



**KTO KARATAY  
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLIYE İŞLETMELERİNDE  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ**

İsmail Necati UZUN

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
Nisan, 2017



KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ

İsmail Necati UZUN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
Nisan, 2017

## KABUL VE ONAY

İsmail Necati UZUN tarafından hazırlanan "Küçük ve Orta Ölçekli Nakliye İşletmelerinde Liderlik Davranışları ve Konya Örneği" başlıklı bu çalışma, 03.../04/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi Atasagun



---

Prof. Dr. Ahmet Diken

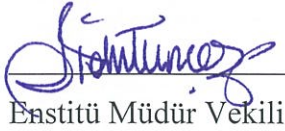


---

Prof. Dr. Murat Canitez



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



---

Enstitü Müdür Vekili

Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem Tunçez

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

03.04/2017

İsmail Necati UZUN



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının bütün aŐamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, tez süresi boyunca bana büyük emeği geçen, bana rehberlik eden ve beni sabırla dinleyen sevgili tez danıŐmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN' a katkılarından dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım. Benim bu günlere gelmemi sağlayan ve bana her zaman destek olan sevgili aileme sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

İsmail Necati UZUN

## ÖZET

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ

UZUN, İsmail Necati  
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN  
Nisan, 2017

Mesafelerin kısaldığı, iletişimin artık çok daha kolay yapıldığı, değişen ve gelişen dünyada siyasal, sosyal ve ekonomik koşullar da hızla değişmektedir. Değişen bu koşullar karşısında işletmelerin rekabet gücünü etkileyen unsurlardan birisi de, işletmelerin yönetici pozisyonunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik özellikleridir. Her meslek kendine özel temel bir yetenek gerektirir ki o olmadan o meslek icra edilemez. Liderlik de yöneticilik mesleğinin gerektirdiği temel yetenektir. İşletmelerin ekonomik sistemi planlanırken temel unsur, bütün verimlilik araçlarından dengeli bir şekilde faydalanmak olmalıdır.

Bu çalışmada, nakliye sektöründe yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik otokratik, demokratik ve tam serbesti liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Konya’da karayolu nakliye sektörü üzerinde hizmet veren işletmelerde hakim olan liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlayan bir anket uygulamasına yer verilmiştir.

Konya il sınırları içerisinde gerçekleştirilen araştırma Konya Ticaret Odası’na kayıtlı işletmeler ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; nakliye sektöründe yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik eğilimlerinden tam serbesti liderlik tarzının ön plana çıktığı ve liderlik tarzlarının demografik özelliklere göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Nakliye, Karayolu Nakliye Sektörü

## **ABSTRACT**

### **LEADERSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM TRANSPORTATION FACILITIES**

#### **AND KONYA EXAMPLES**

UZUN, İsmail Necati

Master Of Business Administration

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi Atasagun

April, 2017

Conditions is rapidly changing in political, social and economic in a changing and developing world where communication is now much easier and the shortening of the distances. One of the factors affecting the competitive power of the enterprises against these changing conditions is the leadership characteristics of the persons who are in the managers of the enterprises. Every profession requires a special basic skill that can not be practiced without it. Leadership is the basic competence required by the management profession. When planning the economic system of enterprises, the key element should be to take advantage of all the productivity tools in a balanced way.

This study focuses on the autocratic, democratic and fully liberal leadership styles for determining the leadership behaviors of the managers in the transportation sector. In this study, a survey was conducted in Konya aiming to determine the dominant leadership styles in the enterprises serving on the road transport sector.

The research carried out within the boundaries of Konya province was made with the registered offices of Konya Chamber of Commerce. At the end of the research; It has been seen that the leadership style in the transportation sector has become the foreground of the fully liberal leadership style, and Leadership styles did not differ according to their demographic characteristics.

Key words: Leader, Leadership, , Transportation, Road Transport Sector



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER VE LİDERLİK

1.1. TÜRKİYE’DE KOBİ TANIMI.....	3
1.1.1. KOBİ’lerin Yapısı .....	4
1.1.2. KOBİ’lerin Genel Özellikleri.....	6
1.1.2.1. Nicelik Yönünden Tanımlama Kriterleri.....	7
1.1.2.2. Nitelik Yönünden Tanımlama Kriterleri .....	9
1.1.3. KOBİ’lerin Ulusal Ekonomiye ve Dünya Ekonomilerine Katkıları .....	10
1.2. LİDERLİK KAVRAMI.....	10
1.2.1. Liderliğin Önemi .....	12
1.2.1.1. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri ve Önemi .....	12
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ .....	13
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	14
1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	15
1.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Araştırmaları .....	16
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları .....	18
1.3.2.3. Blake ve Mounton’un Yönetim Tarzı Matriksi .....	19
1.3.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Teorisi .....	21
1.3.2.5. Likert’ in Sistem 4 Modeli .....	23
1.3.2.6. Robert Bale’in Harvard Üniversitesi Araştırması .....	25
1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	26
1.3.3.1. Fred E. Fiedler’in Liderlik Yaklaşımı .....	27
1.3.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı.....	29
1.3.3.3. House ve Evans’ın Yol-Amaç Yaklaşımı.....	31

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı.....	32
1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	33
1.4. GÜNÜMÜZDE ÖNE ÇIKAN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....	35
1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	35
1.4.2. Vizyon Kavramı ve Vizyoner Liderlik.....	36
1.4.2.1. Vizyon Kavramı .....	36
1.4.2.2. Vizyoner Liderlik .....	37
1.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	38
1.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	39
1.4.5. Otokratik (Emir Verici) Liderlik Tarzı.....	41
1.4.6. Demokratik Liderlik Tarzı .....	41
1.4.7. Tam Serbesti Tanıyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı.....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

### NAKLIYE SEKTÖRÜ

2.1. NAKLIYE .....	44
2.1.1. Nakliye ve Dağıtım .....	45
2.2 TAŞIMACILIK.....	45
2.3. TÜRKİYE'DE KARAYOLU NAKLIYE TAŞIMACILIĞI.....	46
2.3.1. Karayolu Taşımacılığı Kavramı .....	48
2.3.2. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Yapısı.....	48
2.3.3. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Yönetim Yapısı.....	49
2.3.4. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Önemi .....	50
2.3.5. Karayolu Nakliyesinin Üstün ve Zayıf Yönleri .....	51
2.4. ULUSLARARASI KARAYOLU NAKLIYE SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	52
2.4.1. Karayolu Nakliye Sektörünün Dış Ticaretteki Yeri ve Önemi .....	53
2.5. KONYA'DA NAKLIYE SEKTÖRÜ .....	55
2.5.1. Konya'da Karayolu Nakliye Sektörünün Durumu.....	55
2.6. NAKLIYE SEKTÖRÜNDE LİDERLİK .....	56
2.7. NAKLIYE SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLANLARI VE ÖNERİLERİ .....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	59
3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	59
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	59
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....	60
3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	60
3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	61
3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	62
3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	63
3.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER .....	64
3.9.1. Bağımlı Değişkenler.....	64
3.9.2. Bağımsız Değişkenler .....	64

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ .....	65
4.2. ÖLÇEĞE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	69
4.3. FAKTÖR ANALİZİ.....	71
4.4. GÜVENİLİRLİK TESTİ.....	74
4.5. ANOVA TESTİ.....	75
4.6. ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	78
4.7. ÇALIŞAN KİŞİ SAYISININ LİDERLİK TÜRLERİNİN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ...80	
4.8. MUHASEBE BİRİMİNİN MEVCUDİYETİ İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	83
4.9. MUHASEBE BİRİMİNİN MEVCUDİYETİNİN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	86
4.10. İÇ YÖNETMELİK İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	89
4.11. İÇ YÖNETMELİĞİN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	92

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZLER .....	96
5.2. ÖNERİLER .....	98
KAYNAKÇA.....	99
ETİK KURULU RAPORU.....	107
SAHA ARAŞTIRMASI YAPILAN TİCARET ODASI ÜYELERİNE İLİŞKİN BİLGİLER .....	108
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ.....	113
ANKET FORMU .....	113
ÖZGEÇMİŞ .....	116

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’de Resmi Gazete’ De Yayımlanarak Yürürlüğe Giren Kobi Tanımı ....	3
Tablo 2. Liderliğin Geçmişten Günümüze Evrimi .....	11
Tablo 3. Likert’ İn Sistem 4 Modeli .....	25
Tablo 4. Fiedler’in Liderlik Yaklaşımına İlişkin Modeli.....	29
Tablo 5. İhracatta Ve İthalatta Karayolu Taşıma Modu Tercih Oranı.....	54
Tablo 6. Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu .....	65
Tablo 7. Yaşa Göre Dağılım Tablosu .....	66
Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu .....	67
Tablo 9. Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu.....	68
Tablo 10. Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
Tablo 11. Faktör Analizi .....	71
Tablo 12. Component Matrix Ve Pattern Matrix Tablosu.....	72
Tablo 13. Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Olan Otokratik, Demokratik Ve Tam Serbesti Ölçeklerinin Güvenilirlik Testi .....	74
Tablo 14. Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Olan Otokratik, Demokratik Ve Tam Serbesti Ölçeklerinin Güvenilirlik Testi .....	74
Tablo 15. Liderlerin Yaş Analizi Anavo Tablosu.....	75
Tablo 16. Varyansların Homojenliği Testi .....	76
Tablo 17. Liderlerin Eğitim Durumu Analizi Anavo Tablosu.....	76
Tablo 18. Liderlerin Medeni Durumu Varyans Testi .....	76
Tablo 19. Liderlerin Medeni Durumu Analizi Anavo Tablosu .....	77
Tablo 20. Yöneticilerin Liderlik Tarzı Varyansların Homojenliği Testi .....	77
Tablo 21. Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Anavo Tablosu .....	78
Tablo 22. Çalışan Kişi Sayısı İle Otokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Korelasyon Analizi .....	79

Tablo 23.Çalışan Kişi Sayısı İle Demokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	79
Tablo 24. Çalışan Kişi Sayısı İle Tam Serbesti Liderlik Tarzı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	80
Tablo 25. Çalışan Kişi Sayısı İle Otokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti.....	81
Tablo 26. Çalışan Kişi Sayısı İle Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Verileri.....	81
Tablo 27. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	82
Tablo 28. Çalışan Kişi Sayısı İle Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu .....	82
Tablo 29. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	83
Tablo 30. Çalışan Kişi Sayısı İle Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu .....	83
Tablo 31. Muhasebe Birimi Ve Otokratik Liderlik Tarzı Korelasyon Analizi.....	84
Tablo 32. Muhasebe Birimi Ve Demokratik Liderlik Tarzı Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 33. Muhasebe Birimi Ve Tam Serbesti Liderlik Tarzı Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 34. Muhasebe Birimi Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	87
Tablo 35. Muhasebe Birimi İle Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu.....	87
Tablo 36. Basit Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu.....	88
Tablo 37. Muhasebe Birimi İle Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu .....	88
Tablo 38. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	89
Tablo 39. Muhasebe Birimi İle Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu.....	89
Tablo 40. İç Yönetmelik İle Otokratik Liderlik Tarzı Analiz Tablosu.....	90
Tablo 41. İç Yönetmelik İle Demokratik Liderlik Tarzı Korelasyon Tablosu .....	91
Tablo 42. İç Yönetmelik İle Tam Serbesti Liderlik Tarzı Analiz Tablosu.....	91
Tablo 43. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	92
Tablo 44. İç Yönetmelik İle Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu.....	93
Tablo 45. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	93
Tablo 46. İç Yönetmelik İle Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu.....	94

Tablo 47. İç Yönetmelik İle Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Model Özeti .....	94
Tablo 48. İç Yönetmelik İle Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu.....	95



## ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Ohio Üniversitesi Liderlik Kombinasyonu.....	17
Şekil 2.Yönetmel Şebeke Modeli .....	20
Şekil 3.Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	30
Şekil 4.Yol-Amaç Yöntem Modeli .....	32
Şekil 5. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kavramı .....	34
Şekil 6. Stratejik Planlama ve Vizyon .....	38
Şekil 7. Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlikler ile Örgüt içi başarı grafiği .....	40
Şekil 8. Yurtiçi Yük Taşımalarının Modlara Göre Dağılımı .....	46
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 10. Yöneticilerin Cinsiyet Bar Grafiği.....	65
Şekil 11. Yöneticilerin Yaş Bar Grafiği.....	66
Şekil 12. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı.....	67
Şekil 13. Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımı .....	68



## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

**ANOVA:** Varyans Analizi

**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences

**Std. :** Standart

**Vb. :** Ve benzeri

**Vd. :** Ve diğerleri

**Vs. :** Vesaire

**% :** Yüzde

**KMO:**Kaiser-Meyer-Olkin

## GİRİŞ

Ülke yönetimindeki hükümetlerden, yerel küçük işletmenin yönetimine kadar günümüzde yaşanan finansal ve siyasal çalkantılar, bizlere iyi bir ekip ve başında iyi bir liderin olması gerektiğini göstermektedir. Bilim insanları 21. yüz yılın yönetim yüz yılı olacağını iyi yöneticilere sahip firmaların, hükümetlerin veya ekiplerin başarılı olup ayakta kalacağını, iyi bir yöneticiye sahip olmayan firma, devlet ya da toplulukların günümüz ağır rekabet koşullarında hayatta kalamayacaklarını belirtmektedirler.

Dolayısıyla günümüzde, faaliyet halindeki firmaların yönetim kadroları hayati öneme sahiptirler. Küresel olarak yoğun rekabet ortamlarında ve krizlerin sürüklediği siyasal ve ekonomik karmaşanın yaşandığı son günlerde işletmeleri, deneyimli, ileriye görebilen, bilgi sahibi liderlerin yönetmesi mecburi hale gelmiştir. Geçmişte ekip çalışması kavramı ile liderin önemi göz ardı edilmişken günümüzde ise ekibin başına tecrübeli, ileri görüşlü, bilgili, risk alabilen liderlerin geçmesi gerektiği ve artan rekabet koşullarında bu tür yöneticilerin liderlik yapması mecburiyeti ortaya çıkmıştır.

Türkiye'nin coğrafi konumundan dolayı, Asya ve Avrupa kıtalarının tam olarak ortasında ve doğal bir köprü görevi yapmaktadır. Bu sebeple, geçmişten bu yana birçok güzergâh ve yol ağlarının kesişme noktası olmuştur. Son yıllarda Asya' dan Avrupa'ya yapılan ticari faaliyetlerin artması ile ülkemiz üzerindeki ticaret trafiği yoğunlaşmış doğu-batı arası ulaştırma koridorlarının hem taşımacılıktaki payı hem de ticaret alanındaki payı daha da önem kazanmıştır.

Bu çalışmada Konya il merkezinde, karayolu taşımacılığı nakliye sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetici ve/veya sahiplerinin liderlik kavramına yaklaşımları ve yöneticilerin liderlik davranışlarının küçük ve orta ölçekli nakliye işletmeleri üzerindeki etkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderliğin kavram ve teorileri verilmiş, liderliğin önemi ve liderliğe ihtiyaç duyulma nedenleri vurgulanmıştır. Ayrıca, liderlik teorileri ve liderlik türleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, nakliye sektörünün genel özellikleri belirtilerek, nakliye, nakliye ve dağıtım, taşımacılık tanımlamalarına değinilmiştir. Türkiye de karayolu nakliye taşımacılığı açıklanarak; karayolu taşımacılığı kavramı, karayolu nakliye taşımacılığının yapısı ve karayolu yolu nakliye taşımacılığının yönetim yapısından bahsedilmiştir.

Ayrıca karayolu nakliye taşımacılığının önemi açıklanmış, üstün ve zayıf yönleri, dış ticaretteki yeri ve önemi, uluslararası karayolu nakliye sektörünün Türkiye ekonomisindeki yerinden bahsedilerek Konya da nakliye sektörü ve durumu, nakliye sektöründe liderlik anlatılmıştır. Son olarak Türkiye de KOBİ tanımı, KOBİ'lerin yapısı ve nakliye sektöründe sürdürülebilirlik planları ve önerileri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi incelenmiştir. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi, evreni ve örneklem seçimi, araştırmanın veri toplama yöntemi, varsayım ve sınırlılıkları, araştırmanın modeli, hipotezler ve kullanılan değişkenler belirtilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde uygulama sonuçlarının analizlerine ve elde edilen sonuçların yorumlanmasına yer verilmiştir.

Çalışma, son bölümü olan beşinci bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilerek sonlandırılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KOBİLER VE LİDERLİK

### 1.1.TÜRKİYE’DE KOBİ TANIMI

Ülkemizde 2005 dönemi öncesi kurumsal, hukuki veya bireysel olarak herhangi bir birim tarafından ortaya koyulmuş, ortak oluşturulmuş belirli bir KOBİ tanımı yoktur. Birtakım kurum ve kuruluşlar kendi amaçlarına doğrultusunda, işletme yapısı hakkında tanımlamalar yapmışlardır. Bu tarih öncesinde Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticilerin yayımladığı KOBİ’lerin “Sayısal Boyutu” raporuna göre, Türkiye’de 30’dan fazla KOBİ tanımı mevcuttur. KOBİ tanımlamasındaki farklılaşmanın temel sebebi ise, değerlendirilirken hizmet işletmesi, imalat işletmesi ve farklı üretim birimlerinde faaliyet gösteren işletmelerin sektör farklılıkları göz ardı edilerek değerlendirilmesi yatmaktadır. Kısacası, KOBİ’lerin herkes tarafından kabul gören, her yerde ve her zaman geçerli bir tanımı olmadığı için esas mevzu sınırlarında amaca, sektöre ve bölgeye göre faydacı tanımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, amaca göre faydacı tanım geliştirilmeli, fakat amacın değişmesi ile KOBİ tanımı da değişebilmektedir (Ekinci, 2002: 30-32).

Bu durum göz önünde tutularak 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir.

Yapılandırılan KOBİ tanımı aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

**Tablo 1.** Türkiye’de Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren Kobi tanımı

<b>Kriter</b>	<b>Mikro Ölçekli Kobi</b>	<b>Küçük Ölçekli Kobi</b>	<b>Orta Ölçekli Kobi</b>
<b>Çalışan Personel Sayısı</b>	< 10	< 50	< 250
<b>Yıllık Net Satış Hasılatı</b>	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
<b>Yıllık Mali Bilanço Toplamı</b>	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

**Kaynak :** (<http://www.kobi.org.tr> , 2012)

Yukardaki tabloya göre Türkiye’de Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren KOBİ tanımına göre mikro ölçekli yıllık net satış hasılatı 1 milyon tl ve 1-9 işçi istihdam eden, küçük ölçekli 8 milyon tl ve 1-49 arası işçi istihdam, orta ölçekli ise 40 milyon tl ve 1-249 işçi istihdam eden işletmeler bu küçük ve orta ölçekli işletmeler sınıfına girmektedir.

### **1.1.1. KOBİ’lerin Yapısı**

Ülkemiz Ekonomisinde gerek işletme sayısı, gerek istihdam, gerekse üretim açısından hayati öneme sahip olan KOBİ kuruluşları, birçok ülkenin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki farklılıklar nedeniyle farklı tanımlamalarla ifade edilmektedir. Ülke ekonomileri de göz önünde bulundurulduğunda ABD, Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerde küçük işletme olarak sınıflandırılan bir ünite, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmektedir. Bu ve buna benzer unsurlardan dolayı KOBİ tanımı ile ilgili ortak bir düşünce çıkmasa da farklı araştırmalarda yer alan bir tanımlamaya göre; KOBİ’ler bağımsız bir kişi tarafından işletilen, sahip olunan ve üretim yaptığı alanda lider konumunda olmayan ve kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama, satış gibi kritik Pazar unsurlarının, işletmede çalışan uzmanların yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler” olarak belirlenmiştir (Vercan, 2001: 145).

Ülkemizde KOBİ’ler tarihi günümüzden 13. Yüzyıl öncesine kadar dayanmaktadır. 13. Yüzyılda Şeyh Mahmut Ahi Evran tarafından kurulan “Ahilik Sistemi” bir taraftan esnafın meslek eğitimi, sosyal güvenlik gibi ticari unsurların gelişimini sağlarken; diğer yandan esnafi fazilet duygularla birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlak sorumluluklarına dayanan manevi bir birlikteliği temsil etmekteydi, ilerleyen dönemlerle meydana gelen değişiklikler neticesinde bu birliktelik, yerini “Lonca Sistemi ”ne bırakmıştır. Her iş bölümünde oluşturulmuş birlik masası anlamına gelen “Lonca”, günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzer bir oluşuma sahipti ve en önemli amacı, yüksek kalitede ürün ve standart üretimi gerçekleştirmektir. Ayrıca ustaların işçiyi yetiştirmesi, iş ve ticaret ahlakının muhafazası, çırakların elinden tutulması, gelişim süreci sonunda bağımsız sermaye sahibi olması, üretilen malın müşterinin eline en kısa yoldan geçmesi, malın değerlendirilmesi, değerinin korunması, loncaların görevleri

arasındaydı. Loncalar, esnafı ve sanat sahibi kimseleri belirli bir disiplin içinde tutan kurumlardı (KOSGEB, 2003: 3).

İlerleyen dönemlerde birçok ülke için küçük ve orta ölçekli işletmeler, sanayi devrimine kadar başlıca üretim birimi olmuşlardır. Ölçek ekonomisinin öneminin artması ve birçok ülkenin ekonomik sisteminin değişime uğraması nedeniyle üretimin büyük işletmelere kaydırmasından sonra bile, kendilerine özgü avantajları sebebiyle, küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle beraber önemlerini korumuşlardır. Ancak sanayi devrimi ile birlikte büyük işletmelerle rekabet edemeyen KOBİ'ler, sanayisi gelişmiş ülkelerde temel üretim birimi olma özelliğini kaybetmelerine karşın, birçok ülke açısından üretim ve istihdam konusunda ekonomiye pozitif yönde katkılarını sürdürmüşlerdir (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2006: 41).

Sanayi devrimi sonrası önemini yitiren KOBİ'ler, 1970'lerden itibaren gelişmiş ülkelerde başlayan durgunluk ve mali krizler sonrasında, büyük işletmelerin toplu işçi çıkarmaları ve kapanan fabrikalar ile bir anda artan işsizlik, bu dönemde dikkatleri üzerine çeken KOBİ'ler cephesinde daha kabul edilebilir düzeyde seyretmiştir. Bu gelişmeler sonrası önemlerinin artması, üstelik üretimin daha küçük ölçekli işletmelerde devam ettirilmesi, KOBİ'lerin istihdam oluşturma potansiyellerini geliştirmiştir. Yaşanan bu tecrübeler sonrası KOBİ'lerin desteklenmeleri ve teşviki, ülke ekonomileri bakımından hayati önem kazanmıştır. Minimum desteklerle geniş istihdam alanları oluşturulmuş, bütünleşmiş büyük sanayi kuruluşlarından bir kısmının olası bir durumda devre dışı kalması, tüm sektörün muhtemel çöküşünü önleyen KOBİ'ler kurtarıcı haline gelebilmiş, yıkımın daha da büyümesini engellemişlerdir (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2006: 52).

Günümüzde ise KOBİ'ler, küreselleşme sonucu oluşan yoğun rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması bakımından amiral gemisi görevindedir. Türkiye gibi gelişen ülkelerde KOBİ'ler, işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasında etkileri, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine yaptıkları olumlu katkıları ve piyasa koşullarında meydana gelen değişmelere hızlı uyum sağlayabilen esnek üretim yapısına sahip olmaları itibarıyla etkili bir rol oynamaktadırlar. Bunun yanı sıra, ülke ekonomisini dengede tutmaları,

yerellik vasıfları ve orta sınıfı güçlendirme gibi etkileri, KOBİ'lerin sosyal açıdan da önemini artırmaktadır. Bu işletmeler (KOBİ), genellikle 0-249 çalışanı olan ülkemizde de, 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliği ile getirilen, yeni KOBİ tanımı ile ülkemizde kullanılan ayrışık KOBİ tanımları yerine tek bir KOBİ tanımınının, Avrupa Birliği kriterleri çerçevesinde hazırlanması sağlanmış ve tüm kurum ve kuruluşlar için tek bir tanım getirilmiştir. Böylece KOBİ tanımı ile çalışan sayısı esas alınırken, mali bilanço değeri, yıllık net satış hasılatı, aidiyet gibi faktörler de bir işletmenin tanımlanmasında dikkate alınmaya başlanmıştır (Özbek, 2008: 49).

### **1.1.2. KOBİ'lerin Genel Özellikleri**

Ülkemiz Ekonomisinde gerek işletme sayısı, gerek istihdam, gerekse üretim açısından hayati öneme sahip olan KOBİ kuruluşları, birçok ülkenin kalkınma seviyesi ve sektörler arasındaki farklılıklar nedeniyle farklı tanımlamalarla ifade edilmektedir. Genel olarak KOBİ'ler bağımsız bir kişi tarafından işletilen, sahip olunan ve üretim yaptığı alanda lider konumunda olmayan ve kredi, personel, stok seviyeleri, üretim, servis, pazarlama, satış gibi kritik Pazar unsurlarınının, işletmede çalışan uzmanların yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler olarak belirlenmiştir (Vercan, 2001: 145).

KOBİ'ler tanımlanırken en çok kullanılan kıstas, istihdam edilen çalışan sayısıdır. İşletmelerin belirli üniteler bakımından sınıflandırılmasında bu kıstas yeterli olmasa da, değerlendirme yapılabilmesi açısından en etkin araçtır. İstihdam edilen çalışan sayısına ek olarak ana sermaye, yatırım tutarı veya yıllık satış tutarı da göz önüne alınmaktadır. Farklı ülkeler tarafından yapılmış KOBİ tarifleri nicel ve nitel verilere göre belirlenmiştir. Kullanılan veriler ülkenin gelişmişlik düzeyine ve tanımlamada gözetilen amaca göre değişmektedir. Dolayısı ile küçük ve orta ölçekli işletme kavramı hukukî olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. Bu anlam ülkelere göre değişkenlik gösterdiği gibi, ekonomik yapılarına göre de değişkenlikler göstermektedir. Bunla birlikte, aynı ülke içerisinde bölgeden bölgeye farklılıklar gösterdiği gibi, bir sektörden

diğer bir sektöre göre de değişkenlikler gösterebilmektedir (Baykal, Pazarcık, ve Gülmez, 1985: 10).

Evrensel olarak herhangi bölgedeki bir KOBİ ve kriterleri, her zaman için diğer işletmelerle olan kıyaslamalara göre belirlenmektedir. Yapılan bu analizler ise satış miktarları, iş gören sayıları, varlıklar, net değer, pazar payı ve rakiplerle ilişkiler gibi faktörler ile ele alınmaktadır. Sonuç olarak çok fazla farklılık unsuru ile karşılaşıldığı için, literatürde fazlası ile KOBİ tanımıyla karşılaşmanın mümkün olacağı ileri sürülmektedir (Kurtz ve Boone, 1990: 141).

