lawrence ve Lorsch (1969: 229-253)'e göre de örgütlerin belirledikleri stratejilerine bağlı olarak örgütsel yapıları değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütler yenilikçi ve esnek bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Diğer taraftan bir örgüt maliyet alanında pazar lideri olma ve pazar üstünlüğü sağlamayı temel strateji olarak benimserse etkin ve verimli bir çalışmaya zemin oluşturacak şekilde yapılanması gerekli hale gelmektedir. Bu durumda uzmanlaşma derecesi de artacak, daha dar bir denetim alanına ihtiyaç duyulacaktır (Efil, 2013: 369).

Moorhead ve Griffin (1989: 237)'e göre; stratejilerin başarılı olabilmesi için doğru bir örgütsel yapının tasarlanması ve bu yapının işlerliğe kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğü için önemli olan mükemmel bir yapı tasarlamak değil, rakiplerden daha iyi bir yapıya sahip olmaktır (Efil, 2013: 370).

2.1.4.4. Organizasyon Büyüklüğü

Günümüzde toplam varlıklar veya toplam satışlar gibi unsurlar her ne kadar örgüt büyüklüğünü yansıtsalar da esas itibarıyla örgütteki insan sayısı örgütün büyüklüğünü belirlemektedir (Özdaşlı, 2010: 101). Daft (1998: 336-352)' e göre de örgütün büyüklüğü genellikle çalışanların sayısı ile ölçülmektedir. Pek çok araştırma bulguları büyük organizasyonların küçük olanlara göre farklı şekilde yapılandırıldığını göstermektedir. Bu kapsamda küçük ve büyük örgütlerin özelliklerine yer vermekte fayda vardır. Küçük ölçekli örgütlerde genellikle; informel bir yapı hakimdir, uzmanlaşma düzeyi düşüktür ve az sayıda yetkili personel istihdam edilmektedir. Daha az kural ve prosedür vardır, yani formalleşme derecesi düşüktür ve bütçeleme ve performans değerlendirme sistemleri mevcut değildir. Büyük ölçekli örgütlerde ise; uzmanlaşma yaygındır, çok sayıda kurmay kadro yer almaktadır. Kural ve prosedürler fazla, yani formalleşme derecesi yüksektir. Aynı zamanda içsel bir kontrol mekanizmasının mevcuttur. (Efil, 2013: 371).

Fazla çalışanın bulunduğu büyük organizasyonların daha çok uzmanlaşma, bölümlere ayrılma, daha çok dikey seviyelere sahip olma ve daha çok kural ve prosedür yapma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu örgütler daha fazla mekanik bir yapıya sahip olabilmektedirler (Arı, 2009: 199). Sonuç olarak örgüt büyüklüğü arttıkça, örgütlerdeki biçimsel kural ve prosedürlerde de bir artış olmaktadır. Çünkü dikey ve yatay farklılaşma ile artan karmaşıklıkta çalışanların faaliyetlerini standartlaştırmak ve koordinasyonunu sağlamak için yönetimde formalleşmeye daha fazla ihtiyaç duyulacaktır (Ünüvar, 2007: 86).

2.2. LİDERLİK

2.2.1. Liderlik Kavramı

Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerindeki en önemli unsur, diğer tüm unsurlardan verimli şekilde faydalanılmasını sağlayan beşeri kaynaklarıdır. Örgütlerdeki finansal ve teknolojik gerekliliklere ulaşma imkânı her örgüt için aynıyken, işine değer katan ve üstün performans gösteren bir çalışan yapısına ulaşmak örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Beşeri kaynakları örgütler açısından rekabet üstünlüğü unsuru yapan en önemli unsur ise geleceğe dönük vizyon ve misyonları nedeniyle liderlerdir. Liderin olmadığı sosyal veya örgütsel bir yapının başarılı olması mümkün değildir (Sobacı, 2014: 5). Günümüzde yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı gittikçe artmakta ve liderlik konusu gün geçtikçe önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte yöneticilerden kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevler dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Grup etkinliklerinin artması ve insan çabalarının birleştirilmesi ve bununla birlikte örgüt içi insan unsurunun koordine edilmesi gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle katımlı yönetim biçimlerinin gittikçe artması düşünülenin aksine liderlik ihtiyacını ortadan kaldırmamakta ve daha fazla ihtiyaç duyulur hale getirmektedir. Bir örgüt için liderlik, örgütün başarısı için kaçınılmaz olmaktadır (Altıntaş, 2009: 50). Diğer taraftan liderlik sadece örgütteki üst yönetimde değil, orta kademe ve diğer örgütün diğer süreçlerinde de görülebilmekte ve örgütün niteliğine göre farklı alanlarda liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsanların toplumsal, örgütsel, ekonomik ve siyasi yaşamında önemli bir yer tutan liderliğin, yazarlar ve araştırmacılar tarafından, değişik bilim dallarında, farklı açılardan yapılan tanımlamaları bulunmakla birlikte, üstünde uzlaşmış tek bir tanımı bulunmamaktadır (Bakan, 2009: 140). Liderliğin araştırmalara konu olalı yüzyılı aşkın bir zamanı geçmesine rağmen, bu süreçte tanımlar hep farklılaşma yoluna gitmiştir. Tanımlar, dünya meseleleri ve siyasetten, konunun çalışıldığı disiplin perspektiflerine kadar birçok faktörden etkilenmiştir. Tanım konusunda hemfikir olunamayan onlarca yıldan sonra, liderlik bilimcileri bir konuda hemfikir olmuşlardır: müşterek bir liderlik tanımının yapılması mümkün değildir. Bir taraftan kişilik özelliği, yetenek ve liderliğin ilişkisel yönlerine vurgu yapılırken, diğer

tarafından liderlik ile yönetimin farklı süreçler olup olmadığı tartışılmaktadır. Gelişen dünya ve ortaya çıkan nesil farklılıkları gibi etkenlerden dolayı liderlik, farklı insanlar için farklı anlamlar ifade etmeye devam edecektir (Northouse, 2014: 2-4). Tüm bunlara rağmen konunun anlaşılması açısından yapılan bazı yazarlar tarafından yapılmış liderlik tanımlarını incelemekte yarar vardır. Öne çıkan tanımlardan bazıları Tablo 3 de sunulmaktadır (Erkutlu, 2014: 2-3).

Tablo 3: Liderlikle İlgili Tanımlar

Yazar	Tanım
Hemphill ve Coons (1957)	Liderlik paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır.
Bass (1960)	Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.
Stodgill (1974)	Liderlik karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Katz ve Kahn (1978)	Liderlik örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.
Burns (1978)	Liderlik, takipçilerin güdeleri kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.
Bennis ve Nanus (1985)	Liderlik hızla değişen dünyada organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük güçtür. Liderlik, örgütün tamamında hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir olgu olmakla beraber; insanların kendilerini önemli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları grubun bir parçası olarak görme bakımından kritik bir süreçtir.
Yukl (1989)	Liderlik bir insanın, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir.
Bass (1990)	Lider, amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.

Robbins (1996)	Liderlik, grubu amaçlarına ulaşabilme yönünde etkileme kabiliyetidir.
Arıkan (2001)	Lider, grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstenen kişidir.
Zel (2001)	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
Yukl (2002)	Liderlik, ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili bir şekilde faaliyete geçirilebilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.
Tabak ve Diğerleri (2007)	Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaşabilmektir.

Diğer taraftan, liderliğin genel olarak iki farklı açıdan tanımı yapılmaktadır. Bunlardan ilki liderliği yöntem ve süreç açısından, ikincisi ise özellik açısından tanımlamaktadır. Yöntem açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Özellik olarak lider ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik bir takım özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Kırel, 2001: 185). Liderliği bir süreç olarak tanımlamak demek, liderde var olan bir kişilik özelliği demekten daha ziyade, liderler ve takipçileri arasında gerçekleşen etkileşime vurgu yapmaktadır. Süreç liderin takipçilere tesir ettiğini ve onların etkisi altında kaldığını ima etmektedir. Liderliğin tek yönlü bir olay olmaktan ziyade, karşılıklı etkileşime dayalı bir olay olmasına vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra liderlik tesir ihtiva etmektedir. Tesir, liderliğin olmazsa olmaz şartıdır. Tesir olmadan gerçek anlamda bir liderlikten bahsedilememektedir. Liderlik müşterek amaçları olan bireylerden oluşan grubu etkilemeyi gerektirir. Bu grup küçük bir görev grubu, bir toplum grubu veya tüm örgütü kapsayan büyük bir grup olabilmektedir (Northouse, 2014: 5-6). Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, örgütte önemli bir işlevden ziyade bir saygınlığa sahiptir. Liderlik, yapılan plan ve alınan kararları

kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir (Şahin ve Temizel, 2007: 183). Çünkü belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2012: 435).

Liderlik, gerçek manada etkileme yeteneği ile ilgilidir. Etkileme yeteneği olmayan bir insan bir grubun başı veya yöneticisi olabilirken, lider olabilmesi için etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Yıldırım, 2014: 4). Birçok tanımda yer aldığı gibi liderlik, amaçlara ve amaçların ötesine ulaşma noktasında ufuk açıcı vizyonu ile insanları etkileme güç ve yeteneğine sahip kişi tarafından yürütülen ilişkisel bir süreç olarak ifade edilmektedir (Sobacı, 2014: 8).

Diğer taraftan, liderliğin bütün tanımlarında ortak olan dört unsur göze çarpmaktadır (Dindar, 2001: 30). Bunlar:

1. Amaç: İnsanların bir araya gelip bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması,
2. Lider: Kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyen bir liderin varlığı,
3. İzleyenler: Lideri takip eden diğer üyelerin varlığı,
4. Ortam: İzleyenlerin yeterliliği, grup içindeki şartlar, amaçların ulaşabilir olması, izleyenlerin güdülenmesi gibi değişkenlerdir.

Liderlik, tarihin her döneminde yer almaktadır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderlerden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarları için insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturacak ve amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacaktır (Eren, 2012: 435). Bununla birlikte liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli hale gelmektedir. Bu nedenle değişik durumlar ve farklı ihtiyaçlar değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ayhan, 2010: 6). Günümüz dinamik çevre koşullarında bu ihtiyaç çeşitli liderlik tarzlarıyla giderilmektedir. Bu nedenle etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik tarzları bu araştırmaya konu olmaktadır.

2.2.2. Liderlik Tarzları

2.2.2.1. Etkileşimci Liderlik

Ast ve üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimci liderlik, takipçilerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılama olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç gereci ve donanımı, kullanabilecekleri bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009: 18-19). Leithwood (1992) ve Lontos (1992)' a göre etkileşimci lider, örgüt içinde liderin hem çalışandan beklentisini hem karşılığında verilecek ödülü son derece açıkça ortaya koyan, hem de bu ikisi arasındaki uyumu denetleyen lider şeklinde tanımlanmaktadır (Korkmaz, 2005: 403). Literatürde işlevsel liderlik, işlemci liderlik ya da sürdürümcü liderlik gibi farklı isimlerle de tanımlanmaktadır. Bu liderlik türünde liderin çalışanların isteklerini bilmesi, doğru değerlendirmesi, zaman içinde beklentilerde meydana gelen değişimleri iyi gözlemleyip ona göre adım atması önem arz etmektedir (Yılmaz, 2006: 25). Buna ilaveten astlarımızla olan ilişkilerimizde tarafsız olmamızı hatırlatmaktadır. Dahası etkileşimci liderlikle ilgili olumlu örgütsel sonuçlara ulaşılan birçok çalışma bulunmaktadır (Northouse, 2014: 182-183).

Diğer taraftan lider, verdiği görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödül kullandığı gibi, görevler yerine getirilmediğinde cezaya da başvurabilmektedir (Sobacı, 2014: 56). Burns, çelişki oluşturan etkileşimci liderlik kavramını ortaya atarak bununla geçmişe ve geleneklere daha bağlı bir liderlik biçiminden söz etmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 328-331). Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Özellikle geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunmaktadır (Eren, 2012: 465). Etkileşimci liderlikte dönüşüm ya da değişimin yerine mevcudun korunması üzerine odaklanılmaktadır. Dönüşümcü ve karizmatik liderlikten ayrı bir liderlik türü olan etkileşimci liderliğin temeli, geçmiş performansların güncel görevlere yönelik düzeltilmesi temeline dayanmaktadır. Çalışanların performanslarını arttırmalarında temel motivasyon unsuru ödüllerden oluşmaktadır. Ödüllerle birlikte performansların arzulanan seviyelerde tutulması

sağlanmaktadır. Özellikle bu noktada kontrol mekanizması önemli bir rol oynayarak çalışanların performanslarını takip etmektedir (Diker, 2014: 150). Bu liderlik tarzının daha fazla mekanik örgüt yapılarında ve bu bağlamda durgun büyüme ortamlarında daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderler, aşağıda açıklanan üç temel davranışı benimsemektedirler. Yani bazen ödüller vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Karaduman, 2014: 56).

2.2.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Çalışanların sergiledikleri performansa ve yeteneklerine göre ödül ya da yaptırım belirlenmesi koşullu ödül olarak tanımlanmaktadır. Liderler, kurum için hedeflenen amaçlara ulaşılması için hangi işlerin yapılacağı ve çalışanların beklentilerinin nasıl karşılanacağı konusunda çalışanlarla uzlaşmaktadır. Lider çalışanların çabalarının, gösterdikleri iyi performansın karşılığı olan ödülleri vererek takdir etmektedir. Belirlenen ödüller gösterilen çaba ya da performansa bağlı olarak değişmektedir (Buluç, 2009: 15). Liderler takipçilerle nelerin yapılması gerektiği ve yapan kişiler için verilecek ödülün ne olacağı konusunda anlaşma yapmaktadır (Northouse, 2014: 195). Lider ödülü, zamanında yapılan işler için vermekte, yani işin zamanında bitirilmesi şart olarak öne sürülmektedir (Güney, 2011: 416). Lider, astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini açıkça ifade etmek, ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılama konusunda koşullu ödül oluşturmaktadır (Karip, 1998: 7).

2.2.2.1.2. Aktif İstisnalarla Yönetim

Aktif istisnalarla yönetim, işletmede bir hatanın ortaya çıkması ya da bir problemin düzeltilmesi gerekmesi durumunda liderin harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Bu harekete geçmenin sonucunda etkileşimci lider, yıkıcı eleştiride bulunabilmekte, cezalandırmaya veya isten çıkarmaya teşebbüs edebilmektedir. Normal dışı bir durumun olmaması halinde bu türdeki liderlik anlayışına sahip olan

liderler, harekete geçmemeyi tercih etmektedirler (Serinkan, 2002: 75-76). Diğer taraftan lider astlarının başarılı olması için standartları belirlemekte ve onları sürekli olarak gözlem altında tutmakta, örgütte olumsuz bir durum gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir. Eğer lider aktif istisnalarla yönetim uyguluyorsa, çalışanları izlemekte ve hatalara anında müdahale ederek (Güleç, 2010: 30), araştırarak, normlardan ve standartlardan sapmaları belirleyerek (Güney, 2011: 416), hata ya da kural ihlallerini bulmakta ve düzeltme yoluna gitmektedir (Northouse, 2014: 195).

İstisnalara dayalı yönetim; özellikle iş görenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulan bir anlayıştır (Dilek, 2005: 45). Bu yönetimde lider, kuralları hataları önlemek için uygulamaktadır (Karip, 1998: 7). Lider proaktif davranarak örgütün yapması gereken standart işlerden sapmaları araştırmakta ve olumsuzluk durumunda harekete geçmektedir (Berber, 2000: 40). Yani aktif istisnalarla yönetimde lider sürekli gözlem içinde olup, hataların oluşma aşamasında düzeltilmesine özen göstererek kusursuz iş yapmaya çaba harcamaktadır (Buluç, 2009: 15).

2.2.2.1.3. Pasif İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimin pasif şeklinde lider, sadece standartlara ulaşılmadığı zaman müdahale etmektedir (Güney, 2011: 416). Lider konuya sadece standartlar karşılanmadığında veya bir problem ortaya çıktığında müdahil olmaktadır. Bununla birlikte koşullu ödüllendirmede pozitif güçlendirme yapılırken, aktif ve pasif yönetim türlerinde negatif güçlendirme kalıpları kullanılmaktadır (Northouse, 2014: 195-196). Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur (Berber, 2000: 40).

Pasif istisnalarla yönetimde lider "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Karip, 1998:7). Bu tür liderler, belirlenen hedeflere ulaşmak için önceki yöntemleri kullanılabildiği ve çalışanların işlerini yapmalarına engel olmadığı sürece eylemde bulunmamayı tercih etmektedirler (Buluç, 2009: 15). Lider, sorunların oluşmaması için de herhangi bir tedbir almamaktadır. İzleyenin hatalarının oluşmasını ve ona dönmesini hiçbir

müdahalede bulunmadan beklemekte ve düzeltmeyi daha sonra yapmaktadır (Güleç, 2010: 30-31).

2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Liderlikte güncel ve en popüler yaklaşımlardan biri 1980'lerin başından beri çok sayıda araştırmamanın odağı haline gelmiş dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır (Northouse, 2014: 185). Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk defa Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Bu liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemlerde yapılan çalışmalarda, irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi niteliklere odaklanılmıştır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona onların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişileri yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 62-64). Dönüşümcü liderlik, çalışanları daha yüksek idealler ve ahlaki değerlere bağlayarak motive etmeyi esas almakta (Aydın, 2001: 39), yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin vermektedir. Bilgiyi paylaşmakta ve etkin bir şekilde araştırmaktadır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik etmektedir (Eraslan, 2004: 15). Dönüşümcü liderlikte liderler takipçilere güven vererek, saygı ve bağlılık oluşturur ve aynı zamanda takipçilere karşı hayranlık oluştururlar. Bu şekilde takipçiler, başlangıçta beklenenden daha fazla işi yapmak için motive olurlar; örgüt amaçlarını bireysel amaçların üzerinde tutarlar (Yukl, 1999: 286).

Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedir. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Bu noktada çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliği inancını aşılacaktır (Eren, 2012: 465). Dönüştürücü liderler astlarının var olan eğilimlerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyerek astlarını harekete geçirmektedirler. Günlük, rutin örgütsel işlemlerin yerine getirilmesini sağlamanın ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama davranışlarını sergilemektedirler (Güney, 2011: 414). Bu liderlik tarzı, takipçilerin güdülerini

değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını gidermeyi ve onlara tam bir beşer olarak muamele etmeyi içermektedir. Bunun yanı sıra çoğu kez karizmatik ve vizyoner liderliği birleştiren bir süreç olan dönüşümcü liderlik, takipçileri etkilemek için birebir düzeyde yapılan spesifik girişimlerden, tüm örgütleri ve hatta tüm kültürleri etkilemeye yönelik olan çok büyük girişimlere kadar geniş yelpazede liderliği izah etmekte kullanılabilir. Değişikliği tetikleyici olarak çok önemli rol oynuyor olmasıyla birlikte, dönüşüm sürecinde takipçiler ve liderler ayrılmaz bir şekilde birbirlerine bağlanmaktadır (Northouse, 2014: 186).

Dönüşümcü liderliğin farklı bilim adamlarının yaptığı tanımlamalardaki ortak noktası şudur; dönüşümcü liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde, herhangi biri tarafından dönüşümcü liderlik süreci gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, özellikle günümüz iş dünyasında karizmadan daha sık rastlanılan bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 328-330).

Görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik takipçilerini ortak amaç ve değerler çevresinde stratejik bakış açısı doğrultusunda vizyon kazandırarak geleceğe odaklayan bir liderlik tarzıdır. Temel aldığı değişim ve dönüşüm faaliyetlerini sahip oldukları fikirler ile izleyenleri etkileyerek gerçekleştirmektedir. Dönüşüm fikri takipçilerin mevcut potansiyellerinden daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine ikna edilmeleri ile olmaktadır. Özellikle değişimin ve dönüşümün yoğun olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde söz konusu liderlik tipi önem taşımaktadır. (Diker, 2014: 149). Ünal (2012: 88)'ın tanımlaması ile değişim, "evrimsel" bir farklılaşmayı ana fikir olarak ele almakta; dönüşüm ise "ani ve devrimsel" bir farklılaşmayı meydana getirmektedir. Yani dönüşümcü liderlik konusunda değişimden bahsedildiğinde buradaki değişimden izleyenler ile örgütsel misyon ve vizyon arasında uyumu ön planda tutan, klasik uygulamalardan farklı işleyen, tümünden bir değişimi içeren ve sürekli daha iyiye yönelen bir sürecin anlaşılması gerekmektedir (Sobacı, 2014: 59-60). Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüşümcü lider olarak örgütte yer almaktadır (Aykut, 2000: 35).

Dönüşümcü liderler örgütü bütün yönleriyle algılayabilmekte, örgütün gerçekleştirebileceği vizyonunu öngörebilmekte ve uzun dönem örgüt çözümleri için kısa dönem çabuk çözümlerden vazgeçmektedir. Sürekli çözümler ve yönlendirmeler sağlamaktan çok çalışanlarını sorun çözmeleri için cesaretlendirmektedir (Celep, 2004: 81-84).

Dönüşümcü liderlerin en temel yeteneği insanları peşlerinden sürüklemeye yeteneğidir. Bu liderler yolu görür, o yolda yürür ve hatta takipçileri için yolun kendisi olur. Bütün bunları yaparken de içinde bulunduğu örgütün vizyonunu takipçileri ile paylaşır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 275). Dönüştürücü lider gerçek bir yol göstericidir. Dönüşümcü lider için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok genç değildir. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirmekte ve her düşünce onun için önem arz etmektedir. Bu sebeple dönüşümcü lider aynı zamanda bir manevi etki taşımaktadır (Erdal, 2007: 30).

Dönüşümcü liderliğin özelliklerine bakıldığında karizmatik liderliği, stratejik liderliği ve katılımcı liderliği içerdiği görülmektedir. Zaten karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin birinci boyutu olduğu bilinmektedir. Dönüşümcü liderlerin bir vizyona sahip olmaları ve şirkette ortak bir vizyonu oluşturup bunu gerçekleştirmeye çalışmaları stratejik liderlik ve katılımcı liderlikle mümkün hale gelmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin, bahsedilen liderlik tarzları içerisinde en kapsamlısı olduğu söylenebilmektedir (Mimir, 2008: 10). İlgili literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin bazı ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu özelliklere başlıklar halinde aşağıda yer verilmiştir.

2.2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (İdeal Tesir-Karizma)

Hartog ve Van (1997: 19)'a göre idealleştirilmiş etki boyutu, dönüştürücü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak isimlendirilmektedir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanmakta ve astların lidere olan bağlılıkları güçlenmektedir (Güney, 2011: 414). İdeal tesir, takipçileri için güçlü rol modeli olarak davranan liderleri açıklamakta; takipçiler bu liderlerle tanımlanmakta ve onlar kadar başarılı olmayı çok istemektedirler. Bu liderler genelde yüksek standartlarda ahlak ve etik davranışlara sahiptirler. Genellikle kendilerine çok

güven duyan takipçileri tarafından son derece saygı görürler (Northouse, 2014: 192). Öte yandan çalışanların beklenti ve arzularını dikkate alan liderler üst düzeyde yaşanan problemleri tespit ederek kritik durumlar mevcutsa ortamın havasını yumuşatma görevi üstlenmektedirler (Keleş, 2009: 31).

Burada liderin özellikleri ve davranışları takipçileri tarafından idealleştirilmektedir. İdealleştirilmiş etki; davranış olarak ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak ikiye ayrılabilir. Davranış boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması gibi davranışları içermektedir. Atfedilen idealleştirilmiş etkide ise; liderin astların kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi etkileri içermektedir (Karip, 1998: 5).

Diğer taraftan, takipçiler güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece izleyiciler, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğruna mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranmaktadırlar (Berber, 2000: 38).

2.2.2.2.2. İlham Verme (ilham verici motivasyon)

İlham verme boyutu, dönüşümcü liderin takipçileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi kapsamaktadır (Kılıç, 2006: 92). Liderler, astları arasında amaç birliği ve grup bilinci sağlayarak onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını sağlamaktadırlar. Ayrıca astlarının beklentilerini yüksek düzeye çekerek onların normalde gösterdiklerinden daha fazla gayret göstermelerini sağlayarak güç ve enerjilerinin tümünden yararlanmaktadırlar. Astlar bu fazla çabayı liderlerinden esinlenerek kendi istekleri ile göstermektedirler. Astların amaç ve belirlenen hedeflerine ulaşmalarında liderin davranışları bir motivasyon oluşturmaktadır (Güney, 2011: 414-415). Lider, astların hedefledikleri performansa ulaşabileceklerine dair inançlarını güçlendirmektedir. Astların faaliyetlerinin bazı bölümlerinde bizzat kendisi örnek olmaktadır. Astlara faaliyetlerin nedenleri

hakkında yeterli bilgilendirmeyi yaparak amaca ulaşmayı kolaylaştırmakta ve ileriye dönük pozitif, yapıcı fikir ve projeler üretmektedir (Keleş, 2009: 31). Liderler grup üyelerinin çabalarını kendi menfaatleriyle yapacaklarından daha fazla şey başarmaya odaklanması için semboller ve duygusal çağrışımlar kullanmakta ve takım ruhu geliştirmektedirler (Northouse, 2014: 193). Vizyona ulaşmaları için ise, çalışanlarına farklı harekete geçme yolları sunmaktadırlar (Demir ve Okan, 2008: 72-90).

Lider, gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergilemekte ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum göstermektedir. Aynı zamanda takipçilerin amaçlara ulaşacağına dair tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirmede kararlılık göstermekte, takipçiler için içsel bir güdülenme sağlamaktadır (Karip, 1998: 5).

2.2.2.2.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderlerin yeteneklerinden biri olarak örgütlerin değişim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Liderler entelektüel teşvikle girişimciliğe değer vererek takipçilerin çabalarını desteklemekte, var olan yargıları tekrar gözden geçirmelerine, problemlerin çözümüne yönelik bakış açısının değişmesini sağlamaktadır. Kıyaslama ve benzetme kullanarak, takipçilerine sorunların çözümüne yönelik yeni fikirler üretebilmek olanağını sağlamaktadırlar. Eğer takipçiler ve liderin fikri çelişse bile, takipçiler eleştirilmemektedir (İraz ve Şimşek, 2004: 7-13).

Bass ve Steidlmeier (1999: 181)'e göre dönüşümcü lider entelektüel teşvik davranışı ile astlarının mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlamaktadır. Lider astlara karşı dürüst ve açık davranarak astların varsayımları sorgulayıp sorunlara daha doğru çözümler getirmelerine yardımcı olmaktadır. Astların daha yenilikçi olmalarına yardım ederken aynı zamanda geleneksel değer ve tutumların örgüt yararına kullanılmasını da kolaylaştırmaktadır (Güney, 2011: 415). Aynı zamanda takipçilerin kendi inanç ve değerlerini, lider ve örgütün diğer çalışanları ile sorgulamaya teşvik etmektedir. Lider, takipçiler yeni yaklaşımlar denerken ve örgütsel sorunların üstesinden gelmede yenilikçi yollar geliştirirken onları desteklemektedir. Takipçilerin kendi başlarına düşünmelerini ve dikkatli problem

çözme ile meşgul olmalarını sağlayarak teşvik edici şekilde davranmaktadır (Northouse, 2014: 193).

Lider, astları değerlerini sorgulamaya teşvik etmekte ve geleneksel çözüm yollarını sorgulamalarını sağlamaktadır. Astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşullar oluşturmakta, böylece örgütün entelektüel, yenilikçi ve değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif hale getirmektedir (Karip, 1998: 5). Liderle birlikte güçlenen takipçiler, sorunların daha çok bilincinde olmaya başlamakta ve inançları, değerleri konusunda daha yoğun biçimde bilgilendirilmektedir (Berber, 2000: 38). Lider, takipçileri hızlı düşünebilmeleri konusunda yönlendirmekte, problemlerin çözümünde geçmişten ders almalarını da sağlamaktadır. Kurum içi istişare toplantıları yaparak, ortak akıl oluşturmaya çalışmakta ve sorunları iyi analiz ederek, yeniden irdelemeyi böylece farklı bir açıdan bakabilmeyi teşvik etmektedir (Keleş, 2009: 31).

2.2.2.2.4. Bireysel Destek

Bireysel destek, liderin astlarının hepsine insani değerlere göre davranması, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak gelecekte birer lider gibi davranmalarını sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011: 415). Dönüşümcü liderler, takipçilerin ihtiyaçları ile ilgilenmekte, izleyicilerinin gelişimi için anlamlı tasarımlarda bulunmaktadır (Özsöylemez, 2009: 22). Başkalarını düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığıyla diğer boyutlarda da güçlendirici bir rol oynamaktadır. Örneğin bir liderin karizması, astlarını belli bir vizyona ya da misyona yönlendirirken, bireysel düzeyde ilgi göstermeleri, bireylerin tüm potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlar (Berber, 2000: 38).

Liderler takipçilerine tamamen kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırken, koçlar ve danışmanlar gibi davranmaktadırlar (Northouse, 2014: 193). Lider takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkate almakta ve temel ihtiyaçlarından daha üst düzeyde ihtiyaçları karşılamak için çaba göstermektedir. Görev dağılımı lider tarafından fırsatları oluşturacak şekilde yapılmaktadır. Lider takipçilerin kaygılarını dinlemekte ve ilgi göstermektedir. Çalışanların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunarak, öğrenmeleri için onlara zaman ayırmaktadır. Takipçilerin bireysel

farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken, onlara başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretmektedir (Karip, 1998: 5).

Diğer taraftan lider, takipçilerin sevinçleriyle ve sıkıntılarıyla ilgilenerek kişisel bağ kurmakta, yine takipçilerin beklenti ve kabiliyetlerine göre projeler üretmektedir. Takipçilere yetenek ve ihtiyaçları doğrultusunda esneklik sağlamakta, onları karşılıklı fikir alış verişi için desteklemektedir. Takipçilerin hem mesleki hem kişisel gelişimlerini destekleyici imkan sağlamaktadır (Keleş, 2009: 31).

2.2.2.3. Karizmatik Liderlik

1947 yılında Max Weber tarafından ifade edilen karizma kavramı, takipçilerin liderde gördükleri efsanevi bir güç olarak tanımlanmaktadır. Weber'e göre olağan üstü yetenekleri olan, bir sosyal kriz durumlarında ortaya çıkan ve bu krizi çözecek gerçekçi düşünceleri olan, kendisine inanan ve sadık bir izleyici kitlesine sahip kişi karizmatik lider olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2005: 94). Karizma bireysel çekicilik biçiminde de ifade edilmektedir. Karizmatik liderler, sıradan övgünün, sevginin ve bağlılığın çok ötesinde takipçileri gözünde bir çekim gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi ve saygıyı da içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç bulunmaktadır (Erkutlu, 2014: 94). Weber, yeni fikirler geliştirme ve sorumluluğu da, karizma kavramı altında incelemiş, mantık ve yasalarla doğrudan çelişki içinde olduğunu, kavramın gelenek ve göreneklerle ve kalıtsal özelliklerle ilgili olduğuna vurgu yapmıştır. Fakat onun çalışmaları daha fazla siyasi ve dini liderler üzerine olmuştur (Conger ve Kanungo, 1994: 440).

Karizmatik liderlik konusunda siyaset bilimciler ve sosyologlar yarım yüzyıla yakın bir süredir çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar bugün hala devam etmektedir. Bunun sebebi, karizma kavramının toplum ve grubu oluşturan bireyler için hala önemini yitirmemiş olmasıdır. Conger ve Kanungo (1987)'nin yaptığı araştırmalarda karizmatik liderlerin, ileriye görme, çekici ideolojik hedefler belirleme, güven sağlama, etkileme ve kendini ifade etme yeteneği, alışılmışın dışında davranışlar sergileme, kahramanlık davranışları gösterme, güçlü bir çehreye sahip olma gibi özellikleri olduğu belirlenmiştir (Güney, 2011: 405).

Karizma, eskiden kalma kurallar ve bunların geleneksel olarak korunmalarına değil, liderin örnek kişiliğine ve izleyicilerin bu özelliklere olan inancına dayanmaktadır. Karizmatik liderlik kavramı, bir bireyin değerleri, hedefleri, ihtiyaçları ve umutları üzerinde değişiklikler yapabilen bir liderlik türünü ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Son yıllarda bu konuda yapılan araştırmalar, karizmatik liderlerin gözlenebilir, tanımlanabilir olduğunu ve açık davranışsal özellikler sergilediklerini göstermektedir (Güney, 2011: 402-403). Karizmatik liderlikte davranışsal bileşenler izole edilebilir ve liderlerin bu davranışa dayalı niteliklerini geliştirebilmeleri mümkündür (Canungo ve Kanungo, 1987: 645).

Karizmatik güce sahip liderler, karizmatik gücü olmayan liderden daha fazla astları etkileme gücüne sahiptir. Araştırmalara göre karizmatik liderler belirli karakteristikler göstermektedir. Bu özellikler genellikle takipçilerin bakış açılarıyla ilgilidir ve şu şekilde sıralanabilmektedir (Kirel, 2001: 197):

- Takipçiler liderin inançlarının doğruluğuna güvenirlir
- Takipçiler inançları liderlerin inançlarıyla benzerlikler gösterir.
- Takipçiler lideri şüphesiz kabul ederler.
- Takipçiler lideri etkileyici bulurlar.
- Takipçiler lidere gönüllü olarak itaat ederler.
- Takipçiler örgütteki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar.
- Takipçiler başarı göstererek yükselmeyi amaçlarlar.

Karizmatik liderler, özel davranış türleri göstermektedirler. Öncelikli olarak liderler takipçilerinin adapte etmelerini istedikleri inançlar ve değerler için güçlü rol modeli olurken; diğer açıdan takipçilerine yetkin görünmektedirler. Aynı zamanda ahlaki imalara sahip ideolojik amaçları açıkça dile getirebilmektedirler (Northouse, 2014: 188).

Karizmatik liderlik, her şeyden önce bir duruş ve davranış biçimidir. Karizmatik liderler takipçileri üzerinde derin etkiler ve koşulsuz itaat edilecek duygular oluşturmaktadırlar. Bu liderlik, özellikle kriz dönemi ya da çalkantılı çevre koşullarında takipçileri doğru amaçlara yönlendirme, temsil ettiği grubu söz konusu karmaşıklık ortamlarından kurtarma adına önem taşımaktadır (Diker, 2014: 148).

Kişisel becerileri sayesinde kitleler üzerinde olağanüstü etkiler oluşturabilen karizmatik liderlerin iktidar güdeleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanca sahiptirler. İktidar ihtiyacı bu insanları lider olmak yönünde motive etmekte ve bu ihtiyaç da daha sonra düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenmektedir (Aydın, 2001: 38).

Farklı bir görüşe göre karizmatik liderliğin ortaya çıkması için kriz durumu olması gerekmemekte, lider var olan koşullardaki tatminsizlik duygusuyla daha umut vadeden bir gelecekte bahsederek farklı vizyon ile ortaya çıkabilmektedir (Arabacı vd., 2014: 196). Bunun yanı sıra karizmatik liderler kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamakta ve takipçilerin istek ve değerlerine eşdeğer benzer davranışlar göstermektedirler (Şimşek, 2006: 26).

