T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hazel GÖKER

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

2023

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hazel GÖKER

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2023

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara, ahlaki ve etik değerlere uygun bir şekilde yazıldığını beyan ederim. Ayrıca yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bu kaynaklara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/06/2023

Hazel GÖKER

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Hazel GÖKER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu araştırma, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel çeviklik, değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilme yeteneği olarak tanımlanmakta; dinamik iş ortamında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı için örgüt içerisinde çalışanların, lider tarafından doğru yönlendirilmesi önemlidir. Liderlik tarzları, bir organizasyonda çalışanların davranışlarını yönlendiren liderin yaklaşımını ve tutumunu yansıtmaktadır. Liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde farklı etkilerinin olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma, liderlik tarzı davranışının örgütsel çevikliği etkileyebileceği varsayımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasında nicel yöntem belirlenmiş olup anket tekniği ile veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini, Manisa ilinde elektronik alanında faaliyet gösteren bir firmanın müşteri hizmetleri ve mali işler departmanında yer alan çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya, firmanın müşteri hizmetleri ve mali işler departmanında farklı görevlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı toplam 302 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24 programları kullanılarak ortaya konulmuştur.

Araştırmanın bulguları, farklı liderlik tarzlarının örgütsel çevikliği nasıl etkilediği konusunda kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Bu araştırma ile tek bir liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ele alınmamış olup farklı liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma

sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışma, liderlerin organizasyonlarını daha çevik hale getirmeleri ve rekabet avantajını sağlamaları için uygun liderlik tarzının seçilmesine katkı sağlamaktadır. Çalışmanın ayrıca, liderlik ve örgütsel çeviklik konularıyla ilgilenen akademisyenler ve yöneticiler için katkı sağlayacayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzı, Örgütsel Çeviklik, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği, Örgütsel Çeviklik Ölçeği

ABSTRACT

Master's Thesis

A Research Aimed at Determining the Effect of Leadership Styles on Organizational Agility

Hazel GÖKER

Dokuz Eylül University

Social Sciences Institute

Department of Business Administration

Management and Organization Program

This research aims to determine the impact of leadership styles on organizational agility. Organizational agility is defined as the ability to adapt quickly and effectively to changes, providing a significant competitive advantage in a dynamic business environment. For achieving a competitive advantage, it is essential for employees within an organization to be guided correctly by their leaders. Leadership styles reflect the approach and attitude of the leader, influencing the behaviors of employees within an organization. It is argued that leadership styles have different effects on employees.

In this context, this study was conducted under the assumption that leadership behavior may influence organizational agility. The quantitative method was chosen for the thesis, and data was collected using a survey technique. The population of the study consists of employees from the customer service and finance departments of an electronics company operating in the Manisa province. A total of 302 personnel, including both white-collar and blue-collar workers with different roles in the customer service and finance departments, participated in the research. The data obtained from the research was analyzed using IBM SPSS 26.0 and AMOS 24 programs.

The findings of the research provide a comprehensive understanding of how different leadership styles affect organizational agility. The study examines the impact of various leadership styles on organizational agility rather than focusing on a single leadership style. According to the research results, both

transformational leadership style and transactional leadership style have a significant impact on organizational agility. The study contributes to the selection of appropriate leadership styles for making organizations more agile and gaining a competitive advantage. Additionally, it is believed that the study will be beneficial for academics and managers interested in leadership and organizational agility topics.

Keywords: Leadership Style, Organizational Agility, Leadership Style Behavior Scale, Organizational Agility Scale.

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
EK LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KAVRAMI, KURAMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI 3
1.2. LİDERLİK KAVRAMININ ÖNEMİ 6
1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR 7
1.4. LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI 10
1.5. LİDERLİK KURAMLARI 13
1.5.1. Özellikler Yaklaşımı 14
1.5.2. Davranışçı Liderlik Kuramları 14
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 15
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 15
1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi 16
1.5.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramları 18
1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 19

1.5.3. Durumsal Liderlik Kuramları 20
1.5.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli 20
1.5.3.2. Yol Amaç Yaklaşımı 21
1.5.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı 22
1.5.3.4. Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı 24
1.5.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı 25
1.5.3.6. Lider-Üye Etkileşim Modeli 27
1.5.4 Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar 28
1.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 28
1.5.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı 29
1.5.4.3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı 31
1.5.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı 33
1.6. LİDERLİK TARZLARI 34
1.6.1. Dönüşümcü Liderlik 34
1.6.2. Etkileşimci Liderlik 35
1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik 35
1.6.4. Demokratik (Katılımcı) Liderlik 36
1.6.5. Otoriter Liderlik 36
1.7. LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ 37

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ TANIMI 39
2.1.1. Örgütsel Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi 41
2.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ ÖNEMİ 44
2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Faydaları 46
2.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 47
2.3.1. Örgütün Girişimci İklime Yönelimi 47
2.3.2. Örgütün Stratejileri 47
2.3.3. Örgütün Çevresi 48
2.3.4. Örgütün Yapısı 48

2.3.5. Örgütün Büyüklüğü 49
2.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI 49
2.5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK MODELLERİ 53
2.5.1. Sharifi ve Zhang'ın Modeli 53
2.5.2. Park'ın Örgütsel Çeviklik Modeli 55
2.5.3. Crocitto ve Youssef'un Örgütsel Çeviklik Modeli 57
2.6. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR 60
2.6.1. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar 60
2.6.2. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar 63
2.7. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİ 65
2.7.1. Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Ele Alan Çalışmalar 66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 69
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 70
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 71
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 71
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 73
3.5.1. Araştırmanın Örneklemi 74
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemleri 74
3.5.3. Araştırma Verilerinin Analizi 76
3.6. BULGULAR 78
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 78
3.6.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 80
3.6.2.1. Liderlik Tarzı Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi 80
3.6.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi 88

3.6.3. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi 93
3.6.4. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi 97
3.6.5. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Departman Bilgisine Göre T-Testi Analizi 109

SONUÇ VE TARTIŞMA 112
KAYNAKÇA 120
EK

KISALTMALAR

AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMIN	Ki-kare
df / sd	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
IFI	Artırmalı Uyum İndeksi
LT	Liderlik Tarzı
MRA	Çoklu Regresyon Analizi
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
ÖÇ	Örgütsel Çeviklik
P	Anlamlılık değeri (Significance Value)
RMSEA	Yaklaşımın Hata Karekökü Ortalaması
Std.	Standart
vd.	ve diğerleri
X^2/df	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi Değeri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Becerileri ve Yöneticilik Becerileri s. 9
Tablo 2: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar s. 9
Tablo 3: Liderlik Kuramları ve Hakim Olunan Dönemler s. 13
Tablo 4: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi s. 17
Tablo 5: Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı s. 24
Tablo 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı s. 25
Tablo 7: Örgütsel Çeviklik Boyutları ve Araştırmacılar s. 52
Tablo 8: Çevikliğin Kavramsal Modeli s. 54
Tablo 9: Park'ın Örgütsel Çeviklik Modeli s. 56
Tablo 10: Crocitto ve Youssef Örgütsel Çeviklik Modeli s. 59
Tablo 11: Model Uyum İndeksleri s. 77
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri s. 78
Tablo 13: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu s. 81
Tablo 14: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi s. 84
Tablo 15: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s. 86
Tablo 16: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi s. 87
Tablo 17: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu s. 89
Tablo 18: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Analizi s. 91
Tablo 19: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular s. 92
Tablo 20: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi s. 93
Tablo 21: Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Ölçeklerinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi s. 94
Tablo 22: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Yetkinlik Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi s. 97
Tablo 23: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Yetkinlik Boyutu Anova Analizi s. 99
Tablo 24: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi s. 100

Tablo 25: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Esneklik Boyutu Anova Analizi s. 101
Tablo 26: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi s. 101
Tablo 27: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Cevap Verme Boyutu Anova Analizi s. 102
Tablo 28: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Hız Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi s. 103
Tablo 29: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Hız Boyutu Anova Analizi s. 104
Tablo 30: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları s. 105
Tablo 31: Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Departman Bilgisine Göre T-Testi Analizi s. 109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli s. 72

Şekil 2: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli s. 83

Şekil 3: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli s. 90

EK LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu ek s. 1

GİRİŞ

Günümüzde öngörülemezlik ve değişim kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu durum örgütlerdeki yapı ve süreçlerinde değişmesine sebep olmaktadır. Dolayısı ile değişen bu yapı ve süreçlerde örgütlerin karşılaştıkları problemleri çözmek için yeni roller, süreçler ve programlar geliştirmeleri gerekmektedir (Erande & Verma, 2008: 31-32). Aynı zamanda bu durum organizasyonların değişime hızlı cevap verme, esnek yapıda olma gerekliliğini doğurmaktadır. Değişime hızlı ve yerinde cevap verebilme durumu ise örgütsel çeviklik olarak ifade edilmektedir. Her şeyin değiştiği, rekabetin arttığı bir ortamda çevre dinamiklerine karşı örgütlerin ayakta kalabilmesi için proaktif davranmaları, esnek olmaları, hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ve müşteri odaklı hareket etmeleri gerekmektedir (Pantouvakis & Bouranta, 2017: 366). Bu koşullarda örgütsel çeviklik gittikçe önem kazanmaktadır. Örgütsel çevikliğe sahip organizasyonlar; değişen pazar şartları karşısında hızlı davranıp, gelişen koşullara uygun pozisyon almakta ve proaktif bir şekilde yeni iş yapma tarzları benimsemektedir (Pantouvakis & Bouranta, 2017: 370). Bu durum sayesinde örgütler, örgütsel çeviklik ile rekabet ortamında ayakta kalmayı başarabilmektedir. Hiç bitmeyen bir rekabet içerisinde olan işletmelerin farklı rekabet özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Nafei, 2016: 97). Organizasyonların çalkantılı ortamlarda ihtiyaç duyduğu bu özelliklerden biri de örgütsel çeviklik olarak belirtilmektedir. Örgütsel çeviklik, radikal bir şekilde değişiklik gösteren ortama hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilme yeteneğini kapsamaktadır (Nafei, 2016: 98). Bu durumda örgütsel çeviklik, firmaların rekabetçi ve dinamik ortamda hayatta kalmalarını sağlamakla birlikte büyümeleri için de gerekli olan yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır (Sharifi & Zhang, 1999: 16-17).

İşletmelerde örgütsel çevikliği etkileyen farklı liderlik tarzlarının olduğu düşünülmektedir. Bu tez çalışması ile liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmek istenilmiştir. Bu bağlamda, farklı liderlik tarzları ile davranış sergilenmesinin (otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi analiz yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde liderlik kavramının tanımı, kuramları ve liderlik tarzlarından bahsedilmektedir. İkinci bölümünde örgütsel çeviklik kavramının tanımı, önemi, örgütsel çevikliği etkileyen faktörlerden, örgütsel çeviklik boyutları ve modellerinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, model ve hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan yöntem detaylı bir şekilde açıklanarak liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan analiz tablolarına ve yorumlarına yer verilmiştir. Son kısımda, ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiş olup, gelecekte konunun geliştirilmesi için yapılabilecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KAVRAMI, KURAMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Lider kelimesinin kökeni 1300'lü yıllara dayanmaktadır. Liderlik kavramının ele alınması ise 19. yüzyılın başlarında, ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünün nasıl sağlandığını inceleyen yazılarda ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca liderlik kavramının politik açıdan etkileri de bu yazılarda ele alınmaktadır (Uzun, 2005: 4). Günümüzde de liderlik kavramı önemini her geçen gün arttırmaktadır. Lider, örgüt içerisinde yer alan kişileri doğrudan etkileyen, kişileri istediği şekilde yönlendiren, eyleme geçiren ve motive eden kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik ise, bireylerin yeteneklerini kullanarak, başkalarına rehberlik ederek ve kararlar alarak bir grup veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlama sürecini kapsamaktadır. Liderlik, birçok farklı yaklaşım ve tarzı içerebilmektedir. Bazı liderler emir verme ve direktif yaklaşımlarını kullanırken, bazıları daha katılımcı ve danışma odaklı bir liderlik tarzını tercih edebilmektedir. Liderler, karizma, yetenek, deneyim ve iletişim becerileri gibi özellikleri kullanarak takipçilerini etkileyebilmekte ve yönlendirebilmektedir.

Örgütlerin etkililiğinin ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için, liderliğin yadsınamaz bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Liderler, sadece örgütün görev, strateji ve amaçlarını etkilememektedir. Aynı zamanda örgütte yer alan işgörenlerin inançlarını, davranış şekillerini, birbirlerine karşı tavırlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 23).

Örgütlerde, liderlerin varlığı olumlu etkiler yaratmaktadır. Çünkü lider, işgörenlerin motivasyonlarının artmasını sağlamakla birlikte aynı zamanda örgüt içerisinde yüksek performans sergilenerek çalışılmasında da etkin rol oynadığı savunulmaktadır. Çetin, Giderler ve Güler (2017) yapmış oldukları araştırmada, sergilenen liderlik düzeyinin motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Çetin, Giderler ve Güler, 2017: 47). Bu durum doğrudan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasında da etkili olmaktadır. Erceylan (2010) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik

davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Erceylan, 2010: 130). Çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda organizasyonun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi kolaylaşmakta çalışan, liderin isteklerini ve beklentilerini gönülden yapmaya çalışmaktadır (Balay, 2000: 82). Bu bağlamda örgüt içerisinde uygulanan liderlik tarzı ile işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının oluşturulması, sürdürülmesinin sağlanması ve örgütün gelişebilmesi için izlenecek adımların takip edilmesi lider tarafından sağlanmaktadır (Bayram, 2005: 137).

Farklı kişiler tarafından çeşitli ifadeler ile liderlik tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birkaçı şu şekildedir;

- Liderlik, örgüt çalışanlarının benimsemiş olduğu fikirleri, düşünceleri destekleyen, örgüt içinde belirlemiş oldukları ilkeler etrafında topluluğu birleştiren ve bütünleştiren kişi olmakla birlikte; arzulanan amaca yönelik, izleyenlerin kendisini takip etmesini sağlayan ya da hedefledikleri amaçlara yönelik izleyenleri eyleme geçmeleri için teşvik edebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

- Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirilebilmek için bir grup insanı bu amaçlar etrafında toplayabilme ve harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Ayrıca onları harekete geçirirken gerekli bilgi ve yeteneklerin kendisinde olması ve bu doğrultuda yönlendirmesidir şeklinde de tanımlanmıştır (Eren, 2008: 431).

- Bir başka tanımda liderlik; örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin, arzulanan hedefleri gerçekleştirebilmesi için harekete geçmesinde etkin rol alan kişiler olarak ele alınmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).

- Bir diğer tanımda liderlik; örgüt yönetiminde tavır, hareket ve tarzıyla kişileri peşinden sürükleyebilen, etkileyebilen ve koordine edebilen kişiler olarak tanımlanmıştır (Özbek, 2019: 11).

Liderlik tanımlamaları başka şekillerde ifade edilmektedir ancak hepsinin ele aldığı ortak tanım; var olan topluma veya örgüte fayda sağlayan, değişimi yönetebilen, etrafında yer alan izleyenlerini arzuladıkları vizyona ulaştırabilen ve örgütsel hedeflere yönlendirebilen kişiler olarak ele alınmaktadırlar.

Örgütlerde, yeniliğin ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için liderlere her koşulda gereksinim duyulmaktadır. Yenilik ve değişimi gerçekleştirirken örgüt içinde

liderler farklı şekillerde davranışlar sergilemektedir. Liderlerin sergilediği davranışların görev odaklı ve insan odaklı olması, örgüt içerisinde çalışanların tutumları üzerinde farklı şekillerde etkiler yaratmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 21).

Örgüt içerisinde liderliğin etkisinin olmadığı, eksik veya toksik olduğu durumlarda ise; kişiler, organizasyonlar doğrudan olumsuz yönde etkilenmekle birlikte çevresinde yer alan toplulukların hatta daha ileri durumlarda toplumun da bazen en yıkıcı şekillerde etkilendiği ifade edilmektedir (Gandolfi & Stone, 2016: 214).

Liderin etkili ve faydalı olabilmesi için sahip olması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bunlar;

- Güven duyulan,
- Özgüven sahibi olan,
- Ağırbaşlı ve Kararlı bir yapıya sahip olan,
- Yaratıcı kişiliği olan,
- Değişime açık olan,
- Yenilikten ve gelişimden yana olan,
- Cesaretli tavırlar sergileyen,
- Etkileyici olan lider etkili ve faydalı olmaktadır.

Yukarıdaki ifadeler bir liderde olması gerektiği düşünülen nitelik özellikleri arasında ele alınmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 123).

Buna ek olarak liderin gücünü; kendisini takip eden, arkasında yer alan, destekleyen grup ya da topluluktan aldığı öne sürülmektedir (Özbek, 2019: 15). Bu bağlamda liderlik etme hakkının, örgütte yer alan kişilerin; lider olarak kabul ettikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalık olarak da görüldüğü ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 81). Sahip olunan bu ayrıcalık ile liderler, izleyenlerinden almış oldukları bu güç ile örgüt içerisinde arzulanan hedeflere ulaşabilmek adına misyon ve vizyonunun sağlam bir temele inşa edilmesini sağlamaktadırlar. Daha sonrasında liderin gerekli yönlendirmeleri yapması ile örgütün nihai amacına ulaşmasına öncülük etmektedirler (Özbek, 2019: 15).

Kısaca lider, herhangi bir problem ve sorun karşısında çözüm üretebilen, örgütün ihtiyaç duyduğu konularda yön verebilme gücünü kullanabilen, işgörenlerin güdülenmesini sağlayıp onların daha verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan; örgütsel sorunları ortadan kaldırmak, kalıcı çözümler üretebilmek adına

izleyenlerinin de katılımıyla birlikte mücadele eden ve örgütsel hedeflere ulaşmak için elinden gelen çabayı sarf eden kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık ve Serinkan, 2020: 309).

1.2. LİDERLİK KAVRAMININ ÖNEMİ

Liderlik kavramı liderin yetenekleriyle; vizyonun oluşturulması ve örgüt içerisinde oluşturulan vizyonun sürdürülebilir olmasıyla desteklenmektedir. Merkezi olmayan organizasyonlarda bile yetki ve karar alma, liderlikten kaynaklanmakta olup karar mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Boaz ve Fox, 2014: 53). Lider, örgüt içerisinde öncü olan kişi olarak; örgütün gelecekte ulaşabileceği yerlerin ön görülmesinde, fırsatların görülüp değerlendirilmesinde, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında, rehberlik edilmesinde yardımcı olmaktadır. Bütün bunları yaparken lidere rehberlik eden ise sahip olduğu vizyonudur (Ersan, 2020: 60). Dolayısı ile lider eşliğinde, sahip olunan vizyonla birlikte örgüt daha iyi yerlere ulaşabilmektedir (Doğan, 2016: 99-100).

Lider, örgüt içerisinde nihai kararın verilmesinde öncü olan, gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları koordine eden kişidir. Çevik örgütlerde de tipik olarak üç kriterin karşılandığı karar verme süreçleri görülmektedir bunlar; hız, esneklik ve anında yanıt verebilirliktir. Bu bağlamda liderler rehberlik sağlamakla birlikte; çevrede gerçekleşen gelişmelerin takip edilmesinde bu durum sayesinde dış çevreye anında yanıt verilebilmesinde, hatta örgütün hızlı ve çevik olabilmesinde ön ayak olmaktadırlar. Ayrıca organizasyon içerisinde liderin sahip olduğu yetenekleri sayesinde; doğru kararın iletilmesinde, hızlı tepki alınmasında ve grubun harekete geçirilmesinde katkıları ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde liderler, çevresel karmaşıklık ve bilinmezlik durumu ile sıklıkla karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişimin artan hızı ile farklı iş yapma şekillerinin geliştirilmesinde ve değişimin yönetilmesinde lider sahip olduğu yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır (Alkan, 2020: 9). Bu yeteneklerden en önemlisi vizyoner bakış açısına sahip olmasıdır. Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerin sonucunda artan karmaşıklık örgütlerin sürdürebilirliklerini doğrudan etkilemektedir. Bu durumda liderin örgütte; işgörenlerin aralarındaki uyumlarının sağlanması, örgütün esnek

yapıya getirilmesi, sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına belirli planları, stratejileri uygulamaya geçirebilmesinden kaynaklı olarak örgüt için önem arz etmektedir (Alkan, 2020: 10).

Örgütün var olan kaynaklarının değişime ayak uydurabilir şekilde olması yeterli olmamaktadır. Bu kaynakların organize edilmesi, doğru kişilerin doğru kaynaklara yönlendirilmesi ve işgörenler arasındaki uyumun sağlanması ile ortaya çıkacak sinerjinin yaratılması için iyi bir lidere her koşulda ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçer, 2012:290). Ayrıca değişen teknoloji ve küresel rekabet koşullarında başarılı olabilmek adına teknolojik donanımın yanında bilgi ve yetkinliğe sahip lider, örgüt için oldukça önemli konumda yer almaktadır (Serinkan, 2010:150). Bu bağlamda liderin sahip olduğu bilgi ve yetkinlik ile örgütün mevcut konumundan daha ileriye gidebilmesi için; değişim zamanlarında yol haritasının hazır olması, işgörenleri ile ortak hareket edebilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte lider, örgütteki faaliyetlerin düzenlenmesini, koordine edilmesini sağlamasıyla beraber örgütün rekabet gücünü arttırmaktadır.

Örgütün iyi yerlere gelebilmesi için liderlere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonun başarılı ve sürdürülebilir olmasında, geleceğe yönelik arzulanan tablonun işgörenler ile çizilmesinde, hedefe giden yolda topluluğun çaba sarf etmesinin sağlanmasında lider baş rolde yer almaktadır. Buna ek olarak, işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması ile performanslarının üst seviyeye çıkarılmasında liderin büyük rolleri bulunmaktadır. Bu bağlamda liderler, örgüt içerisinde sağlanan ortak kültürün ve değerlerin oluşturulmasında ve tüm birimlere yayılmasında öncülük eden, bunu yaparken de değişimin ve örgütsel çevikliğin gerekliliğinin farkında olan örgüte katkıda bulunan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Liderlik ile yöneticilik kavramları birbiri ile karıştırılan hatta bazı kişiler tarafından eş anlamlı sanılan ancak birbirinden farklı iki ayrı kavram olarak ele alınmaktadır. Yönetici, örgüt içerisinde ona verilmiş olan görev ve sorumlulukların, düzen çerçevesinde yapılmasını, işgörenlerin bu doğrultuda hareket etmesini sağlayan

bir idareci olarak ifade edilmektedir. Lider ise, yaptığı her işte kendi vizyonu ve hedefleri doğrultusunda önderlik sağlayan ve etrafındaki kişilere ilham olan kişi olarak ele alınmaktadır (Sönmez, 2017: 7).

Başka bir ifadeyle; yönetici, örgütte ona verilen yetkilere bağlı olarak, kurallar çerçevesinde yönetim görevini üstlenirken; yöneticinin yetkilerine ek olarak yönetilen kişileri etkileme becerisine sahip olan kişiler, lider olarak ele alınmaktadır (Kinter, 2020: 7).

Yönetici niteliklerini bulundurmayan lider olabilmekle birlikte, liderlik özelliklerini taşımayan yöneticiler de olabilmektedir. Bu durumda önemli olan nokta, hangi hiyerarşik düzeyde olunursa olunsun, iyi bir yönetici olunabilmesi için liderlik özelliklerini taşıyor olması gerektiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205). Liderlik özelliğinin temel yapı taşı olan, etkileme yeteneğine sahip olmayan yöneticiler; işlerin yalnızca rutin bir şekilde, kuralların dışına çıkmadan ve var olan örgüt prosedürleri çerçevesinde gitmesini sağlamaktadırlar. Lider ise bu noktada işgörenlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebildiği için onların güdülenmesini sağlayarak, örgütün nihai amacına doğru yönlendirilmesini ve içlerindeki potansiyellerin ortaya çıkarılarak, yetkinliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Kinter, 2020: 7). Bu bağlamda yöneticiler kurallarla hareket ederken liderlerin ayrıca; yaratıcılıkları, değişimi destekleme arzuları, idealleri/tutkuları ve kendi ruhlarını ortaya çıkardıkları ve bu doğrultuda hareket ettikleri görülmektedir (Yılmaz, 2011: 9).

Örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi için liderin yetkinliklerine ihtiyaç duyulmaktadırlar. Bu noktada liderlik becerileri ile yöneticilik becerileri kavramları ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda liderlik becerileri ve yöneticilik becerileri arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Liderlik Becerileri ve Yöneticilik Becerileri

Liderlik Becerileri	Yöneticilik Becerileri
Yön veya hedef belirleme	Planlama ve bütçe belirleme
Kişileri bir vizyon etrafında toplayabilme	Örgütleme ve görevlendirme
Güdüleme ve ilham kaynağı olma	Kontrol etme ve sorun çözme

Kaynak: Bakhtawari vd., 2016: 77, Akt. Kinter 2020:12.

Liderlik becerileri ve yöneticilik becerileri birbirinden farklı olmakla birlikte aynı zamanda birbirini beslemektedir. Aralarındaki en büyük fark ise: yönetici örgüt içerisindeki karmaşıklık ve problemlerle başa çıkmaya çalışırken; lider, değişimle başa çıkmaya çalışmaktadır (Kinter, 2020: 12). Bir diğer yandan organizasyonda iyi bir yönetim sağlayabilmek adına liderlik becerilerinin olması gerekirken, işgörenlere liderlik edebilmek için de yöneticilik becerilerinin olması gerekmektedir (Kinter, 2020: 12).

Yöneticilik becerileri her zaman gerekli olmakla birlikte günümüz şartlarında yeterli olmamaktadır. Değişen ve gelişen sosyal yapı içerisinde örgütün mücadele edebilmesi için yöneticilerin liderlik becerilerini kazanıp, örgüt için gerekli olan rollerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Kısaca liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 2: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik	Yöneticilik
Süreçlere hakimdir.	Süreçlere teslim olmaktadırlar.
Orijinal kişiliğe sahiptir.	Benzer kişilikler vardır.
Yenilikçidir, değişime açıktır.	Muhafazakardır.
İnsanlar üzerine yoğunlaşmaktadır.	Sistemler ve örgütün var olan yapısı üzerine yoğunlaşmaktadır.
Güven inşa etmektedir.	Kontrol gücüne güvenmektedir.
Geniş perspektifi vardır.	Dar ve sınırlı bir bakış açısı mevcuttur.

Lider daha geniş perspektifle geleceği gözlemeye çalışmaktadır.	Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar durumunu gözlemlemektedir.
Doğru işleri, yenilikçi şekillerde uyarlamaya çalışmaktadır.	İşleri, doğru ve kuralına göre uygulamaktadır.
Kendi isteklerini başkalarının da isteği haline getirmektedir.	Kendi isteklerini kişiler üzerinde baskı kurarak yerine getirmeye çalışmaktadır.

Kaynak: Genç, 2019: 23-24.

Sonuç olarak yöneticilik, örgüt içerisinde gerçekleşen olaylara tepki verme ve oluşan sorunlara kısa vadede çözüm bulunabilmesini sağlamaktadır. Ast- üst ilişkisi mevcuttur. Ancak liderlik de ast- üst ilişkisinden ziyade insanların kendi istekleri ile lideri takip ediyor olması önem arz etmektedir. Uzun dönemde kişilerin tutumlarının değişmesinde öncü olan kişi olarak lider, örgütün gelişiminde büyük katkılar sunmaktadır (Genç, 2019: 24).

1.4. LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Yöneticinin özünü otorite, kurallar, prosedürler, emir verme, ast- üst ilişkisi ve rasyonellik oluşturmaktadır (Demir, 2021: 20). Liderler ise geleceği ön görmeye çalışarak örgütün daha ileriye gidebilmesi için yapılması gereken yol haritasını oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yol haritasını oluştururken en önem verdikleri konu ise değişim ve dönüşümün örgüte uyarlanabilmesini sağlamalarıdır. Bunun için lider öncülük etmekte ve çaba göstermektedir. Örgütte yer alan kişilerin bu vizyona ortak olabilmesi için de ayrıca liderin etkileme ve ikna gücünü ortaya çıkarması gerekmektedir.

Çalışanlarının motive edilmesinde, fırsatların ve imkanların doğru şekillerde sunulmasında ve değerlendirilmesinde liderler önemli bir rol almaktadırlar. Güç sahibi olmaları için de herhangi bir örgüte bağlı olmaları gerekmemektedir. Bulundukları ortamda davranış şekilleri, tutumları, bakış açıları, iletişim yetenekleri, öngörüleri, risk alabilmeleri ile diğer kişilerin yanında ön plana kendiliğinden çıkmaktadırlar (Demir, 2021: 20).

Yönetici, örgütteki işgörenleri amaç ve hedeflere yönlendirmede etkileme gücünü yasal güç kaynağı olarak sahip olduğu otoritesinden alırken; lider gücünün kaynağını ilham verdiği, istek ve arzuları ile onu izleyen, takip eden kitlesinden almaktadır (Genç, 2019: 24). Dolayısı ile baktığımızda yönetici ve liderin güç kaynakları birbirinden ayrılmaktadır.

French ve Raven (1968) liderin, ilham kaynağı olarak etkilediği, onu takip eden kişilerin oluşmasını ve oluşan bu kitleyi istediği şekilde yönlendirebilmesi için kullandığı farklı güç kaynakları olduğunu belirtmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Bir liderin temel güç kaynakları aşağıdaki gibi 5 grup olarak sınıflandırılmaktadır.

1- Biçimsel (Yasal) Gücü
2- Ödül Gücü
3- Zorlayıcı (Cezalandırıcı) Gücü
4- Uzmanlık Gücü
5- Karizmatik (Beğeniye Dayanan) Gücü'dür (Demir, 2021: 20).

Liderin biçimsel (yasal) gücü; örgütte var olan hiyerarşiden kaynaklı olarak liderin en üst statüde yer alması ile elde ettiği gücünü ifade etmektedir. Liderin konumlandırıldığı yerden kaynaklı olarak, etrafındaki kişileri sahip olduğu otoritesine bağlı olarak etkisi altına alabildiği gücü kapsamaktadır (Eraslan, 2004: 162). Burada astların, üst kademede yer alan liderin emir ve isteklerine uymaları gerekmekle birlikte otoriteyi esas alan bir güç kaynağı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisinde kullanılan yasal gücün kullanımı arttıkça; iş doyumsuzluğu, direnç, örgütsel çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, liderin yetkilerini zayıflatabilmektedir. Aynı zamanda bu durum örgütsel verimliliği ve örgütün sürekliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Demir, 2021: 21).

Liderin ödül gücü; iş görenlerin yeteneklerini ödül gücünden fayda sağlayarak onları etkisi altına aldığını ifade etmektedir (Demir, 2021: 21). Örgüt içerisinde olumlu yönde motivasyonun sağlandığı en etkili yolu oluşturmaktadır. Astları ödüllendirme durumu lider tarafından kişilerin ihtiyaçları gözlemlenerek; hangi ödülün kime verileceği değerlendirilmeye tabii tutulmaktadır. Lider tarafından farklı şekillerde bu güç kaynağı uygulamaya geçirilmektedir. Örneğin ücretlerin arttırılması, yetki ve

sorumlulukların verilmesi, takdir etme, övgü dolu sözcükler ile başarıların değerlendirilmesi gibi ödüllerin verilmesi; liderin, izleyenler üzerindeki etki gücünün artmasına katkı sağlamaktadır (Dirik, Ataç & Tetik, 2016: 261).

Liderin zorlayıcı (cezalandırıcı) gücü, ödül gücünün tam tersi olarak uygulanmaktadır. Cezalandırılma durumları uygulanmaya konulmaktadır. Liderin emir ve isteklerine uyulmaması durumunda kontrol etme ve cezalandırma yetkilerinin devreye girmesine neden olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Örneğin yetki ve sorumlulukların sınırlandırılması, verilen kıdemlerin geri alınması, ücret artışlarının engellenmesi, kötü sicil notlarının verilmesi, cezalandırıcı güçler arasında yer almaktadır (Demir, 2021: 21).

Liderin uzmanlık gücü; sahip olduğu yetkinliklerini örgütte yer alan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak elde ettiği gücü ifade etmektedir. Lider analiz etme, öngörebilme, uygulamaya geçirme, değerlendirme ve dönüştürebilme yeteneğine sahip olan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2021: 21). Bu durumun da izleyenleri tarafından kabul edilmesi ile uzmanlık gücünü ortaya çıkarabilmektedir. French ve Raven (1968) çalışmaları sonucunda, liderin sahip olduğu uzmanlık gücünün kullanımıyla birlikte; izleyenlerinin doğru şekillerde yönlendirilmesinin, ihtiyaçlarına yanıt verilmesinin sonucunda, iş tatminlerinin artması konusunda olumlu etkiler yarattığı ortaya konulmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Liderin karizmatik (beğeniye dayanan) gücü; liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkan gücünü ifade etmektedir. Liderin izleyicilerine ilham verebilmesi, onların arzu ve isteklerini karşılayabilmeleri izleyicileri tarafından önem arz etmektedir. Bütün bunların sonucunda da izleyiciler tarafından örnek alınarak yarattıkları karizmaları ile yönlendirebilmeleri gücün kaynaklarını oluşturmaktadır (Dirik, Ataç & Tetik, 2016: 261). Karizmatik liderler diğer tarzlara sahip olan liderlere nazaran daha fazla izleyenlerini etkileme gücüne sahip olmaktadırlar. Bu bağlamda izleyiciler tarafından lidere duyulan hayranlık seviyesi, astların liderlerine kendilerini benzetmeye çalışmaları, liderlerine özenme seviyeleri yükseldikçe liderin sahip olduğu karizmatik gücü daha da etkili olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.5. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kavramı tarih boyunca önemli bir kavram olarak araştırmalara konu olmuştur. Günümüze kadar gelen süreçte liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, ilk başlarda liderlerin kişilik özellikleri ele alınmış daha sonralarda davranışçı ve durumsal yaklaşımlar açısından da incelemeler yapılmıştır. En nihayetinde günümüze kadar olan süreçte, liderlik ile ilgili yeni (modern) yaklaşımlar ele alınmaya başlanmıştır (Güçlü, 2021: 9).

