

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK, TAKIM**  
**AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Fatih KARAMAN**

**İstanbul**

**Aralık-2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK, TAKIM  
AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Fatih KARAMAN**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN**

**İstanbul**  
**Aralık-2021**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN (İmza)

Üye Doç. Dr. Haşmet GÖKIRMAK (İmza)

Üye Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE (İmza)

Üye Doç. Dr. Yasemin BAL (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Havacılık Sektöründe Liderlik, Takım Aksaklıkları ve Çeviklik İlişkisinin Analizi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Fatih KARAMAN

## ÖNSÖZ

Son yıllarda teknolojinin gelişimi ve ulaşılabilirliğin kolaylaşması her sektörde olduğu gibi havacılık alanında da hem kalite hem de rekabet anlamında kendini göstermektedir. Takım çalışması ve hızlı hareket etmenin olmazsa olmaz olduğu bu sektörde istenilen sonuçların elde edilmesi, etkili liderlerin katılımıyla da daha kaliteli ve kolay bir şekilde yürütülebilmektedir. Ülkemizdeki havacılık firmalarının çeviklik seviyeleri, işleyişlerindeki olası takım aksaklıklarının neler olduğu ve liderlerin bu işleyişe etkilerinin çalışma konusu seçildiği bu çalışmamızda öncelikle araştırma yaptığımız işletmelere, desteklerinden ötürü teşekkür ederim. Hepsinden önce doktora öğrencisi olarak başlamamdan itibaren tüm çalışmam boyunca her türlü imkânları sağlayan üniversiteme ve saygıdeğer danışman hocama en derin saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bu araştırma İstanbul ilinde havacılık sektöründe farklı alanlarda hizmet veren firmalarda uygulanmıştır. Çalışma süreci pandemi dönemine denk geldiğinden çalışanlara ulaşmada zorluklarla karşılaşmış, bir kısım çalışanların aktif görevden ziyade mecburi izinli oldukları görülmüştür. Yıllarca çalışmış olduğum sektör olarak firmaların üst düzey yetkilileriyle iletişimim olmasından dolayı anketlerimiz, hedef kitleye tam olarak ulaştırılarak gerçek ve samimi cevapların alınması sağlanmıştır. Bu sebeple başta Türk Havayolları Teknik A.Ş. Genel Müdürü Sn. Ahmet Karaman'a, İstanbul Jet Havacılık ve Yakıt Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Şanser Özyıldırım'a, Sancak Catering firması yetkililerine, havacılık camiasında farklı havayolu şirketlerinde aktif olarak uçuş yapan birçok pilotumuza ve çalışmamıza destek veren diğer katılımcılara teşekkürlerimi sunarım. Pandemi sebebiyle aksayan tüm sektörler gibi havacılık sektörünün de durgun bir işleyişte olmasına rağmen, tüm katılımcıların içtenlikle araştırmamıza destekleri, çalışmamızın güçlü veriler üzerine kurulmasını sağlamıştır. Emeği geçen ve destek olan tüm katılımcılara tekrar şükranlarımı sunarım.

Fatih KARAMAN

**ÖZET**  
**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK, TAKIM**  
**AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

**Fatih KARAMAN**

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

Aralık-2021, 186 + XV Sayfa

Bu çalışmada, Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda liderlik tarzlarının, takım aksaklık düzeylerinin ve çeviklik seviyelerinin niteliği ve aralarındaki ilişkiler araştırılarak hem havacılık sektörüne hem literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin takım aksaklıkları aracılığı ile çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, liderlik tarzlarının çeviklik ve takım aksaklıkları üzerindeki doğrudan etkisi ve takım aksaklıklarının çeviklik üzerindeki doğrudan etkisi de test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Takım Aksaklıkları Ölçeğinin Türkçe formunun mevcut olmamasından dolayı çalışmanın ana analizlerinden önce bu ölçeğin Türkçeye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları bir pilot çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmada ana kütleden farklı bir örneklem üzerinden veri toplanmış ve ölçeğin uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyelerin üstünde olduğu hesaplanmıştır.

Çalışmanın değişkenler arası ilişkilerin ortaya konmasını hedefleyen ana araştırması İstanbul ili sınırları içinde farklı branşlarda hizmet veren havacılık işletmelerinde uygulanmıştır. Toplanan anket sonuçlarından uygun görülen toplamda 310 veri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları genel olarak hem dönüşümcü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin takım aksaklıklarının tüm boyutlarını azaltıcı yönde etkilediğini göstermiştir. Bu etki genel olarak dönüşümcü liderlik için daha güçlüdür. Etkileşimci liderlik tarzının çeviklik üzerinde doğrudan ve takım aksaklıkları aracılığı ile dolaylı anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ise çevikliği ve takım aksaklıklarını doğrudan etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çeviklik, takım aksaklıkları, liderlik, havacılık sektörü.

## ABSTRACT

# ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP, TEAM DYSFUNCTIONS AND AGILITY IN AVIATION SECTOR

Fatih KARAMAN

PhD Dissertation, Business Administration

Supervisor: Assistant Prof. Mehmet ÇETİN

Dec-2021, 186 + XV Pages

In this study, it is aimed to contribute to both the aviation industry and the literature by investigating the levels and relationships of leadership styles, team dysfunctions and agility levels of companies operating in the aviation industry in Turkey.

In the current research, the effects of transformational and transactional leadership on agility through team dysfunctions were examined. For this purpose, the direct effect of leadership styles on agility and team dysfunctions and the direct effect of team dysfunctions on agility were also tested.

Due to the absence of a Turkish version of the Team Dysfunctions Scale used in the study, the validity and reliability of the scale was not available, the translation of this scale into Turkish, validity and reliability studies were carried out with a pilot study before the main analysis of the study. In the pilot study, data were collected from other private sector enterprises before the target population and it was calculated that the fit values of the scale were above acceptable levels.

The main research of the study, which aims to reveal the relations between the variables, was applied in aviation companies serving in different branches in Istanbul. A total of 310 data, which were deemed appropriate from the collected survey results, were analyzed with the SPSS program. The results of the analysis showed that, in general, both transactional and transformational leadership had a mitigating effect on all dimensions of team dysfunctions, while the effects of transformational leadership were stronger. It has been observed that transactional leadership style had significant effects on agility directly and through team dysfunctions. Transformational leadership had only direct effects on team dysfunctions and agility.

**Keywords:** Agility, team dysfunctions, leadership, aviation sector.

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tezin Konusu ve Soruları.....	2
1.2. Araştırma Yöntemi.....	6
1.3. Tezin Düzeni .....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE HAVACILIK SEKTÖRÜ</b> .....	<b>9</b>
2.1. Dünyada Havacılık ve Tarihsel Gelişimi .....	11
2.2. Türkiye’de Havacılık ve Tarihsel Gelişimi.....	14
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>LİDERLİK, TAKIM AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK LİTERATÜR</b> .....	<b>24</b>
3.1. Örgütsel Çeviklik .....	25

3.1.1. Cevap / Karşılık Verme.....	31
3.1.2. Esneklik.....	31
3.1.3. Hız.....	32
3.1.4. Yetkinlik.....	32
3.2. Takım Aksaklıkları.....	33
3.2.1. Güvenin Yokluğu.....	33
3.2.2. Çatışma Korkusu.....	39
3.2.3. Bağlılık Eksikliği.....	41
3.2.4. Hesap Verebilirlikten Kaçınma.....	42
3.2.5. Sonuçlara Kayıtsızlık.....	43
3.3. Liderlik.....	44
3.3.1. Dönüşümcü Liderlik.....	46
3.3.1.1. Kişisel Destek.....	55
3.3.1.2. İdeal Hale Getirilmiş Etki ve Karizma.....	56
3.3.1.3. Entelektüel Uyarım.....	56
3.3.1.4. İlham Alınmış Motivasyon.....	56
3.3.2. Etkileşimci Liderlik.....	62