Karizmatik liderlerin davranışları üç aşamada oluşmaktadır. İlk aşama liderlin davranışları ile ilgilidir. Liderler çalışanları etkileyebilirlerse, bu davranışlar çalışanlar üzerinde pozitif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin tatmin, içsel motivasyon, işin anlamlandırılması, örgütsel bağlılık, kişisel fedakarlık, lidere ve vizyona kişisel bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik liderlik davranışının ikinci aşaması, izleyicilerin görüşlerini üç yönde etkilemektedir. Bunlardan ilki, liderler izleyicilerin başarısını, motivasyonunu amaçlar konusunda ikna etmeyi sağlamaktadır. İkincisi, tüm çalışanların ortak ilgi alanlarını belirleyerek, kendi değer, beklenti ve amaçlarıyla uyumlaştırmaktadır Üçüncü aşama olarak, karizmatik liderlik davranışıyla lider, takipçilerin kendine olan güveni ve saygısını arttırmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerin içsel değerlerinin arttırılmasını sağlamakta; takipçiler de motive olduklarında örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek bir çaba göstermektedir (Kırel, 2001: 46-47). Karizmatik liderlik takipçilerin algıları ve ihtiyaçlarına; çevresel fırsatlar ve tehditlere duyarlı olması bakımından diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Conger vd., 1997: 292).

Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik lidere atfedilen lider özellikleri şu şekildedir (Oktay ve Gül, 2003: 405-407):

2.2.2.3.1. Vizyon Belirleme

Bir insanın lider olarak adlandırılmaya layık olup olmadığını belirleyen kritik unsurlardan biri, liderin vizyon sahibi olabilmesinde yatmaktadır. Vizyon kavramı, genellikle araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görüldüğü için uzun yıllar ihmal edilmiştir. Conger, bir vizyonun basit ve anlaşılır olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiği üzerinde (Oktay ve Gül, 2003: 405-407).

Karizmatik liderlik rolünün önemli bir parçası vizyon çevresinde gelişmektedir. Vizyonun başlıca kriterleri arasında; öngörmek, gelecekteki yöne ilişkin bir yol haritası meydana getirmek, bu çerçevede heyecan oluşturmak, kaostan düzen oluşturmak, liderliğe güven oluşturmak gelmektedir. Karizmatik liderliğin vizyon geliştirme unsuru rekabetçi bir ruh oluşturmaya ek olarak, örgüt kültürünü biçimlendirme ve korumayı da kapsamaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderler bir anlamda örgüt kültürünün de mimarı sayılmaktadırlar (Edizler, 2010: 139).

2.2.2.3.2. Çevresel Duyarlılık

Lider, çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Çevresel duyarlılık sayesinde gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 405-407).

2.2.2.3.3. Kişisel Risk Üstlenme

Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği takipçilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 405-40).

2.2.2.3.4. İletişim ve Sürdürme

Kirkpatrick ve Locke (1996: 48)'e göre karizmatik lider imaj oluşturma, yenilikçi görüşleri iletme gibi daha çok ilişkisel ve algısal boyut içinde karşılığını bulmaktadır. Bu çerçevede kişinin ilişkisel yaklaşımı ve iletişim becerileri karizmatik lider olması yönündeki algılamaları etkilemektedir. Karizmatik iletişim tarzını belirleyen unsurlar ise liderin cezbedici ses tonu, doğrudan göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendinden emin ve dinamik bir etkileşim tarzını kullanması şeklinde sıralanmaktadır. Aynı zamanda karizmatik iletişim tarzı; liderin vizyona bağlılığını, bu konudaki enerjisini ve güçlü, öz güvenli duruşunu sergilemesine katkı sağlayan güçlü sözsüz taktikleri de içermektedir (Edizler, 2010: 140) Karizmatik lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa bir mesaja sahip olmasının da önemi yoktur (Arıkan, 2011: 33).

2.2.2.3.5. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemli hale gelmektedir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hissetmekte ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Oktay ve Gül, 2003: 405-407). Bununla birlikte lider de takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda duyarlılık göstermekte ve ihtiyaçların giderilmesi için hareket sergilemektedir.

2.2.2.4. Stratejik Liderlik

Stratejik lider, örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyona ulaşılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011: 33) .

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirerek karmaşık küresel rekabet ortamında gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek anlamına gelmektedir. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları aynı yöne sürükleyebilmektir. Bununla birlikte stratejik liderlerde aranan en önemli yetkinlik, insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmesidir.

Bilgi yönetimi ile yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması, bunların kuruluşa katma değer sağlamasını gerçekleştiren stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanmaktadırlar. Diğer taraftan, stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçmekte ve günümüzde örgütlerin bünyelerinde stratejik liderleri barındırmaları gün geçtikçe önemli hale gelmektedir (Türksoy 2008: 168).

Maşrap (1997: 232)'e göre stratejik lider, tüm değişim ve gelişim çalışmalarını onaylayan ve çalışanları motive eden üst düzey yöneticidir. Önceden yerleşmiş kavramları gerektiğinde bir yere bırakabilen ve yeniden geleceğe yönelik tasarımlarda bulunabilen, büyük fikirler üretebilen, işletme kaynaklarını duyarlı ve esnek bir biçimde kullanabilen, yönetim yapı sistemlerine dünya çapında bir arge organizasyonu sunarak yepyeni bir hayat kazandıran kişidir.

Stratejik lider, vizyonunu, bir süreci tamir etmek yerine değiştirerek kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilen, hedefleri uzun vadeli geleceğe yönelik olarak ve büyük tutarak, mücadeleci yapısıyla önemli başarılar getirebilen, kendini, çevreyi modern yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi anlayan, değerlendirebilen ve hiçbir zaman duraksamadan geleceğe yönelik başarılarla, sağlam ve güvenli adımlarla yönelebilen bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderlerdir (Serinkan, 2005: 91).

2.2.2.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ve hizmetkâr liderliğin bazı boyutları tarihte farklı kültür, öğretisi ya da liderler tarafından savunulmuş olsa da, hizmetkâr liderliğin modern bir liderlik yaklaşım olarak ortaya çıkışı Robert Greenleaf'in 1970 yılında yazdığı, *The Servant As Leader* (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288), "Lider Olarak Hizmetkârlık" başlıklı makalede ortaya konulmuş ve bu tarihten sonra birçok yazar ve akademisyen tarafından incelenmiştir. Bu kavramın özünde hizmet etme isteğinin olması yatmaktadır. Hizmet etme bilinci örgütün sınırlarını aşmış, toplumsal anlamda ve tüm paydaşları da kapsayan bir kültür oluşturma şekline dönüşmektedir. Bir başka ifadeyle hizmetkar liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşlarını da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflemektedir (Erkutlu, 2014: 121-122). Hizmetkâr liderlik, ilk başlarda sadece diğerlerine hizmet etme bilinci üzerine kurulmuştur. Buna göre lider, hiçbir karşılık beklemeden gruba kaynak ve destek sağlamaktadır. Sonraları, tekrarlanan hizmetkar davranışlar sayesinde lider, bir grubun hayatta kalmasını sağlayacak bir liderlik pozisyonu haline oluşturmaktadır (Smith vd., 2004: 82).

Hizmetkâr Liderlikte takipçilerin, örgütsel yönetimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ekstra çaba harcamaları onların en önemli özelliklerindedir. Bu ise liderin örgütsel yönetim şekline ve hikmetine bağlı olarak, takipçilerin memnuniyetini sağlamakla mümkün olmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 320).

Hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerin endişelerine karşı dikkatli olmaları, onlarla empati kurmaları ve onların yetiştirilmeleri üzerinde durmaktadır. Bu liderler takipçilere öncelik vermekte, onları yetkilendirmekte ve tam kapasite gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütün ve toplumun iyiliğine hizmet edecek şekilde takipçilerine önderlik etmektedirler (Northouse, 2014: 219). Güçlerini başkaları üzerinde hâkimiyet sağlamak için kullanmak yerine, güçlerini başkaları ile paylaşmak ve onların gelişip otonom olmalarına imkân vermek için her girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu bakış açısıyla dile getirilen liderlik, örgütteki rekabetin önemini azaltmakta ve eşitlikçiliği geliştirmektedir (Northouse, 2014: 233). Hizmetkâr liderler öncelikle hizmet etmek üzere bilinçli seçim yapmakta ve

takipçilerin iyiliğini liderlerin öz-menfaatlerinin üzerinde tutmaktadırlar. Başkaları ile sağlam ilişkiler ve empati kurabilmektedirler (Northouse, 2014: 248)

Hizmetkâr liderlik, liderlikte tesir veya güç kullanmaya karşı sezgilere aykırı bir yaklaşım sunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin amacı kontrol aramak yerine, sahiplik duygusu oluşturmak için kontrolü başkalarında bırakmaktır (Northouse, 2014: 134).

Hizmetkâr liderlik tarzı, bugüne kadar sadece lidere özgü görülen hak ve yetkilerin, her kademedeki örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını öngörmekte ve insanlığın gelişimine adanmış hizmetkârlık felsefesini örgüt kültürü haline dönüştürerek tüm örgüt çalışanlarına yönelik ortak bir değer inşa edilmesini beraberinde sağlamaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2012: 68). Dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan örgütler için kendi çıkarına değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendirmektedir. Bilgi ve insan odaklı, ileri görüşlü, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlığın gelişimi için çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde örgütlerin rekabet ortamında başarılı olmaları kaçınılmaz hale gelmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 10).

Hizmetkâr liderlik, şefkat duygularını üyelerine yansıtan, sahip olduğu yetki ve gücü üyelerinin lehine kullanan, çalışan çıkarlarını ön planda tutan, özünde güvenin, sevginin ve alçakgönüllülüğün olduğu bir liderlik anlayışıdır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288).

Yukl (2010: 419)'a göre hizmetkâr lider astlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha akıllı ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, örgütün finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitliksizliklere karşı gelebilmelidir (Güney, 2006: 141). Başka bir deyişle hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün çalışanlarını ve diğer paydaşları da içine alan bir hizmet etme kültürü oluşturabilmelidir (Sanı vd., 2013: 64).

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson (2003)'e aittir. Patterson hizmetkâr liderlik teorisini dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görmüş ve bu liderlik tarzını öncelikle takipçilere ve ikincil olarak da

örgüte odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr lider, kendi gücünü arttırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde çevredeki fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedir. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik Patterson (2003)'ün hizmetkâr liderlik modelindeki yedi boyutuyla ele alınmıştır (Erkutlu, 2014: 122). Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, şu davranışlar ön plana çıkmaktadır (Sanı vd., 2013: 65):

2.2.2.5.1. Sosyal ve Ahlaki Sevgi

Bu sevginin temelini hizmetkâr liderin takipçi ya da çalışanların ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir birey olarak değerlendirmesi oluşturmaktadır. Lider öncelikle çalışanların ve onların temel ihtiyaçlarına odaklanmakta, daha sonra onların yeteneklerini dikkate almakta ve son olarak örgüt yararına odaklanmaktadır (Northouse, 2014: 229).

2.2.2.5.2. Alçakgönüllülük

Alçakgönüllü olması, liderin kendisine değil diğerlerine daha fazla odaklanması ve önem vermesidir. Hizmetkâr lider, kendisini diğerlerinden daha iyi olarak görmez ve tevazu sahibidir (Northouse, 2014: 229).

Sipe ve Frick (2009: 29), hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük davranışını somutlaştırdığını, bu davranışın pratikteki yansımalarının kişinin mensubu olduğu organizasyon ve diğer bireyler için egolarından gönüllü bir şekilde vazgeçebilmesi, esas niyetini açıkça ifade etme cesareti gösterebilmesi olduğunu ifade etmektedir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 292).

2.2.2.5.3. Fedakârlık

Hizmetkâr lider, bireysel herhangi bir beklenti içine girmez. Diğerlerine yardım ederken hiçbir kazanç sağlama amacı taşımaz (Northouse, 2014: 229). Avolio ve Locke (2002: 170), gerçek anlamda fedakâr olmak isteyen bir liderin örgüt içinde istemediği veya değer vermediği bir rolü üstlenmesi, kişisel çıkarı olmayan bir ürün ortaya koyması, başarılarının ödüllendirilmesi konusunda herhangi bir beklenti içinde olmaması ve en ufak bir umut, kazanç veya memnuniyet beklemezsiniz

kendisini takipçilerine hizmet etmeye adanması gerektiğini savunmaktadırlar (Aktaran: Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 292).

2.2.2.5.4. Vizyon

Hizmetkar lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan, örgüt için bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda iş görenleri yönlendiren kişidir (Northouse, 2014: 229).

2.2.2.5.5. Güven

Hizmetkâr liderliğin temelinde güven bulunmaktadır. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi nedeniyle insanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşmaktadır (Northouse, 2014: 229).

2.2.2.5.6. Güçlendirme

Güçlendirme; bağımsız olmaları, kendi kararlarını kendileri vermeleri ve kendi kendilerine yetebilmeleri için takipçilerin özgür davranmalarına müsaade etme anlamına gelmektedir. Liderler için ise takipçilerin kontrol sahibi olmalarına müsaade ederek onlarla gücü paylaşma yoludur. Güçlendirme takipçilerin kendi kapasiteleri kapsamında düşünmek ve davranmakla alakalı güvenini inşa etmektedir. Çünkü zor durumların üstesinden en iyi şekilde gelebilmek için kendilerine özgürlük verilmektedir (Northouse, 2014: 229).

Patterson (2003: 24), hizmetkâr liderlerin takipçilerini güçlendirerek yönlerini bulduklarını, buna karşılık takipçilerinin de rotalarını bulmaları için lidere yardımcı olma konusunda ilham kazandıklarını savunmaktadır. Ona göre hizmetkâr liderin, kontrolü takipçilerine bırakıp gereken sorumluluğu kendilerinin üstlenmelerini sağlaması, süreçler itibariyle takipçilerin yolunu açması, dengeli gelişimlerini mümkün kılması ve onlar için daima iyi olanın peşinden gitmesi gerekmektedir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 294).

2.2.2.5.7. Hizmet

Bu boyutun temelinde liderlerin kendi bireysel çıkarları yerine diğerlerinin çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda davranışta bulunması yer almaktadır (Northouse, 2014: 229). Patterson (2003: 26), bir örgütte karşılıklı hizmet kavramının, bireysel ve örgütsel başarıyı teşvik edeceğini ve kurumun temel ilkesi olacağını, uzun vadeli ve süreklilik gösteren bir döngüyü mümkün kılacağını belirtmektedir (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 294).

2.3. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Etkili liderleri etkili olmayan liderlerden farklılaştıran davranışları ayırıştırıcı davranışsal teoriler, farklı bakış açılarının oluşmasına ve liderlik tarzlarıyla ilgili bir zemin oluşmasına katkı sağlamıştır. Davranışsal teorilerle birlikte, aslında liderlik ve örgüt yapısı etkileşiminin de oluşmaya başladığı görülmektedir. Robbins vd. (2013: 303), davranışsal liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başlangıcında binden fazla bağımsız boyut oluştuğunu, fakat en çok tanımlanan liderlik davranışının yapıyı harekete geçirme olduğunu belirtmişlerdir. Yapıyı harekete geçirme; hedefe yönelik başarıya ulaşma çabalarında görev alan çalışanların ve liderin kendi görevlerinin, lider tarafından belirlenmesi ve yapılandırılmasıdır. Yapılacak olan işin, iş ilişkilerinin ve hedeflerinin belirlenmesi aslında bizi tam anlamıyla bir örgütsel yapının oluşması aşamasına götürmektedir.

Liderliğin durumsallık teorilerinde de örgütün yapısına ilişkin bazı verilere rastlamak mümkündür. Fiedler (1967)'in çalışmasında, liderin başarısı için önemli üç durumsal faktörden birinin “görev yapısı” olduğu görülmektedir. Görev yapısı, hangi işin ne derece yapılandırılmış ya da formalize edilmiş olduğunun yüksek veya düşük olarak derecelendirilmesini kapsamaktadır (Robbins vd, 2013: 305). Bu kapsamda yüksek derecede yapılandırılmış ve formalleştirilmiş görev yapısının tam anlamıyla mekanik örgüt yapısına, düşük yapılandırılma ve düşük düzeyde formalleştirilmiş görev yapısının da organik örgüt yapısına uygun olduğu belirtilmiştir.

Bu teorilerden sonra, liderlik tarzlarının da daha fazla araştırılmaya başlanmasıyla birlikte, örgüt yapısını da içinde barındıran çalışmalar yapılmıştır. Krishnan ve Garg (2003), Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt yapısı; değere dayalı liderlik çalışmasında, liderlik için yirmi madde geliştirmiş, örgüt yapısını ise

formalleşme ve merkezileşme derecesi ile ölçmüştür. Hindistan'ın önde gelen yazılım danışmanlık firmasında yüz iş gören üzerinde yapılan çalışma sonucunda, Dönüşümcü liderlik ve değere dayalı liderlik rolünün birbirleriyle ve ademi-merkezi bir yapıyla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, dönüşüme açık örgütlerde, dönüşümcü liderliğin değere dayalı bir davranışı gerektirdiğini sonucuna ulaşılmıştır.

Chen (2006), liderlik tarzları ve örgütsel yapının tasarlanması ile ilgili çalışmasında, etkileşimci, karizmatik, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliği Mintzberg'in örgüt yapısı modeli ile ele almıştır. Çalışmaya göre girişimci bir yapıda; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik orta, karizmatik liderlik güçlü, hizmetkâr liderlik ise zayıftır. Mekanik yapıda ise bürokratik bir yapıya sahip olmasından dolayı; etkileşimci liderlik güçlü, dönüşümcü liderlik zayıf, karizmatik liderlik orta ve hizmetkâr liderlik ise zayıftır. Yenilikçi örgütler ise adem-i merkezi ve organik bir yapıya sahip olduğundan; etkileşimci liderlik zayıf, dönüşümcü liderlik güçlü, karizmatik liderlik ve hizmetkar liderlik ise orta düzeyde etkili olmaktadır.