#### 1.1.2.1. Nicelik Yönünden Tanımlama Kriterleri

Küçük ve orta ölçekli kuruluşların belirlenmesinde, özellikle işletme iktisadında başvuru olan nicel ölçütler çok fazla sayıdadır. KOBİ'lerin belirlenmesinde, çeşitli uygulamalı araştırmalarda kullanılan, kaynaklarda önerilen veya diğerleri yanında alternatif olarak sadece değinilen nicel özellikler ; (Müftüoğlu, 2002: 30)

- i. İşletmede çalışan personel sayısı
- ii. İşgörenlerin toplam iş zamanı fonu (çalışma süresi)
- iii. Ücret toplamı veya işgören maliyet toplamı
- iv. Sabit kaynakların değeri
- v. Araç-gereç sayısı
- vi. Makine parkı değeri
- vii. Sabit bir zaman zarfında harcanan enerji miktarı
- viii. Enerji tutarı



- ix. Makinelerin iş zamanı fonu
- x. Kullanılan malzeme çeşitliliği
- xi. Malzeme tutarı
- xii. Toplam çevirici güç
- xiii. Toplam sermaye
- xiv. Öz sermaye
- xv. Çalışma sermayesi
- xvi. Sipariş sayısı
- xvii. Sipariş tutarı
- xviii. İşletme kapasitesi
- xix. Kapasite kullanım seviyesi
- xx. Satış tutarı
- xxi. Kar seviyesi
- xxii. Ödenen vergi tutarı
- xxiii. Piyasa payı
- xxiv. İhracat/satış tutarı oranı v.b. şeklindedir.

### 1.1.2.2. Nitelik Yönünden Tanımlama Kriterleri

KOBİ'lerin tanımına esas alınabilecek nitel kriterler birden fazla sayıda ve çeşitli şekillerde belirlenebilmektedir. Firmada niteliği esas alan faktörlerin bir bölümünü firma sahibine, bir bölümünü de işletmenin kendisine ait faktör olarak iki grupta toplamak mümkündür; (Müftüoğlu, 2007: 76)

#### Firma sahibine ait nitel özellikler

- i. Bağımsız yönetim
- ii. Firma sahibinin riski üstlenmesi,
- iii. Firma, maliyet ve yönetim ünitelerinin bütünleşmesi,
- iv. Firma sahibi ile iş gören personel açısından etkili bir iletişimin bulunması,
- v. Yönetimde uzmanlığın pek olmaması,

#### Firmaların kendilerine ait nitel özellikleri;

- i. Sermaye ve para piyasasına katılamama,
- ii. Firma sermayesinin tamamen veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması,
- iii. Pazar payının sınırlı olması ve pazarlarda etkinlik gösterememe,
- iv. Belirlenen pazarın genellikle yöresel sınırlarda kalması

Bu özellikler daha birçok şekilde sıralanabilir. Uygulamada nicel ölçütler pratik olmaları nedeniyle daha fazla tercih edilmektedir. Fakat nicel ölçütler tek başlarına kullanıldıklarında belirleyici unsur olamazlar. Bu nedenle, nicel ölçütler ve nitel ölçütler ortak bir şekilde değerlendirilmelidir.

### **1.1.3. KOBİ'lerin Ulusal Ekonomiye ve Dünya Ekonomilerine Katkıları**

Her ne kadar KOBİ'ler, ülkelere, kültürlere göre tanımsal ve yapısal farklılıklar gösteriyorsa da, dünyanın neresinde olursa olsun değişmeyen bir gerçek, bu işletmelerin bütün dünya ülkelerinin ekonomilerinde göz ardı edilmeyecek katkılara sahip olmasıdır. KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri yeni ürünlerin, düşüncelerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Çünkü büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacıyla makine, araç, gereç ve işgücüne yaptıkları büyük harcamalar nedeni ile aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalmaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin büyük ölçekli yatırımlara mecbur olma gibi bir sorumlulukları bulunmamaktadır. Çünkü ölçek ekonomileri küçüktür ve büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler. (Ersöz, 2010: 3-4).

İster ülkemizde, ister dünya ekonomilerinde olsun, KOBİ'ler gerçekleşmiş tüm krizlere rağmen aldığı hasarla, faaliyetlerine devam etmiş ve hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmişlerdir. KOBİ'ler sadece belirli ülkelerde veya gelişmemiş ülkelerde yaygın değildir. Gelişmekte olan ülkeler ile sanayileşmeyi tamamlamış, ileri düzey ülkelerdeki KOBİ'ler sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, büyük ekonomilerde de KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür.

KOBİ'lerin, sadece ekonomik açıdan değil, sosyal açıdan da önemli rolleri vardır. Ülkenin her bölgesinde buldukları için bölgeler arası gelişmişlik düzeyini dengelemekte, mülkiyet ve istihdam olanağı meydana getirip geniş bir alana yaymakta, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir faktördür. (Ar ve İskender, 2005: 16).

## **1.2. LİDERLİK KAVRAMI**

Liderlik terimi 1800'lü yıllara kadar literatürde karşılığı bulunmayan bir kavram olup, bu tarihten sonra liderlik kavramı üzerinde toplum bilimciler tarafından ciddi araştırmalar yapılması için bir yüzyıl daha geçmesi gerektiği söylenmektedir. Ancak geçtiğimiz yüzyıl içerisinde bilim insanları bu kayıp zamanı telafi etmek için gerçekten sıkı bir çalışma içine girmiş olup; kişilerin nasıl lider olduğunu, lider pozisyonunu nasıl elde ettiklerini, nasıl taraftar kazandıklarını, grup performansı üzerinde nasıl etkili olduklarını ve lider etkinliğini sağlayan şeylerin ne olduğunu öğrenmeye odaklanmışlardır. Liderlik üzerine yapılan kapsamlı bir araştırma ve inceleme sonucunda

150 sayfayı aşan, 3,000 den fazla kaynakçanın var olduğu ortaya çıkarılmıştır (Gordon, 2001: 13). Bu araştırmaların sonucunda liderlik üzerine yoğun bir şekilde çalışma yapıldığı çok açık bir biçimde görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları Tablo.1 de şu şekilde özetlenmiştir:

**Tablo 2.** Liderliğin Geçmişten Günümüze Evrimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeginde olabilmektir <b>C.H.Cooley</b>
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir <b>F.W.Blackmar</b>
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. <b>E.L.Munson</b>
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır <b>C.M.Bundel</b>
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal etkileyebilme sanatıdır. <b>N. Copeland</b>
1950	Liderlik amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. <b>R.M.Stogdil</b>
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. <b>R.Dubin</b>
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. <b>D.Katz &amp; R.L.Kahn</b>
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. <b>R.R.Krausz</b>
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. <b>R.Heifetz</b>
1997	Liderlik tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşmak çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. <b>K.Gallagher</b>

**Kaynak:** (Erçetin, 2000: 11).

“Liderlik kavramı, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji) ortak konularından biri olmasına rağmen liderliğin tam olarak ne ifade ettiği hakkında sosyal bilimciler arasında ortak bir düşünce oluşmamıştır. Liderlik, değişik açılardan ele alındığında birçok şekilde anlam çıkarılan ve tanımlanabilen bir kavramdır. Nasıl ki gündelik hayatımızda bir objeye değişik açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri fark edildiği gibi liderlik kavramına da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Bu durumda liderlik teorisi, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, siyasi, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır” (Şişman, 2002: 1).

### **1.2.1. Liderliğin Önemi**

#### **1.2.1.1. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri ve Önemi**

Kişiler ihtiyaç ve gereksinimlerini yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri zamanlarda belirlenen doğrultuda hedefe veya sonuca ulaşabilmek amacı ile belirli bir gruba ihtiyaç duymuşlar, birlikte ortak amaçlar doğrultusunda hareket edecek kişiler ile gruplar oluşturarak o hedefe ulaşmak için çalışmaya başlamışlardır. Bu durumun oluşması ile grubu yönlendirecek, rehberlik edecek kişilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Robert Kahn ve Daniel Katz liderlik ihtiyacını ve önemini dört unsurla açıklamıştır (Arıkan, 2001: 288);

- i. Örgütsel Planlama Eksikliği: Belirlenen çalışma sisteminin strateji ve planlanması tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış planlamadan daha farklı ve değişkenlik gösterebilmektedir.
- ii. Değişen Çevresel Etkenler: Belirlenen çalışma düzeninin ve dış etkenlerin devamlı değişim göstermeleri ile lider sistemin uyumlu olmasını sağlamaktadır.
- iii. Örgüt İçi Dinamiği: Sistemde oluşması muhtemel durumlardan biriside gelişim sürecidir. Sistem büyüyüp genişledikçe beklenmeyen sorunlar ve sorumluluklar ile karşılaşılabilir. Bunun sonucunda oluşan karmaşık sistemde farklı çözüm yollarının belirlenmesi, uyum ve düzenin sağlanması gerekmektedir.

- iv. İnsan Üyeliğinin Doğası: Kişiler hayatları boyunca edindikleri tecrübeler ile paralel olarak isteklerinde, ihtiyaçlarında ve gösterdikleri tepkilerinin biçimlerinde farklılıklar meydana gelmektedir.

Bir organizasyon veya sistemde lidere ihtiyaç olup olmadığı bireylerin belirlenen ortak hedef doğrultusunda, bir arada çalışarak yönlendirilme gereklilikleri olduğunda ortaya çıkmaktadır. Eğer böyle bir durum söz konusu olmuşsa ve gruba rehberlik eden bir kişi yoksa bu durumda kesinlikle lider faktörünün gerekliliği ortaya çıkar. Bir grup ya da kurumlarda, strateji ve planlama ile ilgili ileriye dönük birçok faaliyeti belirleyecek tecrübeli ve yeterli kişiler olmayabilir. Bu durumda bahsi geçen örgüt ya da kurumların çevre ile her an etkileşim halinde olduğu düşünüldüğünde, değişen çevresel etkenler için belirlenen planlamalar öncesinde yeterli görülebilir fakat sonrasında sorunlarla karşılaşılacaktır. Bunun yanında örgüt içi sistem büyüyüp genişledikçe yeni sorumluluklar ortaya çıkar ve yeni karmaşık işlevler ile karşılaşılabilir. Bahsi geçen bu unsurlar liderliğe ve lidere ihtiyaç duyulacağına bir göstergesidir (Zel, 2006: 113).

Keith Davis ise (1988) yapı ve organizasyonlarda liderlik gerekliliklerini ve önemini şu şekilde açıklamıştır: “Liderlik, hedefe ulaşabilmek için astlarını şevkle ve heyecanla harekete geçirebilme, gerekli anlarda onlara rehberlik edebilme yeteneğidir. Liderlik, grup içerisinde özel bir bağ oluşturabilen ve hedeflere ulaşabilmek için harekete geçiren, rehberlik eden insansı bir yapıdır. Bu pozisyonda yer alan kişi, astları ile bir bağ oluşturmadıkça, onları harekete geçiremediği ve onları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmediği, o anlık ve geleceğe yönelik yapılan strateji ve planlamanın hiçbir etkisi görülmemektedir. Dolayısıyla lider, grubu ve organizasyonu başarıya götüren en son hamledir.” (Öztürk, 2003: 309).

### **1.3. LİDERLİK TEORİLERİ**

Geçmiş zamanlardan bugüne, liderlerin kişileri nasıl etkisi altına aldığı konusunda farklı çalışmalar yapılmış ve çeşitli hipotezler ortaya koyulmuştur. Bu incelemelerin ve çalışmaların sonuçlarına göre, liderlik davranışlarını birçok açıdan inceleyen çok sayıda kuram geliştirilmiş ve bu kuramlarda liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı, 2002: 2).

Liderlik teorilerini diğer bilimsel çalışmalardan ayıran en önemli özelliği, ortaya çıkarılmış liderlik araştırmaları, daha önceki yapılan araştırmaları etkisiz veya anlamsız

kılmak için değil, tam tersine teorileri geliştirme düşüncesini benimsenmiştir. Bu durumu özellikler yaklaşımındaki lider kişiliğin sadece kişisel özellikleri mercek altına alınarak inceleyen araştırmacıları daha sonraları bu hipotezin yetersiz olduğu kanısına varılarak, kişinin ve grup davranışların da etkili olabileceğini belirtmişler ve özellikler yaklaşımının üzerine bu bilimsel araştırmayı ekleyerek davranışsal yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamışlardır. İlerleyen dönemlerde zaman ve insanoğlunun değişim göstermesi ile bu iki yaklaşımın geçerliliğini yitirdiğini, tatmin edici sonuçlara ulaşamadığı görülerek, liderliği etkileyen koşullar da göz önünde bulundurularak yapılan yeni araştırmalar ile modern yaklaşımların ortaya çıkması sağlanmıştır. Fakat liderliği tanımlamaya çalışan bu yeni yaklaşımların hiçbiri bir diğerini geçersiz veya yanlış bilgi olarak aktarmamış aksine bir önceki teoriye katkıda bulunarak kuramları geliştirmeyi amaçlamışlardır (Yeşilyurt, 2007: 13).

Dolayısıyla aşağıdaki bölümde esas nokta, tarihsel oluşum süreçleri dikkate alınarak Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak sırayla ele alınmıştır.

### **1.3.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik terimine ilişkin tarihteki yapılan ilk araştırma Özellikler yaklaşımı üzerinedir. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlayan bilim adamlarının araştırmaları sonucu, lider kişilerin belirli özelliklerinin olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olan lider kişilik bu sayede diğerlerinden ayrılarak farkındalık oluşturmaktadır. Ele alınan bu yaklaşımda lider kişilerin kültürel, duygusal, insan ilişkileri gibi bireysel farklılıkları ile fiziki özellikleri öne çıkmıştır. Öne çıkan bu özellikler boyu, kilosu, gücü, sağlığı, yakışıklı olup olmadığı gibi fiziki; akli, motive edebilme, konuşması, etkileşim ve iletişim yeteneği, sadakati ve güvenilirliği gibi bireysel özelliklerdir (Eren, 2004: 437).

Bu yaklaşımın temelinde büyük adamlar “Büyük Adamlar Okulu “ ve bu adamların toplumdaki etkilerine ilişkin bir görüş bulunmaktadır. Thomas Carlyle tarafından ortaya çıkarılmış bu yaklaşıma göre, nadir insanlar bu şekilde doğar ve bu farklılıklar buldukları her ortamda ve her zaman lider olarak öne çıkmalarına neden olur (Can, 2005: 262).

Bu özelliklerin birçoğunun lider kişiyi belirlediği düşünülse de kimi zaman toplumda, liderde bulunan özelliklerden daha fazlasına sahip olan kişiler bulunmuş ve bu kişiler lider olarak öne çıkmamıştır. Ayrıca liderlik belirtilerinin ölçülememesi, bilimsel bir dayanağının olmaması liderlik terimi ile ilgili yeni arayışlara yönelmeye sebep olmuştur. Bu durum karşısında liderlerin farklılıkları yerine, grubun ya da topluluğun özelliklerine ve lider kişinin davranışlarına önem verilmeye başlanmış, bunun sonucunda da Davranışsal Liderlik Teorisinin temelleri atılmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

### **1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın asıl dayanağı, liderliğin ya da lider kişiliğinin özelliklerinden ziyade, yapmış olduğu liderlik davranışlarının örgüt içindekiler tarafından algılanma seviyesine göre belirlenmiştir. (Zel, 2006: 101). Dolayısıyla bu yöntemin ana düşüncesi, örgüt içinde liderleri başarılı ve etkili yapan faktörün, lider kişiliğinin özellikleri değil, daha çok davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle; araştırmacılar etkin ve başarılı liderliği oluşturabilecek temel öğeleri belirlemek için birçok araştırma yapmış ve bu araştırmalar neticesinde; lider kişinin astları ile iletişim yöntemi, sorumluluk vermesi, hedefleri belirleme ve hedefe ulaşma, grubu kontrol etme ve harekete geçirme yöntemleri gibi unsurların, davranışsal liderliği belirleyen temel taşları olarak belirlemişlerdir (Koçel, 2010: 346).

O halde, Davranışçı Liderlik Yaklaşımına göre liderin kendisi kadar izleyicilerinin de önemli olduğu ifade edilebilir.

Davranışsal Liderlik Yaklaşımının, Özellikler Yaklaşımına kıyasla pozitif gelişmeleri olduğu söylenebilir.

Bunlar (Zel, 2006: 101);

- i. Liderin özelliklerini araştırmak yerine, davranışları araştırmak biçimsel lider ile biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- ii. Dolayısıyla lider faktörünü anlatabilecek etkili ve bilimsel veriler ortaya çıkarılırsa, bu veriler doğrultusunda eğitim ile diğer kişilere aktarma olanağı oluşacaktır.



- iii. Liderin davranışları yerine grup ile bağıını belirlemeye yani lider ile astların ilişki boyutunu inceleme fırsatı oluşturur. (Zel, 2006: 101).

Bu gelişmeler sonucunda Ohio State Üniversitesinde başlatılan çalışmalar, iki ana grup çatısı altında toplandığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar faktör analizi ile görev ve kişiye odaklı gruplar olarak ikiye ayrılmıştır. Elde edilen bu veriler Michigan araştırmacıları ve Harvard araştırmacıları tarafından da gözlemlenmiştir (Hause ve Aditya , 1997: 409-473).

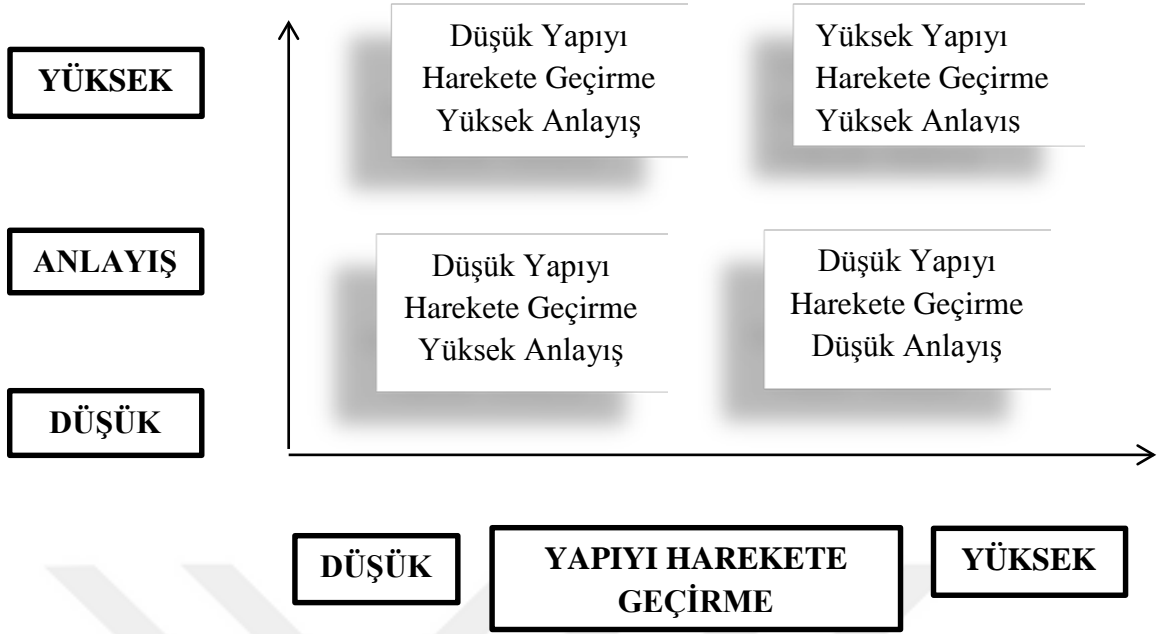
Liderlik unsurunu tamamen farklı bir boyuttan ele alan, Davranışsal Liderlik Yaklaşımını geliştirme amaçlı yapılmış temel çalışmalar şöyledir.

- i. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları
- ii. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- iii. Blake-Mounton'un Yönetim Tarzları Matriksi
- iv. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi
- v. Likert'in Sistem 4 Modeli
- vi. Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Çalışmanın bu kısmında davranışsal liderlik yaklaşımının gelişim süreci ve yukarıda belirtilmiş olan çalışmalar ele alınmıştır.

#### 1.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsallık yaklaşımının gelişim sürecine önemli katkısı bulunan araştırmalardan biride, 1945'te Ohio-State üniversitesi İş Araştırmaları Bölümü (Bureau of Business Research) tarafından yapılan liderlik çalışmasıdır. Belirlenen asker ve sivil yönetim kadrosu üzerinde yapılan araştırmanın gayesi liderlik tanımının belirlenmesi yönünde olmuştur. Faktör analizi verileri ile liderlik süreci ve lideri tanımlayan unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bilgileri ortaya çıkartabilmek için de "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" adı altında, lider davranışlarını temel alan bir analiz şekli kullanılmıştır (Başaran, 1992: 25).



**Şekil 1.** Ohio Üniversitesi Liderlik Kombinasyonu  
(Ataman, 2001: 12)

Genel olarak Ohio Üniversitesindeki yapılan araştırma sonuçları şöyle sıralanabilir (Zel, 1996: 45):

- i. Belirlenen hedef doğrultusunda yapılan çalışmada, teknoloji kaynaklı yapılaşma ve zaman kısıtlaması oluşmuşsa, hoşgörü davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Dolayısıyla, liderin işe öncelik gösteren davranışları arttıkça çalışanların performansı artacaktır.
- ii. Liderin hiyerarşisindeki kişileri önemseyen davranışlar gösterdikçe personel verimliliği ve çalışma arzusu artacak, devamsızlık ise azalacaktır. Fakat astların liderle iletişimleri güçlü değil ise otoriter yönetime doğru evrimleşme olacaktır.
- iii. Örgüt üyeleri otoriter lider istemiyorlar ise, liderin işe önem veren davranışı geri tepecektir.
- iv. Yapılan işin sonucu, bireyin ve örgütün kendini gerçekleştirmelerini engelleyici nitelikte ise bu yolda güdülemenin etkisi olmayacaktır.

- v. İş görenler, liderle sürekli iletişim halinde iseler, liderden daha fazla anlayış bekleyeceklerdir.

Ohio State üniversitesi araştırmaları, liderliğin ele alınmasında insan ve sorumluluk unsurunun önemini belirten ilk araştırma olmuştur. Ortaya ıkarılan bu yöntem o dönemde yönetim bilimi alanında etkili olmuş, otoriter görev yönelimi ve insan ilişkilerine önem arasındaki uçurumun, azalmasını sağlamıştır (Luthans, 2011: 417-418).

#### 1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranış kuramını geliştirmeye çalışan bir başka araştırma da Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmanın önceliği, etkin lider davranışlarını analiz ederek, etkinliği az olan veya yitiren lider ile davranış farklılıklarını elde etmektir. Elde edilen verilerin sonucunda etkin liderin çalışma arzusu olan ve iletişim halinde başarılı bir grup oluşturabilmek için öncelik olarak astlarının ihtiyaçlarına önem veren kişiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmayı yürütenler, Ohio üniversitesi verilerine benzer şekilde bireye ve işe yönelik olmak üzere, iki çeşit liderlik faktörü sonucuna ulaşmışlardır (Ataman, 2001: 459).

Amacı grup içi verimliliği ve iş tatminini artırmak olan bu alışma Davranışsal Liderlik Yaklaşımının geliştirilmesine ve liderlik unsurunun liderlik tarzı şeklinde araştırılmasına ve elde edilen bilimsel verilerin saklanıp depolanması açısından büyük önem taşımaktadır. Rensis Likert yönetiminde yapılan araştırmada iş tatmini, çalışma arzusu, astların devamsızlık problemleri, verimlilik düzeyleri gibi unsurlar ele alınmıştır(Koçel, 2010: 579).

Prudential Insurance Company adlı kurumda yapılan araştırmada, daha önce belirlenmiş iki grup üzerinde deneyler gerçekleştirilmiştir. Belirlenen bu gruplar arasındaki farklılıklar ele alındığında işe öncelik veren lider diye tanımlanan yönetim kadrosunun bulunduğu grubun, astlarına öncelik veren liderler olarak belirledikleri gruba oranla daha düşük performans gösterdikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla astlarına öncelik veren yöneticilerin grup içinde daha etkin oldukları gözlemlenmiştir (Luthans, 2011: 418).

Sonuç olarak bu araştırmalardan yola çıkan yönetim kadroları, verimliliği düşük olan bölümlerdeki astları ile daha fazla iletişim kurarak bur da oluşan düşük üretim kapasitesini artırmayı hedeflemişlerdir.

Davranışsal yaklaşımlar ile ilgili bu iki önemli araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

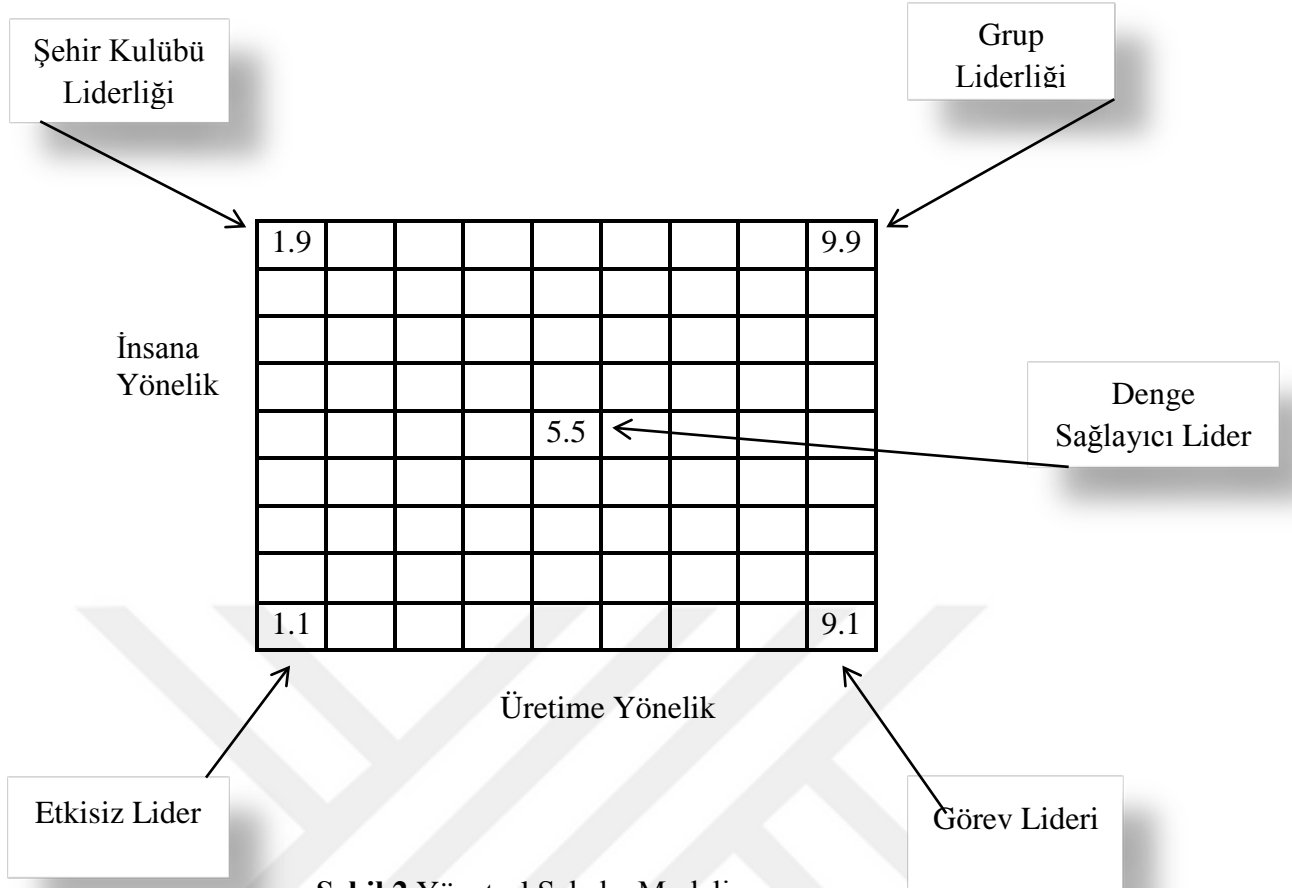
- i. Yapılan her iki çalışmada da örgüt içi yapıyı kurmada iş ve kişi odaklı iki temel hareket merkezi belirlenmiştir. Fakat liderlik bu iki yöntem ile sınırlandırılmayacak kadar geniş ve çok daha karmaşıktır.
- ii. Her iki çalışmada da tüm toplumlarda kabul görmüş ve en etkili olduğu düşünölen bir liderlik tarzı öne çıkmaktadır. Fakat günümüz şartlarında toplumlar, kurum ve kuruluşlar dikkate alındığında elde edilen bu analizlerin kesin olarak geçerliliği tartışılacaktır.
- iii. Yapılan her iki çalışma esnasında verilerin derlenmesine ilişkin karşıt görüşler oluşmuştur. Bunun nedeni ise örgüt kültürü, iklimsel değişimler, kapasite, teknoloji v.b gibi değişkenlerin göz ardı edildiği vurgulanmıştır.