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>LİDERLİK, TAKIM AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>77</b>
4.1. Araştırmanın Konusu.....	77
4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları.....	78
4.3. Araştırma Yöntemi.....	78
4.3.1. Araştırmanın Modeli.....	79
4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	79
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	81

4.3.3.1. Pilot Çalışma: Takım Aksaklıkları Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	83
4.3.3.2. Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....	84
4.3.3.3. Pilot Çalışmanın Örnekleme ve Sonuçları .....	84
4.3.3.4. Pilot Çalışmada Örgütsel Çeviklik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri .....	88
4.3.3.5. Pilot Çalışmada Takım Aksaklıkları Ölçeği İçin Uyum Endeksleri .....	88
4.3.3.6. Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	91
4.4. Ana Araştırma Örnekleme .....	92
4.4.1. Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	93
4.4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	96
4.4.2.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Uyum Endeksleri .....	97
4.4.2.2. Takım Aksaklıkları Ölçeği Uyum Endeksleri .....	99
4.4.2.3. Liderlik Ölçeği Uyum Endeksleri .....	102
4.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler .....	104
4.4.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....	104
4.4.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....	109
4.5.1. Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Regresyon Analizleri .....	110
4.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	137

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>150</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>159</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>160</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>180</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>186</b>

## TABLolar LİSTESİ

### İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: 2003-2018 Tarihleri Arasında Türkiye Sivil Havacılık Sektöründeki Ciro ve Personel Sayıları Toplamı .....	20
Tablo 2.2: 2019 Yılı Dünya Yolcu Trafiği Sıralaması.....	22

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: $\alpha=0,05$ İçin Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Büyüklüğü.....	80
Tablo 4.2: Sharifi & Zhang (1999) Tarafından Geliştirilen Örgütsel Çeviklik Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	81
Tablo 4.3: Patrick Lencioni Tarafından Geliştirilen Takım Dinamikleri Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	82
Tablo 4.4: Çağlar (2011) Tarafından Türkçe 'ye Uyarlanarak Sadeleştirilen Liderlik Tarzı Ölçeğindeki Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	83
Tablo 4.5: Pilot Çalışmaya Katılanların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	85
Tablo 4.6: Pilot Çalışmaya Katılanların Medeni Durumlarına, Çocuk Sahibi Olma Durumlarına ve Mesleklerine Göre Frekans Dağılımı.....	86
Tablo 4.7: Pilot Çalışmaya Katılanların Buldukları Sektör ve Mesleklerindeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı .....	87
Tablo 4.8: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları.....	88
Tablo 4.9: Pilot Çalışmada Örgütsel Çeviklik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu.....	88
Tablo 4.10: Pilot Çalışmada Takım Aksaklıkları Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu.....	88
Tablo 4.11: Güven Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	89
Tablo 4.12: Çatışma Korkusu Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	89
Tablo 4.13: Bağlılık Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	90
Tablo 4.14: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	90
Tablo 4.15: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu.....	91
Tablo 4.16: Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .	91

Tablo 4.17: Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	92
Tablo 4.18: Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı .....	93
Tablo 4.19: Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı .....	94
Tablo 4.20: Araştırmaya Katılan Bireylerin Çocuk Sahipliği Durumlarına Göre Frekans Dağılımı .....	94
Tablo 4.21: Araştırmaya Katılan Bireylerin Meslek Mevkilerine İlişkin Frekans Dağılımı .....	94
Tablo 4.22: Araştırmaya Katılan Bireylerin İş Sektörleri Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımı .....	95
Tablo 4.23: Araştırmaya Katılan Bireylerin Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı .....	95
Tablo 4.24: Araştırmaya Katılan Bireylerin Buldukları İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı .....	96
Tablo 4.25: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları .....	97
Tablo 4.26: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Uyum Endeksleri .....	97
Tablo 4.27: Yetkinlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	98
Tablo 4.28: Esneklik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	98
Tablo 4.29: Cevap Verme Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	99
Tablo 4.30: Hız Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	99
Tablo 4.31: Takım Aksaklıkları İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	100
Tablo 4.32: Güven Eksikliği Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	100
Tablo 4.33: Çatışma Korkusu Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	101
Tablo 4.34: Bağlılık Eksikliği Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	101
Tablo 4.35: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	102
Tablo 4.36: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	102
Tablo 4.37: Liderlik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu .....	103
Tablo 4.38: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları .....	103

Tablo 4.39: Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları	104
Tablo 4.40: Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	104
Tablo 4.41: Korelasyon Katsayısı Değerlendirilmesi .....	105
Tablo 4.42: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi.....	106
Tablo 4.43: Etkileşimci Liderliğin Çeviklik Değişkenine Etkisi Anova Testi .....	110
Tablo 4.44: Etkileşimci Liderliğin Çeviklik Değişkenine Etkisi Regresyon Analizi .....	110
Tablo 4.45: Dönüşümcü Liderlik ve Çeviklik Değişkeni Anova Testi.....	111
Tablo 4.46: Dönüşümcü Liderlik ve Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi .....	111
Tablo 4.47: Güven Eksikliği Alt Değişkeni Anova Testi .....	112
Tablo 4.48: Güven Eksikliği Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	112
Tablo 4.49: Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Anova Testi .....	113
Tablo 4.50: Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	113
Tablo 4.51: Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Anova Testi .....	114
Tablo 4.52: Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Regresyon Analizi.....	114
Tablo 4.53: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Anova Testi .....	115
Tablo 4.54: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	115
Tablo 4.55: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Anova Testi.....	116
Tablo 4.56: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Regresyon Analizi.....	116
Tablo 4.57: Güven Eksikliği Alt Değişkeni Anova Testi .....	117
Tablo 4.58: Güven Eksikliği Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	117
Tablo 4.59: Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Anova Testi .....	118
Tablo 4.60: Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	118
Tablo 4.61: Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Anova Testi .....	119
Tablo 4.62: Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Regresyon Analizi.....	119
Tablo 4.63: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Anova Testi .....	120

Tablo 4.64: Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Regresyon Analizi .....	120
Tablo 4.65: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Anova Testi.....	121
Tablo 4.66: Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Regresyon Analizi.....	121
Tablo 4.67: Güven Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi.....	122
Tablo 4.68: Güven Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi .....	122
Tablo 4.69: Çatışma Korkusu ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi.....	123
Tablo 4.70: Çatışma Korkusu ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi.....	123
Tablo 4.71: Bağlılık Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi .....	124
Tablo 4.72: Bağlılık Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi .....	124
Tablo 4.73: Hesap Verebilirlikten Kaçınma ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi...	125
Tablo 4.74: Hesap Verebilirlikten Kaçınma ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi .....	125
Tablo 4.75: Sonuçlara Kayıtsızlık ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi .....	126
Tablo 4.76: Sonuçlara Kayıtsızlık ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi.....	126
Tablo 4.77: Çeviklik, Güven Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi .....	127
Tablo 4.78: Çeviklik, Güven Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi	127
Tablo 4.79: Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi .....	128
Tablo 4.80: Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi .....	128
Tablo 4.81: Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi.....	129
Tablo 4.82: Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi .....	129
Tablo 4.83: Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi.....	130
Tablo 4.84: Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi .....	130
Tablo 4.85: Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi .	131
Tablo 4.86: Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi .....	131
Tablo 4.87: Çeviklik, Güven Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi.....	132