Varzaru ve Varzaru (2013), Mintzberg'in bakış açısı ile örgüt yapısı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Buna göre, bir organizasyonda karizmatik liderlik mevcutsa, iletişim ve aynı zamanda çalışanların inanç ve motivasyonları güçlüdür. Eğer otoriter bir liderlik söz konusu ise, lider kararları kendi alacak ve esnek olmayan, mekanik bir yapı sergileyecek, böyle bir yapıda fazlasıyla standardize edilmiş işler yer alacaktır. Bunun yanı sıra çalışma, liderliği öncelikle ekip ve kuruluşun tamamının bir bütün olarak desteklemesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Agbim (2013), liderlik tarzları ve örgüt yapısının inovasyon üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, organik yapı ve fikir üretme arasında pozitif, mekanik yapı ve fikir üretme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğin fikir üretme, etkileşimci liderliğin ise uygulama aşamasında daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle bir organizasyonda her iki liderlik tarzının da yer alması gerektiğini vurgulanmıştır.

Andersson ve Zbirenko (2014), örgüt yapısı, liderlik ve iletişimin verimlilik ve üretkenliğe etkisi üzerine çalışma yapmıştır. Buna göre yapı, operasyonel süreçlerin nasıl verimli olacağını tanımlamaktadır. Liderlik ise örgütteki tüm çalışanların hedefe ulaşmadaki çabalarını etkilemektedir. Bu ikisi, örgütteki etkinlik ve verimliliğin sağlanmasındaki önemli noktalardır. Bununla birlikte, bürokratik yapılarda hiyerarşi, standardizasyon, uzmanlaşma ve formelleşmenin olduğu, örgütte iki liderin bulunması durumunda sorumluluğun bölüneceği, örgütteki iletişiminse açık ve işbirliğine dayalı olacağı sonuçlarına ulaşmıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

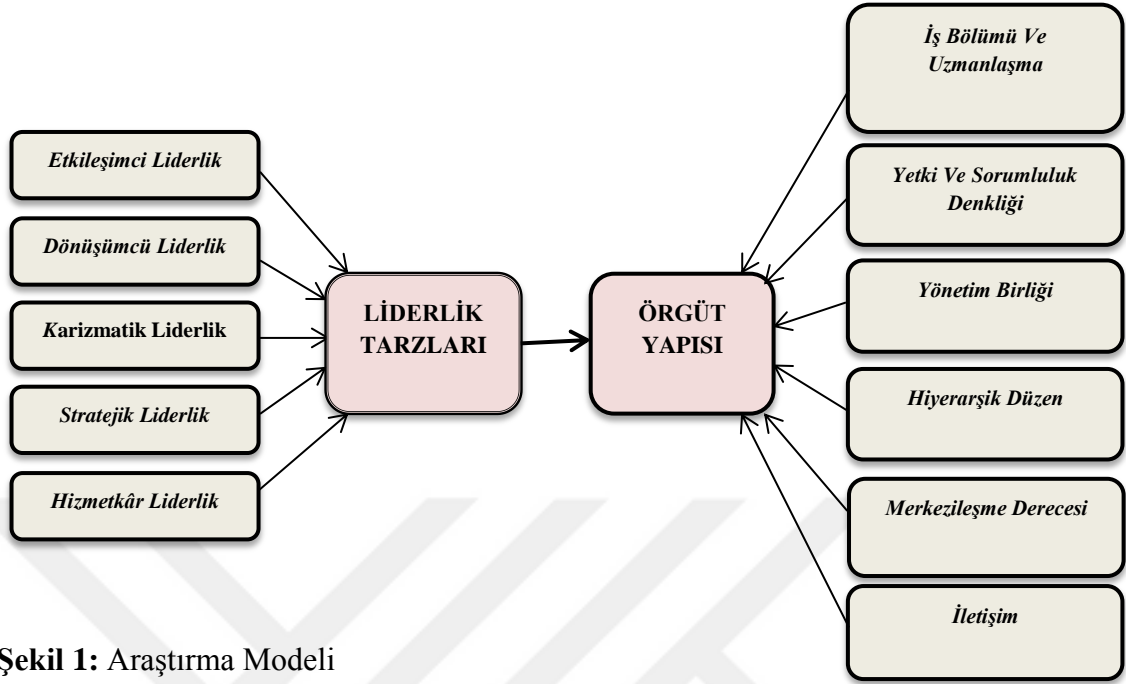
Bu araştırma, bakış açısı ve temel aldığı felsefe itibariyle nicel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Kullanılan verilerin özelliklerine göre birincil verilere dayanmaktadır. Denek sayısına göre çok denekli (faktöryel desenli), deneme ve ölçme koşullarına göre ise karışık desenli bir çalışmadır. Araştırmada bu yöntemlerin kullanılmasının nedeni; değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya koymak, objektif bir değerlendirme yapmak, önceden belirlenmiş yöntemleri kullanarak araştırma sonucunda geçerli ve güvenilir bilgilere ulaşmaktır. Nicel araştırma yönteminin kullanılmasının bir diğer sebebi ise, üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik davranışlarını ve örgütsel yapılara ait bilgileri sayısal verilerle ifade etmektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli literatüre dayalı olarak iki temel değişkenden oluşturulmuştur. Birinci temel değişken olan bağımlı değişken örgütsel yapı; İşbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, hiyerarşik düzen, merkezileşme derecesi ve iletişim olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bağımsız değişken ise liderlik tarzlarıdır. Liderlik tarzları temel değişkeni; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan modele göre yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel yapının boyutlarını kullanma-önemseme düzey ve durumları arasında farklılaşan bir ilişki ve etkileşim çerçevesinin olacağı

öngörülmektedir. Keşifsel bir model olan ve tüm ilişkilerin serbest bırakıldığı araştırmanın başlangıç modeli şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1.1. Liderlik Tarzları Boyutları ile Örgüt Yapısı Boyutlarının İlişkilendirilmesi

Günümüz iş dünyasında yönlendirme fonksiyonunu icra eden yöneticilerin çeşitli açılardan farklı liderlik özelliklerine sahip olsalar da, bir işletmenin yönetilmesi ve çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında belirgin ve daha baskın olan belli bir liderlik tarzını sergileyecekleri düşünülmektedir. Savunulan nokta, bir yöneticinin birkaç liderlik tarzına ilişkin özellikleri kendinde barındırmasının yanı sıra, sadece bir liderlik tarzının diğerlerinden daha baskın geleceğidir.

Diğer taraftan örgütün yapısı, liderin yönetim becerisini ve örgütün tamamını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İlgili yazın incelendiğinde, örgütün yapısı ve liderlik tarzları arasında güçlü ilişki olabileceği öngörülmektedir. Öyle ki, mekanik ve organik yapıların farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyduğu, liderlik tarzı ve doğru bir yapının oluşması durumunda örgütsel başarıda da pozitif yönlü değişim olacağı kolayca kabul edilebilecek bir gerçektir. Bu nedenle, liderlik tarzları ve örgütsel yapının boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi kayda değer bir konudur.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler spesifik olarak kurgulandığında;

Etkileşimci liderler; çalışanlardan ne istediklerini, işle ilgili hedefler başarıldığında çalışanların hangi ödülü kazanacağını açıkça belirleyen, çalışanların ihtiyacı olan araç gereç ve donanımı sağlayan, belirli bir amaca ulaşmada kimin neden sorumlu olduğunu ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan liderlerdir. Bu özellikler, örgütsel yapı ile ilgili olarak iş bölümünün ayrıntılı bir şekilde yapıldığını, yetki ve sorumluluğun açıkça belirlendiğini göstermektedir. Yine etkili bir aktarımın gerçekleşmesi için iletişime olan güçlü ihtiyaç kendini hissettirmektedir. Güçlü bir iletişim, lider ve takipçilerin birbirini açık bir şekilde anlaması konusunda oldukça önemlidir. Etkileşimci liderler, hataları konusunda çalışanları sürekli uarmaktadır. Ödülle birlikte cezaya da başvurabilmektedir. Özellikle performansların istenen seviyede tutulması noktasında bir kontrol mekanizması görevi üstlenmesi, merkezileşmeye verdikleri önemin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Diğer taraftan işletmede düzeni oluşturmak adına aynı amaca hizmet eden görevlerin tek elde toplanması noktasında örgütsel yapının yönetim birliği boyutundan önemli düzeyde yararlanacağı öngörülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların her birisinin gelişimini önemseyen, çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlayan, amaçların başarılabacağı konusunda çalışanlara güvenini açık bir şekilde belli eden liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla yer değiştirmesini sağlar. Dolayısıyla böyle bir liderlik tarzı için güçlü bir iletişim çok önemlidir. Diğer taraftan dönüşümcü liderler, çalışanlarına daha serbest ortamlar hazırlamakta, çalışanlar tarafından alınan kararları yeterince desteklemekte, problemlerin çözümü konusunda yeterli yetkiyi vermekte ve konusunda uzmanlaşmış çalışanların örgütte yer almasını sağlamaktadırlar. Bu özellikler dönüşümcü liderin; iş bölümü, yetki ve sorumluluk konularıyla ciddi şekilde ilgilendiğini, merkezileşmenin düşük olduğu yapıları tercih ettiğini göstermektedir.

İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaç ve duygularına karşı hassasiyet gösteren karizmatik liderler, topluluğa karşı heyecan verici bir hitap şekline sahiptir. Bu özellikler, iletişimi onlar için önemli hale getirmektedir. Liderin iletişim becerisi, karizmatik lider olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişisel özellikler, alışılmışın

dışında sergilediği davranışlar, hitap gücü; bunların yanı sıra köklü değişiklikleri gerçekleştirmede katılımcı olmaktan daha çok kişisel özelliklerin ön plana çıkarması merkezileşme derecesi yüksek yapıları tercih ettiğini göstermektedir. Değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşamasında, kriz döneminde ya da çalkantılı çevre koşullarında, takipçileri doğru amaçlara yönlendirme konusunda iş bölümü, yetki ve sorumluluk konuları ile ciddi şekilde ilgilendiği ortaya koymaktadır. Değişime karar verme aşamasında kumanda birliği daha baskın hale gelse de, uygulama aşamasında yönetim birliğinden söz etmek mümkündür.

Stratejik liderler, her türlü değişikliğe açık olma, örgütteki insan kaynağının geliştirilmesini önemseme, yeni çevresel fırsatları görebilme ve bunu örgüt yararına zamanında kullanma becerileri ile ön plana çıkmaktadırlar. Özellikle insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanların örgütsel stratejilerin değişimine hazır hale getirilmesinde iletişime oldukça fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmenin geleceğe yönelik stratejik yönünün net bir şekilde belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulması sürecinde liderin daha baskın olması merkezileşmiş yapıyı bazı durumlar için tercih ettiğini göstermektedir. Stratejik liderler, çalışanlarını işletme vizyonu doğrultusunda yeni stratejik hedeflere hazır hale getirmek için yetki ve sorumlulukları belirleme konusu ile yeterince ilgilenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan işletme kaynaklarının esnek bir şekilde kullanması ve stratejilerin oluşturulması aşamasında çok baskın olmasa da; işletmenin stratejik yönünün net bir şekilde belirlenmesi ve sürdürülmesi aşamasında yönetim birliğine ihtiyaç duymaktadır.

Hizmetkâr liderlik, örgütteki çalışanlara hizmet ederken kendinden ödün veren, örgütteki herkese değer vermeyi önemseyen, onlarla güven iletişimi kuran bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle hizmetkâr liderlikte iletişimin güçlü olması kaçınılmazdır. Hizmetkâr liderler, bir işi başkasına yap demeden önce kendisinin o işi yapmasını önemserler. Takipçilerini güçlendirerek kendi kararlarını kendilerinin vermelerini ve kendilerine yetebilmelerini sağlarlar. Bu nedenle yönetim birliği-hiyerarşik düzen ilkelerinden daha az yararlanırlar. Kendi gücünü artırmak yerine üyelerinin kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlaması merkezileşmenin çok düşük olduğunu değil, üyelerin vizyonlarının kurumun amaç ve hedeflerine eklenmesi noktasında gerektiğinde merkezi yapıyı kullandıklarını göstermektedir.

Yapılan literatür incelemeleri, açıklama ve öngörüler çerçevesinde, bu araştırmanın temel amacına yönelik; örgütsel yapıyı dizayn ederken-yönlendirirken hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşime girdiğinin tespit etmesi ile ilgili geliştirilmiş olan ve araştırma modeli dikkate alınarak oluşturulan keşifsel hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Keşifsel Hipotezler:

H1: Liderlik tarzları (a)Dönüşümcü Liderlik, b) Hizmetkâr liderlik c) Stratejik liderlik d) Karizmatik liderlik e) Etkileşimci liderlik) ile örgütsel yapı boyutlarından “iletişim” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Liderlik tarzları (a)Dönüşümcü Liderlik, b) Hizmetkâr liderlik c) Stratejik liderlik d) Karizmatik liderlik e) Etkileşimci liderlik) ile örgütsel yapı boyutlarından “merkezileşme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Liderlik tarzları (a)Dönüşümcü Liderlik, b) Hizmetkâr liderlik c) Stratejik liderlik d) Karizmatik liderlik e) Etkileşimci liderlik) ile örgütsel yapı boyutlarından “yetki ve sorumluluk-iş bölümü” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Liderlik tarzları (a)Dönüşümcü Liderlik, b) Hizmetkâr liderlik c) Stratejik liderlik d) Karizmatik liderlik e) Etkileşimci liderlik) ile örgütsel yapı boyutlarından “yönetim birliği-hiyerarşik düzen” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Evren, bir araştırmacının soruları cevaplamak için ihtiyaç duyduğu, verilerin elde edildiği büyük grubu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırma evreni ile, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı grup tespit edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 80). Bu araştırmada, araştırma evrenini Düzce’de bulunan KOBİ’ler oluşturmaktadır. Araştırma birimi, Düzce ilinde faaliyet yürüten KOBİ’lerin üst ve orta düzey yöneticileridir. Evrenin belirlenmesinde, KOBİ’lerin Düzce İlinin ekonomisinde büyük bir öneme sahip olması, kurulan ve kapanan işletmelerin hızlı değişim sergilemesi, bunun yanı sıra Kobi’ler ve üniversite işbirliğine ihtiyacın gün geçtikçe artması gibi konular göz önünde bulundurulmuştur. Bunun yanı sıra, hızlı değişimin yaşandığı günümüz şartlarında, KOBİ’lerin kurulma ve kapanmasındaki hızın da artmasıyla örgütlerdeki

başarı ya da başarısızlık durumlarının incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim bir örgütün başarı ya da başarısızlık durumu, diğer örgütler için ders alıcı ve yol gösterici olmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tek bir lider tarafından baskın liderlik özellikleriyle yönetildiği düşünülürse, örgütün başarı ya da başarısızlık durumunun liderlik tarzlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilmekte, bu liderlik tarzıyla uyumlu olan yapının belirlenmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Düzce Ticaret Odası'ndan ve KOSGEB' den elde edilen verilere göre Düzce İlinde faaliyet gösteren 420 KOBİ bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evreni 420 işletmeden oluşmaktadır. Örneklem ise, özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilen, evrenin sınırlı parçasını oluşturan grubu ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 81). Araştırmanın örnekleme, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden, Düzce Ticaret Odası'na kayıtlı ve aynı zamanda KOSGEB ile işbirliği içinde olan işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma ile ilgili verilere ulaşmak için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tamamı ulaşılabilir nitelikte olduğu için tamamına ulaşmak hedeflenmiş, fakat 202 işletmeden geri bildirim alınmıştır. Analiz ve sonuçlar bu veriler üzerinden elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış, yüz yüze ve e-mail yoluyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulanan ankette; örgüt yapısı, liderlik tarzları ve anket uygulanan yöneticilere ait demografik özelliklere ait farklı tarzdaki sorular yer almıştır. Anketin hazırlanması için öncelikle literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili model çalışmalar belirlenmiş, ilgili model çalışmadan faydalanılarak anket soruları elde edilmiştir. Anket soruları çeviri yapılmış ve alanında yetkin bir kişi tarafından doğru çevrilip çevrilmediğinin sağlanması yapılmıştır.

Anket, 2016 yılı itibariyle faaliyetlerine devam eden Düzce'deki KOBİ'lere 10.02.2016 – 14.05.2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin tamamından sağlıklı sonuçlar alınması hedeflenmiştir.

Hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütün yapısını ölçmeye yönelik 22 madde, ikinci bölümde yöneticilerin liderlik tarzlarını

tespit etmek için 38 madde ve üçüncü bölümde ise 7 maddelik demografik bilgiler yer almaktadır.

Katılımcıların anket formunda demografik özelliklere ait soruları çoktan seçmeli olarak cevaplamaları istenmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzlarını ve örgütün yapısının ölçülmesinde 5’li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Oluşturulan 5’li likert, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Biraz Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket formunun hazırlanması aşamasında öncelikle anket kapağı oluşturulmuştur. Bu kapağın amacı, konunun ismi, amacı ve katılımcıların endişelerini gidermek adına önemli görülen noktaların ankete başlanmadan önce katılımcıya bildirilmesidir. Ankete ait birinci bölümde, örgüt yapısıyla alakalı önermeler hazırlanmıştır. Bu önermelerin hazırlanmasında Henri Fayol’un örgüt yapısına yönelik ortaya koyduğu temel yönetim prensipleri (merkezileşme derecesi, yönetim birliği, hiyerarşik düzen, iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk denkliği) baz alınmıştır. Bunların yanı sıra örgüt yapısı için oldukça önemli olan iletişim boyutu araştırmaya dahil edilmiştir. Bu boyutların önerme haline getirilmesi ile örgüt yapısına yönelik 22 maddelik bir bölüm oluşmuştur. Önermelerin oluşturulması aşamasında Nahm, Koufteros ve Vonderembse (2003)’ün çalışmalarında yer alan boyutlarla ilgili (merkezileşme derecesi, yönetim birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, iletişim, yetki ve sorumluluk denkliği) önermelerden; hiyerarşik düzen ile ilgili önermelerde ise Willem ve Buelens (2009)’un yapmış oldukları çalışmadan yararlanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde liderlik tarzlarıyla (etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, stratejik, hizmetkâr) alakalı 38 önerme oluşturulmuştur. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Baloğlu ve arkadaşları (2009)’nın yaptığı, büyük çoğunluğunda Bass ve Avolio’nun çok faktörlü liderlik ölçeğinden faydalandıkları ölçekten; Hizmetkâr liderlikle ilgili önermelerde Aslan ve Özata (2011)’nin hizmetkâr liderlikle ilgili geçerlik ve güvenilirliğini tespit ettiği çalışmalarından yola çıkılmıştır. Karizmatik liderlikle ilgili önermelerde Oktay ve Gül (2003) ve Stratejik Liderlikle ilgili önermelerin oluşturulmasında ise Lear (2012)’in yapmış olduğu çalışmasından faydalanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkene ait çeviri yapılan önermelerde uzman görüşüne başvurulmuştur. Demografik özelliklerle ilgili üçüncü bölümde ise katılımcılara yaş ve cinsiyetleri,

öğrenim durumu, kıdemi, işletmedeki statüsü, işletmenin faaliyet alanı (sektörü) ve işletmede çalışan sayıları sorulmuştur.