Bu durumda yapılan araştırma faaliyetleri, lider hal ve davranışlarının o toplumda olası etkilerinin gözlemlenmesi yeni bilgi ve verilerin elde edilmesi açısından önemlidir. (Erçetin, 2000: 35).

#### 1.3.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu liderlik kuramı Blake ve Mouton tarafından Ohio Üniversitesinde ortaya çıkarılan liderlik çalışmalarındaki yönetsel eğitim programının, bir matris yapıda incelenmesi ile elde edilmiştir. Çalışmalar sonucu, liderlik tutumunun iki ayrı sonucu olarak, kişiler arası ilişkilere ve üretime yönelik olma özellikleri yönünden dikey yönde ve yatay yöndeki eksenlere yerleştirilerek beş farklı liderlik tarzı elde edilmiştir (Zel, 2006: 106).

Üretime yönelik olma, yeni ürün, yeni stratejiler, daha hızlı üretim, satışları yükseltme gibi üretim alanı ile ilgili davranışlardır. Kişiler arası ilişkiler ise belirlenen hedefe ulaşırken tüm örgüte güven verme, daha uygun çalışma şartları, astlarla kuvvetli bir iletişim ve adaletli gelir dağılımı gibi konularda bireysel ilişkilere önem veren liderlik davranışlarını oluşturmaktadır (Northouse, 2004: 38).



- i. **Etkisiz Lider (1,1):** Bu model liderler, grup içi ömrünü uzatmak adına gerektiği kadar üretimle yetinip yeni sorumluluklardan hoşlanmazlar.
- ii. **Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Lider, üretime pek az ilgi duymaktadır, onun için öncelik, meslektaşları ve çalışanları arasında olumlu bir iletişim ağı kurmak için gereken çabayı göstermektedir.
- iii. **Göreve Dönük Lider (9,1):** Bu model lider ise, çalışanlarını robot gibi algılamaktadır. Yapılması gereken işlerin her kısmını detaylı şekilde analiz edip, her aşamada denetleme yapmaktadır. “Üret ya da yok ol” düşüncesi ile hareket etmekte, beşeri ilişkiler bağlamındaki anlayışını yok etmiştir.

- iv. **Denge Sağlayıcı Lider (5,5):** Lider kişilik, hem işe hem de kişiye belirli seviyede önem vermektedir. Fakat bu önemin nedeni, denge politikası güderek, hem patronu hem de iş göreni memnun edip kendini güvene almaktır.
- v. **Grup Liderliği (9,9):** Bu tip lider, iş görenlerin yüksek performans ile çalışmasını ve çalışanların kendilerini işe adanmaları gerektiğini düşünmektedir. Yapıyı harekete geçirmek için personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir. Bu şekilde motivasyonu ve verimliliği artırarak kişiye ve üretime gerekli önemi vermektedir.

Bu modelin pozitif etkisi, yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tutumlarının belirli tanımlamalar halinde açıklanabilmesidir. Bu sayede kendi liderlik tarzını belirleyebilen yönetici, yeni eğitim yöntemleri ile beklenen performans düzeyine ulaşabilmektedir (Northcraft, 1994: 358).

#### 1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

X ve Y kuramları Mc Gregor ile ortaya çıkarılmış bir teoridir. Bu kuram, özünde insan davranışlarını mercek altına almaktadır. Dolaylı olarak da liderliği incelediği düşünülmektedir. Zira bu teorilerde esas olan, insanı tek boyutlu olarak incelemektir. Sadece çalışanın davranışlarını ve çalışana ne şekilde liderlik edileceğini incelerken, çalışanlar için ortaya çıkarttığı eski ve yeni iki düşünceyi birbirleriyle karşılaştırmıştır. (Başaran, 1998: 51). Mc Gregor, Dr. Mayo' nun çalışmalarından esinlenmiş, Taylor ve Fayol' un geliştirdiği klasik yönetim teorisini benimseyerek bu düşünceye X kuramı ismini vermiştir. Ancak ilerleyen dönemde bu kuramı tamamen reddetmiş ve karşılığında beşeri( insan) ilişkileri adı altında Y kuramını geliştirmiştir. Bu kuram için aynı zamanda ' kişisel ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi' şeklinde ifadeler kullanmıştır (Eren, 2003: 33).

Bu çalışmalar ışığında Mc Gregor, kişileri harekete geçirme ve insan doğası arasındaki benzerlikleri X ve Y kuramı çatısı altında belirlemeye çalışmıştır. Elde toplanan veriler sonucunda uygulamaya geçildiğinde, yöneticilerin bu iki kuramdan birini benimseyerek, kişileri o kuramın bilgileri ışığında güdülemeyi amaçladığını dile getirmiştir (Şimşek, 1999: 196).

İş görenler, yeni keşiflerden uzaktır ve değişime karşı dirençlidirler. Bulunduğu pozisyondan memnundur, yükselme hevesi içerisinde olmazlar ve güvenli ama elde edebilecekleri en yüksek gelirli işlerde çalışmayı tercih ederler. Mc Gregor' a göre klasik yöneticiler, kişileri X kuramı ışığı altında değerlendirmişlerdir. Bu düşünceye sahip yöneticiler, kişileri güdülemek için daha çok maddi unsurları ön planda tutup, planlama, harekete geçirme, kontrol ve denetleme gibi davranış şekillerini geliştirmişlerdir (Can, 2005: 165-166).

X kuramına göre (Ricketts, 2001: 17);

- i. Ortalama bir insan çalışmayı sevmeyen, fırsat buldukça işten ve sorumluluklarından kaçmaya çalışan varlıktır.
- ii. Dolayısıyla insanları çalıştırmak için;
  - a) Onları çalışmaya zorlamalı
  - b) Devamlı kontrol altında tutmalı
  - c) Amaçlar doğrultusunda gerekirse cezalandırmalıdır
- iii. Güvenli alanı her şeye tercih eden ortalama bir insan, sorumluluk almaktan kaçınır ve bu durum için fazla istekli değildir.

Kısacası X kuramına göre: ortalama bir insan çalışmayı sevmeyen, tembel, sorumluluk almaktan kaçınan ve işten kaçma arzusu içinde olan varlıklardır. Risk almaktan kaçınırlar, onlar için güvenli bir ortamda yaşamak çok daha önceliklidir. Bundan dolayı iş görenden beklenen performansı elde edebilmek için onları zorlamak, denetim altında tutmak ve gerekirse cezalandırma yollarını denemek gerekmektedir.

Y kuramına göre ise (Ricketts, 2001: 18);

- i. Çalışmak, kişiler için oyun ve dinlenme arzuları kadar doğal bir süreçtir.
- ii. Kişiler doğuştan tembel değildir, onu bu duruma getiren tecrübeleridir.
- iii. İş görenler kendini kontrol ederek hedefleri doğrultusunda çalışır.

- iv. İş gören uygun ortamda kendini geliştirir ve daha fazla sorumluluk üstlenebilir.
- v. Lider veya yönetici, uygun çalışma ortamı oluşturarak çalışanın potansiyelini geliştirmesini sağlar.

Bu durumda İş görenler için çalışmak, yani fiziki çaba göstermeleri gündelik hayatlarındaki dinlenme veya oyun oynama ihtiyaçları kadar doğal bir süreçtir. Kişiler çalışmaya başladığında hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini kontrol edebileceklerdir. İş göreni hedefe ulaşmak için çalışmaya iten ödülle birlikte, başarı arzusunun tatmin edilmesi duygusudur (Can, 2005: 166). İnsan ilişkileri okulunun hipotezlerini yansıtan bu görüşlerin temelinde, aslında yöneticinin emrinde çalışanların becerilerine, büyük ölçüde güvenmesi düşüncesi yatmaktadır (Şimşek, 1999: 197).

#### 1.3.2.5. Likert' in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Rensis Likert ve ekibi insan ve sermaye kaynaklarının, ideal yönetimi gerekli kılan varlıklar olduğunu belirlemiş ve bu görüşle yola çıkarak, örgütsel değişim programlarını geliştirmişlerdir. Likert'in savunduğu düşünceye göre, sermaye kaynaklarındaki olası kayıplar, sigortalama, ödünç alma v. b. gibi yollarla kolayca bertaraf edildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca giderilemezler. Bu kaynakların sigortalanma ya da ödünç alınma durumu söz konusu değildir. Yeni işe alımlar, eğitim süreci ve uzmanlaşma zaman kaybına yol açar. Dolayısıyla, kurumların en önemli kaynakları insandır ve bu kaynağa doğru bir şekilde liderlik edip yönlendirmek etmek en zor ve en önemli görevlerden biridir. (Eren, 2004: 33).

Likert bu örgütsel değişkenlerden yola çıkarak yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, yöneticilerin maksimum verimlilik elde etmiş işletmelerle ve düşük seviyede verimliliği olan işletmelerin uyguladıkları ilkelerden faydalanarak yönetim biçimlerini dört gruba ayırmıştır (Dereli, 1981: 122):



- i. İstismarcı Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 1 Yönetim Biçimi)
- ii. Yardımcı Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 2 Yönetim Biçimi)
- iii. Danışmalı Yönetim Biçimi (Sistem 3 Yönetim Biçimi)
- iv. Katılnmalı Grup Esasına Dayalı Yönetim Biçimi (Sistem 4 Yönetim Biçimi)

**Sistem 1.** Takım çalışması söz konusu değildir. Astlar arası biçimsel olmayan gruplaşmalar görülür. Gruplar lidere karşı çalışır. Bu duruma rağmen üretimdeki verimlilik orta seviyededir.

**Sistem 2.** Sistem 1' de olduğu gibi bu kısımda da takım çalışmasından bahsedilemez. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplaşmalar vardır ve lidere karşı zaman zaman başkaldırıları görülebilir. Üretimdeki verimlilik ise orta seviyenin üzerindedir. Bu sisteme daha çok X kuramı felsefesi hâkimdir.

**Sistem 3.** Takım çalışması görülebilir ve yolu açıktır. İş görenler arasında biçimsel olmayan gruplaşmalar ortaya çıksa bile, örgüt çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerinden dolayı üretimdeki verimlilik düzeyi iyidir. Bu sistem türünde ise Y kuramı felsefesi hakimdir.

**Sistem 4.** Belirlenen hedefe takım çalışması ile ulaşılacağı düşüncesi yerleşmiştir. Biçimsel olmayan gruplaşmalar görülse bile, örgüt içindeki tüm sosyal güçlerin tek amacı belirlenen hedefe erişme çabasıdır (Erol, 2012: 30-31).

**Tablo 3.** Likert' in Sistem 4 Modeli

<b>Lider Davranışı</b>	<b>SİSTEM 1</b> <b>İstismarcı otoriter</b>	<b>SİSTEM 2</b> <b>Yardımlaşıcı Otoriter</b>	<b>SİSTEM 3</b> <b>Danışma Demokratik</b>	<b>SİSTEM 4</b> <b>Katılımcı Demokratik</b>
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi efendi anlayışına benzer güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir. Karar kontrolü elindedir.	Tüm konularda astlara güvenilir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar Kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
Üstün Astlarla İlişkileri	İş konularında astların fikirleri nadiren alınır. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Ara sıra astlarının fikirlerini sorar. Hem ceza hem de ödül, güdüleme aracı olarak kullanılır.	Genel olarak astın fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman astların fikirlerini alır İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

**Kaynak:** (Erdoğan, 1991: 21).

#### 1.3.2.6. Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'in çalışmaları üzerinde daha çok yoğunlaştığı nokta; liderlik tutumunun herhangi bir örgüt üyesi tarafından ifade edilebileceği noktasıdır. Fakat bazı örgüt üyeleri, grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer örgüt üyelerinin arasından sıyrılıp daha fazla liderlik davranışı göstermeye başlarlar. Bale, bu durumu detaylı bir şekilde mercek altına alarak, üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların hareketlerini gözlemlemiş ve liderlik tutumu ile ilgili üç boyutun varlığını ortaya çıkarmıştır. Bunlar;

- i. Faaliyet seviyesi,
- ii. Hedefe ulaşabilme yeteneği,

### iii. Grup üyeleri içinde benimsenme oranı

Bale'in yaptığı çalışmalar sonucu elde ettiği veriler ışığında, grubun çıkar ve menfaatleri doğrultusunda hedeflerine ulaştıracak, grup tarafından benimsenen, en iyi fikir ve düşünceyi belirten kişi doğal olarak lider adayı olacaktır. Dolayısıyla lider adayının gruba bağ kurabilmesi ve hedefe ulaştıracak fikirler liderlik pozisyonu için önemli rol oynamaktadır. Bu durumu gözlemleyen Bale, grup içi oluşan bu bağın detaylı analizini gerçekleştirerek üç farklı şekilde ve toplamda on iki kategori halinde belirlemiştir. Bu üç farklı analiz; tepkisel, duygusal ve bilişsel olarak sıralanmaktadır (Zel, 2006: 108).

### 1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımından önce lider adaylarının, bireysel özelliklerini ve davranışlarını ele alınarak belirlenmeye çalışılmasına karşın yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmış, içinde bulunulan durum, koşullar ve çevresel etkenlerinde lider kişiliği belirleyici olduğu öne sürülmüştür. Dolayısıyla davranışçı liderlik yaklaşımı yavaş yavaş, yerini durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Bir diğer ismi ile modern liderlik yaklaşımı, önceki yaklaşımlardan farklı olarak lider kişi, astları ve durum faktörü eklenmiş ve bu kuram liderliği oluşturan faktörler olarak öne sürülmüştür. Bu kuramın ana düşüncesi, en uygun lider davranışlarının bile çevresel etkenler ve içinde bulunulan durum ile değişikliğe uğrayabileceği var sayımına dayanmaktadır. Liderlik tutumlarında koşullarında etkili olabileceği dikkate alınarak araştırılan bu kurama göre, liderin örgüt içinde etkin olmasını sağlayan temel nedenler, içinde bulunduğu koşullardır. Dolayısıyla bu süreç; lider, astlar ve içinde bulunulan durum arasında ilişkilendirilen karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. Savunulan bu kurama göre etkin lideri belirleyen unsurlar; astların yetenek ve beklentileri, içinde bulunulan durum etkeni, ayrıca lider ve çalışanların tecrübe düzeyleri gibi temel etkenler belirleyici olmaktadır. (Koçel, 2010: 466-477).

Liderliği anlamaya ve açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımı, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında yer almakta ve aşağıda belirtilen varsayımlara dayanmaktadır.

- i. Liderlik, liderin örgüt ile iletişimde kullandığı davranış şekilleri yönünden betimlenebilir.

- ii. Lider kişiliğın hangi durumlarda yönlendirdiğı (otoriter), hangi durumlarda katılım sağladığı (demokratik) en mühim noktalardan biridir.
- iii. Her türlü koşulda uygulanabilecek mükemmel, evrensel bir liderlik biçemi yoktur.
- iv. Bir liderin davranışları incelenirken, durumsal etkenlerinde incelenmesi gerekmektedir.
- v. Lider kişiliğın tarzı belirlenirken en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik tarzı en üst düzeyde örgütsel etkililik oluşturmaktadır. Liderlik tarzının belirlenmesinde ölçüt bu unsurlardır. (Aydın, 2007: 296) .

Liderlik anlayışına farklı bir açıdan bakan, Çağdaş veya Durumsal liderlik yaklaşımı geliştirme amaçlı yapılmış temel çalışmaları şu şekilde sıralanabilir:

#### 1.3.3.1. Fred E. Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı

Fred E. Fiedler kamu kurumlarında ve özel kuruluşlarda liderlik üzerine çalışmaları olan ayrıca üniversitelerde liderlik üzerine eğitim veren, örgüt kültürü araştırmalarında görev almış ve bu alanda birçok önemli çalışması olan bilim insanıdır. 1950'lerden sonra özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımının etkisinin azalması ile bilim insanları durumsallık yaklaşımına eğilim göstermiş ve önceki yaklaşımlara eleştirel nitelikte bakmışlardır. Fiedler'e göre liderliğın başarılı olabilmesi için, liderin bulunduğu ortamı, koşulları ve astlarını anlayabilmesi gerektiğini öne sürmüş ve bu düşüncesini de, bilimsel yöntemlerle açıklamaya çalışmıştır (Tekarslan ve Baysal, 1987: 157).

Yönetim biliminde Fiedler' i popüler yapan Durumsallık Yaklaşımın da kendisinin geliştirmiş olduğu "en az tercih edilen iş arkadaşı anketi" LPC puanlarıyla ifade etmeye çalıştığı, lider tutumunu etkileyen en önemli üç faktörden bahsetmiştir.

**Lider- ast ilişkisi;** Lider kişi ile astları arasındaki bağın kuvvetli olup olmadığı, sadakat ve bağlılığın belirlenmesine yarayan değişkendir. Dolayısıyla bu değişkene göre astlar lidere güveniyorsa ve iş görenleri harekete geçirebiliyorsa, maksimum verimlilik ve en iyi durum söz konudur, ancak lider sevilmeyen, örgütü etkileyemeyen ve astları ile arasında güvensizlik durumu söz konusu ise minimum verimlilik, elverişsiz durum ortaya

çıkılmaktadır. Yani lider ile astları arasındaki bağ, liderin astlar tarafından benimsenme derecesi ile ilişkilendirilmiştir.

**İş yapısı;** Astların öncelikli hedefi olan ve bu hedefe ulaşmaya çalıştığı iş hakkında ayrıntılı, detaylı bir yol haritası belirlenmiş ise yapısal/ planlı iş olarak adlandırılır. Ancak bu çalışma ilk kez karşılaşılan karmaşık bir yapıdaysa ve yol haritası önceden belirlenmemiş ise yapısal olmayan/ planlanmayan iş olarak belirlenmektedir. Genel olarak karşılaşılan işlerde belli başlı yöntemler işin gidişatında belirleyici olur ve bu yöntemler tüm çalışanlar tarafından detaylı şekilde bilinmektedir. Bundan dolayı önceden belirlenmeyen ve ilk kez karşılaşılan işlerde, lider yeterli tecrübe sahibi olmadığı için genellikle astları arasında olumsuz etki bırakmaktadır.

**Otorite derecesi;** Liderlik için elverişli bir ortam oluşması, daha çok liderin tarzına dayalıdır. Lider kişi güçlü görünümü ile yön veren, ani gelişen sorunlar karşısında sakin kalabilen kişilikte ise liderliğe uygun, aksi davranışlarda ise verimliliğin olmadığı bir ortam oluşmaktadır. Kişi ne kadar güçlüyse ve ortamı elverişli hale getirdiyse hak ve yetkilerini okadar fazla kullanabilir. Bu durumdan hareket edilerek en uygun ve uygun olmayan durumda bile iş eğilimi yüksek olan lider kişi davranışı başarı gösterecektir. Orta seviyede uygunluk ya da uygunsuzluk durumu söz konusu ise iletişim eğilimi etkili olacaktır. Fiedler'e göre çalışanların hedefler doğrultusunda amacına ulaşabilmesi için çalışma koşullarının açık olarak bilindiği durumda sadece yönlendirilmesi, başarılı şekilde yol almak için yeterli olacaktır. (Kılınç, 1984: 7).

**Tablo 4.** Fiedler'in Liderlik Yaklaşımına İlişkin Modeli

<b>D U R U M S A L L I K  E T K E N L E R İ</b>	<b>Lider İzleyen İlişkisi</b>	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun
	<b>Görevi Yapısı</b>	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun
	<b>Makamın Gücü</b>	Güçlü	Güçlü	Güçlü	Güçlü	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
	<b>Önerilen Liderlik Biçemi</b>	İş Merkezli	İş Merkezli	İş Merkezli	İş Merkezli	İlişki Merkezli	İlişki Merkezli	İlişki Merkezli	İlişki Merkezli
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.



**Kaynak:** (Erçetin, 2000: 40).

#### 1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımlarından bir diğeri de, Hersey ve Blanchard'ın öne sürmüş olduğu modeldir. Model de durumsallık yaklaşımına ek olarak lider kişinin ve astların olgunluk seviyesi eklenmiştir. Ana düşüncesi herhangi bir kişinin tek bir liderlik tarzı sergilemeyeceği aksine birden fazla boyutlu olacağı görüşüdür. Dolayısıyla lider kişinin başarı göstermesi, astlarının olgunluk seviyesine göre liderliği yapmasındadır. Olgunluk seviyesini belirleyici unsurlar ise çalışma arzusu, deneyim ve tecrübe, sorumluluk alma istekleri ile tanımlanmaktadır. Araştırmaya göre astların olgunluk seviyeleri dikkate alınarak liderlik modeli benimsenmelidir (Ergeneli, 2006: 228).

- i. Uzmanlık
- ii. Bireysel özellikler

- iii. Yaşam tarzı
- iv. Örgüt içi hareket seviyesi
- v. Deneyim
- vi. Lideri algılama derecesi
- vii. İş bilgisi
- viii. Tecrübe düzeyi
- ix. Pozisyon
- x. Beklenti ve talepler

Liderin izleyicileri tarafından onaylanmasını sağlayan temel nedenlerden biriside, örgüt üyelerini olgunluk seviyesine uygun olan görevlerde çalışmasını sağlayabilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar önem verirse grup içinde etkinliğini o kadar artacaktır (Zel, 2006: 124).



Şekil 3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: (Yukl, 1989: 106)

Dolayısıyla bu ifadeleri maddeler halinde belirtmek gerekirse, Hersey ve Blanchard'ın kuramları şu şekilde ifade edilebilir;

- **Yöneltici Liderlik Biçemi:** Lider örgüt üyelerinin rollerini açık bir biçimde belirtir ve örgüt üyelerine yapması gerektiği iş şeklini nasıl, nerde, ne zaman ve ne şekilde olması gerektiğini bildirerek performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.
- **Öğretici Liderlik Biçemi:** Lider örgüt üyelerine kararları açıklar, onların tavsiyelerini dinler, fakat üyeleri denetler ve izlemeye devam etmektedir.
- **Destekleyici Liderlik Biçemi:** Lider, belirli konularda tartışma oluşturmakta ve üyelerin önerilerini almak için onları teşvik etmekte, cesaretlendirmektedir.
- **Yetki Göçerici Liderlik Biçemi:** Lider artık üyelere yetki ve sorumluluk vermektedir (Erçetin, 2000: 44).

#### 1.3.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı

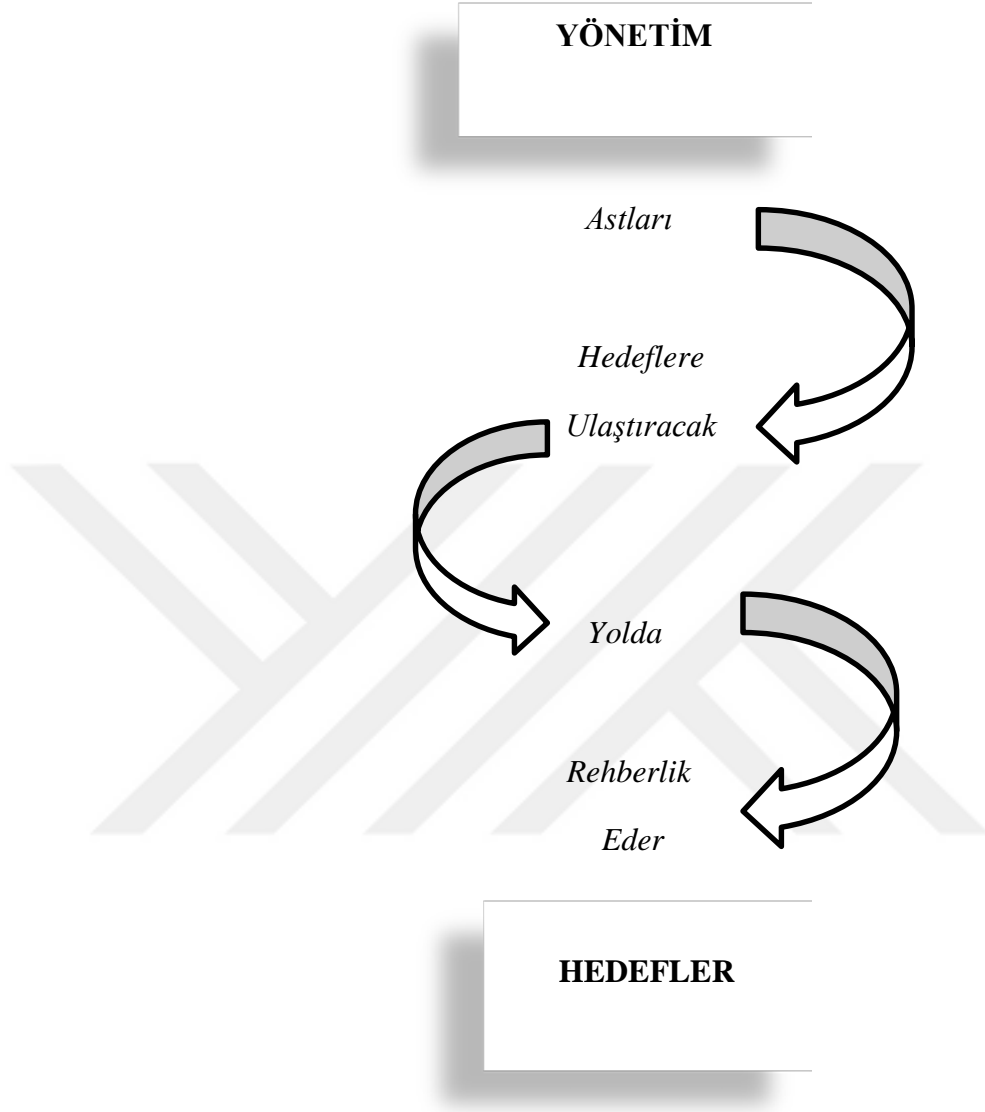
R.House ve M.Evans tarafından 1970'lerde ortaya çıkarılan Yol-Amaç yaklaşımı, esas itibariyle lider tutumunun astlar üzerinde etkisi, motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri gibi güdüleyici etkileri araştırmaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994: 362)

Bu kurama göre lider kişi, şu dört temel davranışını gösterebilir:

- **Emredici (Yönlendirici) Davranış:** Liderler, astlarına neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylerler. Kurallara, düzene önem verip, devamlı yüksek verimlilik için plan ve programlar yaparlar.
- **Başarı Yönelimli liderlik:** Bu davranış tipinde liderler, astlarına başarılı olmaları için kesin ve açık hedefler koyarlar.
- **Destekleyici Liderlik:** Bu tarzı sergileyen liderler, astların sosyal olarak istek ve arzularına önem verir, grup üyeleri ile sağlam bir bağ oluşturarak iletim kurmaya ve takım içinde güçlü bir yapı oluşturmaya çalışırlar.



