

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE
ETKİSİ; İSTANBUL İLİ BEYLİKDÜZÜ İLÇESİNDE ÖZEL
HASTANELERDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Elif ÖZEROĞLU

Tez Danışmanı
Dr.Öğr.Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Elif ÖZEROĞLU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesindeki Özel Hastanelerde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 28.06.2019
- SAYFA SAYISI** : 79
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr.Öğr.Üyesi Yeşim KOÇYIĞIT
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, vizyoner liderlik, örgütsel çeviklik
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada liderlik davranışları incelenmiş olup vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisine yönelik açıklamalar yapılmıştır
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Elif ÖZEROĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE
ETKİSİ; İSTANBUL İLİ BEYLİKDÜZÜ İLÇESİNDEKİ ÖZEL
HASTANELERDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Elif ÖZEROĞLU

Tez Danışmanı
Dr.Öğr.Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elif ÖZEROĞLU

.../.../2019



JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI ÖRNEĞİ

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elif ÖZEROĞLU'un “**Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesindeki Özel Hastanelerde Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Dr.Öğr.Üyesi Yeşim

KOÇYİĞİT
(Danışman)

İmza

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Gülay

TAMER

İmza

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Burcu

MUCAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

İmzası

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında vizyoner liderlik davranışının, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ili Beylikdüzü İlçesindeki Özel Hastanelerde çalışanlardan anket tekniği ile veri toplanmış olup, 199 adet anket formu istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Çalışma literatür araştırması ve uygulama bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür araştırması yapılmıştır. Literatür taraması kısmında öncelikle vizyoner liderlik, örgütsel çeviklik kavramları açıklanmıştır. Sonuçlara ulaşabilmek için güvenilirlik analizi, normal dağılım testi analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çevikliği, vizyoner liderliğin alt boyutlarından değişimlere açık olma ile eylem odaklılığın örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutunu; eylem odaklılığın örgütsel çevikliğin hem yetkinlik hem de hız boyutunu; vizyoner liderliğin geleceğin resmi alt boyutunun örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutunu anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Vizyoner Liderlik, Örgütsel Çeviklik

SUMMARY

In this study we aim to make a research about the impact of visioner leadership on organizational agility. All data were gained through survey tehnic from the employees working in private hospitals in Beylikdüzü region, and 199 survey form were analyzed stastistically. The study consist of two parts ; literature research and implementation. In order to build the theoretical structure, literature research has been made. In this part, essential explanations on visioner leadership and organizational agility have been done. To reach the conclusion, reliability analysis,normal distribution test, correlation analysis and regression analysis have been done. As a result of the anaysis it was obviously seen that; behaviours of visionary leadership meaningfully effects the organizational agility being open to changes which is sub-dimention of visionary leadership and being activity-focused which is competency dimension of theorganizational agility; being activity focused effects both competency and rapidness dimensions; the future perspectie sub-dimention of visionary leadership effects the responding sub-dimension of organizational agility.

Keywords: Visionary Leadership, Organizational agility

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
EKLER LİSTESİ.....	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK.....	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Yöneticilik ve Liderlik	5
1.3. Liderlik Teorileri	8
1.3.1. Geleneksel Liderlik Teorileri.....	8
1.3.1.1. Özellikler Teorisi.....	8
1.3.1.2. Davranış Teorisi	9
1.3.1.3. Durumsallık Teorisi.....	10
1.3.2. Modern Liderlik Teorileri.....	11
1.3.2.1. Örtük Liderlik.....	12
1.3.2.2. Stratejik Liderlik.....	12
1.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	12
1.3.2.4. Karizmatik Liderlik.....	12
1.3.2.5. Otantik Lider	13
1.3.2.6. Etkileşimsel Liderlik.....	13
1.3.2.7. Etik Liderlik	14
1.3.2.8. Hizmetkar Liderlik	14
1.3.2.9. Müşterek (Paylaşılan) Liderlik	14
1.3.2.10. Öz Liderlik.....	14
1.3.2.11. Kültürel Liderlik	15
1.3.2.12. Dağıtımçı Liderlik	15
1.3.2.13. Öğretimsel Liderlik	15

1.3.2.14. Online Liderlik (E- Liderlik)	16
1.3.2.15. Vizyoner Liderlik.....	16
1.3.2.15.1. Vizyoner Liderliğin Alt Boyutları	18
1.3.2.15.1.1. Vizyoner Düşünce.....	18
1.3.2.15.1.2. Eylem Odaklı Olma.....	20
1.3.2.15.1.3. Değişimlere Açık Olma	20
1.3.2.15.1.4. Geleceğin Resmi	21
1.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	25
2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı	25
2.2. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri	26
2.2.1. Cevap Verme :.....	28
2.2.2. Esneklik:.....	30
2.2.3. Hız:.....	31
2.2.4. Yetkinlik.....	32
2.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları Ve Gereksinimi	32
2.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	40
VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE.....	40
ETKİSİNE İLİŞKİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	40
3.1. Araştırmanın Konusu Ve Kapsamı.....	40
3.2. Araştırmanın Amacı	40
3.3. Araştırmanın Önemi.....	40
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	41
3.5. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi	41
3.6. Verilerin toplanması	41
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	42
3.8. Verilerin Analize Hazır Hale Getirilmesi	42
3.9. Verilerin Analizi.....	45
3.10. Araştırmanın Bulguları	45
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	54
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	-

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 1: Yönetici Ve Lider Özellikleri	8
Tablo 2: Örgütsel Çeviklik İçin Kavramsal Modeli	29
Tablo 3: İşletmenin Değişimlere Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler	31
Tablo 4: Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Kmo Katsayısı Ve Barlett Küresellik Testi	44
Tablo 5: Örgütsel Çeviklik Ölçeği İçin Kmo Katsayısı Ve Barlett Küresellik Testi	44
Tablo 6: Normal Dağılım Testi Sonuçları	45
Tablo 7: Örnekleme Ait Demografik Özellikler	46
Tablo 8: Bağımsız Ve Bağımlı Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	47
Tablo 9: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	49
Tablo 10: H ₁ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	50
Tablo 11: H ₂ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	51
Tablo 12: H ₃ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	52
Tablo 13: H ₄ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	53
Tablo 14: H ₅ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil 1: Nokia satış grafiği	35
Şekil 2: Apple Satış grafiği	36
Şekil 3: Kodak Yıllara göre Satış Hacmi	37



EKLER LİSTESİ

EK-A Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesindeki Özel Hastanelerde Bir Uygulama Anket Formu



ÖNSÖZ

Çalışmam sürecinde benden yardımını esirgemeyen ve yol göstericim olan kıymetli danışman hocam Sayın Dr.Öğr.Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT'e, bu süreçte yanımda olan ve beni destekleyen ailem başta olmak üzere, iş arkadaşlarıma ve yakın çevreme katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Elif ÖZEROĞLU



GİRİŞ

Liderlik konusu insanlık tarihi boyunca hep üzerinde konuşulan ve bundan sonrada konuşulacak en temel konulardan birisidir. Liderlik, insanların birlikte yaşadıkları ve yönetimin söz konusu olduğu her yerde gündemde olan önemli bir konudur. Günümüz koşullarında ise hızla gelişmekte olan teknoloji, üretim ve imalat sektörleri başta olmak üzere birçok şirket üzerinde baskıyı arttırmıştır. Şirketlerde yönetimde görev alan kişilerin karşılaşılan durumlar karşısındaki yetkinliği gittikçe önem arz etmektedir. Seçilen liderlerin becerileri, personelin işe yönltilmesinde iletişim ve motivasyon fonksiyonu ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu yüzden etkili liderliğin gerçekleşmesi için lider ile personelin iş birliği gereklidir.

Liderlik kavramlarından biri olan vizyoner liderlik, insanların ortak hayallerindeki büyük resmi görmelerini sağlayarak onlara gidilmesi gereken yeri gösterir ve insanlara bu süreçte deneme yapma imkanı sunarak hesaplanmış riskler almakta özgür bırakır. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı duygusu bağlılık ve adanmışlığı geliştirir. Diğer yandan örgütsel çeviklik, bir örgütün yaklaşmakta olan bir tehdit veya fırsata zamanında yanıt verebilme veya uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik son yıllarda önem kazanmış ve şirketlerin hayatta kalabilmeleri konusunda büyük bir etkiye sahip olmuştur. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik de sürdürülebilirliğinin yanı sıra, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri, kar paylarını arttırabilmelerine katkı sağlamaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak temel araştırma sorunu olan "vizyoner liderlik örgütsel çeviklik üzerinde bir etkiye sahip midir ve eğer sahipse etki düzeyi ne ölçüdedir?" sorusuna cevap arayan tezimizin dört temel amacı vardır. Bunlar;

- Betimleyici istatistiklerden yola çıkarak, Beylikdüzü'ndeki hastanelerde görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik düzeyi ile hastanelerin örgütsel çeviklik düzeyini belirlemek,
- Vizyoner liderliğin alt boyutları ile örgütsel çevikliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek, eğer var ise etki düzeyini tespit etmek,

- Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik yetenekleri üzerine etkisini incelemektir.

Belirtilmiş olan bu dört amaca ulaşmayı hedefleyen tezimiz üç bölüm den oluşmaktadır. Birinci bölümde kısaca liderlik kavramı, yöneticilik, liderlik kuramları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, vizyoner liderlik ve vizyoner liderliğin alt boyutları açıklanmıştır, ikinci bölümünde örgütsel çeviklik, örgütsel çeviklik yetenekleri, örgütsel çevikliğin yararları ve gereksinimi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, Beylikdüzü'ndeki Özel Hastanelerde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Açıklamalardan yola çıkarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi neticesinde ulaşılan bulgular ortaya konulmuştur. Ulaşılan sonuçlar literatürde önceden yapılan çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmiş, bundan sonra yapılacak çalışmalara da yön gösterebilecek öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, kelime olarak İngilizce deki “To lead” kelimesinden gelmektedir. “To lead” kelimesi, “birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” anlamına gelmektedir. Lider, “bir gruba, takıma veya örgüte yol gösteren, yönlendiren kişi” olarak, liderlik ise “liderin sahip olduğu pozisyon” olarak tanımlanmaktadır.¹

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmak ile birlikte geçmişten günümüze bir çok yazar çalışmalarında bu konuya yer vermiş ve 3000’ e yakın ampirik çalışma yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

Werner’a göre liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir.²

Certo liderliği, bazı hedeflere ulaşılması doğrultusunda insanların davranışlarına yön verebilme süreci olarak ifade ederken; Hellriegel ve Slocum liderliği, istenilen amaçları gerçekleştirmek adına, organizasyondaki diğer bireyleri etkileme, onları motive etme becerisi ve yönlendirebilme yeteneği olarak belirtilmiştir. George ve Junes ise liderliği, örgüt çalışanlarının ve örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere çalışanları ve örgütteki kişileri etkileyen kişi olarak tanımlamıştır. Krausz ise liderliği, çalışanların etkinliklerini etkilemek amacıyla uygulanan güç şekli olarak belirtmiştir.³

Prentice liderliği, amaçlara ulaşma konusunda yönlendirme ve başarılı liderliği ise insanların motivasyonlarını ve katılımını grubun amacına uygun şekilde yönlendirerek, bireysel ihtiyaç ve çıkarlarla örgüt amaçlarını birleştirebilen lider olarak ifade etmektedir.⁴

¹Longman, *Dictionary of Contemporary English*, 1991

²Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Çev.: Vedat Üner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul,1993 , s.17

³Semra Arıkan, *Yönetim Ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s.285

⁴Shital Badshah, “Historical Study of Leadership Theories”, *Journal of Strategic Human Resource Management* , 2012, Cilt: 1, 49-59, s.50

Paglis ve Green liderliğe çok yönlü bir bakış açısı getirerek kavramı, bir grubun nerede olduğu ve aslında nerede olması gerektiğini tespit etmek amacıyla strateji oluşturma, değişimi başlatma, değişime karşı olan engelleri ortadan kaldırma ve izleyicilerin değişime ayak uydurmasını sağlama süreci şeklinde ifade etmiştir.⁵

Yapılan bu tanımlamalara ilave olarak liderlik konusunda belirleyici otoritelerden biri olan Drucker ise liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:⁶

- Lider ile grup arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin sonucu olarak grup ile lider arasında duygusal iletişim oluşmakta ve lider duygusal anlamda kabul edilmektedir.
- Liderin bulunduğu konuma ulaşması için resmi süreçlerin işlemesi zorunlu değildir. Süreç doğal seyir halinde de işleyebilir.
- Liderlik, sadece yöneticilerin sahip olduğu bir özellik değildir. Örgütün içerisinde var olan her kademedeki gruplar için liderlik söz konusudur. Örgüt yapısının sürekliliğinin sağlanması sırasında bu grupların liderlerine önemli oranda fayda sağlarlar.
- Lider için sorumluluk almak, liderliğin getirdiği unvanlar ve imtiyazlardan daha önemlidir. Çünkü aldığı sorumluluklar ile var olduğunu bilen kişi liderdir.
- Lider görev alanı olarak kendisine bağlı olan grubun ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçlar karşılanırken her zaman işletmenin çıkarları ile ilgili ihtiyaçlar söz konusu olmaz. Lider bazen grubun içerisinde yer alan bireylerin kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadır.

Yukarıda belirtilen liderlik tanımlarından yola çıkarak liderlik kavramını, hem örgütsel stratejiler ve hedefler doğrultusunda kişileri ve grupları yönlendirebilme yeteneği, hem de karşılaşılan fırsatlar, yaşadığımız çevrede bulunan karmaşıklıklar, grup üyelerinin beklentileri, kriz durumları ile baş edebilme becerisi olarak ifade edebiliriz. İnsanların hedeflerini gerçekleştirmesi adına onlara ilham kaynağı olan,

⁵Laura L Paglis ve Stpen G Green, "Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Cilt 23,s. 215-235.

⁶ Peter F.Drucker, *Liderler Düşünceliği Harekete Dönüştürürler*, Executive Excellence, Rota Yayın,1997, s.5

onları motive eden, insanların arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri adına onları organize ederek kişilerin buldukları topluluğa aidiyet hissettiren kişi grup içerisinde liderlik görevini yüklenmektedir.

1.2. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderlik kavramları aralarında belirgin farklılıklar bulunmasına rağmen, bilimsel amaç içermeyen günlük ve basit kullanımlarda hatta basılı yayın yazılarında sık sık birbirinin yerine kullanılır. Birçok insan bu iki kavramın eş anlamlı olduğunu düşünerek birbiriyle karıştırır. Aslında bu iki kavram kesinlikle eş anlamlı değildir

Lider tanımında olduğu gibi, yöneticilikle ilgili yapılan tanımlar da belirli kıstaslarla kalmıştır. Yöneticilik örgüt kaynaklarının etkin ve verimli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla örgüt amaçlarına ulaşılmasıdır.⁷ Liderlik ise yönetimin insani yanısıdır.⁸

Kırılmaz yönetici ile lider arasındaki benzerlikleri şu şekilde ifade etmiştir.