1950 yıllarına kadar hakimiyetini koruyan ortak düşünce; liderlerin bazı özelliklere doğuştan sahip oldukları (çaba sarf etmedikleri) ve bu özelliklere sahip ender kişilerin olduğu savunulmaktadır. Bu görüşü savunan kişiler "Özellikler Yaklaşımına" bağlı kalmaktadırlar. 1950-1970'li yıllarda liderlerin doğuştan gelen özellikleri ile değil de elde ettikleri yetkinlikleri ile göstermiş oldukları davranışlarıyla birlikte, insanları etkileyebildikleri savunulmaktadır. Bu görüşü savunan kişiler "Davranışsal Liderlik Kuramına" bağlı kalmaktadırlar. 1970 ve 1980'li yıllarının başında hakim olan görüş en iyi tek bir liderlik tarzının olmadığı, çevresel değişkenliklere göre liderlik tarzıyla birlikte insanlar üzerindeki etkili olma durumunun değişkenlik gösterebileceği düşüncesi savunulmaktadır. Bu görüşü savunan kişiler "Durumsal Liderlik Kuramlarına" bağlı kalmaktadırlar. 1980'li yılların ortalarından günümüze kadar gelinen süreçte ise hala gelişimini sürdüren yeni yaklaşımlar ele alınmaktadır. "Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar" aslında özellikler yaklaşımını, davranışsal liderlik yaklaşımını, durumsal liderlik yaklaşımını içinde barındırmaktadır (Kinter, 2020: 14).

Tablo 3: Liderlik Kuramları ve Hakim Olunan Dönemler

Kuram	**Kuramın Hakim Olduğu Dönemler**
Özellikler Yaklaşımı	1950'lere kadar hakim olan kuram
Davranışsal Liderlik Kuramları	1950-1970 yılları arasında hakim olan kuram
Durumsal Liderlik Kuramları	1970-1980'lerin başında hakim olan kuram
Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar	1980'li yılların ortalarından itibaren devam eden süreyi kapsamaktadır

Kaynak: Kinter, 2020: 15.

Yukarıda Tablo 3'de bahsedildiği üzere liderlik kuramları dört kategoriye ayrılmıştır. Bu kuramlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda ele alınmaktadır.

1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda en temel alınan konu; liderin ortaya çıkmasında etkili olan durumu, karakter özelliklerinin oluşturduğunu ele almaktadır. Temel olarak; liderliğin sonradan elde edilen bir özellik olmadığının, doğuştan kazanılan bir özellik olduğunun savunulduğu yaklaşımı kapsamaktadır (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 166-167). Bu kuramda liderin örgütteki diğer kişilerden farklı özelliklere sahip olduğu ve liderin özel kişi olduğu kabul edilmektedir (Kinter, 2020: 15).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda liderlerin özellikleri; örgüt yönetiminde başarılı, bitmek bilmeyen enerjiye sahip, güçlü sezgilere sahip, öngörü yeteneği yüksek, ikna kabiliyeti çok iyi, üst seviyede yetenekleri olan, zeki kişiler olarak ele alınmaktadırlar (Yılmaz, 2020: 8). Özellikler kuramı, yalnızca liderin sahip olduğu özelliklerin incelenmesi ve izleyenlerin göz ardı edilmesi nedeniyle, eksik kaldığı noktasında eleştirilerin oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca sosyal yapı unsurlarına, çevrede gerçekleşen değişimlere, durumsal faktörlere de yer vermemesinden kaynaklı olarak eksiklikleri olduğu da ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun sonucunda da 1940'lı yılların ortalarına doğru araştırmalar liderlerin davranış boyutlarını ele alması ve diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulması için başka yöne doğru evrilmişlerdir (Naktiyok, 2006: 22).

1.5.2. Davranışçı Liderlik Kuramları

Bu yaklaşımda esas ele alınan konu; liderin başarılı bir şekilde kişilerin üzerinde etkin olmasında en temel hususun, liderin sahip olduğu özelliklerinden daha çok kişiler üzerindeki gösterdiği davranışlarıyla birlikte, onlar üzerinde etkin olabilme davranışı sergilemesini ele almaktadır. Özellikler yaklaşımından en büyük farkı liderin sahip olduğu özellikleri ile ortaya çıkışı yerine, başarılı ve etkili liderin aslında nasıl davranış sergilediği ile ilgilenen davranışsal bakış açısı, lider ve izleyicileri arasındaki oluşan etkililik üzerindeki durumu ortaya çıkarmaktadır (Naktiyok, 2006: 23).

Davranışsal yaklaşım üzerine birçok çalışma ve araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik tarzlarının etkileri araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert'in Sistem 4 Modeli olarak ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Araştırmalar 1945 yılında başlamış olup 1950'li yılların başlarına kadar hakimiyetini sürdürmüştür. Liderlik rolleri ile alakalı yaklaşık 1800 çeşitli boyut ortaya çıkarılmış olup boyutların anlamını yitirmesine engel olunarak 150 boyuta kadar indirgenebilmiştir. Yapılan anketlere verilmiş olan cevapların faktör analizlerinin sonucunda liderlik davranışının sergilenmesinde etkili olan iki bağımsız boyut olduğuna karar verilmiştir (Özkara ve Arı, 2019: 64-65).

Bu boyutlardan ilk olarak ele alınan, insan ilişkilerine dayalı olma veya anlayışlı olma halidir. Bu boyutta liderin, örgütte yer alan izleyenleri ile arkadaşlık kurabilmesi, güven sağlayabilmesi, saygı ve sıcaklığın sağlanmasını ele alınmaktadır.

İkinci boyutta ele alınan ise göreve dayalı olunması veya yapının harekete geçirilmesi durumudur. Bu boyutta liderin iş ve görevleri planlayıp doğru kişilere vermesi ve örgütlenmenin sağlanmasına katkıda bulunması ele alınmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 64-65).

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Araştırmada etkili ve etkili olmayan liderlerin arasındaki davranış farklarının tespitinin yapılması hedeflenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya iki faktörün etkisi olduğu çıkarılmıştır. Bu faktörler; (Özkara ve Arı, 2019: 65).

İlk olarak ele alınan faktör çalışan yönelimli liderlerdir. Liderin davranışı, örgütte kişiler arasındaki ilişkilere önem verilmesine dayanmaktadır. Lider, astların isteklerine ve gereksinimlerine yanıt vermeye çalışmaktadır. Aynı zamanda lider, örgütte yer alan kişilerin iş tatminini arttıracak çalışma ortamını yaratmaya çalışmaktadır (Günlü, Aksaraylı ve Şahin, 2010: 698).

İkinci olarak ele alınan faktör ise görev yönelimli liderlerdir. Görev yönelimli liderler, işin profesyonel kısmında yer almaktadır. Görevlerin doğru kişilere verilmesini sağlamaktadırlar. Ekibin görevini yerine getirmesine odaklanmakla birlikte, örgütte yer alan kişilerin amaçlarına hizmet eden birer araç olduğunu düşünmeye sevk etmektedir. Örgütteki konumlarına dayalı olarak biçimsel otoritelerini kullanma ve ceza verme eğiliminde olmaktadırlar.

1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yaklaşım Ohio ve Michigan State üniversitelerinde ortaya çıkarılan 2 boyut gibi burada da 2 boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlardan biri "üretime ilgi" iken diğeri "insana ilgi" boyutları olarak ele alınmaktadır.

Üretime ilgi; yeni ürünlerin piyasaya sunulması, süreçlerin iyileştirilmesi, iş yüklerinin dağılımı ve satışların arttırılması için liderin sergilediği tutumları ele almaktadır. İnsana ilgi; hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütteki kişiler arasındaki güvenin sağlanması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, adaletli ücret politikaları sergilenmesi, sosyal ilişkilerin sağlıklı olabilmesi için liderin sergilediği tutumun ele alınmasıdır (Özkara ve Arı, 2019: 66). İki boyutun; bir ile dokuz aralığında verilmiş olan değerleri içeren ölçek üzerinde hesaplamaları yapılmaktadır. Bir en düşük ilgi seviyesini gösterirken, dokuz ise en yüksek ilgi seviyesini göstermektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 439).

Tablo 4: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

İnsana ilgi

Çok

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

Az

Üretime İlgi

Kaynak: Akt: Güçlü, 2021:49.

Beş liderlik türü tanımlanan matriste; Otorite liderliği (9.1), liderlerin otoriter ve itaate dayalı olarak davranış sergiledikleri, görevlerin ön planda olduğu işgörenlere karşı ilginin az olduğu matristir. Zayıf liderlik (1.1), lider yarı emekli olmuş şekilde hareket etmektedir. Hem işgörenlere hem de iş yapmaya karşı istekleri ve ilgileri bulunmamaktadır. Zayıf liderlik davranışı gösteren lider, emek göstermeyip minimum koşullarda işin yürümesini sağlamaktadır. Şehir kulübü liderliği (1.9), lider bu matriste insan odaklı davranışlar sergilemektedir. İşgörenlerin istek ve arzuları dikkate alınmakta olup, keyifli ve istekli çalışma ortamı sağlanmaktadır. Liderin işgörenlerden beklentileri ise işlerini en iyi şekilde tamamlamaları gerektiğidir. Dengeci liderlik (5.5), örgütte en çok istenilen liderlik davranış modelidir. Lider bu davranış ile hem işin hem de işgörenlerin mutlu olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Son olarak Takım liderliği (9.9) matrisi yer almaktadır. Lider takım liderliği davranışı ile işe ve işgörenlere yüksek önem vermektedir. Amaç odaklı olup işgörenlerin de süreçlere katılımlarını ve örgüte olan bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar (Güçlü, 2021: 48-49).

1.5.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları arasında ele alınan bu yaklaşım, 1960 yılında psikolog Dougles McGregor tarafından incelenmiş olup, ortaya çıkarılmıştır. Davranış biçimlerine göre farklı açılardan değerlendirilen kuramda, X ve Y teorileri karşımıza çıkmaktadır. McGreoger iki tür insan boyutu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi X teorisi olup; insanların tembel bir varlık olduğunun, onların ancak otoriter bir baskıyla yönetilebileceğinin uygun olduğunu ele almıştır. İkinci yaklaşım da Y teorisi olup; X teorisinin tam tersini ifade etmektedir (Dikmen, 2012: 56).

Bu görüş doğrultusunda insan varlığının tembel bir varlık olmadığı, aksine çalışkan birer varlık olduğu savunulmaktadır. Bu durumda örgüt içerisinde işgörenlerin demokratik davranışlar ile yönetilmeleriyle birlikte, içlerinde yer alan potansiyellerin ancak ortaya çıkarılacağı ve liderin işgörenlerine bu şekilde destek olabileceği savunulmaktadır (Dikmen, 2012: 56).

- X Teorisi Varsayımları; işgörenlerin motivasyonlarının ve iş yerindeki davranışlarının daha kötümser olduğuna dair görüşleri kapsamaktadır. X teorisine göre, işgörenlerin yaptıkları işten hoşlanmadıklarını, hırslı olmadıklarını, sorumluluktan kaçındıklarını, değişimi ve kendilerini geliştirmeyi sevmediklerini aynı zamanda da bencil olduklarını savunmaktadır. Bu varsayımlara sahip yöneticiler, işgörenlerinin motivasyon kaynaklarının para, terfi ve iş güvenliklerinin sağlanması olduğunu düşünmektedir. Bu yaklaşıma sahip yöneticiler işgörenlerini emir komuta ile kontrol ederek yönetmeye eğilimli davranış sergilemektedir.
- Y Teorisi Varsayımları; işgörenlerin motivasyonlarının iş yerindeki davranışlarının iyimser olduğuna dair görüşleri kapsamaktadır. Y teorisi; işgörenlerin sorumluluk sahibi, kendi kendini yönetebilen, öz denetim sahibi olduğunu ele almaktadır. Aynı zamanda bu teori işgörenleri, örgütün hedefleri ve kendi inançları doğrultusunda çalışmaya istekli, değişime açık, yeni bir şeyler öğrenmek için çabalayan kişiler olarak ele almaktadır. Yöneticiler bu noktada işgörenlerin yaşamları boyunca gelişimlerine katkıda bulunabilmek için daha fazla yetki ve olanak tanımaktadır. Yöneticiler; işgörenlerin söz almasında, yetkilerinin genişletilmesinde, gelişmeleri için onlara katkı sağlayarak ön ayak olmakla birlikte, işgörenlerin motive olmalarına da yardımcı olmaktadır.

1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in örgüt içerisinde demokratik yönetimin hakim olması gerektiğini savunarak; örgüt içinde sadece liderliğin etkili olmadığı aynı zamanda örgüt yapısının ve düzeninin de örgüt etkililiğinde fayda sağladığı ifade edilmiştir (Yılmaz, 2020: 12-13). Likert'in yapmış olduğu modelde yer alan, liderin davranış biçimleri 4 grup olarak ele alınmıştır. Sistem 1'den Sistem 4 'e kadar sıralanan davranış biçimlerinde, en önemli kaynak olan insan faktörünün doğru ve etkin yönetilebilmesi için doğru yaklaşımı uygulaması gerektiği savunulmuştur (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Likert sistem modeli aşağıda açıklanmaktadır.

- Sistem 1 (istismarcı otoriter) liderlik davranışı sergilenen modelde, astların kararlara katılma oranları düşüktür. Yönetimde üst kademede yer alan kişiler kararları almakta ve astlara iletmektedir. Emir komuta yönetimi hakimdir. Gerektiğinde tehdit ve zorlama yoluyla işlerin yapılması sağlanmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 157).
- Sistem 2 (yardımsever otoriter) liderlik davranışı sergilenen modelde, örgüt içerisinde alınan kararlar çoğunlukla üst yönetimde yer alan kişiler tarafından alınmakla birlikte örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilecek olan alt tabakada yer alan kişilere de bir kısım kararlar belirli sınırlamalar doğrultusunda verilmektedir. Alt kademede yer alan kişilerde sorumluluk almaktadırlar (Eren, 2001: 42). Ödül ve ceza yöntemleri ise astların güdülenmesinde devreye alınmaktadır.
- Sistem 3 (danışmacı) liderlik davranışı sergilenen modelde, astlara daha fazla güven duyulmakla birlikte kararların verilmesinde de daha fazla söz hakkı verilmektedir. Örgüt içerisindeki kişiler arasında güven ortamı sağlanmıştır. Ast üst arasındaki iletişim çift yönlü olarak gerçekleşmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 158). Üst tabakanın sahip olduğu yetkiler gibi; astlara da geniş yetki ve sorumluluk sağlanmaktadır.
- Sistem 4 (katılımcı, demokratik) liderlik davranışı sergilenen modelde, ast üst arasında tam bir güven ortamı olmakla birlikte, kararların alınmasında astların katılımına ön ayak olunmaktadır. Örgütte yer alan kişilerin teşvik edilmesinde, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkili iletişim sağlayarak; kişilerin fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelerini ve örgütte yer alan herkesin çekinmeden katılım göstermesi sağlanmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

1.5.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Çevresel değişikliklerin zamanla değişimi ve dönüşümünden kaynaklı davranışsal liderlik yaklaşımlarında yeterli olmadığı öne sürülerek durumsal liderlik yaklaşımları ileri sürülmüştür. Liderlerin içinde bulundukları koşullardan etkilendiklerini ve bu duruma bağlı olarak etkinliklerinin ortaya çıktığı savunulmaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 218).

Durumsallık yaklaşımları 6 gruba ayrılarak; Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Lider-Üye Değişim Modeli olarak ele alınmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 74).

Bu yaklaşımların hepsinin ele aldığı ortak noktaları ise görev ya da ilişki odaklı liderlik tarzının tüm durumlar ve koşullar altında etkili olamayacağı, duruma göre bazen görev merkezli liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği; bazen de tersi bir durumda ilişki merkezli liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt içerisinde etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabileceği savunulmaktadır.

1.5.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık teorileri konusunda ortaya atılan ilk çalışmalar Fiedler tarafından yapılmıştır (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 182). İki boyutta model ele alınmaktadır. Bunlardan ilki ilişkiye yönelik liderdir. İş görenler ile ilgili liderler bu kapsamda ele alınmaktadır. İnsan ilişkileri kuvvetli olup, liderin sağlamış olduğu güvenli ortamda kişilerin birbirlerine saygı duydukları ve işgörenlerin ihtiyaçlarının yerine getirildiği davranışların ortaya çıkarılmasında etkili olan liderlik modelidir (Aksel, 2008: 44 Akt; Özkara ve Arı, 2019: 75). İkincisi göreve yönelik liderlerdir. Burada görevlerin yerine getirilmesi ile örgüt içerisinde motivasyon sağlanmaktadır. Lider bu modelde açık ve anlaşılır prosedürler ortaya koyarak işgörenlerin performanslarını yerine getirmelerini sağlamaktadır (Aksel, 2008: 44 Akt; Özkara ve Arı, 2019: 75).

1.5.3.2. Yol Amaç Yaklaşımı

Robert House ve Martin Evans tarafından bu yaklaşım ortaya çıkarılmıştır. Kuramın temel yapısı motivasyon teorilerinden beklenti (bekleyiş) yaklaşımına dayandırılmıştır (Koçel, 2005: 602). Beklenti (bekleyiş) modelinde insan davranışını etkileyen iki faktör ele alınmıştır. Bunlardan ilki bekleyiş olup, kişinin davranışlarının sonucunda istediği yere ulaşabileceğine dair olan inancını kapsamaktadır. İkincisi ise valens olup, davranışlarının sonucunda kişinin sonuçlara yüklediği anlamı, verdiği değeri ve önemi ele almaktadır (Sökmen, 2014: 131).

Beklenti modeli ve liderlik kuramlarından olan yol amaç yaklaşımı arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır.

Yol kavramı; liderin izleyenlerinin beklentilerini etkileyebilme durumunu kapsamaktadır. Lider örgüt içerisinde yer alan izleyenlerini gözlemlemekte ve onların davranışlarını analiz etmektedir. Bu çıktılar sonrasında izleyenlerinin istek ve arzularına yönelik onları etkileyebilme yeteneğine sahip olmaktadır.

Amaç kavramı ise; Liderin izleyenlerinin valenslerini etkileyebilme durumunu kapsamaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 265). Lider çeşitli ödüller sunarak izleyenlerinin hedeflere ulaşmasında ön ayak olmaktadır. Ayrıca bu durumda lider, örgüt içerisinde yer alan kişilerin motive edilmesinde de öncü olmaktadır.

Bu bağlamda yol amaç yaklaşımında; örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesinde, liderin izleyenlerini nasıl ve hangi davranış biçimi ile motive edebileceği konusu üzerinde durulmaktadır (Işık ve Serinkan, 2020: 320).

Bu yaklaşımda lider duruma göre izleyenlerini 4 farklı davranış biçimi sergileyerek motive edebilmektedir. Bunlar otorite liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderlik biçimleri olarak ele alınmaktadır.

Otorite liderlik davranış biçimi sergileyen liderin, örgüt içerisinde en bilgili ve deneyimli olan kişi olmasından kaynaklı, ast üst ilişkisi kurulmakladır. Bununla birlikte örgüt içerisinde emir-komuta tutumu sergilenmektedir. Örgüt içerisinde görev, amaç ve hedefler belirlenirken, öneri alınmaması otoriter liderlik yaklaşımını kapsamaktadır.

Destekleyici liderlik davranış biçimi sergileyen lider, örgüt içerisinde yer alan kişilerin kendi başlarına hareket etmeleri için gerekli ortamı sağlamaktadır. İş

görenlerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda liderin kişilere her konuda destek olduğu yaklaşımı kapsamaktadır.

Katılımcı liderlik davranış biçimi sergileyen lider, örgüt içerisinde yer alan diğer kişileri de teşvik ederek; yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında, örgüt için en iyi kararların alınmasında olanaklar sağlamaktadır. Böylece herkesin katılım göstermesi için çaba sarf edilmekte ve bu durum örgüt içerisinde teşvik edilmektedir.

Başarı odaklı liderlik davranış biçimi sergileyen lider, örgüt için en iyi olacak amaç ve hedefleri belirlemekle birlikte bu amaçlara ulaşabilmek için ortak hareket edilmesinde öncülük etmekte ve grup üyeleri arasında güven duyulmasını sağlamaktadır.

Bu bağlamda lider sergilediği davranış biçimine göre örgüt içerisinde ve çevresinde başarı elde edebilmektedir. Duruma göre sergilediği davranış ile mevcut durumdaki yaklaşımı ne kadar birbiri ile uyumlu olursa o kadar başarı elde edebilmektedir.

1.5.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton tarafından; liderliğin durum ve değişen koşullara bağlı olarak farklı liderlik türlerinin etkili olabileceği savunulmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 78-79). Bir başka ifadeyle karar ağacı modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır. Jago'nun katılımıyla bu model geliştirilmiş olup temel varsayımı bir liderin en önemli görevinin karar verme aşaması olduğu ileri sürülmüştür (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 298).

Karar verme aşamasında; liderin değişen durumlara uyum sağlayabilmesi önem arz etmekte olup liderlik tarzını da değiştirme esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Modelde, liderin kararını vermesinde 3 etken söz konusudur. Bunlar;

1-Kararın Niteliği; işgörenlerin, başarılarını ve verimini etkileyecek olan kararları kapsamaktadır.

2-Kararın Benimsenmesi; liderin verdiği kararın işgörenler tarafından da kabul edilebilir olması gerekmektedir.

3-Kararı almak için gereken zaman ölçütü önem arz etmektedir. Kararın uygun zamanda uygulanabilirliğinin sağlanması için gerekli olan asgari sürenin seçilmesi gerekmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 298).

Liderin kararını vermesinde etkili olan durumlar sırasıyla; kararın niteliğinin belirlenmesi, benimsenmesi ve zamanın kullanımında izlenecek birden çok karar aşamasının olmasından kaynaklı normatif model olarak nitelendirilmiştir. Değişen durumlar karşısında uygulanması gereken 5 değişik liderlik tarzı karar ağacını oluşturmaktadır. Bunlar; (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 299).

- Otoriter 1 (AI) Lider, bağımsız olarak kararını vermekte olup kendi mevcut bilgileri kullanmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin ve çevresinde yer alan diğer kişilerin görüşlerine danışılmamaktadır.
- Otoriter 2 (AII) Lider, bağımsız olarak kararını vermektedir. Ancak otoriter tarz 1'den farkı, liderin zamanının olmasıyla birlikte işgörenlerden ve çevresinde yer alan diğer kişilerden bilgi toplamasıdır. Kararı yine kendisi almaktadır.
- Danışmacı 1 (CI) Lider, danışmanlık rolü üstlenmekle birlikte var olan sorunu örgütte yer alan kişilere aktarmaktadır. Sorun ve alınacak karar hakkında onların da fikirlerini bireysel olarak aktarmalarında liderlik etmektedir. Fakat nihai karar yine de lider tarafından verilmektedir.
- Danışmacı 2 (CII) Lider, danışmacı 1 liderlik tarzından farklı olarak bireysel görüşlerini aldıktan sonra, ikinci görüşme talep etmekte ve burada ekip üyelerini bir araya getirerek grup toplantısında fikirlerini ve önerilerini söylemelerini sağlamaktadır. Fakat yine nihayetinde kararı lider kendisi vermektedir.
- Grup 2 (GII) Lider, örgüt içerisinde yer alan ekip üyeleri bir bütün olarak kararı vermektedir. Lider, durumu ve sorunu gruba aktardıktan sonra birlikte fikir alışverişi yapılmaktadırlar. Daha sonra grup üyeleri ile alternatifler belirlenmekte ve ardından ortak karara varılmaktadır. Lider, kolaylaştırıcı rolü üstlenmekle birlikte ve kendi görüşünü bir kenara koyabilmektedir. Lider nihai kararın sonunda vizyonunu dikkate almadan grubun kararını kabul etmektedir.

Lider, örgüt içerisinde karar alırken bu tarzlardan ve süreçlerden hangisinin en uygun olduğunu belirlemek için, 3 etkeni dikkate alarak, Vroom-Yetton-Jago Karar Modelindeki karar ağacının tamamlanması sağlanmaktadır.

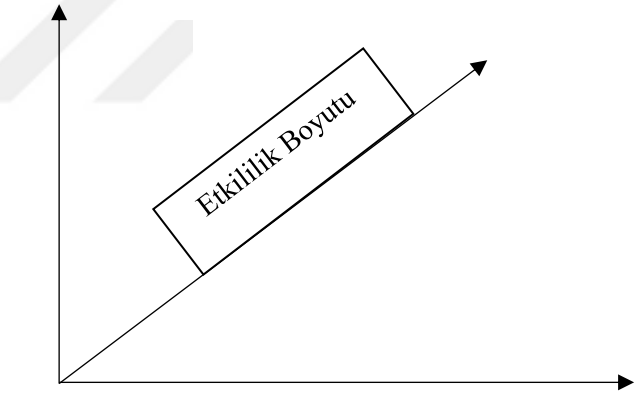
1.5.3.4. Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in ele aldığı yaklaşımda temel alınan nokta liderin yönetsel etkililiğini kapsamaktadır. Liderin ne yaptığından ziyade örgütün daha ileriye gidebilmesi için elde edilen başarıların ve kazanımların ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92). Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında ortaya konulan görev ve ilişki boyutlarına ayrıca etkililik boyutu eklenerek üç boyutlu liderlik yaklaşımı modeli ortaya konulmuştur (Özkara ve Arı, 2019: 80).

Reddin tarafından eklenen "etkililik boyutunun" model de gösterimi aşağıda Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5: Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı

İlişki Boyutu



Görev Boyutu

Kaynak: Eren, E. 2008: 451.

Modelde yer alan; görev davranışı ile lider, ekip üyelerinin rollerinin belirlenmesinde ve rollere göre örgütlendirilmesinde başrol oynamaktadır. Lider böylece kimin hangi görevde ne yapacağını bilmektedir. İlişki davranışı, lider ile ekip üyelerinin aralarındaki kurdukları bağı ve iletişimi kapsamaktadır. İlişkilerin hangi düzeyde kurulacağına lider karar vermektedir. Sonradan eklenen etkililik boyutu ile de liderin yapması gereken görevlerin başarılma derecesi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca

liderin benimsediği davranış şekli etkililik konusunda harekete geçilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 81-82).

1.5.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Modelde görev davranışı ve ilişki davranışı boyutları üzerinde durulmaktadır. Görev davranışı ve ilişki davranışından hareketle Hersey-Blanchard dört temel liderlik tarzından bahsetmektedir (Dindar, 2001: 56).

Tablo 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

İlişki davranışı

Yüksek İlişki ve Düşük Görev (Tarz 3)	Yüksek İlişki ve Yüksek Görev (Tarz 2)
Düşük İlişki ve Düşük Görev (Tarz 4)	Düşük İlişki ve Yüksek Görev (Tarz 1)

Görev Davranışı

Kaynak: Paksoy, 1993; Aktaran: Dindar, 2001: 56.

Yukarıda Tablo 6'da Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımında, liderlik tarzları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Uygulatıcı (Tarz 1) yaklaşımında, yüksek görev mevcuttur, düşük ilişkiler kuran liderin davranış şeklini kapsamaktadır. Lider kimin hangi görevde nerede ve ne zaman olacağını söylemektedir. Lider, görevlerin yerine getirilmesi için ekip üyelerine yönlendirme davranışını yüksek bir şekilde uygularken, sağladığı motivasyon davranışı düşük seviyede yer almaktadır.

Yöneltici (Tarz 2) yaklaşımında, yüksek görev mevcuttur, yüksek ilişkiler kuran liderin davranış şeklini kapsamaktadır. Lider görevlerin yerine getirilmesi için ekip üyelerini yönlendirirken aynı zamanda onları desteklemektedir. Lider destekleyici bir davranış sergilediği için ılımlı ve ikna edici ifadeler ile izleyenlerine rehberlik etmektedir.

Katılımcı (Tarz 3) yaklaşımında, düşük görev mevcuttur, yüksek ilişkiler kuran liderlik davranış şeklini kapsamaktadır. Lider genellikle izleyenleri ile birlikte karar veren davranış biçimi sergilemektedir. Lider ile birlikte katılımcı kararların verilmesi ve fikir paylaşımlarının yapılması ile izleyenlerinin başarmaya yönelik becerilerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.

Yetki Aktarıcı (Tarz 4) yaklaşımında, düşük görev mevcuttur, düşük ilişkiler kuran liderlik davranış şeklini kapsamaktadır. Lider aslarına görev yönlendirmesini az yapmakla birlikte, aralarındaki ilişkileri zayıf ve desteği azdır (Tofur, 2018: 825-826).

Hersey-Blanchard tarafından liderlik davranışları dört gruba ayrılmıştır. Ancak örgüt üyelerinin başarılı olma durumları yalnızca liderin gösterdiği davranışlara bağlı olmamaktadır. Etkili olan diğer unsurlar da üyelerin iş ile ilgili sahip oldukları yetkinlikleri olan; motivasyonları ve psikolojik olgunluklarından oluşmaktadır. İşlerin başarılmasında etkili olan, olgunluk düzeyleri; kişilerin sergiledikleri davranışlarını yönlendirirken yeteneklerini kullanıp, arzuları ve aldıkları sorumlukları ortaya çıkarmaları olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011: 65).

Astların olgunluk düzey seviyeleri aşağıda açıklanmaktadır.

- Olgunluk Düzeyi 1 seviyesi; izleyenlerin sahip oldukları yetkinlikleri, bilgileri ve işi yapabilme yeterlilikleri az seviyede ölçülmektedir. Görevi nasıl ve ne şekilde yerine getireceklerini bilmemektedir. Lider görevlerin verilmesini sağlayarak izleyenlerinin yüksek beceri kazanmasını sağlamaya çalışmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 84).

- Olgunluk Düzeyi 2 seviyesi; izleyenlerin olgunluk düzeyleri daha yüksek seviyede ölçülmektedir. Lider, göreve önem vermekle birlikte izleyenleri ile de yakın ilişkiler kurmaya çalışmaktadır (Dindar, 2001: 57).

- Olgunluk Düzeyi 3 seviyesi; izleyenlerin yetenekleri mevcut ancak bu yeteneği kullanmak için istek ve arzuları düşük seviyededir. İzleyenlerin olgunluk

düzeyleri yüksek olduğu için bu noktada lider göreve daha az önem vermelidir ancak izleyenlerine daha çok destek olması gerekmektedir.

- Olgunluk Düzeyi 4 seviyesi; izleyenler hem yetenekli hem de çok isteklidir. Olgunluk düzeyleri oldukça yüksektir. Liderin göreve ve ilişkilere verdiği önem az olabilmektedir çünkü izleyenler görevlerin yerine getirilmesinde ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde, kendi kendilerine üstesinden gelebilmektedirler (Özkara ve Arı, 2019: 84-85).

Bu bağlamda en yüksek olgunluk düzeyinde astların lidere olan ihtiyacı azalmakta en düşük olgunluk seviyesinde lidere duyulan ihtiyaç artmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 85). Dolayısı ile etkili liderlik türünün izleyenlerin olgunluk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Liderin, davranış tarzını olgunluk düzeylerine bağlı olarak gerçekleştirmesi gerekmektedir (Dindar, 2001: 59).

1.5.3.6. Lider-Üye Etkileşim Modeli

Modele göre örgüt içerisinde yer alan kişiler arasındaki ilişki durumuna göre grup içi ve grup dışı olmak üzere sınıflandırılmıştır (Düger, 2020: 709).

Grup içi, üstlerin güvendikleri astlarla kurdukları ilişkiden doğan küçük bir grubu kapsamaktadır. Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu grup içinde, lider burada bulunan izleyenlerine sorumluluk almalarını sağlayan görevler vermekte ve onların özerklik kazanmalarına fayda sağlamaktadır. Bu durumun sonucunda, işgörenlerin performansları artmakla birlikte, lidere duyulan saygı da artmaktadır.

İç grubun dışında kalanlar dış grup üyelerini oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşiminin düşük olmasından kaynaklı güven, saygı ve verilen görevlerde az olmaktadır. İş görenlerden yalnızca onlara verilen görevlerin bilinmesi ve yerine getirilmesi beklenilmektedir. Lider bu grupta yer alan kişilere zaman ayırmamakla birlikte gerekmediği sürece iletişim kurmamakta ve ilgi göstermemektedir. Lider ve izleyenler arasında resmi bir ilişki bulunmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 85).