- **Katılımcı Liderlik:** Bu davranış tarzındaki lider karar alma sürecinde, astları ile fikir alışverişinde bulunurlar (Eren, 2001: 402).



**Şekil 4.**Yol-Amaç Yöntem Modeli

**Kaynak:** (Koçel, 2001).

Asıl amacı lider kişinin davranışlarının izleyiciler üzerindeki, harekete geçme, motive olma, verimlilikleri gibi performanslarını etkileyebilecek unsurları belirlenmesine yönelik olan bu yaklaşıma göre lider kişi, yukarıda da maddeler halinde belirtildiği gibi bu liderlik yaklaşımlarından birine eğilim gösterebilmektedir. Bunlar emredici, başarı yönelimli, destekleyici ve katılımcı liderlik türleridir. (Koçel, 2010: 589).

#### 1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı

İlk kez 1973 te Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen bu yaklaşım ilerleyen dönemlerde Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımda Amaç yol teorisine benzer olarak izleyiciler tarafından benimsenmiş olan kararların daha verimli ve daha iyi sonuçlar ortaya çıkardığı belirtmek bu modelin temel düşünceleri arasındadır (Erdoğan, 1991: 351).

Yaklaşımda esas itibariyle, liderin en önemli yaptığı işin karar vermek olduğu ve bu aşamadaki en büyük problemin ise karar alma sürecine dahil olmak düşüncesi öne çıkmıştır. Kuramın ana düşüncesi alınan kararların tamamı, astlar tarafından benimsenmesi ve katılımları hedeflere ulaşmada kolaylık sağladığı yöndedir. Bu durumda lider kişiliğin örgüt içi etkinliğini artırmasına ve astların gelişimine önemli katkıda bulunmaktadır. Kuramın pozitif yönlerine karşın, üyelerin karara katılma konusundaki davranışları, zaman kaybı yaşatabilir ve kişisel menfaatler ile örgüt menfaatlerinin çatışması gibi olumsuz durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bundan dolayı; asıl problem, üyelerin hangi ölçüde ve hangi zamanda kararlara katılacaklarıdır. Vroom ve Yetton yaptıkları araştırmalarda bu tür sorunlara yanıt aramışlardır (Erçetin, 2000: 48).

Bu durumda genel olarak liderin etkinliği incelendiğinde diğer üç Durumsallık Yaklaşımı arasında çelişkili ifadeler görülecektir.

- i. Fiedler liderin etkinliğini, liderin performansına dayandırırken,
- ii. House, iş görenlerin çalışma tatmini ve performanslarına,
- iii. Vroom ve Yetton ise alınan kararların niteliklerine ve örgütteki kabulüne dayandırmaktadır.

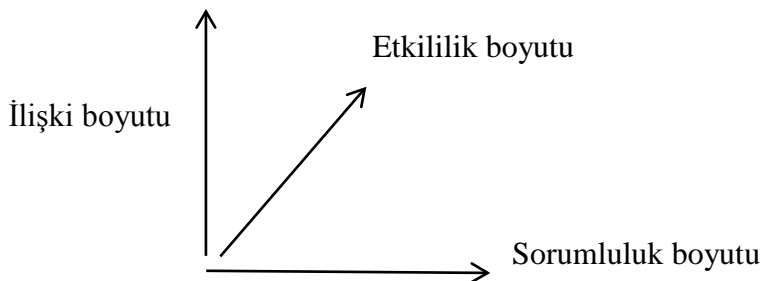
Dolayısıyla kişisel verimliliğin artırılması en etkili unsur olarak düşünüldüğü zaman, Fiedler ve House' nın kuramı daha verimli olacağı düşünülmektedir (Çelik, 1999: 25).

#### 1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılmış olan birçok çalışmayı, inceleyip araştıran ve bu çalışmalardan yola çıkan W.J.Reddin çalışmalarda genel olarak temel alınan ve kabul

gören insana ve işe eğilimli liderlik davranışlarını dikkate almış, liderliğin etkinlik boyutunu da araştırmasına ekleyerek 3 boyut yaklaşımını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Yaklaşımına göre, lider kişi, daha önceki durumlarda göstermiş olduğu davranışları benzer durumlarda tekrar gösterebilmektedir. Lider kişinin verdiği bu tepkiler kişiliğinin bir parçası olarak düşünülmektedir. Reddin de diğer araştırmacılar gibi tek ve kusursuz bir liderlik tutumunun varolmadığını ancak temel unsurun, liderin içinde bulunulan durumu kavrayabilmesi ve iş görenlerini en uygun şekilde yönlendirmesi olduğunu belirtmiştir. Bu yönlendirmede liderin etkinliğini artırmaktadır. Etkinlik ifadesi ile açıklanan, lider davranışının çevresel etkenlerden dolayı etkinlik gösterip gösteremeyeceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu noktada en önemli etken liderin davranışlarının ortama ve koşullara uyum sağlayabilmesidir (Eren, 1984: 377).

Temelde Ohio modelini benimseyen Reddin, iki boyut (sorumluluk ve ilişkisel) üzerinde bütünleşik, ilgili, kopukluk ve adanmış olmak üzere dört çeşit yaklaşım ortaya çıkarmıştır. İlerleyen dönemde araştırmasına etkinliği ekleyerek üçüncü boyutu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla önceki dört çeşit yaklaşımına ek olarak terk edici, görevci, uzlaştırıcı, otoriter, bürokrat, babacan ve yürütmeci modelleri ortaya çıkarılmıştır (Can, 2005: 268).



**Şekil 5.** Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kavramı

**Kaynak:** (Çelik V. , 2007: 45).

Reddin, "Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)" adını verdiği kitabında, lider kişinin tek hedefinin yaptığı işte başarılı olması gerektiğini belirtmiştir. Etkililiği ise, liderin sorumluluğu alanındaki işlerin, başarılı olma derecesi olarak belirtmektedir. Yönetmel etkililiğin anlaşılabilir olması için "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" ifadeleri arasındaki niteliklerin belirlenmesi gerektiğini öne sürmüştür (Zel, 2006: 125).

Sonuç olarak liderler, yöneticiler kariyerleri boyunca pek çok kez farklı sorunlar ile karşı karşıya geleceklerdir. Bu sorunlar ile başedebilmek için o anki şartlara en uygun tutumu sergileyebilmek, iş görenlerin çalışma arzusu ve verimliliğini arttırırken, kendisinin de değişen şartlar ve koşullara uyum sağlayabilen 3 boyutlu bir lider olduğunu gösterebilecektir (Tekarslan ve Baysal, 1987: 157-158).

## **1.4. GÜNÜMÜZDE ÖNE ÇIKAN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

### **1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Aslen günümüze Yunancadan gelmiş olan karizma sözcüğü yaratıcı tarafından kazandırılmış bir yetenek olarak tanımlanan ve literatüre ilk kez Max Weber tarafından kazandırıldığı ifade edilmektedir. Karizmayı yetki çeşitlerinden biri olarak düşünen Weber, elde bulunan yetkinin; bireysel olduğunu, liderin güç, kahramanlık v.s. gibi insana özgü özellikleri olduğunu belirtmiştir. Weber'den sonra bu alanda yapılan araştırmalar ise modern anlamda karizma adı altında House'nin sürdürmüş olduğu çalışmalardır (Aytaç, 2003: 42).

Max Weber'e göre karizma'nın beş önemli ögesi vardır. Bunlar; etkili yeteneklere sahip olan kişilik, ani gelişen kriz durumunda etkili çıkar yolu üretebilen kişilik, üyelerin sıra dışı olduğuna ve üstün yeteneklere sahip olduklarına inandıkları kişi tarafından harekete geçirilmesi, başarıların tekrarlanmasını sağlayan kişilik ve bireyin kabiliyet ve üstünlüğünün onaylanmasıdır. Karizmatik liderler, kendine güvenen, zeki, hitabet yeteneği olan ve kendini beğenen kişiliğe sahiptirler. Bu tür liderlerin var olabilmesi için büyük büyük krizlerin ortada olması gereklidir (Doğan, 2001: 41).

Max Weber'in araştırmaları ile bilim adamları arasındaki anlaşmazlık, karizmatik liderlik değişkenlerini belirleyen unsurların tespit edilememesi ve kesin bir yargıya varılamamasından dolayı oluşmuştur. Bilim insanlarının bir kısmı karizmatik lidere yönelik atıfta bulunurken, bir kısmı koşullardan bahseder, diğer bir kısım araştırmacılar ise lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel sürecin sonucunun önemini vurgulamıştır. Sonuç olarak günümüzde araştırmalarda öne çıkan etkileşimsel yaklaşım olduğu görülmektedir (Kılınç T. , 1997: 384).

Karizmatik liderlerin belirgin özellikleri şu şekildedir: (Aytaç, 2003: 43);

- i. Kararların doğruluğuna ikna edebilme
- ii. Yüksek oranlı özgüven,
- iii. Kesin ve güçlü bir iktidar,
- iv. Amaçlar için kendini feda etme,
- v. Çıkabilecek sorunlarda ani ve kesin çözümler sunma,
- vi. Sonuca ulaşacak kararlar alma,
- vii. İdeal ve değerlere bağlı kalmak,
- viii. Başarıya odaklanmak,
- ix. İş görenlerden yüksek verimlilik beklentisi,
- x. Risk alabilmek.

Karizma, liderin önceden kendinde var olan bireysel özellik olarak düşünülmektedir, bu tip kişiler yüksek özgüven, kararlarının doğruluğuna kesin olarak inanma ve kişileri etkileme ihtiyacı duymaktadırlar (Kırel, 1998: 197).

## **1.4.2. Vizyon Kavramı ve Vizyoner Liderlik**

### **1.4.2.1. Vizyon Kavramı**

Günümüzde vizyon kavramı ve vizyoner lider tanımlamalarına pek çok kez vurgu yapıldığı görülmektedir. Dil bilimsel açıdan bakıldığında köken olarak vizyon sözcüğünün çok eski dönemlere dayandığı düşünülmektedir. Latince dilimize gelen vizyon, “*videre*” fiilinden türemiş olan “*visio*”, “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamlarına gelmektedir. Ortaçağ dönemlerinde germençe de bilgi sahibi olmak anlamına gelen “*wissen*” ve bilge kişi, alim insan anlamı içeren “*weise*” sözcükleri de aynı kökenden gelmektedir (Leonhard, 1995: 13).

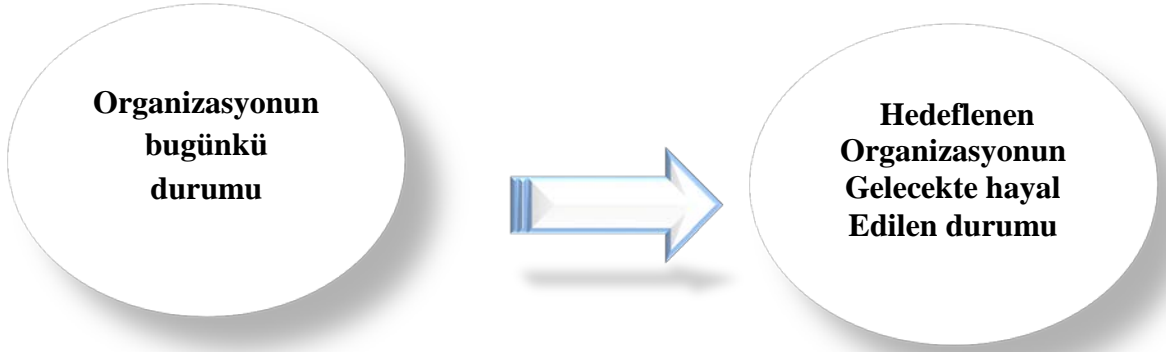
Vizyon kavramıyla ilgili yapılan belirgin tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir:

- i. Vizyon; özlenilen, hayal edilen, beklenen gelecekle ilgili portre çizimi ve paylaşılmasıdır.
- ii. Vizyon, izleyicilerin inanç ve düşüncelerini etkileyen gidişata, olgulara ilişkin strateji geliştirme ve ilerletme eğilimidir (Erçetin, 1997: 126).
- iii. Vizyon; içinde bulunulan statüko ile ilerleyen dönemlerde erişilmesi umulan durumun eklemlenmesidir. Vizyon, kesinlikle tahmin yapmak ya da yaşamın akışına teslim olmak değildir.
- iv. Gelecekte belirli bir yerde olabilmeyi düşünmek ve oraya ulaşabilmek için gerekli plan ve programlamayı yapmak, hedeflenen geleceğin bilinçli olarak seçimi ve hazırlığı demektir. Ulaşılmaz hayaller kurmak ve bu hayallerin peşinden savrulmak değildir (Banger, 2013).
- v. Netice olarak, sanki gelecekteymişiz gibi hedeflenen durumu tanımlayan, fevkalâde bir seçimdir.
- vi. Vizyon, politikaların, stratejilerin, belirlenmiş hedeflerin, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır (Heintel, 1995: 115-116).

#### 1.4.2.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, izleyicileri etkileyip tamamıyla harekete geçirebilme ve ilerleyen dönemler için somut, ulaşılabilir hedefler koyabilme niteliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan İ. , 2002: 48).

Vizyon, yaşamımızın birçok anında farklı özelliklere sahip olduğunu dile getiren liderlerin ve örgüt üyelerinin de buna ikna olduğu özelliklerdir. Lider, vasıflandırılmış, onaylanmış, mevcut durumu koruyan ve onu geliştiren, sınırları zorlayan, yenilikçi kişidir. Gerçekten Vizyon sahibi bir lider statükoyu zorlamaktan çekinmez. Çünkü Vizyon, lider için hayal değil, henüz gerçekleştirilmemiş gerçektir. Asıl vizyon, sıradan işlere dair strateji yada hedeflerden ziyade, işletmenin her an değişim koşullarına uygun dönüşümü yapabilecek uzun vadeli strateji ve hedeflerdir. Liderlerin üzerine düşen görev ise bu strateji ve hedefleri belirleyen vizyonları somutlaştırarak, gerçeğe dönüştürmektir (Özel, 1998: 80-81). Başka bir deyişle vizyon liderliği işletme ile ilgili olarak hayal edilen geleceği, gerçekliğe ulaştırmaya çalışmaktır (Koçel, 2005: 130).



**Şekil 6.** Stratejik Planlama ve Vizyon

**Kaynak :** (Koçel, 2005: 131).

#### **1.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci liderlikte, lider kişilik iş görenlerin geçmişten beri süregelen alışkanlıklarını ve iş yöntemlerini daha etkin kullanmalarını sağlamak ve maksimum verimliliğe ulaşmak için hedef belirleme ve harekete geçirme yöntemi benimsenmiştir. Bu yaklaşıma hâkim olan liderler, maksimum verimlilik elde edebilmek adına iş görenlerini para ve belirli pozisyonlarla ödüllendirmektedirler (Eren, 2004: 460).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzında tutum gösteren yöneticiler yetkilerini, iş görenlerini mükâfatlandırma ve maksimum verimlilikle çalışmalarını için ödüllendirme yolunu benimseyerek harekete geçirmeyi amaçlarlar. Üyelerinin bilgelik ve yenilikçi yönleri ile pek ilgilenmezler. Etkileşimci (transaksiyonel) yöneticiler daha önceki faaliyetleri ( maksimum verimlilik, minimum maliyet gibi) örgütünü güçlendirme amaçlı yöntemler benimsemektedirler. Bu yöneticilik tarzı klasikleşmiş değerli ve önceden tecrübe edilmiş geleneksel yöntemleri devam ettirerek gelecek nesillere aktarma gibi olumlu düşüncelerinin yanı sıra yenilikçi ve bilgelik taraflarının pek az olması gibi olumsuzlukları da barındırmaktadırlar. (Eren, 2003: 34).

Bu durumda egemen lider, iletişime ve diyaloga önem verdiği için üyelerinin ve çevresel etkenleri de dikkate alarak değerlendirme yapacaktır. Yani etkileşimci liderlik özünde problem ve sorunlara yönelen bir yaklaşımdır. Örgüt üyeleri arasında herkesin sorumlulukları açık şekilde belirtilmiştir ve bu doğrultuda harekete geçirip rehberlik eden kişiliktir. Dolayısıyla lider, örgütünü devamlı hareket halinde tutabilmek için motive etmekte ve yol göstermektedir (Yılmaz, 2008: 47).

Sonuç olarak yukardaki araştırmaya göre Etkileşimci Liderlikte;

- i. Performans dllendirme sözleşmeleri yapılmakta; maksimum verimlilik için ödül vaadinde bulunulup; başarılı üyelerini takdir etmektedirler.
- ii. Belirlenen kural ve hedef sapmalarını izler masrafları düşürmeye, karlılık oranını yükseltmeye çalışmaktadırlar.
- iii. Buna rağmen elverişli ortam oluşmamışsa müdahalede bulunmaktadırlar.
- iv. Sorumluluklardan feragat edilir; bilgelik ve yeniliği dikkate önem verilmemektedir.

#### **1.4.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

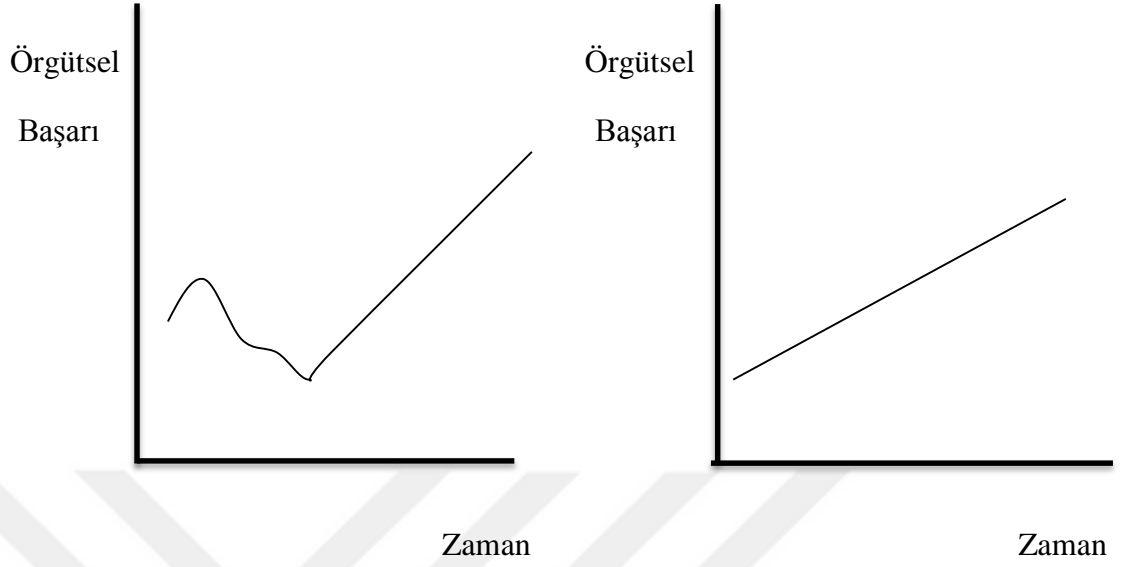
Bu yaklaşım 1980 lerde önem görmeye başlamış ve ilk kez 1978 de Burns ile Etkileşimci liderlik kavramıyla ne sürülmüştür. Dönüşümcü liderliğin ne sürüldüğü ilk dönemlerde yapılan araştırmalarda zgven, irade, ahlaki yücelik gibi kriterler üzerinde yoğunlaşılmıştır. Bu liderlik, üyelerine belirlenen hedeflere onlarında katılım ve katkıları ile örgüt içinde farkındalık oluşturularak, üyelerin daha fazlasını yapabileceğine odaklanmalarını sağlayan bir yöntemidir. (Bolat, İnci Bolat , Erdem ve Aytemiz, 2008: 62-64).

Liderler, rgt geleceği için, gerçekçi ve etkili bir stratejik vizyon oluştururlar. Oluşturulan bu vizyonu, iş görenlerin hayatındaki görsellerden, hikyelerden ve diğer faktörlerden yararlanarak oluşturup, iş görenlerin örgüt çıkarları doğrultusunda belirlenen bu vizyona inanmalarını sağlarlar (McShane, 2005: 430).

Ayrıca bu tarz liderlik, günümüzde evrensel olarak hareketli ve belirsiz durumlara uyum sağlamayı, gerekli bazı özellikleri ( evresel değişimi görebilme, risk alabilen, sorunlar karşısında sakin kalabilen v.b) zellikleri olan liderlik tarzıdır. Lider kişilik kendisine bağımlı, lider olmadan hareket edemeyen üyelerin oluşmasını amaçlamaz aksine stratejik, yenilikçi, doğru düşünen, eleştirel bakış açısına sahip örgüte hizmet edebilecek üyeler topluluğu oluşturmayı amaçlar. Riske girmeyi sever ve hata yapmaktan



çekinmezler. Yapılan her hatanın tecrübe sahibi olmalarına ve kendilerini geliştirme fırsatı olduğunun farkındadırlar. (Erçetin, 2000: 58).



**Şekil 7.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikler ile Örgüt içi başarı grafiği

Kaynak : (Eren, 2004: 462)

Sonuç olarak yukarıda yapılmış araştırmalara göre Dönüşümcü Liderler;

- i. Vizyon ve Misyon davranışını benimsemektedirler; takdir ederler, saygı ve güven kazanmaktadırlar.
- ii. Beklenti doğrultusunda üyeleri ile iletişim halindedirler; maksimum verimlilik için görsellerden yararlanıp, basit şekilde hedefleri belirlemektedirler.
- iii. Örgüt içi katılımı teşvik edip, sorun çözümünde dikkatlidirler.
- iv. Bireysel ilgi gösterirler, rasyoneldirler, üyelere rehberlik etmektedirler.

Birçok yönetici tarafından da kabul görmüş liderlik anlayışı ve yönetim tarzı, lider kişiliğın tarzını ve örgüt içi etkinliğini belirler. Literatürde pek çok sayıda liderlik üzerine araştırmalar mevcuttur. Ancak liderlik davranışları içerisinde sıklıkla karşılaşılan liderlik

türleri; Otokratik, Demokratik ve Tam Serbesti Tanıyan (Serbest Bırakıcı) liderlik modelleridir. Çalışmada bu üç liderlik modelinden bahsedilecektir.

#### **1.4.5. Otokratik (Emir Verici) Liderlik Tarzı**

Gelenekçi liderlik yöntemleri içerisinde ilk sırada yer alan tarz, otoriter liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte lider kişilik, örgüt üyelerini yönetim alanının dışında tutmaktadır. Yönetme ve yönetim yetkisini tamamen kendisinde bulundurmıştır. Örgüt organizasyonunda amaçlar, hedefler, prosedürler ve planlar belirlenirken örgüt üyelerine söz hakkı tanınmamaktadır. Üyelerin tek görevi lider tarafından verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmektir. Lider bir belirli bir strateji tespit etmekte, üyelere belirlenenleri yapmasını istemekte, üyelere bunları yerine getirmektedir. Otokratik liderlik tarzında liderler, örgüt içinde etkin olabilmek için emir verme, başarısızlıkları eleştirme, cezalandırma gibi taktikler kullanırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 210).

Bu tarz liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim anlayışı hala devam etmekte olan örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, iş görenlerinin itaatsizliklerinden hiç hoşlanmaz, anında itaat talep ederler. Kararları kendileri alır, astlarının düşüncelerine önem vermez ve bu doğrultuda hareket etmeyi benimsemektedirler (Eren, 2004: 453).

Bu yönetim şeklinde katı şekilde yönetme ve hareket etme anlayışı, yeniliklerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla düşünceleri göz ardı edilen astlar işe gerekli önemi vermemeye başlarlar, görev ve sorumluluktan kaçınırlar. Kendi başlarına karar alma imkânına sahip olmadıkları için zamanla örgütü benimseme duyguları yok olur ve işi sahiplenmeyi bırakırlar (Goleman, McKee ve Boyatzis, 2002: 69).

#### **1.4.6. Demokratik Liderlik Tarzı**

Bu yönetim tarzında lider kişiliğin amacı örgüt içi katılımı artırmaktır. Katılımcı/demokratik lider yönetim şeklini benimsemiş liderler astları ile liderlik yetkilerini paylaşmayı tercih ederler. Lider karar alma aşamasında strateji ve planlamada, politikaların ortaya çıkarılması aşamasında astlarına danışır, onların düşüncelerini dinler ve karar verir. Dolayısıyla bu tarz liderlikte, birey değil kuvvet önemlidir. Yani oyun kurgusu ile anlatılırsa dama ile satranca benzer ancak demokratik liderlik, satrançtan da

bir üst seviyededir. Taşlar arası ayırım yapmadan bütün üyelere aynı değeri vermesi gerektiğini iyi bilir. Bu durumda örgüt içerisinde liderin başarısı, örgütün bir bütün olarak hareket etmesine bağlıdır (Yörük ve Kocabaş, 2000: 2-3).

Bu liderlik tarzının birçok pozitif faktörünün yanı sıra, en olumsuz yönü karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 212).

Bunun en önemli nedeni ise olası acil durumlarda, karar aşamasında yeterince verimli olamamasıdır. Sistemin her geçen gün yeni üyelerle birlikte büyümesi sonucu karar almada zorlanmaya ve bu üyelerin tecrübe ve deneyimi olmadan fikir vermeye zorlanması, hem sistemde yanlış kararların alınmasına hem de üyelerin zor durumda kalmasına neden olabilmektedir (Eren, 1993: 352).

#### **1.4.7. Tam Serbesti Tanıyan (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı**

Birçok araştırmacı tarafından bir yöntem olarak kabul edilmeyen bu modelde ana düşünce, iş görenlere belli başlı hedefler belirlenerek yetenekleri doğrultusunda bu hedeflere ulaşılması beklenir. Bu tarz yönetim anlayışında çalışma ortamında, tam anlamıyla bir liderden, sorumluluklardan ve açık şekilde belirlenen kurallardan bahsetmek mümkün değildir. Lider kişilik elindeki yetkilerinin neredeyse tamamını üyelere bıraktığı için üyeler hedeflere ulaşma aşamasında kendi kendilerine motive etmek zorundadırlar. Dolayısıyla yönetimde lidersiz başarı beklentisi oluşmuştur. Bu tarz yönetim şekli az sayıda üyenin bulunduğu, üyelerin işle ilgili yeterli eğitim ve tecrübesinin olduğu durumlarda, nadiren de olsa verimlilik alabilme olasılığı vardır. Ancak tecrübe ve eğitimi yeterince olmayan kalabalık örgütlerde ve iş sorumluluğu almaktan kaçınan üyelerin olduğu örgütlerde bu yönetim şekli başarısızlığa ve zaman kaybına neden olmaktadır. (Mullins, 1999).

Dolayısıyla lider, karar alma sorumluluğunun bir kısmını ya da büyük bir çoğunluğunu üyelere bıraktığı için bu yönetim tarzı; sorumluluk almaktan kaçınmayan, güvenilir, tecrübeli üyelerin olduğu durumlarda kullanılabilir (Library, 2009: 26-27).