- Yöneticilik ve liderlik, insanların belirli hedeflere yönetilmesi ile ilgilidir.
- Yönetici ve lider, yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.
- Yöneticilikte ve liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları astları arasında yakın ilişki vardır.
- Bir örgüt için her ikisi de gereklidir.⁹

Yöneticilik temel çizgide bulunan bir odaktır ve "Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?" sorusuna cevap aramaktadır. Liderliğin ilgi alanı ise tavan çizgisi üzerindedir ve "Başarmak istediğim şeyler nedir" sorusuna cevap aramaktadır. Yönetim kişiyi başarıya götüreceği olan en hızlı yolu araştırırken liderlik ise başarıya

⁷Aykut Berber, "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü, " *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* , 2000, 11.36 s. 1-25

⁸ Liz Cook and Brian Rothwel, "Kadınlar Erkekler ve Liderlik", Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s.13

⁹Harun Kırılmaz, "Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması", *Acibadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2013, 4(1), s.13-20

götüren yoldaki zeminin ne kadar dayanıklı olduğuna ve yolun doğruluyla ilgilendir. Yönetici kararların alınma süreciyle ve nasıl aktarıldığıyla ilgilendirken, lider alınması gereken kararlarla ve izleyicilerine ne aktarılması gerektiğiyle ilgilendir.¹⁰

Yönetici, imkanlar dahilinde organizasyonun en iyi neticeye ulaşabilmesi için çalışırken; lider, işletmenin yeniliklere ayak uydurabilmesi için gerekli değişimleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon dahil etmek ile ilgilendir.¹¹ Bu noktada da hemen her değişim liderlik yeteneği gerektirmektedir.¹²

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, vizyon oluşturma ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme sürecinden sorumlu olduğundan kurumun idamesini sağlama, işlerin uygulanma faaliyetleri ile nelerin öncelikli olduğunu belirlemekten sorumludur. Yönetim kavramı ise durağandır, bugüne odaklıdır, belirlenmiş vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.¹³

Otorite ve etkilemenin kullanılış biçimi, organizasyonlardaki bireylerin yönlendirilmesi için temel yöntem olduğundan kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici, otoriteyi yaptırım aracı olarak kullanırken, lider motive edici teknikler kullanarak bireyleri etkileme yolunu seçer. Liderin seçtiği zor olan yoldur. Bu yol liderin kalıcı olabilmesi için süreklilik gerektirir. Otoritesi olmadığı halde, bir lider takipçilerini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir.¹⁴

Yönetici atanma yöntemi ile başa getirilirken, liderlik bu sürecin dışında gerçekleşmektedir. Lider, bulunduğu ortamdaki kişiler tarafından izlenen kişidir. Tüm yöneticiler liderlik özelliğine sahip değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Lider, grup içerisindeki bireylerin duygusal olarak da bağ oluşturduğu kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir.¹⁵

¹⁰Abraham Zaleznik, "Managers and leaders: are they different?". "*Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 2004, 18.3, s.171-177

¹¹ Yeter Demir Uslu, "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011,11.22, s.419-444

¹²Sergio Giovanni vd., "*Supervision: human perspectives*", 1979, s.119

¹³Acar Baltaş, "*Ekip Çalışması ve Liderlik*", Remzi Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, Şubat, 2002, s.109

¹⁴Ramazan Geylan, "*Personel Yönetimi*", 1992, s.151

¹⁵Erdoğan İlhan, "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*", İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Avcı ol Basım-Yayın, İstanbul,1996, s.332

Yöneticiler, insanlarla ilişkilerini kişilerin olaylar sırasında sergilediği tutum ve karar alma sürecindeki etkinliklerini gözlemleyerek oluştururken; fikir odaklı liderler içgüdüsel ve empatik düşünce biçimini esas alarak ilişki kurarlar. Yöneticiler işin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken; liderler olayların ne olduğu ve kararların insanlara ne anlam taşıdığını düşünürler.¹⁶

Yönetici, belirlenen planın gerektirdiği doğrultuda gerekli örgüt yapısının oluşturulmasına, bu yapıya uygun kişilerin seçilmesi ve sorumlukların paylaştırılmasından yükümlüdür. İnsanlara yol gösterecek politikalar, programlar, metotlar ve sistemler oluşturur. Lider ise insanlarla iletişim kurarak vizyonunun kabul edilmesine çalışır, sözleri ve davranışları ile ikna edici konuşmalar gerçekleştirir, takımların oluşmasını sağlar ve örgüt üyelerinin takımlar halinde vizyonun başarılması için çalışmalarını sağlar.¹⁷

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin sahip olduğu amaçlar isteklerinden çok gerekliliklerden meydana gelir; yönetici, kişiler ya da departmanlar arasındaki çatışmaları ortadan kaldırma konusunda üstünlüğe sahiptir; tarafları sakinleştirerek örgütün günlük işlerinin devamlılığını sağlar. Buna karşı olarak lider ise, belirli amaçlar doğrultusunda kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevredeki var olan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlarına ilham kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Astlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir.¹⁸

¹⁶Zaleznik,a.g.e, s.78

¹⁷Serdar Vural Uygun," Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2008 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁸Arıkan, a.g.e., s.287

Bennis'e göre lider ve yönetici arasındaki farklılıklar tablo 1 de şu şekilde ifade edilmektedir;

Tablo-1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar¹⁹

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına cevap verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kontrol etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Yukarıda liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklılıkları ve benzerlikleri ele alınmış olup bu konu üzerinde birçok akademisyen ve araştırmacının görüşleri belirtilmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak liderlik özelliklerine sahip olan kişiyi, belirli bir vizyon doğrultusunda hareket eden, geleceğe yönelik hedeflere odaklanan, bireyleri etkileme kabiliyetine sahip, örgüt içerisinde izlenen kişi olarak ifade edebiliriz.

1.3. Liderlik Teorileri

1.3.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

1.3.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım özellikler teorisidir. Bu yaklaşım türünde liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirlemede en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle liderin sahip olduğu özellikler belli bir grup içinde kişinin lider olmasını ve grubu yönetmesini etkilemektedir. Lider, özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu teoriye göre bir kişinin lider olabilmesi için farklı özelliklere sahip olması gerekir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında başarılı liderleri başarısız olanlardan ayıran

¹⁹ Semra ARIKAN v.d. ' Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık", 2001, s.287

özelliklere sahip olanları bulmakla ilgilidir. Özellikler kuramına göre insanlar lider olarak doğarlar sonradan lider olamazlar. Kişinin sahip olduğu özellikler sayesinde diğerlerinden ayrılır.²⁰

Lideri lider yapan özellikler 3 kategori altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Fiziksel özellikler: Boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk, sağlık durumu, yakışıklılık.
2. Kişisel özellikler: Uyum sağlama, özgüven, yaratıcılık, kişisel bütünlük, üstünlük, bağımsızlık, ortama uyum sağlayabilme, ortamın şartlarına duyarlı olabilme, hırslı ve başarıya güdülü, fikrini savunan, işbirliğine yatkın, kararlı, güvenilir, baskın(başkalarını etkileme), ısrarlı, kendine güvenen, zorluklara karşı dirençli, sorumluluk almaya istekli.
3. Yetenek: Zeka, bilgi, kesinlik, etkili konuşma becerisine sahip, yaratıcı, politik ve diplomatik, konusunda bilgili, planlı ve ikna edici.

Ancak zaman içerisinde özellikler yaklaşımının liderliğin oluşum ve etkinliğinde yetersiz olduğu görülmüş ve bu alanda yeni çalışmalar yapılmıştır. Büyük adamların özelliklerini inceleyerek sonuca varmaya çalışanlardan sonraki adım davranışların incelenmesi olmuş, lider davranışlarının ne olması gerektiği üzerinde durulmuştur.²¹

1.3.1.2. Davranış Teorisi

Özellikler teorisinin, liderlik sürecini açıklamada yeterli olmaması nedeniyle araştırmacılar liderliği açıklamak için başka etkenler üzerine yoğunlaşarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Bu çalışmalar neticesinde liderlin davranışlarını esas alarak davranışsal liderlik teorilerini ortaya koymuşlardır. Davranışsal teoriler, liderlik süreci içerisinde lideri diğer grup üyelerinden ayıran özelliğin liderlerin davranışları olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.²²

²⁰Tamer Koçel, "*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*", İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s.400

²¹Erdoğan, a.g.e., s.496

²²Mehmet Şerif Şimşek vd., "*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*", Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2001, s.172

Bu teoride, liderin bireysel özellikleri yerine, sergilemiş olduğu davranışlar önem kazanmaktadır. Davranış teorisinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Liderin başarısı ve etkinliği özelliklerine bağlı değildir, liderin liderliği esnasında sergilediği davranışlara bağlıdır. Bu davranışlar da; liderin izleyenleri ile iletişim ve amaçları belirleme şekli gibi davranışlar tarafından belirlenmektedir.²³

Diğer bir yandan bu yaklaşımı özellikler teorisinden daha önemli kılan ve geçerliliğini arttıran temel uç çizgi ise; kişilerin lider özelliklerine sahip olarak hayata gelmelerinin bir zorunluluk olmaması ve karakteristik özelliklerinden ayrı şekilde, uygulanacak eğitimler ile kişilere doğru şeyleri yapacakları şekilde yetkinlik kazandırabilir ve lidere dönüşümleri yolundaki temel felsefedir.²⁴

Ohio State Liderlik Çalışmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in 4 modeli davranışsal kuramın önde gelen çalışmalarını oluşturmaktadır.

1.3.1.3. Durumsallık Teorisi

Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorilerine getirilen çeşitli eleştiriler ve bu teorilerde ortaya çıkan eksiklikler sonucunda liderlik konusunda daha gerçekçi olan ve içerisinde bulunan durumun da dikkate alınması gerektiğini öngören bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bunun üzerine lider ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan yeni bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Durumsallık yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli farkı ise evrensel ve ileri görüşlü bir niteliğe sahip olmayıp, özellikle mevcut durumlarla ilgilenmesidir. Her durumun kendine özgü koşulları, mevcut belirleyicileri ve bu faktörlerin birbirleri ile etkileşim halinde olması liderlerin faaliyetlerinin koşullara göre değişebileceğini vurgulamaktadır. Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin “durumsallık” kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiş ve liderliğin sosyal durumdaki insanlar arasında var olan bir ilişki olduğunu ve liderin bir

²³Dilaver Tengilimioğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Sayı.14, s.1-16, <http://www.esosder.com/?sayfa=dergelist&sayi=14> w.esosder.com/? , (Erişim Tarihi: 08.04.2019)

²⁴Şimşek, a.g.e , s.172

durumda başarılı iken, farklı bir durumda başarılı olamayacağı yolunda güçlü delillerin mevcut olduğunu ifade etmiştir.²⁵

Durumsallık teorileri liderin doğduğu fikrini reddeder,²⁶ yönetici eğitim ve liderlik geliştirme programlarıyla liderin oluştuğunu vurgulamaktadır.²⁷

Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik çeşitlerinde ağırlıklı olarak dikkat edilmesi gereken nokta, liderin sadece kişisel yetenek ve becerileri bakılmaksızın aynı zamanda bulunduğu mevki, mevki düzeyi veya özellikleridir. Bu özellikler liderin bu kademedeki rol ve davranışlarını, başarı için ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir. Diğer ifadeyle, liderin sahip olması gereken kişisel özellikleri ve nitelikleri ile iş yaptığı hiyerarşik kademeye, bu kademenin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikler; a) teknik yetenek ve bilgiler b) sosyal ve beşeri nitelikler c) kurumsal ve düşünsel nitelikler olarak üç grupta toplanabilir. Her kademedeki liderin bu üç özelliğe de sahip olması en çok istenilen şekildir.²⁸

Bu yaklaşımda bütün etkin liderlerin tek bir özelliği olmadığı gibi bütün durumlarda etkinliği sağlayabilecek lider de bulunmamaktadır. *Fiedler'in etkin liderlik modeli, Vroom-Yettonnormative liderlik kuramı, House ve Evans'ın yol-amaç teorisi* yapılan çalışmalar arasındadır.

1.3.2. Modern Liderlik Teorileri

Günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı öne sürülmüştür. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen ortam koşullarının katkısı olduğu gibi, değişen insan algı düzeyi ve anlayış kapasitesinin de katkısı olmuştur. Daha yetkin ve özgürlükçü bir dünya görüşüne sahip insanlar kendilerini kısıtlayan ve şekillendiren kalıplaşmış yönetim tarzlarını zorlamaya başlamış ve benzeri gelişmeler neticesinde liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınması ve yorumlanması zorunlu hale gelmiştir.²⁹

²⁵Uğur Zel, " *Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık*," Ankara,2001,1. Baskı, s.113-114

²⁶Eugene Jennings, " *The Anatomy of Leadership* ", Newyork, harper & Brothers, 1960, s.30

²⁷Harold Dayton Koontz, ve Cyril O'Donnell." *Management, a book of readings*." McGraw-Hill, 1976, s. 589

²⁸Erol Eren, " *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım* ", 7. Baskı, İstanbul, 2000, s 353

²⁹İrfan Çağlar, " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, sayı 2, s.97

Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı liderlik yaklaşımları kısaca aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

1.3.2.1. Örtük Liderlik

Örtük liderlik kuramını, "izleyicileri esas alarak, her insanın zihninde ideal bir liderlik modeli olduğunu, bu modellerin içinde bulunduğu toplumda genel olarak benzerlik gösterdiğini ve değişik etkenlerden dolayı farklılaşabileceği düşüncesine dayanır." ifadesiyle tanımlayabiliriz.³⁰

1.3.2.2. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, geleceği öngörerek şekillendirebilme, tasarlayabilme ve değişimlere karşı hızlı bir şekilde uyum sağlayacak esnekliği sağlama olarak tanımlanmıştır. Yönetim biliminde ise örgütün amacına ulaşmak için izlediği yollar olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek, doğru zamanda doğru stratejiyi oluşturarak ve uygulayarak örgütün her birimini strateji sürecine dahil etmektir.³¹

1.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik en basit tanımıyla kişileri değiştirme ve dönüştürme sürecidir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik bireylerde değişimi ve gelişimi isteme arzusu yaratmaktır.³² Dönüşümcü lider olarak adlandırılan bu lider takipçilerinden bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirler, takipçilerinin kendi yetenekleri ve becerilerine olan güvenlerini artırır ve onların beklenenin üstünde performans sergileyerek bir vizyona yönelmesini ve yönlendirilmesini sağlar.³³

1.3.2.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikle ilgili tam bir tanım ve teoride net bir tanımın geçerliliğine dair ortak karara varılamasa da, Weber karizmayı, resmi otoriteye değil, liderin istisnai özelliklere sahip olduğuna yönelik takipçi algılarına dayanan bir güç olarak tanımlamıştır.³⁴ Bir başka tanımda ise karizmatik liderler, vizyonu izleyen ve kendilerini lidere adanmış astlarını alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine eriştiren,

³⁰Kemal Eroğluer, "Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: imalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi," *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2014, 5(2), s.105-147

³¹Armağan Kırım "*Farklılığınızı ölçebildiğiniz an: Kurumsal başarının yol haritası.*" İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002, s.39

³² Kırım, a.g.e., s.39

³³Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. "*Örgütsel Davranış*", Ekin Kitabevi, 4.Baskı, 2010, s.307

³⁴Peter G. Northouse, "*Leadership: Theory and practice*", Sage publications, 2001, s.567

amaçları etkileyebilen, duygusal bağ kuran ve vizyona bağlılık sağlayan, astların örgüt misyonunu kendi kişisel çıkarlarından daha fazla önemsemesini sağlayan, üst seviyede motivasyon enerjisi verebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır.³⁵

1.3.2.5. Otantik Lider

Otantik liderler, kendilerinin kim olduğunu bilen, neye inandıkları konusunda fikir sahibi olan, etik muhakeme, değer yargıları ve bireysel tutumları arasında tutarlılık gösterebilen ve bu konuda şeffaf olabilen, diğer bireylerle ilişkilerinde güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanmış, dürüstlükleri konusunda toplumda şüphenin olmadığı, bu yönleriyle de saygı duyulan kişilerdir.³⁶ Başka bir tanımlamaya göre otantik liderler, etik değerlerle yargılayabilen, olayları ve durumları farklı bakış açıları ile değerlendirebilen ve verdiği kararları içsel ahlaki değerleri ile kıyaslayan liderlerdir.³⁷

1.3.2.6. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, genel olarak kabul görmüş ifadeyle, "izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması" şeklindedir.³⁸ Etkileşimsel liderlikte karşılıklı güven ve işbirliği çerçevesinde gelişen bir ilişki ile demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı doğrultusunda bir lider modeli ortaya çıkar.³⁹ Liderlik astlara örgütte liderle karşılıklı etkileşim, lideri anlama ve etkileme rolü verir ve etkileşimsel liderler çalışanları kendilerinden beklenen şeyleri gerçekleştirmesi için motive eder. Astların gücü liderin gücüne bağlıdır.⁴⁰

³⁵Adnan Ceylan, "Liderliğe kuramsal yaklaşımlar, " **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** ,1997, s. 5-6.

³⁶Gary Yukl, "**Leadership in organizations Global edition** ", New Jersey, Prentice-Hall.Brown, 2010, s.210

³⁷Michael E. Brown vd. "A review and future directions." **The leadership quarterly**, 2006, 17.6, s.595-616

³⁸Akif Tabak,et al. " Otantik liderlik ölçeği güvenilirlik ve geçerlik çalışması " **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 2012, 14.4, s. 89-106

³⁹Aloba Köksal," **İstatistik Analiz Metotları**" İstanbul Çağlayan Yayınları, 2000, s.100-115

⁴⁰Deanne N. Den Hartog, et. Al. "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ." **Journal of occupational and organizational psychology**,1997, 70.1, s.19-34

1.3.2.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, "kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışın iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı" olarak tanımlanmıştır⁴¹

1.3.2.8. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlikte öncelik takipçilerin gereksinimleridir.⁴² Bir başka tanımda ise hizmetkâr liderlik, genellikle aynı anda hem liderlik yapılan hem de hizmet edilen kişilerin gelişmesine odaklanan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır.⁴³

1.3.2.9. Müşterek (Paylaşılan) Liderlik

Paylaşılan liderlik kavramını, örgütün üst düzey yöneticisi haricindeki kişilere de "hareket etme özgürlüğü ve karar verebilme hakkı" tanımak olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle paylaşılan liderlik "emretme ve kontrol" kavramlarına karşı bir duruş sergilemektedir. Bu anlayışın benimsendiği örgütlerde, liderliği sistem anlayışı içine yerleştirme yaklaşımı esas alınarak, başa getirilen bir ya da birkaç kişinin kararlarını uygulamaktan kaçınır.⁴⁴ Paylaşılan liderlikte, liderlik anlayışı sadece hiyerarşik düzende yer alan yöneticilerle sınırlı olmayıp, kişilere liderlik yapma fırsatı, atanmışlıktan ziyade kişilerin alan üzerindeki uzmanlığına ve söz sahibi olabilme gücüne (potansiyeline) dayalı olup, kurum içerisindeki her bireye açıktır.⁴⁵

1.3.2.10. Öz Liderlik

Manz'a göre öz liderlik, bireylerin kişisel ve örgütsel anlamda başarılı olabilmeleri için kendilerini motive edebilmeleri ve kendi kendilerini yönlendirebilme sürecidir. Bu yönüyle öz liderlik kendini düzenleme teorisinin içinde yer alır. Kendini etkileyebilme ve kendini yönetebilme kavramlarını da kapsar. Böylece onlardan daha

⁴¹Michael E. Brown et.al. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing " *Organizational behavior and human decision processes*, 2005, 97.2, s.120

⁴²Bülent Akyüz, ve Müfide Şule Eren "Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2013, 8 (2), s.191-205

⁴³Özgür Uğurluoğlu vd. "Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 19 (2), s.239-262.