Tablo 4.88: Çeviklik, Güven Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi.....	132
Tablo 4.89: Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi.....	133
Tablo 4.90: Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi.....	133
Tablo 4.91: Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi.....	134
Tablo 4.92: Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi.....	134
Tablo 4.93: Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi.....	135
Tablo 4.94: Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi.....	135
Tablo 4.95: Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi	136
Tablo 4.96: Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi.....	136
Tablo 4.97: Hipotezlerin Test Sonuçları.....	149

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Son 50 Yıllık Dünya Geneli Taşınan Yolcu Sayıları.....	13
Şekil 2.2: 2003-2020 Tarihleri Arasında Türkiye’de Taşınan Yolcu Sayıları.....	17
Şekil 2.3: 2003-2019 Tarihleri Arasında Türkiye’deki Havayolu İşletme Sayıları.....	18
Şekil 2.4: 2003-2019 Tarihleri Arasında Türkiye’deki Havayolu İşletmelerine Ait Hava Aracı (Uçak) Sayıları.....	19
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	79



## KISALTMALAR LİSTESİ

SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmeleri
SPSS	: (Statistic Packets For Social Scienes) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
sf	: Sayfa
Sn.	: Sayın
vd	: Ve Diğerleri



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde her an yeni değişiklikler gerektiren piyasa şartları işletmeleri bu dinamik yapı içerisinde daha hızlı adım atmaya, hatta bunun ötesinde şartları önceden tahmin ederek çözümler bulmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda son dönemlerde göz önünde olan çeviklik, değişen piyasa şartlarına aynı hızda cevap verebilme ve uyum sağlamada çok önemli ve etkili bir sistem olarak dikkat çekmektedir. Çevik yönetim, müşteri taleplerini ve piyasa şartlarının gerekliliklerini zamanında gerçekleştirmek amacıyla hızlı bir değişim gerçekleştirebilmektedir.

Piyasa şartlarındaki değişimler ve artan rekabet ortamı, tüm işletmelerde veya organizasyonlarda, değişimi uyum sağlayabilme adına zorunlu hale getirmeye başlamıştır. Yine bu değişimlere uyum sağlayabilmede ve işletme hedeflerine ulaşmada yöneticilere veya liderlere büyük görevler düşmektedir. İnsanlık tarihinin her döneminde kitleler halinde hayatlarını devam ettiren insanlar, herhangi bir hedefi gerçekleştirmek veya karar alarak bir bütün halinde hareket edebilmek için buldukları grubu yönlendirecek, hedefe götürecekt ve karar alarak onu uygulatabilecek bir lidere gereksinim duymuşlardır. Günümüzde de içinde buldukları kitleleri global çevreye ve iç dinamiklere uygun yönetecek, konulan hedeflere ulaştırabilecek bir yöneticiye veya lidere gereksinim duyulmaya devam edilmektedir. Çünkü organizasyonların hedeflerine ulaşmada ve çevre koşullarına uyum sağlamada çalışanların yönlendirilmesi, stratejik planlamanın yapılması ve tüm organizasyonun alınacak kararlara motive bir şekilde uymasında liderin rolü çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanların sahip olması beklenen kalite, bilgi ve becerilerinin yanında başka bir gerekliliğe daha ihtiyaç duyulmaktadır. Takım olabilme veya beraber aynı hedefe yürüyebilme olgusu, günümüzde birbirine bağlı ve iletişimleri olan insanlardan oluşan bir yapıda yöneticilerin karşılaştığı en büyük problemlere konu olmaktadır. Meselenin basitleştirilerek sisteme konulmasıyla başlanacak çözüm süreci, aksayabilecek veya problem çıkabilecek kısımların önceden bilinerek daha ortaya çıkmadan düzeltilmesi ile tamamlanabilecektir. Çalışılan ortamlarda takımlar, az veya çok mutlaka bir şekilde aksaklıklar içeren deneyimler ve dinamikler yaşamaktadır. Ekip çalışmasının dışardan görüldüğü kadar kolay kurulmadığı veya

uygulamada bilerek veya bilmeyerek yanlışlara düşüldüğü bir gerçektir. Konuya bilimsel açıdan bakılacak olursa bu alanda yapılan birçok araştırmanın olduğu görülecektir. Araştırmalarda genellikle bu aksaklıklar beş temel başlık altında belirtilmektedir. Bu beş ana başlık altında toplanan aksaklıkların birbirleri ile bağlantılı olmasının yanında ayrı ayrı bir organizasyonda bulunmaları bile süreç içinde hayati önem taşıdığından etkililiğı ve verimliliğı bozucu etkiye sahip olabilmektedirler.

Önemi gittikçe artan bu konular üzerinde yapılacak çalışmalar çok önemli sonuçlara ulaşma anlamında veriler elde edilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda liderlik veya yöneticilik kavramları ile organizasyonel aksaklıklar ve çeviklik olgusunun incelenmesi yoluyla yapılacak araştırma ile önemli ve faydalı sonuçlar alınması planlanmaktadır.

### **1.1. Tezin Konusu ve Soruları**

Son yıllarda bütün sektörlerde yaşanan şiddetli rekabet, havacılık ve inşaat gibi farklı sektörlerdeki işletmelerin faaliyetlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Bu yoğun rekabetçi pazar koşullarında, işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmesi için, müşteri odaklı politikalar uygulamaları yanında hizmet hızı konusunda da farklılıklarını ortaya koymaları gerekmektedir.

Sürekli gelişen teknoloji, bilim dallarındaki gelişmeler ile birlikte klasik liderlik anlayışında da eksikliklerin hissedilmesi, yeni tip liderlik tarzlarına ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu etkilerin sonucunda modern liderlik tarzları ortaya çıkmış ve çağın getirdiğı ihtiyaçları karşılamada önemli bir yer almaya başlamıştır. Bu tarz liderlik yaklaşımlarında liderler aslında takipçilerin beklentilerine, isteklerine ve becerilerine göre yönetim yaklaşımını uygulamaktadırlar. Bu kapsamda çalışmanın ana ayaklarından birisi olan liderlik kısmında modern liderlik türlerinden olan dönüşümcü ve etkileşimli liderlik özelliklerine sahip olan liderlerin, diğeri belirtilen kavramlar ile etkileşimini incelenerek somut verilere ulaşmaya çalışılmıştır.