1.5.4 Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar

Her dönemin koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun, bir önceki döneme göre değişiklik gösteren liderlik türleri ve yaklaşımları ele alınmaktadır (Özbek, 2019: 15). Liderlik ile ilgili modern zamanda ele alınan yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu ele alınan yaklaşımlar 4 başlık altında; karizmatik liderlik, transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, transaksiyonel (etkileşimsel) liderlik ve vizyon liderliği olarak sıralanmaktadır (Kayaalp Ersoy, 2009: 63).

1.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik kavramını ilk olarak Max Weber ele almıştır. Max Weber karizmatik liderliği, sıradan insanlardan farklı, yüksek kişilik kalitesine sahip, üstün güç ve nitelikleri olan, ayrıcalıklı kişiler olarak ifade etmektedir (Eygü, 2018: 39).

Takipçiler, karizmatik lideri, liderin takipçilerini etkilemek için kullandığı olağanüstü miktarda kişisel güce ve değere sahip olan kişi olarak algılamaktadırlar (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996: 272). Karizmatik liderler, kendilerine özgü kişilik özellikleri ve özgün davranış kalıplarıyla etraflarında yüksek çekim gücü ve herkes tarafından fark edilen bir alan yaratmaktadırlar. Sıradan kişisel güç kaynaklarından yararlanabilecek diğer liderlerin aksine, karizmatik liderler; idealize edilmiş vizyonlarından, değişim için girişimci savunuculuklarından, kişisel güçlerinin kaynakları olarak ele alınan örnek davranışlarından ve alışılmamış deneyimlerinden yararlanmaktadırlar (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996: 272).

Karizmatik liderler, takipçileriyle geliştirdikleri güçlü özdeşleşme ve duygusal bağlarla astlarını yönlendirebilmekte ve motive edebilmektedir. Karizmatik liderler başarı elde ettikçe, takipçilerinin gözlerinde daha yüksek karizma algıları oluşmaktadır (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996: 272-273). Bu bağlamda karizmatik liderlerin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Karizmatik liderlerin bu özellikleri; işgörenlerini peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilmeleri, geniş vizyona sahip olmaları, davranışları ile kişilere örnek olmaları, sahip oldukları enerji ile karşı tarafı motive edebilmeleri şeklinde sıralanmaktadır (Akgemci, 2007: 553).

İzleyenlerin karizmatik lideri takip etmesinin temel sebebi ise, liderlerinin sahip oldukları karizmasından etkilenmeleri ya da başka bir deyişle karizmatik olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 60). Bir diğer yandan yaklaşımın eleştiri aldığı konu ise karizmatik liderlerin vizyonlarını işgörenlerine aktarmasının ötesinde başka bir işlevde bulunmamalarıdır (Akgemci, 2007: 553).

1.5.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili yeni paradigmalar arasında önde gelen yaklaşımlardan biri olan dönüşümcü liderlik, çağdaş yönetim teorilerinde oldukça önem kazanan ve aynı zamanda ilgi çeken liderlik yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise James McGregor Burns tarafından 1978 yılında sosyolojik bir kavram olarak sistematize edilmiştir (Akgemci, 2007: 553-554). Alan yazınında dönüşümcü liderlik kavramından dönüşümsel, yenilikçi ve transformasyonel liderlik olarak da söz edilmektedir (Özkara ve Arı, 2019: 91).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile hareket eden liderler; organizasyonun değişimini ve dönüşümünü sağlayabilmek adına işgörenlerinin sorunlarını düzenli olarak dinlemekte, çözüm yolları geliştirmeye çalışmaktadırlar. Birlikte çözüm bulmaya çalışırken, onların görüş ve düşüncelerini dinlemekle kalmayıp, ilerleme kaydedebilmeleri için gereken yardımı ve desteği sağlamaktadırlar (Özbek, 2019: 22).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında örgüt içerisinde yenilikleri hedefleyen, değişime ve dönüşüme açık olan bir liderlik tarzı görülmektedir (Kinter, 2020: 34). Bununla birlikte bu liderler örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin duygularını, düşüncelerini, beklentilerini, amaçlarını, ideallerini dinleyerek onların kendilerini geliştirmelerinde gerekli olan değişimi ve dönüşümü sağlamak için gayret göstermektedirler (Kinter, 2020: 34-35). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzı, bir liderin kendine özgü liderlik davranışlarını ve yaklaşımlarını ifade ederken; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderliği dönüşümcü bir güç olarak ele alan teorik bir çerçeveyi kapsamaktadır (Sağbaş, 2021: 220).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını esas alan liderlerde belirli özellikler görülmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Var olan değişimleri yakından takip etmektedirler,

- Risk almaktan çekinmezler,
- Sahip oldukları vizyonlarını, izleyenleri ile de paylaşmaktadırlar,
- Cesur davranış sergilemektedirler,
- Örgütün performansının arttırılmasında öncü olmakla birlikte başarılı politikalar sergilemektedirler,
- İzleyenleri ile iletişim halinde olup, örgütün hedeflerine ulaşmasında birlikte hareket etmektedirler,
- Değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmaktadırlar,
- Sorumluluktan kaçmazlar ve izleyenlerinin de sorumluluk alması için onları teşvik etmektedirler (Sağbaş, 2021: 220-221).

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları, değişime ve dönüşüme açık olan vizyonları ile örgüt içerisinde yer alan kişilerle iletişim halinde olmaları ve bu yeteneklerini süreçlerde başarılı bir şekilde sergilemeleri sayesinde başarılı liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin 4 temel boyutunun olduğu savunulmaktadır. Bunlar; karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak ele alınmaktadır.

- Karizma boyutu; dönüşümcü liderin öncelikle izleyicilere/takipçilere sahip olması gerekmektedir. Böylelikle lider sahip olduğu vizyonunu paylaşabilmekte izleyenleri ile iletişim halinde olabilmektedir. Aynı zamanda izleyenlerinin sorunlarını çözmek için yardımcı olabilmektedir. Bu durumda da lidere olan saygı artmakta, izleyenlerin güvenleri ve inançları da kazanılmaktadır. İzleyenlerin, liderlerinin etkisi altına girmeye başlamalarıyla birlikte onun gibi olma istekleri ve arzuları da artmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).
- İlham verme boyutu; liderin karizmasının sonucunda izleyenlerine esin kaynağı olması durumu ile ifade edilmektedir. İzleyenleri ile kurdukları iletişim sayesinde, örgütün geleceğine yönelik amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgüte olan bağlılığını göstererek izleyenlerine örnek olmaktadırlar (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).
- Entelektüel uyarım boyutu; lider eski çözüm yolları ve var olan yöntemlerden ziyade yeni çözüm yolları ve yöntemlerin uygulanabilmesi için izleyenlerinin düşünmelerine yardımcı olmaktadır. İzleyenlerinin yaratıcıklarının

ortaya çıkarılmasında gerekli ortamı sağlamakta; düşünmeleri, analiz etmeleri için onları teşvik etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 67).

- Bireysel ilgi boyutu; lider izleyenlerine önem vermekte onların sorunları ve istekleri ile özel olarak ilgilenmektedir. Bireysel hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve gelişimlerinde lider desteğini sağlamaktadır. Bu durumda izleyenlerinin bağlılıklarını artırmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).

Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin temel boyutlarının ortak çıktıları şu şekilde ele alınmaktadır; lider izleyenleri ile iletişim halinde olmakta, onları dinlemekte, anlamakta ve değer vermektedir. İzleyenleri üzerinde yarattıkları etki sayesinde örgütün amaçları ve hedefleri için ortak hareket edebilmektedir.

Aynı zamanda dönüşümcü lider örgütün içinde ve dışında gerçekleşen değişimleri takip etmekte ve izleyenlerinin sorunlarına yenilikçi çözüm önerileri sunmaktadır. Bu sayede izleyenlerine ilham olmakta ve izleyenlerinin de ufkunu genişletmektedir. İzleyenlerinin yeteneklerini ortaya çıkarması için öncülük etmekte ve yaratıcılıklarını meydana çıkarmaları için zemin oluşturmaktadır (Ergün Doğanbaş, 2017: 39). Nihayetinde, izleyenlerinin de yaratıcı düşünceleri sayesinde örgüt yararına yeni fikirler üretilmektedir. Böylece örgütün gelişebilmesi için lider gerekli durumlarda risk almakta, izleyenlerinin de destekleriyle radikal değişimleri gerçekleştirebilmektedirler (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37).

1.5.4.3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı, James MacGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns, 1978 yılında yayımladığı "Leadership" adlı kitabında transaksiyonel liderlik kavramını detaylandırmıştır (Doğan, 2016: 109). James MacGregor Burns, transaksiyonel liderliği, dönüşümcü liderlikle karşılaştırarak incelemiştir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin değerlerini etkileyerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve ilham vermeyi hedeflerken, transaksiyonel liderlik daha çok iş ilişkileri, görev tamamlama ve performans yönetimi üzerine odaklanmaktadır (Doğan, 2016: 122).

Transaksiyonel liderlik; etkileşimsel, göreve dönük veya işe yönelik liderlik olarak çeşitli isimlerde araştırmalarda yer almaktadır. Lider ve izleyenlerinin etkileşimine dayalı olan modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu

yaklaşımda lider izleyenlerinin görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesi sonucunda performanslarını ve başarılarını ödüllendirme yoluna gitmektedir. Aksi durumda ise düşük performansın değerlendirmesini de yapmakla birlikte olumsuz geri bildirimde bulunarak izleyenlerini cezalandırmaktadır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14).

İşe yönelik liderlik de kısa süreli zamanda görevlerin yerine getirilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi, liderin konumundan kaynaklı sahip olduğu gücüne bağlı olarak koymuş olduğu kurallara ve yönergelere uyulması, işgörenlerin liderin itaatinde olması arzulanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı katı bir ödül-ceza sisteminden oluşmaktadır ve lider izleyenlerine tepkisel davranışlarla karşılık vermektedir (Erdoğan, 2004: 45). Bürokratik otoriteye dayanmakla birlikte örgütsel meşruiyete bağlı liderlik yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir (Çelik, 2007: 151).

Transaksiyonel liderler farklı şekilde yönetim tarzı sergilemektedir. Bunlar; (Eraslan, 2011: 10).

- Koşullu ödüllendirme, örgüt içerisinde yüksek performans sergileyen kişiler liderin yetkileri kapsamında ödüllendirilmektedir. Ödül sisteminde işgörenlerin başarıları para veya statülerin arttırılması ile sağlanmaktadır. Lider açıkça işgörenlerden ne beklediğini ifade etmekte olup işgörenler kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar (Çelik, 1998: 429).
- Beklentilere göre yönetim (aktif), lider işgörenlerin yetkinliklerini etkin ve verimli kılması amacıyla işlerin kusursuz yapılmasını istemektedir. Yapılması istenen iş için en başında belirli standartlar belirlenmekte, ölçüt ve kurallar konulmaktadır. Lider herhangi bir problem oluşana kadar müdahalede bulunmamaktadır. Problem sonrasında ise yapılan hatalara odaklanmaktan ziyade işgörenlerin kural ve standartlardan sapmalarını araştırmakta ve bu durumun gözlemini yapmaktadır. Aksi durumda uygulanacak yaptırım işgörenler üzerinde gerilim yaratacağından yapılan gözlem sonucunda tespit edilen duruma göre lider doğru adımı atmaktadır (Çelik, 1998: 429).
- Beklentilere göre yönetim (pasif) tarzında, lider bu yönetim yaklaşımında hiçbir şekilde ölçüt, kural belirlememektedir. İş görenler ile ilgilenmemektedirler ancak örgütün hedeflediği amaçlara, standartlara ulaşılmadığında lider müdahale girişiminde bulunmaktadır. Bu yaklaşım kendi kendini yönetebilme konusunda

başarılı olan işgörenler üzerinde etkili olan bir yönetim tarzını oluşturmaktadır (Eraslan, 2011: 10).

- Müdahale etmeme (liberal) yönetim tarzı ile lider sorumlulukları işgörenlerine dağıtmaktadır. İş görenlerin başarılı ya da başarısız olması durumunda herhangi bir karar vermekten kaçınmakta olup müdahalede bulunmamaktadır. (Çelik, 1998: 429).

1.5.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

James Downton ve Arthur A. Turner, "The Leadership Continuum: A Model for Situational Leadership" adlı çalışmalarında vizyoner liderlik kavramını ortaya atmışlardır. Bu liderlik yaklaşımı ile liderin geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmasının ve bu vizyonu takipçilerine net bir şekilde iletmelerinin önemi vurgulanmaktadır (Kurniadi, Lian & Wahidy, 2020: 250). Vizyoner liderlik, liderin karizmatik, ilham verici ve motive edici bir rol üstlendiği yaklaşımı kapsamaktadır. Lider, örgütün gelecekteki hedeflerini ve hedeflere ulaşmak için gereken yolu belirlemektedir. Vizyoner liderlik yaklaşımında, liderin takipçileriyle birlikte çalışarak vizyonu gerçekleştirmek için işbirliği yapması gerekmektedir (Özkan, 2020: 61-62).

Örgütün idealleri ve hedefleri için etkili olan, farklılık yaratan, arzulanan hedeflere ulaşılması için işgörenlerin yön bulmalarını sağlayan vizyon sahibi liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Vizyoner liderlik ile örgüt içerisinde farklı, yaratıcı bir vizyon oluşturulmakta ve gelecekte de bunun geliştirebilmesi için örgüt içerisindeki kişilerin yetenekleri ortaya çıkarılmaktadır (Kayaalp Ersoy, 2009: 74).

Vizyon sahibi olan liderler izleyenleri için ilham kaynağı olmakta, geniş ufukların ön görülebilmesi için öncülük etmektedir. Vizyoner liderin temel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir; öncelikle vizyon sahibi liderin yolu görmesi ile başlamakta daha sonra bu yolda izleyenleri ile birlikte yürümektedirler son adımda ise izleyenlerine yol olmaktadırlar yani kısaca izleyenlerinin gelişmesi ve daha ileriye gidebilmeleri için onlara yeni yollar açmaktadırlar (Erdoğan, 2004: 74).

1.6. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Liderlik yaklaşımları, liderliği ele almanın genel bir perspektifini temsil ederken, liderlik tarzları ise liderlerin bireysel davranışlarını ve tercihlerini ifade etmektedir. Liderlik yaklaşımları, liderin bakış açısını ve yaklaşımını şekillendirerek liderlik tarzını etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan liderlik tarzları bulunmaktadır. Bu liderlik tarzları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, demokratik liderlik ve otoriter liderlik olarak ele alınmaktadır.

1.6.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderin en temel amacı birey ve örgüt içerisinde yer alan ekip uyumunun gerçekleştirilmesi ve bu kişilerin iş birliği ile hareket edebilmesini sağlamaya çalışmaktır (Çelik, 2011: 38). Dönüşümcü liderler işgörenlere karşı duyarlı davranış sergilemekte ve onları güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Lider izleyenleri ile kurmuş olduğu yakın ilişki sayesinde; işgöreninin isteklerini, hedeflerini bilmektedir. Böylece bireyin hedefleri ile tüm grubun amaçları daha uyumlu hale getirilmektedir. Bu durum neticesinde de ekip üyelerinin başarısı ile örgütün hedeflerine ulaşması da kolaylaşmaktadır.

Araştırmacılar, bu liderlik tarzının işgörenler üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu etkilerden bazıları şunlardır:

- İyi performans sergilenmesi sağlanmaktadır. Dönüşümcü bireyler tarafından yönetilenler, farklı liderlik tarzlarına sahip gruplara göre daha iyi performans göstermekte ve işlerini sevmektedir.
- Refah seviyesi yüksek duruma getirilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile yönetilen işgörenlerin, iş yükleri fazla olmamaktadır. Bu durumda yüksek düzeyde refah ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.
- Güçlenme duygusu artmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin ellerinden gelenin en iyisini yapabileceğine inanmaları ve ekip üyelerinin kendilerine liderlerini ilham almaları ile kendilerini daha güçlenmiş hissetmeleri sağlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6).

Örgüt içerisinde oluşan çatışmaların çözülmesi ve işgörenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi dönüşümcü liderin sahip olduğu yüksek iletişim becerileri ile sağlanmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeni bulunmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37). Dönüşümcü liderliğin bileşenleri, dönüşümcü liderliğin hem kavramsallaştırılmasında hem de ölçülmesinde iyileştirmeler yapıldıkça örgütün gelişme göstermesine katkı sağlamaktadır. Kavramsal olarak bu liderlik tarzı karizmatik özellik sergilemektedir. Takipçiler liderle özdeşleşmeye çalışmakta ve onu taklit etmeye çalışmaktadırlar. Bu liderlik tarzında lider, takipçilere hem anlam hem de anlayış sağlayarak meydan okuma gücü ve ikna kabiliyeti ile ilham kaynağı olmaktadır. Lider entelektüel olarak teşvik edici ve takipçilerinin yeteneklerini daha fazla kullanmaları için rol model olmaktadır. Son olarak, lider bireysel olarak kişilerin düşünülmesi, takipçiye destek olunması, mentorluk ve koçluğun gerekli zamanlarda kişilere aktarılmasını sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 5).

1.6.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, hedeflerin belirlenmesi ve netleşen hedeflerin, daha geniş organizasyonel hedeflere ulaşmasını sağlamak en temel amaçlar arasında yer almaktadır. Bu durumda liderin, işgörenlerin iş birliğiyle görevleri ve faaliyetleri organize edebilmesi için iletişim kurmasını gerektirmektedir (Tavanti, 2008: 1).

Bu tür bir lider-izleyici ilişkinin başarısı, hiyerarşik farklılıkların kabulüne ve bu değişim biçiminde çalışma yeteneğine bağlı olmaktadır. Etkileşimci liderlik, astların ve sistemlerin açık bir emir-komuta zinciri altında daha iyi çalıştığı varsayımına dayanmaktadır. Lider-izleyici ilişkisine olan örtük inanç, insanların ödüllerle motive olmalarını, ceza sistemi ile de işlerine asılmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Tavanti, 2008: 1).

1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Lider, serbest bırakıcı liderlik tarzı ile izleyicilerinin planlarını, programlarını kendileri belirlemeleri için olanaklar sağlamaktadır. İzleyiciler kendi başlarına hareket

etme olanağı buldukları için liderin yönetim yetkisini kullanmasına gerek kalmayan liderlik tarzını oluşturmaktadır (İnce, 2019: 26).

Serbest bırakıcı liderlik tarzındaki lider, güç ve sorumluluktan kaçmakta, ekibi kendi haline bırakmaktadır. Ekip üyelerine karar verme ve eylemde bulunma özgürlüğü sağlamaktadır. Takım üyelerinin özerk eylemlerinin sonuçlarını anlamalarını ve görmelerini sağlamaktadır. Ancak lider bu tarz davranış sergilerken, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için ekip üyelerine bağımlı durumda kalmaktadır (Özkara ve Arı, 2019: 52).

1.6.4. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik lider, var olan yönetim yetkilerini izleyicileri ile paylaşmayı tercih etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7). Demokratik liderlikte iletişimin her alanda açık olması, örgüt içerisinde işgörenlerin katılım sağlaması açısından oldukça önem arz etmektedir (Polatoğlu, 2022: 55).

Örgütsel amaçların, hedeflerin, ileriye dönük planların ve politikaların belirlenmesinde demokratik lider izleyenlerinin fikir ve katkılarından yararlanmakla birlikte izleyenlerinin karar alma süreçlerine katılması için fırsat sağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 8). Demokratik lider astları ile arasında güven duygusunu oluşturmakta, işgörenlerin yetki ve sorumluluk almalarına ön ayak olmaktadır.

1.6.5. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler kararları tek başlarına vermektedirler, yetki ve otorite kendilerinde bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 7). Bu tarz liderler itiraz kabul etmemekte olup tartışmaya da eğilimleri bulunmamaktadır. Kararları lider almakta, astlarda alınan kararları sorgulamadan uygulamakla yükümlüdür (Özkara ve Arı, 2019: 64). Örgüt içerisinde lider ile işgörenler arasında tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Otoriter lider güç kaynaklarını istediği şekilde kullanabilmektedir. Ödül, ceza ve yasaları; astların çalışma performanslarını değerlendirip, görevlerinin tamamlanıp tamamlanmasına göre uygulamaktadır.

Otoriter liderlik tarzına sahip lider, örgüt içerisindeki tüm kararları, görevleri ve planları tek başına belirlediği için işgörenlerin aidiyet duyguları oluşmamaktadır, bu durum neticesinde de örgüte katkı sunamamaktadırlar (Aktaş, 2020: 20). Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin olmaması ve işgörenlerin söz haklarının olmaması ile kendilerini değersiz hissetmeleri çatışmaları arttırmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde işgörenlerin performansını doğrudan etkilemekle birlikte örgütün gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir.

1.7. LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Araştırmada kullanılan "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" 2007 yılında Ali Taş, Ekber Tomul ve Kazım Çelik tarafından geliştirilmiştir. 59 maddelik bir ölçek geliştirilmiş olup, beş alt boyutta (otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı) incelemeler yapılmıştır.

Liderlik tarzı davranış ölçeği, liderlerin davranışlarını belirlemek ve değerlendirmek için kullanılan bir araçtır. Bu ölçek, liderlerin belirli bir liderlik tarzını benimseyip benimsemediklerini belirlemek için kullanılmaktadır. Liderlik tarzı davranış ölçeği, liderlerin davranışlarını otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına göre değerlendirmektedir.

Otoriter liderler, karar alma sürecinde baskın olmakta ve işleri tek başlarına yapmaya çalışmaktadırlar. Demokratik liderler, çalışanların görüşlerine değer vermekte ve karar alma sürecine onları da dahil etmektedir. Serbest bırakıcı liderler ise, çalışanların işlerini kendi yöntemleriyle yapmalarına izin vermekte ve onların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmektedir. Etkileşimci liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya çalışmakta ve onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadırlar. Son olarak dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan liderler, takım üyelerinin değerlerini ve kişisel hedeflerini anlamakta ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmaları için destek olmaktadırlar. Aynı zamanda, takım üyelerine ilham vermekte, onların yaratıcılıklarını teşvik etmekte ve onların kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamaktadırlar.

Liderlik tarzı davranış ölçeği, liderlerin belirli bir liderlik tarzını benimsemelerinin işletme performansına etkisini de değerlendirmekte ve ölçmektedir.

Demokratik liderliğin işletme performansı için en etkili liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir (Kızılkaya-Uğur & Özer, 2017: 255-257). Günümüz örgütleri için, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çevikliğe en çok katkı sağlayan liderlik tarzları arasında olduğu ifade edilmektedir. Demokratik liderlik tarzı, liderin çalışanlarının katılımını teşvik ettiği, iş kararlarının grup tartışmaları ve uzlaşmaları sonucunda alındığı bir liderlik tarzı ile hareket edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7-8). Dolayısı ile bu liderlik tarzı, örgütün çalışanlarına güven vermekte ve onların katılımını, örgüt içerisinde iş birliği yapılmasını ve onların sorumluluk duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu da örgütün hızlı bir şekilde değişen iş koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı ise liderin çalışanlarla sürekli olarak iletişim kurduğu ve onların ihtiyaçlarını anlamaya çalıştığı bir liderlik tarzı olmasından kaynaklı bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve örgüt içerisinde iş birliği sağlanmasını ve iletişimin artmasını kolaylaştırmaktadır (Kinter, 2020: 34-35). Bu durumda örgütün hızlı hareket etmesini ve değişen iş koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Otoriter liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı da bazı durumlarda çevikliğe katkı sağlayabilmektedir, ancak genellikle demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzları kadar etkili olmadığı düşünülmektedir. Özellikle otoriter liderlik tarzı, çalışanların katılımını kısıtladığı için, örgütün değişen koşullara uyum sağlaması ve hızlı hareket etmesi konusunda sınırlayıcı olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ TANIMI

Küresel rekabet ortamında örgütlerin sürekli olarak değişime maruz kaldıkları süreçler bulunmaktadır. Bu durumlar ile baş edebilmeleri, tehdit ve fırsatları görebilmeleri, esnek yapıda hareket etmeleri örgütsel çeviklik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel çeviklik, farkındalık kapılarını örgütler için göz önüne seren, çevrenin gözlemlenmesi ile birlikte yeniliklere açılmasını sağlayan ve elde edilen deneyimlerle gelişmekte olan bir olgu olarak ifade edilmektedir (Araza, 2015: 11). Yaşadığımız zaman diliminde küreselleşme; var olan pazarların, teknolojilerin ve organizasyonların birbirine daha fazla bağlanmasına sebep olmuştur. Dış kaynak kullanımının artması, küresel ortaklıklar ve genel uluslararasılaşma bu değişimi göstermektedir. Küresel rekabetin yoğunluğu nedeniyle rekabet avantajı giderek geçici hale gelmektedir (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015: 676).

Bu bağlamda örgütsel çeviklik; organizasyonların dış çevreye karşı yenilikleri takip edebilmesi ve rekabeti sürdürebilir kılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca çevik örgütlerin; dinamik yapıya sahip çalışanları, idealleri olan liderleri, esnek yapıları ile hızlı karar almaları, çabuk eyleme geçmeleri, iş bitirebilme hızlarının yüksek olması ve değişimlere hemen tepki gösterebilme yeteneklerine sahip oldukları ileri sürülmektedir (İleri ve Soylu, 2010: 16).

Sürekli değişimin olduğu ortamda; müşteriler cazip fiyat, yüksek kalite ve hızlı bir şekilde yanıt alabilmeyi istemektedir. Müşteri odaklılığın doğası gereği birbiriyle ilişkili hale geldiği örgütsel çevikliğin, değişen müşteri taleplerine yanıt verebilme yeteneğini ortaya çıkarabilmesi beklenmektedir (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015: 676). Bu durumda örgütsel çeviklik, adaptasyon ve hızlı tepki vermeyi mümkün kılmakla birlikte günümüzün rekabet ortamında örgütsel başarının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015: 676-677). Örgütsel çeviklik kavramına yönelik araştırmalarda yapılmış olan tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilmektedir:

- Örgütsel çeviklik; yeniden yapılandırılmış kaynakların, müşteri odaklı ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde, değişen pazar ortamında sağlanması; bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığı ile ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (hız, esneklik, inovasyon, proaktivitesi, kalite ve karlılığı) başarılı bir şekilde sürdürülmesinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Yusuf vd., 1999: 35).

- Holsapple ve Li (2008) örgütsel çevikliği, değişimlerin atiklikle entegrasyonu sonucu, içsel ve dışsal olmak üzere kaynaklarını; zamanında, esnek, elde edilebilir ve uygun şekilde, değişimlere anında yanıt vermede kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Holsapple ve Li, 2008:6).

- D'aveni'ye (1994) göre, "örgütsel çeviklik" (organizational agility), hiper rekabetin olduğu çevrede, örgütsel performansın ortaya çıkarılmasında etkili olduğu görülen önemli bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Akt: Araza ve Aslan, 2016: 27).

- Li vd., (2011) örgütsel çevikliği (organizational agility), kurum duvarlarının yıkılarak fırsat odaklı yapıların oluşturulmasını ve buna ek olarak, iş birliğini destekleyerek, ödüllendiren, motive eden bir yapıya geçilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Ayrıca ölçüm ve teşviklerin desteklendiği, değerlendirme süreçlerinin benimsendiği yapı olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2011: 124-125).

- Nafei (2016), örgütsel çevikliği, firmanın değişim ve dönüşüm süreçlerine hızlı bir şekilde cevap verme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır (Nafei, 2016: 97).

- Zain vd., göre (2005) örgütsel çeviklik; türbülanslı çevrede yönetsel karar vermek için gerek duyulan bilginin üretilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Zain vd., 2005: 831).

Özet olarak örgütsel çeviklik şu şekilde ifade edilmektedir:

Örgütsel çeviklik, değişikliklere karşı uyanıklık düzeyinin arttırılması ile hem içsel hem de çevresel kaynakların bütünleştirilmesinin (fırsatların/zorlukların farkına varmanın) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kaynakları bu tür değişikliklere yanıt vermede; (proaktif/reaktif) zamanında, esnek, uygun maliyetli ve adapte edilebilir şekilde kullanma becerisine sahip olunması, örgütsel çeviklik kavramını tanımlamaktadır. Örgütsel çevikliği gerçekleştirmek için her iki yetkinlik de gereklilik arz etmektedir. Hem uyanıklık hem de yanıt verme yeteneğinin; zamanında, esnek, uygun maliyetli ve birbiri ile ilgili olması gerekmektedir. Daha fazla rekabet gücünün

sağlanabilmesi için bu iki yetkinliğin etkin entegrasyonunun ortaya konulması gerekmektedir.

Ayrıca örgütsel çeviklik; bir örgütün hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmesini veya değişime hızlı bir şekilde cevap verebilecek duruma her koşulda hazır olabilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütün kendisini uyumlu hale getirebilme yeteneğini ortaya çıkarması ile birlikte rekabet avantajı elde edilmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544). Değişim ve rekabet avantajını ele geçiren örgüt, hayati öneme sahip bu unsurları başarı elde edebilmek için kullanmaktadır (Cepeda ve Roldán, 2019: 368). Örgütün ayakta kalabilmesi ve büyümeye devam edebilmesi için örgütsel çeviklik yeteneklerini her fırsatta ortaya çıkarması önem arz etmektedir.

2.1.1. Örgütsel Çevikliğin Kavramsal Çerçevesi

Çevikliğin kökeni, tedarik zincirindeki değişikliklere uyumun hem esneklik hem de çeviklik gerektirdiği imalat endüstrisine dayanmaktadır. 1990'lı yılların başında, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında örgütsel uyum ihtiyacının değişmesiyle birlikte hızın ve adaptasyonun gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından örgütlerde çevikliğin uygulanması gerektiği önem kazanmıştır (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015: 677). Çeviklik kavramı ilk başlarda, özellikle esnek üretim sistemleriyle ilgili olarak, üretim bağlamında ortaya çıkmıştır. Daha sonra, üretim esnekliği fikri ile daha geniş bir iş bağlamına genişletilmiş (Nagel ve Dove 1991) ve örgütsel bir özellik olarak çeviklik kavramı ortaya konulmuştur (Araza ve Aslan, 2016: 26).

Örgütsel çeviklik kavramı ise, Lehigh Üniversitesinin dört araştırmacısı Goldman, Preiss, Nagel ve Dove tarafından 1991' de yürütülen çalışma (21.yy. da ABD endüstriyel kurumlarının stratejilerini içeren, devlet tarafından hazırlanması istenen rapor) sonucunda ortaya konulmuştur (Araza ve Aslan, 2016: 25). Araştırma sonucunda elde edilen raporun, Nagel ve Dove (1991) tarafından yayınlandığı ve Goldman vd. (1995) tarafından kitap haline getirildiği belirtilmektedir (Araza ve Aslan, 2016: 25). Raporda örgütsel çeviklik ile oluşan rekabet ortamında; müşteriyi zenginleştirmek, iş birliği içerisinde olmak, değişime adapte olmak ve bireylerin

gelişimi ve bilginin gücünden faydalanılması şeklinde dört boyutu kapsadığından bahsedilmektedir. (Baker, 1996: 2-3).

Goldman vd.'ne (1995) ve Sharifi ve Zhang'a (2000) göre örgütsel çeviklik, değişimlerle başa çıkmak adına örgüt çapında oluşturulan bir yetenek şeklinde tanımlanmaktadır (Araza ve Aslan, 2016: 27). Sürekli değişen öngörülemeyen iş ortamında örgütsel çeviklik, örgütün hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısı ile çevik bir örgüt, rutin bir mesele olarak değişimle ilgilenmektedir (Goldman vd., 1994: 35). Değişim örgütün her bir bölümü için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda çevik bir örgüt için; hızlı adaptasyon, değişim ve yeni uygulamaların ortaya çıkarılması önem taşımaktadır.

Organizasyonların, değişimlere hızlı adapte olabilmesi için de etkili bilgiye sahip olması gerekmektedir (Chamanifard, Nikpour, Chamanifard & Nobarieidishe, 2015: 200). Bilgi sahibi olabilmek de firmanın hem iç unsurlarından hem de dış unsurlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bilginin çoğu dış değerlendirme ve gözlemlerden geliyor gibi görünse de örgütler bu dış bilgiyi yorumlayabilmek, bilgiyi dönüştürebilmek için iç deneyimlerden faydalanmaktadırlar. Bununla birlikte bilginin yorumlanması adına uzmanlıklardan ve süreçlerden de yararlanmaktadırlar (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1545). Örgütsel çevikliğin süreçlerini yönetebilmesini Özdemir ve Akatay (2020) üç temel boyut olarak ele almaktadır. Bunlar: müşteri çevikliği, iş birliği çevikliği ve faaliyet çevikliğidir (Tolay, 2022: 369).

Müşteri çevikliği ile örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve fırsatları değerlendirmesi için proaktif hareket etmesi ve müşteriye hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiği ifade edilmektedir. İş birliği çevikliği ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için organizasyonun paydaşları ile iletişimde olup bilgi ve yetkinliklerini hızlı bir şekilde uygulamaya dökmesi gerektiği belirtilmektedir. Ekip üyelerinin birlikte çalışma yeteneklerinin, esnekliğinin ve tepki hızının ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Faaliyet çevikliği ise, değişen koşullar karşısında örgütün süreçlerini yeniden tasarlayabilme, uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Organizasyonların dış etkenlerden kaynaklanan değişikliklere karşı hızlı tepki verebilme, esneklik gösterebilme ve verimli bir şekilde adaptasyon sağlama yeteneklerini içermektedir (Tolay, 2022: 369-370). Bu bağlamda örgütte üç temel

boyutun uygulanmasıyla, operasyonel süreçlerin esneklik, verimlilik ve yenilikçilik açısından optimize edildiği düşünülmektedir.