⁴⁴McCarthy,D. "Establishing a culture of distributed leadership", 2010, Web:<http://www.greatleadershipbydan.com/> (Erişim tarihi: 10.05.2019)

⁴⁵Hester Hulpia et al. "Development and validation of scores on the distributed leadership inventory." *Educational and Psychological Measurement*, 2009, 69.6, s.1013-1034.

geniş kapsamlıdır. Kısaca öz liderlik, bireyin kendisini motive etmesinin daha üzerinde bir kavramdır.⁴⁶

1.3.2.11. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla geliştirmeyi amaçlamaktadır.⁴⁷ Kültürel liderler hem grupların içsel bütünleşme hem de dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesi ve çözümünde son derece etkili olan, örgütün içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir⁴⁸

1.3.2.12. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik çağdaş anlamını, yapılandırmacılık teorisinden almaktadır. Bu liderlik türü lider ve izleyenler ile onların birbirleri arasındaki bağ üzerinde durur ve liderlik faaliyetini çoklu bireyler arasında gerçekleşen bir eylem olarak savunur. Bu bakış açısında liderlik, bir kişi tarafından sergilenen davranışlar serisi olarak değil, örgüt içerisindeki normatif ilişkiler kalıbıdır. Bu perspektif, liderliği bir örgütteki tüm liderlerin toplam liderliğe olan ortak katkısı olarak görmekte ve bu yönüyle de diğer teorilerden ayrılmaktadır.⁴⁹

1.3.2.13. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul liderliğinin başarısı için bir dizi faaliyet ve süreçlerden oluşan yönetimin ve liderliğin merkezindedir. Öğretimsel liderlik öğrenci ve yetişkin öğrenmesi, pedagoji ve öğretim programları konusunda yüksek düzeyde bilgi ve anlama becerisi gerektirmektedir. Ayrıca liderlerin mesleki bilgileri öğrenmesi, diğer yönetim görevlerine göre daha nitelikli olmalıdır.⁵⁰

⁴⁶Akif Tabak vd., " Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması ", *Bilgi*, 2013, 67, s.213

⁴⁷Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ. "Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 2009,15.2,s.165-190.

⁴⁸Filiz Tahaoğlu ve Tokay Gedikoğlu. "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 2009 , 15.58, s.274-298.

⁴⁹Alma Harris, "*Distributed leadership*." The essentials of school leadership,2005, 160-172.

⁵⁰Geoff Southworth "Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence." *School Leadership & Management* ,2002,22.1, s.73-91.

1.3.2.14. Online Liderlik (E- Liderlik)

Günümüzde sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen teknoloji ağı doğrultusunda, çalışanlar ve bir ekibe dahil olanlar eskiye nazaran daha fazla teknolojik aletlerle vakit geçirmekte ve işlerin tüm işleyişi bilgisayarlar, telefonlar ve akıllı cihazlar üzerinden yürütülmektedir. Bu durumda, çalışanların ve ekip üyelerinin liderleriyle birebir olarak görüşmekten çok mail, telefon vs. gibi teknolojik cihazlar üzerinden haberleşme ve işleri yürütme durumu ortaya çıkmıştır.

E-liderlik kısaca, gelişmiş bilgi teknolojileri yardımıyla davranışlarda, duygularda, düşüncelerde ve örgüt, grup ve bireylerin performansı ile ilgili konularda sosyal etkileme süreci olarak tanımlanabilir.⁵¹

1.3.2.15. Vizyoner Liderlik

1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan birçok modern liderlik konularından biri de vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik konusu özellikle ortaya çıktığı tarihten sonra işletmelerde üzerinde durulan ve büyük ölçüde öneme sahip olan bir liderlik konusudur. Bu liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle isim paydaşlarından olan vizyon kelimesinin üzerinde durulacaktır.

Vizyon arzulan geleceğin habercisidir. İnsanın gelecekte olmak istediği konumu bugünden itibaren belirlemesidir. Vizyon mevcut gerçeklikten yola çıkarak geleceğin gerçekliğini yakalama çabası ve paylaşım sürecidir. Bir başka deyişle vizyon bir faaliyetin, eylemin kılavuzu, yol göstericisi veya bir amaca ulaşmak için izlenen yol veya plandır. Vizyon içinde bulunulan anda oluşturulan, geleceğin yaratılmak istenen resmidir ve geleceğe dair bir hayaldir.⁵²

Örgütsel anlamda vizyon, örgüte ilişkin düşünülen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme ile birlikte geleceğin resmedilmesidir. Vizyon, hızlanan değişim süreci ve belirsizlikler içindeki örgütler için bir yol haritası görevi görür. Vizyon liderlerin günlük konuların ötesine geçmelerini, geleceğe dönük bir çerçeveye çizmelerini sağlar. Örgüte ilişkin düşünülen geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme,

⁵¹Bruce J. Avolio ,et al. "E-leadership: Implications for theory, research, and practice." *The Leadership Quarterly* , 2000 , 11.4, s.615-668.

⁵²Peter Urs Bender,"*İçten Liderlik*."(Çev: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş). İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006, s.109

paylaşabilme, riske girme ve ulaşılabacak hedefi gerçeklik ölçüsünde dengeleyebilmektir.⁵³

Vizyon sözcüğü, vizyoner liderliğin temel taşıdır. İyi bir vizyonda bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler, örgüte bağlılığı çekici hale getirip insanlara enerji vermeli, çalışanların hayatına anlam katmalı, mükemmellik standartına sahip olmalı ve geçmiş ile geleceği birbirine bağlayacak köprü vazifesi görmelidir.⁵⁴

Vizyoner liderler belirlediği örgütsel amaçları başarma kararlığına ve inancına sahiptir. Paylaşılan bir örgüt kültürü oluştururlar, yaratıcıdır ve örgüt için daha iyi bir gelecek düşlerler. Vizyoner liderler çalışanları vizyon ile motive ederler. Örgüt vizyonun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki örgüt amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinler, iletişime açıktırlar, onların diğerlerine saygı duyar, görüşlerine değer verirler.⁵⁵

Kısaca ifade etmek gerekirse vizyoner liderler, işletmeyi başarıya ulaştırabilecek olan yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte hareket ederek oluşturan, onlarla birlikte emek harcayan, yüksek motivasyon oluşturma yeteneği sayesinde çalışanlarını en iyi performans seviyesine çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, bütün bunları hayata geçirirken gereken değişim ve gelişimin bilincinde olan kişilerdir.

Vizyoner liderler işletmenin ne olabileceğinden esinlenerek liderlik tarzları geliştirirler. Detaylarda boğulmaz, kalkınma ve yenilikçilik alanlarında takipçilerine yol gösterici olurlar.

Bu tarzı benimseyen liderler, organizasyonlarını zamanın belirsizliğinden arındırarak, ortak başarıyı özendirerek tüm organizasyonu daha geniş ufuklara yönlendirirler. Liderliği ve rehberliği için bir vizyoner lider arandığında işletme ya bir dönüşüm sürecini tecrübe ediyor ya da zor zamanlardan geçiyordur.

⁵³Abdullah Karaman, "*Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*". İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006,s.27

⁵⁴Burt Nanus." *Visionary Leadership*", San Fransisco, JosseyBass Publishers, 1992, s.567

⁵⁵Joseph V. Quigley, " *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*", Çev: Berat Çelik, 1. Baskı, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998, s.279- 280

Özellikleri gereği vizyoner liderler birlik ruhunu uyandırıp organizasyonu belirlenen hedeflere doğru yol almaya sevk ederler. Hedeflere ulaşmak için vizyoner liderler karizmatik ve kararlıdır. Kendilerini zor zamanlar veya dönüşüm sürecinde organizasyonu sakin kıyılara ulaştırabilecek güvenilir koçlar olarak kendilerini tanımlarlar.

Vizyoner liderler genellikle organizasyon içinde özel bir zamanda yada ansızın ortaya çıkarlar. Bu nedenle, eğer organizasyon bir üst seviyeye atılım planlıyorsa, yeni inisiyatifler almak istiyorsa veya vizyonunu yeniden değerlendirmek istiyorsa, vizyoner lider işte tam çalışılması gerekli olduğu düşünülen kişidir. Zor dönüşümler vizyoner liderliğe ihtiyaç doğurur.⁵⁶

Hiyerarşik yapılarda bulunan ast-üst ilişkisi, vizyoner liderin yönetiminde bulunduğu örgütlerde tamamen değişime uğrayacaktır. Garry Hammel'ın deyişiyle hiyerarşi, bir tecrübe hiyerarşisi olmaktan çok bir hayal gücü hiyerarşisi olacaktır.⁵⁷

Sashkin'in vizyoner liderlik teorisi, yöneticinin vizyonunun içeriği ve vizyonu oluştururken geçen sürecin üzerinde durmaktadır. Sashkin'e göre vizyoner liderlikle ilgili olarak üç ana bölüm vardır. Bunlar; değişim, ideal amaçlar ve sosyal yönlendirir. Vizyon, çevredeki değişim ve örgütsel uyum için nelerin gerekli olduğunun ön görülmesini sağlar. Vizyoner liderlik özelliklerinin daha anlaşılabilir kılınması için öncelikle vizyonun önemli noktaları ve anahtar konuları üzerinde durulması devamında ise çift yönlü etkileşim sağlanarak çalışanlara bilginin ve vizyonun aktarılması gerekmektedir. Üçüncü kritik nokta ise vizyoner liderlerin tutarlı ve güvenilir davranışlar sergilemesidir.⁵⁸ Çınar ve Kaban vizyoner liderliği dört alt boyut ile ifade etmişlerdir. Bunlar vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi, değişimlere açık değildir. Aşağıda bu boyutların açıklamalarına yer verilmiştir.

1.3.2.15.1. Vizyoner Liderliğin Alt Boyutları

1.3.2.15.1.1. Vizyoner Düşünce

Vizyoner lider vizyonu oluşturmakla kalmayan, ayrıca vizyonu takipçilerine anlatabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Vizyoner lider izlenilecek yolu, ulaşılabilecek hedefleri tanımlamalı ve vizyonu çalışanlara açık, sözlü ve yazılı iletişim yoluyla

⁵⁶<https://status.net/articles/visionary-leadership> (Erişim tarihi 10.05.2019), s.4

⁵⁷Vehbi Çelik, "Eğitimsel Liderlik" Ankara, **Pegem A Yayıncılık**, 2000, s.215

⁵⁸Stephen J. Zaccaro, "*The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*" American Psychological Association, 2001, s.50

aktarmalıdır. Vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için örgüt faaliyetlerine hakim olmalı, onları önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner lider, vizyonu sadece sözel olarak aktarmakla yetinmez, ayrıca davranışlarıyla da çalışanlarına yansıtan kişidir.⁵⁹

Vizyoner liderler, çalışanları motive etmede vizyonu kullanırlar. Örgüt vizyonunun öncüsü liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarına söz hakkını tanıyarak onların fikirlerini dinlerler. Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan liderler daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için içten bir çaba gösterirler. Vizyoner lider gerektiğinde yetki devrinde bulunarak astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademedeki kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletilmişinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır.⁶⁰

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir.⁶¹

Vizyoner liderler sürekli yeni fikirler üreterek şirket hedeflerine ulaşmaya yönelik çalışmalar yapar. Bunun yanı sıra mevcut durumları analiz ederek düşünmeyi teşvik edici tartışmalar başlatır. Bu sürece tüm ekip arkadaşlarını dahil ederek süreçlerin gelişiminde etkin rol oynar.

Kısaca ifade edebiliriz ki, vizyoner düşünce boyutunda vizyoner liderler, astlarıyla çalışma grubu dışında bağlantılar kurarak onları çalışandan ziyade birer

⁵⁹Stephan P. Robbins, "*Essentials of Organizational Behavior*" New Jersey, PrenticeHall, Upper Saddle River, 2000 , s.245

⁶⁰Joseph V. Quigley, "*Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*", Çev: Berat Çelik, 1. Baskı, İstanbul, Epsilon Yayıncılık. 1998, s.279- 280

⁶¹Robbins , a.g.e., s.144-145

ekip arkadaşı olarak görmektedir. Bu çalışmalar sırasında onlara güvendiğini hissettirerek birlik duygusunu benimsetirler.

1.3.2.15.1.2. Eylem Odaklı Olma

Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilme becerisine sahiptir. Vizyoner liderlik, diğer yönetim tiplerinden farklı olarak, son dönemde ortaya çıkan yeni bir anlayıştır. Bu anlayış, liderin, başında olduğu kurumu, proaktif (öngörülse) ve insancıl bir yaklaşım ile öngörülen gerçekçi bir hedef doğrultusunda, hizmet verdiği kimselerin (müşteriler, vatandaşlar) beklentilerini temel olarak idare etmesine ve sürekli gelişme içinde tutmasına dayanmaktadır.⁶²

Vizyoner lider yetki devri yaparak, astlarına birtakım sorumluluklar vererek, planlama sürecine onları da katarak, vizyonu örgüt geneline yayarak çalışanlardan vizyonu sahiplenmelerini sağlayarak beklenenin üstünde performans sağlarlar.⁶³

Vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için uygulanan faaliyetleri iyi tanımlamalı ve örgütün önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sözleri ve davranışlarıyla ifade ederler.⁶⁴

Vizyoner liderler işleri kurumun belirlediği hedefler ve değerler doğrultusunda yöneterek karşılaştığı sorunlara pratik çözümler üreten kişilerdir. Zamanla konusunda gerekli hassasiyete sahip olan bu liderler, yaptıkları çalışmalarını ve sürdürdükleri faaliyetleri yalnızca yurtiçi ile sınırlamaz buna ek olarak yurtdışında yapılan faaliyetlere de ilgi gösterir.

1.3.2.15.1.3. Değişimlere Açık Olma

Vizyoner liderler, izleyenlerin birbirleriyle ve dünya ile olan ilişkileri sonucu elde ettikleri genel düşünceleri geliştirmelerine yardımcı olan genel durum, sosyal ihtiyaçlar, problemlerin açıklaması ve vizyona yönelik umut verici çözümler hakkında anladıklarını birlikte ortaya koyarlar. Bu vizyon, geçmiş deneyimlerin, bugünkü olanakların, temel değerlerin ve kültürel geleneklerin bir yansımasıdır. Onlar

⁶²Yakup B. Bulut, ve Serdar Uygun, "Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama" Importance Of Visionary Leadership For An Active Administration: An Application In Public Institutions In Hatay." *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, 7.13, s. 29-47.

⁶³Quigley, a.g.e., s.280

⁶⁴Robbins,a.g.e., s.144-145

değerlerin gelecekte nasıl anlamlandırılacağını lider ve izleyenlerin davranışları yoluyla gösterirler.⁶⁵

Vizyoner liderler değişime ve gelişime açık olan bunları şirket doğrultusunda uygulamaktan çekinmeyen, bu doğrultuda gerektiğinde radikal kararlar alabilen kişilerdir. Öğrendikleri bilgileri kurum içerisinde uygulama ve öğrendiklerini astlarına aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar.

1.3.2.15.1.4. Geleceğin Resmi

Vizyoner lider, günümüz yöneticilerinin geleceği öngörerek katılımcı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona ulaştırılacak yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dahil etmelidirler.⁶⁶

Vizyoner liderler çalışmalarını işletmenin günlük işleri yerine kurumu geleceğe hazırlayacak çalışmalar doğrultusunda şekillendirmiştir. Gelecekte karşılaşılabilecek olumlu ya da olumsuz ihtimaller ve süreçler hakkında yeni fikirler ortaya koyarak, bu süreç içerisinde gerekli gördüğünde büyük ve cüretkar projeler üretilip uygulamaya koymaktan çekinmezler.

1.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi

Bu bölümde liderlik kavramı, kuramı ve liderliğin tarihsel gelişimi ile ilgili tanımlar yapılmıştır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmiş, bu benzerlik ve farklılıkları konu alan çalışmalara yer verilmiştir. Liderlik yaklaşımlarını açıklayan geleneksel liderlik teorileri "özellikler teorisi, davranış teorisi ve durumsallık teorisi" kavramlarının açıklamaları yapılmıştır. Ayrıca modern liderlik teorilerinden olan örtük liderlik, stratejik liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, etkileşimsel liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, müşterek

⁶⁵Barbara C. Crosby, "*Leadership for global citizenship: Building transnational community.*" Sage Publications, 1999, s.107

⁶⁶Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of YasarUniversity*, 2011, 24(6), s. 4007-4023.

(paylaşılan) liderlik, öz liderlik, kültürel liderlik, dağıtımçı liderlik, öğretimsel liderlik, online liderlik (E-liderlik) açıklamalarına yer verilmiş, vizyoner liderlik üzerinde detaylı inceleme yapılmıştır. Vizyoner liderliğin alt boyutları ve özelliklerinin tanımı yapılmıştır. Vizyoner liderliğin, değişen çevre koşulları ve rekabet ortamında işletmelerin ihtiyacı olan liderlik tarzı olduğuna değinilmiş ve işletmenin gelişimi ve çevresel değişime uyum sağlayabilirliği açısından bu liderlik tarzının önemi belirtilmiştir.

Vizyoner liderlik kavramı her türlü kurum ve kuruluşta araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olagelmıştır. Gerek yurt içinde gerekse yurtdışında vizyoner liderliğe ilişkin yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu bölümde vizyoner liderliğe ilişkin yapılan bazı araştırmalara ve bu araştırma bulgularına yer verilecektir.