Diğeri incelenen ana başlık ise takım aksaklıkları kavramıdır. Patrick Lencioni'nin (2006: 78) araştırmaları ile daha da açıklığa kavuşan takım aksaklıkları kavramı, kendisinin şu ifadesi ile açıklanabilir: "Eğer organizasyonlardaki tüm insanların aynı yöne doğru kürek çekmesini sağlarsan her zaman, her sektörde ve pazarda, her türlü rekabetin üstesinden gelersin." Kitabında örnek olarak bahsettiğı bir işletmede

Lencioni (A.g.e.: 2), liderin işi çok iyi bilmesinden çok iyi bir ekip oluşturması sonucunda başarıyı yakalayacağını belirtmektedir. Buradaki temel sorun ise dışarıdan iyi çalışıyormuş gibi görünen ekiplerin gerçekte çok daha farklı dinamiklerden etkilenmesi olarak belirtilmektedir. Bu anlamda bir takım ruhunun oluşmaması, ekip üyelerinin birbirinden habersiz bir şekilde sadece kendi işlerine yönelerek doğru yaptıklarını düşünmeleri temel aksaklık olarak açıklanmaktadır. Takım çalışmasının olmaması sebebiyle de başarı ve sonuç odaklı çalışmalar, yapıcı eleştirilerin olması, toplantıların verimliliği gibi etkenler atlanmaktadır. Buradan hareketle ekiplerin aksaklıkları beş temel başlık altında toplanmıştır. İlk başlık olarak takım üyelerinin birbirlerine karşı savunmasız kalmama adına yanlışlıkları ve eksik yönleri açık bir şekilde belirtmemeleri ile oluşan güven eksikliğidir. İkinci ana başlık ise güven eksikliğinin oluşmasının etkilediği aksaklık olan çatışma korkusudur. Çünkü güven eksikliği yaşayan takım üyelerinin korkmadan açık bir şekilde fikirlerini beyan etmeleri imkânsız olarak belirtilmektedir. Bu sebeple çıkabilecek çatışmalardan kaçarak daha seviyeli ve üstü kapalı eleştiri yolu seçilmektedir. Üçüncü alt başlık ise bağlılık eksikliğidir. Aslında buna sebep olan durum da sağlıklı bir şekilde yapılamayan eleştiriler veya çatışmalar olarak açıklanmaktadır. Örnek olarak düşüncelerini açık bir şekilde belirtemeyen takım üyelerinin, görüşmelerde genel olarak aynı düşüncedeymiş gibi görünmelerine rağmen toplantı sonu alınan kararlara bağlılık göstermeyecekleri gösterilmektedir. Dördüncü başlık olarak hesap verebilirlikten kaçınma açıklanmaktadır. Bu kavram da aslında yukarıda belirtilen diğer etkenlerden sonra ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak fikirlerini beyan etmekten kaçınan ve korkularından dolayı çatışmaya girmeyen takım üyelerinin yanlışlık karşısında bunun sebebini sormaları da beklenmemektedir. Son aksaklık maddesi yani beşinci olarak da sonuçlara kayıtsızlık gösterilmektedir. Buradaki asıl gerekçe ise takım üyelerinin olası aksaklıklarla ilgili birbirlerine hesap sormamalarından kaynaklanmaktadır. Takım üyelerinin kendi kişisel ihtiyaçlarına, işletme ortak hedeflerinden daha fazla önem vermeleri ve bu sebeple de ortaya çıkan sonuçlara kayıtsızlık bu başlık altında açıklanmaktadır. Bundan dolayı da organizasyonların ortak hedeflerden saparak bambaşka konuları dikkate almaya başladıkları belirtilmektedir. Burada özetle takım çalışması bir zincir olarak düşünüldüğünde, bu zincirdeki bir halkanın kopmasının bütüne vereceği zarar, konuyu en kısa şekilde özetlemektedir.

Son olarak çalışılan kısım ise örgütsel çeviklik kavramı olmuştur. Özellikle hızı ve teknolojiyi kullanarak ürün veya hizmet sunan alanında öncü firmaların rakiplerine oranla ileriki dönemlerde üstünlüklerini kaybetmeleri mümkündür. Buna temel etken olarak da organizasyonların değişen piyasa şartlarına uyum sağlayamamaları gösterilmektedir. Burada da temel kıstas tüketici tercihlerine uygun mal veya hizmet üretilmemesidir. Anlaşılacağı üzere günümüzde organizasyonların rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için organizasyonun iç ve dış çevresine göre yapılanmaları ve işleyiş süreçlerini müşteri isteklerine göre şekillendirmeleri gerekmektedir. İşte bu uyum sürecini daha uygulanabilir seviyeye getiren örgütsel çeviklik kavramı günden güne önemini artırmaktadır. Çeviklik kavramı bir organizasyonun tahmin edilemeyen, ön görülemeyen farklılıklara veya değişimlere en hızlı bir şekilde uygun hale gelebilme veya adapte olabilme durumuna denilmektedir (Sekman ve Utku, 2004: 52). Aynı zamanda çeviklik, günümüzde mal veya hizmet üretiminde de işletmelerin ana üretim stratejisi anlamında olmazsa olmaz kıstas haline gelmektedir. İşletme sahipleri ve yöneticileri de çevik hareket olgusunun, müşteri talep ve gereksinimlerini karşılama anlamında ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. Bu çalışmada çeviklik kavramı, diğer incelenen takım aksaklıkları ve liderlik kavramları ile ilişkisi bağlamında araştırmaya dâhil edilmiştir.

Takım dinamikleri, çeviklik, hız ve liderlik kelimelerinin çok önemli olduğu günümüz organizasyon yapılarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların da bu konuda bilinçli olması büyük bir ihtiyaç olarak dikkat çekmektedir. Dakikaların performans ölçütü olarak alındığı birçok sektörde, hizmet verilen kesimin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi için sadece işletme çalışanlarının bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması da yetmemektedir. Bir anlık dalgınlığın veya dikkatsizliğin bile çok ağır sonuç doğurabildiği, kalite süreçlerinin müşteri memnuniyetine direkt etki edilebildiği sektörlerde, takım dinamiklerinin oluşturulması, kurum kültürü ve takım çalışmasına tüm çalışanlar tarafından istekli olarak uyulması anlamında örgütsel bir bilincin olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, hedef seçilen havacılık sektöründeki işletmelerin en güncel yönetim yaklaşımlarından olan organizasyonel çeviklik seviyelerin, buna ilişkin takım dinamiklerinin mevcut durumunun ve liderlik kavramının bu anlamdaki rolünün incelenmesidir. Ayrıca çeviklik ihtiyacı açısından diğer sektörlerden farklı olduğu ve bu anlamda yeterli araştırma yapılmadığı görülen havacılık sektöründe

çeviklik etkileşimleri, işletmelerin yetkinlikleri, esneklikleri, üretim hızları ve çevreye uyumları ile ilgili çalışmalar önem arz etmektedir. Bu sebeple örgütsel çeviklik ve liderlik ile ilgili ölçekler kullanılarak, seçilmiş olan havacılık sektöründe hizmet veren firmaların ve çalışanlarının niteliği ve buldukları organizasyonlara bu anlamdaki etkileri incelenmiştir. Yine aynı hedef kitle üzerinde, takım aksaklıkları ölçeği ile çeviklik kavramı arasındaki ilişkinin incelenmesi de farklı çalışmaya katkı sağlamıştır. Seçilen havacılık sektöründeki işletmelerde liderlerin rol ve etkisi de, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarında araştırılmıştır. Bu konuda havacılık sektöründe farklı alanlarda hizmetler veren firmaların üst düzey veya yetkili çalışanlarına uygulanan araştırmaların sonuçları incelenmiştir.