Anketle ilgili önermelerin oluşturulması sonrasında anketin yapısal ve içerik olarak geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla uzman görüşü alma yöntemine başvurulmuştur. Uzman görüşü ile, ankette yer alan maddelerin, ihtiyaç duyulan olgusal ve yargısal verileri kapsamada ve toplamada ne derece yeterli olduğuna bakılmaktadır. Bu, aynı zamanda araştırmanın kapsam geçerliliğini ortaya koymaktadır (Büyüköztürk vd., 2014, 131). Bu amaçla anket, kapsam geçerliliğini sağlayıp sağlamadığı noktasında liderlik alanında uzman, stratejik yönetim alanında uzman ve finansal alanında uzman üç kişiyle paylaşılmıştır. Anketler e-posta yoluyla uzman kişilere ulaştırılmış ve bu kişiler tarafından bir hafta içerisinde geri bildirim alınmıştır. Uzman görüşü sonrasında anketle ilgili öneri ve eleştiriler dikkate alınarak anket üzerinde değişiklikler yapılmış ve anketin son hali oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın anket yöntemi ile veri toplama süreci 10.02.2016 tarihinde başlamış ve 14.05.2016 tarihinde sonlandırılmıştır. Anketlerin uygulanma aşamasında e-posta ile anket uygulamasının yanı sıra, daha fazla yüz yüze anket tekniğinden faydalanılmıştır. Böylelikle anketle ilgili geri dönüşler garanti altına alınmıştır. E-posta ile gönderilen anketlerden önce katılımcıya telefonla görüşme yapılarak bilgi verilmiştir. Yüz yüze yapılan anketlerin bir kısmında uygulama öncesi katılımcıdan randevu talep edilmiş, diğer kısmında ise randevu talep etmeden ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte anketin uygulanma aşamasında katılımcılara konunun daha anlaşılır olması maksadı ile bilgi verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiki analiz programı olan SPSS 18.0 ile analiz edilmiş, sonrasında bulgular yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere maddeler halinde aşağıda yer verilmektedir.

- Demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla frekans analizi.
- Merkezi eğilim ölçütleri ve güvenilirlik için tanımlayıcı istatistikler.

- Bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili keşfedici faktör analizi.
- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi.
- Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi.
- Farklılık testleri için T-Testi ve Anova'dan yararlanılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde SPSS 18.0 paket programı aracılığıyla elde edilen veriler paylaşılacaktır. Bu kapsamda, ilk olarak araştırmaya katılan KOBİ'lerin ve KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin incelendiği betimleyici istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Daha sonra araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açıklayıcı (keşifsel) faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile ilgili sonuçlar incelenecektir. Sonrasında ise gruplar arası farklılıkları tespit etmek için T-Testi ve Anova Testlerine yer verilecektir.

4.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular, herhangi bir şeye ait temel özellikleri ifade etmek amacıyla sunulan bilgilerdir. Araştırmada yer alan yöneticilerle ilgili cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, işletmedeki statüsü; KOBİ'lerdeki çalışan sayısı ve işletmenin faaliyet alanı ile ilgili demografik bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 4: Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Temel Özellikleri ile İlgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	52	25,7
	Erkek	150	74,3
Yaş	24 ve altı	26	12,9
	25-34	85	42,1
	35-49	67	33,2
	50 ve üstü	24	11,9
Öğrenim Durumu	İlköğretim	21	10,4
	Lise	70	34,7
	Ön Lisans	35	17,3
	Lisans	63	31,2
	Yüksek Lisans	13	6,4
Kıdem	1-5 Yıl	77	38,1
	6-10 Yıl	42	20,8
	11-15 Yıl	24	11,9
	16 ve Üzeri Yıl	59	29,2
İşletmedeki Statü	Üst Düzey Yönetici	103	51,0
	Orta Düzey Yönetici	99	49,0

Tablo 4'e göre, araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %25,7'si kadınlardan oluşurken, %74,3'ünün erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma daha fazla erkek yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır.

Katılımcıların yaşları incelendiğinde, çoğunun 25-34 yaş (%42,1) ve 35-49 yaş (%33,2) arasında olduğu için araştırma daha çok 25 ve 49 yaş arasındaki yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır.

Yine yöneticilerin öğrenim durumlarında ise lise (%34,7) ve lisans (%31,2) öğrenimi gören yöneticilerin çoğunluktadır. Yöneticilerin %38,1'i 1-5 yıl arası, %20,8'inin 6-10 yıl arası, %11,9'unun 11-15 yıl ve %29,2'si ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Diğer taraftan katılımcıların yönetim düzeyine göre üst ve orta düzey yöneticilerin hemen hemen eşit sayıda (%51-%49) oldukları görülmektedir.

Tablo 5: KOBİ'lerin Yapısal Özellikleri İle İlgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
İşletmedeki Çalışan Sayısı	0-9 Kişi (mikro işletme)	116	57,4
	10-49 Kişi (küçük işletme)	48	23,8
	50-249 Kişi (orta büyüklükte işletme)	38	18,8
İşletmenin Faaliyet Alanı	Gıda	38	18,8
	Tekstil	29	14,4
	Hizmet	41	20,3
	İletişim	15	7,4
	Sağlık	11	5,4
	İmalat	23	11,4
	İnşaat	30	14,9
	Sanayi	15	7,4

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunlukla mikro işletme ve küçük işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma daha fazla mikro ve küçük işletmelerin görüşlerini yansıtmaktadır.

KOBİ'lerin faaliyet alanlarında ise en fazla (%20,3) hizmet sektörü yer almakla birlikte; %18,8'i gıda, %14,9'u inşaat, %14,4'ü tekstil, %11,4'ü imalat, %5,4'ü sağlık sektöründen oluşmaktadır. Sanayi ve iletişim sektörlerinin ise eşit (%7,4) yer aldıkları görülmektedir. Faaliyet alanına göre ise araştırma daha fazla hizmet ve gıda sektörünü kapsamaktadır.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi ile İlgili Bulgular

KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik tarzlarını ve KOBİ'lerin örgüt yapıları ile ilgili özelliklerini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlerle ilgili bu kapsamda gerçekleştirilen analizler aşağıda sunulmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek üzere yapılan faktör analizi sonuçları tablo 6 'da yer almaktadır.

Tablo 6: Liderlik Tarzları İle ilgili Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Dönüşümcü Liderlik	LS9	,683	,770	16,134	3,711
	LS10	,665	,715		
	LS7	,651	,628		
	LS8	,502	,618		
	LS11	,660	,617		
Hizmetkâr Liderlik	LS37	,741	,756	15,814	3,637
	LS34	,717	,755		
	LS38	,672	,736		
	LS36	,722	,712		
	LS33	,677	,610		
	LS32	,559	,556		
Stratejik Liderlik	LS25	,772	,772	14,465	3,327
	LS26	,734	,762		
	LS24	,685	,739		
	LS23	,529	,656		
	LS27	,572	,523		
Karizmatik Liderlik	LS14	,752	,773	9,530	2,192
	LS13	,613	,725		
	LS15	,542	,664		
Etkileşimci Liderlik	LS4	,606	,697	9,047	2,081
	LS3	,648	,596		
	LS1	,695	,513		
	LS2	,549	,422		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,915. Approx. Chi-Square: 2528,977. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 64,990.				

Literatür incelendiğinde, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun ise anlamlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda Kobi'lerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,915. Bartlett testi sonucu $p < 0,001$). Öte yandan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,40'ın altında olanlar) ise ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda

analize alınan 38 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren, faktör yükü olmayan ve tek başına kalan 15 ifade (LS5, LS6, LS12, LS16, LS17, LS18, LS19, LS20, LS21, LS22, LS28, LS29, LS30, LS31, LS35) çıkarıldıktan sonra 23 madde kalmıştır. Bu maddeler, tablo 4.'te görüldüğü gibi 5 faktör altında toplanmıştır. Bu beş faktörün ölçeğe ilişkin açıklamış oldukları toplam varyans %64,990'dır. Faktörlerden birincisinin ölçeğe yönelik açıkladığı toplam varyans %16,134, ikincisinin %15,814, üçüncüsünün %14,465, dördüncüsünün %9,530 ve beşincisinin %9,047'dir. Analiz sonuçlarına göre ilk faktör 5 maddeden, ikinci faktör 6 maddeden, üçüncü faktör 5 maddeden, dördüncü faktör 3 maddeden ve beşinci faktör ise 4 maddeden oluşmaktadır. İlk faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,770 ile 0,617 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,756 ile 0,556 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,772 ile 0,523 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,752 ile 0,542 arasında, beşinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise 0,606 ile 0,549 arasında değişmektedir. Maddelerin faktör yük değerlerinin bu aralıklarda olması içsel tutarlıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, faktör isimlendirmeleri literatürdeki araştırmalar dikkate alınarak yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin ilham verme, entelektüel teşvik, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre "Dönüşümcü Liderlik" adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin alçak gönüllülük, fedakârlık, güven, güçlendirme ve hizmetle ilgili olmasından dolayı bu faktöre "Hizmetkâr Liderlik" adı verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerde liderin ve örgütteki diğer çalışanların stratejilerin değişimine hazır hale gelmesi, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarma, kurumsal kültürün oluşturulması ve etik uygulamaların vurgulanmasından dolayı bu faktöre "Stratejik Liderlik" adı verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin iletişim, çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre "Karizmatik Liderlik" adı verilmiştir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif istisnalarla yönetimle ilgili olmasından dolayı bu faktöre ise "Etkileşimci Liderlik" adı verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzlarının 5 farklı boyutta oluştuğu söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde KOBİ'lerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarını en iyi temsil eden boyutun dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; hizmetkâr

liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları takip etmektedir.

Araştırma çerçevesinde açımlayıcı faktör analizi yapılan diğer değişken ise örgüt yapısı değişkenidir. KOBİ'lerin sahip oldukları örgüt yapılarını, örgüt yapısını etkileyen özellikler ile ortaya koyan faktör analizi sonuçları tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Yapı Boyutları Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İletişim	OS18	,644	,752	17,579	2,637
	OS15	,727	,743		
	OS16	,635	,734		
	OS17	,653	,678		
Merkezleşme	OS19	,686	,760	16,955	2,543
	OS20	,743	,742		
	OS12	,672	,718		
	OS21	,634	,684		
İş bölümü-Yetki ve Sorumluluk	OS4	,621	,772	15,897	2,385
	OS5	,525	,682		
	OS2	,537	,674		
	OS3	,562	,645		
Yönetim Birliği-Hiyerarşik Düzen	OS6	,730	,848	13,021	1,953
	OS8	,631	,738		
	OS10	,517	,623		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,877. Approx. Chi-Square: 1139,867. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 63,452.				

Tablo 7 incelendiğinde, KOBİ'lerin örgüt yapıları ile ilgili boyutları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan araştırma verilerinin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,877. Bartlett testi sonucu $p < 0,001$). Faktör analizi uygulamasında temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eş değerlilik gösteren ifadeler (0,40'ın altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda analize alınan 22 maddenin; düşük eş değerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren, faktör yükü olmayan, tek başına kalan 7 ifade (OS1: "Çalışanlarımız üstlerinin uygundur görüşü olmadan önemli eylemleri yerine getirmede oldukça esnekler", OS7:"Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin tek elde toplanmamasını, faaliyetlerin

yürütülmemesindeki kaosun en temel nedeni olarak görüyoruz”, OS9: “Hiyerarşik düzeni oluşturmak için kademe sayısını önemli bir faktör olarak görüyoruz”, OS11: “İşletmemizde her çalışan yalnızca bir yöneticiden emir almaktadır”, OS13: “Tüm düzeylerde yapılan görevler içerik itibariyle tek bir işi barındırmaktadır”, OS14: “Görev dağılımları yeteneklere oldukça uygun olarak dağıtılmıştır”, OS22: “İşletmemizde bir işi yapmaya zorunlu olan kişiler, o iş hakkında karar verme yetkisinde de sahiptir”) çıkarıldıktan sonra 15 maddenin kaldığı ve bu maddelerinse 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 4 faktörün ölçeğe yönelik açıkladıkları toplam varyans %63,452’dir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan dört faktörün varyansın büyük bir kısmını açıkladıkları söylenebilir. Önem düzeyine göre analiz sonuçlarında yer alan faktörlerden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %17,579, ikincisinin %16,955, üçüncüsünün %15,897 ve dördüncüsünün %13,021’dir. Analiz sonuçlarına göre ilk faktör, ikinci faktör ve üçüncü faktör 4 maddeden, dördüncü faktörün ise 3 maddeden oluşmaktadır. İlk faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,752 ile 0,678 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,760 ile 0,684 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,772 ile 0,645 arasında, dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise 0,848 ile 0,623 arasında değişmektedir. Maddelerin faktör yük değerlerinin bu aralıklarda olması içsel tutarlıklarının iyi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, faktör isimlendirmeleri literatürdeki araştırmalar dikkate alınarak yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddeler çalışanlar arasında, farklı hiyerarşik kademelerin kendi aralarında ve çalışanlar ve üst yönetim arasındaki iletişimle alakalı olmasından dolayı bu faktöre “İletişim” adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler çalışanların örgütte oluşan problemlerle ilgili yetkileri, çalışanların kararlarının desteklenmesi, çalışanların önerilerde bulunmak için cesaretlendirilmesi ve çalışanların politikaların oluşturulması sürecinde yer alması ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre “Merkezileşme” adı verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddeler işlerin ince ayrıntısına kadar bölümlenmiş olması, bölümler arasındaki yetki sınırları, yöneticiye verilen sorumlulukların sınırları ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre “İş bölümü, Yetki ve Sorumluluk” adı verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddeler aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin tek bir yönetici tarafından yönetilmesi, aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin tek elde toplanması ve görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiği ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre “Yönetim Birliği, Hiyerarşik Düzen”

adı verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, KOBİ'lerin örgüt yapılarının 4 farklı boyutla açıklanabileceği söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde KOBİ'lerin örgüt yapısını etkileyen en önemli boyutun iletişim olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; merkezileşme, iş bölümü, yetki ve sorumluluk ve yönetim birliği, hiyerarşik düzen boyutları takip etmektedir.

4.3. Yargısal Bulgular

Bu bölümde araştırma modeli göz önüne alınarak yapılan analizlere ve bu analizlerle ilgili bulgulara yer verilecektir.

4.3.1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin her birine ait betimleyici istatistikler; ortalamalar, standart sapmalar, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Boyutlar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
İletişim	3,7240	,85860	4	,820	5
Merkezileşme	3,4604	,76720	4	,734	5
Yetki Ve Sorumluluk - İşbölümü	3,6535	,88096	4	,819	5
Yönetim Birliği - Hiyerarşik Düzen	3,6188	,85900	3	,674	5
Dönüşümcü Liderlik	3,8386	,72941	5	,857	5
Hizmetkâr Liderlik	3,9546	,67859	6	,861	5
Stratejik Liderlik	3,7901	,71202	5	,849	5
Karizmatik Liderlik	3,4587	,82706	3	,718	5
Etkileşimci Liderlik	3,9468	,73129	4	,812	5

Tablo 8 incelendiğinde, Düzce'deki KOBİ yöneticilerinin örgüt yapısındaki en önemli unsuru, iletişim (3,7240) olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bunu işbölümü-yetki ve sorumluluk (3,4604) takip etmektedir. KOBİ yöneticilerinin en fazla tercih ettiği liderlik tarzı ise sırasıyla hizmetkâr liderlik (3,9546), etkileşimci liderlik (3,9468) ve dönüşümcü liderlik (3,8386) şeklindedir. Diğer taraftan araştırmada, tüm değişkenlere yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade eder. Bir test veya ölçek ne kadar güvenilir ise ondan elde edilen

verilerin de o derece güvenilir söylenebilir (Altunışık vd., 2005, s.114). Güvenirlilik analizi için Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach Alpha (Cronbach Alpha Coefficient) değeri, bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamının genel varyansa bölünmesi ile elde edilir. Bu değer 0,40 ile 0,60 arasında olması ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60 ve üzerinde olması ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2014: 698). Bu araştırmadaki bağlamda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları görülmektedir.

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi gerçekleştirildikten sonra boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi bulguları tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Liderlik Tarzları ve Örgütsel Yapıların Alt Boyutları ile İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.İletişim	1								
2.Merkezileşme	,381**	1							
3.Yetki Ve Sorumluluk İşbölümü	,612**	,457**	1						
4.Yönetim Birliği Hiyerarşik Düzen	,353**	,346**	,381**	1					
5.Dönüşümcü Liderlik	,440**	,404**	,456**	,420**	1				
6.Hizmetkâr Liderlik	,569**	,464**	,457**	,272**	,568**	1			
7.Stratejik Liderlik	,349**	,354**	,332**	,280**	,609**	,610**	1		
8.Karizmatik Liderlik	,280**	,345**	,274**	,208**	,514**	,433**	,492**	1	
9.Etkileşimci Liderlik	,503**	,309**	,459**	,401**	,702**	,571**	,596**	,483**	1

* Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), ** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 9 incelendiğinde, tüm liderlik tarzları ve örgütsel yapı boyutları arasında düşük, orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Araştırma, bir nedensellik araştırması olmasından dolayı, gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarında, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin düşük olması (0.50’nin altında) gerekmektedir. Diğer taraftan bağımsız değişkenler arasındaki değerler 0.80 ve üzerinde ise bu, çoklu bağlantılılık sorununun oluşacağı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2006). Bu bağlamda tablo 4 incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında sorun oluşturabilecek düzeyde yüksek bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0.00 olması ise ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanması konusunda kesin bir fikir birliği oluşmamakla birlikte, genel olarak korelasyon katsayısını yorumlamada bazı sınırların kullanıldığı görülmektedir. Buna göre korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta ve 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006: 32).