Westley ve Mintzberg, araştırmalarında vizyoner liderliği stratejik yönetim ile karşılaştırmışlardır. Vizyoner liderliğin drama yönü ele alınmıştır. Edwin Land, Steven Jobs gibi kişilerin başarı hikayeleri üzerine incelemeler yapılmıştır. Araştırmacılar, vizyoner liderliğin stratejik yönetime göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak vizyoner liderleri yaratıcı, paylaşımcı, idealist ve esnek düşünen bireyler olarak tanımlamışlardır.⁶⁷

Brown ve Anfara, orta dereceli okullarda görev yapan yöneticiler ile yaptığı çalışmada, 98 orta seviye müdür araştırılmış ve 44 kişi ile görüşme yapılmıştır. Yöneticilerin okula ilişkin yenilikleri ve değişimleri planlarken daha çok vizyon ve vizyoner liderlik yaklaşımından faydalandıklarını, değişimin ancak bu şekilde sağlanabileceği belirtilmiştir.⁶⁸

Büte ise meslek yüksekokulu yöneticilerinin var olan ve geliştirmek istedikleri yeterliliklerine, liderlik biçemlerine, mesleki değerlerine, okullarına, okullarının güçlü ve zayıf yönlerine, iklimine ve ideallerindeki meslek yüksekokullarına ilişkin değerlendirme üzerinde inceleme yapmış, bu incelemedeki veriler meslek yüksek okullarında görev yapan 404 yöneticiden elde edilmiştir. Sonuç olarak ise, meslek yüksekokulu yöneticilerinin örgütsel vizyonlarının kişisel vizyonlarıyla tutarlı olduğunu; geleceğin meslek yüksekokulları için geliştirilen vizyonların açık ve anlaşılır olduğunu; meslek yüksekokulu yöneticilerine ait vizyonların, geleceğin meslek yüksekokullarını

⁶⁷Frances Westley, and Henry Mintzberg. "Visionary leadership and strategic management ", *Strategic management journal*, 1989 ,10.s1, s.17-32.

⁶⁸Kathleen M. Brown, and Vincent A. Anfara Jr. "Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level." *Nassp Bulletin*, 2003,87.635, s.16-34.

oluşturmak için yeterli bulunduğunu ifade ederek, araştırma grubunda yer alan yöneticilerin vizyoner liderlik bağlamında yeterlilik sahibi olduğunu belirtmiştir.⁶⁹

Tekin ve Ehtiyar, liderlerin vizyoner liderlik nitelikleri ve davranışlarını tespit etmek amacıyla konaklama sektöründe uygulama yapmıştır. Uygulamadaki boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek ve elde edilen bulguların örgütsel yansımalarının neler olacağını tespit etmek üzere 26 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde hizmet veren 220 yöneticiden anket çalışması ile veri toplamıştır. Bu araştırma sonucunda işletmelerin geleceklerini kazanmaları ve uzun vadeli performans göstermeleri açısından öne çıkan en önemli temanın vizyoner liderlik olduğunu ifade etmiş, araştırma bulguları otel işletmeleri çalışanlarının liderlerini vizyoner lider olarak algıladıklarını, liderlerin vizyoner lider nitelikleri taşıyarak, vizyoner lider davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur.⁷⁰

Taylor ve arkadaşları vizyoner liderlik ve örgütsel etkinlik konusu üzerine 135 örgüt lideri ve emirlerinde çalışan 221 çalışan üzerinde incelemede bulunmuşlardır. Yapılan bu incelemenin sonucunda vizyoner liderlik ve algılanan örgütsel etkinlik arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlar, ayrıca yapılan analizler sonucunda yüksek liderlik becerisine sahip vizyoner liderlerin, kendi organizasyonlarında algılanan en büyük örgütsel etkinliği sağladığını belirtmişlerdir.⁷¹

Doğan vd., sınıf öğretmenlerinin liderlik kavramına ve ilkökul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmalarında, 20 sınıf öğretmeninden elde ettikleri verileri değerlendirerek öğretmenlerin liderlik kavramını açıklarken "amaç, hedef, sezgi, ilke, uyum, gelişim, etkileycilik, önderlik, ışık tutma, yararlılık, yetenek, temsil etme" kavramları vizyoner liderlik bağlamında kullandıklarını tespit etmişlerdir.⁷²

Eranil ise mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın anakütlesini Milli Eğitim Bakanlığına bağlı

⁶⁹ Mustafa Büte "Meslek Yüksekokulu Yöneticilerinin Kişisel Ve Örgütsel Vizyonları." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 24.4 s.175-193.

⁷⁰ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler," *Journal of Yasar University*, 2011, 24(6), s. 4007-4023.

⁷¹M. Taylor, et al."Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal*, 2014,35.6, s. 566-583.

⁷²Soner Doğan vd., "Sınıf öğretmenlerinin liderlik kavramına ve ilkökul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2015, s. 62-73.

Nevşehir ilinde bulunan 18 meslek lisesi ve bu liselerde görev yapan 464 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında doğru yönlü (pozitif) orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin güçlendirilebilmesinde okul yöneticilerinin okul yönetimi ve denetimi alanında uzmanlaştırılması için yönetici atamasında yüksek lisans veya doktora zorunluluğu öncelikli hale getirilebilir şeklinde öneride bulunulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre, mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin sadece cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir.⁷³

Tanrıbil, vizyoner liderlik davranışının, örgütsel bağlılık ve adalet algısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, Erzurum il sınırları içerisinde bankacılık sektöründe çalışan 307 kişi ile anket çalışması yapmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda vizyoner lider davranışlarıyla, örgütsel bağlılık ve adalet algısı arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.⁷⁴

Buharalıoğlu çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelenmiştir. Araştırmasına 2012-2013 eğitim öğretim yılı İzmir ili Çiğli ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan 577 öğretmen dahil olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında doğru yönlü (pozitif) orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.⁷⁵

Görüldüğü üzere hem dünyada hem de Türkiye'de yapılan çalışmalarda vizyoner liderlik değişkeni bu çalışmada olduğu gibi örgütsel çeviklik değişkeni ile birlikte ele alınmıştır. Bu durum çalışmanın özgünlüğünü kanıtlar niteliktedir

⁷³A. K. Eranıl, "Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki." Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁷⁴Sema Tanrıbil, "Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Erzurum, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁷⁵C.Buharalıoğlu, "İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)", TC. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik kavramı işletmelerin çevresel ve içsel faktörlerde oluşan ani, öngörülemeyen değişikliklere hızla uyum sağlama, ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden düzenlemeye giderek değişen çevre koşullarında hayatta kalma başarısı elde etme ve bunun yanı sıra karlılıkta sürekliliği sağlama olarak adlandırılabilir. Örgütsel çeviklik kavramı 90'lı yılların başından itibaren günümüze kadar olan süreçte üretim, imalat, teknoloji gibi sektörler başta olmak üzere kullanılmaya başlanmış ve bu kavram ile ilgili oluşturulan model, tanım ve bileşenlerin belirlenmesi konusunda çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel çeviklik modelinin incelenmesinden önce ana bileşen olan çeviklik modeliyle ilgili tanımlamalara yer vermek gerekirse;

Çeviklik, ürün, hizmet ağlarında ve pazar alanında değişiklikler yaparak ortaya koydukları değeri yeniden tanımlayarak elde eden ve sürekli geliştiren firmaların başarısının temel anahtarıdır. Çevik firmalar, devamlı olarak kendi ürün pazarlarında rekabet edebilmek için fırsatları algılamakta ve söz konusu olan bu fırsatları elde etmek için gerekli bilgi ve hareketliliği bir araya getirmektedir.⁷⁶

Çeviklik, bir organizasyonun çevresindeki değişiklikleri (fırsatlar, tehditler veya ikisinin birleşimi) tespit etme ve müşterilerine, hissedarlarına kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden düzenleyerek odaklanma ve bu duruma hızlı cevap verebilme yeteneğidir.⁷⁷

Çeviklik sadece değişimlere alışmak, uyum sağlamak değil, beklenmeyen ve muhtemelen kısa süreli pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için şirket yapılarının, organizasyon sistemlerinin, teknolojisinin, tesislerinin ve personelinin yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile başarılan bir adaptasyon yeteneğidir. Bir yerden başka bir yere geçiş değil, komple değişiklik ve işbirliğini içermektedir.⁷⁸

⁷⁶Vallabh Sambamurthy vd., "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *MIS quarterly*, 2003, s 237-263.

⁷⁷Anirban Ganguly vd. "Evaluating agility in corporate enterprises." *International Journal of Production Economics*, 2009, 118.2 ,s. 410-423.

⁷⁸Onur Arslan, "21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim." *Verimlilik Dergisi* , 2007 , 3, s.57-70.

Bu bağlamda çeviklik ile ilgili tanımlardan anlaşılacağı üzere günümüzün öngörülemez ve rekabetçi iş dünyasında, firmaların rekabet edebilmek için farklı rekabet özelliklerine sahip olmaları zorunludur. Aksi takdirde, yok olmaya doğru ilerleyeceklerdir. Bugünün çalkantılı piyasa ortamlarında ihtiyaç duyduğu bu özelliklerden birisi de çeviklik. Çeviklik, firmalara hızlı tepki verebilme ve etrafındaki ortam ile uyumlu olabilme imkânını sağlar ve organizasyonun verimliliğini artırmasına olanak verir.

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun yüksek kalitede ve etkin bir performans üreterek, hızlı ve istikrarlı bir şekilde değişen ve parçalara ayrılmış bir küresel piyasa ortamında rahatça çalışabilme kabiliyetidir.⁷⁹

Örgütsel çeviklik, farklılaştırılmış temel kabiliyetlere yeniden odaklanmak amacıyla işletme birimlerinin, piyasaların ve endüstrilerin düzenlenmesi ve ortadan kaldırılması sürecidir.⁸⁰

Bütün bunların ışığında örgütsel çevikliği, insan kaynaklarının bilgisini artıran, organizasyonun gelişimini etkileyen, hızla değişen bir ortamda hareketlerini hafifleten, ürünlerinin geliştirilmesi yoluyla, organizasyonun hedeflerine ulaşma kabiliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Özetle, örgütsel çevikliğin örgüt içinde ve dışında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel dayanaklardan biri olduğu ifade edilebilir.

2.2. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Bazı araştırmacılar örgütsel çeviklik kavramını etki alanı uygulamalarına ve bağlamlarına göre tanımlamaya çalışmışlardır. Örgütsel çevikliğin özelliklerini belirlemek için farklı kavramsal modeller önermişlerdir. Çevik bir örgütün temel boyutlarını, özelliklerini ve niteliklerini tanımlamak için bu önermelerin bazıları şu şekilde belirtilmiştir;

Sherehiy ve arkadaşları, bir işletmenin tüm alanlarına uygulanabilen çevikliğin küresel özelliklerini esneklik, cevap verme, hız, değişim kültürü, bütünleşme ve düşük

⁷⁹Nikos C.Tsourveloudis, and Kimon P. Valavanis. "On the measurement of enterprise agility." *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 2002, 33.3 , s. 329-342.

⁸⁰Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones "Strategic Management: An Integrated approach" (13th ed.). Boston, Houghton Mifflin Company, s.298

karmaşıklık, yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürün ve öz yetenekleri harekete geçirme olarak ifade etmişlerdir.⁸¹

Fakat en iyi bilinen kavramsallaştırmalardan bazıları, değişime hakim olmak ve rekabetçi kalmak için dört temel örgütsel çeviklik boyutu geliştiren araştırmacılar tarafından yapılmıştır.

Goldman ve arkadaşları, örgütsel çevikliği şu şekilde boyutlandırmıştır; ürünlerden ziyade değer ve çözümler sunarak müşteriye zenginleştirmek, rekabeti artırmak, işbirliğini hızlandırmak ve kullanılan kaynakları optimize etmek için işbirliği yapmak, insanı hızlı bir şekilde yeniden yapılandırarak ana değişikliklere alışmak, sahip olunan kaynak ve son olarak sürekli bir işgücü eğitimi ve örgütsel eğitim ile insanların ve bilgilerin etkisini arttırmak.⁸²

Jackson ve Johansson da çeviklik yeteneklerini dört ana boyuta ayırmışlardır; ürünle ilgili değişim yetenekleri, operasyonlardaki yetkinlik, iç ve dış işbirliği, insanlar, bilgi ve yaratıcılık.⁸³

Diğer yandan Imreh ve Raisinghani tarafından dört çevik uygulama kategorisi önerilmiştir: müşterileri zenginleştirmek, değişim konusunda ustalaşmak, rekabette iş birliği yapmak ve kaynaklardan, özellikle insan kaynaklarından yararlanmak.⁸⁴

Yukarıda belirtilen yazarların örgütsel çeviklik yeteneklerini farklı yollardan ele almış olduğunu görüyoruz.

Ancak, birçok araştırmaya temel oluşturmuş en iyi kavramsallaştırma Sharifi ve Zhang tarafından yapılmıştır. Sharifi ve Zhang yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel çevikliğin bileşenlerini 4 ana boyut altında toplayarak geniş çerçeveli bir tablo oluşturmuşlardır. Bu tabloda da gösterildiği gibi örgütsel çeviklik yeteneklerini cevap verme, yetkinlik, esneklik, hız yetenekleri oluşturmaktadır.

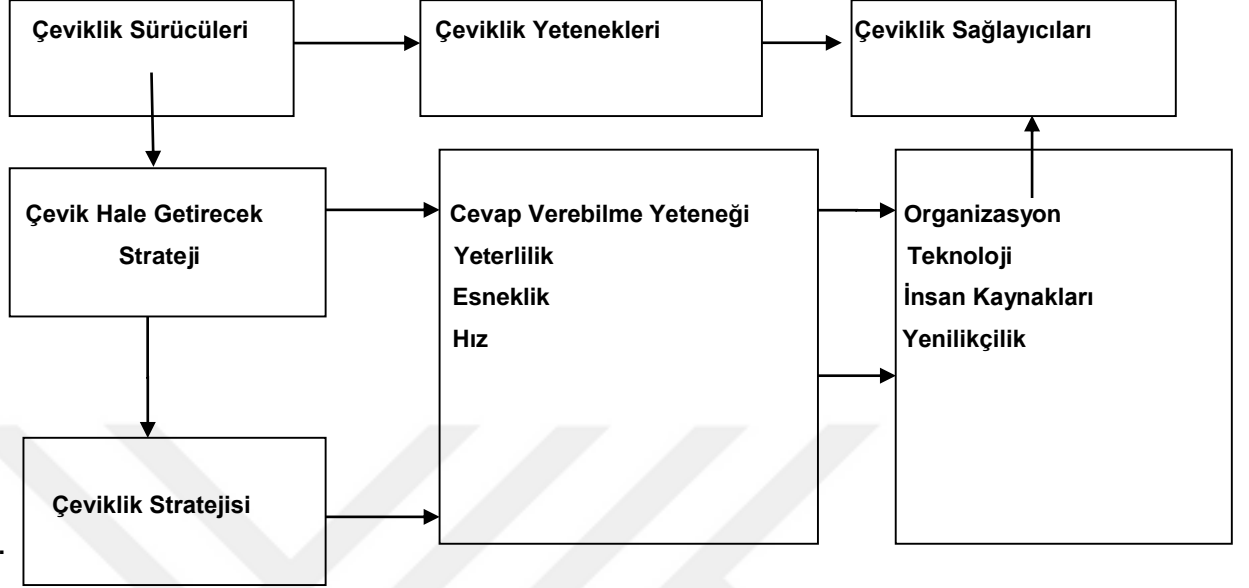
⁸¹Bohdana Sherehiy et. al. "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes" , *International Journal of industrial ergonomics*, 2007, 37.5 s.445-460.

⁸²Stephan L. Goldman, et. al. "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer", *Long Range Plann*,1995, vol. 29, s.131,

⁸³Mats Jackson and Christer Johansson, "An agility analysis from a production system perspective" , *Integrated Manufacturing Systems*, 2003, 14.6, s. 482-488.

⁸⁴Robert Imreh and M. Raisinghani. "Impact of agile software development on quality within information technology organizations", *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Science*, 2011, 2.10, s.460-475.

Tablo-2: Örgütsel Çeviklik İçin Kavramsal Model⁸⁵



2.2.1. Cevap Verme

Cevap verme yeteneği, işletmelerin rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde sürekli gelişmekte olan teknolojik yeniliklere uymak ve bunların yanı sıra aynı şekilde sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan müşteri taleplerine karşılık verebilmek işletmelerin kendi çıkarlarını korumaları açısından gereklidir.

Sharifi ve Zhang' e göre cevap verme yeteneği; değişiklikleri tanıma, hızlı yanıtlanma ve bunlardan yararlanma yeteneğini ifade eder.⁸⁶

Zafer ve arkadaşları tarafından cevap verme yeteneği çevresel sinyallere tepki verme hızı şeklinde belirtilmektedir.⁸⁷ Diğer yandan Chan ve arkadaşları cevap verme

⁸⁵ Sharifi ve Zhang, a.g.e., s.24

⁸⁶ Hossein Sharifi and Zhengwen Zhang. "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction" ,*International journal of production economics*,1999, 62.1-2, s.7-22.

⁸⁷ Akbar Zaheer and Srilata Zaheer, "Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks", *Management science*,1993, 43.11, s.1493-1509

yeteneğini hem endüstriler, Şirketler ve Şirketlerin iş birlikleri yapma aÇısından hem de mŐŐteriler ve pazar aÇısından vazgeŐilmez bir gereklilik olarak ifade edilmiştir.⁸⁸

Yapılan bu tanımlar aŐıkŐa gŐsteriyor ki, iŐletmeler aŐısından cevap verme yeteneği, sektŐrler iŐerisinde ihtiyaŐlar doğrultusunda deđiŐiklikler gŐsterse de, meydana gelen iŐ ve dıŐ deđiŐiklikler ve mŐŐterilerin deđiŐen taleplerine karŐılık verip ihtiyaŐlarını karŐılamayı ifade etmektedir. Cevap verme yeteneği gŐnŐmŐzde var olan iŐletmelerde örgŐtsel Őeviklik kavramının uygulanabilirliği aŐısından önem arz etmektedir. Tablo 3'de ayrıntılı Őekilde aktarılan ŐalıŐmalar gŐz őrűnde bulundurulduğunda iŐletmeler aŐısından őrűmi aŐıklanmıŐtır.⁸⁹



⁸⁸Alan TL Chan, et. al.. "The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry", *European Journal of Operational Research* , 2017, 259.2, s. 486-499.