Gelişen teknoloji ile birlikte hız ve değişim faktörlerinin önemi de gitgide artmaktadır. Mal veya hizmet üretilen tüm sektörlerde, teknolojinin ve hızlı hareket etmenin önemi, büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişte gelir anlamında üst sıralarda olmalarına rağmen şu an, ülke ekonomisine ve değişen rekabet durumlarına ayak uyduramadığı için, sektörün gerisine düşerek kapısına kilit vurmaya zorunda kalan birçok firma bulunmaktadır. Günümüzde tüm sektörlerdeki işletmeler birbirleri ile yaptıkları rekabetlerinde üstünlük sağlayabilmek ve piyasadaki durumlarını koruyabilmek için, hem iç hem de dış çevrelerindeki değişkenlere, bunlardan gelecek taleplere uyacak yapı ve süreç safhalarında değişim ve gelişim yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle günümüzde işletmelerin uyum sürecini daha hızlı ve kolay hale getirecek içyapılarındaki takım dinamikleri ve çeviklik konusu, gitgide önemini artırmaktadır. Aynı doğrultuda belirtilen organizasyonların iç ve dış yapılarında oluşacak değişiklik ve yenilik süreçlerinde liderler, çok önemli bir unsur olarak etkisini göstermektedir. Çalışmada incelenen havacılık sektöründe farklı alanlarda hizmet veren işletmelerde takım aksaklıkları, çeviklik seviyeleri ile liderlik kavramının dönüşümcü ve etkileşimci alt boyutlarının etkileşimi araştırılmıştır.

Araştırmada temel olarak dört soruya cevaplar aranmıştır. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

1.İncelenen işletmelerdeki liderlik tarzlarının çeviklik üzerinde etkileri var mıdır? Bu soruda, araştırma yapılan havacılık işletmelerinde liderlik kavramının dönüşümcü ve etkileşimci alt boyutları ile çeviklik seviyelerinin etkileşiminin incelenmesi hedeflenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının organizasyonun çevikliğine olumlu veya olumsuz etkilerinin görülmesi amaçlanmıştır.

2.İncelenen işletmelerde liderlik tarzlarının takım aksaklıkları üzerinde etkileri var mıdır? Bu soruda da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları ile toplamda beş alt boyutu olan takım aksaklıkları arasındaki etkileşimin incelenmesi planlanmıştır. İşleyiş ve sonuca etkisi tartışılmaz olan liderlik kavramının, organizasyonel aksaklıklarda olumlu veya olumsuz yönde etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.İncelenen işletmelerde takım aksaklıklarının çeviklik üzerinde etkileri var mıdır? Çalışmada üçüncü soruda toplamda beş alt boyutu olan takım aksaklıkları ile dört alt boyutu olan çeviklik kavramlarının aralarında ilişki seviyesinin ölçülmesi planlanmıştır. Araştırma yapılan havacılık işletmelerindeki çalışanların çeviklik seviyeleri, takım aksaklıkları boyutlarındaki incelenerek sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

4.İncelenen işletmelerde liderlik tarzlarının takım aksaklıkları vasıtası ile çevikliğe etkileri var mıdır? Dördüncü soruda liderlik tarzının takım aksaklıkları aracılığı ile çevikliğe olan etkilerinin incelenmesi planlanmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının, beş alt boyutu olan takım aksaklıkları aracılığı ile toplamda dört alt boyutu olan çeviklik üzerine etkilerinin anlamlılık düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2. Tezin Araştırma Yöntemi**

Tez için Türkiye’de havacılık alanında hizmet veren firmalar içinde İstanbul ilinde bulunan bazı işletmelerin üst düzey yetkililerine veya çalışanlarına belirlenen anketler uygulanmıştır. Seçilen işletmelerde çalışan veya daha önce çalışmış, beyaz yakalı olarak belirtilen 18 yaş üstü yöneticilere uygulanan anketlerde demografik faktörler, organizasyonlardaki takım aksaklıkları, çeviklik seviyeleri, liderlik tarzları ve bu yolla liderlerinin bu faktörlere etkileri araştırılmıştır. Burada kullanılan liderlik kavramı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarındaki ölçeklerle anketlere dâhil edilerek uygulanmıştır. Bu bağlamda kullanılan anket ve ölçeklerle liderlik, takım aksaklıkları ve örgütsel çeviklik seviyelerinin birbirleri ile ilişkileri araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak ankette faydalanılmıştır. Kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süreleri ve medeni durumları gibi soruların bulunduğu demografik özellikler kısmı, anketin ilk bölümünde yer almaktadır. İkinci bölümde Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve 17 sorudan oluşan Örgütsel Çeviklik Ölçeği bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise Patrick Lencioni (2006: 78) tarafından geliştirilen ve 38 sorudan oluşan Takım Aksaklıkları Ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise liderlik tarzının ölçülmesinde Çağlar (2011: 29) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak sadeleştirilen liderlik tarzı ölçeği kullanılmaktadır. Liderlik tarzı ölçeğinde bulunan tarzlardan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarına ait toplamda 11 adet soru anketimizde katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırmanın ana kütesini havacılık sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Anketler, güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla pilot çalışma şeklinde, hedef kitle olarak seçilen havacılık sektöründen önce farklı sektörlere uygulanmıştır. Bu kontrol anketi çalışmasında toplamda 206 katılımcıya online ve matbu evrak olarak anketler uygulanmıştır. Sonuçlar SPSS programı ile incelenerek güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu görülmüş ve sonrasında hedef kitleye uygulama aşamasına geçilmiştir.

Güvenilirlik kontrolleri yapılmış anketler, havacılık sektöründe ana firma veya tedarikçi firma olarak hizmet veren farklı özel kuruluşlarda, beyaz yakalı veya yönetici olarak tanımlayabileceğimiz toplamda 310 kişi üzerinde 01.03.2020 ile 30.09.2020 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu sayının tamamına yakın kısmına, özellikle yaşanan pandemi sürecinden dolayı internet üzerinden online olarak gönderilen anketler uygulanmıştır.

### **1.3. Tezin Düzeni**

Bu çalışmada, havacılık sektöründe farklı alanlarda faaliyetlerini icra eden işletmelerin iç işleyişlerinde takım aksaklıkları ve çeviklik seviyelerinin görülmesi ve bu kavramlar üzerinde liderlik kavramının rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu kavramların birbirleri ile etkileşimlerinin de incelenmesi planlanmıştır. Literatür araştırması ile bulgular sunularak desteklenen, katılımcıların özellikle üst kademe yönetici, müdür veya pilotlardan seçildiği araştırma modeli, çalışmanın sağlam ve doğru veriler üzerinden yola çıkılması adına kurulan yapısını oluşturmuştur.

Bununla birlikte tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci yani giriş bölümünde çalışmanın konusu, soruları, araştırma yöntemi ve genel düzen hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, dünyada ve Türkiye'deki havacılık sektörüne ilişkin gelişim ve işleyiş ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Sektörün dünyada ve

Ülkemizdeki tarihsel gelişimi ana hatlarıyla anlatılmış ve özellikle ülkemizdeki son 20 yıllık sürece ait detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu kısımda ayrıca havacılık sektörünün araştırma konusu ile ilişkisi de belli açıklamalar ile detaylandırılmıştır.

Tezin nc bölümünde yerli ve yabancı makale, kitap ve yayınlardan konu ile ilgili toplanan bilgiler gösterilerek, özellikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, takım dinamikleri ve çeviklik seviyeleri ile ilgili başlıklara ait açıklamalar, detaylı bir Şekilde anlatılmıştır. Yerli ve yabancı yayınların kullanılması yoluyla bilgilerin doğruluğunun desteklenmesinin etkili olacağı düşünülerek detaylı bir literatür çalışması yapılmıştır. Ayrıca ekiplerin temel aksaklıklarının alt boyutlarının münferit olarak detaylı incelenmesinin konunun anlaşılmasını olumlu yönde etkilemesi planlanmıştır. Yine bu kısımda kullandığımız diğer ölçeklerin alt boyutları da detaylı olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ülkemizde havacılık sektörünün merkezi konumundaki İstanbul ilinde bulunan işletmelerin üst düzey yetkililerinden veya çalışanlarından anket yolu ile alınan bilgiler detaylandırılmıştır. Bu kısımda 18 yaş üstü bireylerin yer aldığı katılımcılardan oluşan ve belirtilen sektör işletmelerinde çalışmış veya çalışan örneklem grubuna, yaklaşık 7 aylık bir süreç içinde uygulanmış olan anketlerin sonuçları analiz edilmiştir. Bu kısımda ilk önce araştırmanın önemi, yöntemi, kullanılan ölçekler, araştırma modeli, araştırma evreni, hipotezleri ve anketlerin uygulandığı kişilere ait demografik özellikler anlatılmıştır.