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, dönüşümcü liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutu olarak işbölümü-yetki ve sorumluluk boyutu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, hizmetkâr liderliğin en fazla ilişkili olduğu boyut, iletişim boyutu olmuştur. Yine, diğer bir değişken olan stratejik liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, stratejik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutu olarak merkezileşme boyutu tespit edilmiştir. Aynı şekilde karizmatik liderlik ve örgütsel yapının tüm boyutları arasında genelde düşük olmak üzere orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, karizmatik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutun merkezileşme boyutu olduğu görülmektedir. Son olarak, etkileşimci liderlik ve örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutun iletişim olduğu görülmektedir.

4.3.2. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular

Yöneticilerin “örgütsel yapıyı dizayn ederken- yönlendirirken tercih ettikleri liderlik tarzlarının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşime girdiğini tespit etmek” amacını gerçekleştirmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmada yer alan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Regresyon analizi, bağımsız (açıklayıcı) değişkenin değerlerine dayanarak, bağımlı (açıklanan) değişkenin ortalama değerini tahmin etmeye yönelik bir analizdir. Yani regresyonla birlikte, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi araştırılmaktadır (Karagöz, 2014: 498). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile incelenmektedir. Bunun yanı sıra, çoklu regresyon analizinde, farklı ölçme birimleri ve varyanslara sahip bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ilişkin önem sıralarının yorumlanmasında β (beta) değerlerine (işaretlerine dikkat edilmeksizin) bakılmaktadır. En yüksek β değerine sahip olan değişken görece olarak en önemli açıklayıcıdır (Büyüköztürk, 2006: 99). Bunun yanı sıra bağımsız değişkenler ve hata terimleri ilişkisini incelemek için Durbin-Watson katsayısına bakılmaktadır. Bu sayı 0-4 arasında değer almaktadır. Eğer değer 0'a yakın ise ilişki olmadığı, 4'e yakın ise ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamında her bağımlı değişkene ait regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmada yer alan hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

4.3.1.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapı Boyutları Üzerindeki Etkileri

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iletişim boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Liderlik Tarzları-İletişim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	,662	,330		2,007	,046		
Dönüşümcü Liderlik	,244	,105	,207	2,330	,021	,421	2,373
Hizmetkâr Liderlik	,639	,099	,505	6,436	,000	,541	1,850
Stratejik Liderlik	-,099	,100	-,082	-,994	,322	,488	2,049
Karizmatik Liderlik	-,004	,073	-,004	-,057	,954	,669	1,496
Etkileşimci Liderlik	-,003	,102	-,002	-,025	,980	,438	2,284
Bağımlı Değişken: İletişim R: ,590 R ² : ,348 F: 20,923 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,803							

Tablo 10’da bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının iletişim boyutu incelenmiştir. VIF değerleri arasında 10’dan yüksek değer olmadığı ve tolerance değerleri 0,20’den yüksek olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olmadığı görülmektedir. Ayrıca Durbin Watson katsayısı (1,803) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, iletişim boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi göstermekte ($r: ,590$, $r^2: ,348$, $sig: ,000$) ve iletişim boyutundaki toplam varyansın %34’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, liderlik tarzlarının iletişim üzerindeki görece önem sırası: *hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik* şeklindedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iletişim boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; iletişimin, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlikten tarzlarından etkilendiği görülmektedir ($sig: 0,21; 0,00$). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %20’lik ve hizmetkâr liderlik ise %50’lik bir oranla iletişim boyutunu etkilemektedir. Bu analiz sonuçları kapsamında; “H1_a: Dönüşümcü liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H1_b: Hizmetkâr liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. “H1_c: Stratejik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “H1_d: Karizmatik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Ve “H1_e: Etkileşimci liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının merkezileşme boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Liderlik Tarzları-Merkezileşme Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	1,047	,314		3,334	,001
Dönüşümcü Liderlik	,216	,100	,205	2,166	,032
Hizmetkâr Liderlik	,380	,094	,336	4,018	,000
Stratejik Liderlik	,022	,095	,021	,236	,814
Karizmatik Liderlik	,125	,070	,134	1,787	,076
Etkileşimci Liderlik	-,109	,097	-,104	-1,119	,264

Bağımlı Değişken: Merkezileşme R: ,510 R²: ,260 F: 13,777 Sig.: ,000
Durbin-Watson: 1,975

Bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının merkezileşme boyutunun incelendiği tablo 11’de, Durbin Watson katsayısının (1,975) sorunlu bir ilişki düzeyini yansıtmadığı görülmektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, merkezileşme boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermekte (R: ,510, R²: ,260, Sig: ,000) ve merkezileşme boyutundaki toplam varyansın %26’sını açıklamaktadır. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının merkezileşme boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; merkezileşme boyutunun dönüşümcü, hizmetkâr ve karizmatik liderlik tarzlarından etkilendiği görülmektedir (sig: 0,32; 0,00). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Hizmetkâr liderlik %33’lük, dönüşümcü liderlik %20’lik, ve karizmatik liderli %13’lük bir oranla merkezileşme boyutunu etkilemektedir. Bu analiz sonuçları kapsamında; “H2_a: Dönüşümcü liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “H2_b: Hizmetkâr liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H2_d: Karizmatik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. “H2_c: Stratejik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H2_e: Etkileşimci liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Liderlik Tarzları- İş Bölümü/ Yetki ve Sorumluluk Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	,707	,354		1,997	,047
Dönüşümcü Liderlik	,256	,112	,212	2,278	,024
Hizmetkâr Liderlik	,360	,107	,277	3,376	,001
Stratejik Liderlik	-,100	,107	-,081	-,940	,348
Karizmatik Liderlik	-,015	,079	-,014	-,188	,851
Etkileşimci Liderlik	,247	,110	,205	2,249	,026

Bağımlı Değişken: Yetki ve Sorumluluk-İş Bölümü R: ,535 R²: ,287 F: 15,747 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,468

Tablo 12’de bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu incelenmiştir. Durbin Watson katsayısı (1,468) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan model genel anlamda liderlik tarzları ile iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermekte (R: ,535, R²: ,287, Sig: ,000) ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutundaki toplam varyansın %28’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, liderlik tarzlarının iş bölümü-yetki ve sorumluluk üzerindeki görece önem sırası: hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik şeklindedir. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutunun dönüşümcü, hizmetkâr ve etkileşimci liderlikten tarzlarından etkilendiği görülmektedir (sig: 0,024; 0,001; 0,026). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %21’lik, hizmetkâr liderlik %28’lik ve etkileşimci liderlik %20’lik bir oranda iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutunu etkilemektedir. Bu bulgular ışığında; “H3_a: Dönüşümcü liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “H3_b: Hizmetkâr liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H3_c: Etkileşimci liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. “H3_c: Stratejik liderlik ve iş bölümü-yetki ve

sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “H3_d: Karizmatik liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13: Liderlik Tarzları -Yönetim Birliği/Hiyerarşik Düzen Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	1,459	,366		3,991	,000
Dönüşümcü Liderlik	,342	,116	,290	2,947	,004
Hizmetkâr Liderlik	,009	,110	,007	,081	,936
Stratejik Liderlik	-,013	,110	-,011	-,118	,907
Karizmatik Liderlik	-,047	,081	-,045	-,574	,566
Etkileşimci Liderlik	,259	,113	,221	2,286	,023

Bağımlı Değişken: Yönetim Birliği ve Hiyerarşik Düzen R: ,447 R²: ,200 F: 9,781 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,593

Tablo 8’de bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutu incelenmiştir. Durbin Watson katsayısı (1,593) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermekte (R: ,447, R²: ,200, Sig.: ,000) ve yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutundaki toplam varyansın %20’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, liderlik tarzlarının yönetim birliği ve hiyerarşik düzen üzerindeki görece önem sırası: dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik şeklindedir. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; yönetim birliği ve hiyerarşik düzenin dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten etkilendiği görülmektedir (sig: 0,004; 0,023). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %29’luk ve etkileşimci liderlik ise %22’lik bir oranla yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutunu etkilemektedir. Bu bulgular ışığında; “H4_a: Dönüşümcü liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H4_c: Etkileşimci

liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiş, “H4_b: Hizmetkâr liderlik ve yönetim birliği- hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ,“H4_c: Stratejik liderlik ve yönetim birliği- hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H4_d: Karizmatik liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

4.4. Farklılık Testleri

Yöneticilerin liderlik tarzları ve örgüt yapısı değişkenlerinin, araştırmaya katılan KOBİ ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklı şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla farklılık testleri (T-testi ve ANOVA) uygulanmıştır.

Liderlik tarzlarının, yöneticilerin işletmedeki statüsüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonuçları Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14: Liderlik Tarzları-İşletmedeki Statü T-Testi Sonuçları

Değişkenler	İşletmedeki Statü	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Üst Düzey Yönetici	103	3,9573	,72903	200	2,386	,018
	Orta Düzey Yönetici	99	3,7152	,71262			
Hizmetkâr Liderlik	Üst Düzey Yönetici	103	3,9854	,76309	200	,657	,512
	Orta Düzey Yönetici	99	3,9226	,57995			
Stratejik Liderlik	Üst Düzey Yönetici	103	3,9087	,76634	200	2,445	,015
	Orta Düzey Yönetici	99	3,6667	,63116			
Karizmatik Liderlik	Üst Düzey Yönetici	103	3,5275	,91885	200	1,207	,229
	Orta Düzey Yönetici	99	3,3872	,71699			
Etkileşimci Liderlik	Üst Düzey Yönetici	103	4,0170	,80688	200	1,395	,165
	Orta Düzey Yönetici	99	3,8737	,63925			

Tablo 14 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ($t_{(200)}=2,386$) ve stratejik liderliğin ($t_{(200)}=657$), yöneticilerin işletmedeki statülerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre dönüşümcü ve stratejik liderlik tarzları algısı daha baskın şekilde ortaya çıkmaktadır.

KOBİ’lerin örgütsel yapı boyutlarının işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15: Örgütsel Yapı Boyutları- İşletmenin Faaliyet Alanı ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Anlamlı Fark
İletişim	Gruplar Arası	12,770	7	1,824	2,614	,013	Var
	Grup İçi	135,406	194	,698			
	Toplam	148,176	201				
Merkezleşme	Gruplar Arası	5,745	7	,821	1,415	,201	Yok
	Grup İçi	112,563	194	,580			
	Toplam	118,308	201				
Yetki Ve Sorumluluk- İş Bölümü	Gruplar Arası	12,188	7	1,741	2,349	,025	Var
	Grup İçi	143,805	194	,741			
	Toplam	155,993	201				
Yönetim Birliği Hiyerarşik Düzen	Gruplar Arası	10,438	7	1,491	2,098	,045	Var
	Grup İçi	137,877	194	,711			
	Toplam	148,315	201				

Tablo 15 incelendiğinde, iletişim boyutu ($F_{(7-194)}=2,614$, $p<0,05$), yetki ve sorumluluk-iş bölümü boyutu ($F_{(7-194)}=2,349$, $p<0,05$) ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu ($F_{(7-194)}=2,098$, $p<0,05$) işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; merkezleşme boyutu ($F_{(7-194)}=1,415$, $p>0,05$) işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel yapının iletişim boyutu ile ilgili faaliyet alanlarına ait ortalamalara bakıldığında; İletişim boyutunun en fazla iletişim sektörü ($X=3,8333$) ve sanayi sektöründe ($X=3,7833$) etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu ile ilgili faaliyet alanlarına ait ortalamalara bakıldığında; İş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutunun en fazla inşaat sektörü ($X=4,0500$) ve iletişim sektöründe ($X=3,9167$) etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel yapının yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu ile ilgili faaliyet alanlarına ait ortalamalara bakıldığında; yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutunun en fazla inşaat sektörü ($X=3,8889$) ve hizmet sektöründe ($X=3,8293$) etkili olduğu görülmektedir.

4.5. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan hipotezlerin bir kısmı kabul edilirken, bazı hipotezler reddedilmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezler önceki bölümde yer tartışılırken, bu bölümde hipotezlerin kabul ve ret durumlarını gösteren bilgiler sunulmaktadır. Yöneticilerin liderlik tarzları ve işletmelerin örgüt yapısı ile ilgili hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 16'da yer almaktadır.

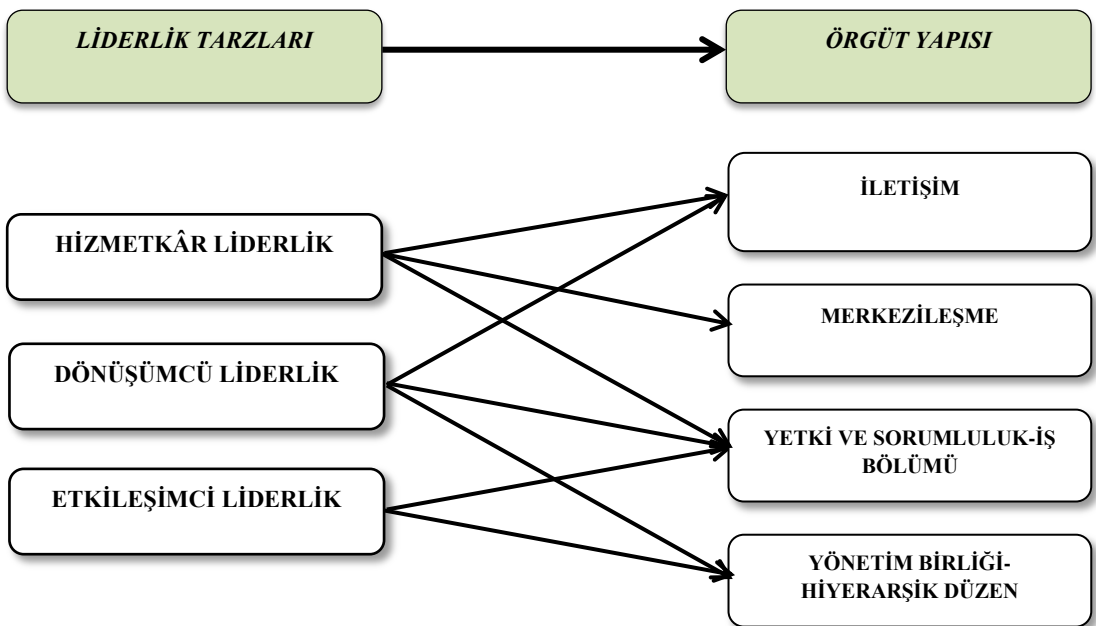
Tablo 16: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Hipotez Numarası	Kabul edilen Hipotezler	Hipotez Numarası	Reddedilen Hipotezler
H1 _a	Dönüşümcü liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H1 _c	Stratejik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1 _b	Hizmetkâr liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H1 _d	Karizmatik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2 _b	Hizmetkâr liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H1 _e	Etkileşimci liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3 _a	Dönüşümcü liderlik ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H2 _a	Dönüşümcü liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3 _b	Hizmetkâr liderlik ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H2 _c	Stratejik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3 _e	Etkileşimci liderlik ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H2 _d	Karizmatik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4 _a	Dönüşümcü liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H2 _e	Etkileşimci liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4 _e	Etkileşimci liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.	H3 _c	Stratejik liderlik ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
		H3 _d	Karizmatik liderlik ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
		H4 _b	Hizmetkâr liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.
		H4 _c	Stratejik liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.
		H4 _d	Karizmatik liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali

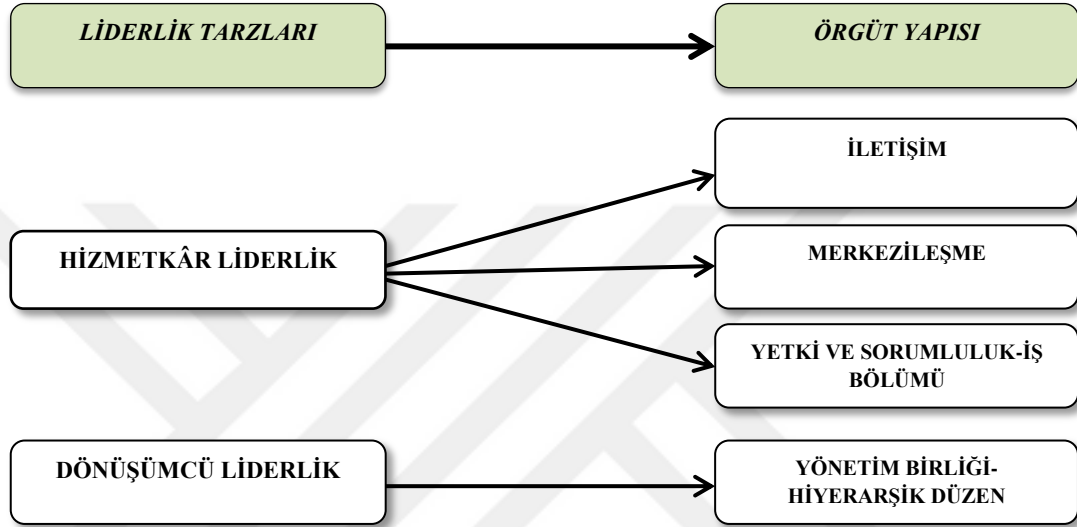
Araştırma modelinin test edilmiş ve test edilmemiş durumlarıyla ilgili farklılıklar değerlendirilecek olursa; en belirgin değişimin, kabul edilmeyen hipotezlerin çıkarılmasıyla oluştuğu görülmektedir. Buna bağlı olarak bağımsız değişken olan liderlik tarzlarından stratejik liderlik ve karizmatik liderlik modelden çıkarılmıştır.