⁸⁹BŐlent Akkayaa ve Akif Tabak, "ÖrgŐtsel Çeviklik ŐlŐeđinin TŐrkŐeye Uyarlanması: GeÇerlik ve GŐvenirlik ŐalıŐması", *İŞ ve İnsan Dergisi*, 2018, 5.2, s.185-206.

Tablo-3: İşletmenin Değişimlere Cevap verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler⁹⁰

Araştırmacı	İşletmenin Değişimlere Cevap verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler
Sharifi & Zhang (1999:17) Zhang & Sharifi (200:506) Sharifi vd. (2001 : 862)	*Değişimlere tepki vermesi ve örgüt yapısına uyarlama *Değişimleri iyileştirme *Stratejik vizyon belirleme *Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneği
Becker & Knudsen (2005 : 753)	*Fiyatlardaki değişikliklere teki verebilmek için hızlı karar vermesi, *Müşterin ihtiyaçlarındaki değişimleri fark etmeye meyilli olması, *Periodik olarak ürünlerin takip edilmesi, *Dış çevredeki değişimlere karşı bölümler arasında düzenli görüşmeler yapılmalı *Rakiplerin kampanyalarına hızla karşılık verebilmesi ve hayata geçirmesi, *İşletmedekidepartmanlar arası aktivitelerin iyi idare edilmesi, *Müşterilerinşikayetlerinin dikkate alınması ve takip edilmesi, *İşletmedeki bölümlerde ürün değişikliklerini yönetmesidir.
Sherehiy vd. (2007 : 457)	*Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, *Pazar ve işletme çerçevesindeki değişim ve eğilimlere cevap verme, *Sosyal ve çevresel konulara cevap verme, *İşletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmektedir.

2.2.2. Esneklik

Stigler 1930'lu yıllarda esnekliği firmanın talep belirsizliklerini yönetme yeteneği açısından tanımlamıştır.

Weber ve Tarba ise, bu terimi "yeni gelişmeler karşısında esnek kalabilme yeteneği" olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel çevikliğin diğer bir unsuru olan esneklik, Zhang ve Sharifi tarafından, işletmelerin aynı imkanlarla farklı işleri yürütme ve farklı hedeflere ulaşma yeteneği olarak ifade edilmiş, bu esneklik tanımının 4 alt unsurunu belirtmiştir.⁹¹

⁹⁰ Bülent Akkayaa ve Akif Tabak, *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work*, Ekim 2018 Cilt-Sayı ,5 (2), s.185-206

⁹¹ Zhang ve sharifi, a.g.e., s.496-513.

- Ürün hacmi esnekliği.
- Ürün modeli / konfigürasyon esnekliği.
- Organizasyon ve organizasyonel konularda esneklik.
- İnsanların esnekliği.

Örgütsel esneklik kavramı, bir organizasyonun etrafındaki değişikliklere önceden belirlenmiş bir cevap olarak, kendi iç yapılarını ve süreçlerini ayarlama kabiliyetini temsil eder. Adapte olabilirlilik kabiliyeti, örgütsel operasyonların kendi çevrelerine olan uygunluklarını sağlarken; esneklik kabiliyeti ise, örgütsel kaynakların her daim hazır olmalarına ve kaynakları harekete geçirme kolaylığına vurguda bulunur.

Esneklik kavramını yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak ele aldığımızda, firmaların sürdürülebilirliğinin ve gelişiminin hem organizasyon içerisindeki makine, ürün, insan ve yapılanma konularını hem de müşterilerin değişen taleplerine, iç ve dış çevrede gerçekleşen olaylara tepki vermedeki yetenek olarak ifade edebiliriz.

2.2.3. Hız

Oosterhout ve arkadaşları hız kavramını örgütsel çevikliğin uygulanabilirliğinin kalbi olduğunu ifade etmişlerdir.⁹²

Sharifi ve Zhang ise hızı, işletmelerin olabilecek en kısa zamanda görevlerini gerçekleştirme becerisi olarak tanımlamışlardır.⁹³

Sherehiy ise bu yeteneği hızlı öğrenme, mümkün olan en kısa sürede değişiklik yapabilme, ürün ve hizmet sunumlarındaki hız olarak ifade etmiştir. Ayrıca işletmelerin yeni ürünler, hizmetler veya gelişmiş ürünler piyasaya sunma konusunda hızlı olmaları ve bu süreçte uyumluluğunu arttırmaları gerektiğini belirtmiştir.⁹⁴

⁹²Marcel Van Oosterhout, et. al., "Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies Agile Information Systems: Conceptualization", **Construction and Management**, 2007, Vol. 44, s. 52–69.

⁹³Sharifi and Zhang, a.g.e., s.7-22.

⁹⁴Sherehiy, et al., s.445-460.

Bu bağlamda örgütsel çevikliğin bir diğer yeteneği olan hız kavramı işletmelerin değişime karşı yenilikler geliştirebilmesi açısından önemli bir kavramdır. Hız kavramı, günümüz rekabet ortamında firmaların diğerlerine kıyasla müşteri talep ve isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmesi, ürün ve hizmetlerin hazırlanması süresinde rakiplerine oranla daha hızlı olması olarak ifade edilebilir.

2.2.4. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı örgütsel çevikliğin son yeteneği olmakla beraber cevap verme, esneklik ve hız yeteneklerinin birlikte kullanılabilme potansiyelini ifade etmektedir. Teece ve arkadaşları yetkinlik kavramını işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına yönelik uyum sağlamak için mevcut olan yeteneklerini ve yeterliliklerini bu süreç çerçevesinde sürekli uyarılma, yenileme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamışlardır.⁹⁵

İşletmelerin hedeflerini etkili bir şekilde ortaya koyan yetkinlik; yani yeterlilik, şirketlerin amaçlarını, verimliliklerini, yeteneklerini ve başarılarını ortaya çıkarma kabiliyeti olarak ifade edilebilir.⁹⁶

Bu bağlamda yetkinlik kavramı hız, cevap verme ve esneklik kavramlarının uygulanabilirliğini ifade ettiğinden, örgütsel çeviklik yetenekleri arasında büyük önem arz etmektedir. İşletme içinde ve dışında meydana gelen değişimler karşısında firmanın kurum içi ve dışında uygun iş birliği ortamı sağlaması ve geliştirmesi, belirlediği stratejik vizyon ile uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir. Sadece ürün ve hizmet kapasitesi, esnekliği ile değil aynı zamanda teknolojik kaynak ve yetkin iç yapılanma süreçlerinde de işletmenin iç ve dış müşteri taleplerini karşılayabilmesi açısından yetkinlik yeteneğinin uygulanabilirliği önemlidir.

2.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları Ve Gereksinimi

21. yüzyılın başlarında dünya kayda değer bir şekilde, özellikle iletişim kanalları olmak üzere birçok yönden değişim ile karşı karşıya kalmıştır. Bu değişiklikler kuruluşların stratejik önceliklerini ve vizyonlarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Sharifi ve Zhang' e göre örgütsel çeviklik bu değişimlere ve devrin faktörlerine cevap vermenin yöntemlerinden biridir.⁹⁷

⁹⁵David J.Teece, et. al., "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal*, 1997,18.7, s. 509-533.

⁹⁶Sharifi and Zhang ,a.g.e., s.7-22

⁹⁷Sharifi and Zhang ,a.g.e., s.7-22

Örgütsel çeviklik, yeni teknolojiyi kullanarak personele bilgi, yüksek beceri, yeniden yapılanma ve organizasyon süreçleri sağladığı için, organizasyonun yaşamında önemli bir rol oynamaktadır.⁹⁸

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış ortamlarda meydana gelen değişiklikleri algılamasını, zamanında ve maliyet-etkin bir şekilde, verimli ve etkili bir şekilde cevap verebilmesini sağlayan bir dizi süreçlerden ibarettir. Algılama, bir organizasyonun örgütsel fırsatları tespit etme, yakalama ve yorumlama yeteneğini ifade etmektedir.⁹⁹

Örgütsel çeviklik gerekliliğinin altında yatan temel sebep, bir yandan çekirdek kabiliyetleri araştırmak, diğer yandan da iş ortamını tespit etmek ve fırsatları yakalamaktır.¹⁰⁰

Örgütsel çeviklik, piyasanın hızla değişen ihtiyaçlarını, müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmek için fiziksel ve fiziksel olmayan teknoloji, insan kaynakları, eğitilmiş yönetim ve bilgi üretim sistemidir.¹⁰¹

Piyasa koşullarında meydana gelen değişimlere, gelişmelere uyum sağlayamayan ve çağın getirdiklerini öngöremeyen işletmeler piyasa hakimiyetini kaybetmişler, bir şekilde yok olmaya mahkum olmuşlardır. Diğer yandan bazı firmalar ise şirket içi esnekliklerini, yetkinliklerini ve işletme kaynaklarını değişim doğrultusunda şekillendirerek yeni piyasa koşullarında rekabeti sürdürülebilir kılmışlardır.

Teknolojik koşullara ayak uyduramayıp bir zamanlar piyasa hakimiyeti oldukça fazla olan Nokia ve Ericson telefon firmalarının yaşadığı sıkıntılar bunun en güzel örneğidir. O dönemde Samsung ve Iphone markalı cep telefonu firmaları, akıllı telefon sloganıyla android işletim sistemine sahip dokunmatik telefonlar ile tüketiciyi yeni bir alana yönlendirirken, Nokia ve Ericson firmaları tuşlu telefonlar üretmeye devam

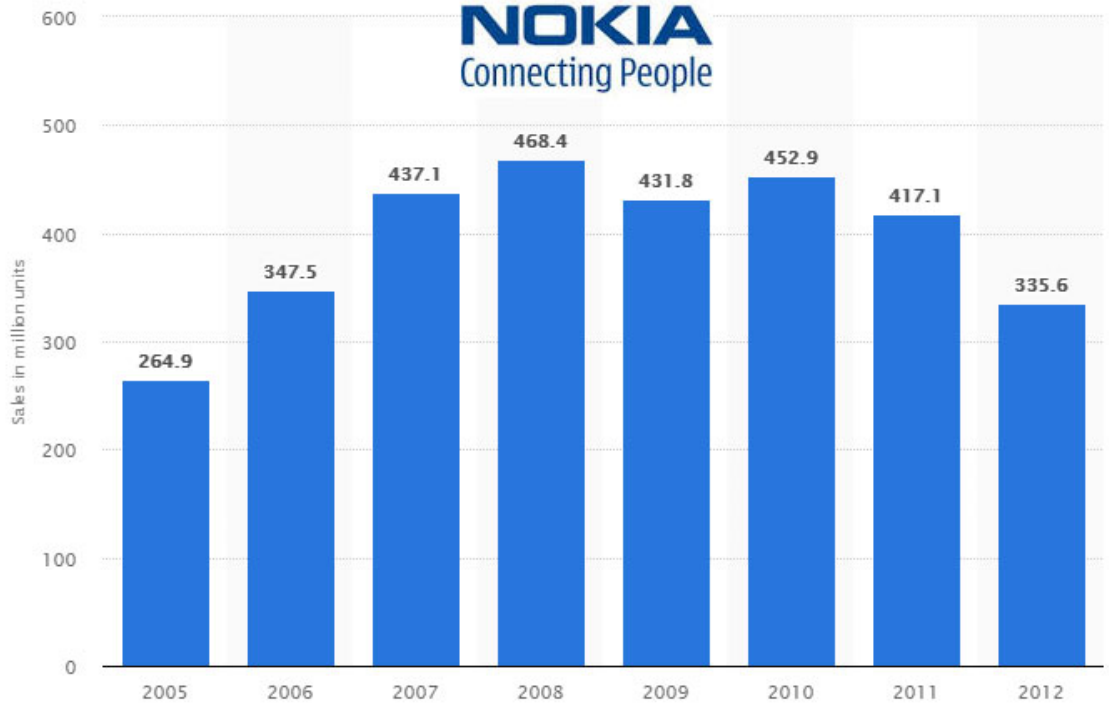
⁹⁸Bohdana Sherehiy, " *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*", University of Louisville, 2008, s. 297

⁹⁹DongBack Seo and Ariel I. La Paz, "Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility", *Communications of the ACM*, 2008, 51.11, s.136-139.

¹⁰⁰McCarthy, Ian P. et al. "A multidimensional conceptualization of environmental velocity", *Academy of Management Review*, 2010, 35.4, s.604-626.

¹⁰¹Young Ki Park, "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. University Of Southern California", 2011, (Yayımlanmış Doktora Tezi)

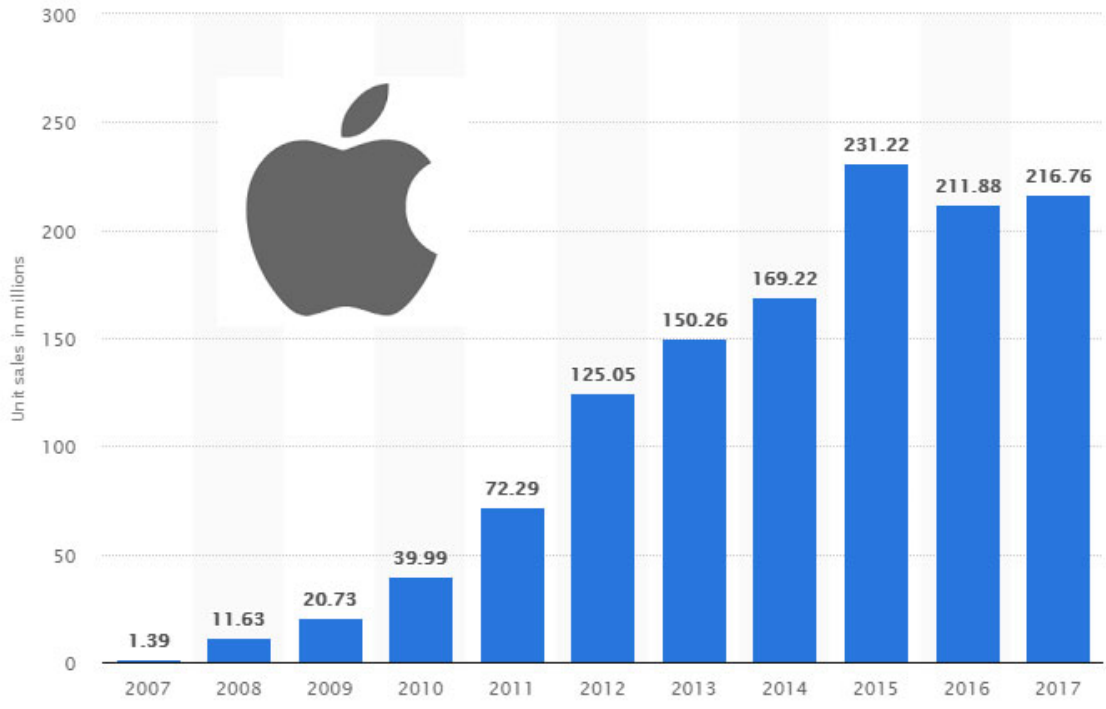
etmekteydi. 2009 yılında Nokia'nın küresel mobil cihaz hacmi 1.14 milyar adete ulaşmıştı. Apple 20 milyon adet satış yaparken Nokia 432 milyon adet satış yapıyordu. Çin'de pazarın %35'ine, Hindistan'da %54'üne sahip olan Nokia, global pazarın ise %34'üne hakimdi. Daha sonra gelişen teknoloji, işletim sistemleri ve ortaklıklara ayak uyduramaması, firmanın kurulumda belirlediği stratejiye bağlı kalmakta ısrar etmesinden sonra bu firmaların çöküşü hızlanmış ve piyasadan çekilmelerine neden olmuştur. Şekil 1 ve Şekil 2' de bu iki firmanın yıllara göre satış hacmi görülmektedir.