Tezin beşinci ve son bölümünde ise teorik kısımda vurgulanan bilgiler doğrultusunda, araştırmanın analiz sonuçları ile birlikte yorumlanarak sonuca ilişkin değerlendirmelere, açıklamalara ve ileriye dönük önerilere yer verilmiştir. Yorumlama yapılırken anketin uygulanma safhasında yüz yüze görüşme imknına sahip olunan özellikle genel müdür ve pilotların da düşünceleri dikkate alınmıştır. Ayrıca araştırmadan çıkan sonuçlara istinaden sektörle ilgili ileriye yönelik tahmin ve düşüncelere de bu bölümde yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE HAVACILIK SEKTÖRÜ

Strateji ve pazarlama konularında yapılan çalışmalarda ortaya konduğu üzere organizasyonların buldukları ortamlarda iç ve dış çevre koşullarına dikkat ederek inceleme yapmalarının ve strateji geliştirmelerinin var olmaları için en önemli faktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Durumsallık ve sistem yaklaşımlarının tesiriyle zaman olarak 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra, en fazla ehemmiyet kazanan şeylerden birisi de çevre olmuş, buna bağlı olarak da işletmelerin içinde buldukları çevresel şartlar ve iç etkileyici yapıları, politikalarındaki stratejilerini belirlemede oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu sebeple artık günümüzde organizasyonlar, yer aldıkları iç ve dış çevreden ve bunların kendi yapılarına yapabilecekleri etkilerinden ayrı düşünülememektedir.

Günümüzde hizmet sektörü ağırlıklı olarak değerlendirilebilecek lokantalar, restoranlar, eğlence merkezleri, konaklama yerleri, ulaşım gibi teferruatlı ve büyüklük gösteren endüstrilerde verilen hizmetlerin daha kaliteli ve farklı olmasını isteyen bir müşteri kitlesi oluşmuş ve sayısı gitgide artmaya başlamıştır. Artan ve değişen bu isteklerin karşılanmasındaysa firmalar açısından en fazla önem kazanan faktörlerden biri, takım çalışması olarak değerlendirilmektedir (Hu, Horng ve Sun: 2009: 42). Organizasyonlardaki yöneticilerin, stratejik planlama ve değerlendirme periyodları içerisinde bilgi ve tecrübelerinin yanında hayal güçlerini de kullanmaları gerekmektedir. Bununla beraber tüm çalışanların beraber veya takım çalışması anlamında da birlikteliğe ehemmiyet vermeleri ve kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri sonuçlara ulaşmada çok önemli etkileyici olmaya başlamıştır. Sadece yapılan işi iyi bilmek ve mesai saatlerine uygun çalışmak, takım olmaya veya hızlı aksiyon almaya yetmemektedir. Hız faktörünün en önemli kıstaslardan biri olduğu havacılık sektöründe hiçbir departmanın bireysel çalışmayla sonuca veya başarıya ulaşamayacağı çok iyi bilinmektedir.

Günümüzde her an yeni değişiklikler yaşanabilen piyasa şartları, işletmeleri bu değişiklik yaşanabilen dinamik yapı içerisinde daha hızlı adım atmaya, hatta şartları önceden tahmin ederek çözümler üretmeye zorlamaktadır. Son dönemdeki pandemi sürecinin piyasa şartlarına olumsuz etkileri çok net olarak görülürken, özellikle etkilenen turizm ve bağlı alan olan havacılık sektörü de hayatta kalmak adına çözümler

üretmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda son zamanlarda popüler olan çevik üretim ve bununla beraber takım dinamiklerinin etkileri, değişen piyasa şartlarına aynı hızda cevap verebilme ve uyum sağlamada çok önemli ve etkili bir sistem olarak göze çarpmaktadır. Günümüzde yaşanan olumsuz piyasa şartlarında takım aksaklıklarını önleme ve çevik yönetim, müşteri taleplerini ve piyasa şartlarının gerekliliklerini zamanında gerçekleştirmek amacıyla hızlı bir değişim gerçekleştirme adına büyük bir önem arz etmektedir.

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılda ileriye dönük teknoloji ile gelişim gösteren tüm iş kollarına bakıldığında en fazla atılım gösterenlerinin başında bilgi-işlem ve havacılık sektörleri olduğu görülmektedir. Tarihin ilk çağlarından itibaren insanoğlunun uçmayı tasarladığı ve gökyüzü ile ilgili sorgulayıcı araştırmalar içinde olduğu bilinmektedir. Günümüzde artık bu araştırmalar sadece gezegenimizde sınırlı kalmayıp uzayın derinliklerine doğru ilerler bir vaziyete gelmiştir. Aslında havacılık olgusu, zaman, mekân, kuvvetin yerinde ve gerektiği ölçüde kullanılması sonucunda yapılan en önemli gelişimlerden birisidir. Türk Sivil Havacılık kurumunun planlarında da havacılığın yukarıda belirttiğimiz bu üç öge ile insanlığın emrine verilen alan olduğundan bahsedilmektedir (SHGM, 2012: 2). Bu sebeple tüm devletlerin her anlamda rekabet üstünlüğü kurabilmeleri için havacılık faaliyetlerine büyük önem vermeleri kaçınılmaz bir gereklilik olmaktadır.

Birçok hizmet sektöründe olduğu gibi havacılık sektöründe de yaşanan şiddetli rekabet, havacılık işletmelerinin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu yoğun rekabetçi pazar koşullarında, havacılık işletmelerinin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için, müşteri odaklı politikalar uygulamaları yanında hizmet hızlarının artırılmasında da farklılıklarını ortaya koymaları gerekmektedir. Özellikle son zamanlarda yaşanan pandemi sürecinde hız kavramının hizmet ve pazarlamada ne derece ehemmiyetli bir üstünlük kıstası olduğu daha iyi ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında olası eksiklikler ve aksamalar ile ilgili olumsuzlukları sadece dış çevre ile ilişkilendirmenin veya dış çevrede aramanın yanında, iç yapının işleyişi üzerinde geliştirmeler yapmanın da etkili ve faydalı olacağı görülmektedir.

Çalışmada hedef olarak bu sektörün incelenmesinin bir sebebi de, teknoloji, takım çalışması ve hız kavramlarının, kullanılmasının mecburi olduğu alanın havacılık sektörü olmasındandır. Buradan hareketle konuya en baştan yani havacılık kavramının gelişiminin açıklanmasından başlanılacaktır.

## 2.1. Dünyada Havacılık ve Tarihsel Gelişimi

Genellikle ticari sebeplerle havayolu taşımacılığı, yolcuların, yüklerin veya postaların belli bir ödeme karşılığında veya kiralama yöntemiyle, çoğunlukla iri gövdeli hava araçları kullanılarak bir hava taşıyıcısı tarafından transferine havayolu taşımacılığı denilmektedir (Gerede, 2006: 198).