İş görenler karşılaştıkları her engeli kendi çabalarıyla aşmak zorunda kaldıklarından dolayı bireysellik, bir bütün halinde hareket etmenin önüne geçebilmektedir. Yani takım ruhundan yoksun, grup içi anlaşmazlıkların olduğu sorunlar ve uyumsuzlukların baş

gösterdiği bir örgütün ortaya çıkması an meselesidir. Etkili bir liderin başta olmayışı üyelerin deyim yerindeyse karanlıkta ilerlemesine benzemektedir (Miles, 1975: 189).



## İKİNCİ BÖLÜM

### NAKLIYE SEKTÖRÜ

Küresel ekonominin büyümesi birçok sektörde olduğu gibi Ulaştırma sektöründe de gelişme ve büyüme etkisi oluşturmuştur. Aynı zamanda Nakliye sektörünün gelişmesi de üretim hacminin büyüüp gelişmesine ve ortaya çıkan bu ürünlerin daha uzak bölgelere ulaşabilmesini sağlamıştır.

Depolama, elleçleme gibi unsunlar olmadan dağıtım organizasyonu yapan veya sadece araçlar ile taşıma yapan şirketler Nakliye Sektörünü oluşturmaktadır. Nakliye lojistiğin temel ve hayati öneme sahip bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum uluslararası lojistikte nakliye fonksiyonu daha da önemli kılmaktadır, çünkü mesafenin artması, maliyet, teslim süresi ve güvenlik kriterlerini daha fazla etkilemektedir.

Nakliyenin temel iki unsuru vardır;

1-Depolama

2- Fiziki Hareket

Bazı şirketler hizmet rotasını, depodan yüklenen malı hedefe/adrese teslim etme organizasyonu ile sınırlamaktadır. Bu şekilde yapılan depodan yapılacak sevkiyatın zaman, araç ve maliyet olarak planlanması da dağıtım ağı organizasyonu kapsamındadır.

Ülkemizde nakliye sektörünün önemli bir kısmını Karayolu taşımacılığı oluşturmaktadır. Şirketlerin araç filoları özmal olduğu gibi, belirli kısa süreli veya uzun süreli anlaşmalar yapılarak kiralık araçlar ile nakliye hizmeti veren şirketlerde mevcuttur (Yörük S. , 2014: 26-27).

#### 2.1. NAKLIYE

Nakliye; üretilen ürün ve malların üretim noktasından hedefe yapılan fiziki hareketidir. Bu hareket üreticiden fabrikaya, fabrikadan tedarikçiye, tedarikçiden depoya ya da fabrikadan tüketiciye direkt olarak teslim edilen süreci oluşturmaktadır (Karcioğlu ve Temelli, 2014: 28).

Karayolu taşımacılığı; ürünlerin, eşyaların ve insanların bir noktadan başka bir noktaya taşınması durumudur. Yoğun şekilde tercih edilmesinin nedenleri ise kısa mesafelerde ve ağır ürünlerde daha ekonomik olması ve daha kolay taşınması tercih

edilmesinde en önemli nedenlerin başında gelmektedir (Yarmalı, Baykara ve Şen, 2013: 18).

Dolayısıyla ülkemizde de en çok tercih edilen taşıma sistemlerinin başında gelmektedir. Son araştırmalara göre yolcu taşımacılığında %95, mal ve ürün taşımacılığında ise %90 lık gibi yüksek oranlı taşıma kapasitesi karayolu nakliye sektörü ile gerçekleştirilmiştir (Üstün, 2013: 2).

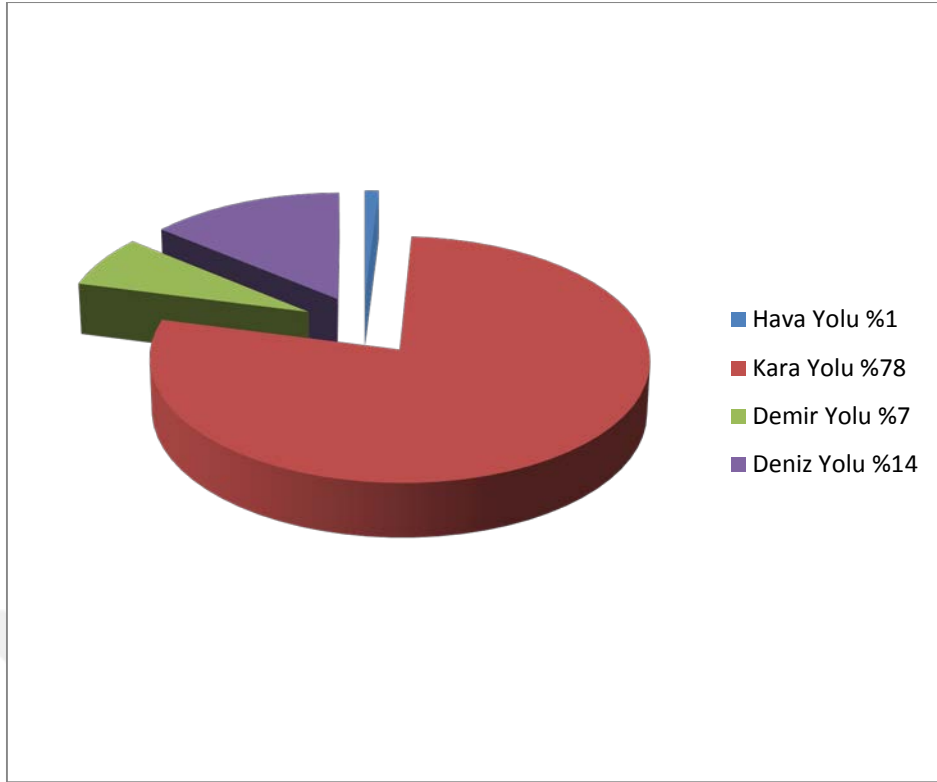
### **2.1.1. Nakliye ve Dağıtım**

Taşıma türü seçiminde emniyet ve güvenilirlik, tercih edilme oranında en önemli faktörlerden birisi olmuştur. Bunun sebepleri; taşıma maliyetlerini minimuma indirip performansı artırmaya yönelik yapılan çalışmalara paralel olarak uluslararası taşımacılıkta verimliliğin artırılması ve uluslararası taşımacılıkta ham madde tedarikinin ülkemizden yapılması adına çalışmalar yapılmaktadır. Taşıma sistemlerinin tercih edilmesinde belirleyici unsurlardan biriside, taşıma hızı arttıkça maliyetlerinde artmadır. Dolayısıyla iyi bir işletmede kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin olabildiğince düşük tutulması en önemli unsurlar arasında yer almalıdır. (Korkmaz, 2013: 21-22).

### **2.2 TAŞIMACILIK**

Taşımacılık; ihtiyaç ve gereksinimleri giderilmesi amacıyla ürünlerin belirlenen merkezlere belirli bir zamanda nakledilmesidir. Lojistik sektörünün en önemli ayaklarından birisini oluşturan taşıma sistemi tüketimin arttığı ve her geçen gün gelişen dünyamızda daha da önemli bir hal almıştır. Taşıma sistemleri yurt içi ve yurt dışı olarak iki ana organizasyon ile gerçekleştirilmekte ve kullanılan araçlara göre bölümlere ayrılmaktadır (Yarmalı, Baykara ve Şen, 2013: 18).

Ülkemizde yurtiçi yük taşımacılığı daha çok karayolu taşımacılığı yöntemi ile yapılmaktadır. Demiryolu taşımacılığı karayolu taşımacılığına oranla daha ekonomik olması ve son yıllarda tercih edilmesinde artış yaşanmasına rağmen alt yapı yetersizliklerinden dolayı hala beklentilerin altında seyretmektedir. Havayolu taşımacılığı ise; 2000’li yıllarda artırılmaya çalışılan yurt içi ve yurt dışı uçuşlar ile orantılı gelişim göstermektedir. Yurt içi vasıta seyirleri, yani diğer taşıma sistemleri ile alınan mesafe oranları incelendiğinde de karayolu yük taşımalarının diğer sistemlere göre ağırlıklı olduğu görülmektedir (Dincel, 2014: 4).



**Şekil 8.** Yurtiçi Yük Taşımalarının Modlara Göre Dağılımı

**Kaynak:** (Dincel, 2014: 4).

Ülkemizde ağırlıklı olarak taşıma sistemlerimizde kullanılan 4 yöntem bulunmaktadır.

Bu yöntemler;

- 1- Denizyolu Taşımacılığı,
- 2- Karayolu Taşımacılığı,
- 3- Demiryolu Taşımacılığı,
- 4- Havayolu Taşımacılığı'dır.

Araştırmanın bu bölümünde karayolu nakliye sektöründen bahsedilecek ve Konya'daki nakliye sektörünün durumu anlatılmaya çalışılacaktır.

### 2.3. TÜRKİYE'DE KARAYOLU NAKLİYE TAŞIMACILIĞI

Kara yolu nakliyesi: yurt içi ve yurt dışı ticarete konu olan mal ve hizmetlerin karayolu ağı kullanılarak şehir içi, şehirlerarası veya uluslararası merkezlere kamyon ve

tırlar ile yapılan taşımacılık olarak tanımlanmaktadır. Bu taşımacılık, mal veya ürünün yüklendiği yerden belirlenen hedef noktasına kadar güvenli, vaktinde ve aktarma yapmadan ulaştırılmasını sağlamaktadır. Diğer taşıma sistemlerine göre ihracatçı veya ithalatçı isteği üzerine aracın emniyet gereksinimlerinin veya araç muayenesinin daha basit ve hızlı halledilmesi sebebi ile dünyada da en çok kullanılan taşıma sistemi olmuştur. Bu taşımacılık sistemi kurye, kargo, yolcu ve yük taşımacılığı olarak da sınıflandırıldığı gibi yurt içi ve yurt dışı olarak da bölümlere ayrılmaktadır (Karacan ve Kaya, 2011: 19).

Türkiye'nin coğrafi konumundan dolayı, Asya ve Avrupa kıtalarının tam olarak ortasında ve doğal bir köprü görevi yapmaktadır. Bu sebeple, geçmişten bu yana birçok güzergâh ve yol ağlarının kesişme noktası olmuştur. Son yıllarda Asya' dan Avrupa'ya yapılan ticari faaliyetlerin artması ile ülkemiz üzerindeki ticaret trafiği yoğunlaşmış doğu-batı arası ulaştırma koridorlarının hem taşımacılıktaki payı hem de ticaret alanındaki payı daha da önem kazanmıştır (Gülen, 2011: 118).

Türkiye Cumhuriyetinin Osmanlı devletinden devraldığı toplam karayolu ağının uzunluğu 18.365 kilometredir. Fakat bunu günümüz karayolu standartları ile değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü o yıllarda yapılmış yolların büyük bir kısmı eski teknoloji ile yapılmış tekerlekler içindir. Dolayısıyla güzergâhlar hem dar hem de alt yapısı olmayan bozuk hatlardan oluşmaktadır (Keçeci, 2011).

Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1948 yılına kadar ulaşımda demiryolları politikasına önem verilmiş ancak bu durum 1948 yılında değişmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki ekonomik getirileri göz önüne alınarak ve otomobillerinde yaygınlaşması ile karayollarına önem verilmiş çok önemli bir noktaya gelinmiştir. Bu dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler ile karayollarında önemli atılımlar gerçekleşmiştir. Ancak karayollarındaki asıl gelişim süreci 1948'de büyük bir kısmı Marshall yardımları olarak ta bilinen ABD den gelen yardımdan sonra kaydedilmiştir (Tercan, 2012).

Ancak 1970'lerde karayollarında teknik ve alt yapı yetersizliği ortaya çıkmış, büyüyen nüfus ve motorlu taşıt sayısındaki artış düşünüldüğünde, ikinci dalga karayolu inşaatı gerekliliği ve hem ağın genişletilmesine, hem standartların yükseltilmesi üzerinde çalışılmıştır. Çalışmalar sonucunda bu dönemde Fatih Sultan Mehmet Boğaz Köprüsü, İstanbul çevre yolu ağları, İstanbul-İzmit ekspres yolu hayata geçirilmiştir. 1980'lerde ise karayollarındaki yoğunluk ve motorlu taşıt sayısındaki artış göz önünde



bulundurularak ulaşım ağının belirlenen planlama ile doğru ve dengeli bir şekilde gelişmesini için “1983-1993 Ulaştırma Ana Planı” adı altında bir strateji belirlenmiştir. Ne yazık ki, belirlenen program hayata geçirilmeden proje iptal edilmiştir. Ülkemizde, taşımacılığın büyük bir bölümünü halen daha karayolları ile yapmasına ve karmaşık bir şekilde de olsa büyüme göstermesine rağmen karayolu standartlarımız, AB standartlarına uygun olduğu söylenemez (Keçeci, 2011).

### **2.3.1. Karayolu Taşımacılığı Kavramı**

Karayolu taşımacılığı; müşteri arzının giderilmesi amacıyla üretilen birimin, ihtiyaç duyulan alan veya noktaya karayolu ile zamanında ulaştırılmasıdır.

Söz konusu birimin güvenli, hızlı, korumalı ve daha az maliyetli şekilde belirlenen merkezlere ulaştırılması sistemidir. Çıkış noktası ile belirlenen varış merkezi arasında herhangi bir elleçleme sürecine girmeden taşıma imkanı sağlaması, kısa mesafelerde diğer taşıma türlerine nispeten daha ekonomik olması gibi bir çok avantaja sahip olan taşıma yöntemidir (Tercan, 2012).

Bu sistem; daha çok arz/talep yoğunluğu ile alakalı olup bunun sonucunda aşağıdaki faktörler öne çıkmaktadır (Yavaş, 2013: 4-5).

- i. Ulusal ve uluslararası ekonomi,
- ii. Karayolu taşımacılığı ihtiyaçları,
- iii. Karayolu taşımacılığı hizmeti sağlayan ve yararlanan işletme sayısı,
- iv. Limanlar, gümrük sınırları ve belirli noktalar,
- v. Teknolojik alt yapı,
- vi. Rotalar ve/belirli yollar öne çıkmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler sektörde hayatlarını sürdürmeye çalışırken ileriye dönük strateji ve planlama sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Personel ve araç sayısı, güzergâh ve istasyon noktalarının belirlenmesi gibi sistematik aksamalar planlama sorunlarına örnek olarak verilebilir (Kasilingam, 1998: 8).

### **2.3.2. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Yapısı**

Kara yolu nakliye taşımacılığı sistemleri; teknolojik alt yapı, kanunlar, iletişim, bilgi, lojistik, ve hizmet anlayışı gibi sistematik faktörlerin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Ortaya çıkan bu yapı ülke içinde ve dışındaki müşteriler, belirlenen kanunlar, ekonomik ve sosyal faktörler ile sürekli etkileşim içerisindeyler. Sektörü etkileyen başlıca faktörler; arz/talep yoğunluğu, nakliye talebi, sınırlar, limanlar ve terminaller, planlanan güzergâhlar önemli rol oynamaktadır. Ayrıca taşıma sistemleri özellikle teknoloji, iletişim, ekonomi gibi dış etkenlerden de yoğun olarak etkilenmektedir.

kara yolu taşımacılığının dört temel boyutu vardır;

- i. Taşınacak için mal veya eşyanın hazır olması,
- ii. Mal veya eşya nakliyesinin üstlenilmesi,
- iii. Karşılığında belirli ücretin olması,
- iv. Taşıma sistemlerinden karayolunun seçilmesi.

Taşıma işleri ile ilgili yasal düzenlemeler 10.07.2003 tarih 4925 sayılı Kara Taşıma Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu (TTK) tarafından düzenlenmektedir. Taşıma işlemi ücret karşılığı yapılmalıdır. Ücret karşılığı yapılmayan taşımacılık konusunda TTK, hükümleri uygulanamaz (MEB, 2011: 3-4).

### **2.3.3. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Yönetim Yapısı**

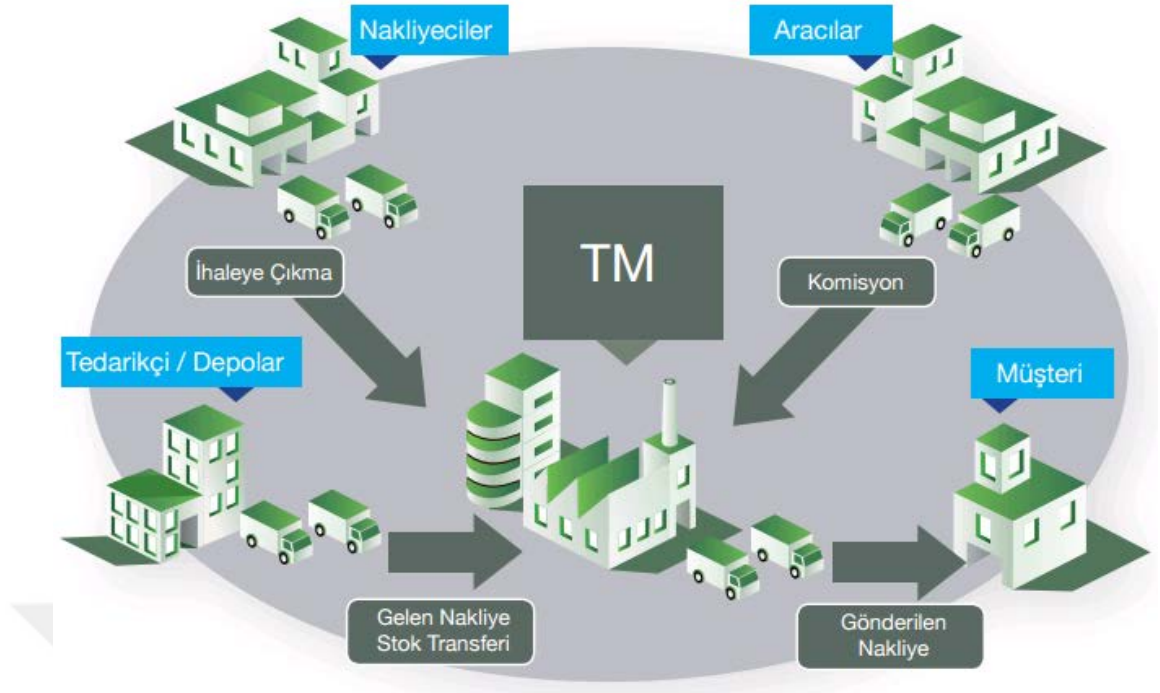
#### **Temel Süreçler**

**Sipariş Yönetimi:** Birçok kaynaktan yük talebi, yük birimi bölme/birleştirme, rota aşamaları oluşturma ve siparişte maliyet hesaplamadır.

**Nakliye Planlama, Optimizasyon ve İhale Süreci:** Esnek, uyarlanabilir nakliye planlama kokpiti, rota ve araç optimizasyonu, nakliye ihale süreci ve takibi, sürükle/bırak ve harita üzerinde planlama

**Nakliye Yürütme ve İzleme:** Entegre gelen/giden nakliye planlama, belge yönetimi ve takibi, gümrük yönetim süreci ve yoldaki nakliyenin takibi

**Nakliye Masrafları Yönetimi:** Nakliye anlaşması yönetimi, kapsamlı maliyet hesaplama, entegre faturalandırma süreci ve detaylı maliyet ve karlılık altyapısı (Nakliye Yönetim Sistemi, 2014).



**Kaynak:** (Nakliye Yönetim Sistemi, 2014)

#### 2.3.4. Karayolu Nakliye Taşımacılığının Önemi

Günümüzde nakliye sektöründe en sık tercih edilen yöntem kara yolu taşımacılığıdır. Zira bu taşıma türü güvenilir ve diğer yöntemlere nazaran yaygın olarak kullanılır hem de daha fazla yükü tek seferde taşıma kapasitesine sahiptir. Örneğin bir ev taşınmasından, bir fabrikanın taşınmasına kadar farklı tipteki taşıma unsurları kara yolu taşımacılığıyla gerçekleştirilmektedir. Gerek pratik olması bakımından, gerekse ekonomik yönden cazip olması, sektörde yaygın olarak tercih edilmesine neden olmaktadır.

Sistematik olarak bu yöntemde yükleme ve boşaltma işlemlerinin daha hızlı ve kolay yapılabilmesi, tarifeli yüklemelerin sıkça yapılabilmesi, istekler doğrultusunda belirlenen noktalara hizmet verilebilmesi, daha az zamanda sevk edilebilmeleri gibi önemli etkenler talep görme nedenlerindedir. Hava muhalefeti, yoğun trafik ve bazı dış faktörlerin hareket kısıtlılığı oluşturması olumsuz yönlerindedir.

Sektör küçük birimli nakliyelerde havayolu, daha büyük birimlerde ise denizyolu ve demiryolu taşımacılığı ile rekabet etmektedir. Ancak çok yönlü kullanıma elverişli olmaları pozitif anlamda avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla, diğer taşıma sistemlerine ihtiyaç olmadan belirlenen merkezler arası nakliye yapabilmektedir (Tercan, 2012).

Söz konusu bu taşıma sisteminin bu kadar tercih edilmesi ve yaygın olması düşünüldüğünde, sistem ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu üstün ve zayıf yönleri şeklinde belirlenmiş ve aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

### **2.3.5. Karayolu Nakliyesinin Üstün ve Zayıf Yönleri**

Üstün yönleri (Özdemiroğlu);

- i. Karayolu taşımacılığının en önemli özelliği düşük tonajlı yüklerin kısa ve orta mesafedeki merkezlerde hızlı ve kolay bir şekilde taşımayı gerçekleştirebilmesidir. Bu yöntem sipariş temelli çalışan işletmeler için hayati öneme sahiptir. Böylece bu işletmelerde “Just in Time” ( tam zamanında ) teslim edebilme avantajı oluşturmaktadır,
- ii. Dolayısıyla karayolu taşımacılığı ile liman ve gümrüklerde oluşan olası bekleme süreleri minimuma indirilmiş ve malın doğrudan müşterilerin depolarına teslim edilme olanağı vardır,
- iii. İstasyon gereksinimi genellikle azdır,
- iv. Üretim ve tüketim birimleri arasındaki iletişimi sağlamada, yani kapıdan kapıya taşımacılıkta en avantajlı yöntemdir,
- v. Uygun hava şartları ve hareket kabiliyetini kısıtlamayan güzergahlar da hizmet verme olanağı sınırsızdır,
- vi. En kısa sürede teslimat olanağı sağlamaktadır,
- vii. 7/24 günün her saati yükleme-boşaltma yapılabilmekte dolayısıyla istenilen zamanda hareket etme kabiliyetine sahiptir,
- viii. Kolay erişimi ile daha fazla sefer yapabilmektedir,
- ix. Elleçleme ve hasar riski maliyetleri diğer sistemlere göre daha düşüktür,
- x. Şehir içi ve şehirlerarası daha ekonomik ve verimlidir,
- xi. Çok farklı hacimlerde taşımacılık yapabilme özelliğine sahiptir,

- xii. Aracının müşterinin istekleri doğrultusunda hareket etmesi,
- xiii. Başlangıç ve varış merkezlerini istekler doğrultusunda belirleyebilme.

Zayıf yönleri ise şu şekilde sıralanabilir;

- i. Bu sistemin diğer taşıma sistemlerine göre en önemli dezavantajı uzun mesafelerde daha maliyetli olmasıdır,
- ii. Diğer yöntemlere göre alt yapı imkânları kısıtlıdır,
- iii. Tek seferde taşınan yük miktarı sınırlıdır,
- iv. Tonaja getirilen sınırlamalar,
- v. Hava muhalefetinden etkilenme,
- vi. Yapılan sefer sonrası, dönüş yolu yük gereksinimi,
- vii. Kaza riskinin diğer yöntemlere kıyasla fazla olması,
- viii. Çevre kirliliği, alt yapı ihtiyacı ve trafik yoğunluğuna sebep olması,
- ix. Sektördeki ani dalgalanma ve fiyat tutarsızlığı.

#### **2.4. ULUSLARARASI KARAYOLU NAKLİYE SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ**

Türkiye taşımacılık sektörünün milli gelirdeki oranı oldukça düşüktür. Bunun temel nedenleri arasında ülkemizde işletme sahiplerinin depolama, nakliye gibi temel lojistik faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) konusunda diğer ülkelere kıyasla daha tutucu olmasıdır.

Lojistiğin ana unsurlarından biri olan karayolu taşımacılık hizmetinin, ekonomik avantajları ve küresel rekabette önem taşıyan esneklik, ticaret kolaylıkları ve hız avantajları ile kapıya taşıma beklentisi ön plana çıkmıştır. Ülkemizin 2005 yılı sonu

itibariyle toplam ihracatının %53'ü, toplam ithalatının ise %24'ünü uluslararası karayolu taşımacılığı sektörü ile sağlamıştır.

Türkiye'nin ihracat performansı ile ihraç ürün taşıma seferleri 2004-2005 yılı karşılaştırmasını yaptığımızda ihraç taşıma seferlerindeki artış oranı, ihracatımızın altında kalmaktadır.

Türkiye'nin Avrupa'ya yönelik ihracat ve ithalat ürünlerini taşımasında yetersiz kalan belge sınırlaması nedeni ile hizmet vermede önemli gecikmeler ve yüksek maliyetler oluşmuştur. 2005 yılında da taşımacılık sektöründe Avrupa'ya yönelik taşımalarda güç kaybı sürmüştür. Ancak bu sektörde Avrupa ülkelerine yönelik ihraç taşımalarımız bir önceki yıla oranla %16 artmıştır ve ön görülen ihracat kapasitesinin büyük bir kısmı Avrupa ülkelerine yapılmıştır.

Orta Doğu ülkelerinde ise ihraç taşımaların önemli payı Irak'a yapılmıştır. Toplam ihracatta artış görülmesine İran'a yapılan ihracatta önemli bir kayıp oluşmuştur. Bunu nedeni ise iki ülke akaryakıt fiyatlarındaki farklılık ve Türk İdareleri tarafından bu güzergâhı kullanan Türk ve İran araçlarına farklı mazot miktarı kısıtlaması getirilmesidir (Uluslararası Nakliyeciler, 2006).

#### **2.4.1. Karayolu Nakliye Sektörünün Dış Ticaretteki Yeri ve Önemi**

Küresel planlamada karayolu nakliye sektöründeki verimsizlik ülkemizde daha da belirgin şekilde görülmektedir. 2004 verilerine göre ülkemizin dış ticaret hacmi 160,66 milyar dolar düzeylerine ulaşmıştır. Bu dönem içerisinde ekonomik olarak 97,9 milyar dolar ithalat, 63,1 milyar dolar ihracat işlemi gerçekleşmiştir. 2005 yılına gelindiğinde bu rakam ilk sekiz ay için 121 milyar dolar düzeylerindedir. Uluslararası karayolu taşımacılığı ve transit yapılan taşımalarla birlikte ekonomimize yılda ortalama 3,5 milyar ABD Doları getirisinin olduğu belirtilmektedir.

Ülkemizde karayolu kullanımı ile yolcu taşıma oranı %95,2 yük taşımacılığında ise %76,1 düzeyindedir. Bu oran ABD'de yolcu taşıma oranı %89 yük taşımada ise %69,5 olarak belirlenmiştir. AB ülkelerinde ise yolcu taşıma oranı %79 yük taşımada ise %45 olarak ortaya çıkarılmıştır (Keçeci, 2011).