© Statista 2018

Şekil 1: Nokia Yıllara Göre Satış Hacmi¹⁰²

¹⁰² Kaynak :<https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>, (Erişim tarihi: 19.04.2019)

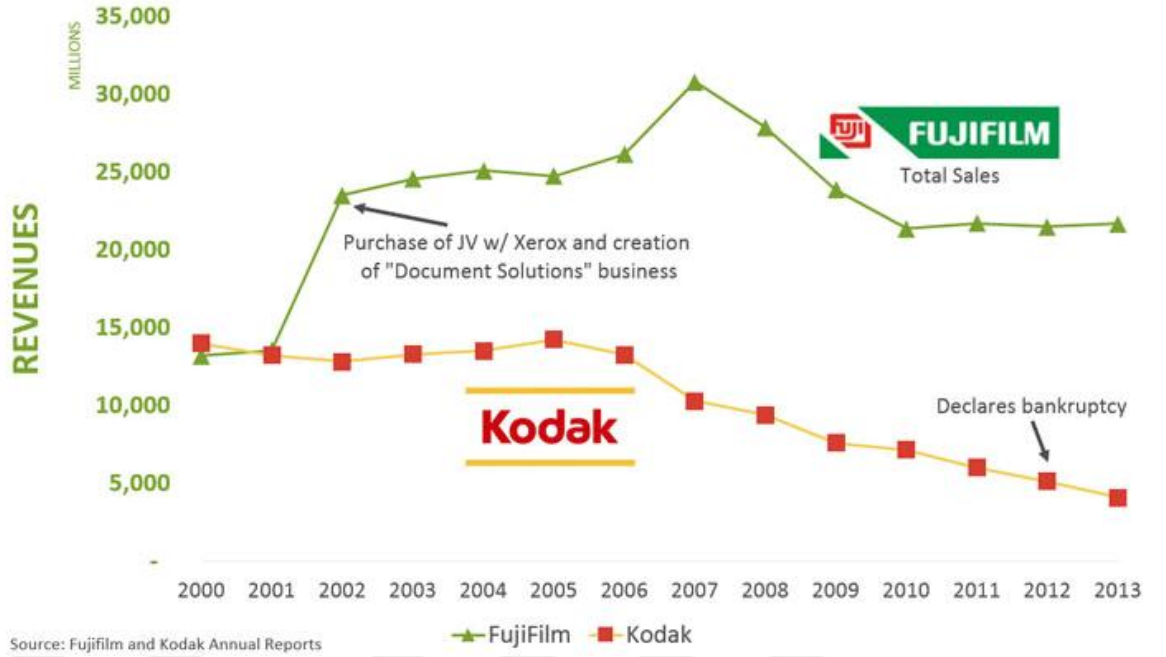


© Statista 2018

Şekil 2: Apple Yıllara göre satış hacmi¹⁰³

1888 yılında kurulan ve fotoğraf makinesinin icadından sonra geliştirdiği teknolojiler ile elde taşınabilen fotoğraf makineleri üreten, fotoğraf makinesi üretimi evriminde önemli rol oynamış olan Kodak firması da Nokia ile aynı kaderi paylaşmıştır. Kodak fotoğraf makinesi üretimin yanında film ruloları ve diğer sarf ürünleri de üretmekteydi. 1975' li yılların başında ürettiği dünyanın ilk dijital makinesi ile uzun yılların pazarına hükmedip lider konumda olan Kodak,1990'lı yıllarda ürettiği dijital kameralara artan taleple birlikte, ürettiği diğer film rulosu ve sarf malzemelerin satışında büyük ölçüde düşüş yaşamıştır .

¹⁰³ Kaynak : <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/> ,(Erişim tarihi: 19.04.2019)



Şekil 3: Kodak Yıllara göre Satış Hacmi¹⁰⁴

Bu düşüşten sonra bir takım satış stratejileri ve patentlerini satışa çıkarma girişimlerinde bulunsa da, bu piyasadaki yerini kaybetmesine ve iflasına engel olamamıştır. Daha sonra bir şekilde iflastan kurtulsa da, piyasa hakimiyetini büyük ölçüde kaybetmiştir. Kodak firmasının aksine Fuji Film, sektördeki değişimlere uyum sağlayarak, hızlı cevap verme yeteneği ile rakibi olan Kodak firmasının önüne geçmiştir.

Değişen ve gelişen teknolojiye ayak uyduran teknolojik değişimlere cevap vererek piyasa hakimiyetini güçlendiren şirketlere 1983'te kurulmuş olan İsviçreli saat markası Swact'ı örnek gösterebiliriz. Kurulduğu zaman üzerinden çok geçmeden bütün dünyada bilinirliği artan Swact, saatleri yalnızca mekanik saat olarak üretmekteydi. Ancak değişen teknolojik ve dijital ortam (akıllı telefonların ortaya çıkması vs.) içerisinde kişilerin mekanik saate olan ihtiyaçları azalmış ve ilgi kaybetmeye başlamıştı. Bu durumu fark eden Swact üreticileri, gerekli esneklik ve pazara uyum sağlama koşullarını oluşturarak piyasaya şarj ihtiyacı olmayacak akıllı saatler sunmaya başlamıştır. Hazırladığı inovatif ürünlerle pazardaki yerini hem korumuş hem de giderek genişletmeye başlamıştır.

¹⁰⁴ Kaynak : <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/> ,(Erişim tarihi: 19.04.2019)

ABD'de 80 yıldır yayınlanan dünyaca ünlü haber dergisi Newsweek de, son olarak 2012'de basılı olarak çıkmış ve tamamen dijital platforma geçmiştir. Zaman içerisinde onu takip eden başka yayınlar daha olmuştur.

Amazon, Kindle'ın da etkisiyle e-kitap satışlarını daha popüler hale getirmiştir. 2011'de Amazon'daki e-kitap satışları basılı kitap satışlarını geride bırakmıştır.¹⁰⁵

2.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi

Bu bölümde örgütsel çeviklik kavramı, özellikleri ve yetenekleri açıklanmıştır. Örgütsel çevikliğin, işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına, teknoloji, üretim ve hizmet sektörlerinde yaşanan gelişmeler karşısında sürdürülebilirliklerini rekabet edebilirliklerini arttırmak ve hayatta kalmak için ihtiyacı olan bir kavram olduğu belirtilmiştir. Buna yönelik açıklayıcı örnekler grafikler yardımıyla sunulmuştur. Örgütsel çevikliği konu alan yurtdışında uygulanmış çalışmaların konuları ve sonuçları şu şekildedir:

Kuleelung ve Ussahawanitchakit, bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe firma performansı ve örgütsel çeviklik bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Tayland'daki iletişim ve bilişim sektöründe görev alan kurum müdürlerinden 150 anketlik verileri elde etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre Tayland'daki iletişim ve bilişim sektöründe, sürekli geliştirilen örgütsel çeviklik, işletme yönetimine rakipleri arasında önemli rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Pazarlama etkinliği ,uzun erimli vizyonu, pazar kültürünü ve kaynak zenginliğini kapsayan organizasyonel verimlilik üzerinde olumlu etkileri vardır. Bunların tümü organizasyonel çeviklikle ilintilidir. Bu kavramsal çeviklik rekabet üstünlüğü oluşturmada güvenilirdir sonucuna varılmıştır.¹⁰⁶

Triaa v.d. iş süreçlerinin nasıl çevik hale getirilebileceği ve örgütsel çeviklik yeteneklerinin iş süreci yönetimine uygulanabilirliği üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma neticesinde örgütsel çeviklik özelliklerini iş süreçleri yönetimi ile entegre etmenin, değişime uyum sağlamak için güçlü bir yol olduğunu, belirsiz koşullar altında, iş süreçlerini yönetmek için sürekli uyum, hız, yenilikçilik ve öğrenmenin

¹⁰⁵ Umut Büyük yıldırım, "Firmalar için teknolojik değişime uyum sağlamak", 2015 <https://www.umutyildirim.com/firmalar-icin-teknolojik-degisime-uyum-saglamak/>(ErişimTarihi:10.05.2019)

¹⁰⁶ Thareerat Kuleelung and Phaprukbaramee Ussahawanitchakit, "Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand " *The Business & Management Review*, 2015, 7.1, s. 206.

önemini vurgulamışlardır. Ayrıca, iş süreçlerini dinamik bir şekilde yönetmek için, iş süreçleri yönetiminin örgütsel çevikliği desteklemek, yürürlüğe koymak ve entegre etmek zorunda olduğunu iddia etmişlerdir.¹⁰⁷

Chamanifard ve arkadaşları örgütsel çeviklik boyutlarının, İran'daki Tejarat bankası döviz bürolarında çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerine incelemeler yapmışlardır. 123 kişiden oluşan bu anket çalışmasının sonuçlarına göre örgütsel çevikliğin alt boyutları olan yanıt verebilirlik, duyarlılık, yetkinlik, esneklik ve hız ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız boyutları ile çalışanın örgütsel bağlılığının tahmin edilebildiğini göstermişlerdir.¹⁰⁸

Jorfi v.d., Ahwaz Ramin Santrali'nde örgütsel yenilik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırma doğrultusunda 143 kişilik bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın odak noktasını, organizasyonel inovasyon (kademeli inovasyon ve temel inovasyon) ile örgütsel çeviklik yetenekleri (cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız) arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda kademeli inovasyon ile cevap verebilirlik ve yeterlilik arasında önemli bir ilişki olduğu ancak esneklik ve hızın kademeli inovasyon ile herhangi bir ilişkisi olmadığı anlaşılmıştır. Buna ek olarak, temel inovasyon ile cevap verebilirlik, yeterlilik, esneklik ve hız arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁰⁹

Akkaya ve Tabak "örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması" konulu bir araştırma yapmışlardır. Araştırmayı Manisa ve İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ ve Teknopark firmalarında iş gören ve farklı kademelerdeki yöneticiler arasında üç farklı örneklem ile yürütmüşlerdir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan toplam iç tutarlılık katsayısının $\alpha=0.92$, yetkinlik boyutunun $\alpha=0.84$, esneklik boyutunun $\alpha=0.81$, cevap verme boyutunun $\alpha=0.74$ ve hız boyutunun ise $\alpha=0.85$ olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Elde

¹⁰⁷Wafa Tria et. al., "Organizational agility key factors for dynamic business process management", *IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)*. Vol. 1. IEEE, 2016, s.3

¹⁰⁸Raheleh Chamanifard, et al., "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*, 2015, 4.1, s.199

¹⁰⁹Hassan Jorfi and G. Branch, "Surveying the relationship between organizational innovation and organizational agility at ramin power station of Ahwaz.", *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2013, 2.10, s. 83-88

edilen bulgular Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe Formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu ifade etmişlerdir.¹¹⁰



¹¹⁰Akkayaa ve Tabak, a.g.e., s.185-206

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu Ve Kapsamı

Araştırmanın konusu, örgütsel çevikliği bağımlı değişken olarak bu bağımlı değişkene etki eden vizyoner liderlik kavramının kapsamlı bir modelini meydana getirmektir. Araştırma, bahsedilen model çerçevesinde yürütülecektir. Model, Beylikdüzü İlçesinde bulunan özel hastanelerdeki çalışanlardan alınan anket verileri kapsamında incelenecek, teste tabi tutulacak ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel olarak dört amacı mevcuttur:

- Betimleyici istatistikler doğrultusunda, Beylikdüzün' deki hastanelerde görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik düzeyi ile hastanelerin örgütsel çeviklik düzeyini belirlemek,
- Vizyoner liderliğin alt boyutları ile örgütsel çevikliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek, eğer var ise etki düzeyini tespit etmek,
- Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik yetenekleri (hız, cevap verme, yetkinlik ve esneklik) üzerine etkilerini incelemektir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde vizyoner liderlik kavramı ve örgütsel çeviklik arasındaki uyum kapsamlı olarak belirtilse de ülkemizde bu iki konunun incelenmesine yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık sektörü işletmeciliğinde benimsenen liderlik tarzları hakkında kesin bir bilgi de bulunmamaktadır. Analiz sonuçlarından yola çıkılarak sağlık sektörü işletmeciliğinde vizyoner liderlik anlayışının işletmenin örgütsel çevikliğine olan etkilerini içeren bir durum değerlendirilmesi yapılacak olup akabinde tavsiyelerde bulunulacaktır. Araştırma literatüre sağlayacağı katkılara ilave olarak yöneticilerin vizyoner liderlik yeteneklerini geliştirmek ve bu sayede işletmelerini daha çevik hale getirmeleri konusunda ışık tutacaktır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul Beylikdüzü ilçesindeki özel hastaneler ile sınırlıdır. Bu araştırma sonucunda ulaşılan veriler ve sonuçlar bu örnekleme özgüdür. Farklı bir zaman diliminde elde edilen örneklemden ya da başka bir örneklemden alınan veriler değişik neticeler elde edilmesine sebep olabilecek, ortaya konulan modelin yeniden teste tabii tutulmasını gerekli kılacaktır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde mevcut olan sınırlılıklar zaman ve kaynaktır. Araştırmanın temelini insan unsuru oluşturmasından dolayı sosyal bilimlerdeki araştırmalara mahsus bir takım genel sınırlılıklar (öznel değerlendirmeler gibi) bu araştırma dahilinde de geçerli olmaktadır. Elde edilen sayısal verilerin güvenilirliği ve sınırlılığı veri toplamak amacıyla uygulanan anket çalışmasının özellikleriyle kısıtlıdır.

3.5. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi

İşletmelerde vizyoner liderlik olgusunun örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine dair özgün bir perspektifin ortaya konmasının amaçlandığı bu çalışmada, örneklem İstanbul Beylikdüzü'ndeki özel hastanelerde görev yapan doktor, hemşire, sağlık memuru, idari işler memuru ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Ana kütleyi meydana getiren özel hastane işletmelerinin tümüne eşit derecede örneğe katılma şansı tanınmış olup basit tesadüfi örnekleme şekli seçilmiştir. Yapılan araştırmada 199 adet anket verisine ulaşılmıştır.

3.6. Verilerin toplanması

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki özel hastanelerde çalışanlar ile yüzü yüze görüşme yapılarak, anket yöntemiyle 199 veri toplanmıştır.

Verilerin toplanması için ölçüm aracı olarak iki anket belirlenmiştir. Birinci anket Çınar ve Kaban tarafından geliştirilen Eranıl (2014) tarafından uygulanan Vizyoner Liderlik ölçeğidir (Ek I). Bu ölçek çalışanların yöneticileri hakkında sahip oldukları vizyoner liderlik algılarını ölçmektedir. Söz konusu ölçek "vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma" olmak üzere 4 boyuttan ve 14 maddeden oluşmaktadır. İkinci anket ise, Sharifi ve Zhang¹¹¹ tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak¹¹² tarafından da Türkçe'ye uyarlanan, güvenilirliği ve

¹¹¹Sharifi ,a.g.e,s.7-22

¹¹²Akkayaa ve Tabak, a.g.e., s.185-206.

geçerliği test edilmiş Örgütsel Çeviklik Ölçeğidir (Ek II). Bu anket ise “yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız” olmak üzere 4 boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Yapılan ankette her bir ifade için beşli derecelendirme (1. Kesinlikle katılmıyorum - 5. Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Vizyoner liderlik örgütsel çevikliği pozitif olarak etkilemektedir.

H₂: Vizyoner liderliğin alt boyutları olan vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma örgütsel çevikliğin cevap verme boyutunu etkilemektedir.

H₃: Vizyoner liderliğin alt boyutları olan vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutunu etkilemektedir.

H₄: Vizyoner liderliğin alt boyutları olan vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma örgütsel çevikliğin esneklik boyutunu etkilemektedir.

H₅: Vizyoner liderliğin alt boyutları olan vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma örgütsel çevikliğin hız boyutunu etkilemektedir.

3.8. Verilerin Analize Hazır Hale Getirilmesi

İstatiksel olarak verilerin analizi yapılmadan önce verilerin yeterliği, normal dağılım gibi bazı değerlere bakılması gerekmektedir¹¹³. Bunlardan biri Kaise-Meyer-Olkin (KMO) değeridir. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin olarak bilgi verir. KMO değerinin 0,5'ten büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterir(Seçer, 2015). Bir diğer değer ise Barlett'in küresellik testidir (Bartlett's Test of Sphericity). Burada da p değerinin 0,05'den küçük olmalıdır. Bu

¹¹³Bülent Akkaya ve Akif Tabak, “The Impact of Dynamic Capabilities on Firm Perceived Marketing Performance of Small and Medium Sized Enterprises”, *Transnational Marketing Journal*, 2017, 5(2),s. 119-132

araştırmada kullanılan her iki ölçek için KMO ve Barlett testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4 ve Tablo5 ' de görülmektedir.

Tablo- 4: Vizyoner Liderlik leği için KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) rneklem Yeterliliğinin lm.	0,858
Barlett Küresellik Testi Serbestlik Derecesi	1374,908 91
Ki Kare İstatistiği (Anlamlılık)	,000
Ölçeğin Cronbach's adeğeri	,935
Ölçeğin Vizyoner Düşünce boyutu için Cronbach's adeğeri	,910
Ölçeğin Eylem Odaklı Olma boyutu için Cronbach's adeğeri	,817
Ölçeğin Geleceğin Resmi boyutu için Cronbach's adeğeri	,841
Ölçeğin Değişimlere Açık Olma Boyutu için Cronbach's adeğeri	,826

Tablo- 5: Örgütsel eviklik leği için KMO Katsayısı ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) rneklem Yeterliliğinin lm.	0,927
Barlett Küresellik Testi Serbestlik Derecesi	1605,691 55
Ki Kare İstatistiği (Anlamlılık)	,000
Ölçeğin Cronbach'sadeğeri	,930
Ölçeğin Yetkinlik boyutu için Cronbach's adeğeri	,825
Ölçeğin Esneklik boyutu için Cronbach's adeğeri	,827
Ölçeğin Cevap Verme boyutu için Cronbach's adeğeri	,869
Ölçeğin Hız boyutu için Cronbach's adeğeri	,887

Barlett testi için p değeri 0,05'ten küçük olması verilerin çoklu normal dağılımlı ana kütleden geldiğini ve analize uygun olduğunu gstermektedir¹¹⁴. Tablo 4 ve Tablo 5'te KMO değeri 0,5'ten büyük ve p değeri de 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu da her iki ölçek için örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, bir lme aracı ile aynı şartlarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerinin kararlılığının bir göstergesi olarak ifade

¹¹⁴Semra Tetik, ve Bülent Akkaya. "niversite Gençlerinin Duygu Yönetimi Becerileri zerine Bir Araştırma." *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* , 2018 ,7.4 , s.99-121.

edilebilir.¹¹⁵Güvenilirliğin hesaplanması yöntemlerinden bir tanesi iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Alfa (α modeli-Cronbach Alpha Coefficient) modelidir. Alfa katsayıları doğrultusunda güvenilirlik; 0,40'a kadar güvenilir olmadığı, 0,70'a kadar düşük, 0,70'den büyük ise güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır ¹¹⁶

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için ise her iki ölçeğin Cronbach Alfa (α) katsayıları hesaplanmıştır. Bu değerlerin her iki ölçek ve ölçeklere ait alt boyutlar için 0,70'ten büyük çıkması, ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (bakınız Tablo 4 ve Tablo 5).