Cegarra-Navarro (2016)'a göre firmaların yalnızca bilgiyi ve operasyonel süreçleri yönetmeleri yeterli olmayıp, aynı zamanda organizasyonun çevikliğinin gelişmesini ve daha sonra örgütsel çevikliğin, sürdürülmesini sağlamanın yollarını da bulması gerektiği ifade edilmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1545-1546). Sherehiy ve Karwowski (2014) yaptıkları araştırmalarda, örgütün ideal hedeflerinin, amaçlarının, kullanılan teknolojinin, organizasyon yapısının ve çalışanların çeviklik kavramıyla bütünleşmesiyle birlikte pazarda yaşanan hızlı değişimlere cevap verebildiğini ifade etmişlerdir (Sherehiy & Karwowski, 2014: 467). Bu durumda değişimden çekinmeyen örgütte; iyi, vizyoner bir yönetimin hakim olduğu görülmektedir. Dijitalleşmenin de getirdiği yenilikleri takip ederek, doğru ve etkin kararlar alan çevik örgütler, rekabet ortamında sürdürebilirliğini sağlayabilmektedir. Dijitalleşme ile birlikte gelen teknolojinin kullanılmasıyla, temel yetkinliklerin güçlendirilmesi ve yeni yetkinliklerin kazanılması örgütün dönüşümü ile sağlanmaktadır (Abbasov ve Tolay, 2021: 61). Çevresel değişimin hakim olduğu ve işletmelerin süreçlerden çabuk etkilendiği bu durumlarda; örgütün doğru zamanda, hızlı ve proaktif bir şekilde gelişen durumlara anında cevap verebilmesi, dönüşüm sağlayabilmesi günümüzde örgütsel çeviklik yetenekleri olarak nitelendirilmektedir. İşgörenin de bu değişen yapıya kolay adapte olabilmesi ve piyasa koşullarına ayak uydurulabilmesi, hızlı şekilde yanıt verebilmesi Montgomery ve Levine (1996) göre örgütsel çeviklik olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin yüksek performansa ulaşmasının ve bu durumu sürdürebilmesinin temel koşullarından biri örgütsel çeviklik düzeylerinin yüksek duruma getirilebilmesi olarak açıklanmaktadır. Örgütsel çeviklik, iş sürecini aşmalı; işgörenlerin, ekiplerin ve genel organizasyon kültürünün temel özelliği haline getirilebilmelidir (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015: 676).

İnternetin hızlı bir şekilde yaygınlaştığı, küresel rekabet ile birlikte değişimin ve belirsizliğin arttığı, öngörülebilirliğin azaldığı, müşteri taleplerinin karmaşıklaştığı, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir dünyada hızlılık ve esneklik (örgütsel çeviklik) aslında, örgütler arası rekabette kimin ayakta ve hayatta kalacağını belirlemektedir (Sekman ve Utku, 2009: 5). Bu noktada örgütsel çeviklik dış çevreye hızlı tepki verebilme ve etrafındaki değişikliklere kolay adapte olabilme imkânını

sağlamaktadır. Örgütsel çevikliğin temellerini oluşturan bu yetenekler aracılığı ile organizasyonun verimliliğinin arttığı açıklanmaktadır. Bu durum sayesinde çevresinde yer alan organizasyonlara karşı örgütün rekabet üstünlüğü elde edebileceği ifade edilmektedir (Cepeda & Roldán, 2019: 369).

Ayrıca örgütsel çeviklik, örgütlerin arzuladıkları hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği (Sharifi & Zhang, 1999: 17) olarak da ifade edilmiştir. Dinamik ortamlar, yeni teknolojiler ve değişen müşteri ihtiyaçları işletmeler için hem fırsat hem de tehdit oluşturmaktadır. İşletmelerin bu noktada yeteneklerini ön plana çıkarması gerektiği düşünülmektedir. İşletmelerin; değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olması, fırsatları görmesi ve bu durumu kendi lehine çevirerek müşteriye anında cevap verebilmesi örgütsel çeviklik yeteneği olarak görülmektedir. Bu durumda, çevik örgütler sahip oldukları yeteneklerini uzun vadeli olabilmesi için geliştirmeye odaklanmakta ve rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışmaktadırlar (Aktaş ve Ülgen, 2021: 54). Bu bağlamda, etki alanlarının çoğu için örgütsel çeviklik çerçeveleri birbiriyle ilişkili ve benzer temalara sahip olarak ele alınmaktadır: her bir ayrı alanda o alana vurgu yapılarak temsil edilen örgütsel yetenekler vurgulanmaktadır (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 118).

2.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgütsel çeviklik; örgütlerin değişen koşullara, yeniliklere, çevrede yaşanan belirsizliklere karşı, örgütün her kademesinde hızlı bir şekilde benimsenmesi ve sürdürülebilir yönetim anlayışına geçebilmesini sağlamaktadır. Bu noktada örgütlerin kazanmış oldukları yenilikçi bakış açısı ve hızlı tepki gösterebilme kabiliyeti ile örgütler dinamik çevrede yaşamlarını kolayca sürdürebilmektedirler (Hesselgreaves & Scholz, 2010: 330-331).

Örgütsel çevikliğe sahip bir kurum; maliyet, kalite, güvenirlik, hız, esneklik ve öncü teknolojiler olmak üzere, birçok rekabet avantajı sağlayan unsura sahip olabilmektedir. Bu durum sayesinde de diğer örgütlere karşı üstünlük sağladığı ifade edilmektedir (Yusuf ve Adeleye, 2002: 4547). Ayrıca kurumun akılcı hamlelerinden biri olarak tanımlanan örgütsel çeviklik ile belirsizlik ortamında kaybolan dengelerde sağlanmaktadır (Araza ve Aslan, 2016: 11). Çevresel belirsizlikler sonucunda,

yönetimde beklenmeyen değişim ile başa çıkma, iş çevresinin benzeri olmayan tehditleri karşısında varlık gösterebilme ve değişimin avantajlarını fırsatlara dönüştürme yeteneği olarak örgütsel çeviklik önemli bir rol oynamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 9).

Örgütsel çeviklikle; esnek ve müşterilere hızlı yanıt verebilir duruma odaklı olmak, müşterilerin kabul etmeye hazır oldukları ürün ve hizmetlerin maliyeti ve kalitesindeki artışı da beraberinde getirmektedir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002: 1359). Bu bağlamda örgütün çevresinde yaşanan değişimler karşısında sahip oldukları stratejik yetenekleri sayesinde yanıt verebilmesi mümkün olmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2000: 506).

Örgütsel çevikliğe sahip kurumlar; motivasyonu yüksek, enerjik yapıda, hızlı hareket eden ve esnek yapıya sahip kurumlardır. Bu sayede rekabet üstünlüğünü elde etmekte; yeni fırsatları önceden öngörerek davranış sergilemektedirler ve böylece sektörde öncü olabilen kurumlar haline gelebilmektedir. Örgütsel çeviklik de en önemli koşullar, örgütün hızlı ve esnek yapıda olabilmesidir. Hızlılık iş bitirme süratini, esneklik çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Yani esneklikle; piyasadaki değişiklikleri görebilme, yeni şartlara ve müşteri beklentilerine hemen adaptasyon sağlayabilme yetkinliği elde edilmektedir. Diğer yandan da piyasa koşullarındaki ani değişimlerle başa çıkma yolları bulmak, müşteriye almak istediği ürünün özelliklerini seçme hakkı vermek esnek yapıda olabilmesi ile ilgilidir (Sekman ve Utku, 2009: 36).

Çeviklik ile de örgütler, süratli bir şekilde çalışmayı ve çevredeki değişikliklere anında adapte olabilmeyi sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hareket edebilmeyi hem de esnek yapıya kolayca geçebilmeyi ifade etmektedir (Sekman ve Utku, 2009: 3). Böylece örgütsel çevikliğin hız ve esneklik getirileriyle, organizasyonun etkili bir performans sergilemesi gerçekleşmekte, durdurulamaz bir şekilde değişim gösteren çalkantılı ortamda örgüt, rahat bir şekilde sürdürebilirlik kabiliyetini ortaya koymaktadır (Özeroğlu, 2019: 26).

Özetle, örgütsel çevikliğe sahip olan kurumlar değişimlere karşı duyarlı hale gelmektedir. Böylece çevrede yaşanan belirsizlik ve teknolojik değişmeleri rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmaktadırlar bu durumda da müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedirler (Cepeda ve Roldán, 2019: 372).

Bu değişimlere uyum sağlayıp anında yanıt verebilen, diğer bir deyişle örgütsel çeviklik yeteneklerini geliştirip uygulayabilen firmalar, gelecekte de varlıklarını devam ettirebilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Faydaları

Günümüzde örgütsel çeviklik, hızlı tempolu değişimlere karşı önlem alabilmek ve kolay adaptasyon sağlayabilmek için örgütler için amaçtan çok gereklilik halini almıştır. Örgütsel çevikliğe sahip olan örgütler, temel olarak iki ana fayda görmektedirler: birincisi, çevrede yaşanan tehditlere örgüt zamanında yanıt verebilmektir. İkincisi ise, fırsatların hızlı bir şekilde görülmesi ile rotalarını bu doğrultuda belirleyebilmekte ve bu fırsatları kendi lehlerine çevirerek örgütsel çeviklik yeteneklerini kullanabilmektedirler (Nalbantoğlu, 2021: 14). Bir başka açıdan örgütsel çeviklik ile örgütte hızlı hareket edebilen işgörenlerin artması sağlanmaktadır. Bu durumda, yeni fikirlerin ortaya rahat bir şekilde çıkabilmesine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda yeni fikirlerin yönetim kadrosuna aktarılması daha da kolaylaşmaktadır çünkü örgütsel çeviklik ile hiyerarşik yapıdan yatay bir yapıya geçiş sağlanmaktadır. Böylece bilginin toplanması, yayılması ve doğru kararın örgüt adına alınabilmesi için hızlı ve etkili bir şekilde adımlar gerçekleşmektedir.

Günümüzde bilgi en önemli unsur olarak ele alınmaktadır (Bakan, Sezer, Kara, 2017: 119). Bilginin işlenmesi, aktarılması, yönetilmesi ve neticesinde etkin kararların alınması örgütsel çeviklik yeteneklerinin kullanılması ile sağlanmaktadır. Örgütsel çevikliğe sahip olan örgütler esnek ve hızlı bir şekilde hareket etmektedir. Ayrıca örgüt; çevresindeki değişimleri takip edebilmekte ve önceden tahmin edebilme yeteneklerini de kullanarak değişime karşı; örgütün süreçlerini belirleyebilmekte, hızlı bir şekilde önlemlerini alabilmektedir. Bu yetenekler sayesinde var olan örgüt dış çevresine karşı rekabet avantajını arttırmakta ve gelişim göstermektedir (Bakan, Sezer, Kara, 2017: 122). İşletmeler arasında rekabet avantajı sağlanırken aynı zamanda örgütün, pazardaki yerini koruması için gerekli olan süreç değişimlerini sağlayan örgütsel çeviklik ile çevrede yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde adaptasyon da sağlanmaktadır (Yalın, 2022: 40). Adaptasyon sağlandıktan sonra değişen ortamda ortaya çıkan fırsat ve avantajların değerlendirilerek örgütün cevap verme yeteneğinin

kullanılması ile de örgüt karlılığını korumaktadır (Yalın, 2022: 40). Bununla birlikte farklı sektörlerde varlık gösteren örgütler, değişimlere stratejik yetenekleri (agility) sayesinde farklı yanıtlar verebilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2000: 506). Bu durum sayesinde örgütsel çeviklik ile örgüt, avantajı eline geçirmiş olup, pazara hızlı adapte olarak da süreçleri iyi bir şekilde değerlendirmiş olmakta ve rakiplerini ekarte edebilmektedir (Nalbantoğlu, 2021: 18).

2.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Örgütün Girişimci İklime Yönelimi

Karmaşıklığın, belirsizliğin ve yüksek rekabetin giderek arttığı pazarlarda örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları ve her koşulda eyleme geçebilmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda girişimci örgüt iklim boyutlarına sahip olunması ile örgütün ayakta kalabilmesi sağlanmaktadır. Girişimci örgüt iklimi boyutları ise; yazında girişimcilik çalışmalarında kullanılan ve girişimciliğin alt boyutları olarak ifade edilen; risk alma, proaktif olma ve yenileşim boyutları ile ele alınmaktadır (Sucu, 2020: 80).

2.3.2. Örgütün Stratejileri

Örgütlerin, bulundukları pazarda faaliyetlerini sürdürebilmeleri, hayatta kalmaları, kar elde edebilmeleri, büyüyüp gelişebilmeleri ve diğer örgütler arasında rekabet üstünlüğüne sahip olmaları belirledikleri stratejilere bağlı olmaktadır (Sucu, 2020: 116). Örgütün belirlemiş olduğu stratejiyle, tüm süreçlerini doğru bir şekilde sıralamasını ve süreçleri optimize edecek şekilde görevlerin dağıtılmasını (hangi ürün, hangi pazar, hangi müşteriler vb.) gerektirmektedir (Sucu, 2020: 116). Bu bağlamda örgütün stratejisinin belirlenmesinde üç önemli etken vurgulanmaktadır:

• Uzun vadeli hedefin öncelikle belirlenmesi gerekmektedir,

• Daha sonra belirlenen bu hedefe ulaşılması için çevresel (iç ve dış) şartlar karşısında önceden tahmin edilen değişikliklere karşı izlenecek yolların gözden geçirilmesi ve bu koşullar altında yeniden belirlenmesi gerekmektedir,

• Değişiklikler altında yeniden belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve hayata adapte edilmesi, son adımda uygulanması gerekli olan etken olarak görülmektedir (Alayoğlu, 2010: 29).

2.3.3. Örgütün Çevresi

Hiçbir örgüt tek başına yer almamaktadır. Örgütün çevresi, işletmelerin nasıl, hangi konumda yer alacağını ve bu doğrultuda faaliyetlerini nasıl belirleyeceği konusunda önemli bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmelerin tüm bu unsurları çevresindeki duruma göre belirledikten sonra örgütün nasıl şekilleneceği konusu üzerinde durulmasında da önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2019: 185).

Ülgen ve Mirze (2013); işletmenin sahip olduğu çevresini 3 ana başlık altında ele almaktadır (Akt: Sucu, 2020: 74).

Bunlar işletmenin iç çevresi, işletmenin sahip olduğu yakın çevresi ve işletmenin sahip olduğu uzak çevresi olarak sıralanmaktadır.

- İşletmenin iç çevresi; maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve yeteneklerden oluşmaktadır.
- İşletmenin sahip olduğu yakın çevresi; rakipler, müşteriler, ikame ürünler, tedarikçiler ve olası rakiplerden oluşmaktadır.
- İşletmenin sahip olduğu uzak çevresi ise; yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası, teknolojik, demografik ve politik çevreden oluşmaktadır.

Örgütün yakın ve uzak mesafesinde sahip olduğu çevrelerindeki gelişmelere ve değişimlere hakim olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 12). Çevresine hakim olan örgüt fırsat ve tehditleri araştırabilmekte, gözlemlemeyebilmekte ve yorumlama sürecini tamamlamakla birlikte çevik bir şekilde hareket edebilmektedir.

2.3.4. Örgütün Yapısı

Değişimin var olduğu ortamlarda örgütlerin çevik bir yapıya geçmeleri yararlarına olacaktır. Günümüzdeki örgüt yapılarının, klasik organizasyon yapılarından faklı olması gerekmektedir çünkü çevrede yer alan örgütlerin yetenekleri,

süreçleri ve ürünleri değişirken bu değişimleri göz ardı etmemek gerekmektedir (Keçecioğlu, 2008: 194-195). Alışılagelmiş mekanik yapıdan uzaklaşılarak organik bir yapıya geçilmesi ile örgüt kaynaklarını ve yeteneklerini değişen çevre koşullarına göre adaptasyon sağlayacak şekilde yapılandırarak örgütün gelişimi sağlanmaktadır (Sucu, 2020: 75-76).

Örgütsel çevikliğe sahip örgüt yapısının, çevrede gerçekleşen değişikliklerden etkilenmesinden dolayı; esneklik boyutu ile örgütün değişimle başa çıkabilmesi için farklı yapıya geçebilmesi, yöntemlerini, uygulamalarını ve kaynaklarını doğru şekillerde entegre ederek rekabet avantajının elde edilmesi gerekmektedir (Sharifi ve Zhang, 2000: 507).

2.3.5. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün sahip olduğu çevikliğini, işletme büyüklüğünün etkilediği ifade edilmektedir. Çevik bir yapıya sahip olmak isteyen büyük işletmelerin öncelikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu bazı avantajları araştırması ve bilmesi gerekmektedir. Ardından bu avantajları elde edebilmek için, sahip oldukları yapılarını tekrar değerlendirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

İşletme büyüklüğü, örgütün doğrudan yapısını ve işleyişini etkilemektedir. Büyük işletmelerde, genellikle bürokratik, uzmanlaşmış ve formal bir yapı söz konusudur. Ancak örgütsel çevikliğe sahip bir organizasyon yapısına ulaşmak için daha az bürokratik, uzmanlık ve formallik içeren bir yapının olması gerekmektedir. Bu bağlamda büyük işletmelerin, çeviklik boyutlarını dikkate alarak işletme yapılarını çevresel duruma göre değerlendirip, yeniden yapılandırma, daha iyi yapıya dönüştürübilme yeteneklerini kullanabiliyor olması önem arz etmektedir (Sucu, 2020: 145).

2.4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI

Araştırmalarda yer alan çalışmalar incelendiğinde, 90'lı yıllardan günümüze kadar gelen bu süreçte örgütsel çeviklik kavramı ele alınmış olup birçok model geliştirilmiştir. Günümüzde örgütlerin, çevik bir yapıda olabilmeleri için tek bir

fonksiyonlarının değil, tüm fonksiyonlarının bütüncül bir yaklaşımla uçtan uca çevik yapıda olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda çevik örgütün oluşmasına katkıda bulunan boyutların birbirini tamamlayıcı ve bütüncül olarak yapılanması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda her örgütün, kendini çevik hale getirmek için gerekli olan kültürü, iş uygulamalarını ve teknolojinin doğru kombinasyonunu bulması gerekmektedir (Gunasekaran, 1999: 90). Organizasyonda çevikliğe ulaşmak için de öncelikle, stratejilerde, teknolojilerde, insanlarda ve sistemlerde esnek olunması ve hızlı yanıt verilmesi gerekmektedir (Gunasekaran, 1999: 90).

Çeviklik, bir örgütün veya işletmenin sürekli olarak karmaşık, çalkantılı ve belirsiz bir ortama uyum sağlama yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütte gerçekleşen yenilik ile birlikte, bilgi isteği ve öğrenmenin geniş boyutları sayesinde değişimi fırsatlara dönüştürmede de yardımcı olduğu söylenmektedir. Değişimin; çeviklik için ön temel koşul olarak ele alınması; değişim yaratmayı, değişimi tahmin ederek değişim olmadan önce harekete geçmeyi, değişime doğru anda tepki vermeyi ve değişimin çevikliğin bileşenleri olarak ele alınması gerektiği araştırmacılar tarafından literatürde ele alınmaktadır (Cepeda ve Roldán, 2019: 370).

Çeviklik, kurumsal organizasyon, stratejik yönetim ve teknoloji genelinde analiz edilen karmaşık bir kavram olarak ele alınmaktadır (Doğan ve Baloğlu, 2018: 103). Küreselleşen ve artan rekabet yoğunluğu ile örgütlerin değişen koşullar ile birlikte değişen vizyonlarının da ötesinde, teknolojideki değişiklikler belirsizliğe katkıda bulunabilmektedir. Dijitalleşme, uluslararası bağlantıları kolaylaştırırken aynı zamanda tüketici tercihlerini ve ürünlerin yaşam döngülerini de etkilemektedir. Hızla değişen teknolojik çevrede araştırma ve geliştirme, organizasyonların genel başarısı için giderek daha da önemli hale gelmektedir. Bilgi genişlemektedir ve geniş yelpaze içerisinde, değişikliklere uyum sağlama hızı örgütler için önem taşımaktadır. Bilginin erişilebilirliği ve bilginin kolay transfer edilmesi, çeviklik ihtiyacına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bilgi genişledikçe, ilgili şirketler kendi bilgi kaynaklarını, var olan karmaşık yapıda gerekli eylemi belirlemek için eleyerek etkili bir şekilde bulmaya ve hızlı bir şekilde yanıt vermeye çalışmaktadırlar. Çalkantılı rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini ve varlığını sürdürebilmesi için hızlı bir şekilde yanıt vermesi organizasyonun çeviklik yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.

Sharifi ve Zhang (1999) çeviklik yetenekleri olarak örgütsel çeviklik boyutlarını tanımlamışlardır. Çevik bir kuruluşun iş ortamında meydana gelen değişikliklere, yeniden uyum sağlayabilmesi için sahip olması gereken yetenekleri temel olarak dört ana kategoriye ayırmışlardır (Sharifi ve Zhang,1999: 16). Bunlar yanıt verme, yetkinlik, esneklik ve hız olarak ele alınmaktadır.

- Yanıt verme boyutu; değişiklikleri tanımlama ve bunlara hızlı, reaktif veya proaktif olarak yanıt verme ve bu fırsattan yararlanma yeteneği olarak ele alınmaktadır (Sharifi ve Zhang,1999: 16-17).
- Yetkinlik boyutu; örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini sağlayan geniş bir yetenek kümesini ifade etmektedir. Yetenek kümesini de oluşturan unsurlar: stratejik vizyon, uygun teknoloji ve bu teknolojik yeteneğin kullanılabilmesi, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerin doğru yönetilmesi olarak da ifade edilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999: 16-17).
- Esneklik boyutu; farklı süreçleri tetikleme yeteneği olan, uyumluluğu ifade etmektedir. Bir başka deyişle aynı ekip ve kaynaklarla farklı hedeflere ulaşma yeteneğini kapsamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 16-17).
- Hız boyutu; görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğini içermektedir. Bunlar: pazara hızlı yeni ürün sağlamak, ürün ve hizmetlerin hızlı ve zamanında teslim edilmesi, hızlı işlem sürelerini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang,1999: 17).

Park ise (2011); örgütsel çevikliğin boyutlarını algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği olarak ele almaktadır.

- Algılama çevikliği boyutu; tek seferde önemli işletmeleri kendi alanına çekmeyi tespit edebilme yeteneğini kapsamaktadır.
- Karar verme çevikliği boyutu; olayları yorumlamak, fırsatları ve tehditleri belirlemek ve fiili planları zamanında alabilme yeteneğini ifade etmektedir.
- Harekete geçme çevikliği boyutu; var olan değişim ile organizasyonel kaynakların büyük ölçüde yeniden şekillendirilmesi, iş süreçlerinin değiştirilmesi ve yeni ürünlerin pazara zamanında sunulması olarak ele alınmaktadır (Park, 2011; akt. Nafei, 2016: 100).

Örgütsel çeviklik boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde de ele alınmıştır. Aşağıdaki tabloda bazı yazarların ele almış oldukları örgütsel çeviklik boyutlarına yer verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Çeviklik Boyutları ve Araştırmacılar

Araştırmacılar	**Örgütsel Çeviklik Boyutları**
Sharifi ve Zhang (1999)	Çeviklik boyutlarını; yanıt verme, yetkinlik, esneklik, hız olarak ele almıştır.
Sambamurthy ve Diğerleri (2003)	Çeviklik boyutlarını; müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği. olarak ele almıştır.
Overby ve Diğerleri (2006)	Çeviklik boyutlarını; algılama ve cevap verebilme çevikliği olarak ele almıştır.
Lu &Ramamurthy (2011)	Çeviklik boyutlarını; sermaye çevikliği, faaliyetlerin uyum çevikliği olarak ele almıştır.
Tallon & Pinsonneault (2011)	Çeviklik boyutlarını; müşteri çevikliği, iş birliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği olarak ele almıştır.
Nazir & Pinsonneault (2012)	Çeviklik boyutlarını; algılama ve cevap verebilme çevikliği olarak ele almıştır.

Kaynak: Araza ve Aslan, 2016: 31.

Örgütsel çeviklik boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Ancak birçok kişi tarafından (Sharifi ve Zhang, 1999; Zhang ve Sharifi, 2000; Sharifi ve Zhang, 2001; Crocitto ve Youssef, 2003; Lin vd., 2006; Zhang, 2011; Nejatian ve Hossein Zarei, 2013; Mohammadi vd., 2015; Mehdibeigi vd., 2016) kabul edilen ve çok sayıda araştırmanın odak noktasında yer alan örgütsel çeviklik boyutları; cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olarak dört temel gerekli yetenek olarak ele alınmaktadır (Balcı ve Erbay, 2020: 94-95). Bu tez çalışmasında da Sharifi ve Zhang'ın (1999) örgütsel çeviklik boyutlarının sınıflandırılması (cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik) ele alınmıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK MODELLERİ

Örgütsel çevikliği ve özelliklerini araştıran çok sayıda çerçeve geliştirilmiştir. Bununla birlikte, yapı ve perspektif açısından farklılık gösterdikleri için ortak bir genel model oluşturulamamıştır (Wendler, 2013: 1177).

Örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen iş ortamında hızlı, esnek ve verimli bir şekilde adapte olabilme yeteneğini göstermektedir. Bu bağlamda, birçok örgütsel çeviklik modeli mevcuttur. Bu modeller genellikle örgütün yapısal, kültürel ve yönetimsel özelliklerini ele almaktadırlar. Bazı örgütsel çeviklik modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

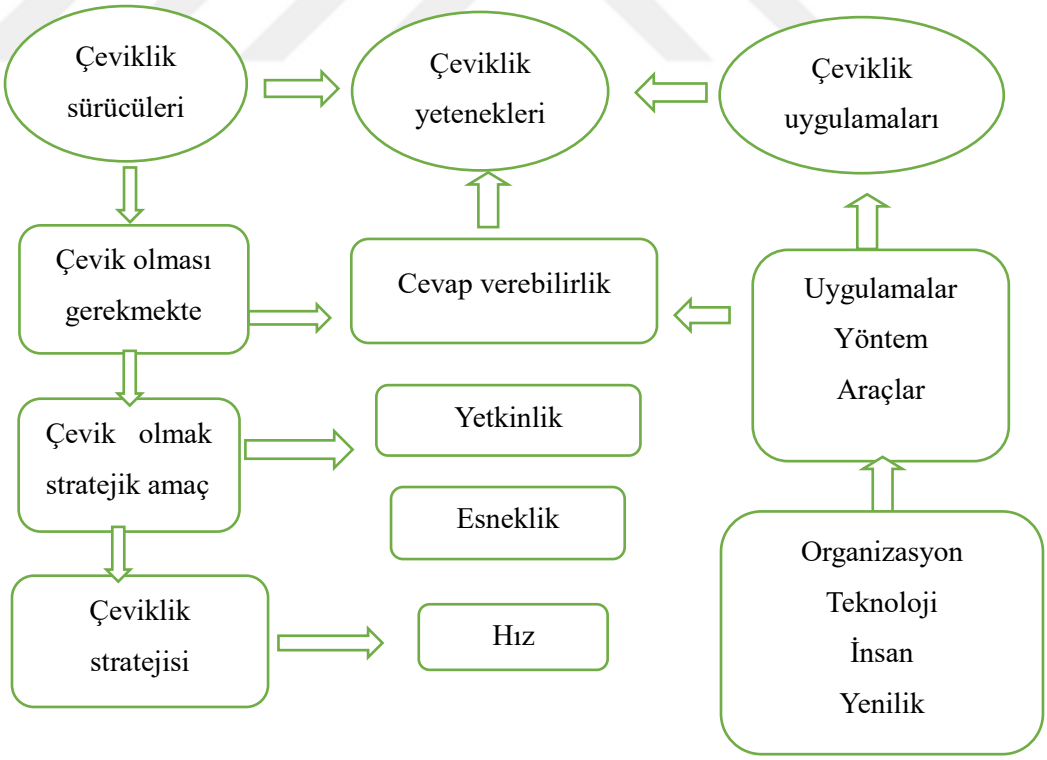
2.5.1. Sharifi ve Zhang'ın Modeli

Sharifi ve Zhang (1999) model ve araştırma programında gerçekleştirilen ampirik çalışmaya dayanarak, imalatçı şirketlere toplam çeviklik kavramını daha iyi anlama, çeviklik ihtiyaçlarını belirleme, mevcut konumlarını değerlendirme, yetenekleri belirleme konusunda gerçekçi bir araç sağlamak için bir metodoloji geliştirmişlerdir (Sharifi ve Zhang, 1999: 10-11).

Bu modele göre; çeviklik yetenekleri, değişikliklere yanıt vermek için gerekli gücü sağlayacak yeteneklerin toplamını ifade etmektedir. Yeteneklerin elde edilebileceği ve olması gereken araçların bütünleştirilmesi ise çeviklik sağlayıcıları tarafından sağlanmaktadır. Bu entegrasyonda üretim ortamının dört ana alanından sağlanmaktadır. Bu alanlar organizasyon, insan, teknoloji ve inovasyondur. Ayrıca, söz konusu sağlayıcıların oluşturulmasının, tüm seti entegre etme girişimleri olmadan ve ayrıca güçlü bir bilgi sistemi ve teknoloji desteği olmadan mümkün olmayacağına kanaat getirmişlerdir. Bu modelde ve araştırma programında gerçekleştirilen ampirik çalışmaya dayanarak, imalat şirketlerine toplam çeviklik kavramını daha iyi anlamaları, çeviklik ihtiyaçlarını belirlemeleri, mevcut konumlarını değerlendirmeleri, çevik olmak için gereken yetenekleri belirlemeleri ve ilgili yetenekleri benimsemeleri için gerçekçi bir araç sağlamak üzere bir metodoloji geliştirilmiştir. Bu model sayesinde örgütün yeteneklerini tanıması ve ortaya çıkarabilecek uygulamaları eyleme geçirmesi sağlanmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 13-14).

Geliştirdikleri çeviklik modeli, organizasyonların değişken ve belirsiz ortamlarda başarılı olabilmesi için gereken yetenekleri açıklamaktadır. Bu model, dört temel çeviklik yeteneğini vurgulamaktadır: yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız. Yetkinlik, organizasyonun iş süreçlerini ve operasyonlarını etkin bir şekilde yürütebilme yeteneğidir. Hızlılık, organizasyonun hızlı ve zamanında karar alabilme yeteneğidir. Cevep verme, organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine duyarlı, müşteri memnuniyetini sağlama ve müşteri odaklı hizmet sunma yeteneğidir. Esneklik, organizasyonun değişen pazar koşullarına, teknolojik gelişmelere ve müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğidir. Sharifi ve Zhang'ın Çeviklik Modeli, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek için bu dört çeviklik yeteneğini geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu model, organizasyonların değişken ve karmaşık ortamlarda başarılı olmaları için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18).

Tablo 8: Çevikliğin Kavramsal Modeli



Kaynak: Sharifi ve Zhang, 1999: 13.

Çeviklik sürücüleri, çeviklik yetenekleri ve çeviklik uygulamaları örgütün çeviklik ihtiyaç seviyesinin ve mevcut çeviklik seviyesinin ilk değerlendirmesinden sonra, örgütün çevikliğini harekete geçirmek için aşağıdaki adımları atmalı ve yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi çevik hale gelebilmelidir:

1. Değişikliklerin tespit edilmesi, analiz edilmesi ve örgüt içerisinde tanınması gerekmektedir.

2. Var olan bu değişimlere meydan okumak ve üstesinden gelmek için gerekli yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir.

3. Değişim için stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

4. Gerekli yeteneklere ulaşmada yardımcı olabilecek uygulamaların veya inisiyatiflerin belirlenmesi ve bunların şirketin eylem planına dahil edilmesi gerekmektedir.

5. Çeviklik performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

6. Performans ölçüm sonuçlarına göre örgüt için gerekli olan düzeltmelerin yapılması gerekmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 15).