İnsan veya yük nakli olarak bir hava aracı yapılması düşüncesi, 1903 yılında Wright kardeşlerin yapmış oldukları ilk uçuş ile hayata geçirilmiştir. Ticari olarak ilk uçuşlar Fransa'da 1919 yılında, takiben ABD'de de 1926 yıllarında başlatılmıştır (Deniz, 2016: 148). Devamında ise ihtiyaç duyulan teknolojik ve araştırma gereksinimlerinin karşılanması ile Avrupa kıtası ile birlikte diğer kıtalara da yayılmıştır.

Önceleri savunma ve silah sanayisinin ağırlıklı görüldüğü havacılıkta, ikinci dünya savaşından sonra, özellikle teknolojik ve yapısal gelişmeler sonucunda sivil hava taşımacılığı da çok önemli bir sektör haline gelmiştir. Askeri sebeplerden kullanılma amacının haricinde yolcu veya yük taşıma amacıyla başvuru sivil havacılık çalışmalarının ne kadar çok ilerlediği ve tercih edildiği, gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır. 1910 yılında Paris'teki yapılan ilk kongre ile birlikte kurumsallaşma anlamında ulusal veya uluslararası uçuşlara belli başlı standartlar getirilmesi adımları, sivil havacılık faaliyetlerini geliştirme adına atılan ilk adımlardan biri olarak gösterilmektedir. Bu kongre sonrasında kurulan sivil havacılık örgütü, hava taşımacılığının bu denli hızlı gelişmesinde hız ve konfor kadar kurumsallaşma ve teknolojinin de etkili olmaya başlamasının büyük rolü olduğunu göstermektedir (Avcı, 2005: 88; Bakırcı, 2012: 341). Sektör yapısının değişiminde özelleşmesi, ticari olarak düşünülmesi, işbirliklerinin yanında hizmet kalitesinin artırılması, düşük yakıt tüketimine sahip yüksek yolcu kapasiteli uçakları geliştirilmesi gibi değişiklikler, ilk sıralarda sayılabilecek ve yüksek etkili olan etkenler olmuştur. Bu sebeple de sektör yapısı, tüketicilerin hâkim ve söz sahibi olduğu bir pazara dönüşmüştür.

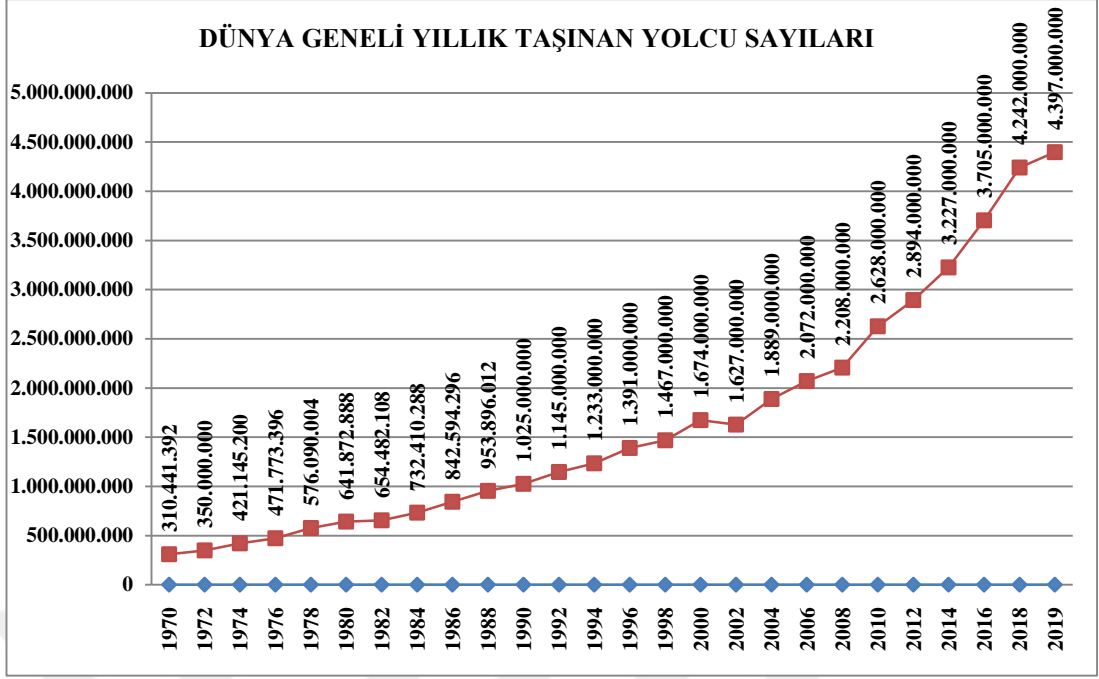
Sektör olarak havacılık, ülkelere özellikle ekonomik bakımdan fayda sağlamanın yanında, bu katkıda ulaşım sektörü toplamında kara, deniz ve demiryolu sektörlerinin de etkisi unutulmamalıdır. Hava taşımacılığı, daha fazla uzak mesafelere gidilebilmesi, coğrafi olarak ulaşım koşullarının kötü olduğu yerlere daha kolay, konforlu bir biçimde ve özellikle çok daha hızlı ulaşılabilmesinden dolayı en üst seviye taşımacılık yöntemi olarak gösterilmektedir. Buna karşılık ise özellikle yakıt

masraflarının yüksek olması, gidilecek yerlerdeki hava meydanı yapım maliyetlerinin büyük tutarlara ulaşması, özellikle son yıllarda daha fazla gözlenen fiyat rekabeti şartlarının acımasızlığı, bu sektörün olumsuz yanları olarak belirtilmektedir. Belirtmiş olduğumuz tüm bu olumlu ve olumsuz yanlarına rağmen havayolu taşımacılığının rağbet görmesi her geçen yıl artmaya devam etmektedir.

Hava ulaşımının gelişimini genel anlamda ilk başlarda ülkemiz biraz geriden takip etmiş olsa da son yıllarda eş zamanlı olarak gelişim gösterdiği görülmektedir. Hava taşımacılığının bu derece gelişmesinde etkili olan faktörler öncelikle uçak sanayisinin gelişmesi, havayolu faaliyetlerini denetleyen ve düzenleyen uluslararası sözleşmeler ve havalimanları yapımındaki teknolojilerin gelişimi olarak belirtilmektedir (Özgüç ve Tümertekin, 2016: 586).

Global ekonomik şartlardan her sektör gibi havacılık sektörü de doğrudan etkilenmektedir. 20'nci yüzyılın ikinci yarısında dünyada ekonomik gelişmenin göstergesi olan reformların, ekonomik bütünleşmelerin ve serbest ticaret anlaşmalarının yapıldığı görülmektedir. Olumlu yöndeki uluslararası ekonomik ilişkiler, tüm ülke ekonomilerini geliştirirken küresel havayolu sektörünü de aynı oranda etkilemektedir (Özenen, 2003: 5).

Son 50 yıllık kısma bakılacak olursa havacılık sektörünün çok hızlı bir ilerleme gösterdiği anlaşılmaktadır. Tabi ki bu ilerleme döneminde bazı sebeplerden dolayı kısmı yavaşlama veya duraklama dönemleri de yaşanmıştır. Bu süreçlere Körfez Savaşı gibi yaşanan bölgesel savaşları, 2008 yılında yaşanan küresel kriz gibi ekonomik dalgalanmaları, SARS gibi salgın hastalık tehditlerini veya Amerika'daki ikiz kulelere yapılan saldırılar gibi terör olaylarını örnek gösterebiliriz.