Veri özelliklerine göre sınıflandırmada parametrik ve parametrik olmayan diye iki analiz tekniği bulunmaktadır. Bu analiz tekniklerinden hangisinin seçileceğine karar vermek için normallik testi yapılması gerekmektedir. Eğer veriler normal dağılıyorsa parametrik, normal dağılmıyorsa non-parametrik testlerle analiz yapılır. Bu normalliğe ilişkin önemli kaynaklardan bazıları Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testinin p değerinin anlamsız çıkması ve Skewness ile Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 arasında olmasıdır.¹¹⁷

Tablo- 6:Normal Dağılım Testi Sonuçları

Boyutlar	Sayı (N)	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Skewness	Kurtosis
		İstatistik	sd	Sig.	İstatistik	Sd	Sig.	İstatistik	İstatistik
Vizyoner Liderlik	199	,107	5	,161	,958	6	,277	,-198	,752
Örgütsel Çeviklik	199	,095	6	,200	,965	8	,131	,-243	,481

Tablo 6'ya bakıldığında ölçeklerin p değeri 0,05'ten büyük olduğu, Skewness ve Kurtosis değerlerinin de +1 ile -1 arasında olduğu görülmektedir. Bundan dolayı bu araştırmada parametrik analiz testleri kullanılmıştır.

¹¹⁵Yeşim Koçyiğit, "Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim:Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama" İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2018.(**Yayımlanmış Doktora Tezi**),

¹¹⁶Fatma Lorcu, "**Örneklerle veri analizi spss uygulamalı.**" Detay Yayıncılık, Ankara ,2015

¹¹⁷Lorcu, a.g.e.

3.9. Verilerin Analizi

Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenlere ait normal dağılım testleri uygulanmıştır. Verilerin analizinde; sayı yüzde, ortalama, standart sapma değerlerine bakılmıştır. Kurulan hipotezler doğrultusunda değişkenler arası ilişkiler ve etkileri görebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.10. Araştırmanın Bulguları

Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri Tablo 7' de verilmiştir

Tablo- 7: Örneklem Ait Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI (N)	YÜZDE (%)
Yaş (Ort.: 27,95; min-max: 19,00-44,00)	28 yaş altı	113	56,8
	28 yaş ve üzeri	86	43,2
Cinsiyet	Kadın	127	63,8
	Erkek	72	36,2
Eğitim Düzeyi	Lise	61	30,7
	Önlisans	51	25,6
	Lisans	64	32,2
	Yüksek lisans	16	8,0
	Doktora	7	3,5
Çalıştığı Kurumdaki Süresi	1-5 yıl arası	143	71,9
	6-10 yıl arası	50	25,1
	11-15 yıl arası	6	3,0
Mevcut Yönetici ile Çalışılan Süre	1-5 yıl arası	64	32,2
	6-10 yıl arası	99	49,7
	11-15 yıl arası	36	18,1
Çalıştığı Kurumdaki Pozisyon	Çalışan	151	75,9
	Alt Kademe Yönetici	25	12,6
	Orta Kademe Yönetici	19	9,5
	Üst Kademe Yönetici	4	2,0
Çalıştığı Kurumdaki Pozisyon	Doktor	6	3,0
	Hemşire	69	24,7
	Sağlık Memuru	31	15,6
	İdari İşler Memuru	33	16,6
	Diğer	60	30,2

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının 28 yaş altında olduğu (%56,8), büyük bir kısmı kadın (%63,8) ve lisans mezunu olduğu (%32,2) görülmektedir. Katılımcıların çoğunu mevcut kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arası (%71,9) olanlar ve şu anki yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl (%49,7) olanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunun çalışan (%75,9) ve doktor, hemşire veya memurluk dışındaki diğer (%30,2) bir mesleğe sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi araştırmanın bağımsız değişkeni olan vizyoner liderliğin “vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma” olmak üzere dört alt boyutu¹¹⁸, bağımlı değişken olan örgütsel çevikliğin de “yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız” olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır.¹¹⁹ Bu boyutların daha önceden yapılmış ölçek çalışmalarında belirtilen ifadelerle göre faktör ortalamaları alınmıştır. Ortalamaları alınan bu değişkenlerin oluşturduğu en düşük, en yüksek, ortalama değerleri ile standart sapmaları hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo- 8: Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikleri

	DEĞİŞKENLER	TOPLAM KATILIMCI	MİN.	MAKS.	ORT.	S.S.
Vizyoner liderlik	Vizyoner Düşünce	199	1,75	5,00	4,08	,63
	Eylem Odaklı Olma	199	1,00	5,00	3,98	,62
	Geleceğin Resmi	199	1,67	5,00	3,90	,67
	Değişimlere Açık Olma	199	2,00	5,00	4,04	,66
Örgütsel Çeviklik	Yetkinlik	199	2,63	5,00	4,05	,48
	Esneklik	199	2,00	5,00	4,05	,58
	Cevap Verme	199	1,00	5,00	4,07	,61
	Hız	199	2,00	5,00	4,15	,61

¹¹⁸A. K. Eranıl, "Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki", Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2014, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)

¹¹⁹Akkayaa ve Tabak, a.g.e., s.185-206

5'li likert ölçeklerin ortalamaları; çok düşük: 1-1.79; düşük: 1.80-2.59; orta: 2.60-3.39; yüksek: 3.40-4.19; çok yüksek: 4.20-5.00 şeklinde yorumlanmaktadır.¹²⁰ Bu doğrultuda Tablo 8'deki değerlere bakarak vizyoner liderliğin alt boyutları olan vizyoner düşünce (ort.= 4,08), eylem odaklı olma (ort.= 3,98), geleceğin resmi (ort.= 3,90) ve değişimlere açık olma (ort.=4,04) ortalamalarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan yetkinlik (ort.=4,05), esneklik (ort.=4,05), cevap verme (ort.=4,07) ve hız (ort.=4,15) ortalamalarının da yüksek olduğunu sonucuna varılabilir.

Araştırmada Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır. Korelasyon analizi bulgularına Tablo 9'da yer verilmiştir.

¹²⁰Kazım Özdamar, " *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*", Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Tablo- 9: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Değişkenler	Vizyoner	Eylem Odaklı	Geleceğin	Değişimlere	Yetkinlik	Esneklik	Cevap	Hız
		Düşünce		Resmi	Açık Olma			Verme	
Vizyoner Liderlik	Vizyoner Düşünce	1							
	Eylem Odaklı	,638** ,000	1						
	Geleceğin Resmi	,550** ,000	,716** ,000	1					
	Değişimlere Açık Olma	,639** ,000	,676** ,000	,735** ,000	1				
Örgütsel Çeviklik	Yetkinlik	,403** ,000	,468** ,000	,406** ,000	,437** ,000	1			
	Esneklik	,310** ,000	,380** ,000	,317** ,000	,279** ,000	,636** ,000	1		
	Cevap Verme	,288** ,000	,309** ,000	,346** ,000	,299** ,000	,598** ,000	,786** ,000	1	
	Hız	,345** ,000	,389** ,000	,329** ,000	,286** ,000	,643** ,000	,779** ,000	,819** ,000	1

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

Vizyoner liderliğin kendi boyutları içinde en yüksek ilişkinin değişimlere açık olma ile geleceğin resmi arasında olduğu ($r=0,735$, $p<0,01$);örgütsel çevikliğin kendi boyutları içinde en yüksek ilişkinin cevap verme ile hız ($r=0,819$, $p<0,01$) arasında olduğu saptanmıştır. Vizyoner liderliğin alt boyutları ile örgütsel çevikliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde tüm boyutların birbirleriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu en yüksek ilişkinin eylem odaklı olma ile yetkinlik ($r=0,468$, $p<0,01$), en düşük ilişkinin ise değişime açık olma ile esneklik boyutu ($r=0,279$, $p<0,01$) arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo- 10: H₁ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Örgütsel Çeviklik		
Bağımsız Değişken	Standardize Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Vizyoner Liderlik	,485	7,795	,000
Uyarlanmış R²	,232		
F	60,775		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000		

H₁ hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, regresyon modeline ait R² değerinin 0,232 olduğu görülmektedir. Bu da vizyoner liderlik değişkeninin, örgütsel çeviklik durumundaki değişimin % 23,2'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta=0,485$; $p<,001$).

Vizyoner liderliğin alt boyutları olan “vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi”nin örgütsel çevikliğin alt boyutu olan “yetkinlik” üzerine etkilerinin mevcut olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11’ de belirtilmiştir.

Tablo- 11: H₂ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Yetkinlik		
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Vizyoner Düşünce	,114	1,320	,189
Değişimlere Açık Olma	,222**	2,641	,009
Eylem Odaklılık	,318**	3,773	,000
Geleceğin Resmi	,040	,391	,697
R²	,238		
F	31,972		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000		

a. Bağımlı Değişken: Yetkinlik

b. Yordayıcı Değişkenler(Constant): Vizyoner Düşünce, Değişimlere Açık Olma, Eylem Odaklı, Geleceğin Resmi

Tablo 11'deki R² değeri, bağımlı değişkenin (yetkinlik) ne kadarının bağımsız değişkenler (vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre yetkinlikteki değişimin % 23,8'lik kısmı vizyoner liderliğin alt boyutları olan değişimlere açık olma ve eylem odaklılık tarafından açıklanabilmektedir. Bu boyutların yetkinlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0,222$, $p<,001$; $\beta=0,318$; $p<,001$). Vizyoner düşünce ile geleceğin resmi boyutlarının yetkinlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, program tarafından model dışında tutulmuştur ($p>,05$).

Vizyoner liderliğin alt boyutları olan "vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi"nin örgütsel çevikliğin alt boyutu olan "esneklik" üzerine etkilerinin var olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 12 'de gösterilmektedir.

Tablo-12: H₃ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Esneklik		
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Vizyoner Düşünce	,114	1,341	,182
Değişimlere Açık Olma	,041	,458	,648
Eylem Odaklılık	,380**	5,758	,000
Geleceğin Resmi	,092	,972	,332
R²	,140		
F	33,155		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000		

a. Bağımlı Değişken: Esneklik

b. Yordayıcı Değişkenler(Constant): Vizyoner Düşünce, Değişimlere Açık Olma, Eylem Odaklı, Geleceğin Resmi

R²değeri,140olarak bulunmuştur. Buna göre esneklikteki değişimin % 14'lük kısmı vizyoner liderliğin alt boyutu olan eylem odaklılık tarafından açıklanabilmektedir. Bu boyutun esneklik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (β=0,380, p<,001). Vizyoner düşünce, değişimlere açık olma ile geleceğin resmi boyutlarının esneklik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, program tarafından model dışında tutulmuştur (p>,05).

Vizyoner liderliğin alt boyutları olan “vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi”nin örgütsel çevikliğin alt boyutu olan “cevap verme” üzerine etkilerinin var olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo-13: H₄ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Cevap Verme		
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Vizyoner Düşünce	,140	1,763	,080
Değişimlere Açık Olma	,096	,974	,331
Eylem Odaklılık	,125	1,303	,194
Geleceğin Resmi	,346**	5,184	,000
R²	,116		
F	26,872		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000		

a. Bağımlı Değişken: Cevap verme

b. Yordayıcı Değişkenler(Constant): Vizyoner Düşünce, Değişimlere Açık Olma, Eylem Odaklı, Geleceğin Resmi

Çoklu regresyon modeli için R² değeri, 116 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgütsel çevikliğin cevap verme boyutundaki değişimin % 11,6'lık kısmı vizyoner liderliğin alt boyutu olan geleceğin resmi tarafından açıklanabilmektedir. Bu boyutun cevap verme üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0,346$, $p<,001$). Vizyoner düşünce, değişimlere açık olma ile eylem odaklılık boyutlarının cevap verme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, program tarafından model dışında tutulmuştur ($p>,05$).

Vizyoner liderliğin alt boyutları olan “vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi”nin örgütsel çevikliğin alt boyutu olan “hız” üzerine etkisinin var olup olmadığını incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 14’te gösterilmiştir

Tablo-14: H₅ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Hız		
Bağımsız Değişken	Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Vizyoner Düşünce	,163	1,928	,055
Değişimlere Açık Olma	,043	,483	,629
Eylem Odaklılık	,389**	5,922	,000
Geleceğin Resmi	,103	1,094	,275
R²	,147		
F	35,066		
F değerinin anlamlılık düzeyi	,000		

a. Bağımlı Değişken: Hız

b. Yordayıcı Değişkenler(Constant): Vizyoner düşünce, değişimlere açık olma, eylem odaklı, geleceğin resmi

Regresyon modeli için R²değeri,147 olarak bulunmuştur. Buna göre,örgütsel çevikliğin hız boyutundaki değişimin % 14,7' lik kısmı vizyoner liderliğin alt boyutu olan eylem odaklılık tarafından açıklanabilmektedir. Bu boyutun hız üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (β=0,389, p<,001). Vizyoner düşünce, değişimlere açık olma ile geleceğin resmi boyutlarının hız üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, program tarafından model dışında tutulmuştur (p>,05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel odak noktası, işletmelerin cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik gibi örgütsel çeviklik yeteneklerini edinmelerinde vizyoner liderliğin rolünü ortaya koymaktır. Yöneticilerin ve liderlerin vizyoner lider özelliklerine sahip olmalarının, işletmelerin çevresel ve içsel faktörlerde oluşan ani, öngörülemeyen değişikliklere hızla uyum sağlama, ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden düzenlemeye giderek değişen çevre koşullarında hayatta kalma başarısı elde etme ve bunun yanı sıra karlılıkta sürekliliği sağlayabilme yetenekleri üzerindeki etkisinin hangi düzeyde olduğu sorusuyla yola çıkılan araştırma çerçevesinde farklı analiz yöntemleri uygulanmıştır. Analizlerden elde edilen neticeler ve bu neticelere ilişkin öneriler paragraflar halinde sıralanmıştır.

İstatistiksel analizlerde yer alan bulgulara göre, vizyoner liderlik örgütsel çevikliği etkilemektedir. Vizyoner liderler mevcut gerçeklikten yola çıkarak geleceğin gerçekliğini yakalama çabası içinde olurlar. Vizyon oluşturmakla kalmaz, değişimleri öngörürler, değişim süreci ve belirsizlikler içindeki örgütler için bir yol haritası olurlar. Çalışanları vizyon ve değişim çerçevesinde motive ederek işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Ayrıca örgütsel amaçlar için çalışanların beceri ve yeteneklerine odaklanarak gelişimlerine katkıda bulunurlar. İzlenecek yol, ulaşılabilecek hedefleri belirtir ve bunları çalışanlara açık, sözlü ve yazılı iletişim yoluyla aktarırlar. Böylece çalışanlar yaptıkları işin örgütsel amaçlar için anlamını ve katkılarını açıkça anlayabilir, lider tarafından yönlendirmelerle de kendisinden beklenenlerin farkında olurlar. Bunların bir yansıması olarak örgüt, bütünüyle çevresel ve içsel faktörlerde oluşan ani, öngörülemeyen değişikliklere hızla uyum sağlayabilecek çevikliğe ulaşabilir.

Araştırmanın bir başka bulgusuna göre, vizyoner liderliğin alt boyutları olan değişimlere açık olma ve eylem odaklılık örgütsel çeviklik yeteneklerinden yetkinliği anlamlı olarak etkilemektedir. Bir taraftan gelecekte karşılaşılabilecek olumlu veya olumsuz durumları araştıran, diğer taraftan proaktif bir yaklaşımla öngörülen durumlar için gerçekçi hedefler belirleyen vizyoner liderler, mevcut olan yeteneklerini ve yeterliliklerini hizmet verdikleri kimselerin beklentilerini karşılamak üzere sürekli olarak uyarlayabilir, yenileyebilir ve yeniden yapılandırma yetkinliğini arttırabilirler.

Diğer bir bulguda ise vizyoner liderliğin alt boyutu olan eylem odaklılık, örgütsel çeviklik yeteneklerinden esnekliği anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütün sahip olduğu vizyon dahilinde astlarına belirli sorumluklar yükleyen ve onları sürecin bir parçası kılan vizyoner liderler, sergilediği bu liderlik davranışı ile örgütün yapısını ileride meydana gelebilecek değişikliklere hazırlar. Bu sayede gerekli durumlarda örgütün kaynaklarını harekete geçirebilme kabiliyetine katkıda bulunurlar.

Vizyoner liderliğin alt boyutu olan geleceğin resmi ile örgütsel çevikliğin alt boyutu olan cevap verme yeteneği arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Eğitimin gerekliliğine inanan ve sürekli öğrenmenin örgüt yapısına katacağı gücün bilincinde olan vizyoner liderler, bu düşünce yapısını astlarına da aktararak gelişmiş ve yeniliklere açık bir örgüt bilinci oluştururlar. Vizyoner liderlerin sahip oldukları bu görüş örgütlerin mevcut piyasa koşullarında rekabet edebilme gücü kazanmasına, değişimlere hazırlıklı olmasına ve bu değişimlere cevap verebilme yeteneğine katkı sağlar.