**Tablo 5.** İhracatta ve İthalatta Karayolu taşıma modu tercih oranı

<b>%</b>	<b>İHRACAT</b>	<b>İTHALAT</b>
<b>AYLAR</b>	<b>KARAYOLU</b>	<b>KARAYOLU</b>
<b>OCAK</b>	31.0	15.0
<b>ŞUBAT</b>	30.5	16.1
<b>MART</b>	30.9	16.2
<b>NİSAN</b>	30.4	16.9
<b>MAYIS</b>	33.6	15.9
<b>HAZİRAN</b>	32.9	16.8
<b>TEMMUZ</b>	34.1	15.9
<b>AGUSTOS</b>	34.5	16.0
<b>EYLÜL</b>	31.8	16.6
<b>EKİM</b>	33.6	17.4
<b>KASIM</b>	33.0	18.2
<b>ARALIK</b>	0.0	0.0
<b>YILLIK ORTALAMA</b>	<b>32.0</b>	<b>16.0</b>

**Kaynak:** (Taha, 2015: 97-98).

Uluslararası karayolu taşımacılığında 2015 yılı ithalat ve ihracata verileri yukarıda belirtilmiştir.

## **2.5. KONYA'DA NAKLİYE SEKTÖRÜ**

Konya ili, ülkemizin merkezi noktasında bulunup, farklı illerimizi birbirine bağlayan coğrafi avantajlara sahip önemli şehirlerimizden birisidir. Dolayısıyla Konya lojistik açıdan doğal bir merkez konumdadır. Bölgede üretilen mal ve hizmetleri ulusal ve uluslararası pazara ulaştırmasında karayolu taşımacılığı en önemli etkenlerden birisidir. Konya bütün komşu illere ve bölgelere karayolu ağı ile bağlanmış vaziyettedir ve ortalama olarak ülkemizin %80 ine 6 saat gibi kısa bir zamanda ulaşma fırsatı vardır (KTO, 2013: 2).

Genel olarak ülkemizde, özelde ise Konya da “taşımacılık Merkez/Üs” faktörünün hayata geçirilmesi, bölgede ve ekonomide daha etkin olması amacıyla devlet desteği ve özel kuruluşların ortaklıkları, akademik araştırmaların da desteği ile bölge potansiyelinin harekete geçirilmesi gerekmektedir (Çelik A. , 2013: 9).

### **2.5.1. Konya'da Karayolu Nakliye Sektörünün Durumu**

Bölgede her geçen gün nakliye firmasının sayısında artış görülmektedir. Konya Ticaret Odası verilerine göre taşıma sektöründe İstanbul, İzmir ve Konya ülkemizin en yüksek potansiyele sahip üç şehri olarak belirlenmiştir. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2012 yılsonu raporunda Konya da işlem gören 27.992 taşımacılık belgesi bulunmakta, bunun 20.199 adedi geçerli olup 7.793 belge ise yenilenmemiş veya iptal sürecine girmiştir (KTO, 2013: 3).

Konya'da Ticaret Odası'na kayıtlı 512 firma bulunup 167 tanesi Konya merkezde ticaret hayatını sürdürmektedir. Diğer firmalar merkez dışındaki ilçelerde bulunmaktadır.

<b>Komite No</b>	<b>Meslek Grubu</b>	<b>Sayı</b>
59	Kara yolu ile şehirlerarası yük taşımacılığı (gaz ve petrol ürünleri hariç)	350
60	Uluslararası Karayolu ile diğer yük taşımacılığı ve hava, demir, deniz yolu ile yük taşımacılığı faaliyetleri	162



Nakliye sektöründe Konya’da aktif olarak faaliyet gösteren firmaların araç sayısı ise:

Çekici 6.305, Yarı Römork 6.828, Römork 96, Kamyon 11.088, Tanker 434 adet araç bulunmaktadır.

Bölgede ticaret odasına kayıtlı sadece şehirlerarası R1 Yetki belgesi ile nakliye sektöründe hizmet veren firma sayısı 37’dir. Buna bağlı olarak şehirler arası nakliye yapan tır sayısı ise 6.305 adettir. Gene ticaret odasına kayıtlı uluslar arası taşıma faaliyetlerinde bulunan ve C2 yetki belgesi olan firma sayısı 29 tane olup, bu firmalar toplamda 850 araç ile hizmet vermektedir. Diğer yandan Konya ilinin denize olan uzaklığı sektör maliyetlerini artırmakta bu durumda Konya için dezavantaj oluşturmaktadır. Dolayısıyla yoğun olarak karayolu taşıma sistemi kullanılmakta ve nakliye araçları için kamyon, tır v.b. gerekli indirim ve teşvikin sağlanması gerekmektedir. Bu durumun etkisi bölgeye de ekonomiye de pozitif şekilde yansıtacak, bir yandan ihracat ile taşıma maliyet ve fiyatlarında düşüş görülecek diğer yandan iste sektör hızla büyüyecektir (KTO, 2013: 5).

## **2.6. NAKLİYE SEKTÖRÜNDE LİDERLİK**

Küreselleşme sonucu artan rekabet, firmaları ürünlerin çeşitliliğini artırmaya kaliteli ve seri üretime dolayısıyla hızlı hizmet vermeye itmektedir. Üretilen malların uluslararası pazarda rekabet edebilir fiyat ve kalitesi ile istenilen zamanda arzının sağlanması gerekmektedir. Üretim maliyetlerinin üretilen malın fiyatındaki etkileri de göz önünde bulunduracak olursak; lojistik sistemi küresel anlamda rekabete girebilmek için önemli araçlardan birisi olacaktır.

Dolayısıyla sektörün büyüyüp gelişmesi, erişilebilirliği ve iş gören sayısının artırmakta, birçok tedarikçi ve müşterileri potansiyeli oluşmakta, bu müşteri ve tedarikçilere daha hızlı ve ucuza hizmet verilmesini sağlamakta, bölgedeki birçok sektöre etki ederek pazar payını büyütmede, yapılanmadaki arazi kullanımı ile ilgili kısıtları kaldırmaktadır.

Bu nedenle uluslararası ihracat ve ithalat pazarındaki pasta payının büyüklüğü ve ekonomik katkıları göz önüne alındığında limana ulaşılabilirlik ve karayolu ağının standartlarının yüksek olması mutlaka üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. İhraç ve ithal edilen hammadde ve ürünler açısından hızlı bir şekilde pazara ve üretime mal ve malzeme sevk etmek küresel ekonomide yer edinmemiz ve rekabet gücümüzü

artırabilmemiz için kaçınılmaz bir unsur olmuştur. Bu durumda Konya'nın ihracatının gelişmesi amacı ile planlama yapılarak liman ulaşımını kolaylaştırmak ve karayolu ağlarını geliştirmek büyük önem taşımaktadır. (KTO, 2013: 1).

Ülkemizde üniversitelerde, sektör için birikimli kalifiye iş gücü yetiştiren yüksekokulların kurulması, sektörle ilgili dernek ve kurumların bilgi paylaşımı ve işbirliği yaparak, sektörün teknolojik altyapısı için destek sağlayacak birimlerin oluşturulması, lojistik alanında ülkemize pozitif değerler katacak ve küresel pazarda rekabet edebilmemizi sağlayacaktır (Çelik A. , 2013: 9).

Uluslararası düzeyde Pazar rekabetinin artması, özellikle KOBİ olarak tanımlanan Küçük ve Orta Ölçekli faaliyet veren işletmeler için nefes almak her geçen gün daha zor bir hale getirmektedir. Dolayısıyla KOBİ'leri yönetecek liderlerin, atik, esnek, yeniliklere açık, ileri görüşlü, astları ve muhatapları ile iletişimde başarılı v.b. davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Yöneticilik dışında liderlik özellikleriyle de öne çıkmalıdır. Lider ani sorunlar karşısında gruba önderlik eder ve minimum zararla örgütü hayatta tutmaya çalışır fakat yönetici günü yönetir ve mevcut durumu korumak için uğraşır. Lider ekip çalışması sistemini kurar ve bu sistemi korur, yapıları organize eder. Söz konusu bu durumda KOBİ'lerin yollarına başarılı liderle devam etmesi daha stratejik ve menfaatine olmaktadır (Adair ve Melanie, 1999: 5).

## **2.7. NAKLİYE SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLANLARI VE ÖNERİLERİ**

Türkiye'de taşımacılık sektöründe Karbondioksit (CO<sub>2</sub>) oranı % 85 ile en yüksek karayolu taşımacılığında tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu oran 1990 yılında % 93 dolaylarında seyretmiştir. Günümüz de bu oranın % 85 e düşmesinin en önemli nedeni ise; 2003-2009 yılları arasında devletin bu durumu göz önünde bulundurarak ekonomik olarak ömrünü tamamlamış 320.000 aracın trafikten men etmesi ile düşüş göstermiştir. Buna karşılık havacılık sektöründe CO<sub>2</sub> salınımları 2003 den günümüze % 3'ten % 11'e ulaşmıştır. Toplamda taşımacılık sektöründen kaynaklanan sera gazı emisyon miktarı ise 47,4 ton civarındadır.

Yüksek Planlama Kurulu tarafından 2012 yılında planlanan ve 2023 yılında Türkiye'nin GSYİH başına tüketilen enerji oranının 2011 yılı tüketimine göre en az % 20 - %25 daha

düşürülmesi hedeflenmiş ve buna bağlı olarak enerji verimliliği strateji belgesi yayınlanmıştır.

Yayınlanan belge çerçevesinde asıl amaç “motorlu taşıtların birim fosil yakıt tüketimini azaltmak, yük ve yolcu taşımacılığında demiryollarının ve şehir içinde toplu taşımanın payını artırmak ve şehir içi ulaşımda gereksiz yakıt sarfiyatını önlemek ve çevreye zararlı emisyonlarını düşürmek” için Karayolu taşımacılığının genel taşımacılık sektörü içindeki payının azaltılması, karayoluna alternatif ulaşım yöntemlerinin altyapısının geliştirilmesi, yük taşımacılığında deniz, demir ve havayolu taşımacılığının payının karayoluna oranla artırılması hedeflenmiştir (Taha, 2015: 92-93).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmada metodolojisi, açıklanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek, sonuç olarak araştırma bulguları ortaya çıkarılacaktır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini belirleme amaçlı sorular bulunmaktadır. Bu sorular ile yöneticilerin medeni durumlarını, cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kurumdaki çalışma süreleri ve sektörde çalışma süreleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgüt yapısı ile ilgili sekiz adet soru ile örgüt yapısı hakkında bilgi edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik otuz adet soru bulunmaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu; nakliye sektöründe hâkim olan liderlik tarzının bir saha araştırmasıyla belirlenmesidir.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi; çalışmanın yapıldığı işletmelerde liderlik tarzı hakkında verilerin elde edilmesi ve işletmelerde otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarından hangisinin veya hangilerinin hâkim olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir.

İkincisi; işletmelerde otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ile demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışan kişi sayısı ve çalışma süresi) farklılıklar gösterip göstermediğinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Üçüncüsü, küçük ve orta ölçekli nakliye işletmelerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, seçilen sektöre benzer faaliyetler gösteren diğer işletmeler hakkında betimleyici bulguların elde edilmesinde kullanılabilir.

Bu çalışmanın üç amacı bulunmaktadır. Bunlar;

**Amaç 1.** Nakliye sektöründe hâkim olan liderlik tarzının bulunması,

**Amaç 2.** Liderlerin demografik özelliklerinin liderlik tarzları üzerindeki etkisinin belirlenmesi,

**Amaç 3.** Örgüt yapısının liderlik tarzları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Yapılan bu araştırma Konya il merkezi sınırları içerisinde nakliye sektöründe faaliyet halindeki işletmelerin yönetici pozisyonundaki görev yapan lider konumundaki kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya bu işletmelerin 80 yöneticisi dahil edilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini; Konya il merkezi sınırları içerisinde ve nakliye sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticileri, araştırmanın örneklemini ise bu işletmeler arasında kolayda örnekleme yoluyla seçilen 80 yönetici oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın evreninin nakliye sektörü olarak seçilmesinin sebebi; sektörün ülkemizde büyük bir pazar olması, gelişmeye rağmen konu ile ilgili yapılmış çalışmaların azlığı ve sektöre gereken önemin verilmemesidir. Sektörün ilerleyen dönemlerde gelişimi açısından bu alanda yapılan akademik araştırmalar ve nakliye sektörüne liderlik edenler için yol gösterici bir çalışma olması hedeflenmiştir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Bu araştırma, hazırlanan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar neticesinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, yöneticilere, anket sorularına verecekleri yanıtların araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağı belirtilerek bizzat elden verilerek ulaştırılmıştır.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgüt Yapısı Formu”, “Liderlik Tarzı Ölçeği” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, yöneticiler tarafından doldurulan ve yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan, araştırmacı tarafından literatür incelenerek hazırlanmış bir formdur. Yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri, sektörde çalışma süreleri ve eğitim durumları hakkında bu form aracılığıyla yöneticilerden bilgi toplanmıştır. Anketin ikinci bölümünde örgüt yapısı ile ilgili sekiz adet soru bulunmaktadır. Kurumun hukuki yapısı, şube sayısı, çalışan kişi sayısı, idari personel sayısı ve iç yönetmelik gibi örgüt yapısını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Liderlik tarzı ölçeği, Davranışsal yaklaşımlardan Iowa Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla elde edilen otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını ölçen bir ölçektir. Bu ölçek Donald Clark’ın (1998) “Leadership Styles Survey” ölçeği Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek ile kişilerin; otoriter liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ölçülmektedir. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10’inci sorular “otoriter liderlik” tarzını, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20’uncu sorular “demokratik liderlik” tarzını ve 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30’uncu sorularda “serbest bırakıcı liderlik” tarzını ölçmektedir. Liderlik ölçeğinde; otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 30 soru bulunmaktadır.

Katılımcılardan bu sorulara katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Her zaman
2. Genellikle
3. Ara sıra
4. Nadiren
5. Hiçbir zaman.

Analizler, SPSS IBM paket programı ile gerçekleştirilmiş ve frekans dağılımları ile bu dağılımlardan yola çıkılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler belirlenmiştir. Ayrıca faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve anova testleri gerçekleştirilmiştir.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma, kısıtlı sürede, maddi olanakların elverdiği ölçüde yapılmıştır. Yönetici konumundaki kişilerin veri toplama aracı olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve

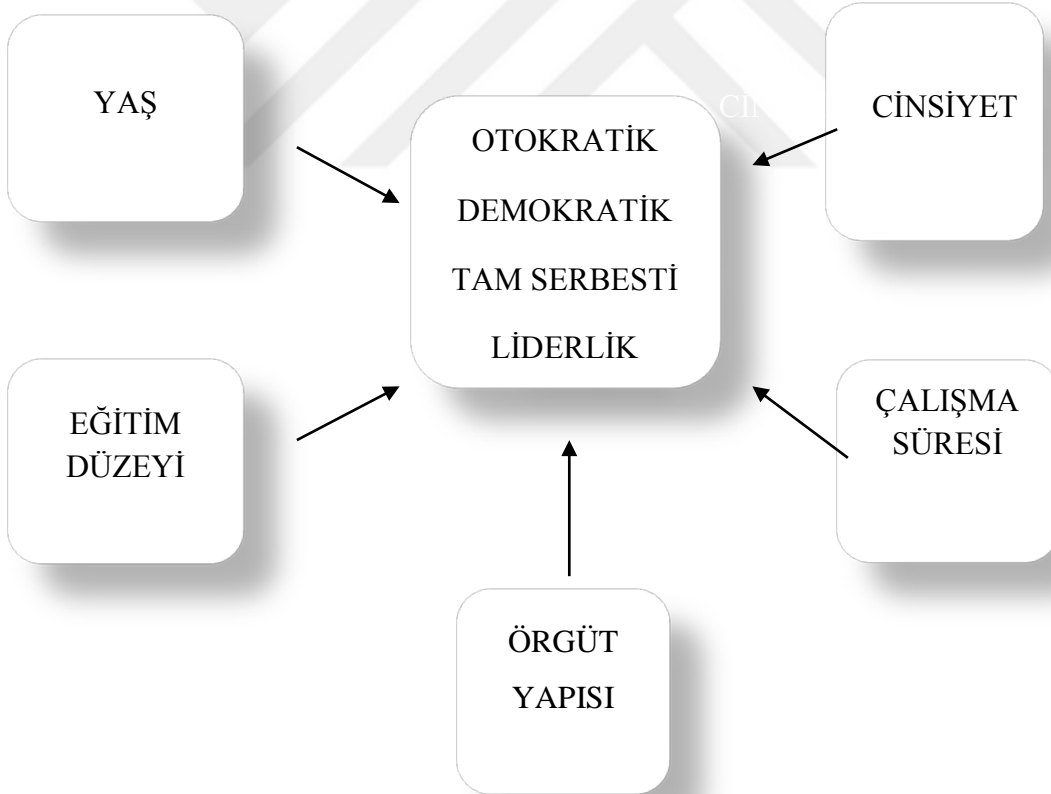
gerçekçi olduğu, verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun veri toplayabildiği varsayılmıştır.

Araştırma, İç Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Konya il merkezi sınırları içerisinde ve nakliye sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst kademelerinde görev yapan yönetici konumundaki kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada model olarak ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Söz konusu modeli araştırmalarda, araştırmaya konu olan birey, grup, olay ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005: 77). Araştırmanın modeli şekil 9’ da gösterilmiştir.



Şekil 9. Araştırmanın modeli

### **3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

**Amaç 1. Nakliye sektörünün üst yönetimlerinde hâkim olan liderlik tarzının bulunması;**

**H1.** Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzlarından en baskın olanı tam serbesti liderlik tarzıdır.

**Amaç 2. Liderlerin demografik özelliklerinin liderlik tarzları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.**

**H2.** Yöneticilerin liderlik tarzları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H3.** Yöneticilerin liderlik tarzları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H4.** Yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**H5.** Yöneticilerin liderlik tarzları, nakliye sektöründe çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**Amaç 3. Örgüt yapısının liderlik tarzları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir**

**H6.** Çalışan Kişi Sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7.** Çalışan Kişi Sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8.** Çalışan Kişi Sayısı ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9.** Çalışan Kişi Sayısının, otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H10.** Çalışan Kişi Sayısının, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H11.** Çalışan Kişi Sayısının, tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H12.** Firmada muhasebe biriminin bulunması ve otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13.** Firmada muhasebe biriminin bulunması ve demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H14.** Firmada muhasebe biriminin bulunması ve tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**H15.** Firmada muhasebe biriminin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H16.** Firmada muhasebe biriminin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H17.** Firmada muhasebe biriminin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H18.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H19.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H20.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H21.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H22.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H23.** Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### **3.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER**

#### **3.9.1. Bağımlı Değişkenler**

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ele alınmıştır.

#### **3.9.2. Bağımsız Değişkenler**

Araştırmada Bağımsız değişken olarak, Konya il merkezi sınırları içerisinde ve nakliye sektöründeki yöneticilerin yaş, cinsiyet eğitim durumu, çalışma süreleri ve çalışan kişi sayısı gibi demografik özellikler ele alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

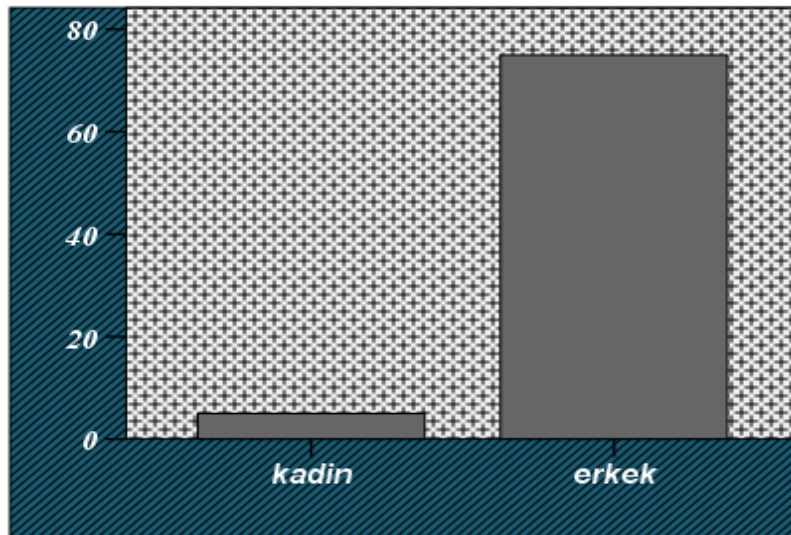
### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ

**Tablo 6.** Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Kadın	5	6,3	6,3
Erkek	75	93,8	93,8
Toplam	80	100,0	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 6' de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %93,8' i erkek, %6,3'ü ise kadındır. Dağılımdaki bu yüzdelik oran erkeklerin 75 kişi, kadınların ise sadece 5 kişi olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya katılanların cinsiyetleri, yapılan araştırmada cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubunun cinsiyet dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur. Cinsiyet dağılımları genel olarak incelendiğinde erkek katılımcıların sayısının kadınlardan çok daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerden sadece 5 tanesinin kadın olması, diğer tüm katılımcıların erkek olması sağlıklı bir dağılım olmadığını göstermektedir.

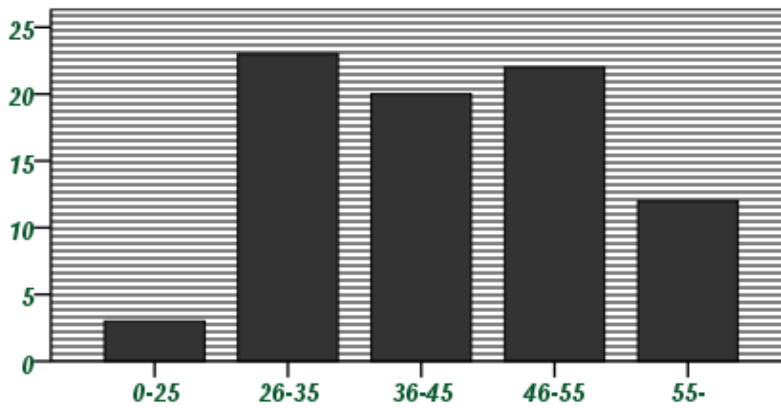


**Şekil 10.** Yöneticilerin Cinsiyet Bar Grafiği

**Tablo 7.** Yaşa Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
25 yaş ve altı	3	3,8	3,8
26-35	23	28,7	32,5
36-45	20	25,0	57,5
46-55	22	27,5	85,0
56-yaş ve üstü	12	15,0	100,0
Toplam	80	100,0	

Tablo 7’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılanların 3’ü, 25 yaş ve altında, 23’ü, 26-35 yaşları arasında, 20’si, 36-45 yaşları arasında, 22’si, 46-55 yaşları arasında, 12’si de 56 yaş ve üstündedir. Yaş dağılımın yüzdelik oranları; % 3,8’i 25 yaş ve altında, %28,7’si 26-35 yaşları arasında, %25’i 36-45 yaşları arasında, %27,5’i 46-55 yaşları arasında ve %15’i de 56 yaş ve üstünde şeklindedir. Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılım tablosundan da anlaşılacağı gibi araştırmada en fazla 26-35 yaş grubu arasından katılımcıya rastlanmıştır.

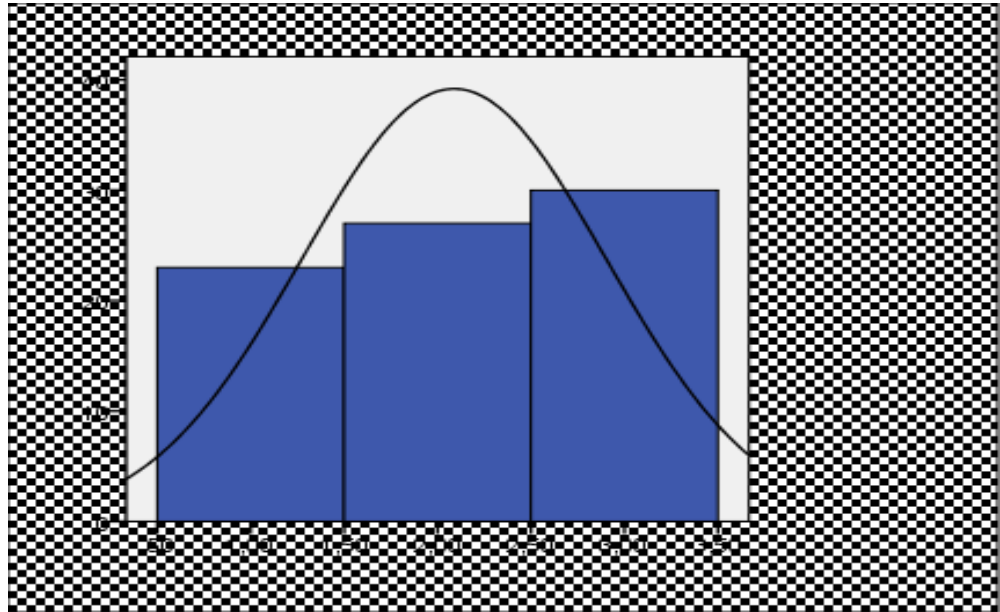


**Şekil 11.** Yöneticilerin Yaş Bar Grafiği

**Tablo 8.** Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
İlköğretim	23	28,7	28,7
Lise	27	33,8	62,5
Lisans	30	37,5	100,0
Lisansüstü	0	0	100,0
Toplam	80	100,0	

Tablo 8’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılanların öğrenim durumu 23’ü ilköğretim, 27’si lise, 30’u lisans olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanları hiçbiri yüksek lisans mezunu değildir. Eğitim durumlarının dağılımlarının yüzdelik oranları, %28,7’si ilköğretim, %33,8’i lise ve %37,5’i lisans mezunudur. Bu durumda yöneticilerin çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumları, yapılan araştırmada eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubun yöneticilerinin eğitim durumu dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur.

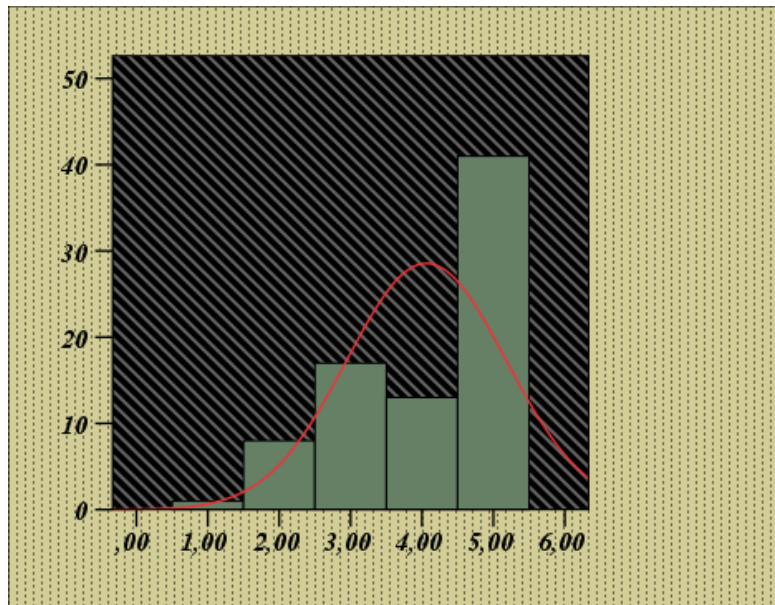


**Şekil 12.** Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı

**Tablo 9.** Çalışma Sürelerine Göre Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
1 yıldan az	1	1,3	1,3
1-4	8	10,0	11,3
5-10	17	21,3	32,5
11-15	13	16,3	48,8
15-yıl ve üstü	41	51,2	100,0
Total	80	100,0	

Tablo 9’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan yöneticilerin 1’i 1 yıldan az, 8’i 1-4 yıldır, 17’si 5-10 yıldır, 13’ü 11-15 yıldır çalışmaktadır ve 41’i ise 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, %1,3’ü 1 yıldan az, %10’u 1-4 yıl arasında, %21,3’ü 5-10 arasında ve %16,3’ü 11-15 yıl arasında çalışmaktadır ve %51,2’si ise 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun 15 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğu görülebilmektedir. Yöneticilerin çalışma süreleri, yapılan araştırmada, çalışma sürelerine göre bir farklılık olup olmadığını test edebilmek ve çalışılan grubun yöneticilerinin çalışma süresi dağılımını görebilmek amacıyla sorulmuştur.