Bir diğer değişiklik ise, faktör analizi sonucunda örgüt yapısı boyutlarının altı boyuttan dört boyuta indirgenmesidir. Aynı boyutlar olan yetki ve sorumluluk ile iş bölümü ve yönetim birliği ile hiyerarşik düzenin test edilmiş modelde tek boyut altında birleştiği görülmektedir. Bulgular bölümünde tartışılan sonuçlar özetlenecek olursa hizmetkâr liderlikle, örgüt yapısı boyutlarından yönetim birliği-hiyerarşik düzen hariç diğer boyutlar konumunu korumaktadır. Yine, dönüşümcü liderlikle örgüt yapısı boyutlarından merkezileşme hariç diğer boyutlar konumunu korumaktadır. Etkileşimci liderlikle, yetki ve sorumluluk-işbölümü ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutları modeldeki boyutlarını korumaktadır. Modelde yer alan liderlik tarzlarıyla örgüt yapısı ilişkisindeki değişime bakılacak olursa, hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgüt yapısı üzerinde etkisinin bulunduğu; diğer liderlik tarzlarının örgüt yapısı üzerinde etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Araştırma ile ilgili test edilmiş keşifsel model Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2: Test Edilmiş Keşifsel Model

Araştırma kapsamında test edilmiş modelin değerlendirilmesi ile boyutlar arasındaki en yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; örgütsel yapının alt boyutlarından olan iletişim, merkezileşme ve yetki ve sorumluluk-iş bölümü en fazla hizmetkâr liderlik tarzından etkilenmektedir. Örgütsel yapının alt boyutlarından olan yönetim birliği-hiyerarşik düzenin ise en fazla dönüşümcü liderlik tarzından etkilendiği görülmektedir. Araştırma ile ilgili en yüksek düzeyde ilişkili değişkenler Şekil 3’te yer almaktadır.



Şekil 3: En Yüksek Düzeyde İlişkili Değişkenler

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırmada, KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının, KOBİ'lerin örgüt yapısı üzerindeki etkisi nicel bir araştırma ile belirlenmiştir. Bu kapsamda KOSGEB'le iş birliği içinde olan ve Düzce Ticaret Odası'na kayıtlı Düzce'de bulunan KOBİ'ler incelenmiştir. Araştırma, yöneticilerin işletmeleri hangi liderlik tarzlarıyla yönettiği ve bu liderlik tarzlarıyla örgüt yapısı ilişkisinin ne düzeyde olduğu sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda literatürde belirlenen liderlik tarzlarının, literatürde ele alınan örgüt yapılarına etkisi incelenmiştir.

Araştırma kapsamında istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular ve buna yönelik sonuçlar; betimleyici sonuçlar ve keşifsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında aşağıda yer almaktadır.

5.1.1. Betimleyici Sonuçlar

Betimleyici istatistiklere göre yöneticilerin temel özellikleri ile ilgili bulgular sonucunda; araştırmadaki katılımcıların büyük bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma, daha fazla erkek yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Günümüzde her ne kadar kadın istihdamının artırılması ve kadınların üst yönetimde yer alması konuları gündeme gelse de, özellikle KOBİ'ler için bunun yetersiz kaldığı görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 25-34 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bununla, üst ve orta düzey yönetimde özellikle genç girişimcilerin yer aldıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğrenim durumları incelendiğinde, yine yöneticilerin büyük çoğunluğunun lise ve lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin kıdemleriyle ilgili sonuçlara bakıldığında, büyük çoğunluğun 1-5 yıl aralığında işletmede buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yazmış olduğumuz üstteki diğer sonuçları da göz önünde bulundurduğumuzda, işletmedeki yöneticilerde sık sık değişim yaşandığı varsayılabilir. Yine, katılımcıların işletmedeki statüleri incelendiğinde, üst ve orta düzey yöneticilerin hemen hemen eşit seviyede oldukları görülmektedir. Bunun sebebi, KOBİ'lerdeki çalışan sayısının az olması ve buna bağlı olarak orta düzey yöneticilerin sayısının da hemen hemen üst düzey yöneticilerle aynı olması şeklinde açıklanabilir.

Diğer taraftan çalışma, daha çok mikro ve küçük işletmelerin yapısal özelliklerini yansıtmaktadır ve uygulamaya yönelik öneriler daha çok işletmelerin faaliyet alanları itibariyle hizmet sektörü, gıda sektörü, tekstil sektörü ve inşaat sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmeleri ilgilendirir niteliktedir. İşletmelerin faaliyet alanı ile ilgili bulgular incelendiğinde, KOBİ'lerin daha çok hizmet sektörü, gıda sektörü, tekstil sektörü ve inşaat sektöründe yer aldıkları görülmektedir. Günümüzde özellikle hizmet sektörü ve gıda sektöründeki yeni girişimlerin günden güne artması, araştırma dâhilinde de beklenen bir durumdur.

5.1.2. Keşifsel Sonuçlar

Keşifsel analiz yöntemlerinden faktör analizine göre; KOBİ'lerdeki yöneticilerin liderlik tarzları beş farklı boyutta gerçekleşmektedir. Bu boyutlar arasında liderlik tarzını en iyi temsil eden liderlik tarzları dönüşümcü ve hizmetkâr liderliktir. Bunu sırasıyla; stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve etkileşimci liderlik takip etmektedir. Yöneticilerin daha fazla mikro ve küçük işletmelerde yer almasının, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik gibi güvene ve değere dayalı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yardımcı olduğu varsayılabilir.

KOBİ'lerin örgütsel yapılarını en iyi temsil eden boyutlar iletişim ve merkezileşmedir. Bunu sırasıyla; iş bölümü-yetki ve sorumluluk ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen takip etmektedir. Araştırmanın daha fazla mikro ve küçük işletmeleri kapsadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, iletişim ve merkezileşme boyutlarının bu işletmeler için diğer boyutlardan baskın olması

beklenen bir durumdur. Çünkü özellikle küçük işletmelerde örgüt yapısı yazılı kural ve prosedürlerin oluşturulmasından ziyade sözlü iletişime dayalıdır. Çalışan sayısının az olması gereği, farklı hiyerarşik kademeler kendi aralarında ve üstleriyle kolay bir şekilde iletişim kurabilmektedir.

Araştırmanın literatür bölümünde örgüt yapıları mekanik ve organik örgüt yapıları çerçevesinde ikiye ayrılmış ve yapı ile ilgili boyutlar bu iki yapı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlara bakıldığında, yapılara ilişkin ortalamalar incelendiğinde organik örgüt yapısına uygun olarak oluşturulan önermelerde boyutların orta düzeyin üzerinde değer aldıkları görülmektedir. Bu kapsamda KOBİ'lerin daha fazla organik örgüt yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alındığında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları (sırasıyla; iletişim, yönetim birliği-hiyerarşik düzen, merkezileşme) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, dönüşümcü liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutunun işbölümü-yetki ve sorumluluk boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel yapıyı dizayn ederken, yönlendirirken en fazla işi uzmanlık alanlarına göre bölümlere ayırma ve çalışanları ile yetki ve sorumluluğu etkili bir şekilde paylaşma konusuyla ilgilendiklerini göstermektedir. Bu durum KOBİ'lerin yapısal özellikleri (özellikle çalışan sayısı ve iş eşitliliği) ve dönüşümcü liderlerin karakteristik yapıları düşünüldüğünde oldukça makul bir sonuç olarak düşünülebilir. Aynı zamanda KOBİ'ler için "küçük ama etkili" olma özelliklerini yansıtmaya, çevresel değişimlere zamanında tepki verme, esnek olma, güven esasına dayalı yönetimi gerçekleştirme konuları açısından oldukça önemlidir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, hizmetkâr liderliğin en fazla ilişkili olduğu boyut, iletişim boyutu olmuştur. Bu sonuç KOBİ'lerde hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel yapıyı dizayn ederken, yönlendirirken en fazla örgüt içi iletişim konusuyla ilgilendiklerini göstermektedir. Hizmetkâr liderlerin çalışanlara yüksek bağlılıkları ve onları fazlasıyla önemseyerek işletmeye olan bağlılıklarını artırmaya çalışması nedeniyle bu sonuç oldukça makul

bir sonuç olarak kabul edilebilir. Bu liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel yapıyı yönetirken en fazla ihtiyaç duydukları aracın güçlü iletişim olduğu söylenebilir. Diğer örgütsel yapı boyutları ile ilgilenme düzeyleri iletişim boyutu kadar güçlü değildir. Yine, diğer bir değişken olan etkileşimci liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderliğinde en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutun iletişim olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlikte olduğu gibi KOBİ'lerdeki etkileşimci liderlik özelliklerine sahip yöneticilerde, örgütsel yapıyı etkili bir şekilde dizayn etmek ve yönlendirmek için iletişim konusuyla daha fazla ilgilenmektedirler. Etkileşimci liderlerin karşılıklı bağımlılık vurguları, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmeleri, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma çalışmaları, geçmiş performansların güncel görevlere yönelik düzenlenmesi, performansların arzulanan seviyelerde tutulması için kontrol mekanizmaları oluşturması gibi özellikleri düşünüldüğünde bu özelliklere sahip yöneticiler için iletişimin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak, stratejik liderlik ve karizmatik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutu olarak merkezileşme boyutu (adem-i merkeziyetçi yapı) tespit edilmiştir. Stratejik liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, stratejik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutunun merkezileşme boyutu olmasının nedeni, stratejik liderliğin; vizyonu çalışanlar tarafından paylaşılan bir duygu haline getirme, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesini sağlama, farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilme, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem verme, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilme gibi özelliklere sahip olması olarak savunulabilir. Aynı şekilde karizmatik liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında genelde düşük olmak üzere orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, karizmatik liderliğin en yüksek düzeyde merkezileşme boyutu ile ilişkili olmasının nedeni karizmatik liderliğin; örgütsel yapıya ahlaki imalara sahip ideolojik amaçlarını yerleştirme, takipçilerin içsel değerlerinin arttırılmasını sağlayarak motive oldukları örgütün vizyon ve değerlerine bağlanmaları için yüksek bir çaba gösterme,

takipçilerin algıları ve ihtiyaçlarına; çevresel fırsatlar ve tehditlere daha duyarlı olma gibi özelliklerinden kaynaklı olabilir.

Örgütsel yapıların yetki ve sorumluluk-işbölümü boyutundan etkilenen en önemli liderlik tarzı hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliktir. Örgütte hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik hâkim olduğunda, örgütsel yapıların yetki ve sorumluluk-iş bölümü boyutu önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte yetki ve sorumluluk-iş bölümü boyutu stratejik liderlik ve karizmatik liderlikten olumsuz etkilenmektedir. Örgüt yapısında yetki ve sorumluluk-işbölümü boyutu önem kazandıkça, örgütsel yapıdaki liderlik tarzı stratejik liderlik ve karizmatik liderlikten uzaklaşmaktadır.

Diğer taraftan örgütsel yapıların yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutundan etkilenen en önemli liderlik tarzı dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve hizmetkâr liderliktir. Örgütte yönetim etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları hâkim olduğunda, yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu önemli hale gelmektedir. Hizmetkar liderlik yönetim birliği-hiyerarşik düzenden etkilense de anlamlı olmadığı görülmektedir. Örgüt yapısında yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu önem kazandıkça, liderlik tarzı stratejik liderlik ve karizmatik liderlikten uzaklaşmaktadır.

Örgütteki liderlerin dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları işletmedeki statüye (üst düzey yönetici-orta düzey yönetici olma durumuna) göre değişmektedir. Günümüzdeki örgütlere baktığımızda bu fark açıkça görülebilmektedir. Etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkar liderliğe ilişkin özellikler hem orta düzey hem de üst düzey yönetimde yer alırken; karizmatik ve stratejik liderliğe ilişkin özellikler daha çok üst düzey yönetimde yer almaktadır.

Örgütsel yapının iletişim, iş bölümü-yetki ve sorumluluk, yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutları işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; merkezileşme derecesi, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermemektedir. Merkezileşme derecesi yüksek ya da düşük olsa dahi, hemen hemen her örgütte farklı şekillerde yer almaktadır. KOBİ'lerin daha fazla mikro ve küçük işletmelerden oluşması, merkezileşmeyi hemen hemen her örgütte aynı hale

getirmektedir. Diğer taraftan farklılık, işletmenin faaliyet alanları arasındadır. Dolayısıyla örgütsel yapının iletişim, yetki ve sorumluluk-iş bölümü ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutları işletmelerin faaliyet alanına göre değişmektedir.

Özetle liderlik tarzları yöneticilerin işletmedeki statülerine, örgütsel yapının bazı boyutları (yukarıda bahsedilen) işletmenin faaliyet alanına bağlı olarak farklılaşmaktadır. İşletmelerde hizmetkâr liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri hâkim olduğunda, örgütsel yapıların iletişim boyutu; dönüşümcü liderlik tarzı baskın olduğunda, örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu daha önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte örgütte stratejik liderlik ve karizmatik liderlik özellikleri hâkim olduğunda ise örgütsel yapıların merkezileşme boyutu önem kazanmaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, uygulamaya (KOBİ'lere) ve literatüre yönelik bir takım öneriler aşağıda yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçları, Düzce'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin örgüt yapılarının genel olarak organik yapıya daha uygun olduğu; liderlik tarzlarının da daha fazla hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına yöneldiği doğrultusundadır. Bu kapsamda örgütsel başarı sağlanması ve bunun sürdürülebilmesi için KOBİ'lerdeki yöneticilerin;

- Liderlik tarzlarının örgütsel yapılar üzerinde etkili olduğunu bilmeleri gerekmektedir.
- Örgütsel yapıların da liderlik tarzları üzerinde etkili olduğunu bilmeleri gerekmekte ve örgüt yapılarını belirlerken de bu faktörü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.
- Liderlik tarzları ve örgütsel yapı arasındaki uyumu sağlamaları gerekmektedir.
- Liderlik tarzlarını olumlu anlamda destekleyen organik örgüt yapılarının özelliklerinden yararlanmalıdırlar.

- Örgütsel yapıda iletişimin devam etmesini istiyorlarsa daha fazla hizmetkar liderliğin özelliklerinden yararlanmalıdırlar.
- Örgütsel yapıda merkezileşmeyi ön plana çıkarmak istiyorlarsa daha fazla karizmatik liderliğin özelliklerinden yararlanmalıdırlar.
- Örgütsel yapıda yönetim birliği ve hiyerarşik düzenin etkinliğini sağlamak istiyorlarsa dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinden yararlanmalıdırlar.
- Örgüt yapıları mekanik örgüt yapısına daha yakın olsa dahi, iletişimin örgütsel başarıdaki önemini unutmaması gerekmektedir.
- KOBİ işletmelerinin istenilen başarıya ulaşabilmeleri için liderlik tarzları ve ona uygun örgüt yapısının sürdürülebilir bir başarıda avantaj sağladığını unutmamalıdır.
- Örgüt yapısının oluşturulmasını sadece işletmenin kurulum aşamasında bir kere yapılan bir faaliyet olarak görmek yerine, zamanın gerekliliklerine göre yeniden tasarlanmasına ihtiyaç olduğunun bilinmesi gerekmektedir.
- Bir işletmede sadece tek bir liderlik tarzının hâkim olması gerine, örgüt için fayda sağlayacak diğer liderlik tarzlarının da üst ve orta yönetim kademelerinde bir arada yer almasının fayda sağlayabileceği unutulmamalıdır.

5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler

Düzce ilindeki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma, Düzce'deki işletmeler için daha genellenebilir sonuçlar elde etmek adına büyük işletmeler üzerinde de yapılabilir.

Örgüt yapılarının organik ve mekanik örgüt yapıları şeklinde sınıflandırıldığı çalışma, küreselleşmeyle gelişen post modern örgüt yapıları kapsamında da değerlendirilebilir.

Liderlik tarzları, son dönemlerde araştırmalara konu olan liderlik tarzları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Gelecek araştırmalar için literatürde yer alan diğer liderlik tarzlarından yararlanılması önerilebilir.

Örgütsel yapıyı etkileyen başka faktörler de çalışma kapsamında aracı değişken olarak incelenebilir.

Düzce'deki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, Türkiye genelindeki işletmeler üzerinde de yapılabilir.

Sadece üst ve orta düzey yöneticilerin yer aldığı bu araştırma, örgüt yapılarının belirlenmesi açısından örgütteki diğer çalışanları da kapsayacak şekilde uygulanabilir.

Bunların yanı sıra araştırma konusu, nitel araştırma yöntemleri gibi farklı bir yöntemle de incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Abrahamson, E., Fombrun, C. (1992). **Forging of Iron Cage**, Journal of Management Review, USA.
- Acaray, A. (2007). **Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Agbim, K.C. (2013). **The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation**, Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 6, 56-63.
- Akat, İ. vd. (2002). **İşletme Yönetimi** (4.Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altıntaş, C. Ö. (2009). **Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Anderson, J., Zbirenko, A. (2014). **Effect Of Organizational Structure, Leadership And Communication On Efficiency And Productivity - A Qualitative Study Of A Public Health-Care Organization**, Bachelor thesis, Umeå School of Business and Economics, Umea.
- Arabacı, İ., Alanoğlu, M., Doğan, B. (2014). **Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Turkish Journal of Educational Studies, 1 (1) Ocak, s.192-221.

- Arı, M. (2009). **Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi ve Bir Model Önerisi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Arıkan, N. (2011). **Sağlık Sektöründeki Yöneticilerin Güncel Liderlik Tarzları**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). **Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston Ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt:18, s.1.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). **Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi**, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17), 95-111.
- Avolio, B. J., Locke, E. E. (2002). **Contrasting Different Philosophies Of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism**, The Leadership Quarterly, 13, pp. 169-191.
- Aydın, M. Devrim.(2001). **Liderlik Ve Liderlik Zekâsı: Uygulamalı Bir Çalışma**, Hacettepe Üniversitesi SBE, Doktora Tezi.
- Ayhan, C. (2010). **Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Aykut, B. (2000). **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 11(36), İstanbul, s. 1-25.
- Bakan, İ. (2009). **Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**, TİSK Akademi, 4 (7), 138-172, Ankara.

- Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2012). **Hizmetkâr Liderlik**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2 (2), 1-12.
- Baloğlu, N., Karadağ E. ve Gavuz, Ş. (2009). **Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması**, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 457-479.
- Barbuto, J.E., Wheeler, D.W. (2006). **Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership**, Group and Organization Management, Vol. 31 No. 3, 300-326.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). **Transformational Leadership and Organizational Culture**, Public Administration Quarterly, C: 17, No: 1, s. 112-121.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). **Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour**, Leadership Quarterly, vol.10, No:2
- Berber, A. (2000). **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü**, Yönetim, Yıl 11, Sayı 36, s.33-50.
- Bolat, T., Seymen, O. (2003). **Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:9.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ., Erdem, B. (2009). **Yönetim ve Organizasyon** (2.Basım), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). **Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Educational Administration: Theory and Practice, cilt.15, sayı 57, s.5-34.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1971). **The Management of Innovation**, Tavistock Public, London

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 17. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (4.Basım). Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, Y. (1984). **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara.
- Celep, C. (2004). **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chandler, A.D. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, Mass, MIT Pres.
- Chen, S. (2006). **Leadership Styles and Organization Structural Configurations**, The Journal of Human Resource and Adult Learning, November, 39-46.
- Conger, J.A., Kanungo, R. N. (1987). **Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings**, Academy of Management Review, vol.12, no:4.
- Conger, J.A., Kanungo, R. N. (1994). **Charismatic Leadership İn Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement**, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15,439-452.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T., Mathur, P. (1997). **Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership**, Revue Caydienne Des Sciences De l'administration Canadian Journal Of Administrative Sciences, 14(3), 290-302.
- Courtright, J.A., Fairhurst, G.T. And Rogers, L.E. (1989). **Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems**, Academy of Management Journal, 32(4): 773–802.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). **A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior**, Entrepreneurship Theory and Practice, 16/1, 7-25.

- Covin, J.G., Gregory D.G., Lumpkin, G.T. (1997), **Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models**, Strategic Management Journal, 18/9, 677-695.
- Çalış, M., Tokat, B. (2013). **Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 68, no.4
- Dal, L., Çorbacıoğlu, S. (2014). **Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.19, S.4, s. 287-310.
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., Porter, L.W., (1980). **Organization Structure and Performance: A Critical Review**, Academy of Management Review, Vol. 5, No.1, 49-64.
- Demir, H., Okan, T. (2008). **Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi**, İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, No:61.
- Diker, O. (2014). **Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Dikmen, Ç. (2003). **Örgüt Yapısının Hastanelerde İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, Yıl 13, No.45.
- Dilek, H. (2005). **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dinçer, M. K., Bitirim, S. (2012). **Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, (28), 61-72.

- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (6.Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dindar, A. Mustafa. (2001). Liderlik, **Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S. (1997). **Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi**, Yönetim, Yıl 8, sayı:26.
- Edizler, G. (2010). **Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma**, Selçuk İletişim, 6(2), s.137-150.
- Efil, İ. (2013). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (12.Basım), Bursa: Dora Yayım-Basım ve Dağıtım.
- Eraslan, L. (2004). **Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134.
- Erdal, M. (2007). **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Eren, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2012). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (13.Basım), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erkocaoğlu, E., Özgen, H. (2009). **Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.18, sayı:1.
- Erkutlu, H.V. (2014). **Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı** (1.Baskı), Efil Yayınevi, Ankara.
- Fiedler, F.E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**, Mc Graw-Hill, New York.

- Güleç, S. (2010). **İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, DEÜ.HSÜ.MSc-2007970102, İzmir.
- Güney, S. (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2006). **Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,13(1),135-148, Manisa.
- Güney, S. (2011). **Davranış Bilimleri** (6.basım), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hage, J. (1965). **An Axiomatic Theory of Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol. 10, No. 3
- Harmancıoğlu, N. (2012). **İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi**, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, Cilt 1, No.1
- Hartog, D. N., Van, M. J. (1997). **Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, No:1
- İraz, R., Şimşek, G. (2004). **Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, No:1
- İzci, F., Arslan, N.T. (2004). **Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler: Bilişim Teknolojisi Örgütsel Yapı İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:30
- Karaduman, P. (2014). **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Karip, E. (1998). **Dönüşümcü Liderlik**, Eğitim Yönetimi, Yıl.4, sayı 16, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kaynova,, A. (2010). **Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları Üzerine Etkisi: Antalya Sağlık Örgütlerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Keleş, G.Ö. (2009). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nisan.
- Kılıç, G. (2006). **Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Arasındaki Etkisi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Kırel, Ç. (2001). **Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, no:1, cilt: 1, s.43-59.
- Kırel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış** (7.Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 496, Eskişehir.
- Kirkpatrick S.A., Locke, E. A. (1996). **Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes**, Journal of Applied Psychology, 81(1).
- Koçel, T. (1999). **Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği** (15.Baım), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). **Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(11), 401-422.

- Krishnan, V.R., Garg, G. (2003). **Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership**, Sage Publications, New Delhi.
- Lavrence, P., Lorsch, J. (1969). **Difirientiation and Integration in Complex Organizations**, Organizations der Joseph Litterer John Wiley and Sons, USA.
- Lawrence R. J., Jones P. A. (1976). **Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol: 16.
- Lear, W.L. (2012). **The Relationship Between Strategic Leadership And Strategic Alignment İn High-Performing Companies İn South Africa**, Submitted İn Accordance With The Requirement For The Degree Of Doctor Of Business Leadership, Graduate School Of Business Leadership, University Of South Africa.
- Maşrap, A. (1997). **Modern Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu**, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Mercan, S. (2008). **Bilgi Teknolojilerinin Örgütsel Yapılara Etkileri: Muğla İlinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Karşılaştırılması**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Merih, K., **Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi**, <http://www.merih.net> (Erişim Tarihi: 10.12.2015).
- Mimir, M. (2008). **Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Mintzberg, H. (2014). **Örgütler ve Yapıları** (Çev. Ahmet Aypay), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Mirze, S.K. (2016). **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı Ve Yapılandırma**, İşletme-Ekonomi Dizisi, Beta Yayınları (1.baskı), Ankara.
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (1989). **Organizational Behavior**, 2nd Edition, Houghton Mifflin Comp, USA.
- Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A. ve Koufteros X.A. (2003). **The Impact Of Organizational Structure On Time-Based Manufacturing And Plant Performance**, Journal of Operations Management, 21, 281–306.
- Northouse, P.G. (2014). **Liderlik Kuram ve Uygulamalar** (6.Baskı), çev. Cengiz Şimşek, Sürat Üniversite Yayınları, İzmir.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). **Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, 403-427.
- Öğüt, A. (2009). **Bilgi Çağında Yönetim** (4.Basım), Çizgi Kitabevi, Konya.
- Özalp, İ. (1985). **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayınları, Eskişehir.
- Özdaşlı, K. (2010). **İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, TSA, Yıl:14, s:1, Isparta.
- Özdemir, T. (2000). **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış** (5.Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özsöylemez, O. (2009). **Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Özşen, T. (1987). **Planlama Yönetimi**, Türkiye’de APK birimleri uygulaması, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Patterson, K. A. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model**, Regent University, Dissertation Abstracts, UMI Number: 3082719.
- Perçin, M. (2008). **İşletmenin Örgüt Yapısının İş görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Isparta.
- Reimann, B.C. (1974). **Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence**, Academy of Management Journal, December.
- Robbins S. P. (2000). **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 303 pp, New Jersey.
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, Prentice Hall, 750 pp, New Jersey.
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A., Coulter, M. (2013). **Fundamentals Of Management/Yönetimin Esasları** (çeviri: Adem Ögüt), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, Ü. (2013). **Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, Cilt.13, S.1, ss.63-82.
- Serinkan, C. (2002). **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi**, Maltepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı 1-2, s. 73-89.
- Serinkan, C. (2005). **İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:16, Sayı:50, s. 86-103
- Smith, B.N., Montagno, R.V., Kuzmenko, T.N. (2004). **Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons**, Journal of Leadership and Organizational Studies Vol. 10, No. 4, 80-91.

- Sipe, J. W., Frick, D. M. (2009). **Seven Pillars Of Servant Leadership: Practicing the Wisdom Of Leading By Serving**, Paulist Press, United States of America.
- Sobacı, F. (2014). **Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Şahin, A., Temizel, H. (2007). **Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması**, S.Ü. Maliye Dergisi, Sayı:153, s. 179-194.
- Şimşek, A. (2006). **Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). **Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.13, sayı:50, s.274-294.
- Tekin, M., Güleş, H. K., Öğüt, A. (2003). **Teknoloji Yönetimi** (2.basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thach, L., Woodman, R. W. (1994). **Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace**, Organizational Dynamic, Vol.23, Issue:1.
- Tokmak, C., Yavuz, E. (2009). **İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma**, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, s. 18-19
- Türkmen, İ. (1992). **Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayınları, No:480, Ankara.

- Türksoy A. (2008). **Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uyanık, C. (1998). **Örgütsel Yapı ve Kombassan'da Bir Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ülgen, H. (1989). **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:241, İstanbul.
- Ünal, M. (2012). **21. Yüzyılda Değişim**, Yönetim ve Liderlik, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Ünüvar, M. (2007). **Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Van de Ven, A.H., (1976). **A Framework for Organizational Assessment**, Academy of Management Review, Vol. 1, No. 1, 64-78.
- Varzaru, M., Varzaru, A. (2013). **Leadership Style And Organizational Structure In The Context Of Mintzberg's Vision**, Proceedings Of The 7TH International Management Conference, New Management for the New Economy, Romania.
- Willem A., Buelens, M. (2009). **Knowledge Sharing In Inter-Unit Cooperative Episodes: The Impact Of Organizational Structure Dimensions**, International Journal of Information Management, 29, 151-160.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). **Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), 15-36.

- Yeloğlu, H. O. (2008). **Örgütlerde Yapısal- Stratejik Konfigürasyonlar: Koşul Bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2), 155-170.
- Yıldırım, A. (2014). **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Yılmaz, E. (2006). **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Acısından incelenmesi**. S.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yılmaz, H. (1998). **Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı ve Sanayi İşletmelerinde Uygulanması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yukl, G. (1999). **An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories**, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ ANKET FORMU

LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ

Sayın Katılımcı,

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Yüksek lisans tez çalışması kapsamında “Liderlik Tarzları ve Kurumsal Yapı Türleri Arasındaki İlişkiler: Düzce İlindeki KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma” konulu bir çalışma yürütmekteyiz.

Çalışmanın amacı, Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin mevcut kurum yapıları ve KOBİ’lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle, bir KOBİ yöneticisi olarak görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, isteğiniz doğrultusunda sonuçlar siz değerli katılımcılarımızla paylaşılacaktır.

Güvenilir sonuçlara ulaşmak için aşağıda liderlik ve kurum yapısına yönelik yazılmış ifadeleri cevaplamanız önem arz etmektedir.

İşbirliği ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Hayva TEMİZ
Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Kurumsal Yapı Ölçeği

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. **Bu doğrultuda: 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Tamamen Katılıyorum.**

Soru No	KURUM YAPISI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlarımız üstlerinin “uygundur görüşü” olmadan önemli eylemleri yerine getirmede oldukça esnekler.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarımız işleri ile ilgili problemleri çözme konusunda yeterli yetkiye sahiptirler.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde çalışanlarımız tarafından alınan kararlar yeterince desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlarımız mevcut kuralları/prosedürleri değiştirme konusunda önerilerde bulunmak için çok fazla cesaretlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarımız genel anlamda politikaların oluşturulması sürecinde çok aktif yer almaktadır.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde aynı amaca hizmet eden faaliyetler tek bir yönetici tarafından yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
7	Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin tek elde toplanmamasını, faaliyetlerin yürütülmemesindeki kaosun en temel nedeni olarak görüyoruz.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde düzeni oluşturmak adına aynı amaca hizmet eden faaliyetleri tek elde toplamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
9	Hiyerarşik düzeni oluşturmak için kademe sayısını önemli bir faktör olarak görürüz.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine her zaman bir üst yönetici karar vermektedir.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde her çalışan yalnızca bir yöneticiden emir almaktadır.	1	2	3	4	5
12	Firmamızda yapılacak işler en ince ayrıntısına kadar bölümlere ayrılmıştır.	1	2	3	4	5
13	Tüm düzeylerde yapılan görevler içerik itibarıyla tek bir işi barındırmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Görev dağılımları yeteneklere oldukça uygun olarak dağıtılmıştır.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
16	Farklı hiyerarşik kademeler kendi aralarında kolayca iletişim kurabilmektedirler.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar üst yöneticileri ile kolay bir şekilde iletişim kurabilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar yöneticilerinin ne istedikleri anlamakta zorluk çekmemektedirler.	1	2	3	4	5
19	Bölümler arasında yetki sınırları ayırımı kesin bir şekilde yapılmıştır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde her yöneticiye verilen sorumlulukların sınırları açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizde herkes kime karşı sorumlu olduğunu net bir şekilde bilmektedir.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizde bir işi yapmaya zorunlu olan kişiler, o iş hakkında karar verme yetkisine de sahiptir.	1	2	3	4	5

Liderlik Tarzları Ölçeği

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. **Bu doğrultuda: 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Ne katılıyorum Ne katılmıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Tamamen Katılıyorum.**

Soru No	LİDERLİK TARZLARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hedefleri başarmak için kimin neden sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlerim.	1	2	3	4	5
2	Performans hedefleri başarıldığında ne kazanacağımı açıkça belirlediğim çalışanlarımı ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
3	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıkları daima takip ederim.	1	2	3	4	5
4	Hataları konusunda çalışanları sürekli uyarırım.	1	2	3	4	5
5	Problemlerle ilgili harekete geçmeden önce işlerin yanlış gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
6	İşler aksamadığı sürece çalışanlarıma inanan biri olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5
7	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini sürekli vurgularım.	1	2	3	4	5
8	İşletmenin amaçlarını kolay bir şekilde çalışanların amaçları haline getirebilirim.	1	2	3	4	5
9	Gerçekleştirilmesi zor olan bir vizyonu çok iyi şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların olaylara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarımın her birisinin gelişimi için onlara yeni şeyler öğretmeyi ciddi şekilde önemserim.	1	2	3	4	5
12	Çalışanların kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla yer değiştirmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
13	Heyecan verici bir konuşma tarzım olduğu söylenmektedir.	1	2	3	4	5
14	İsteklerimi anlatırken çok kabiliyetli görünürüm.	1	2	3	4	5
15	İşletmenin amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergilerim.	1	2	3	4	5
16	İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
17	İşletme uğruna sık sık yüksek kişisel zararlara katlanırım.	1	2	3	4	5
18	İşletmenin diğer üyelerin ihtiyaçların karşı oldukça hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5
19	İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan çevresel engelleri önceden görebilirim.	1	2	3	4	5
20	İşletmenin diğer üyelerinin kapasitelerinin farkındayım.	1	2	3	4	5
21	İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilirim.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizin geleceğe yönelik stratejik yönünü net bir şekilde belirlerim.	1	2	3	4	5
23	Çalışanları örgütsel stratejilerinin değişimine son derece hazır hale getiririm.	1	2	3	4	5

24	Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak için ciddi planlar yaparım.	1	2	3	4	5
25	İşletmedeki insan kaynağının geliştirilmesi için ciddi planlar yaparım.	1	2	3	4	5
26	Etkili bir kurumsal kültür oluşturmak için ciddi planlar yaparım.	1	2	3	4	5
27	Yapılan tüm faaliyetlerde etik uygulamaları ciddi şekilde vurgularım.	1	2	3	4	5
28	Stratejilerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak için süreçleri daima gözden geçiririm.	1	2	3	4	5
29	İşletmeye katma değer sağlamak için teknolojiyi oldukça etkin kullanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
30	Fark edilmeyi hiç istemem.	1	2	3	4	5
31	Kendimden çok fazla ödün veririm.	1	2	3	4	5
32	Çalışanların vizyonlarını kurumun vizyonuna eklemek için ciddi bir uğraş sarf ederim.	1	2	3	4	5
33	Çalışanların farklılıklarından yararlanırım.	1	2	3	4	5
34	Takımdaki herkese değer veririm.	1	2	3	4	5
35	Bir işi başkalarına yap demeden önce kendim yaparım.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlara güvenerek onların işletmeye olan bağlılıklarını artırırım.	1	2	3	4	5
37	Çalışanlarımla güven esasına dayanan bir iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
38	Çalışanları savunmak için çeşitli zorluklara katlanırım.	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler

Aşağıdaki sorularla, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amaçlanmaktadır. Lütfen sizinle ilgili olan seçeneğin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz.

- Cinsiyet:** Kadın Erkek
- Yaş:** 24 ve altı 25-34 35-49 50 ve üstü
- Öğrenim Durumu:** İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Kıdem:** 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 ve üzeri yıl
- İşletmedeki Statünüz :** Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici
- İşletmenizdeki Çalışan Sayısı :** 0-9 Kişi (Mikro İşletme) 10-49 Kişi (Küçük İşletme)
 50-249 Kişi (Orta Büyüklükte İşletme)
- İşletmenin Faaliyet Alanı/Sektör:**

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...

İletişim Bilgisi:

Havva TEMİZ

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Konuralp Yerleşkesi/Düzce

E-mail: havva_temizz@hotmail.com

Araştırma sonuçlarının size gönderilmesi için lütfen e-mail adresinizi yazınız.

E-mail:.....

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

Havva Temiz 23.10.1990 tarihinde Düzce’de doğdu. Düzce Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi’nde okudu. Üniversite eğitimine Kırklareli Üniversitesi’nde başladı, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünü’ ne geçiş yaparak 2013 yılında üniversite eğitimini burada tamamladı. 2014-2015 eğitim yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları; örgütsel yapı, örgüt tasarımı, liderlik ve liderlik tarzlarıdır.