Vizyoner liderliğin alt boyutu olan eylem odaklılık ile örgütsel çevikliğin alt boyutu olan hız yeteneği arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı olarak belirtilmiştir. Hizmet verdiği kimselerin beklentilerini temel alarak çalışmalarını sürdüren vizyoner liderler, örgütün rakiplerine kıyasla müşteri talep ve isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmesini, ürün ve hizmetlerin hazırlanması sürecinde rakiplerine oranla daha hızlı olmasına katkı sağlar.

Yukarıda ifade edilen bağlantılar nedeniyle dış çevreye uyum sağlamak, rekabet edebilmek ve karlılığı sürdürebilmek isteyen işletmeler gerek yönetici seçiminde gerekse yönetici yetiştirme programlarında adayların vizyoner liderlik düzeyine odaklanmaları tavsiye edilebilir. Vizyoner liderlerin öncülüğünde hareket eden işletmelerin ise örgütsel çeviklik düzeylerini arttırarak piyasa hakimiyetlerinde bir kayba uğramamaları, kar marjlarında düşüş yaşamamaları mümkündür. Literatür kısmında belirtilen örnek şirket hareketlerinde görüyoruz ki, dış çevrede meydana gelen olaylara göre örgüt içerisindeki mevcut yönetim şekli ve yöneticilerin sergilediği kısıtlı öngörü becerisi nedeniyle büyük şirketler kapanmaya gitmişlerdir. Diğer bir yandan ise dış çevreye duyarlı ve örgüt içerisindeki yapıyı daha önceden oluşabilecek durumlara hazırlayan yöneticiler sayesinde firmalar büyük başarılar elde etmiş ve günümüz piyasa koşullarında kendi alanlarında büyük payı ellerinde tutmaktadır. Bu örneklerden yola çıkarak söyleyebiliriz ki, örgütlerin çeviklik

kazanmasının önemli yollarından biri yönetici seçiminde vizyoner liderlerin ön plana çıkarılmasıdır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARIKAN Semra , **Yönetim Ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık., Ankara, 2001

BALTAŞ Acar, **“Ekip Çalışması ve Liderlik”**, Remzi Kitabevi, 2. Baskı, istanbul, Şubat, 2002

BENDER Peter Urs, **“İçten Liderlik”** (Çeviren. İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş). İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2006

COOK Liz, ROTHWEL Brian, **“Kadınlar Erkekler ve Liderlik”**, Çeviren.: Ümit Şensoy, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000

CROSBY Barbara C. , **“Leadership for global citizenship: Building transnational community.”** Sage Publications, 1999

ÇELİK Vehbi , **“Eğitimsel Liderlik”** Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2000

DRUCKER, Peter F. , **Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler**, Executive Excellence, Rota Yayın,1997

EREN Erol , **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım”**, 7. Baskı, İstanbul, 2000

GEYLAN Ramazan, **“Personel Yönetimi”**, 1992

GOLDMAN Stephan L. ,NAGEL Roger. N. , and PREİSS Kenneth., **“Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer,”** Long Range Plann, 1995

HARRİS Alma **“Distributed leadership.” The essentials of school leadership**, 2005

HİLL Charles W.L. and JONES Gareth R. **“Strategic Management: An Integrated approach** (13th ed.). Boston, Houghton Mifflin Company

İLHAN Erdoğan, **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Avcı ol Basım-Yayın, İstanbul. 1996

JENNİNGS Eugene, **“The Anatomy of Leadership”**, Newyork, harper & Brothers, 1960

KARAMAN Abdullah, **“Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi”**. İstanbul, **IQ Kültür Sanat Yayıncılık**. 2006

KIRIM Armağan, **“Farklılığınızı ölçebildiğiniz an: Kurumsal başarının yol haritası”**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002

KOÇEL Tamer, **‘İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar’**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001

KOONTZ Harold Dayton and O'DONNELL Cyril, **‘Management, a book of readings.’** McGraw-Hill, 1976

KÖKSAL Aloba **‘İstatistik Analiz Metotları’**. İstanbul Çağlayan Yayınları, 2000

Longman, **‘Dictionary of Contemporary English’**, 1991

LORCU Fatma, **‘Örneklerle veri analizi spss uygulamalı.’** Detay Yayıncılık, Ankara, 2015

NANUS Burt, **‘Visionary Leadership’**, San Francisco, **JosseyBass Publishers**, 1992

NORTHOUSE Peter G., **‘Leadership: Theory and practice’** Sage publications, 2001

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **‘Örgütsel Davranış’** Ekin Kitabevi, 4. Baskı, 2010

QUİGLEY Joseph V. , **‘Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması’**, Çeviren: Berat Çelik, 1. Baskı, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998

ROBBİNS Stephan P., **‘Essentials of Organizational Behavior’**, New Jersey, PrenticeHall, Upper Saddle River, 2000

SERGİOVANNİ, Thomas J. and STARRATT Robert J. **‘Supervision: human perspectives.’**, 1979

SHEREHİY Bohdana, **‘Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility’**. University of Louisville, 2008

ŞİMŞEK M. Şerif AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **‘Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış’**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2001

WERNER Isabel, **‘Liderlik ve Yönetim’**, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları, 1. Baskı. İstanbul, 1993

ZACCARO Stephen J., **‘The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success’** American Psychological Association, 2001

ZEL Uğur, **‘Kişilik ve Liderlik’**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001

ÖZDAMAR Kazım, **‘Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri’**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

MAKALELER

AKKAYA Bülent ve TABAK Akif, "The Impact of Dynamic Capabilities on Firm Perceived Marketing Performance of Small and Medium Sized Enterprises." *Transnational Marketing Journal*, 2017, 5(2),s. 119-132

AKKAYA Bülent ve Tabak Akif."Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması." *İş ve İnsan Dergisi* , 2018 ,5.2: 185-206.

AKYÜZ Bülent, ve EREN Müfide Şule "Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2013, 8 (2), s.191-205

ARSLAN Onur,"21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim." *Verimlilik Dergisi*, 2007, 3, s. 57-70.

AVOLIO Bruce J., KAHAI Surinder and DODGE George E.. "E-leadership: Implications for theory, research, and practice." *The Leadership Quarterly* , 2000 , 11.4, s. 615-668.

BADSHAH Shital "Historical Study of Leadership Theories". *Journal of Strategic Human Resource Management* ,2012, Cilt: 1 , 49-59. s.50

BALOĞU Nuri ve KARADAĞ Engin . "Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2009,15.2, s.165-190.

BERBER Aykut, "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü." *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2000, 11.36, s. 1-25.

BROWN Kathleen M. and ANFARA Jr. Vincent A. "Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level." *Nassp Bulletin*, 2003,87.635, s.16-34.

BROWN Michael E., TREVIÑO Linda K. and HARRISON David A. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational behavior and human decision processes*,2005, 97.2, s 117-134.

BROWN Michael E. and TREVIÑO Linda K. "Ethical leadership: A review and future directions." *The leadership quarterly*, 2006, 17.6, s.595-616.

BULUT Yakup B. Ve UYGUN Serdar. "Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama" Importance Of Visionary Leadership For An Active Administration: An

Applicaton In Public Institutions In Hatay." **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, 7.13 s. 29-47.

BÜTE Mustafa "Meslek Yüksekokulu Yöneticilerinin Kişisel Ve Örgütsel Vizyonları." **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, 24.4 s.175-193.

CEYLAN Adnan "Liderliğe kuramsal yaklaşımlar." **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**,1997, 5-6.

CHAMANİFARD R., NİKPOUR A., CHAMANİFARD S., & NOBARİEİDİSHE S. "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**, 2015, 4.1,s.199.

CHAN Alan TL, NGAİ Eric WT, and MOON Karen KL."The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry." **European Journal of Operational Research**, 2017,259.2, s. 486-499.

COLETTE M. Taylor, CORNELİUS Casey J. and COLVIN Kate. "Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness." **Leadership & Organization Development Journal**, 2014,35.6, s. 566-583.

ÇAĞLAR İrfan " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, sayı 2, s:97

DEN HARTOG Deanne N., VAN MUIJEN Jaap J., and KOOPMAN Paul L. "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ." **Journal of occupational and organizational psychology** ,1997, 70.1 s.19-34.

DOĞAN Soner, Çalmaşur Hilal, ve DEMİR Duran, "Sınıf öğretmenlerinin liderlik kavramına ve ilkokul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri " **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2015, s. 62-73.

EROĞLUER Kemal, "Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: imalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi" **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 2014, 5(2), 105-147.

GANGULY Anirban, NİLCHİANİ Roshanak and farr John V. "Evaluating agility in corporate enterprises." **International Journal of Production Economics**, 2009,118.2 ,s. 410-423.

HULPIA Hester, Devos Geert and Rosseel Yves. "Development and validation of scores on the distributed leadership inventory." **Educational and Psychological Measurement**, 2009, 69.6, s. 1013-1034.

IMREH Robert and RAISINGHANI M. "Impact of agile software development on quality within information technology organizations." **Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences**, 2011, 2.10, s.460-475.

JACKSON Mats and JOHANSSON Christer . "An agility analysis from a production system perspective." **Integrated Manufacturing Systems**, 2003, 14.6, s. 482-488.

JORFI Hassan and BRANCH G. "Surveying the relationship between organizational innovation and organizational agility at ramin power station of Ahwaz." **International Journal of Management and Social Sciences Research**, 2013, 2.10, s. 83-88

KIRILMAZ Harun "Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması", **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 2013, 4(1), s.13-20

KULEELUNG Thareerat and USSAHAWANITCHAKIT Phaprukbaramee. "Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand." **The Business & Management Review**, 2015 , 7.1, s. 206

MCCARTHY I. P., LAWRENCE T.B., WIXTED B. and GORDON B.R. "A multidimensional conceptualization of environmental velocity." **Academy of Management Review**, 2010, 35(4), s.604-626

OOSTERHOUT Marcel Van, WAARTS Eric and AXELSSON R., "Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies", Agile Information Systems: Conceptualization, **Construction and Management**, 2007, Vol. 44, s. 52–69

PAGLIS Laura L. ve GREEN, Stpen G. "Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change". **Journal of Organizational Behavior**, 2002, Cilt 23,s. 215-235

SAMBAMURTHY Vallabh, BHARADWAJ Anandhi, and Grover Varun. "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms." **MIS quarterly**, 2003, 27, s.237-263

SEO DongBack and PAZ Ariel I. La. "Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility." **Communications of the ACM**, 2008,51.11, s. 136-139

SHARIFI Hossein and ZHANG Zhengwen "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction" **International journal of production economics** ,1999 ,62.1-2, s.7-22

SHEREHİY Bohdana, KARWOWSKÍ Waldemar and LAYER John K. "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes." *International Journal of industrial ergonomics*, 2007,37.5 s.445-460

SOUTHWORTH Geoff "Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence." *School Leadership & Management*, 2002,22.1, s.73-91

TABAK Akif, POLAT,M, COŞAR, S. ve TÜRKÖZ, T. "Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2012, 14.4, s. 89-106.

TABAK Akif, SIĞRI Ünsal ve TÜRKÖZ Tolga, "Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması", *Bilig*, 2013, 67, s.213.

TAHAOĞLU Filiz ve Gedikoğlu Tokay."İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2009, 15.2, s.274-298.

TEECE David J.,PİSANO Gary and SHUEN Amy. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal*,1997,18.7, s. 509-533.

TEKİN Yasemin ve EHTİYAR Rüya, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yasar University*, 2011, 24(6), s. 4007-4023.

TETİK Semra ve AKKAYA Bülent "Üniversite Gençlerinin Duygu Yönetimi Becerileri Üzerine Bir Araştırma." *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2018, 7.4, s.99-121.

TRİAA Wafa, GZAR Lilia A. and VERJUS Hervé. "Organizational agility key factors for dynamic business process management." 2016 *IEEE 18th Conference on Business Informatics* (CBI). Vol. 1. IEEE, 2016

TSOURVELOUDİS Nikos C. and VALAVANİS Kimon P. "On the measurement of enterprise agility." *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 2002, 33.3, s. 329-342

UĞURLUOĞLU Özgür, D. KÖSE Serap ve KÖSE Tuncay. "Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 19 (2), s.239-262.

USLU Yeter Demir, "Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 11.22, s.419-444.

WESTLEY Frances and Mintzberg Henry. "Visionary leadership and strategic management." *Strategic management journal*, 1989,10.S1, s. 17-32

YUKL Gary "Leadership in organizations Global edition." ,**New Jersey, Prentice-Hall.Brown**, 2010, s.210

ZAHEER Akbar and ZAHEER Srilata . "Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks." **Management science**,1993, 43.11, s.1493-1509.

ZALEZNIK Abraham, " Managers and leaders: are they different?. " **Clinical leadership & management review: the journal of CLMA**, 2004, 18.3, s.171-177.

TEZLER

BUHARALIOĞLU, C. "İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)".. TC Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ERANIL, A. K., "Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki." Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat ,2014.(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

KOÇYİĞİT Yeşim " Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim:Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama" İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,2018. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**),

PARK, Young Ki " The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. University Of Southern California, 2011, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

TANRIBİL, Sema,"Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Erzurum, 2015. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

UYGUN , Serdar V. Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2008,(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLARI

Dilaver Tengilimioğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Sayı. 14, s.1-16,

<http://www.esosder.com/?sayfa=dergelist&sayi=14>"w.esosder.com/?(Erişim Tarihi: 08.04.2019)

<https://status.net/articles/visionary-leadership> (Erişim tarihi 10.05.2019)

McCarthy, D. (2010). Establishing a culture of distributed leadership. Web:
<http://www.greatleadershipbydan.com/> (Erişim tarihi: 10.05.2019)

Umut Büyükyıldırım, " Firmalar için teknolojik değişime uyumsağlamak",2015
<https://www.umityildirim.com/firmalar-icin-teknolojik-degisime-uyum-saglamak/>(Erişim Tarihi: 10.05.2019)

<https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>(Erişim Tarihi:19.04.2019)



EKLER

Merhaba Sayın Katılımcı ,

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğumuz akademik bir konu için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket bulunduğunuz hastanenin yöneticilerinin vizyoner liderlik yeteneklerinin yanı sıra örgütsel çeviklik düzeyini araştırma odaklıdır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Tüm bilgiler saklı kalacaktır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacaktır, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. 31 maddeden oluşan bu ankete katılma derecenize göre , "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum" , "Kararsızım" , "Katılıyorum" , ve " Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden size uygun olanını "X" şeklinde işaretlemeniz gerekmektedir.

Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Elif ÖZEROĞLU
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Katılımcı Hakkındaki Bilgiler

1.Cinsiyetiniz ? Kadın () Erkek ()

2.Yaşınız?

3. Öğrenim durumunuz nedir ?

() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

4. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

5. Şuan ki yöneticinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz ?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

6.Hastanedeki pozisyonunuz nedir?

Çalışan ()

Alt kademe yönetici(şef, sorumlu personel vs) ()

Orta kademe yönetici(süpervizör, müdür yardımcısı vs ()

Üst kademe yönetici (müdür, ceo, daire başkanı, genel müdür vs) ()

7. Hastanedeki göreviniz nedir?

Doktor () Hemşire () Sağlık Memuru () İdari İşler Memuru () Diğer ()

8. Mesleğimi yerine getirirken mutlu oluyorum

Hiçbir zaman ()

Nadiren () Bazen () Herzaman ()

Madde No	Aşağıdaki soruları direkt bağlı olduğunuz yöneticinin özelliklerini göz önünde bulundurarak cevaplayınız.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Çalışma grubunun dışında bağlantılar kurar ve bizlere güvenir, bizi ekip arkadaşı olarak görür.					
2	Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.					
3	Sürekli yeni fikirler üretir.					
4	Durumları analiz eder.					
5	Sorunlara pratik çözümler bulur.					
6	Hem yurtiçinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğilimindedir.					
7	İşini kurumun değerleri doğrultusunda yönetir.					
8	Zamanlama kabiliyeti yüksektir.					
9	Büyük ve cüretkar projeler üretip uygular.					
10	Günlük işler ile uğraşmak yerine kurumu geleceğe hazırlar.					
11	Gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.					
12	Değişime açıktır.					
13	Öğrenme ve öğrendiklerini hastanede uygulama yeteneğine sahiptir.					
14	Radikal kararlar almaktan çekinmez					

Madde No	Bu bölüm hastanenin örgütsel çevikliğini belirlemek üzere hazırlanmıştır.				
1	Hastanemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyon ve hedeflere sahiptir.				
2	.Hastanemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.				
3	Hastanemiz, ürünleri ve bu ürüne ilişkin hastaya sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.				
4	Hastanemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde az maliyet ile çok kar elde etmeyi amaçlar.				
5	Hastanemiz yüksek düzeyde reklam ve sağlık tanıtımı yapar				
6	Hastanemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.				
7	Hastanemiz tüm kurum hiyerarşi, yönetim kademelerini basit, açık ve net tanımlamıştır.				
8	Hastanemiz, kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.				
9	Hastanemiz, farklı departmanlarda hastalara hizmet sunma esnekliğine sahiptir.				
10	Hastanemiz, bir çok farklı alanda hizmet üretme esnekliğine sahiptir.				
11	Hastanemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.				
12	Hastanemiz, hastaların ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.				
13	Hastanemiz çevresel değişiklikleri hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.				
14	Hastanemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişiklikleri hızla adapte yeteneği rakiplerine göre yüksektir.				
15	Hastanemiz hastalara hizmet sunma konusunda rakiplerine oranla daha hızlıdır.				
16	Hastanemiz, yeni çıkan ürünleri hastanede kullanma konusunda hızlıdır.				
17	Hastanemiz hastalara hızlı ve zamanında tetkik ve tedavi hizmetini sunar.				