**Şekil 13.** Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımı

## 4.2. ÖLÇEĞE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

**Tablo 10.** Ölçeğe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ortalama	Standart sapma
16.1	Son kararlar alınırken otoritemi daima elimde tutarım	1,9250	,86822
16.2	Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.	4,3000	1,15177
16.3	Çalışanlarıma ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım	1,8625	1,14454
16.4	Birisi yanlış yaptığında aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım	2,3500	1,22319
16.5	Herhangi bir çalışanın benim onayım olmadan herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermem	2,3500	1,24372
16.6	Sorun olduğunda, çalışanlarıma prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim	1,8625	1,01562
16.7	Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarımı yakından izlerim	1,4375	,57023
16.8	Liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanıyorum	3,6125	1,43636
16.9	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.	4,3750	1,04790
16.10	Çalışanlarım güvenliği önemserler	1,4875	,84184
17.1	İşlerle ilgili karar alma sürecine her zaman bir veya birden fazla çalışanın dahil olmalarına çalışırım	2,1250	1,28649
17.2	Çalışanlarımın fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorarım	2,0250	1,14709
17.3	Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım	2,1625	,98654
17.4	Çalışanlarımın projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak isterim.	1,5000	,71157
17.5	Çalışanlarımın, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.	1,6375	,75042
17.6	Çalışanlarıma kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.	1,8125	,81277
17.7	Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.	2,1625	,89221
17.8	Astlarımın yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanırım.	2,5875	1,20855
17.9	Çalışanlarım amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.	2,9125	1,26485
17.10	Çalışanlarım, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.	2,5625	,93921

**Tablo 10' un Devamı**

18.1	Büyük kararlar alırken ben ve çalışanlarım daima oylama yaparız.	3,3250	1,30019
18.2	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	3,5000	1,35011
18.3	İşlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenlerim. Çalışanlarım bilgi alma beklentisi içindedir.	2,6625	1,15773
18.4	Çalışanlarıma ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.	2,4500	,87004
18.5	Çalışanlarım, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin veririm.	2,4750	,98051
18.6	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi veririm.	2,0125	,90699
18.7	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	1,1875	,59733
18.8	Liderlik gücümü astlarımla paylaşmaktan hoşlanırım.	2,9875	1,42752
18.9	Kendi örgütsel amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.	2,4750	1,00599
18.10	Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.	2,8250	1,47361

Ortalaması en yüksek çıkan maddeler 16.2 nolu “ Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.” ve 16.9 nolu “Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.” maddeleridir. Cevapların “ 1. Her zaman 2. Genellikle 3. Ara sıra 4. Nadiren 5. Hiçbir zaman.” şeklinde sıralandığı göz önünde bulundurulduğunda ortalama olarak yüksek çıkan ifadelerle aslında daha az katılım, ortalama olarak düşük çıkan ifadelerle daha yüksek katılım sağlandığı söylenebilir. Bu durumda en olumsuz görüş bildiren maddelerin 16.2 ve 16.9 olumlu görüş bildiren maddelerin 16.10 “ Çalışanlarım güvenliği

önemserler “ ve “ 18.7 “Her birey belirtilen işlerden sorumludur.” olduğu görülmüştür.

### 4.3. FAKTÖR ANALİZİ

**Tablo 11.** Faktör Analizi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	0,798
<b>Sig.</b>	,000

Yukarıdaki tabloda KMO ve Bartlett's testinin değeri 0,798 ve sig. değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde kabul edilir ve sig. değeri 0,05 ten küçük olduğu için anlamlıdır.

	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,289	15,660	15,660
2	2,140	10,192	25,852
3	1,878	8,943	34,795
4	1,706	8,124	42,919
5	1,440	6,855	49,774
6	1,177	5,606	55,379
7	1,112	5,297	60,676
8	1,048	4,989	65,665



Faktör analizi sonucu oluşan Total Variance Explained tablosuna bakıldığında, faktörler varyansın %65.665 ini açıklamaktadır. (%50 den büyük olması istenir).

**Tablo 12.** Component Matrix ve Pattern Matrix Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
S16.2	,867							
S16.3	,865							
S16.5	,847							
S16.6	,845							
S16.9		,509						
S17.2		,857						
S17.3		,788						
S17.5			,806					
S17.7			,754					
S17.10			,422	,370				

**Tablo 12 'nin Devamı**

S18.1				,823				
S18.2				,711				
S18.4				,840				
S18.5					,651			
S18.7					,767			
S18.9						-,660		
S16.1						,353		
S16.8							-,867	
S17.1							,710	
S17.9								,400
S18.3								,562

Faktör analizi sonucu oluşan Component Matrix ve Pattern Matrix tablolarından Pattern Matrix tablosuna bakıldığında, otokratik ve demokratik sorularından bazılarının uygun olmadıkları tespit edilmiştir. Otokratik sorularından 16.4, 16.7 ve 16.10 demokratik sorularından ise 17.4, 17.6, ve 17.8 son olarak tam serbesti sorularından da 18.6, 18.8 ve 18.10 soruları faktör analizi patent matrix tablosunda birden çok faktöre etki ettiklerinden ve matrix tablosundaki düzgün dağılımı bozduklarından dolayı uygun olmadıkları için analiz dışı bırakılmıştır. Böylece yapılacak araştırma daha uygun ve doğru sonuçlar verecektir.

#### 4.4. GÜVENİLİRLİK TESTİ

**Tablo 13.** Liderlik ölçeğinin alt boyutları olan otokratik, demokratik ve tam serbesti ölçeklerinin güvenilirlik testi

<b>Liderlik Ölçeğinin Alfa (Q) Değeri</b>	
<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>0,832</b>	<b>10</b>

Tablo 13’de liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri yer almaktadır ve 0,832 değeri bu ölçeğin, yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. (normal de bu değer 0,70’den yüksek çıkması gerekmektedir.0,832’i çıktığı için yüksek derece güvenilirdir.)

**Tablo 14.** Liderlik ölçeğinin alt boyutları olan otokratik, demokratik ve tam serbesti ölçeklerinin güvenilirlik testi

<b>Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Bulgular</b>			
<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Alpha Değeri</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Otokratik</b>	0,847	3,0750	0,57861
<b>Demokratik</b>	0,795	2,6411	0,62580
<b>Tam Serbeti</b>	0,779	2,1625	0,63268

Tablo 14’de liderlik ölçeğinin alt boyutları Otokratik, Demokratik ve Tam serbesti ölçeklerinin Alpha değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Alpha

değerleri, 0,847, 0,795 ve 0,779 olduğu için, faktörlerin yüksek derecede güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Otokratik liderlik tarzı ölçeği yüksek ve değeri 3,0750'dir. Tam serbesti ölçeği ise, 2,1625 ile daha düşüktür. Ortalamalara bakıldığında en baskın olan liderlik tarzının ( 2,1625) ile tam serbesti, en az görülen liderlik tarzı ise ( 3,0750) otokratik liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu durumda ‘‘ **H1:Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik tarzlarından en baskın olanı tam serbesti liderlik tarzıdır.** ‘‘ doğrulanmıştır.

#### 4.5. ANOVA TESTİ

##### **H2. Yöneticilerin liderlik tarzları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

**Tablo 15.** Liderlerin Yaş analizi Anava tablosu

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.(P)
<b>Liderlik</b>	GRUPLAR ARASI	,331	4	,083	,693	,599
	GRUPLAR İÇİ	8,957	75	,119		
	TOPLAM	9,288	79			

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında liderlik ölçeği “ $p=0,599>0,05$  değerine sahip olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin 0,05'ten büyük çıkmasıyla ‘‘**H2. Yöneticilerin liderlik tarzları yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.**’’ hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin yaşı ile liderlik vasıfları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışanlar yaşlandıkça liderlik vasıflarında yükseldiğini söylemek mümkün değildir.

##### **H3. Yöneticilerin liderlik tarzları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

**Tablo 16.** Varyansların Homojenliği Testi

	Levene test İSTATİSTİĞİ	df1	df2	Sig.
Liderlik	2,825	2	77	,065

Tablo 16’da Levene testinin anlamlılık değerinin 0,05’ten büyük olduğu dikkate alındığında varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

**Tablo 17.** Liderlerin eğitim durumu analizi Anava tablosu

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.(P)
<b>Liderlik</b>	GRUPLAR ARASI	,007	2	,004	,031	,970
	GRUPLAR İÇİ	9,281	77	,121		
	TOPLAM	9,288	79			

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında liderlik ölçeği “ $p=0,97>0,05$  değerine sahip olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin 0,05’ten büyük çıkmasıyla “**H3. Yöneticilerin liderlik tarzları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir**” hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları ile liderlik vasıfları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışanlar eğitim seviyesi yükseldikçe liderlik eğilimlerinin de artacağını söylemek mümkün değildir.

**H4. Yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

#### Varyansların Homojenliği Testi

**Tablo 18.** Liderlerin medeni durumu varyans testi

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
Liderlik	,028	1	78	,867

Tablo 18’de bakıldığında liderlik vasfının levene test istatistik anlamlılık değerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin “ $p=0.867>0,05$ ”, değerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

**Tablo 19.** Liderlerin medeni durumu analizi Anavo tablosu

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.(P)
<b>Liderlik</b>	GRUPLAR ARASI	,079	1	,079	,665	,417
	GRUPLAR İÇİ	9,210	78	,118		
	TOPLAM	9,288	79			

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında liderlik ölçeği “ $p=0,417>0,05$  değerine sahip olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin 0,05’ten büyük çıkmasıyla “**H4. Yöneticilerin liderlik tarzları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir**” hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin medeni durumları ile liderlik vasıfları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin evli ya da bekar olmasının, liderlik vasıflarında daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir.

**H5. Yöneticilerin liderlik tarzları nakliye sektöründe çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.**

**Tablo 20.** Yöneticilerin Liderlik Tarzı Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İSTATİSTİK	df1	df2	Sig.
Liderlik	1,667 <sup>a</sup>	3	75	,181

Tabloya bakıldığında liderlik vasfının levene test istatistik anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin “ $p=0.181>0,05$ ”, değerine sahip olduğundan dolayı varyansların homojen dağıldığı söylenebilir.

**Tablo 21.** Yöneticilerin sektörde çalışma süresine ilişkin Anava tablosu

		KARELERİN TOPLAMI	df	KARE ORTALAMA	F	Sig.(P)
<b>Liderlik</b>	GRUPLAR ARASI	,317	4	,079	,663	,620
	GRUPLAR İÇİ	8,971	75	,120		
	TOPLAM	9,288	79			

Yukarıdaki Anova Tablosuna bakıldığında liderlik ölçeği “ $p=0,62>0,05$  değerine sahip olduğu görülmektedir. Liderlik ölçeğinin anlamlılık değeri 0,05’ten büyük çıkmasıyla **“H5. Yöneticilerin liderlik tarzları nakliye sektöründe çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.”** hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin nakliye sektöründe çalışma süresi ile liderlik vasıfları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin nakliye sektöründeki çalışma süresinin fazla ya da az olmasının liderlik tarzları üzerindeki herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### **4.6. ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bu başlık altında korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılır. Yani çalışan kişi sayısı ile liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki durumuna, ilişki derecesine bakılması için uygulanacaktır. Bu analiz çalışan kişi sayısı ile liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardım eder. Aşağıda yaptığımız analizlerde spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

**H6.Çalışan Kişi Sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H7. Çalışan Kişi Sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H8. Çalışan Kişi Sayısı ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H6:Çalışan Kişi Sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 22.** Çalışan kişi sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasındaki korelasyon analizi

	Çalışan Kişi Sayısı	Otokratik
Çalışan Kişi Sayısı	1,000	,171
Sig.	.	,130
	80	80
Otokratik	,171	1,000
Sig.	,130	.
	80	80

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0,171 ve Sig. değeri 0.130 olarak belirlenmiştir. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.130 >0,05) **“H6.Çalışan Kişi Sayısı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

**H7. Çalışan Kişi Sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 23.**Çalışan kişi sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasındaki korelasyon analizi

	Çalışan Kişi Sayısı	Demokratik
Çalışan Kişi Sayısı	1,000	,098
Sig.	.	,389
	80	80
Demokratik	,098	1,000
Sig.	,389	.
	80	80

Yukarıdaki tabloda ortaya çıkan sonuca göre, çalışan kişi sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Korelasyon katsayısı 0,098 ve Sig. değeri 0.389 olarak belirlenmiştir. Sig. değeri Alpha değerinden



büyük olduğu için ( $0.389 > 0,05$ ) “**H7. Çalışan Kişi Sayısı ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi reddedilmiştir.

**H8. Çalışan Kişi Sayısı ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır**

**Tablo 24.** Çalışan kişi sayısı ile Tam Serbesti liderlik tarzı arasındaki korelasyon analizi

	Çalışan Kişi Sayısı	Tam Serbesti
Çalışan Kişi Sayısı	1,000	-,173
Sig.	.	,124
	80	80
Tam Serbesti	-,173	1,000
Sig.	,124	.
	80	80

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısı ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu görülmüştür. Dolayısıyla verilere göre çalışan kişi sayısındaki oran, Serbest bırakıcı Liderliği etkilemediği ve Yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışan kişi sayısının oranı ile şekillenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayısı  $-0,173$  ve Sig. değeri  $0.124$  olarak belirlenmiştir. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için ( $0.124 > 0,05$ ) “**H8. Çalışan Kişi Sayısı ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.7. ÇALIŞAN KİŞİ SAYISININ LİDERLİK TÜRLERİNİN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Bizim yapacağımız regresyon analizi tek değişkenli (basit doğrusal) regresyondur. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir. Çalışan kişi sayısının liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde bir ilişkinin olup olmadığına, eğer ilişki varsa, ilişkinin gücüne regresyon analiziyle bakmamız mümkündür.

**H9. Çalışan Kişi Sayısının, otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H10. Çalışan Kişi Sayısının, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H11. Çalışan Kişi Sayısının, tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H9. Çalışan Kişi Sayısının, otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 25. Çalışan Kişi Sayısı ile Otokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti**

**Basit Doğrusal regresyon Analizi**

<b>Çalışan Kişi Sayısı ile Otokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,153 <sup>a</sup>	,023	,011	1,25794

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısının otokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,153'dür. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani otokratik liderlik üzerindeki değişimin %2,3'sini açıklamaktadır.

**Tablo 26. Çalışan Kişi Sayısı ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova verileri**

<b>Çalışan Kişi Sayısı ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Diferansiyel</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	2,959	1	2,959	1,870	,175 <sup>b</sup>
<b>Artan</b>	123,429	78	1,582		
<b>Toplam</b>	126,387	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon analizinin genel olarak anlamlılığına ilişkin anova sonuçlarına bakıldığında, çalışan kişi sayısının otokratik liderlik üzerindeki

etkisinin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (sig. 0,175>0,05). Bu durumda. “**H9. Çalışan kişi sayısının, otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi reddedilebilir.

**H10. Çalışan kişi sayısının, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 27.** Basit Doğrusal regresyon Analizi

<b>Çalışan kişi sayısı ile Demokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,052 <sup>a</sup>	,003	-,010	1,27120

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısının demokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,052’dir. Bu durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani otokratik liderlikteki değişimin %0,3’ünü açıkladığı söylenebilir.

**Tablo 28.** Çalışan kişi sayısı ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>Çalışan kişi sayısı ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Diferansiyel</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regresyon	,343	1	,343	,212	,647 <sup>b</sup>
Artan	126,045	78	1,616		
Toplam	126,387	79			

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısının demokratik liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05’ten büyük olması sonucu (0,647>0,05) görebiliyoruz. Yani çalışan kişi sayısının demokratik liderlik üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. “**H10. Çalışan kişi sayısının, demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi reddedilebilir.

**H11. Çalışan kişi sayısının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 29.** Basit Doğrusal regresyon Analizi

<b>Çalışan kişi sayısı ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,161 <sup>a</sup>	,026	,013	1,25636

Yukarıdaki tabloya göre, çalışan kişi sayısının tam serbesti liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,161'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani tam serbesti liderlik üzerindeki değişimin %02,6'sını açıklamaktadır.

**Tablo 30.** Çalışan kişi sayısı ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>Çalışan kişi sayısı ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	3,268	1	3,268	2,071	,154 <sup>b</sup>
Artan	123,119	78	1,578		
Toplam	126,387	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin anova sonuçlarına bakıldığında, çalışan kişi sayısının, tam serbesti liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu (0,154>0,05) görebiliyoruz. Yani çalışan kişi sayısının az ya da çok olmasının tam serbesti liderlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H11. Çalışan kişi sayısının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

#### **4.8. MUHASEBE BİRİMİNİN MEVCUDİYETİ İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bu başlık altında korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılır. Yani muhasebe birimi sayısı ile liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki durumuna, ilişki derecesine bakılması için uygulanacaktır. Bu analiz muhasebe birimi ile

liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardım eder. Aşağıda yaptığımız analizlerde spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Bunun sebebi ise anketimizin verilerinin normal dağılmamasıdır.

**H12. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H13. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H14. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H12. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 31.** Muhasebe birimi ve otokratik liderlik tarzı Korelasyon Analizi

	Muhasebe birimi	Otokratik
Muhasebe birimi	1,000	-,180
Sig.	.	,110
	80	80
Otokratik	-,180	1,000
Sig.	,110	
	80	80

Yukarıdaki verilere göre, muhasebe biriminin olması ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla muhasebe birimi ile otokratik liderliği ilişkilendirmek de pek mümkün görülmemektedir. Yöneticilerin liderlik eğilimlerinin muhasebe birimine göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0.180 ve Sig. değeri 0.110 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı - değerde olsa dahi sifıra yaklaştıkça anlamsızlık durumu daha da artmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.110 >0,05) **“H12. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

**H13. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 32.** Muhasebe birimi ve demokratik liderlik tarzı Korelasyon Analizi

	Muhasebe birimi	Demokratik
Muhasebe birimi	1,000	-,002
Sig.	.	,984
	80	80
Demokratik	-,002	1,000
Sig.	,984	
	80	80

Yukarıdaki tabloya göre, muhasebe biriminin olması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla veriler doğrultusunda muhasebe birimi ile demokratik liderliği ilişkilendirmek de pek mümkün görülmemektedir. Yöneticilerin liderlik eğilimleri muhasebe birimine göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0.002 ve Sig. Değeri 0.984 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı - değerinde olsa dahi sifira yaklaştıkça anlamsızlık durumu daha da artmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.984 >0,05) “**H13. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi reddedilmiştir.

**H14.Firmada muhasebe biriminin bulunması ve tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 33.** Muhasebe birimi ve Tam Serbesti liderlik tarzı Korelasyon Analizi

	Muhasebe birimi	Tam Serbesti
Muhasebe birimi	1,000	,168
Sig.	.	,137
	80	80
Tam Serbesti	,168	1,000
Sig.	,137	
	80	80

Yukarıdaki analize göre, muhasebe birimi ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Veriler doğrultusunda Muhasebe birimi ile tam serbesti liderliği ilişkilendirmek de pek mümkün görülmemektedir. Yöneticilerin liderlik eğilimleri muhasebe birimine göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0.168 ve Sig. değeri 0.137 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.137 >0,05) **“H14. Firmada muhasebe biriminin bulunması ve tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.9. MUHASEBE BİRİMİNİN MEVCUDİYETİNİN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir. Araştırmada yapılan regresyon analizi tek değişkenli (basit doğrusal) regresyondur. Muhasebe birimi ile liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde bir ilişkisinin olup olmadığına, eğer ilişki varsa, ilişkinin gücüne regresyon analiziyle bakmamız mümkündür.

**H15. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H16. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H17. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H15. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 34.** Muhasebe birimi Basit Doğrusal regresyon Analizi

<b>Muhasebe Birimi ile Otokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,142 <sup>a</sup>	,020	,007	,46469

Yukarıdaki tabloya göre, muhasebe biriminin otokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,142'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkende, yani otokratik liderlik üzerindeki değişimin %02'sini açıklamaktadır.

**Tablo 35.** Muhasebe birimi ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>Muhasebe Birimi ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,344	1	,344	1,595	,210 <sup>b</sup>
Artan	16,843	78	,216		
Toplam	17,188	79			

Yukarıdaki tabloya göre, anova katsayılarının anlamlılığına ilişkin anova testinin sonuçlarına bakıldığında, muhasebe biriminin, otokratik liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu ( $0,210 > 0,05$ ) görebiliyoruz. Verilere göre, muhasebe biriminin otokratik liderlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H15. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

**H16. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**



**Tablo 36.** Basit Doğrusal regresyon Analizi Tablosu

<b>Muhasebe Birimi ile Demokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,007 <sup>a</sup>	,000	-,013	,46940

Yukarıdaki tabloya göre, muhasebe biriminin demokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,007'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani otokratik liderlik üzerindeki değişimin %0'ını açıklamaktadır.

**Tablo 37.** Muhasebe Birimi ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>Muhasebe Birimi ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,001	1	,001	,004	,948 <sup>b</sup>
Artan	17,187	78	,220		
Toplam	17,188	79			

Yukarıdaki tabloya göre, anova tablosu sonuçlarına bakıldığında, muhasebe biriminin, demokratik liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması ( $0,948 > 0,05$ ) sonucuna ulaşabiliriz. Verilere göre, muhasebe biriminin demokratik liderlik üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir diyebiliriz **“H16. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

**H17. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 38.** Basit Doğrusal regresyon Analizi

<b>Muhasebe Birimi ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,175 <sup>a</sup>	,031	,018	,46217

Yukarıdaki tabloya göre, muhasebe biriminin tam serbesti liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,175'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkende, yani tam serbesti liderlik üzerindeki değişimin %03,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 39.** Muhasebe Birimi ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>Muhasebe Birimi ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,527	1	,527	2,465	,120 <sup>b</sup>
Artan	16,661	78	,214		
Toplam	17,188	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin anova testinin sonuçlarına bakıldığında, muhasebe biriminin, tam serbesti liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu (0,120>0,05) görebiliyoruz. Elde edilen değerler doğrultusunda, muhasebe biriminin Tam Serbesti Liderlik üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H17. Firmada muhasebe biriminin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

#### **4.10. İÇ YÖNETMELİK İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bu bölümde iç yönetmelik ile liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki durumuna, ilişki derecesine bakılması için korelasyon analizi uygulanacaktır. Bu analiz iç yönetmelik ile liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardım

eder. Aşağıda yaptığımız analizlerde spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Bunun sebebi ise anketimizin verilerinin normal dağılmamasıdır.

**H18. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H19. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H20. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**H18. İç Yönetmelik ile otokratik liderlik tarzı arasında birlikte anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 40.** İç Yönetmelik ile Otokratik Liderlik Tarzı Analiz Tablosu

	İç Yönetmelik	Otokratik
İç Yönetmelik	1,000	-,050
Sig.	.	,662
Otokratik	80	80
Sig.	-,050	1,000

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre, İç Yönetmeliğın olması ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla İç Yönetmelik ile otokratik liderlik arasında herhangi bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir. Yöneticilerin liderlik eğilimleri İç Yönetmeliğe göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0.050 ve Sig. değeri 0.662 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı - değerde olsa dahi sifıra yaklaştıkça anlamsızlık durumu daha da artmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.662 >0,05) **“H18. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

**H19. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 41.** İç Yönetmelik ile demokratik liderlik tarzı Korelasyon Tablosu

	İç Yönetmelik	Demokratik
İç Yönetmelik	1	,046
Sig.		,685
	80	80
Demokratik	,046	1
Sig.	,685	
	80	80

Yukarıdaki verilere göre, iç yönetmeliğin olması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. İç Yönetmelik ile demokratik liderlik arasında herhangi bir ilişki söz etmek mümkün değildir. Yöneticilerin liderlik eğilimleri iç yönetmeliğe göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,046 ve Sig. değeri 0.685 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerinde yaklaştıkça anlamsızlık durumu daha da artmaktadır. Sig. değeri alpha değerinden büyük olduğu için ( $0.685 > 0,05$ ) **“H19. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

**H20. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

**Tablo 42.** İç Yönetmelik ile Tam Serbesti Liderlik Tarzı Analiz Tablosu

	İç Yönetmelik	Tam Serbesti
İç Yönetmelik	1,000	,169
Sig.	.	,133
	80	80
Tam Serbesti	,169	1,000
Sig.	,133	
	80	80

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre iç yönetmelik ile tam serbesti liderlik arasında herhangi bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir. Yöneticilerin liderlik eğilimleri İç Yönetmeliğe göre şekillenmediği görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0.169 ve Sig. değeri 0.133 olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça anlamlılık durumu daha da azalmaktadır. Sig. değeri Alpha değerinden büyük olduğu için (0.133 >0,05) **“H20. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile tam serbesti liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.11. İÇ YÖNETMELİĞİN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde gerçekleştirilen regresyon analizi tek değişkenli (basit doğrusal) regresyondur. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir. İç yönetmelik ile liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde bir ilişkisinin olup olmadığına, eğer ilişki varsa, ilişkinin gücüne regresyon analiziyle bakmamız mümkündür.

**H21. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H22. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H23. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H21. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 43.** Basit Doğrusal regresyon Analizi

<b>İç Yönetmelik ile Otokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hatalar Tahmini</b>
<b>1</b>	,015 <sup>a</sup>	,000	-,013	,48299

Yukarıdaki tabloya göre, İç Yönetmeliğin, otokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,015'dir. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki,

yani otokratik liderlik üzerindeki değişimin %0'ını açıklamaktadır. Yani açıklayacağı bir yüzdelik oran bulunmamaktadır.

**Tablo 44.** İç Yönetmelik ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

İç Yönetmelik ile Otokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,004	1	,004	,017	,895 <sup>b</sup>
Artan	18,196	78	,233		
Toplam	18,200	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, İç Yönetmeliğin, otokratik liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu ( $0,895 > 0,05$ ) görebiliyoruz. Yani İç Yönetmeliğin olup ya da olmamasının otokratik liderlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H21. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunması ile otokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

**H22. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**Tablo 45.** Basit Doğrusal regresyon Analizi

İç Yönetmelik ile Demokratik Liderlik Arasındaki Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini
1	,046 <sup>a</sup>	,002	-,011	,48253

Yukarıdaki tabloya göre, İç Yönetmeliğin demokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,046'dır. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani otokratik liderlik üzerindeki değişimin %0,2'sini açıklamaktadır.

**Tablo 46.** İç Yönetmelik ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>İç Yönetmelik ile Demokratik Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,039	1	,039	,166	,685 <sup>b</sup>
Artan	18,161	78	,233		
Toplam	18,200	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, İç Yönetmeliğin, demokratik liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu ( $0,685 > 0,05$ ) görebiliyoruz. Yani İç Yönetmeliğin olup ya da olmamasının demokratik liderlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H22. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının demokratik liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.