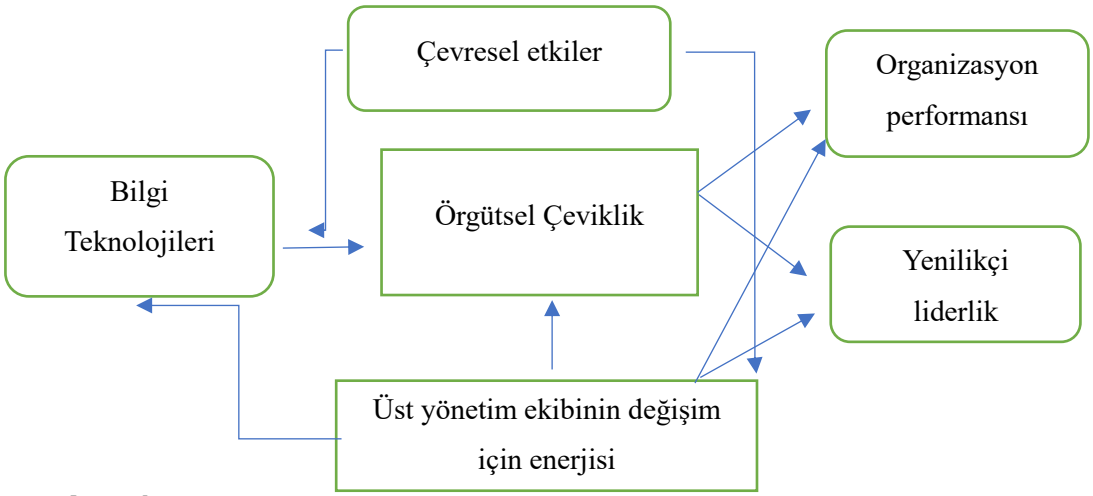
2.5.2. Park'ın Örgütsel Çeviklik Modeli

Örgütsel çeviklik, örgütlerin açık sistem yönetimi modelinde tanımlanan bir dizi görevi başarıyla yürütmelerini sağlamaktadır. Örgütün yeniliklere yol açması, etrafında gömülü fırsatları görmesi ve tehditleri yönetebilmesi gerekmektedir. Tüm bunları zamanında başarılı bir şekilde algılaması ve bunlara yanıt vermesi ise örgütsel yeteneklerini ortaya çıkarması ile mümkün olmaktadır (Park, 2011: 27). Park (2011) bu yetenekleri algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği olarak ele almaktadır. Algılama çevikliği, çevresel değişimden (ör: Müşteri tercihi değişikliği, rakiplerin yeni teklifleri sunması ve yeni teknolojileri kullanması) kaynaklanan olayları zamanında kavraması, çevresini izlemesi ve değişimi yakalayarak ayak uydurması için organizasyonel yeteneği olan algılama çevikliği her örgütte olması gereken temel çevikliklerindendir. Karar verme çevikliği ise, yakalanan olayların sonuçlarını yorumlamak için çeşitli kaynaklardan ilgili bilgileri toplama, toplanan bilginin en iyi şekilde yorumlanması, yapılandırılması ve değerlendirilmesi diğer önemli yetenek olarak ele alınmaktadır. Çevrede gerçekleşen değişimler

karşısında gecikmeden iş yapmak, olayların yorumlanmasına dayalı fırsatları ve tehditleri tanımlamak, ayrıca kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağını ve yeni kaynakların nasıl oluşturulacağını yönlendiren eylem planlarını yapmak rekabetçi eylemler olarak uzun vadede örgüte avantaj kazandırmaktadır. Son olarak harekete geçme çevikliği; organizasyonel kaynakların farkında olunması, süreçlerin bu doğrultuda değiştirilmesi ve eylem planlarına dayalı yeniden yapılandırılması ile birlikte, aynı zamanda yeni ürün, hizmet ve fiyatlandırma modellerinin pazara zamanında sunulması örgütte olması gereken bir diğer önemli yetenek olarak ele alınmaktadır.

Özetle, örgütler, her bir çeviklik türüne karşılık gelen bir dizi olay yönetimi görevini yaparak fırsatları ve tehditleri zamanında algılayabilmekte ve bunlara anında yanıt verebilmektedir. Böylece örgütler, yeteneklerini ortaya çıkarması ile üç tür çeviklik elde ederek yüksek düzeyde ilerleme kaydedebilmektedir. Her çeviklik türü, örgütsel çevikliğin benzersiz yönünü temsil etmekte ve üçü birlikte bütün bir kavramı oluşturmaktadır. Bu, örgütsel çevikliğin üç bölümden oluşan biçimlendirici bir üst düzey yapı entegrasyonunun olduğu anlamına gelmektedir (Park, 2011: 24-29). Bu durumda örgütün sahip olduğu bilgi teknolojilerini kullanarak fırsatların ve tehditlerin görülebilmesi, değerlendirilmesi ve eyleme geçilmesi için gerekli olan örgütsel çeviklik modeli geliştirilmiştir. Aşağıda Tablo 9'da Park'ın (2011) geliştirmiş olduğu örgütsel çeviklik modeli yer almaktadır.

Tablo 9: Park'ın Örgütsel Çeviklik Modeli



Kaynak: Park, 2011: 104.

Bu modelde; örgütün çevresinde yaşanan değişimlere iş zekası sistemleri ve kurumsal bilgi teknolojileri sayesinde örgütlere organizasyonel düzeyde çevik dönüşüm sağlanmaktadır. Bu dönüşüm örgütün pazar fırsatlarını ve tehditlerini zamanında ve başarılı bir şekilde algılamasına aynı zamanda bunlara anında yanıt verebilmesine katkıda bulunmaktadır. (Park, 2011: 10). Bununla birlikte örgütün bilgi teknolojileri sayesinde organizasyonda, örgütsel çeviklik yeteneklerinin kullanılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda çevre türbülansına karşı yüksek performans sergilenmesine ve inovasyon liderliğinin sistematik olarak birleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. (Park, 2011: 115).

Ayrıca üst yönetim ekibinin değişim için enerjisi örgütün gelişebilmesi için kilit rol oynamaktadır. İnovasyonu gerçekleştiren liderler, örgütün bilgi teknolojilerini kullanarak diğer örgütlere karşı gerekli olan koşulların sağlanmasını ve rekabet edebilmesi için üst düzey performansın ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Park, 2011: 118). Örgütsel çevikliğin sağlanması liderin yapmış olduğu inovasyonlarla ortaya çıkmaktadır. Çevresel belirsizlikler ve çalkantılı ortamlarda inovasyon liderliği örgütler için gerekli koşullar arasında yer almaktadır. Örgütte sağlanan çevik dönüşüm sayesinde dinamik liderler ve rekabetçi performanslar ortaya çıkmaktadır. Bu durum sayesinde de organizasyon performansı artmakta ve çevresel sarsıntılarda dengesizliklere karşı uyum sağlanarak istikrarlı bir yapı elde edilmektedir (Menon & Rao, 1999: 78-79).

2.5.3. Crocitto ve Youssef'un Örgütsel Çeviklik Modeli

Çeviklik gibi arzu edilen kurumsal sonuçların gerçekleşmesi için liderliğin çevikliğe izin veren koşulları desteklemesi aynı zamanda yeniliğe de açık olması beklenmektedir. Değişimin kabulü için örgüt içerisinde lider bilgi ve yeteneklerini kullanmaktadır (Aktaş ve Ülgen, 2021: 55). Bilgi, günümüzün küresel ekonomisinde ana kaynak olarak ele alınmaktadır, ancak yalnızca örgütsel görevlerin bir parçası olarak kullanıldığında faydalı hale geldiği savunulmaktadır. Çevrede gerçekleşen değişim bilgisine ek olarak; tedarikçilerin, organizasyon üyelerinin ve müşterilerin motivasyonunu anlayabilmek adına insan davranışlarının da bilinmesi gerekmektedir.

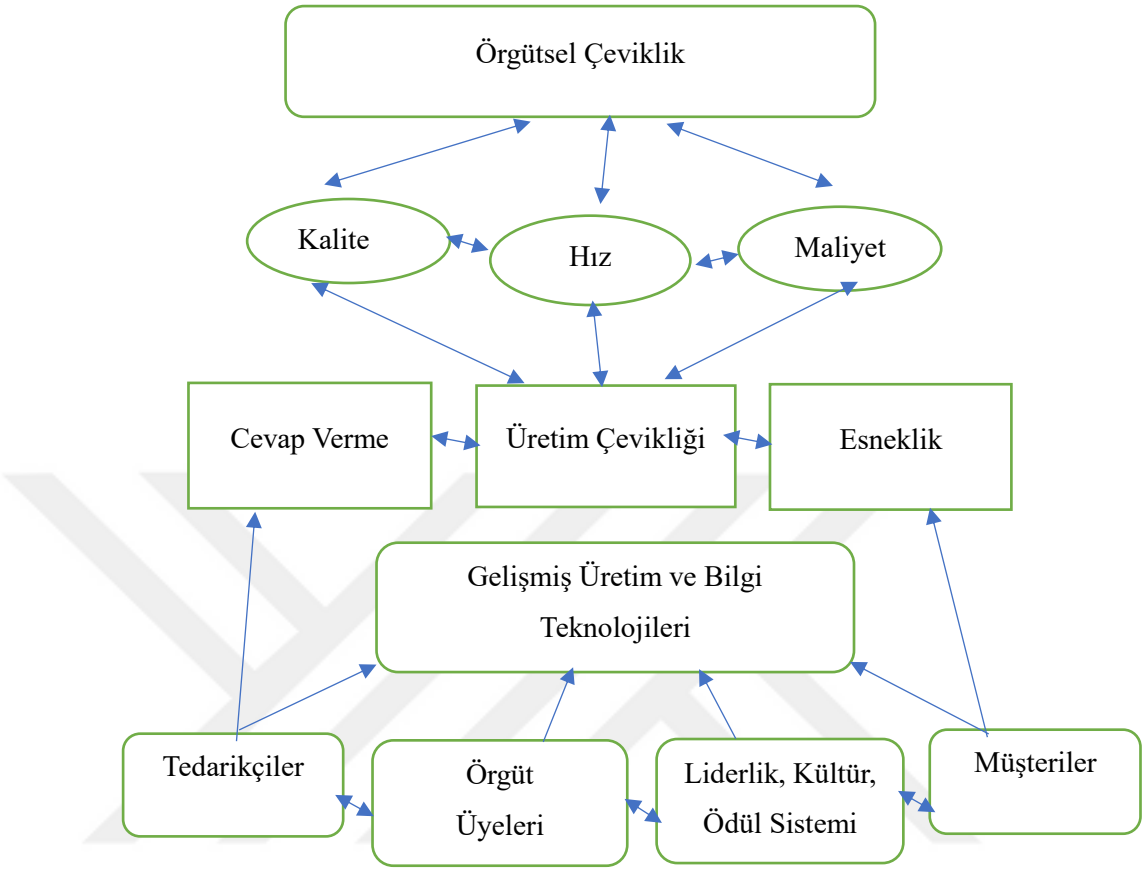
Bu yöntem ile örgütsel çevikliğe ulaşılabileceği savunulmaktadır (Crocitto ve Youssef, 2003: 390).

Örgüt üyeleri, tedarikçiler ve müşterilerle ilişki kurma konusunda örgütün en değerli parçası olarak liderlik ele alınmaktadır. Pazar ve çevre bilgisindeki çevikliğe ek olarak örgütsel çevikliğin, liderin çeviklik vizyonunu ve misyonunu yaratma becerisine bağlı olduğu savunulmaktadır. Bu, değişimi öngörmek, kabul etmek ve buna hızlı bir şekilde uyum sağlamak, hatta pazar koşullarında ki değişiklikten yararlanabilmek için örgüt üyeleri ödüllerle desteklenmektedir (Crocitto ve Youssef, 2003: 391). Böylece çalışanları güçlendiren, onlara hak ettikleri ücretleri sağlayan, eğitimlerine yatırım yaparak teşvik eden, onların organizasyon dışı ağlarda daha iyi işlev görmeleri lider tarafından sağlanmaktadır.

Bununla birlikte, çevik bir organizasyona dönüşebilmek için lider; özelleştirilmiş yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere yönelik müşteri taleplerini en iyi şekilde analiz etmekte ve karşılamak için organizasyonel süreçleri ve teknolojiyi birleştirmektedir. Böylece müşteri taleplerine esnek bir şekilde, anında cevap vererek üretim çevikliği sağlanmaktadır (Crocitto ve Youssef, 2003: 392-393).

Tablo 10'da Crocitto ve Youssef'un örgütsel çeviklik modelinde; tedarikçiler, örgüt üyeleri, liderlik, kültür, ödül sitemi ve müşteriler arasındaki ilişkileri ele alınmaktadır.

Tablo 10: Crocitto ve Youssef Örgütsel Çeviklik Modeli



Kaynak: Crocitto ve Youssef, 2003: 302.

Modele göre; müşteriye yanıt verme, esneklik ve üretim çevikliği parametreleri dahilinde hız, kalite ve maliyet minimizasyonu açısından örgütsel çeviklik oluşturulmaktadır. Tedarikçi ve müşteri ağlarına çalışan katılımının insani ve organizasyonel boyutları dahil edilmektedir (Crocitto ve Youssef, 2003: 391). Bununla birlikte örgüt kültürü ele alınmaktadır. Örgüt kültürü bir şirketin kararlarının, eylemlerinin, sembollerinin ve felsefesinin ortak tarihinden oluşmaktadır (Cicerali, 2019: 2424). Zaman içinde örgütsel öğrenmeyi temsil etmektedir. Stratejik lider, rekabet avantajı sağlamak için ortak bir kültür oluşturmaktadır. Bu bağlamda liderlik faktörleri, örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlar için ödül sistemleri sağlanması, sanal ve gerçek zamanlı ekiplerde örgüt üyelerinin desteklenmesi sağlanmaktadır. Müşteriler ve tedarikçilerin anlaşılmasında örgüt üyelerinin desteklenmesi örgütte yer

alan kişilerin farkındalık düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çevresel değişikliklerin, takip edilmesi ve gerekli teknolojinin seçilerek uygulanması ile üretim çevikliği sağlanmakta, müşteriye hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verilmektedir. Bu durumda örgütsel çeviklik ile gerçekleşmektedir (Crocitto ve Youssef, 2003: 393).

Bu bağlamda tüm modellerde tanımlanan örgütsel çeviklik, bir organizasyonun dış etkenlere hızlı bir şekilde tepki verebilme, esnek yapıda olabilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütsel çeviklik modelleri ile organizasyonların bu becerileri geliştirebilmeleri için kullanabilecekleri farklı yaklaşımları ve stratejileri tanımlamaktadır. Organizasyonlar, ihtiyaçlarına ve hedeflerine en uygun olan modeli seçerek örgütsel çevikliklerini artırabilmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.6.1. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar

Sharifi ve Zhang (1999), yapmış oldukları çalışmada örgütsel çevikliğin oluşturulmasında gerekli olan stratejik adımları ele almışlardır. Literatür taraması yapılmış, anket soruları hazırlanmış ve bazı endüstriyel görüşmelere dayanarak başlangıç yapısı ve çevikliğin kavramsal modeli geliştirilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999: 10). Geliştirdikleri model 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bölüm 1'de, örgütün var olma durumunu ve sürdürülebilirliğini sağlaması için gerekli olan, örgütte gerçekleştirilen değişiklerin yer aldığı çevikliğin öncülleri ele alınmaktadır. Bu aşamada, yaşanan değişimler karşısında örgütün yürütmekte olduğu stratejisini gözden geçirmesini ve örgütün ihtiyacı olan çevikliğe göre örgüt stratejisini yeniden düzenleyerek çevik bir stratejinin ortaya çıkarılması gerektiği ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 11- 12). Bölüm 2'de, örgütün değişimlere karşı cevap verebilmesi, hızlı hareket edebilmesi için ihtiyacı olan çeviklik yeteneklerinin ortaya çıkarılması ele alınmaktadır. Örgütün bu yetenekleri ise; cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olarak ele alınmaktadır. Bölüm 3'de ise, bu yeteneklerin elde edilebileceği uygulamaların, metotların ve araçların belirlenerek çeviklik sağlayıcılarının üretim ortamında; örgüt, teknoloji, insan ve yenilikten oluşan dört

temel alanda aranması gerektiği ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 11- 12). Oluşturulan bu modele ve araştırma programında gerçekleştirilen ampirik çalışmaya dayanarak, şirketlerin toplam çeviklik kavramını daha iyi anlamaları, çeviklik ihtiyaçlarını belirlemeleri, mevcut konumlarını değerlendirmeleri, çevik olmaları için gereken yetenekleri ve tanınan yetenekleri ortaya çıkarabilecek ilgili uygulamaları benimsemeleri gerektiği belirtilmektedir. Anketten elde edilen veriler, metodolojinin kullandığı kavramlara destek sağlamıştır. Çevikliğin ana itici gücü olarak değişim hakkında yapılan temel varsayımın geçerliliği, farklı sektörlerde ve farklı şirket türlerinde çevikliğin itici gücü olarak değişikliklerin farklı türleri ve farklı etki düzeylerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Şirketler tarafından uygulanan çeşitli uygulamalar, her bir şirketin değişime yanıt verme ve başarıya ulaşma becerisi üzerindeki etkisinin derecesi ve modelde varsayılan ilişkiler birbirini destekler nitelikte olduğu ifade edilmiştir. Araştırma hipotezleri daha önce elde edilen anlayışları desteklemiş olup kavramların derinlemesine düşünülmesinin yanı sıra, çevikliğe ulaşmak için metodolojik bir yaklaşım önerisi sunulmuştur.

Young (2013)'ın yaptığı çalışmada, liderlik uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemiştir. Üç kuruluştan liderler ve çalışanlar (iki üniversite, bir finans kurumu) tarafından sergilenen örgütsel ve kişisel liderlik yönelimleri ve stilleri anlayabilmek adına çalışmada, nicel yöntem anket tekniği ve yarı yapılandırılmış nitel görüşmeleri içeren karma yöntemler tasarımı kullanılmıştır. Yapılan anket ve görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular neticesinde, çevik kişisel liderlik ile örgütsel çeviklik arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Çevik liderlik davranışları uygulayan kuruluşların daha yüksek örgütsel çevikliğe sahip olma eğiliminde olduğu ortaya çıkarılmıştır (Young, 2013: 8-9).

Mohammadi, Nikpour & Chamanifard (2015) yapmış oldukları araştırmada örgütsel çeviklik ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi (Örnek Olay: Gençlik ve Spor Bakanlığı, İran) incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini İran'da Gençlik ve Spor Bakanlığındaki tüm çalışanlar oluşturmakta olup örneklemi 265 kişi oluşturmuştur. Verilerin analizi için tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler kullanılmış olup, gerekli verileri toplamak için örgütsel çeviklik ve çalışan verimliliği anketleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel çeviklik ile onun alt boyutları olan cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız arasında çalışan verimliliği açısından pozitif

ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Mohammadi, Nikpour & Chamanifard, 2015: 66).

Nafei (2016) yapmış olduğu araştırmada; Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanelerinde çalışanların örgütsel çeviklik türlerini (algılama çevikliği, karar verme çevikliği, harekete geçme çevikliği) ve örgütsel başarıyı (örgütsel hayatta kalma, örgütsel büyüme) teşvik etmedeki rolünü belirlemek istemiştir. Örgütsel çevikliği değerlendirmek için Jaworski ve Kohli (1993)'nin geliştirdikleri örgütsel çeviklik anketi ve örgütsel başarı içinde Simon vd. (2011)'ın geliştirdikleri örgütsel başarı anketi kullanılmıştır. Çalışmanın verileri Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanelerindeki çalışanlardan toplanmıştır. Çalışanlara dağıtılan 338 anketten 285'i ankete yanıt alınmıştır. Yanıt oranı% 84'tür. Araştırma hipotezlerini doğrulamak için Çoklu Regresyon Analizi (MRA) kullanılmıştır. Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanelerinde örgütsel çeviklik boyutu olan algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği ile örgütsel başarı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Nafei, 2016: 108).

Akkaya ve Tabak (2020)'ın yapmış oldukları, örgütsel çeviklik arasındaki bağlantı ve liderlik: bilim parklarında bir araştırma başlıklı çalışmada, örgütsel çeviklik ve liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Veriler Türkiye'nin batısındaki bilim parklarından rastgele seçilen yöneticilerden yapılan iki anket ve mülakatla toplanmıştır. Avolio & Bass (2001) geliştirdikleri çoklu liderlik ölçeği (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik) ve Sharifi ve Zhang (1999)'da geliştirdikleri (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Verileri analiz etmek için Sıralı Açıklayıcı, bir tür Karma Yöntem kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi-SEM ve içerik analizi yapılmıştır. Nicel ve nitel analiz sonuçlarına göre, işlemsel ve dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliği etkilediği bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderliğin örgütsel çeviklikle hiçbir ilişkisi bulunamamıştır (Akkaya ve Tabak, 2020: 1).

Tamer (2021)'in yapmış olduğu çalışmada, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisini belirlemek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Analizin sağlanması için veriler; Bakırköy bölgesindeki özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilmiştir. Toplam 200 anket istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Sonuçları elde etmek için güvenirlik analizi, korelasyon

analizi ve regresyon analizinden yararlanmıştır. Bulgular neticesinde, vizyoner liderlik davranışı ile örgütsel çeviklik arasında paralel ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Tamer, 2021: 240).

2.6.2. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel çeviklik konusunda ülkemizde birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Özellikle son yıllarda bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. Aşağıda örgütsel çeviklik konusunda yapılmış bazı ulusal çalışmalara yer verilmiştir:

Bülent Akkaya (2018) tekno girişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine olan etkisini: Teknopark firmaları üzerinde bir araştırma konusu seçmiş olup, çalışmayı bu firmalar üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma ile çoklu liderlik tiplerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak serbest bırakıcı liderliğin örgütsel çeviklik üzerine anlamlı etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır (Akkaya, 2018: 1-2).

Özeroğlu (2019) vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama başlıklı araştırmasında; vizyoner liderlik davranışının, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi araştırılmak istenilmiştir. Öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik kavramları açıklamaları yapılarak, detaylı olarak aktarılmıştır. Daha sonra analiz sonuçlarına ulaşabilmek için güvenilirlik analizi, normal dağılım testi analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik ile pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Özeroğlu, 2019: 40-41).

Basri ve Zorlu (2020) örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modelini oluşturup, modelin incelemesini ele almışlardır. Bu çalışmada işgörenlerin sahip oldukları örgüt kültürü algıları ile örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İlk aşamda örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik konularına ait kavramsal çerçeveyi oluşturmuşlar. Daha sonra araştırma kapsamında uygulamak için oluşturdukları anketleri hazırlamışlar. Anket uygulamasından elde

edilen bulgu ve sonuçları ortaya koymuşlardır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; işyerinde, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları pozitif yönde arttığında, işyerinde örgütsel çeviklik düzeyinin de arttığı belirlenmiştir (Basri ve Zorlu 2020: 147-148).

Güneş (2021), örgütsel çeviklik ve örgüt içi bilgi paylaşımında yöneticinin lider olarak algılanmasının etkisinin incelenmesi başlıklı çalışmasında; anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırma da örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve çeviklik konularında liderliğin öneminin belirlenmesi istenilmiştir. Eğitim seviyesi ile bilgi düzeyinin doğru orantılı olduğu düşünülerek, lisans ve lisansüstü eğitim veren Vakıf Üniversite'lerinde çalışan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiş olup 339 kişi örneklemi oluşturmuştur. Bu kapsamda gerçekleştirilmiş olan korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup örgütsel çeviklik ve örgütsel bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi ile çalışanların yöneticilerini lider olarak algılamasının örgütsel çeviklik ve örgütsel bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Güneş, 2021: 77-78).

Atmaca (2021) okul etkililiğini yordayan iki faktör: teknolojik liderlik ve örgütsel çeviklik başlıklı araştırmasında; anket tekniği ile verilerin toplanması sağlanmıştır. "Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Davranış Ölçeği", "Okul Etkililiği Ölçeği" ve "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmış olup, 588 öğretmenden veri elde edilmiştir. Analizden önce normallik ve güvenirlik değerleri incelenmiş olup korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin okul etkililiği ile teknolojik liderlik algıları arasında orta düzey ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul etkililiği ile örgütsel çeviklik algıları arasında yüksek düzey ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin teknolojik liderlik ile örgütsel çeviklik algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bulgulara göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul etkililiği algılarını anlamlı; okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel çeviklik algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Teknolojik liderlik, okul etkililiğini hem doğrudan hem de örgütsel çeviklik aracılığıyla etkilemektedir. Öğretmenlerin örgütsel çeviklik algılarının okul etkililiği algılarını anlamlı

etkilemektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul etkililiği algılarını sırayla en fazla teknolojik liderlik ve örgütsel çeviklik anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır (Atmaca, 2021: 64-65).

Özdemir (2023) yaptığı çalışmada, dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe olan etkisini incelemek istemiştir. İSO500/1000 listesinde Türkiye'nin 409 büyük işletmesi araştırmaya katılım sağlamıştır. Yapılan analizler sonucunda dijital dönüşümün örgütsel çevikliği etkilediği ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Özdemir, 2023: 161).

Yapılan ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar, farklı kültürler, sektörler ve örgütler arasındaki farklılıkları anlamamıza ve örgütsel çeviklik kavramının evrensel boyutlarını ortaya koymamıza yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, bu araştırmalar örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için stratejik kararlar alırken ve değişime uyum sağlarken bilimsel temellere dayanmalarını desteklemekte ve büyük önem taşımaktadır.

2.7. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİ

Liderlik ve örgütsel çevikliğin, hızla değişen iş dünyasında başarı elde edebilmek için önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. Örgütlerin, rekabet avantajını sürdürebilmeleri, değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için liderlik yaklaşımlarını ve çeviklik yeteneklerini geliştirebilmeleri önem arz etmektedir. Liderin, değişimin etkilerini değerlendirebildiği ve yönlendirebildiği düşünülmektedir. Örgütte, değişimin yönetilebilmesi için gelişimi besleyen, yeni fikirler yaratan, çalışanlarını güçlendiren ve teşvik eden lider etkin rol oynamaktadır. Takipçilerinin katılım sağlaması, sorumluluk alması ve organizasyonel çevikliğin bir parçası olması için ortamı planlayan liderler, hayal güçlerini ve önerilerini kullanarak başarı elde edebilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2020: 12). Aynı zamanda lider sahip olduğu bilgi birikimi sayesinde engelleri aşmak için stratejiler geliştirebilmekte ve değişim sürecini etkin bir şekilde yöneterek örgütsel çevikliği artırabilmektedir (Akkaya ve Bayram, 2021: 178). Liderlik tarzlarının, örgütsel çeviklik yeteneklerini harekete geçirilebildiği ve desteklediği düşünülmektedir.

Organizasyonlarda, inovasyonun ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, değişime uyum sağlanabilmesinde ön ayak olunması, iletişim ve bilgi paylaşımının sağlanması ve esnek bir şekilde değişime adapte olunabilme yeteneğinin teşvik edilmesi liderlik ile sağlanabilmektedir. Liderlik, işgörenlerinin başarılı olabilmesi için faaliyete geçmelerini sağlayacak etkinin yaratılması, yönetsel sürecin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması yeteneklerinden oluşmaktadır (Öztekin, 1996: 185). Bu bağlamda liderler, takım üyeleri arasında güven, işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik ederek, örgütsel çeviklik için önemli olan yetkin kişilerin sağlanmasına ve esnek bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunabilmektedir. Belirsizlik, kaosun arttığı ve değişimin hızlı olduğu bu zamanda; değişimin fark edilmesi, harekete geçilmesi, hızlı ve esnek yapıya adaptasyonun sağlanması, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Ünal, 2012: 308). Zitkiene ve Deksnys (2018) örgütsel çevikliği, çevrede gerçekleşen değişimlerin fark edilmesi ve örgütün sahip olduğu kaynaklarını stratejik bir şekilde kullanarak değişime karşı hızlı yanıt verebilmesi yeteneği olarak ifade etmektedir. Örgütsel çevikliğe sahip örgütün rekabet gücü artmaktadır (Zitkiene & Deksnys, 2018: 118). Bu bağlamda etkin liderlik süreci ile örgütün değişime karşı alacağı önlemler belirlenmekte ve uygulanmaktadır. İşgörenlerin değişimi gerçekleştirmek için yönlendirilmeleri, ihtiyaçlarının karşılanması ve teşvik edilmelerinde, hızlı bir şekilde karar verip uygulamaya geçilmesine lider aracılık etmektedir (Ünal, 2012: 308). Bu durumda liderlik ve örgütsel çevikliğin birbirini etkileyen bir ilişkisi olduğu düşünülmekte ve yapılan bu çalışma ile etki belirlenmek istenilmiştir.

2.7.1. Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisini Ele Alan Çalışmalar

Ulusal ve uluslararası alanda, liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini konu edinen çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar, liderlik ve örgütsel çeviklik arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Khoshlahn & Ardabili (2016) yapmış oldukları araştırma ile kamu kuruluşları arasında personel hizmetinin iyileştirilmesinde örgütsel çeviklik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için kavramsal bir model geliştirmek

istemişlerdir. Araştırma sonuçları; dönüşümcü liderliğin ve örgütsel çevikliğin hizmet geri kazanımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca bulgular, örgütsel çevikliğin ve dönüşümcü liderliğin doğru bir şekilde uygulanmasının, organizasyonu daha iyi ve uygun hizmet iyileşmesine götürebileceğini göstermiştir. Bu iki faktörün karşılıklı rolü, kuruluşlardaki yöneticilerin uygulanan liderlik tarzlarına daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Khoshlahn & Ardabili, 2016: 146-148).

Ahmadyan ve Azizi (2020) yaptıkları araştırma ile dönüşümcü liderliğin işe dahil olma aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın yöntemi ilişkisel betimsel olarak belirlenmiştir. Çalışmanın istatistiksel popülasyonu, tıp ve sağlık çalışanlarından oluşan Tıp Bilimleri Üniversitesi'nin tüm personelini dahil etmişlerdir (N=450). 208 kişi rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Yapılan analizeler neticesinde, Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çeviklik üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Ahmadyan ve Azizi, 2020: 94).

Khalid vd. (2020) yapmış oldukları araştırma ile Endonezya'daki Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerde girişimcilik liderliğinin örgüt kültürü aracılı örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. 200 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiş ve Yapısal Denklem Modellemesi kullanılarak niceliksel olarak analiz edilmiştir. Bulgular neticesinde, girişimci liderliğin ve örgüt kültürünün sırasıyla, örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Khalid, Madhakomala & Purwana, 2020: 58).

Balcı ve Erbay (2020) yapmış oldukları araştırma ile dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi perakende sektörü çalışanları bağlamında incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklikle anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik alt boyutları; cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu sunmuşlardır (Balcı ve Erbay, 2020: 98).

Çetinkaya ve Akkoca (2021) yapılan araştırmada örgütsel çeviklik ile stratejik liderlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı etkisi incelenmiştir. Yapmış oldukları analiz neticesinde stratejik liderliğin örgütsel iletişimi ve örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Çetinkaya ve Akkoca, 2021: 80).

Nazif (2022) yapmış olduğu araştırmada, Türk işletmelerinde yöneticilerin strateji oluşturma sürecindeki liderlik stilleri ile işletmenin örgütsel çevikliği arasındaki ilişkiyi ve çevresel koşulların etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Katılımcıların örgütsel çeviklik, liderlik stilleri ve çevresel faktör düzeyleri arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel çeviklik ile katılımcıların liderlik stilleri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çevresel koşullar ile örgütsel çeviklik arasında da pozitif bir ilişki olduğu sonucuna da varılmıştır (Nazif, 2022: 151).

İşbilen (2023) yapmış olduğu araştırmada, hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, çalışanların iş motivasyonları ve örgütlerin çeviklikleri üzerine etkilerini incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel çeviklik; yetkinlik ve hız alt boyutlarının dönüşümcü liderlik tarzından etkilendiği sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde örgütsel çeviklik; yetkinlik ve hız alt boyutlarının hizmetkar liderlik tarzından etkilendiği sonucuna varılmıştır (İşbilen, 2023: 62-63).

Literatür araştırması sonucunda ele alınan bu çalışmalar, liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini farklı perspektiflerden incelemekte olup, liderlerin örgütsel çeviklik düzeyini artırmada önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu kısmında, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Bu kapsamda; çalışmanın amacı, önemi, model ve hipotezleri, katılımcıların demografik verileri, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemleri, veri analizleri, değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ve etkileri üzerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Son kısımda ise araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanmakta ve literatür tartışması yapılmaktadır. Çalışmada ayrıca elde edilen bulgular ışığında gelecekte yapılacak çalışma önerileri de sunulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı ortaya çıkarılmak istenmekte ve uygun liderlik tarzı davranışı ile örgütlerin daha çevik hale gelmelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirmelerine katkı sunmak istenmektedir. Bu araştırmada, örgütlerin liderlik tarzlarına göre örgütsel çevikliği artırabilecekleri yöntemleri belirlemeyebilmeleri amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, örgütlerin belirli liderlik tarzlarını benimseyerek örgütte yer alan işgörenlerin performanslarını artırmalarına yardımcı olmak için de stratejiler geliştirmelerine yönelik ortaya çıkan bulguların aktarılması amaçlanmaktadır.

Araştırma amacı kapsamında, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için çeşitli hipotezler test edilmektedir. Liderlerin hangi tarzda davranış sergiledikleri ve bu liderlik tarzlarının örgütsel çevikliği nasıl etkilediği sonucuna varmak hedeflenmektedir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıda verilen sorulara yönelik cevaplar aranmaktadır:

1. Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
2. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
3. Serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
4. Demokratik liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?