**H23. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

#### **Basit Doğrusal regresyon Analizi**

**Tablo 47.** İç Yönetmelik ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Model Özeti

<b>İç Yönetmelik ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Model Özeti</b>				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hatalar Tahmini
1	,106 <sup>a</sup>	,011	-,001	,48031

Yukarıdaki tabloya göre, İç Yönetmeliğin tam serbesti liderlik üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,106'dır. Bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki, yani tam serbesti liderlik üzerindeki değişimin %01,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 48.** İç Yönetmelik ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu

<b>İç Yönetmelik ile Tam Serbesti Liderlik Arasındaki Anova Tablosu</b>					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	,206	1	,206	,891	,348 <sup>b</sup>
Artan	17,994	78	,231		
Toplam	18,200	79			

Yukarıdaki tabloya göre, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına bakıldığında, İç Yönetmeliğin tam serbesti liderlik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olmadığını sig. değerinin 0.05'ten büyük olması sonucu ( $0,348 > 0,05$ ) görebiliyoruz. Yani iç yönetmeliğin olup ya da olmamasının tam serbesti liderlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir diyebiliriz. **“H23. Firmanın iç yönetmeliğinin bulunmasının tam serbesti liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** hipotezi reddedilebilir.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli nakliye işletmelerindeki yönetim kadrosunun, sahip olduğu düşünülen liderlik tarzlarından otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma, Konya il merkezi sınırları içerisinde ve Nakliye sektöründe aktif olan firmaların üst kademesinde görevli, yönetim kadrosunu oluşturan kişilerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır. Analizler, SPSS IBM paket programı ile gerçekleştirilmiş ve frekans dağılımları ile bu dağılımlardan yola çıkılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler belirlenmiştir. Ayrıca faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon analizi, regresyon analizi, ve anova testleri gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ele alınmış, bağımsız değişken olarak Konya il merkezi sınırları içerisinde ve nakliye sektöründeki yöneticilerin yaş, cinsiyet eğitim durumu, çalışma süreleri ve çalışan kişi sayısı gibi demografik özellikler ele alınmıştır. Yönetim kadrosunun otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik eğilimleri detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

#### **5.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZLER**

Bu bölümde, Konya’da ticaret odasına kayıtlı nakliye sektörü hizmet veren şirket yöneticilerinin liderlik kriterlerini algılamadaki demografik değişkenlere ilişkin; (yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süreleri) betimsel, çıkarımsal istatistikler ve sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre elde edilen demografik özellikler verileri şu şekildedir:

Araştırmaya katılan yönetici kadrosunun cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %93,8’ i erkek, %6,3’ü ise kadındır. Dağılımdaki bu yüzdeler oran, genel olarak katılımcıların 75 kişi erkek, sadece 5 kişinin ise bayan olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla sektördeki aktif olarak faaliyet gösteren firmaların tamamına yakını erkek yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Yöneticilerin yaş grafiği incelendiğinde 3’ü, 25 yaş ve altında, 23’ü, 26-35 yaşları arasında, 20’si, 36-45 yaşları arasında, 22’si, 46-55 yaşları arasında, 12’si de 56 yaş ve

üstünde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak araştırmada en fazla 26-35 yaş grubu arasında katılımcıya rastlanmıştır. Bu durumda sektörde ağırlıklı olarak genç yönetim kadrolarının yer aldığı görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde 23'ü ilköğretim, 27'si lise, 30'u lisansdır. Araştırmaya katılanları hiçbiri yüksek lisans mezunu değildir. Eğitim durumlarının dağılımlarının yüzdelik oranları, %28,7'si ilköğretim, %33,8'i lise ve %37,5'i lisans mezunu şeklindedir. Dolayısıyla yönetim kadrolarının büyük çoğunluğunun eğitilmiş olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, %1,3'ü 1 yıldan az, %10'u 1-4 yıl arasında, %21,3'ü 5-10 arasında, %16,3'ü 11-15 yıl arasında ve %51,2'si ise 15 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun 15 yıl ve daha uzun süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışma süreleri ile liderlik tarzlarında arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gözlemek amacıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin hangi liderlik tarzını daha çok benimsediklerini öğrenmek için ankette kullanılan cevaplar " 1. Her zaman 2. Genellikle 3. Ara sıra 4. Nadiren 5. Hiçbir zaman." şeklinde sıralandığı göz önünde bulundurulduğunda ortalama olarak yüksek çıkan ifadeler aslında daha az katılım, ortalama olarak düşük çıkan ifadeler daha yüksek katılım sağlandığı söylenebilir. Bu durumda ortalamalara bakıldığında tam serbesti liderlik tarzının ortalamasının demokratik liderlik ve otokratik liderlik tarzının ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bilgiye dayanarak yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzının daha çok tam serbesti liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca analiz sonuçlarına bakıldığında çalışan kişi sayısının otokratik, demokratik ve tam serbesti liderlikleri üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Buna ek olarak firmada muhasebe birimi olmasının tarzlar üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Yine aynı şekilde firmanın iç yönetmeliği olmasının otokratik, demokratik ve tam serbesti liderlik tarzı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

## 5.2. ÖNERİLER

İşletmelerin küresel rekabette pay alabilmeleri için tecrübeli, değişime ayak uyduran ve başarılı liderlere ihtiyaçları vardır. Bu durum daha stratejik ve işletmenin faydasına olacaktır. İşletmeler; örgüt içindeki pozisyonlarına göre iş görenleri harekete geçirebilen, astları ile etkin iletişim halinde olan gerektiğinde onlara rehberlik eden ve örgütü her zaman yarına hazırlayan ileri görüşlü liderler ile ayakta kalmayı başarabileceklerdir.

Yapılan bu araştırmada; nakliye sektöründe yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik eğilimlerinden tam serbesti liderlik tarzının ön plana çıktığı görülmektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin sektördeki başarılarına bakıldığında bu sektörde tam serbesti liderlik tarzının benimsenmesinin; işletmelerin hayatta kalmalarına, faaliyetlerini sürdürmelerine ve verimliliklerini artırmalarına yardımcı olduğu söylenebilir. Ayrıca geleneksel liderlik yaklaşımların aksine tam serbesti liderlik tarzı yöneticilerin değişimlere uyum sağlama özelliklerini öne çıkarmakta olup çalışanların kararlara etkin bir biçimde katılmasını sağlamaktadır.

Bunun dışında sektöre yönelik;

- Taşıma maliyetlerinin azaltılması ile ilgili nitel bir araştırma yapılabilir.
- Anket çalışmasında oluşturulan mevcut sorular daha da çeşitlendirilerek, sektörde yöneticilerin tercihleri çok daha detaylı biçimde ortaya çıkarılabilir.
- Bu konu üzerinde ileride yapılacak çalışmaların, daha kapsamlı karar değişkeni çerçevesinde, liderlik tarzlarını farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarıyla çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair , John & Melanie, Allen (1999). Time Management and Personel Development. London: HAWKSMERE Plc.
- Akgündüz, Abdülkadir (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı. İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Alganer, Yüce İhsan (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Afyon: Kocatepe Üniversitesi: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ar, Aybeniz Akdeniz ve İskender, Hüseyin (2005, Mart). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim. *Mevzuat Dergisi*(87).
- Arıcı, Eren Durmuş (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(3), 2.
- Arıkan, Semra (2001). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü-Yönetim Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, Göksel (2001 ). İşletme Yönetimi . İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, Mustafa (2007). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aytaç, Turan (2003, Ağustos-Eylül). Karizmatik Liderlik. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi(42-43), 42.
- Başaran, İbrahim Ethem (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim Ethem (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış . Ankara: Aydan Yayınevi.
- Baykal, Cevdet ve Sevinç, Z. Pınar (2000). En Güncel Hali ile KOBİ'ler İçin Kim Ne Yapıyor. Ankara: TOSYÖV .
- Baykal Olcay, Pazarcık Orhan ve Gülmez İlyas (1985). *Küçük Sanayinin Yeri, Önemi ve Pazarlama Uygulaması*. Ankara: MPM Yayınları.

- Bolat Tamer, Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat ve Erdem Barış (2008). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, Halil (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Baskı Siyasal Kitabevi.
- Çelik, Ahmet (2013). Taşımacılıktan Lojistige Dönüşüm Lojistik Merkez ve Konya Modeli. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Çelik, Vehbi (2007). Eğitimsel Liderlik 4.BASKI. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çırpan, Hüseyin (1999, Haziran-Temmuz). Lider mi? Yönetici mi? . Active Bankacılık ve Finans Dergisi(7), 1-5.
- Dereli, Toker (1981). Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Arı Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2004). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dincel, Gülay (2014). Lojistik Sektörü. İstanbul: TSKB Ekonomik Araştırmalar.
- Doğan, Selen (2001). Doğan, S., Vizyona Dayali Liderlik, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danismanlığı. İstanbul: Seçil Ofset.
- Dönmezer, Sulhi (1999). Toplum Bilim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker, Peter (1998). Yeni Gerçekler. (B. Karanakçı, Çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ekinci, Mehmet Behzat ( 2001/ Ocak 2002 , Kasım - Aralık). KOBİ'lerin Tanımlanması ve Alternatif Bir Yaklaşım. Akson Bülten Dergisi, 9.
- Erçetin, Ş. (1997). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları. İstanbul: 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Erçetin, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İlhan (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E Yayını.,
- Erdoğan, İlhan (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Erdoğan, İrfan (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Eren, Erol (1984). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, Erol (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol (2003). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, Azize (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Erol, Eren (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy, Hüseyin (2012). Ege Bölgesi Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yöneticilerinin Liderlik Konusuna Bakışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 4, 149-150.
- Ersöz, Veyis (2010). *AB, Türkiyede ve Konya'da KOBİ'lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Goleman, Daniel, McKee Annie & Boyatzis Richard (2002). Yeni Lider 1.baskı. (F. Nayır, & O. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon, Dr. Tomas (2001). Leader Effectiveness Training. (O. Aytolu, Çev.) İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Gülen, Kemal Güven (2011). LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DURUM ANALİZİ VE REKABETÇİ STRATEJİLER. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Hause Robert & Aditya Ram (1997). The Social Scientific Study of Leadership. Quo Vadis? Journal of Management, 23(3), 409-475.
- Heintel Peter (1995). Vizyon ve Öz Yapılanma, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı 1. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti.
- Karacan Sami & Kaya Mehmet (2011). Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme. Ankara: Umuttepe Yayınları.
- Karasar, Niyazi (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.( 14. Bs). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karcioğlu Reşat & Temelli Fatma (2014, Aralık). Lojistik Faaliyetler ve Yönetimi:Erzurum'daki Lojistik Kargo Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2).
- Kasilingam Raja G. (1998). Logistics and Transport Designing and Planning. USA: Kluwer Academic Publishers.
- Kılınç, Tamer (1984). Yöneticilik ve Önderlik. Karizma Dergisi.
- Kılınç, Tanıl (1997). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı (Cilt 2). istanbul: Deniz Harp Okulu.
- Kırel, Çiğdem (1998). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, Tamer (1993). İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Koçel, Tamer (2001). İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, Tamer (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları, Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara.
- Koçel, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul : Beta Basım.
- Korkmaz, Vedat (2013, MAYIS ). Nakliyenin Tedarik Zinciri Performans Geliştiricisi Olarak Kullanımı ve Bir Uygulama. Yüksek lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fenbilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- KOSGEB. (2003). KOBİ Ekonomisi (Tarihi Gelişimi). Ankara: KOSGEB.
- Kurtz David L., ve Boone Louis E. (1990). *Contemporary Business 6th Edition*. Orlando: The Dryden Press.
- KTO. (2013). Konyada Lojistik Sektörü. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Leonhard Elke (1995). "Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç", Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı 1. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Sti.

- Library, Career Skills (2009). Leadership Skills, Third Edition. ABD: Ferguson Publishing.
- Luthans, Fred (2011). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- McShane, Steven L. (2005). Organizational Behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- MEB. (2011). Ulaştırma Hizmetleri Alanı Kara Yolu Taşımacılığı. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Miles, Raymond E. (1975). Theories of Management. New York: McGraw- Hill.
- Mullins, Laurie J. (1999). Management and Organisational Behaviour, fifth edition. New Jersey: Financial Times, Prentice Hall.
- Müftüoğlu, Tamer (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, Tamer (2007). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi'ler. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Northcraft, Gregory (1994). Organizational Behaviour. Orlando : The Dryden Press.
- Northouse, Peter G. (2004). Leadership: Theory and Practice. Londra: Sage Publications.
- Özbek, Zerrin (2008). KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. Ekonomik Sorunlar Dergisi(31).
- Özdemir, Süleyman Ersöz , Halis Yunus & Sarıoğlu, Halil İbrahim (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özel, Mustafa (1998). Liderlik Sanatı. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Öztürk, Mehmet (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. İstanbul: Papatya Yayınları 1. Baskı.
- Ricketts, Cliff (2001). Leadership Personal Development and career Success. USA: Delmar Cengage Learning.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Vergiliel Melek (2005). Örgütsel Psikoloji 1.baskı. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Şimşek, Mehmet (1999). Yönetim ve Organizasyon . Ankara: Nobel Yayınları.



- Şişman, Mehmet (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.
- Taha, Emin (2015). Lojistik Sektöründe Sürdürülebilirlik Yeşil Lojistik. İstanbul : Müsiad.
- Tekarslan, Erdal & Baysal, Ayşe Can (1987). Davranış Bilimleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Yayını.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
- Uluslararası Nakliyeciler, D. (2006). Uluslararası Karayolu Nakliye Sektörü 2005 Yılı Raporu. İstanbul: UND Yayınları.
- Üstün, Nazlı (2013). Konya Lojistik Sektörü ve Sektöre İlişkin Sorunlar. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Vercan, Rıdvan (2001, Ocak). "Bir KOBİ'nin Doğası ve KOBİ'lerin Bilgisayar Kullanımı. MPM Anahtar Dergisi(145), 145.
- Yarmalı, Hasan Özgür Baykara, M., & Şen, Y. S. (2013). Lojistik Sektör Raporu. İSTANBUL: MÜSİAD Araştırma Raporları.
- Yavaş, Volkan (2013). Lojistik Merkezlerin Havayolu Ulaştırması Yönlü Analizi:Türkiye İçin Bir Uygulama. İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilyurt, Pınar (2007, Kasım). Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiyede Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Adana , Türkiye: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, İdris (2008). Sporcu ve Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yörük , Sinan & Kocabaş, İbrahim (2000). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 225-234.

Yörük, Selma (2014). Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulumu ve Nakliye Firmasında Uygulama Deneyimi. İstanbul : Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı . Yüksek Lisans Tezi.

Yukl, Gary A. (1989). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Yücel, Hayrettin (2000). Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü. Ankara: Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.

Zel, Uğur (1996). Liderlik Teorileri ve Araştırmaları. Ankara: K.H.O. Matbaası.7.

Zel, Uğur (2006). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım İkinci Baskı.



## İnternet Kaynakları

Banger, Gürcan (2013, 02 05). Değişimde Vizyoner Liderlik. 10 16, 2016 tarihinde <http://www.duyguguncesi.net: http://www.duyguguncesi.net/?p=9951> adresinden alındı

Clark, Donald 1998, "Leadership Style Survey" 09 12, 2016 tarihinde <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> adresinden alındı

Keçeci, Adnan (2011). Türkiye'de Karayolu Taşımacılığı. 10 24, 2016 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı: [http://www.mfa.gov.tr/turkiye\\_de-karayolu-tasimaciligi-.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/turkiye_de-karayolu-tasimaciligi-.tr.mfa) adresinden alındı

Kobi Bilgi Sitesi -TOBB <http://www.kobi.org.tr> . (2012, 11 04). 09 10, 2016 tarihinde Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği: <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout> adresinden alındı

Nakliye Yönetim Sistemi, G. 1. (15.10.2014). Go live Nakliye Yönetim Sistemi. 01 20, 2017 tarihinde [www.golive.com.tr: http://golive.com.tr/wp-content/uploads/2014/10/TM.pdf](http://www.golive.com.tr: http://golive.com.tr/wp-content/uploads/2014/10/TM.pdf) adresinden alındı

Özdemiroğlu. (tarih yok). <http://www.ozdemiroglutasimacilik.com>. 10 24, 2016 tarihinde Özdemiroğlu Uluslararası Taşımacılık: <http://www.ozdemiroglutasimacilik.com/detay.asp?ID=1053> adresinden alındı

T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı. (tarih yok). 01 03, 2017 tarihinde Invest in Turkey : <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/sectors/Pages/TransportationAndLogistics.aspx> adresinden alındı

Tercan, T. (2012). webnak. 10 24, 2016 tarihinde <http://webnak.com.tr: http://webnak.com.tr/blog/kara-yolu-tasimacilik-nakliye/> adresinden alındı

T.C.  
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ  
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI

Toplantı Sayısı: 5

Toplantı Tarihi:27.01.2017

**Karar Sayısı: 2017/05:** Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN'un "Küçük ve Orta Ölçekli Nakliye İşletmelerinde Liderlik Davranışı ve Konya Örneği" isimli araştırma projesi çalışması ile ilgili 24.01.2017 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü. Görüşme sonunda araştırma projesi çalışmasının Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN'un sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Sorumlu Araştırmacı : Yrd. Doç. Dr. Hasan Fehmi ATASAGUN  
Yardımcı Araştırmacı : İsmail Necati UZUN

  
ASLI GİBİDİR  
27.01.2017

Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN  
İnsan Araştırmaları ve Etik Kurul Başkanı

**SAHA ARAŞTIRMASI YAPILAN TİCARET ODASI ÜYELERİNE İLİŞKİN BİLGİLER**

<b>ÜN VAN I</b>	<b>SERMAYE</b>	<b>Ş İRKET HUKUK İ YAPISI</b>
AKINCILAR TAŞIMACILIK TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	50.000,00	LİMİTED ŞİRKET
KAYALAR KURTARMA ARAÇLARI TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	50.000,00	LİMİTED ŞİRKET
AS NAKLİYAT İÇ VE DİŞ TİC LİMİTED ŞİRKETİ	1.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ÖZBEŞİŞİKLİLER NAKLİYAT OTOMOTİV İNŞAAT GIDA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	50.000,00	LİMİTED ŞİRKET
BURAK NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	950.000,00	LİMİTED ŞİRKET
AKINCILAR TAŞIMACILIK TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	50.000,00	LİMİTED ŞİRKET
MUSTAFA AKDOĞAN	150.000,00	ŞAHİS
CAYMAZ NAKLİYAT OTOMOTİV İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	150.000,00	LİMİTED ŞİRKET
MEMAPET PETROL ÜRÜNLERİ NAKLİYAT OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	500.000,00	LİMİTED ŞİRKET
HEY-NAK NAKLİYAT PETROL ÜRÜNLERİ İNŞAAT OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	175.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ATN TARIM PETROL ÜRÜNLERİ NAKLİYAT İNŞAAT GIDA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	250.000,00	LİMİTED ŞİRKET

ABDULLAH AKBAY- AKBAY NAKLİYAT	30.000,00	ŞAHİS
ATEŞHAN NAKLİYE GIDA OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	200.000,00	LİMİTED ŞİRKET
VATANIM GIDA TURİZM NAKLİYAT VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	200.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ÖZDEBİRLİK ELEKTRİK- NAKLİYAT TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	200.000,00	LİMİTED ŞİRKET
LATİF DURGUT NAKLİYAT	150.000,00	ŞAHİS
ŞİRİN NAKLİYECİLİK TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ KONYA ŞUBESİ	10.000,00	LİMİTED ŞİRKET
İ.ETHEM ŞEFLEK OTOMOTİV TARIM GIDA ÜRÜNLERİ NAKLİYE SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	50.000,00	LİMİTED ŞİRKET
EGEMEN TAŞIMACILIK HAFRIYAT MADENCİLİK PETROL VE BESİCİLİK SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	546.000,00	LİMİTED ŞİRKET
İNANÇLAR OTOMOTİV TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ	500.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ÖZCAN NAKLİYE HUBUBAT İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	300.000,00	LİMİTED ŞİRKET
EROL CERAN NAKLİYAT TAAHHÜT TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	1.300.000,00	LİMİTED ŞİRKET

CAN KARDEŞLER NAKLİYE İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	900.000,00	LİMİTED ŞİRKET
KARAERLER NAKLİYE SANAYİ TİCARET VE PAZARLAMA LİMİTED ŞİRKETİ	900.000,00	LİMİTED ŞİRKET
TUĞLACI NAKLİYAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	1.400.000,00	LİMİTED ŞİRKET
DİKİLİ NAKLİYECİLİK SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	300.000,00	LİMİTED ŞİRKET
BAŞDERE NAKLİYAT PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	200.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ÖGÖNEN TOKAT EXPRES TAŞIMACILIK LİMİTED ŞİRKETİ	60.000,00	LİMİTED ŞİRKET
CERANOĞLU PETROL ÜRÜNLERİ NAKLİYAT TAAHHÜT TİCARET VE SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	3.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ÇOŞKUNSEL NAKLİYE PETROL ÜRÜNLERİ OTOMOTİV TARIM GIDA SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	500.000,00	LİMİTED ŞİRKET
FENEROĞLU NAKLİYE PETROL ÜRÜNLERİ GIDA İÇ VE DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	300.000,00	LİMİTED ŞİRKET
TOKAY HIRDAVAT KIRTASIYE NAKLİYAT OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ MARMARA KARGO TAŞIMACILIK VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	2.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET

<b>ÜN VANI</b>	<b>SERMAYE</b>	<b>ŞİRKET HUKUKİ YAPISI</b>
TOKBAŞ NAKLİYE PETROL ÜRÜNLERİ OTOMOTİV GIDA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	1.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
MARMARA KARGO TAŞIMACILIK VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	600.000,00	LİMİTED ŞİRKET
HALİM KURŞUNCU NAKLİYAT GIDA VE PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	700.000,00	LİMİTED ŞİRKET
SAMİ ÇAĞDAŞ NAKLİYE TAAHHÜT PAZARLAMA OTOMOTİV SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	200.000,00	LİMİTED ŞİRKET
İSA GÖÇER-TEKBİR NAKLİYAT	50.000,00	ŞAHİS
HACI KOÇAK - GÖKTUĞ NAKLİYAT	25.000,00	ŞAHİS
OSMAN SERTDAL ULUSLARARASI TAŞIMACILIK TARIM GIDA VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	100.000,00	LİMİTED ŞİRKET
HASAN CERAN NAKLİYAT TAAHHÜT PETROL TARIM ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	2.500.000,00	LİMİTED ŞİRKET
ŞİRİN TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	2.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
YÜKSELLER ULUSLARARASI NAKLİYAT KİMYASAL VE OTO YEDEK PARÇA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	7.500.000,00	LİMİTED ŞİRKET



BÜYÜK ATEŞLER NAKLİYAT OTOMOTİV VE ZİRAİ ÜRÜNLERİ SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	300.000,00	LİMİTED ŞİRKET
MİS TAŞIMACILIK OTOMOTİV MADENCİLİK PETROL ÜRÜNLERİ İTHALAT VE İHRACAT LİMİTED ŞİRKETİ	620.000,00	LİMİTED ŞİRKET
DOST KARDEŞLER NAKLİYAT OTOMOTİV YAKIT ÜRÜNLERİ TİCARET SANAYİ LİMİTED ŞİRKETİ	2.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
İNANÇLAR OTOMOTİV TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ	500.000,00	ANONİM ŞİRKET
TRANS HEYBET NAKLİYAT TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	500.000,00	LİMİTED ŞİRKET
BARAZ ULUSLARARASI NAKLİYAT PETROL VE TARIM ÜRÜNLERİ TURİZM SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	555.000,00	LİMİTED ŞİRKET
HARMAN DAĞLI NAKLİYAT OTOMOTİV PETROL VE TARIM ÜRÜNLERİ İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	1.000.000,00	LİMİTED ŞİRKET
TEK CER NAKLİYAT TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	1.500.000,00	LİMİTED ŞİRKET

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ NAKLİYE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KONYA ÖRNEĞİ

## ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, Konya Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı programında, Yrd. Doç. Dr. HASAN FEHMİ ATASAGUN danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezinin uygulama aşamasıdır. Anket formu yöneticilerin liderlik davranışlarının küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

İsmail Necati UZUN

DEMOGRAFİK VERİLER	Kişisel Bilgiler	
	1. Kurumdaki Göreviniz:	
	2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
	3. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
	4. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
	5. Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
	6. Kurumda Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
	7. Nakliye Sektöründe Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

Örgüt Yapısı	Örgüt Yapısı İle İlgili Sorular	
	8. Kurumunuzun adı:	
	9. Kurumun Hukuki Yapısı:	
	10. Şubeniz var mı? Varsa sayısı:	
	11. Kurumda Çalışan Kişi Sayısı:	
	12. İdari Personel Sayısı:	
	13. Uzman Personel Sayısı:	
	14. Kurumda Muhasebe Birimi Bulunmaktadır:	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
15. Kurumda İş Yeri İç Yönetmeliği Bulunmaktadır:	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	

### Otokratik, Demokratik Ve Tam Serbesti Liderlik Tarzı Alt Boyutları Ve Soru Maddeleri

			Her	Gen	Ara	Na	Hiç
OTOKRATİK LİDERLİK	16.1.	Son kararlar alınırken otoritemi daima elimde tutarım.					
	16.2.	Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.					
	16.3.	Çalışanlarıma ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım.					
	16.4.	Birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım.					
	16.5.	Herhangi bir çalışanın benim onayım olmadan herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermem.					
	16.6.	Sorun olduğunda, çalışanlarıma prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim.					
	16.7.	Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarıma yakından izlerim.					
	16.8.	Liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanıyorum.					
	16.9.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.					
	16.10.	Çalışanlarım güvenliği önemserler.					
DEMOKRATİK	17.1.	İşlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmalarına çalışırım					
	17.2.	Çalışanlarımın fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorarım					
	17.3.	Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım.					
	17.4.	Çalışanlarımın projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak isterim.					
	17.5.	Çalışanlarımın, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.					

<b>L İ D E R L İ K</b>	<b>17.6.</b>	Çalışanlarıma kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.					
	<b>17.7.</b>	Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.					
	<b>17.8.</b>	Astlarımın yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanırım.					
	<b>17.9.</b>	Çalışanlarım amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler					
	<b>17.10.</b>	Çalışanlarım, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.					
<b>TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK</b>	<b>18.1.</b>	Büyük kararlar alırken ben ve çalışanlarım daima oylama yaparız.					
	<b>18.2.</b>	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.					
	<b>18.3.</b>	İşlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenlerim. Çalışanlarım bilgi alma beklentisi içindedir.					
	<b>18.4.</b>	Çalışanlarıma ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.					
	<b>18.5.</b>	Çalışanlarım, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin veririm.					
	<b>18.6.</b>	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi veririm.					
	<b>18.7.</b>	Her birey belirtilen işlerden sorumludur					
	<b>18.8.</b>	Liderlik gücümü astlarımla paylaşmaktan hoşlanırım.					
	<b>18.9.</b>	Kendi örgütsel amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.					
	<b>18.10.</b>	Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : İsmail Necati UZUN

Doğum Yeri ve Tarihi : Konya / 21.02.1987

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi

Kamu Yönetimi

Yüksek Lisans : KTO Karatay Üniversitesi

Öğrenimi İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İletişim

E-Posta Adresi : necati.22@hotmail.com

Tarih : 28.02.2017