5. Otoriter liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?

Bu bağlamda, örgütlerin daha çevik ve rekabetçi hale gelmeleri için gerekli olan liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yukarıdaki sorulara yönelik yanıtlar aranmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmanın önemi birkaç açıdan değerlendirilebilmektedir:

- İlk olarak, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek, örgütlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için büyük önem arz etmektedir. Bu araştırma, örgütlerin yöneticilerine, en etkili liderlik tarzlarını belirlemeleri ve işletmelerini daha çevik hale getirebilmeleri için stratejiler geliştirmeleri adına rehber olarak nitelik taşımaktadır.
- İkinci olarak, liderlik tarzları, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin liderlik tarzlarını ve bu tarzların örgütsel çevikliğe etkisini belirlemek, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir.
- Son olarak, örgütsel çevikliğin günümüzde giderek daha önemli hale gelmesiyle birlikte, bu alanda yapılan araştırmaların sayısı artmaktadır. Liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar, örgütlerin daha rekabetçi olmaları için gerekli olan değişime uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

Bu nedenlerle, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların önemi giderek artmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarından birkaçı seçilerek örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ya da ilişkisi incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada ise liderlik tarzlarının hepsi ele alınarak örgütsel çeviklik üzerinde hangisinin daha etkili olduğu belirlenilmek istenilmiştir. Dolayısıyla bu tür araştırmaların, liderlik ve örgütsel çeviklik alanında akademik literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, çeşitli liderlik tarzları, farklı liderlik yaklaşımlarını ve davranışlarını kapsamaktadır. Bu tarzların örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması, organizasyonlar için en etkili

liderlik yaklaşımının ve tarzının belirlenmesi konusunda yöneticilere ve liderlere değerli bilgiler sunarak gelecekteki araştırmalar için de temel teşkil edeceğinden önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

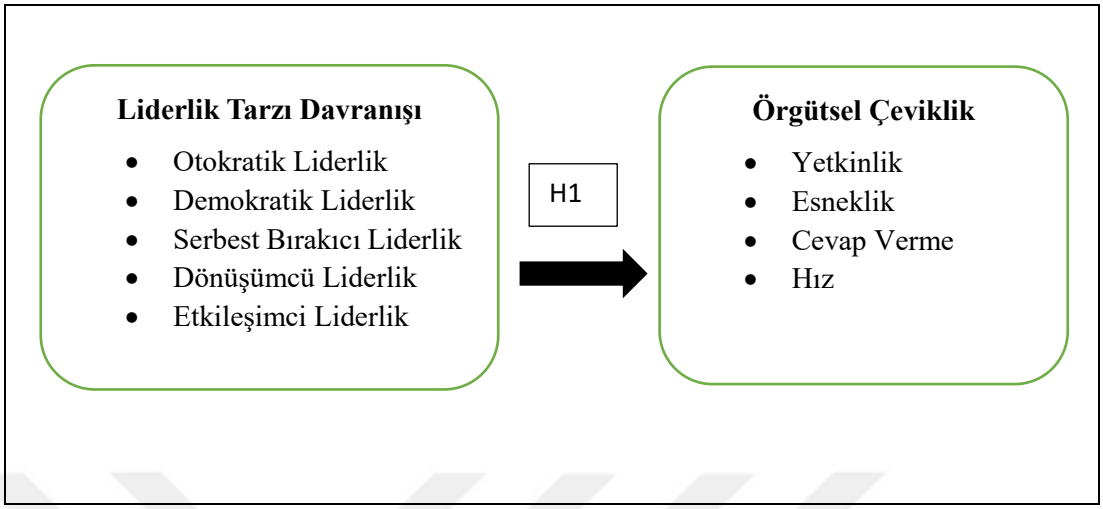
Araştırma bulguları, zaman, maliyet, kaynaklar ve erişilebilirlik gibi nedenlerle kolayda örnekleme yöntemiyle Manisa'da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanında görev alan mavi yaka ve beyaz yaka personelleri ile sınırlı bir örneklemde geçerli olmaktadır. Bu noktada, araştırmanın en önemli kısıtlaması, araştırma sonuçları için genelleme yapılmaması gerektiğidir. Verilerin güvenirliği ve geçerliliği, araştırmada kullanılan anketlerin (ölçeklerin) özellikleri tarafından sınırlı kalmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmanın bir diğer kısıtlaması, araştırmaya katılan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların sorulara verdikleri cevapların subjektif değerlendirmelerine dayanmasıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada liderlik tarzı davranışlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi belirlenmek istenilmektedir. Bu doğrultuda liderlik tarzı davranış boyutları ve örgütsel çeviklik boyutları ile ilgili kuramsal araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilmektedir.

Modelde; liderlik tarzı davranışı bağımsız değişken, örgütsel çeviklik bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Liderlik tarzı davranış boyutları; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak ele alınmaktadır. Örgütsel çeviklik boyutları ise; yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız olarak ele alınmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlik tarzı davranışı boyutlarının örgütsel çeviklik boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Liderlik tarzı davranış boyutlarının örgütsel çeviklik boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Otokratik liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: Otokratik liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Otokratik liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Otokratik liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1e: Demokratik liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1f: Demokratik liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1g: Demokratik liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1h: Demokratik liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1i: Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1ı: Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1j: Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1k: Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1l: Dönüşümcü liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1m: Dönüşümcü liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1n: Dönüşümcü liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1o: Dönüşümcü liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1ö: Etkileşimci liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1p: Etkileşimci liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1r: Etkileşimci liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1s: Etkileşimci liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma, sayısal verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması yoluyla gerçekleştirilen bir araştırma türü olarak ifade edilmektedir. Nicel araştırma yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri incelemek mümkün olmaktadır. Aynı zamanda nicel araştırma yöntemiyle; sayısal veriler kullanılmakta olup, nesnel ve ölçülebilir sonuçlar elde edilmektedir. Bu durum, yapılan araştırmanın gücünü ve

geçerliliğini arttırmaktadır. Bu bağlamda liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Manisa'da yer alan, elektronik alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanında farklı görevlerde yer alan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Anket için Google Forms uygulaması kullanılarak ölçek soruları hazırlanmış olup, etik kurul onayı alındıktan sonra ilgili departmanlara anketin dağıtılması için firmanın üst yönetiminden izin alınmıştır. Form çalışanlara online mail kanalıyla gönderilmiştir. Öncelikle müşteri hizmetleri departmanında bulunan 330 kişiye anket mail yoluyla iletilmiştir. Bu departmandan 240 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Mail üzerinden iletilen anketlerin geri dönüş oranı %73'tür. Mali işler departmanından da 120 kişiye mail atılmış olup 62 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bu departman için mail üzerinden iletilen anketlerin geri dönüş oranı %52'dir. Araştırma kapsamında; gönüllü olarak katılması için iletilen anket formları toplam 450 kişiye iletilmiş olup, 302 kişi tarafından sorular yanıtlanmıştır. Bu yanıtların hepsi araştırmaya dahil edilmiştir. Ankete sağlanan genel geri dönüş oranı ise %67'dir.

Araştırmaya katılanların 155'i kadın, 147'si erkektir. Çalışanların %6'sı 18-25 yaş grubu, %51'i 26-34 yaş grubu, %31'i 35-44 yaş grubu, %12'si 45-57 yaş grubunda yer almaktadır. Öğrenim durumları ise 1 kişi ilkokul, 20 kişi lise, 199 kişi üniversite, 80 kişi yüksek lisans ve 2 kişi de doktora mezuniyet durumuna sahiptir. İşletmede çalışan bu kişilerin görev süreleri; 0-5 yıl 113 kişi, 6-10 yıl 131 kişi, 11-15 yıl 29 kişi, 16-20 yıl 16 kişi, 21 yıl ve üzeri 13 kişi olarak dağılım göstermiştir.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Yöntemleri

Alan araştırmasına başlamadan önce etik kurul başvuru formu doldurulmuştur. Etik Kurul Başkanlığına; araştırmada kullanılacak ölçeklerin izinleri alınmış şekilde, araştırma amacı, yöntemi, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Dokuz Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 8.2.2023 tarihli E-

87347630-659-513806 sayılı yazı ile onay alınmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra tezin araştırma kısmına geçilmiştir.

Çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçek soruları, internet üzerindeki bir anket uygulama platformu aracılığıyla şirketin üst yönetiminin izni alındıktan sonra çalışanlara online olarak mail ile gönderilmiştir. Verinin toplanması için 3 bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, medeni durumları, görevleri, şu anda çalıştıkları işyerindeki toplam görev sürelerini ve departmanlarını içeren 7 maddelik bir soru grubu oluşturmaktadır. İkinci bölümde Taş, Çelik, Tomul (2007) tarafından geliştirilen güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,87$ olarak tespit edilen 5 alt boyuttan ("otokratik liderlik", "demokratik liderlik", "serbest bırakıcı liderlik", "dönüşümcü liderlik" ve "etkileşimci liderlik") ve 59 maddeden oluşan Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği yer almaktadır. Liderlik tarzı davranış ölçeğinin 59 maddesi; 1-10 otokratik liderlik, 11-23 demokratik liderlik 24-34 serbest bırakıcı liderlik, 35-49 dönüşümcü liderlik ve 50-59 etkileşimci liderlik boyutlarından oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise Zhang ve Sharifi (2000) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından da Türkçeye uyarlanan ve güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,92$ olarak tespit edilen 4 alt boyuttan ("yetkinlik", "esneklik", "cevap verme" ve "hız") ve 17 maddeden oluşan Örgütsel Çeviklik Ölçeği yer almaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin 17 maddesi; 1-8 yetkinlik, 9-11 esneklik, 12-14 cevap verme ve 15-17 hız boyutunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin toplam 83 maddeden oluşan anket formuna yanıt verme süreleri 20-25 dakikadır. Anket formunun giriş kısmında araştırma hakkında kısa bir bilgilendirme yazısına ve gönüllü katılımcı onam formuna yer verilmiştir. Araştırmada bilimsel ve etik değerlere uyularak, katılımcıların vermiş oldukları yanıtların anonim olarak değerlendirileceği katılımcılara aktarılmıştır. Anket formu Ek'te yer almaktadır.

3.5.3. Araştırma Verilerinin Analizi

IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24 programları kullanılarak araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin demografik özellikleri, frekans ve yüzde analizleri ile gösterilmiştir. AMOS 24 programı ile ölçeklerin yapısal eşitlik modellerine yer verilmiş olup, ölçeklerin yapısal geçerlilikleri birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin DFA sonuçları model uyum değerleri ile incelenmiştir.

Model uyum indekslerinin açılımları: İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), bir modelin gözlenen veriyle ne kadar iyi uyum sağladığını ölçen bir indekstir. Standartlaştırılmış Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), modelin veriye uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir indekstir. Artımsal Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI), bir modelin başka bir modele kıyasla ne kadar daha iyi uyum sağladığını ölçen bir indekstir. Yaklaşık Kök Kare Hatası (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), bir modelin gözlenen veriyle uyumunun ne kadar iyi olduğunu değerlendiren bir indekstir. Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI), modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir indekstir ve GFI'nın düzeltilmiş halidir. Çalışmada elde edilen veriler model uyum indeksleri açısından değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin ölçütleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 11'deki değerler göz önünde bulundurularak uyum indekslerinin yorumlanması yapılmıştır.

Tablo 11: Model Uyum İndeksleri

	İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/df	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi Değeri	≤ 3	3 ≤ (X2/df) ≤ 5
GFI	Uyum İyiliği İndeksi	≥ 0,90	≥ 0,85
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	≥ 0,95	≥ 0,90
IFI	Artırmalı Uyum İndeksi	> 0,95	> 0,90
RMSEA	Yaklaşımın Hata Karekökü Ortalaması	<0,05	<0,08
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi	≥ 0,90	≥ 0,85
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi	≥ 0,95	≥ 0,90
CMIN (χ2 /sd)	Ki-Kare	< 2	2 ≤ X2/sd ≤3

Kaynak: Candan ve Seda, 2019: 55.

Ölçeklere ait normal dağılım analiz testi yapılmıştır. Basıklık ve kurtosis değerleri eşik değer olarak kabul edilen +2 ve -2 aralığında olması durumu normal dağılım gösterip göstermediğini ifade etmektedir (Madenoğlu, Uysal, Sarıer & Banoğlu, 2014: 57). Yapılan analiz sonuçlarına bakılarak (basıklık ve çarpıklık değerleri) veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik analizleri Cronbach's Alpha sonuçları ile test edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri genellikle 0,70 ve üstü olarak kabul edilmektedir. Güvenirlik analizlerinde bu değer iç tutarlılık düzeyi olarak kabul edilmekte olup ölçeğin veya testin öğeleri arasındaki tutarlılık derecesini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Araştırmada Cronbach's Alpha değerleri 0,70'den büyük olduğu için kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek boyutlarına ait faktör yüklerine,

minimum, maksimum, ortalama, standart sapma değerlerine ait tanımlayıcı bulgulara da yer verilmiştir.

3.6. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılım sağlayan; 302 kişiden elde edilmiş olan verilerin analizlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda; katılımcılarım demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgulara, ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgularına, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin boyutları arasındaki korelasyon, regresyon ve t-testi analizlerini içeren bulgulara yer verilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin cinsiyet, yaş grubu, mezuniyet durumu, medeni durumu, görevi ve görev süresi açısından dağılımını ölçebilmek adına frekans analizinden yararlanılmıştır. Bu dağılım sıklık (n) ve yüzde % değerleri olarak ele alınmıştır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sıklık (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	155	51,3
	Erkek	147	48,7
Yaş Grubu	18-25 Yaş	17	5,6
	26-34 Yaş	153	50,7
	35-44 Yaş	95	31,5
	45-57 Yaş	37	12,3
Mezuniyet Durumu	İlkokul	1	0,3
	Lise	20	6,6
	Üniversite	199	65,9
	Yüksek Lisans	80	26,5

	Doktora	2	0,7
Medeni Durum	Bekar	119	39,4
	Evli	183	60,6
Görevi	Eleman	48	15,9
	Endirek İşçi	7	2,3
	Uzman Yardımcısı	15	5,0
	Uzman	118	39,1
	Uzman Teknisyen	30	9,9
	Kıdemli Uzman	33	10,9
	Yönetici	20	6,6
	Kıdemli Yönetici	15	5,0
	Müdür	14	4,6
	Genel Müdür Yardımcısı	2	0,7
Görev Süresi	0-5 Yıl	113	37,4
	6-10 Yıl	131	43,4
	11-15 Yıl	29	9,6
	16-20 Yıl	16	5,3
	21 Yıl ve üzeri	13	4,3
Departmanı	Müşteri Hizmetleri	240	79
	Mali İşler	62	21

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tablodaki verilere göre, toplam 302 kişi araştırmaya katılım sağlamıştır. Bu grupta kadınlar 155 kişi (%51,3), erkekler 147 kişi (%48,7) olarak dağılım göstermektedir. En yaygın yaş grubu %50,7 (153 kişi) ile 26-34 yaş aralığındadır. Diğer yaş grupları ise %5,6'sı (17 kişi) 18-25 yaş aralığı, %31,4'ü (95 kişi) 35-44 yaş aralığı ve %12,3'ü (37 kişi) 45-57 yaş grubu aralığında yer almaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %65,9'u (199 kişi) üniversite mezunu, %26,5'i (80 kişi) yüksek lisans mezunu ve %6,9'u (21 kişi) lise veya altı düzeyde eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcılardan sadece %0,7'si (2 kişi) doktora derecesine sahip olarak araştırmada yer almıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %60,6'sı

(183 kişi) evlidir ve %39,4'ü (119 kişi) bekar olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların görevleri göz önüne alındığında, en yaygın pozisyon %39,1 (118 kişi) ile uzman pozisyonudur. Diğer pozisyonlar arasında sırlama; eleman %15,9 (48 kişi), kıdemli uzman %10,9 (33 kişi), uzman teknisyen %9,9'u (30 kişi), yönetici %6,6 (20 kişi), kıdemli yönetici %5,0 (15 kişi), uzman yardımcısı %5,0 (15 kişi), müdür %4,6 (14 kişi), genel müdür yardımcısı %0,7 (2 kişi), endirek işçi %2,3 (7 kişi) olarak dağılım göstermiştir. Katılımcıların görev sürelerine bakıldığında, en yaygın görev süresi 6-10 yıl %43,4'tür (131 kişi) ve bunu %37,4 (113 kişi) ile 0-5 yıl, %9,6 ile (29 kişi) 11-15 yıl, %5,3 (16 kişi) ile 16-20 yıl ve %4,3 (13 kişi) ile 21 yıl ve üzeri izlemektedir. Son olarak, katılımcıların departmanlarına bakıldığında %79 (240 kişi) müşteri hizmetleri departmanında, %21 (62 kişi) mali işler departmanında çalışmaktadır.

3.6.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan liderlik tarzı davranış ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla ayrı ayrı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup, faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.6.2.1. Liderlik Tarzı Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin hipotezlerinin test edilmesi ve verilerin teorik yapıya uygunluklarının değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen 5 boyut 59 maddelik sorudan oluşan yapının doğrulanması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait güvenirlik değerlerinin bulunması için IBM SPSS 26.0 ile Cronbach Alpha güvenirlik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 59 maddeden 4. madde, 9. madde, 11. madde, 30. madde 33. madde, 34. madde, 52. madde 56. madde ve 57. madde güvenirlik düzeyini düşürdüğünden çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır.

Daha sonra AMOS 24 programı ile ölçeğin 5 boyutlu orijinal yapı modeli oluşturulmuş olup, uyum indekslerinden yararlanılarak yapılan araştırmanın verileri

ile uygunluğu test edilmek istenilmiştir. Bu kapsamda liderlik tarzı davranış ölçeğinin yapısal geçerliliği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş olup, ölçekte yer alan boyutlara ait maddelerin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan 5 faktörlü yapı doğrulanmış olup, uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 13'de liderlik tarzı davranış ölçeğinin faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik Testi sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 13: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9840,006
	Df (sd)	1225
	Sig. (p)	,000

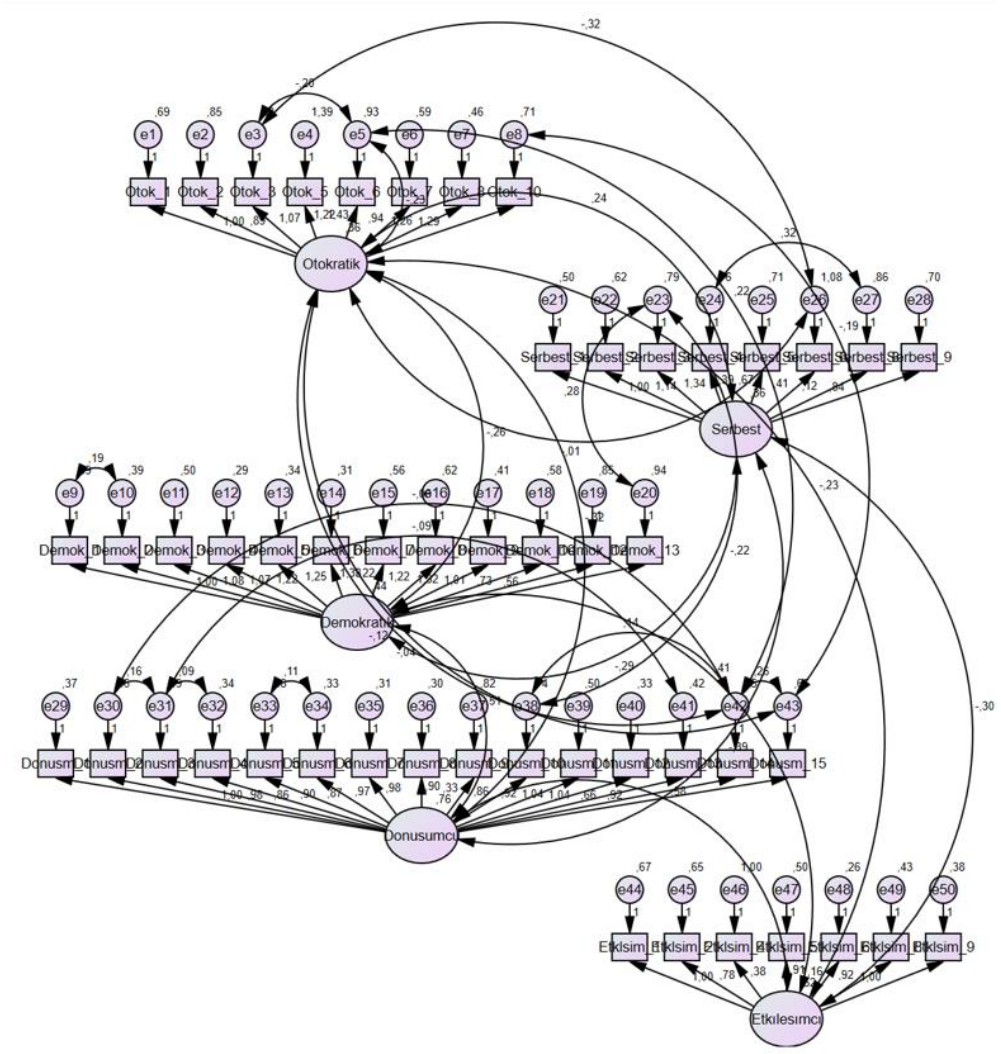
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13'de yer alan Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü ile faktör analizi için örneklemin yeterliliği değerlendirilmiştir. KMO değeri 0 ile 1 değer almakta olup 1'e yakın değer daha iyi örnekleme yeterliliği olduğunu göstermektedir. KMO değeri **0,950** olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir.

Barlett Testi, faktör analizi için veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Barlett testine ilişkin anlamlılık düzeyi **p=0,000<0,05** olarak saptanmıştır. KMO ölçütü ve Bartlett'in testinin anlamlı sonucuna dayanarak, verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Örnekleme yeterliliği değerinin yeterli olduğu gibi, değişkenler arasında ilişkiler olduğunu da göstermektedir.

Şekil 2’de liderlik tarzı davranış ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuştur. Ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör yükleri modelde gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğin uyum indekslerine ait değerlerine de yer verilmiştir. Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen 5 boyut 59 maddeden oluşan ölçekten, otokratik liderlik boyutundan 4. madde, 9. madde; demokratik liderlik boyutundan 11. madde; serbest bırakıcı liderlik boyutundan 30. madde, 33. madde, 34. madde; etkileşimci liderlik boyutundan 52. madde 56. madde ve 57. madde çıkarılarak uyum indeks değerleri arttırılmıştır.

Şekil 2: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GFI (uyum iyiliği indeksi) değeri 0,90≤0,907≤0,95 kabul edilebilir uyum; AGFI (düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi) değeri 0,85≤0,851≤0,90 kabul edilebilir uyum; NFI (normlaştırılmış uyum indeksi) değeri 0,90≤0,913≤0,95 kabul edilebilir uyum olarak bulunmuştur. Bu durum, üç indeks için kabul edilebilir uyum ölçütü gösterdiğini ifade etmektedir.

CMIN (ki-kare) değeri 1,839≤3'e yakınsa iyi uyumu ifade etmektedir. CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) 0,90≤0,898≤1,00'a yakın ise kabul edilebilir uyumu

ifade etmektedir. RMSEA (yaklaşımın hata karekökü ortalaması) değeri 0,053 <0,08'den küçükse kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.

Tablo 14'de liderlik tarzı davranış ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları sunulmaktadır. Tablo 14'e göre, liderlik tarzı davranış ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 5 faktörlü yapı doğrulanmaktadır. Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından, liderlik tarzı davranışlarını ölçmek için geliştirilen ölçeğin güvenirlik testlerinde de 5 boyutlu yapı doğrulanmıştır.

Tablo 14: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	**Maddeler**	**Faktör yükleri**	**%95 Güven Aralığı (varyans)**		**p**
			Alt	**Üst**	
Otokratik Liderlik	L1	0,714	0,858	0,927	**<0,01**
	L2	0,483	0,941	0,970	**<0,01**
	L3	0,833	1,067	1,485	**<0,01**
	L5	0,668	1,745	2,127	**<0,01**
	L6	0,850	0,828	1,242	**<0,01**
	L7	0,664	0,748	1,071	**<0,01**
	L8	0,601	0,857	1,208	**<0,01**
	L10	0,732	1,180	1,508	**<0,01**
Demokratik Liderlik	L12	0,821	0,725	1,089	**<0,01**
	L13	0,760	0,796	1,215	**<0,01**
	L14	0,836	0,745	1,149	**<0,01**
	L15	0,803	0,830	1,229	**<0,01**
	L16	0,827	0,901	1,301	**<0,01**
	L17	0,729	1,027	1,410	**<0,01**
	L18	0,708	1,096	1,459	**<0,01**
	L19	0,750	0,982	1,366	**<0,01**
	L20	0,616	0,862	1,215	**<0,01**
	L21	0,976	1,577	1,933	**<0,01**
	L22	0,682	0,928	1,245	**<0,01**

	L23	0,860	0,918	1,243	**<0,01**
Serbest Bırakıcı Liderlik	L24	0,667	0,697	1,034	**<0,01**
	L25	0,686	0,873	1,283	**<0,01**
	L26	0,665	1,262	1,608	**<0,01**
	L27	0,720	0,681	0,957	**<0,01**
	L28	0,530	0,724	1,026	**<0,01**
	L29	0,609	1,012	1,301	**<0,01**
	L31	0,807	0,719	1,016	**<0,01**
	L32	0,499	0,766	1,144	**<0,01**
Dönüşümcü Liderlik	L35	0,748	0,934	1,333	**<0,01**
	L36	0,835	1,010	1,377	**<0,01**
	L37	0,809	0,895	1,256	**<0,01**
	L38	0,769	0,804	1,110	**<0,01**
	L39	0,734	0,795	1,144	**<0,01**
	L40	0,756	0,879	1,217	**<0,01**
	L41	0,725	0,863	1,233	**<0,01**
	L42	0,702	0,735	1,124	**<0,01**
	L43	0,401	0,770	1,038	**<0,01**
	L44	0,756	1,138	1,486	**<0,01**
	L45	0,619	0,967	1,318	**<0,01**
	L46	0,630	0,958	1,348	**<0,01**
	L47	0,624	1,061	1,437	**<0,01**
	L48	0,874	1,086	1,400	**<0,01**
	L49	0,760	1,132	1,461	**<0,01**
Etkileşimci Liderlik	L50	0,602	1,024	1,355	**<0,01**
	L51	0,478	0,773	1,159	**<0,01**
	L53	0,616	0,930	1,229	**<0,01**
	L54	0,671	0,781	1,088	**<0,01**
	L55	0,729	0,776	1,159	**<0,01**
	L56	0,826	0,910	1,323	**<0,01**
	L58	0,758	0,708	1,112	**<0,01**
	L59	0,607	0,889	1,348	**<0,01**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14'ün faktör analizi bulgularına ilişkin; otokratik liderlik boyutundaki L1-L10 maddelerinin faktör yükleri 0,748-2,127 varyans aralığında; demokratik liderlik boyutundaki L12-L23 maddelerinin 0,725-1,933 varyans aralığında; serbest bırakıcı liderlik boyutundaki L24-L32 maddelerinin faktör yükleri 0,681-1,608 varyans aralığında; dönüşümcü liderlik boyutundaki L35-L49 maddelerinin faktör yükleri 0,735-1,486 varyans aralığında; etkileşimci liderlik boyutundaki L50-L59 maddelerinin faktör yükleri 0,708-1,355 varyans aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda boyutlara ilişkin ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı **(p=0,000<0,05)** olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 15'de yer alan Cronbach Alpha değerleri ölçekten çıkarılmış olan 9 madde dışında kalan 50 madde üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 15: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	**Min**	**Max**	**Ort.**	**SS**	**Basıklık**	**Çarpıklık**	**Cronbach Alpha**	**N**
Otokratik Liderlik	1,000	4,300	2,4778	,59416	-,048	-,057	,801	302
Demokratik liderlik	1,460	5,000	3,6893	,70442	,997	-,816	,918	302
Serbest bırakıcı liderlik	1,640	4,270	2,7089	,38785	1,153	0,268	,698	302
Dönüşümcü liderlik	1,000	5,000	3,6077	,79384	,987	-,802	,945	302
Etkileşimci liderlik	1,500	4,900	3,1672	,39061	2,016	-,582	,828	302

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15'e göre araştırmaya katılım sağlayan kişilerin otokratik liderlik boyutundaki (L1-L10) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 2,4778; demokratik liderlik boyutundaki (L11-L23) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,6893;

serbest bırakıcı liderlik boyutundaki (L24-L34) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 2,7089; dönüşümcü liderlik boyutundaki (L35-L49) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,6077; etkileşimci liderlik boyutundaki (L50-L59) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,1672'dir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri ±2,0 aralığında (basıklık: -0,048, 0,997, 1,095, 1,153, 0,987, 2,016; çarpıklık: -0,057, -0,816, 0,268, -0,802, -0,582) değerler almaktadır. Dolayısı ile ölçek verilerinin normal dağılım sergilediği söylenebilmektedir.

Ölçeği oluşturan alt boyutların maddelerinin güvenirlik analizleri Croncbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış olup; dönüşümcü liderlik boyutu α=0,945, demokratik liderlik boyutu α=0,918, etkileşimci liderlik boyutu α=0,828, otokratik liderlik boyutu α=0,801, serbest bırakıcı liderlik boyutu α=0,698 olarak ortaya çıkmıştır. Bu analizlerin sonucunda liderlik tarzı davranış ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi güvenirlik testi bulgularına ait verilerin uyumlu olduğu ve yapısal geçerlilik modelinin sağlandığı görülmektedir.

Aynı zamanda çalışma kapsamında elde edilen verilerin IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak liderlik tarzı davranış ölçeğine ait güvenirlik analizi sonucunda elde edilen değerler aşağıda Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek Adı	**Cronbach's Alpha Katsayısı**	**Standart Öğelere Dayalı Cronbach's Alpha Katsayısı**	**Soru sayısı**
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	,876	,878	50

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16'da 59 maddeden oluşan liderlik tarzı davranış ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) **α=0,855** olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzı davranış ölçeğinin yapısal eşitlik modelinde, model uyum indeks değerlerinin iyileştirilmesi

için 59 maddeden; 4. madde, 9. madde, 11. madde, 30. madde 33. madde, 34. madde, 52. madde 56. madde ve 57. madde güvenirlik düzeyleri düşük olduğundan çıkarılmış olup ölçeğin tekrar Cronbach's Alpha değeri elde edilmiştir. Elde edilen değer **α=0,876**'dır. Cronbach's Alpha değeri 0,70'den büyük olduğu için ölçeğin yeterince güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin hipotezlerinin test edilmesi ve verilerin teorik yapıya uygunluklarının değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Tabak ve Akkaya (2018) tarafından geliştirilen 4 boyut 17 maddelik sorudan oluşan yapının doğrulanması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait güvenirlik değerlerinin bulunması için IBM SPSS 26.0 Cronbach Alpha güvenirlik analiz yöntemi ile iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Daha sonra AMOS 24 programı ile ölçeğin 4 boyutlu orijinal yapı modeli oluşturulmuş olup, uyum indekslerinden yararlanılarak yapılan araştırmanın verileri ile uygunluğu test edilmek istenilmiştir. Bu kapsamda örgütsel çeviklik ölçeğinin yapısal geçerliliği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş olup, ölçekte yer alan boyutlara ait maddelerin faktör yükleri %95 güven aralığında incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan 4 faktörlü yapı doğrulanmış olup, uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 17'de örgütsel çeviklik ölçeğinin faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik Testi sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonucu

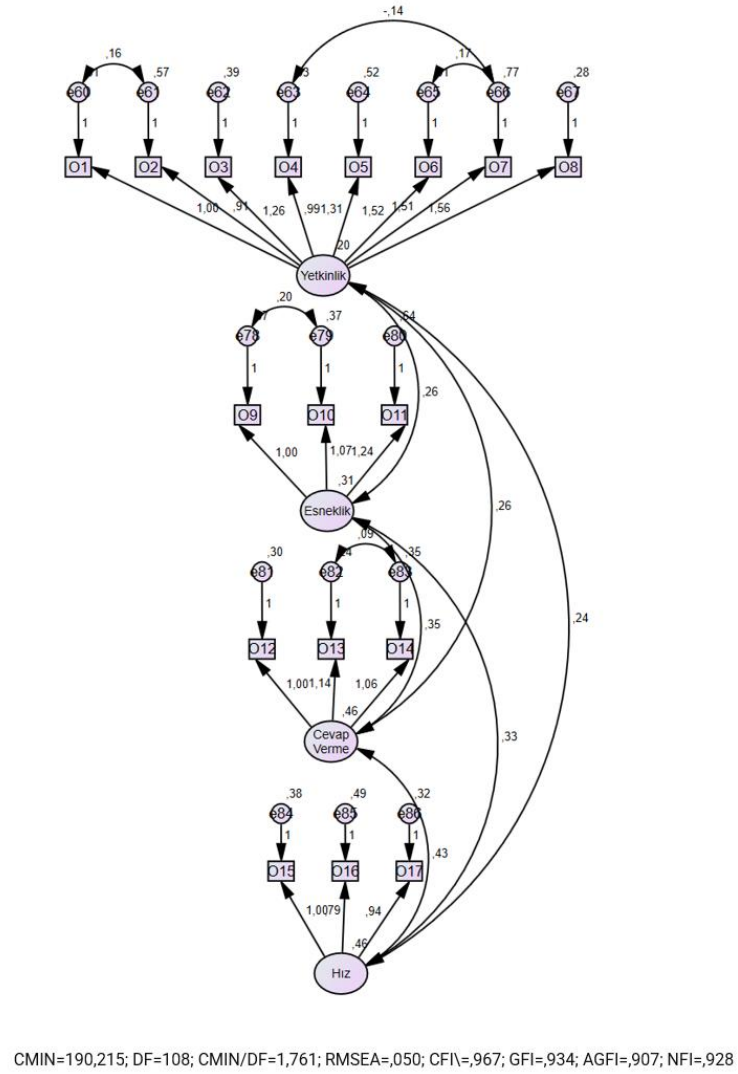
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2585,926
	Df	136
	Sig.	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17'de yer alan Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü ile faktör analizi için örneklemin yeterliliği değerlendirilmiştir. KMO değeri 0 ile 1 değer almakta olup 1'e yakın değer daha iyi örnekleme yeterliliği olduğunu göstermektedir. KMO değeri **0,931** olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett Testi, faktör analizi için veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Barlett testine ilişkin anlamlılık düzeyi **p=0,000<0,05** olarak saptanmıştır. KMO ölçütü ve Bartlett'in testinin anlamlı sonucuna dayanarak, verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Örnekleme yeterliliği yeterli olduğu gibi, değişkenler arasında ilişkiler olduğunu da göstermektedir.

Şekil 3'de örgütsel çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulmuştur. Ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör yükleri modelde gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğin uyum indekslerine ait değerlerine de yer verilmiştir.

Şekil 3: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

GFI (uyum iyiliği indeksi) değeri 0,90≤0,934≤0,95 kabul edilebilir uyum; AGFI (düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi) değeri 0,90≤0,907≤1,00 iyi uyum; NFI (normlaştırılmış uyum indeksi) değeri 0,90≤0,928≤0,95 kabul edilebilir olarak bulunmuştur. Bu durum, modelin iki indeks için kabul edilebilir uyumu bir indeks için de iyi uyum ölçütü gösterdiğini ifade etmektedir.

CMIN (ki-kare) değeri 1,761≤3'e yakınsa iyi uyumu ifade etmektedir. CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) 0,90≤0,967≤1,00'a yakın ise iyi uyumu ifade etmektedir. RMSEA (yaklaşımın hata karekökü ortalaması) değeri 0,050<0,08'den küçükse kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.

Tablo 18'de örgütsel çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları sunulmaktadır. Tablo 18'e göre, örgütsel çeviklik ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapı doğrulanmaktadır. Tabak ve Akkaya (2018) tarafından, örgütsel çeviklik yetkinliklerini ölçmek için geliştirilen ölçeğin güvenirlik testlerinde de 4 boyutlu yapı doğrulanmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör	**Maddeler**	**Faktör yükleri**	**%95 Güven Aralığı (varyans)**		**p**
			Alt	**Üst**	
Yetkinlik	ÖÇ1	,776	,665	,949	**<0,01**
	ÖÇ2	0764	,613	,868	**<0,01**
	ÖÇ3	,640	,575	,831	**<0,01**
	ÖÇ4	,590	,602	,858	**<0,01**
	ÖÇ5	0,712	,732	,997	**<0,01**
	ÖÇ6	,791	,927	1,221	**<0,01**
	ÖÇ7	,822	1,080	1,359	**<0,01**
	ÖÇ8	,673	,631	,898	**<0,01**
Esneklik	ÖÇ9	,891	,555	,825	**<0,01**
	ÖÇ10	,898	,584	,907	**<0,01**
	ÖÇ11	,720	,967	1,286	**<0,01**
Cevap Verme	ÖÇ12	,842	,601	,916	**<0,01**
	ÖÇ13	,920	,682	1,025	**<0,01**
	ÖÇ14	,884	,708	1,039	**<0,01**
Hız	ÖÇ15	,817	,670	1,028	**<0,01**
	ÖÇ16	,798	,647	,926	**<0,01**
	ÖÇ17	,826	,576	,885	**<0,01**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18'in faktör analizi bulgularına ilişkin; yetkinlik boyutundaki ÖÇ1-ÖÇ8 maddelerinin faktör yükleri 0,575-1,359 varyans aralığında; esneklik boyutundaki ÖÇ9-ÖÇ11 maddelerinin faktör yükleri 0,555-1,286 varyans aralığında; cevap verme boyutundaki ÖÇ12-ÖÇ14 maddelerinin faktör yükleri 0,601-1,039 varyans aralığında; hız boyutundaki ÖÇ15-ÖÇ17 maddelerinin faktör yükleri 0,576-1,028 varyans aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda boyutlara ilişkin ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı **(p=0,000<0,05)** olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 19: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	**Min**	**Max**	**Ort.**	**SS**	**Basıklık**	**Çarpıklık**	**Cronbach Alpha**	**N**
Yetkinlik	1,630	5,000	3,8224	,62269	,143	-,342	,825	302
Esneklik	1,000	5,000	3,9227	,76365	,592	-,606	,770	302
Cevap Verme	1,000	5,000	3,9868	,79948	1,385	-,924	,837	302
Hız	1,000	5,000	3,8720	,71977	2,380	-1,026	,744	302

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 19'a göre araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yetkinlik boyutundaki (ÖÇ1-ÖÇ8) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,8224; esneklik boyutundaki (ÖÇ9-ÖÇ11) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,9227; cevap verme boyutundaki (ÖÇ12-ÖÇ14) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,9868; hız boyutundaki (ÖÇ15-ÖÇ17) sorulara verdikleri yanıtların ortalaması 3,8720; Ölçeğin boyutlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri ±2,0 aralığında (basıklık: 0,143, 0,592, 1,385, 2,380; çarpıklık: -0,342, -0,606, -0,924, -1,026) değerler almaktadır. Dolayısı ile ölçek verilerinin normal dağılım sergilediği söylenebilmektedir.

Ölçeği oluşturan alt boyutların maddelerinin güvenirlik analizleri Croncbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış olup; cevap verme boyutu α=0,837, yetkinlik boyutu α=0,825, esneklik boyutu α=0,770, hız boyutu α=0,744 olarak ortaya çıkmıştır. Bu analizlerin sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör

analizi güvenirlik testi bulgularına ait verilerin uyumlu olduğu ve yapısal geçerlilik modelinin sağlandığını söyleyebiliriz.

Aynı zamanda çalışma kapsamında elde edilen verilerin IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak örgütsel çeviklik ölçeğine ait güvenirlik analizi sonucunda elde edilen değerler aşağıda Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek Adı	**Cronbach's Alpha Katsayısı**	**Standart Öğelere Dayalı Cronbach's Alpha Katsayısı**	**Soru sayısı**
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	,923	,924	17

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) **α=0,923** olduğu yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Elde edilen değer 0,70'den büyük olduğu için yeterince güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

3.6.3. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu bölümde ölçeklerin birbiriyle ilişkisini anlayabilmek adına Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntem olarak kullanılmaktadır. Bu analizde, değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olarak ölçülmektedir ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkiyi -1 ile 1 arasında bir sayısal değerle ifade etmektedir. Pozitif korelasyon, iki değişkenin birlikte arttığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Negatif

korelasyon ise, iki değişkenin biri artarken diğerinin azaldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Eğer Pearson korelasyon katsayısı 0'a yakınsa, değişkenler arasında bir ilişki yok olarak kabul edilmektedir. Korelasyon analizi, araştırmacıların iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamalarına ve öngörmelerine yardımcı olmaktadır (Furr, 2018: 152).

Örgütsel çeviklik ve liderlik tarzı davranış ölçekleri, özellikle işletme ve yönetim alanlarında önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır ve birbirleriyle ilişkileri organizasyonun gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Dolayısı ile bu araştırmada korelasyon analizi ile bu iki ölçeğin arasındaki ilişkiyi ölçmek ve anlamak istenilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları, liderlik tarzı davranışı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin gücünün ve yönünün belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Eğer iki ölçek arasında yüksek bir korelasyon varsa, bu liderlik tarzının örgütsel çevikliği artırdığına veya azalttığına dair bilgi vermektedir. Bu sonuçlar, liderlerin ve yöneticilerin işletmelerindeki liderlik tarzlarını değiştirmelerine veya geliştirmelerine katkıda bulunulmasına yardımcı olabilmektedir.

Tablo 21: Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Ölçeklerinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Otokratik liderlik	**Demokratik liderlik**	**Serbest bırakıcı liderlik**	**Dönüşümcü liderlik**	**Etkileşimci liderlik**	**Yetkinlik**	**Esneklik**	**Cevap verme**	**Hız**
Otokratik liderlik	1								
Demokratik liderlik	-,470**	1							
Serbest bırakıcı liderlik	,160**	-,143*	1						
Dönüşümcü liderlik	-,391**	,791**	-,180**	1					
Etkileşimci liderlik	-,113*	,500**	-0,001	,591**	1				
Yetkinlik	-,266**	,429**	-,133*	,501**	,306**	1			

Esneklik	-,281**	,420**	-0,111	,481**	,307**	,757**	1		
Cevap verme	-,196**	,439**	-,137*	,482**	,324**	,709**	,679**	1	
Hız	-,158**	,364**	-136*	,402**	,343**	,612**	,603**	,726**	1

** p<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21'de liderlik tarzı davranış ölçeğinin; otokratik liderlik (1), demokratik liderlik (2), serbest bırakıcı liderlik (3), dönüşümcü liderlik (4), etkileşimci liderlik (5); örgütsel çeviklik ölçeğinin, yetkinlik (1), esneklik (2), cevap verme (3), hız (4) boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri yer almaktadır. Bu korelasyon matrisinde değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayılarıyla gösterilmiştir. Pozitif korelasyonlar bir değişken artarken diğerinin de arttığını, negatif korelasyonlar ise bir değişken artarken diğerinin azaldığını göstermektedir. Bu tabloda "Otokratik liderlik" değişkeni diğer tüm değişkenlerle negatif bir korelasyona sahipken, "dönüşümcü liderlik" değişkeni "demokratik liderlik" ve "etkileşimci liderlik" değişkeni ile pozitif bir korelasyona sahip değerler almıştır. Ayrıca, "**" sembolü ile işaretlenmiş korelasyonlar %99 güven düzeyinde, "*" sembolü ile işaretlenmiş korelasyonlar ise %95 güven düzeyinde anlamlı olarak ifade edilmektedir.

Demokratik liderlik ile yetkinlik arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi ortaya çıkmıştır. Yani, bir kişi demokratik liderlik tarzı sergilediğinde, genellikle daha yüksek bir yetkinlik seviyesine sahip olma eğilimi göstermektedir. Öte yandan, otokratik liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı, diğer liderlik tarzları ve becerileriyle negatif bir korelasyona sahip değerler almıştır. Bu durumda, bu liderlik tarzlarının diğer liderlik tarzları ve becerileri ile düşük değerler aldığını göstermektedir. Demokratik liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif bir korelasyon vardır. Bu durum, bir kişinin demokratik liderlik tarzı sergilediğinde, genellikle dönüşümcü liderlik becerilerine de sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Liderlik tarzları davranış boyutları ile yetkinlik boyutu arasındaki korelasyon ilişkileri şu şekildedir: otokratik liderlik (r=-,266; p<0,01); demokratik liderlik (r=,429; p<0,01); serbest bırakıcı liderlik (r=-,133; p<0,01); dönüşümcü liderlik (r=,501; p<0,01); etkileşimci liderlik (r=,306; p<0,01). Yetkinlik boyutu ile pozitif

korelasyonlar (demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) daha yüksek değerlere sahipken, negatif korelasyonlar (otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik) daha düşük değerlere sahiptir. İkinci olarak, p değerlerine bakarak, korelasyonların anlamlılığı değerlendirebilmektedir. Tüm p değerleri ($p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da ilişkilerin tesadüfi olmadığını ve anlamlı ilişkiler kurulduğunu göstermektedir.

Liderlik tarzları davranış boyutları ile esneklik boyutu arasındaki korelasyon ilişkileri şu şekildedir: otokratik liderlik ($r=-,281$; $p<0,01$); demokratik liderlik ($r=,420$; $p<0,01$); serbest bırakıcı liderlik ($r=-,111$; $p<0,01$); dönüşümcü liderlik ($r=,481$; $p<0,01$); etkileşimci liderlik ($r=,307$; $p<0,01$). Esneklik boyutu ile pozitif korelasyonlar (demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) daha yüksek değerlere sahipken, negatif korelasyonlar (otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik) daha düşük değerlere sahiptir. Tüm p değerleri ($p< 0,01$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Liderlik tarzları davranış boyutları ile cevap verme boyutu arasındaki korelasyon ilişkileri şu şekildedir: otokratik liderlik ($r=-,196$; $p<0,01$); demokratik liderlik ($r=,439$; $p<0,01$); serbest bırakıcı liderlik ($r=-,137$; $p<0,01$); dönüşümcü liderlik ($r=,482$; $p<0,01$) ; etkileşimci liderlik ($r=,324$; $p<0,01$). Cevap verme boyutu ile pozitif korelasyonlar (demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) daha yüksek değerlere sahipken, negatif korelasyonlar (otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik) daha düşük değerlere sahiptir. İkinci olarak, p değerlerine bakarak, korelasyonların anlamlılığını değerlendirebiliriz. Tüm p değerleri ($p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Liderlik tarzları davranış boyutları ile hız boyutu arasındaki korelasyon ilişkileri şu şekildedir: otokratik liderlik ($r=-,158$; $p<0,01$); demokratik liderlik ($r=,364$; $p<0,01$); serbest bırakıcı liderlik ($r=-,136$; $p<0,01$); dönüşümcü liderlik ($r=,402$; $p<0,01$); etkileşimci liderlik ($r=,343$; $p<0,01$). Hız boyutu ile pozitif korelasyonlar (demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) daha yüksek değerlere sahipken, negatif korelasyonlar (otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik) daha düşük değerlere sahiptir. İkinci olarak, p değerlerine bakarak, korelasyonların anlamlılığını değerlendirebiliriz. Tüm p değerleri ($p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlıdır.

3.6.4. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

Araştırmada korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmış olup, liderlik tarzı davranışı bağımsız değişkeni ile örgütsel çeviklik bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün ortaya çıkarılması amacıyla regresyon analizi testinden yararlanılmıştır. Bu analiz doğrultusunda araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi; liderlik tarzı davranışı bağımsız değişkenin, örgütsel çeviklik bağımlı değişkeni üzerindeki etkiyi belirlemek adına çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

Aşağıdaki tablolarda analizden elde edilen bulgular yer almaktadır. Tablolarda yer alan verilere ilişkin yorumlarda aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Yetkinlik Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)	
		B	Std. Error	Beta			Durbin-Watson
1	Sabit (constant)	2,711	,390		6,943	,000	1,792
	Otokratik liderlik	-,076	,061	-,073	-1,261	,208	
	Demokratik liderlik	,048	,076	,054	,626	,532	
	Serbest bırakıcı liderlik	-,066	,083	-,041	-,802	,423	
	Dönüşümcü liderlik	,316	,070	,403	4,511	,000	
	Etkileşimci liderlik	,052	,101	,033	,513	,609	
a. Bağımlı Değişken: Yetkinlik							
R^2 = ,260; Düzeltilmiş R^2= ,247; F= 20,750; p= ,000							

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22 regresyon analizini göstermektedir. Analiz, "yetkinlik" adlı bağımlı değişkenin "Otokratik liderlik", "demokratik liderlik", "serbest bırakıcı liderlik", "dönüşümcü liderlik" ve "etkileşimci liderlik" adlı beş bağımsız değişkenle ilişkisini incelemektedir.

Katsayılar tablosu, her bir bağımsız değişkenin regresyon denklemindeki katsayılarını göstermektedir. Bu katsayılar, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktadır. "Sabit" katsayısı, diğer tüm değişkenler sabitken yetkinlik değişkeninin ne kadar olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, standartlaştırılmış katsayılar, farklı birimlerdeki değişkenleri karşılaştırmak için kullanılmaktadır. "t" istatistiği, katsayıların anlamlılığını belirlemek için kullanılmakta ve "Sig." değeri, katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirtmektedir. Bu tabloda, sadece "dönüşümcü liderlik" değişkeni anlamlıdır ($p=0,000$, $p<0,01$).

Tablodaki bulgulara göre yetkinlik boyutundaki değişimin ($R^2=0,260$) %26'sı liderlik tarzı davranışı boyutları tarafından açıklanmaktadır.

- Otokratik liderlik toplamı, bağımsız değişken olarak kullanılan otoriter liderlik ölçeğinin toplam puanıdır. Standartlaştırılmamış katsayısı -0,076 ve standart katsayısı-0,073'tür. T-testi sonucu -1,261 ve p değeri 0,208'dir. Bu sonuç, otoriter liderliğin bağımsız değişken olarak eklenmesinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

- Demokratik liderlik toplamı, bağımsız değişken olarak kullanılan demokratik liderlik ölçeğinin toplam puanıdır. Standartlaştırılmamış katsayısı 0,048 ve standart katsayısı 0,054'tür. T-testi sonucu 0,626 ve p değeri 0,532'dir. Bu sonuç, demokratik liderliğin bağımsız değişken olarak eklenmesinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

- Serbest bırakıcı liderlik toplamı, bağımsız değişken olarak kullanılan serbest bırakıcı liderlik ölçeğinin toplam puanıdır. Standartlaştırılmamış katsayısı-0,066 ve standart katsayısı -0,041'tir. T-testi sonucu -0,802 ve p değeri 0,423'dir. Bu sonuç, serbest bırakıcı liderliğin bağımsız değişken olarak eklenmesinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

- Dönüşümcü liderlik toplamı, bağımsız değişken olarak kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin toplam puanıdır. Standartlaştırılmamış katsayısı 0,316

ve standart katsayısı 0,403'tür. T-testi sonucu 4,511 ve p değeri 0,000'dir. Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak eklenmesinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

- Etkileşimci liderlik toplamı, bağımsız değişken olarak kullanılan etkileşimci liderlik ölçeğinin toplam puanıdır. Standartlaştırılmamış katsayısı 0,052 ve standart katsayısı 0,033'tür. T-testi sonucu 0,513 ve p değeri 0,609'dur. Bu sonuç, etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olarak eklenmesinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

H1a, H1e, H1i, H1ö hipotezleri reddedilmiştir.

H1l hipotezi kabul edilmiştir.

Durbin-Watson değeri, regresyon modelinin otokorelasyon (kendine bağımlılık) varlığını belirlemek için kullanılan bir istatistiksel testtir. Durbin- Watson değeri 1,5–2,5 aralığında değer almaktadır bu aralıktaki değer otokolerasyon olmadığını göstermektedir. Bu model için Durbin-Watson değeri 1,792'dir. Bu değer, otokorelasyonun olmadığını göstermektedir.

Tablo 23: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Yetkinlik Boyutu Anova Analizi

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	30,291	5	6,058	20,750	,000[b]
	Kalıntı	86,421	296	,292		
	Toplam	116,712	301			

a. Bağımlı Değişken: Yetkinlik

b. Öngörücüler: (Sabit), Etkileşimci liderlik, Serbest bırakıcı liderlik, Otokratik liderlik, Demokratik liderlik, Dönüşümcü liderlik

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23'de bir anova analizi sonucu yer almaktadır. Analiz sonucunda, yetkinlik değişkeni için yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,001). Modelin tüm değişkenlerinin birlikte anlamlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 24: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Esneklik Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)	
		B	Std. Error	Beta			Durbin-Watson
1	Sabit (constant)	2,554	,484		5,281	,000	1,705
	Otokratik liderlik	-,134	,075	-,104	-1,787	,075	
	Demokratik liderlik	,063	,094	,058	,668	,505	
	Serbest bırakıcı liderlik	-,042	,102	-,021	-,410	,682	
	Dönüşümcü liderlik	,344	,087	,358	3,966	,000	
	Etkileşimci liderlik	,108	,126	,055	,860	,009	
a. Bağımlı Değişken: Esneklik							
R^2 = ,245; Düzeltilmiş R^2= ,232; F= 19,206; p= ,000							

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24'e göre, otokratik liderlik (p=0,75>0,05), demokratik liderlik (p=0,505>0,05), ve serbest bırakıcı liderlik (p=0,682>0,05) değişkenleri, esneklik davranışını açıklamak için anlamlı ilişki kurulamamıştır. Ancak, dönüşümcü liderlik (p=0,000<0,05), ve etkileşimci liderlik (p=0,009<0,05) değişkenleri, esneklik davranışını açıklamada anlamlı bir rol oynamaktadırlar.

H1b, H1f, H1ı hipotezleri reddedilmiştir.

H1m ve H1p hipotezleri kabul edilmiştir.

Durbin-Watson istatistik değeri 1,705'tir. Bu değer, otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 25: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Esneklik Boyutu Anova Analizi

ANOVA[a]

Model		Kareler toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Ragresyon	42,997	5	8,599	19,206	,000[b]
	Kalıntı	132,534	296	,448		
	Toplam	175,531	301			

a. Bağımlı Değişken: Esneklik

b. Öngörücüler: (Sabit), etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, Otokratik liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 25'e göre, regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenlerin toplam kareleri 175,531 olarak bulunmuştur. Analizdeki beş bağımsız değişkenin birlikte açıkladığı değişkenlik ise 42,997 olarak bulunmuştur. Analizdeki F değeri, 19,206'dır ve anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,000'dir. Bu sonuçlar, analizdeki modelin anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkeni açıkladığını göstermektedir.

Tablo 26: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Cevap Verme Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)	
		B	Std. Error	Beta			Durbin-Watson
1	Sabit (constant)	2,056	,506		4,066	,000	1,932
	Otokratik liderlik	,026	,079	,019	,328	,743	
	Demokratik liderlik	,177	,098	,156	1,805	,072	

	Serbest bırakıcı liderlik	-,124	,107	-,060	-1,156	,249	
	Dönüşümcü liderlik	,322	,091	,320	3,555	,000	
	Etkileşimci liderlik	,121	,131	,059	,922	,357	
a. Bağımlı Değişken: Cevap Verme							
R^2 = ,247; Düzeltilmiş R^2= ,234; F= 19,381; p= ,000							

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 26'da katsayılar, bağımlı değişken olan "cevap verme" değişkenini etkileyen beş farklı bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. "Otokratik liderlik" değişkeni için katsayı 0,026 ve t-testi değeri 0,328'dir, bu da bu değişkenin bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. "Demokratik liderlik" değişkeninin katsayısı 0,177 ve t-testi değeri 1,805'tir, bu da bu değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. "Serbest bırakıcı liderlik" değişkeninin katsayısı-0,124 ve t-testi değeri -1,156'dır, bu da bu değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. "Dönüşümcü liderlik" değişkeninin katsayısı 0,322 ve t-testi değeri 3,555'tir, bu da bu değişkenin bağımlı değişken üzerinde yüksek bir etkisi olduğunu göstermektedir. Son olarak, "etkileşimci liderlik" değişkeninin katsayısı 0,121 ve t-testi değeri 0,922'dir, bu da bu değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir.

H1c, H1g, H1j, H1r hipotezleri reddedilmiştir.

H1n hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Cevap Verme Boyutu Anova Analizi

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	47,450	5	9,490	19,381	,000[b]
	Kalıntı	144,941	296	,490		
	Toplam	192,391	301			

a. Bağımlı Değişken: Cevap Verme

b. Öngörücüler: (Sabit), etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, Otokratik liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 27'de anova tablosuna göre, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F (5, 296) =19,381, p <0,001) görülmektedir. Bu da en az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu anova sonucuna göre, bağımlı değişken olan cevap verme performansı ile beş bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Regresyonun açıklama gücü de oldukça yüksek, çünkü regresyonun toplam değişkenliğinin yaklaşık (R^2=0,247) %25'ini açıklamaktadır. F istatistiği 19,381 ve p değeri 0,000'dır, bu da regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 28: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Hız Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)	
		B	Std. Hata	Beta			Durbin-Watson
1	Sabit (constant)	2,219	,472		4,701	,000	1,976
	Otokratik liderlik	,007	,073	,005	,090	,928	
	Demokratik liderlik	,112	,092	,110	1,223	,222	
	Serbest bırakıcı liderlik	-,157	,100	-,084	-1,568	,118	
	Dönüşümcü liderlik	,184	,085	,202	2,167	,031	
	Etkileşimci liderlik	,311	,123	,169	2,532	,012	
a. Bağımlı Değişken: Hız							
R^2 = ,190; Düzeltilmiş R^2= ,176; F= 13,865; p= ,000							

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 28'de F-testi sonucu, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,05). Bu modelde, Otokratik Liderlik değişkeninin katsayısı, hız toplamı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından istatistiksel olarak anlamsızdır. Demokratik Liderlik değişkeninin katsayısı da istatistiksel olarak anlamsızdır. Serbest Bırakıcı Liderlik değişkeninin katsayısı hız toplamı üzerinde negatif bir etkiye sahip olup istatiksel olarak anlamsızdır. "Dönüşümcü liderlik" (p=0,031<0,05) ve "Etkileşimci liderlik" (p=0,012<0,05) katsayılarının pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir (p <0,05).

H1d, H1h, H1k hipotezleri reddedilmiştir.

H1o ve H1s hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen Durbin-Watson değeri 1,976 olup, otokorelasyonun olmadığını göstermektedir.

Tablo 29: Liderlik Tarzı Davranış Boyutlarının Hız Boyutu Anova Analizi

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	29,590	5	5,918	13,865	,000[b]
	Kalıntı	126,348	296	,427		
	Toplam	155,938	301			

a. Bağımlı Değişken: Hız

b. Öngörücüler: (Sabit), etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, Otokratik liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 29'da anova tablosu, hız değişkeni için yapılan regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Modelin toplam varyansının açıklanmasında, regresyonun anlamlı olduğunu gösteren F istatistiği (F=13,865, p <0,001) bulunmaktadır. Bu, en az bir bağımsız değişkenin hız değişkenindeki varyansın açıklanmasına yardımcı olduğunu göstermektedir Ayrıca, bu modeldeki beş bağımsız değişkenin etkisinin toplam varyansın açıklanmasında anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada regresyon analizleri ile test edilen hipotezlerin sonuçlarına göre kabul ve red durumları aşağıda Tablo 30'da yer almaktadır. Hipotezler araştırmalarda

kullanılan ve test edilmek üzere önerilen ifadeler olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir ilişki veya etki hakkında bir önerme yapmak için hipotez oluşturulmaktadır. Hipotezler, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini veya ilişkisini ifade etmektedir. Bu araştırmada, regresyon analizi ile test edilen toplam 20 hipotezin sonucuna göre; oluşturulan 14 hipotezin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Oluşturulan 6 hipotezin ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda Tablo 30'da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi görülmektedir.

Tablo 30: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Numara	Hipotez	Sonuç
H1a	Otokratik liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1b	Otokratik liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1c	Otokratik liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1d	Otokratik liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1e	Demokratik liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**

H1f	Demokratik liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1g	Demokratik liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1h	Demokratik liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1i	Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1ı	Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1j	Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1k	Serbest bırakıcı liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1l	Dönüşümcü liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Kabul**
H1m	Dönüşümcü liderlik boyutunun, esneklik boyutu	**Kabul**

	üzerinde anlamlı etkisi vardır.	
H1n	Dönüşümcü liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul**
H1o	Dönüşümcü liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul**
H1ö	Etkileşimci liderlik boyutunun, yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1p	Etkileşimci liderlik boyutunun, esneklik boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul**
H1r	Etkileşimci liderlik boyutunun, cevap verme boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Red**
H1s	Etkileşimci liderlik boyutunun, hız boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre test edilen H1l, H1m, H1n, H1o, H1p ve H1s hipotezlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır ($p<0,05$). Bu hipotezlere göre; liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik boyutunun örgütsel çeviklik boyutları (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzı, örgütün

çevikliğini artıran bir etkiye sahip olmaktadır. Bu liderlik tarzı, liderin takipçileri üzerinde etkili olduğu ve onları dönüştürerek performanslarını artırdığı, yetkinlik kazanmaları için destek olduğu süreçlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik; takım çalışmasını teşvik etmekte, yenilikçiliği desteklemekte ve değişime açık bir ortam yaratmaktadır. Bu sayede örgüt değişime, hızlı ve esnek bir şekilde adaptasyon sağlayabilmekte, anında yanıt verebilmektedir. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik tarzının örgütün çeviklik yetkinliklerini güçlendirmek için etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzıyla, örgütün değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilmesi rekabet avantajını da ele geçirmesini sağlamaktadır.

Aynı zamanda liderlik tarzı olan etkileşimci liderlik boyutunun örgütsel çeviklik boyutları (esneklik, hız) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütün esneklik yetkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu hipotez, etkileşimci liderlik tarzının örgütün esneklik yetkinliğini artırabileceğini göstermektedir. Etkileşimci liderler, çalışanların fikirlerini dinlemekte, katılımcılığı teşvik etmekte ve takım üyeleri arasında işbirliği ve iletişimi desteklemektedir. Bu da örgütün esneklik yetkinliğini artırmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütün hız yetkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu hipotez, etkileşimci liderlik tarzının örgütün hız yetkinliğini artırabileceği göstermektedir. Etkileşimci liderler, takım üyelerini motive etmekte, işbirliğini teşvik etmekte ve örgüt içerisindeki iletişimi geliştirmektedir. Bu da örgütün hızlı karar verme, esneklik ve değişime hızlı uyum sağlama yeteneğini artırmaktadır.

Her iki liderlik tarzı da örgütsel çevikliği etkilemektedir. Etkileri aynı olmasada her iki liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde farklı şekillerde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Etkileşimci liderlik, takım üyelerinin aktif katılımını ve iletişimini teşvik ederek esneklik ve hızlı karar verme yeteneklerini artırırken; dönüşümcü liderlik, vizyonerlik, motivasyon ve değişim yönetimiyle takım üyelerinin değişime uyum sağlama, inovasyon yapma kabiliyetlerinin artması, hız kazanmaları ve anında yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Her iki liderlik tarzının örgütsel çevikliği etkileme şekli, liderin rolü, takım dinamikleri ve örgütün yapısı gibi faktörlere bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir.

3.6.5. Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Departman Bilgisine Göre T-Testi Analizi

Çalışmanın hipotezlerinin yanı sıra ayrıca liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin departmanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını da incelemek amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde ölçek boyutlarının departmanlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t-testi analizinden yararlanılmıştır. Liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, organizasyonun farklı departmanları arasında farklılık gösterebilmektedir. Her departmanın özelliği, iş süreçleri, yapısı, iletişim kanalları ve çalışanların yetkinlikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak, yönetim ve liderlik stratejilerinin farklı departmanlar için nasıl özelleştirilebileceğini belirlemek açısından önem teşkil etmektedir. T-testine ilişkin bulgulara aşağıda Tablo 31'de yer verilmektedir.

Tablo 31: Liderlik Tarzı Davranışı ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Departman Bilgisine Göre T-Testi Analizi

Grup İstatistikleri					**Bağımsız Örneklem t testi**	
Ölçek Boyutları	**Departman Bilgisi**	**N**	**Mean**	**Std. Sapma**	**t**	**p**
Otoriter Liderlik	Müşteri Hizmetleri	240	2,14	0,74	-2,951	**0,004**
	Mali İşler	62	2,40	0,58		
Demokratik Liderlik	Müşteri Hizmetleri	240	3,72	0,76	2,357	**0,019**
	Mali İşler	62	3,55	0,40		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Müşteri Hizmetleri	240	2,35	0,59	1,549	0,124
	Mali İşler	62	2,24	0,46		
Dönüşümcü Liderlik	Müşteri Hizmetleri	240	3,63	0,84	0,977	0,330
	Mali İşler	62	3,54	0,57		
Etkileşimci Liderlik	Müşteri Hizmetleri	240	3,20	0,47	-0,506	0,614
	Mali İşler	62	3,22	0,32		

Yetkinlik	Müşteri Hizmetleri	240	3,89	0,65		
	Mali İşler	62	3,58	0,45	4,400	**0,000**
Esneklik	Müşteri Hizmetleri	240	4,01	0,76		
	Mali İşler	62	3,57	0,67	4,192	**0,000**
Cevap Verme	Müşteri Hizmetleri	240	4,00	0,83		
	Mali İşler	62	3,92	0,66	0,854	0,395
Hız	Müşteri Hizmetleri	240	3,89	0,75		
	Mali İşler	62	3,78	0,61	1,201	0,232

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31'e dayanarak t-testi sonuçları ve departmanlara göre bulunan anlamlı farklılıklar aşağıda sunulmaktadır.

Otoriter liderlik tarzı, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=-2,951; p=0,004; p<0,05). Demokratik liderlik tarzı, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,357; p=0,019; p<0,05). Serbest bırakıcı liderlik tarzı, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (t=1,549; p=0,124; p>0,05). Dönüşümcü liderlik tarzı, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (t=0,977; p=0,330; p>0,05). Etkileşimci liderlik tarzı, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (t=-0,506; p=0,614; p>0,05). Yetkinlik, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=4,400; p=0,000; p<0,05). Esneklik, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=4,192; p=0,000; p<0,05). Cevap verme, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (t=0,854; p=0,395; p>0,05). Hız, müşteri hizmetleri ve mali işler departmanına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (t=1,201; p=0,232; p>0,05).

Bu bağlamda departmana göre otoriter ve demokratik liderlik tarzı boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda yetkinlik ve esneklik boyutlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Müşteri Hizmetleri ve Mali İşler departmanları birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Müşteri hizmetleri departmanında etkili iletişim becerileri önem taşımaktadır. Bu departmanda, teknoloji etkin bir şekilde kullanılarak müşteri ile olan etkileşim

kolaylaştırılmalı ve müşterilere hızlı çözümler sunulması gerekmektedir. Demokratik liderlik tarzında, lider kararları tek başına almamaktadır; takım üyeleriyle etkileşim kurmakta, onların fikirlerini dinlemekte ve katkılarını önemsemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8). Demokratik lider, değişen koşullara ve durumlara uyum sağlayabilen esnek bir liderlik tarzı sergilemektedir (Polatoğlu, 2022: 55). Bu durumda müşteri hizmetleri departmanı için bu tarzın uygulanması iş görenlerin daha yetkin ve esnek yapıya uyum sağlayabilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Mali işler departmanında, organizasyonun finansal stratejisi belirlenmekte ve finansal planlamalar gerçekleştirilmektedir. Bu departmanda finansal analizler, raporlar yapılmakta, organizasyonun mali performansı değerlendirilmektedir. Yasal düzenlemelere ve finansal standartlara uygunluk sağlanması gerekmektedir. Bu durumda mali işler departmanında daha otoriter liderlik tarzı davranışı sergilendiği düşünülmektedir. Otoriter liderlik tarzında, emir ve talimatlarla takım üyeleri yönlendirilmektedir (Özkara ve Arı, 2019: 64). Dolayısı ile bu departmanda yapılacak işler belirlidir, lider otoritesini kullanarak talimatları verip görevlerin yerine getirilmesini beklemekte ve takım üyelerini karar verme süreçlerine dahil etmediği düşünülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Organizasyonların, çevik bir yapıya erişebilmesi için liderlerin, liderlik kuramlarını bilmesi, farklı koşul ve durumlara uyum sağlayabilmesi önemlidir. Liderin başarısı, tanımlanabilen ve ortaya çıkarılabilen eylemleriyle ölçülmektedir.

Küresel rekabetin olduğu, sürekli değişim ve dönüşümün gerçekleştiği ortamda liderlik davranışlarının da değiştiğini görmekteyiz. Modern dönemde liderlikle ile ilgili yeni yaklaşımlar önemini arttırmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve etkileşimci liderlik yaklaşımı yeni yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda araştırma sonucunda ortaya çıkan, örgütsel çevikliği etkileyen dönüşümcü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı bu kuramlar ile açıklanmaktadır.

Dawton'un (1973) İsyan Liderliği (Rebel Leadership) adlı çalışması ile ilk olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik kavramı; James McGregor Burns tarafından da 1978 yılında sosyolojik araştırma konusu olarak ele alınmış ve sistematize edilmiştir (Akgemci, 2015: 554). Bu yaklaşım ile lider yeni alanların yaratılması için organizasyonda yer alan kişilerin moral, motivasyon ve performanslarının iyi olması için etkin rol oynamaktadır. Özellikle kaotik, istikrarsız ve öngörülemeyen ortamlarda dönüşümcü liderlik, organizasyonların tüm düzeylerinde gereklidir (Bass, 1985: 154). Çünkü dönüşümcü liderler, işleri yeni yollarla yapma arayışında olup astlarını entelektüel olarak uyarmakta ve onları değişen koşullar karşısında yeni varsayımlar geliştirmeleri için teşvik etmektedir. Dönüşümcü lider, organizasyonun daha iyiye gidebilmesi için ilham verici motivasyon ile astların uyarılmasını sağlamakta ve hızlı bir şekilde değişime adapte olabilmelerine destek olmaktadır (Nazif, 2022: 70).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, lider ile işgörenler arasındaki ilişki karşılıklı anlaşma ile ortaya çıkmaktadır. Bu liderler, beklentileri ve amaçları kapsamında yetkilerini para ve statü sağlayarak işgörenlerinin tatmin olmasını sağlamaktadır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan & Kefe, 2015: 204). Bu liderlik yaklaşımı, güven oluşturma, empati gösterme, bireysel farklılıklara saygı gösterme ve takım çalışmasını teşvik etme gibi özelliklere odaklanmaktadır. Öte yandan, örgütsel çeviklik, bir organizasyonun değişen koşullara hızlı ve esnek bir şekilde adapte olabilme yeteneği ile tanımlanmaktadır. Bu, organizasyonun yeni fırsatları değerlendirmesi, hızlı kararlar alması ve kaynakları etkin bir şekilde kullanması anlamına gelmektedir. Etkileşimci

liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, etkileşimci liderlik yaklaşımının örgütsel çevikliği teşvik etmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Etkileşimci liderler, çalışanlarına güven ve destek vererek onların inisiyatif, risk almalarını ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Bu da organizasyonun çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve örgütsel çevikliği artırmaktadır. Sonuç olarak, etkileşimci liderlik, örgütsel çeviklik için önemli bir katalizör görevi görmektedir, çünkü liderin davranışları ve lider-takım ilişkisi, çalışanların adaptif ve esnek bir şekilde çalışmalarını teşvik etmekte ve böylece organizasyonun başarılı olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada; liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi yapılan analizler ile etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çevikliğin iki boyutu (esneklik ve hız) ile anlamlı ilişkisi olduğu; dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çevikliğin dört boyutu (yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız) ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunu destekleyen ulusal ve uluslararası çalışmalar da mevcuttur. Literatürde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir:

Yu, Leithwood ve Jantzi (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderliğin okullarda örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bulgular neticesinde, dönüşümcü liderliğin okulların değişim ve dönüşüm süreçlerine adaptasyonunu artırdığını ve örgütsel çeviklik düzeyini yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır. Dönüşümcü liderin, vizyonunu paylaşması, takım çalışması ve çalışanların güven ve motivasyonunu artırması gibi özellikleriyle örgütlerin hızlı ve etkili bir şekilde değişime uyum sağlamasına katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir (Yu, Leithwood ve Jantzi, 2002: 382-383).

Wang, Oh ve Courtright (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dönüşümcü liderlerin vizyonerlik, teşvik etme ve bireyleri destekleme becerileri,

örgütlerin hızlı ve etkili bir şekilde değişime uyum sağlamasına katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir (Wang, Oh ve Courtright, 2011: 242).

Veiseh ve Eghbali (2014) araştırmalarında, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzserindeki etkilerinin belirlenmesi ve örgütsel yaratıcılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ek olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkili olmasında, örgütsel yaratıcılığın arabulucu rolünü sürdürdüğü sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan; karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gösterme, kuruluşların örgütsel çevikliğini etkilediği sonucuna varılmıştır (Veiseh, Shiri & Eghbali, 2014: 2126).

Karimi, Daraei & Sepehr (2016) yapmış oldukları araştırmalarında, İsfahan Teknoloji Üniversitesi'nde dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik yetenekleri üzerindeki etkisini incelemişler. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzının yetkinlik, hızlılık ve cevap verme üzerinde etkisi olduğunu esneklik boyutu üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın katılımcıları, mevcut zamanlarda dönüşümcü liderlik tarzına büyük önem verdiklerini göstermişlerdir. Bu etki, organizasyonda yer alan liderlerin örgüt çevikliğini artırmak için daha fazla çaba sarf etmeleri için büyük bir motivasyon kaynağı olabileceğini ortaya çıkarmıştır (Karimi, Daraei & Sepehr, 2016: 154).

Gagel (2017) örgütsel çeviklik ve dönüşümcü liderliğin kesişimini konu edinen bir literatür taraması yapmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik teorisinin, örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesiyle yakından ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Gagel, 2017: 15-16).

Balcı ve Erbay (2020) dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi perakende sektörü çalışanları bağlamında incelemiş dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklikle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu saptamıştır (Balcı ve Erbay, 2020: 91).

Akkaya ve Tabak (2020) örgütsel çeviklik ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Nicel ve nitel analiz sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkili ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, serbest

bırakıcı liderliğin örgütsel çeviklikle herhangi bir ilişkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır (Akkaya ve Tabak, 2020: 1).

Bu bağlamda bu tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre liderlik tarzı boyutu olan dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderliğin yetkinlik boyutu (r=,501;p<0,01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin esneklik boyutu (r=,481;p<0,01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin cevap verme boyutu (r=,482;p<0,01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin hız boyutu (r=,402;p<0,01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalardan; Balcı ve Erbay (2020) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliğin alt boyutları (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Balcı ve Erbay, 2020: 98). Bu çalışma ile elde edilen bulgular karşılaştırıldığında birbirini desteklemektedir. İşbilen (2023) çalışmasında örgütsel çeviklik; yetkinlik ve hız alt boyutlarının dönüşümcü liderlik tarzından etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (İşbilen, 2023: 62-63). Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik alt boyutu olan yetkinlik ve hız üzerinde etkili olduğu cevap verme ve esneklik üzerinde anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliğin tüm boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşıldığı için bu çalışma ile farklı bulgular ortaya çıkarılmıştır. Diğer çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Akkaya ve Tabak, 2020: 1). Yapılan bu tez çalışmasında da elde edilen bulgular liderlik tarzı boyutu olan dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklikle pozitif anlamlı ilişkisi olduğu sonucu ile benzerlik göstermektedir. Akkaya ve Tabak (2020)'ın yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik boyutları üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu, serbest bırakıcı liderlik ile anlamlı bir ilişki kurulamadığı sonucu ortaya çıkarılmıştır (Akkaya ve Tabak, 2020: 1). Yapılan bu tez çalışmasında etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik boyutu olan esneklik (r=,307;p<0,01) ve hız (r=,343;p<0,01) üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ile ilişki kurulamamıştır. Dolayısı ile Akkaya ve Tabak (2020)'ın çalışmasında elde ettiği sonuçlar ile yapılan tez

çalışmasında elde edilen sonuçlar birbirini destekler niteliktedir. Tez çalışmasında elde edilen farklı sonuçlardan biri etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik boyutu olan esneklik ve hız üzerinde anlamlı ilişkisi olduğudur. Akkaya ve Tabak (2020) etkileşimci liderliğin örgütsel çevikliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Akkaya ve Tabak, 2020: 1).

Yapılan çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli ile liderlik tarzlarından biri seçilerek örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ele alınmamış, liderlik tarzlarının hepsi ele alınarak örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda; literatür araştırmalarında ele alınan dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dolayısı ile elde edilen çalışma sonucu ile yukarıda yer alan araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin sağladığı vizyon, motivasyon, güven ve destek gibi özellikleri, örgütlerin değişebilme süreçlerini olumlu bir şekilde etkilediği ve belirsizlikle başa çıkabilme yeteneklerini güçlendirdiği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak için bireysel ilgi göstermekte, onları desteklemekte ve motive etmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu vizyonları ve ilham verici liderlik tarzları sayesinde, çalışanlarının değişime uyum sağlamasını ve yenilikçiliğe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyebildiği savunulmaktadır (Balcı ve Erbay, 2020: 99).

Örgütsel çeviklik, organizasyonların hızlı ve sürekli değişen iş dünyasına uyum sağlayabilme kabiliyetlerini göstermektedir. Bu durumda, liderlik tarzları da önem kazanmaktadır. Liderlik tarzı, örgütsel çeviklik için önemlidir çünkü liderler, organizasyonların değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesini, örgütün değişen şartlara göre ayak uydurabilmesini, sahip oldukları yetkinleri sayesinde sağlayabilmektedir.

Araştırmadan çıkan sonuca göre örgütsel çevikliğe etki eden liderlik tarzı davranışı, dönüşümcü liderlik olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında organizasyonun değişimine ve gelişimine ön ayak olmak liderin temel vizyonlarından birini kapsamaktadır. Bu yaklaşıma sahip lider; çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması gerektiğini bilmekte, çalışan performansının en iyi seviyeye ulaşabilmesi için teşvik edici ve gerektiğinde yetki devri yapabilen lider davranışı sergilemektedir (Özbek, 2019: 17). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik boyutları olan yetkinlik,

esneklik, cevap verme ve hız arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlerin vizyoner bakış açısıyla birlikte teşvik etme, takım çalışması ve çalışanların güvenini kazanma becerileri, örgütlerin değişime uyum sağlama ve başarılı olma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin liderlik stratejilerini dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla güçlendirmeleri örgütsel çevikliklerini artırma konusunda faydalı olabilmektedir.

Bugünün organizasyonları sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Sadece çevre değil, çalışanların talepleri de değişmektedir; ihtiyaçları, motivasyonları ve öncelikleri farklılaşmaktadır. Bu sürekli değişen ihtiyaçlar ve motivasyonlar yöneticilerin temel amaçlarından olan organizasyonel hedeflere ulaşmayı da zorlaştırmaktadır. Dönüşümcü liderlik, insanlara yön gösterme, dönüşümlerinde yardımcı olma, çabalarının karşılığını almasını sağlayabilmek ve ilham vererek daha iyi performans sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Bu liderlik stratejisi, insanların örgütsel hedeflere ulaşmaları için, çalışanlarının yüksek düzey ihtiyaçlarını karşılamaya ve onların karar alma aşamalarına dahil edilmesine yönelik davranışları içermektedir. Bass (1985) tarafından açıklandığı üzere, dönüşümcü liderlik stratejisi, bireyleri yetkilendirmeye, kişisel büyümelerini ve gelişimlerini teşvik etmeye odaklanmaktadır (Nazif, 2022: 70).

Lider astları aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, bu zorlukları karşılamak, iş yaşamının kalitesini artırmak ve dolayısıyla organizasyonel performansı iyileştirmek için yardımcı olabilmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışlarını kullanan yöneticiler insanlara ilham verebilmekte, motive edebilmekte ve stres, depresyon, kaygı gibi istenmeyen duyguların üstesinden gelebilmelerinde yardımcı olmaktadır. Bir diğer çıkan sonuca göre etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı, liderin çalışanlarla aktif bir iletişim kurmasını, işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmesini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların güven duygusunu ve bağlılığını artırmakta, iletişim kanallarının açılmasını ve çalışanların fikirlerini paylaşmalarını teşvik etmektedir. Böylece, etkileşimci liderlik, örgütsel çeviklik için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Bu aktarılanlar doğrultusunda tez çalışması kapsamında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmesi ve sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlaması açısından önem taşımaktadır. Örgütler, dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyerek çalışanlarının potansiyellerini açığa çıkarabilir, yenilikçilik ve esneklik kültürünü teşvik edebilir ve rekabet avantajını elde edebilirler. Örgütsel çeviklik, bir örgütün dış çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlama, inovasyon yapma ve rekabet avantajı elde etme yeteneğini kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlik, takım üyelerini değişime yönlendirerek, motivasyonunu artırarak, ihtiyaçlarını anlayarak ve vizyoner bir yaklaşımın benimsenmesini sağlayarak örgütsel çevikliği destekleyebilmektedir. Dönüşümcü liderler, takım üyelerinin potansiyellerini keşfetmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bulgular ışığında, örgütler dönüşümcü liderlik tarzını teşvik etmeli ve liderlik gelişim programları aracılığıyla liderlerin, dönüşümcü liderlik becerilerini güçlendirmeleri için katkı sağlamalıdırlar. Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin etkilerini daha iyi anlamak için farklı sektörler ve örgüt türleri üzerinde çalışmalar gelecek araştırmalar için konu olarak ele alınabilir.

Aynı zamanda etkileşimci liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Etkileşimci liderler, takım üyeleriyle güçlü bir iletişim ve etkileşim kurarak katılımı teşvik etmekte, takım üyelerinin fikirlerini değerlendirmekte ve ihtiyaçlarını anlamaktadır. Bu liderlik tarzı, esneklik, hızlı karar verme ve yenilikçilik gibi örgütsel çeviklik yetkinliklerini desteklemektedir. Etkileşimci liderlik, takım üyelerinin aktif katılımını teşvik ederek, iletişimi güçlendirerek ve takım dinamiklerini iyileştirerek örgütsel çevikliği artırmaktadır. Liderin takım üyeleriyle etkileşimde bulunması, onların değişen durumlara uyum sağlamalarını ve yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik etmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, örgütler etkileşimci liderliği teşvik etmeli ve liderlik gelişimi programları aracılığıyla liderlerin etkileşimci liderlik becerilerini geliştirmeleri için katkı sunmalıdırlar. Ayrıca, örgütlerin iletişim kanallarını güçlendirmesi, katılımı teşvik etmesi ve takım çalışmasını desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle, örgütsel çevikliği artırmak için etkileşimci liderlik yaklaşımını benimsemek ve liderlik

süreçlerini takımın ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde yönlendirmenin örgüt yararına olacağı düşünülmektedir. Etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için liderin iletişim becerileri ve takım işbirliği faktörleri de sonraki çalışmalar için dahil edilebilir. Liderin iletişim tarzı, takım üyeleri arasında bilgi akışını nasıl etkiler ve örgütsel çevikliği nasıl artırır, bu konular üzerinde de çalışmalar yapılabilir.

Bu bağlamda gelecekte bu konunun geliştirilmesi ve daha detaylı incelenmesi için yapılacak araştırmalarda; dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenebilir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, bağlılık düzeyi ve performansı gibi faktörleri analiz edilebilir ve dönüşümcü liderliğin bu alanlarda nasıl bir etki yarattığı araştırılabilir. Dönüşümcü liderliğin arkasındaki belirli lider davranışları ve rolleri daha ayrıntılı olarak incelenebilir. Ayrıca çıkan sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin, değişim süreçlerinde etkili bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin değişim süreçlerini nasıl etkilediğini ve çalışanların değişime uyum sağlama yeteneklerini nasıl artırdığı konusu sonraki araştırmalarda ele alınabilir.

Aynı zamanda etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için liderin iletişim becerileri ve takım işbirliği faktörleri gelecek çalışmalar için dahil edilebilir. Liderin iletişim tarzının, takım üyeleri arasında bilgi akışını nasıl etkilediği ve örgütsel çevikliği nasıl artırdığı, konuları üzerinde de çalışmalar yapılabilir. Etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlamak için farklı liderlik stillerinin karşılaştırıldığı çalışmalar ele alınabilir. Bu çalışmalar, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında etkileşimci liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek için yardımcı olabilir. Son olarak derinlemesine görüşmeler, odak grupları ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemleri, etkileşimci liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde anlamak için kullanılabilir. Bu tür çalışmaların, liderlerin ve çalışanların deneyimlerini, algılarını ve etkileşimci liderlik uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abbasov, A. ve Tolay, E. (2021). Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi,* 2(1): 59-74.

Ahmadyan, Z. ve Azizi, M.(2020). Structural Analysis of Transformational Leadership Relationships and Organizational Agility with the Mediating Role of Job Involvement in the Health System. *Applied Educational Leadership Journal*, 1(2): 81-96.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 21-36.

Akbolat, M., Oğuz, I. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).

Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akkaya, B. (2018). *Tekno Girişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma*.

Akkaya, B. ve Bayram, B. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *5*(3): 173-188.

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 185-206.

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research İn Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1): 1-17.

Aktaş, A. (2020). *Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi Ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Aktaş, B. N. ve Ülgen, B. (2021). Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(1): 49-73.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9. (17): 27-49.

Alkan, D. P. (2020). *Dördüncü Sanayi Devrimi Megatrendleri Ekseninde Liderlik*, Beyazıt, İstanbul: Derin Kitabevi.

Araza, A. (2015). *Kurumsal Çeviklik Ve Performans İlişkisine Çevresel Dinamizmin Etkisi.* (Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi)

Araza, A. ve Aslan, G. (2016). Y*önetimde Yeni Paradigmalar: Kurumsal Çeviklik Ve İmprovizasyon* (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Atmaca, E. (2021). *Okul Etkililiğini Yordayan Iki Faktör: Teknolojik Liderlik Ve Örgütsel Çeviklik* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1): 1-20.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Stratejilerin Temeli* (2.Bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31): 151-176.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik 'Türleri' Ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2): 73-84.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. ve İlker, K. E. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).

Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 117-138.

Baker, J. (1996). *Agility And Flexibility: What's The Difference?*.

Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Balcı, B. E. ve Erbay, E. Ö. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10): 91-102.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39): 147-164.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59): 125-139.

Boaz, N. ve Fox, E. A. (2014). Change Leader, Change Thyself. *McKinsey Quarterly*, 11.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzı" nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 6(9): 59-85.

Can H., A.Azizoğlu Ö., M.Aydın E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5): 1544-1549.

Cepeda, G. ve Roldán, J. L. (2019). Organizational Agility As A Competitive Advantage: A Systematic Review And Future Perspectives. *Journal of Business Research*, 98, 365-378.

Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. ve Nobarieidishe, S. (2015). Impact of Organizational Agility Dimensions on Employee's Organizational Commitment in Foreign Exchange Offices Of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*: *Proceedings*, 4(1): 199.

Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, *11*(18): 2422-2432.

Crocitto, M. ve Youssef, M. (2003). The Human Side Of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6): 388-397.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28): 21-34.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, *13*(3).

Çelik, S. (2011). *Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16): 423-442.

Çelik, Vehbi. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5): 111-132.

Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4): 36-49.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümcü Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *1*(1): 7-36.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasindaki İlişkide Örgütsel İletişimin Araci Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 66-84.

Demir, S. Yükseköğretimde Otantik Liderlik Davranışlarının Öğrencilerin Okul Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1): 12-20.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüşümcü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikmen, B.A. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Dindar, A.M. (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dirik, D., Ataç, L. O. ve Tetik, H. T. (2016). The relationships among perceived leader power sources, contextual performance and territoriality: A study on white collar workers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 259-271.

Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. In 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi The 13 Th Internatıonal Congress On Educatıonal Admınıstratıon* (p. 100).

Doğan, S. (2016). *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik*. Pegem Atıf İndeksi, 97-141.

Düger, Y. S. (2020). Etik Liderlik Ve Çalışanların Yenilikçi Davranışı: Lider-Üye Etkileşimi Ve Duygusal Zekânın Düzenleyici Aracılık Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 706-725.

Erande, A. S. ve Verma, A. K. (2008). Measuring Agility Of Organizations-A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT*). International Journal Of Applied Management And Technology*, 6(3).

Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1): 1-22.

Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).

Erceylan, N., ve Özdemir, L. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma.*

Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (5.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* (11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık.*

Ersan, E. (2020). Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı-1): 58-64.

Eygü, H. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, (1. Basım). Bursa: Ekin Basım Yayın.

Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K. I. M. ve Stringer, D. Y. (1996). A Quantitative Review Of Research On Charismatic Leadership. *Psychological Reports*, 78(1): 271-287.

Furr, R. M. (2018). *Correlation And Regression. In Psychometrics: An Introduction* (pp. 149-178). Sage Publications.

Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 10895). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Gandolfi, F. ve Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3): 212.

Genç Yücel, B. (2019). *Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Goldman, S. L. (1994, March). *Agile Manufacturing Concept. In Coupling Technology To National Need* (Vol. 2102, pp. 30-40). SPIE.

Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6): 1357-1385.

Gunasekaran, A., 1999. Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 87-105.

Güçlü, N. (2021) *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları Ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3): 217-226.

Güneş, N. (2021). *Örgütsel Çeviklik Ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Yöneticinin Lider Olarak Algılanmasının Etkisinin İncelenmesi*

Günlü, E., Aksaraylı, M. and Şahin, P. N. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Hotel Managers İn Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(5): 693-717.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR),* 31(2): 675-686.

Hesselgreaves, H. ve Scholz, R. W. (2010). The Link Between Sustainability‐Related İnnovation And Financial Performance İn Smes: A Sustainability‐Oriented İnnovation Model. *Journal of Small Business Management*, 48(3): 325-344.

Holsapple, C. W. ve Li, X. (2008*). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective.* Kentucky Unıv Lexıngton School Of Management. Seattle,WA: 13th International Command and Control Research and Technology Symposia (ICCRTS).

Işık, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 308-332.

İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.

İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Kavramsal Bir Çalışma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 35(1).

İnce, N. (2019): *Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı Ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Bir Uygulama.*

İşbilen, U. (2023). *Hizmetkar Liderlik Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonları ve Örgütlerin Çeviklikleri Üzerindeki Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Karimi, O., Daraei, M. ve Sepehr, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology. *International Research Journal of Management Sciences*, *4*(2): 149-155.

Kasun Candan, S. S. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kayaalp Ersoy, E. G. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü Ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay.*

Ersoy, E. G. K. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü Ve Işe Yönelik Liderlik Eğilimleri Ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Keçecioğlu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.(2): 179-207.

Khalid, Z., Madhakomala, R. ve Purwana, D. (2020). How Leadership And Organizational Culture Shape Organizational Agility In Indonesian SME. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, *4*(2): 49-63.

Khoshlahn, M. ve Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 142-149.

Kızılkaya-Uğur, Ö. & Özer, Ö. (2017). The Effects of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2): 249-264.

Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar.* (10. Bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kurniadi, R., Lian, B., Wahidy, A., (2020). Visionary Leadership and Organizational Culture on Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*. 1 (3): 249-256.

Li, Q., Nagel, R.N., Sun, L. (2011). Migrating To Agility 2.0: How Social Computing Creates Stratejic Value. *Organizational Dynamics*, 40(2): 119-126.

Menon, A. ve Rao, H. (1999). Managing İn The Age Of Turbulence. *Harvard Business Review*, 77(5): 76-84.

Mohammadi, M., Nikpour, A. ve Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In *Fourth International Conference IT in Education. Research and Business-ITERB*.

Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, *9*(3): 97-111.

Nagel, R. N. and Dove, R. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An İndustry-Led View. *Diane Publishing.*

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1): 19-40.

Nalbantoğlu, C. B. (2021). Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4): 13-18.

Nazif, T. K. (2022). *The Effect Of Leadership Styles During The Strategy Development Process And Environmental Conditions On Organizational Agility.*

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2): 91-103.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre (Belirlenmesi Ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir

Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(1): 161-205.

Özbek, A. (2019). *Etik Anlayış ve Liderlik Yaklaşımlarının Mesleki Aidiyetlik Açısından Denetçi Davranışlarına Etkileri*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, Ayhan (2020). *Eğitimde Vizyoner Liderlik*. (1 Bs.) Pegem Akademi.

Özkara, U. ve Arı, G. S. *Örgütlerde Güven Ve Liderlik*. (2019). Gazi Kitabevi.

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 183-194.

Pantouvakis, A. ve Bouranta, N. (2017). Agility, Organisational Learning Culture And Relationship Quality İn The Port Sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4): 366-378.

Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.

Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*: *Kuram ve Uygulama*, 5(1): 53-65.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Sağbaş M. (2021). 21. *Yüzyılda Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sekman M, Utku A. (2009). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. (6 Bs.) İstanbul: Alfa Yayınları.

Serinkan, C. (2010). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (3 Bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sharifi, H. & Zhang, Z. (2000). A Methodology For Achieving Agility İn Manufacturing Organizations, *International Journal Of Operations And Production Management*, 20, pp. 496-513 (2000).

Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: *An Introduction. International Journal Of Production Economics*, 62(1): 7-22.

Sharp, J. M., Irani, Z. ve Desai, S. (1999). Working Towards Agile Manufacturing İn The UK İndustry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 155-169.

Sherehiy, B. ve Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization And Workforce Agility İn Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3): 466–473.

Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sönmez Çakır F., (2019). *Sosyal Bilimler İçin Parametrik Veri Analizi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sönmez, K. (2017). *Türkiye'de Yönetim Becerileri ve Liderlik.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. Ankara: İksad Yayınevi.

Şimşek M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Tamer, G. (2021). The Effect of Visionary Leadership Characteristics on Organizational Agility in Health Organizations; An Application in Private Hospitals in Bakirkoy District of Istanbul Province. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2): 240-252.

Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 22 (2):85-98

Tavanti, M. (2008). *Transactional Leadership. Leadership: The Key Concepts*, 166-170.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,4 (14): 1-16.

Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: Koro Filmi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 11(4): 822-837.

Tolay, E. (2020). Çevik İK: Agile Çağında İnsan Kaynaklarının Dönüşümü. *Güncel İK: İnsan Kaynakları Yönetimine Yeni Bakış,* (Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç), Ankara: Nobel Yayınevi.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Turunç, Ö. ve Alkan, Z. (2020). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 90-107.

Uzun, G., (2005) *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *32*(1): 297-310.

Veiseh, S. ve Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, *4*(9): 2121-2128.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. ve Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, *36*(2): 223-270.

Wendler, R. (2013, September). The Structure Of Agility From Different Perspectives. *In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (pp. 1177-1184). IEEE.

Yalın, Vahit (2022) *Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamında Dijital Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: Bir Yükseköğretim Kurumunda Örnek Olay*

İncelemesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yılmaz, K. (2020). *Liderlik: Kuram, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi.

Yılmaz, M. K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.* İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2019). Örgüt İklimi Algısı Ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20): 182-206.

Young, A. G. (2013). Identifying The İmpact Of Leadership Practices On Organizational Agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).

Yu, H., Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of educational administration*, *40*(4): 368-389.

Yusuf, Y. Y. ve Adeleye, E. O. (2002). A Comparative Study Of Lean And Agile Manufacturing With A Related Survey Of Current Practices İn The UK. *International Journal Of Production Research*, 40(17): 4545-4562.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts And Attributes. International *Journal of Production Economics*, 62(1-2): 33-43.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I. ve Masrom, M. (2005). The Relationship Between İnformation Technology Acceptance And Organizational Agility İn Malaysia. *Information & Management*, 42(6): 829-839.

Žitkienė, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrın Journal Of Economıcs* 14(2):115-129.

EK

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Kişisel Bilgi Formu

Bu bölüm sizinle ilgili demografik soruları içermektedir. Lütfen her soru için uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Soru **Cinsiyet**
   a) Kadın
   b) Erkek

2. Soru **Yaş Grubu**

   a) 18-25 Yaş
   b) 26-34 Yaş
   c) 35-44 Yaş
   d) 45-57 Yaş
   e) 58 Yaş ve üzeri

3. Soru **Mezuniyet Durumu**
   a) İlkokul
   b) Lise
   c) Üniversite
   d) Yüksek Lisans
   e) Doktora

4. Soru **Medeni Durum**

   a) Evli
   b) Bekar

5. Soru **Görevi**

a) Eleman

b) Endirek İşçi

c) Uzman Yardımcısı

d) Uzman

e) Uzman Teknisyen

f) Kıdemli Uzman

g) Yönetici

h) Kıdemli Yönetici

i) Müdür

j) Genel Müdür Yardımcısı

6. Soru **Görev Süresi**

a) 0-5 Yıl

b) 6-10 Yıl

c) 11-15 Yıl

d) 16-20 Yıl

e) 21 Yıl ve üzeri

7. Soru **Departmanı**

a) Müşteri Hizmetleri

b) Mali İşler

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği-Leadership Style Scale (LSS)

Kurumunuzdaki yöneticinizi düşünerek yanıt veriniz.

	Kurumdaki Yöneticimiz;	Kesinlikle katılmıyorum,	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	OTOKRATİK LİDERLİK					
1.	Emir vererek sorun çözmeyi tercih etmektedir.					
2.	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	Güç kaynağı olarak ceza yöntemini kullanmaktadır.					
4.	Onun için önemli olan verimliliktir.					
5.	Kendisine bağımlı olunmasından mutlu olur.					
6.	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	Yetki devrine karşıdır.					
8.	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlamaktadır.					
9.	Çalışanlarını yakından takip etmektedir.					
10.	Eleştirilmeyi sevmez.					
	DEMOKRATİK LİDERLİK					
11.	Çalışanları karar alma sürecine katmaktadır.					
12.	Çalışanlarla işbirliği yapmaktadır.					
13.	İletişim kanallarını açık tutmaktadır.					
14.	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem vermektedir.					
15.	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk vermektedir.					
16.	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı vermektedir.					
17.	Ast ile üst arasında sıcak bir ilişki kurmaktadır.					

18.	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.					
19.	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlamaktadır.					
20.	Bilgiyi şirketin öğeleriyle paylaşmaktadır.					
21.	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmamaktadır.					
22.	Yetkiyi alt kademelere aktarmaktadır.					
23.	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından almaktadır.					
	SERBEST BIRAKICI LİDER					
24.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışma göstermez.					
25.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamamaktadır.					
26.	Çalışanlar kendi kendilerini motive etmektedirler.					
27.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirmektedir.					
29.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	Grubun aldığı kararları uygulamaktadır.					
31.	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	Grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	Şirkette yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunmaktadır.					
34.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görmektedir.					
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
35.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlamaktadır.					
36.	Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlamaktadır.					

37.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırmaktadır.					
38.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilmektedir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	Büyük beklentiye sahiptir.					
44.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	Şirketi yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	Şirkette adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
	TRANSACTİONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK					
50.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					

55.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	Şirket etkililiği ile ilgilenir.					
58.	Sorumlulukları dağıtır.					
59.	Karar almaktan kaçınır.					

Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Kurumunuzdaki gelişmeleri düşünerek yanıt veriniz.

	Kurumdaki Yöneticimiz;	Kesinlikle katılmıyorum.	**Katılmıyorum**	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	YETKİNLİK					
1.	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirerek stratejik vizyona sahiptir.					
2.	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
3.	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
4.	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
5.	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.					
6.	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
7.	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.					
8.	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
	ESNEKLİK					
9.	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
10.	İşletmemiz farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.					

11.	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
	CEVAP VERME					
12.	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
13.	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir					
14.	İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	HIZ					
15.	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
16.	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
17.	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.					