**Şekil 2.1: Son 50 Yıllık Dünya Geneli Taşınan Yolcu Sayıları**

**Kaynak:** ICAO, The World Bank Data.

Fakat tüm dünyada aynı anda hava trafiğini durma noktasına getiren COVID-19 salgını gibi bir duraklama dönemi havacılık sektöründe daha önce hiç yaşanmamıştır. Salgının başlangıcından itibaren dünya genelinde çok hızlı bir şekilde değişiklikler meydana gelmiş, ticaret, taşımacılık, eğitim gibi sektörlerin işletilmesinde daha önce bu seviyede hiç tecrübe edilmemiş aksaklıklar oluşmuş ve mecburi yöntem değişikliklerine gidilmiştir. Sayılan tüm faktörlerin etkisiyle havacılık sektörü de bu pandemi sürecinden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmiştir.

Tüm dünyada olduğu gibi sivil havacılık sektörü, ülkemizde de büyüme artışı olarak en yüksek seviyeye sahip sektörlerden biridir. Sivil havacılık sektörü denilirken sadece yolcu ve kargo taşımacılığı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Havalimanı işletmeciliği, yer hizmetleri, catering, uçak bakım hizmetleri, yakıt hizmetleri, değişik kısımlardaki güvenlik hizmetleri de bu sektörde hizmet veren diğer alanlardır. Tüm bu saydıklarımızla birlikte sivil havacılık sektörü, aynı zamanda ileri seviyede teknoloji kullanılan ve üst seviye rekabet yaşanan endüstri alanıdır. Türkiye’de son yıllarda artış gösteren ticaret ve turizm ile birlikte sivil havacılığa verilen önemiyetin de önemli seviyede arttığı görülmektedir.

## 2.2. Türkiye’de Havacılık ve Tarihsel Gelişimi

Konumu itibariyle çok stratejik öneme sahip Türkiye’nin, toplamda sekiz devletle ve iki kıtada sınırları bulunmaktadır. Son yıllarda yaşanan kentleşme, nüfus oranı ve turizm alanlarındaki artışla konumunda büyük bir bölgesel ticari merkez haline gelen ülkemizde bu sebeple de sivil havacılık sektörünün sürdürülebilir anlamda yüksek seviyede ilerlemesi çok büyük bir ehemmiyet göstermektedir (Şevkli, vd., 2012: 16).

Türkiye’de havacılık ile ilgili ilk çalışmalar 1912 yılında, günümüzde Atatürk Havalimanının yakınındaki Sefaköy bölgesinde küçük sayılabilecek bir meydan ve iki adet hangar ile başlamıştır. 1925 yılında ise Türk Tayyare Cemiyeti –ki daha sonraları Türk Hava Kurumu adını almıştır- ile de Türk Sivil Havacılığının kurumsal anlamda temelleri atılmıştır. Sivil hava taşımacılığı ise ilk olarak 1933 yılında 5 uçaktan oluşan küçük sayılabilecek bir filo ile “Türk Hava Postaları” ismi altında işletilmeye başlanmıştır. Milli savunma bakanlığımıza bağlı olarak hizmet vermeye yönelik “Havayolları Devlet İşletme İdaresi” ise cumhuriyetimizin 10. yılında kurulmuştur (SHGM, 2019-2023: 26).

Tarihler 1945 yılını gösterdiğinde, “Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması Şikago Sözleşmesi” ne ülkemiz taraf olmasının yanında, tüm dünyada sivil havacılığın merkezini meydana getiren Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı’na (ICAO) da kurucu üye olarak katılımını tamamlamıştır. 12 Şubat 1947 yılında ise o zamanki adıyla Devlet Hava Yolları, bugünkü ismiyle Türk Havayolları ile yapılan ilk dış hat uçuşumuz, komşu ülke Yunanistan’ın başkenti Atina’ya gerçekleştirilmiştir (A.g.e.).

“Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı” 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı olarak kurulmuştur. Türkiye, Avrupa’da uluslararası sivil havacılık kanun ve kaidelerini, uyulması mecburi olan gerekliliklerini belirleyen organizasyon olan Avrupa Sivil Havacılık Konferansı – ECAC’a 1955 yılında kurucu üye olarak katılmıştır.

Uçuşlar ile ilgili güvenlik hizmetlerinin verilmesi ve havalimanlarının işletilmesinin sağlanması ile ilgili 1956 yılında çıkarılan kanun ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi kurulmuştur. İki yıl sonra ise kamu ve özel işletme ortaklığı ile kurulan Çelebi Hava Servisi A.Ş., yerli ve yabancı havayolu firmalarına ikram ve yer hizmetleri vermeye başlamıştır (Korul ve Küçükönal, 2003: 25).

2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun 14.10.1983 yılında yürürlüğe girmesiyle ülkemizdeki havacılık sektörümüze yeni standartlar ve uygulamalarda düzenlemeler

getirilmiştir. Ülkemizdeki tüm havacılık ile ilgili faaliyetler, belirtilen Türk Sivil Havacılık Kanunu, aynı çerçeveye bağlı olarak yayımlanan havacılık talimatnamesi, teknik ve idari yönetmelikler çerçevesinde sürdürülmektedir. Bununla beraber havacılık sektörünün regülasyonlarından en üst kısımda Ulaştırma Bakanlığı başta olmak üzere Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) yetkili ve sorumludur. Bu kanunla sektörün gelişimi için daha emniyetli, kalitenin artırıldığı güvenilir ve her şeyin şeffaf olduğu bir organizasyonun kurulması sağlanmıştır. Bunlarla beraber havacılık sektöründe yeni politika anlamında rekabet ve emniyeti temel tutan bir anlayışın oluşturulması sağlanmıştır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kendi alanında gerekli kuralları koyma, denetleme yapma ve yaptırım uygulama sorumluluklarıyla birlikte yine sivil havacılık alanındaki işletmelere yetkilendirme ve lisans verme gibi yetkileri bulunmaktadır. Ayrıca sivil havacılık sektörünün ulusal ve uluslararası regülasyonlar çerçevesinde düzenlenmesinden sorumlu olan müdürlük, ülkemizde uçuş emniyet ve güvenliği ile gelişimin sürdürülebilir olmasını sağlama amacıyla mevzuat çalışmalarını, sektörün ihtiyaç duyduğu gereksinimlere göre devam ettirmektedir (www.mevzuat.shgm.gov.tr, 2021).

DHMİ yani Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, ülkemizdeki havalimanlarının işletilmesi, ilgili meydanlarda yer hizmetlerinin verilmesi, hava taşımacılığı ve buna bağlı hava sahamızın trafiğinin kontrol edilmesi görevlerini üstlenmektedir. Ayrıca seyrüsefer sistemlerinin kurulması, yürütülmesi, buna benzer faaliyetler ile ilgili tesislerin işletilmesini de modern havacılık seviyesine ulaşmak gayesiyle yürütmektedir (www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Hakkimizda, 2021).

Aslında 1983 yılında yapılan kanun ile özel sektörün önü tamamen açılmış, ulusal veya uluslararası ticari sebeplerle havalimanı veya havayolu işletmeciliği yapmalarına izin verilmiştir. Yapılan bu değişikliğin ilk etkisi, 1986 yılında ülkemizde ilk özel sektöre ait yurtiçi ve yurtdışı uçuş yapabilen İstanbul Havayollarının çalışmalarına başlamasıyla görülmüştür (Kline, 2002: 320).

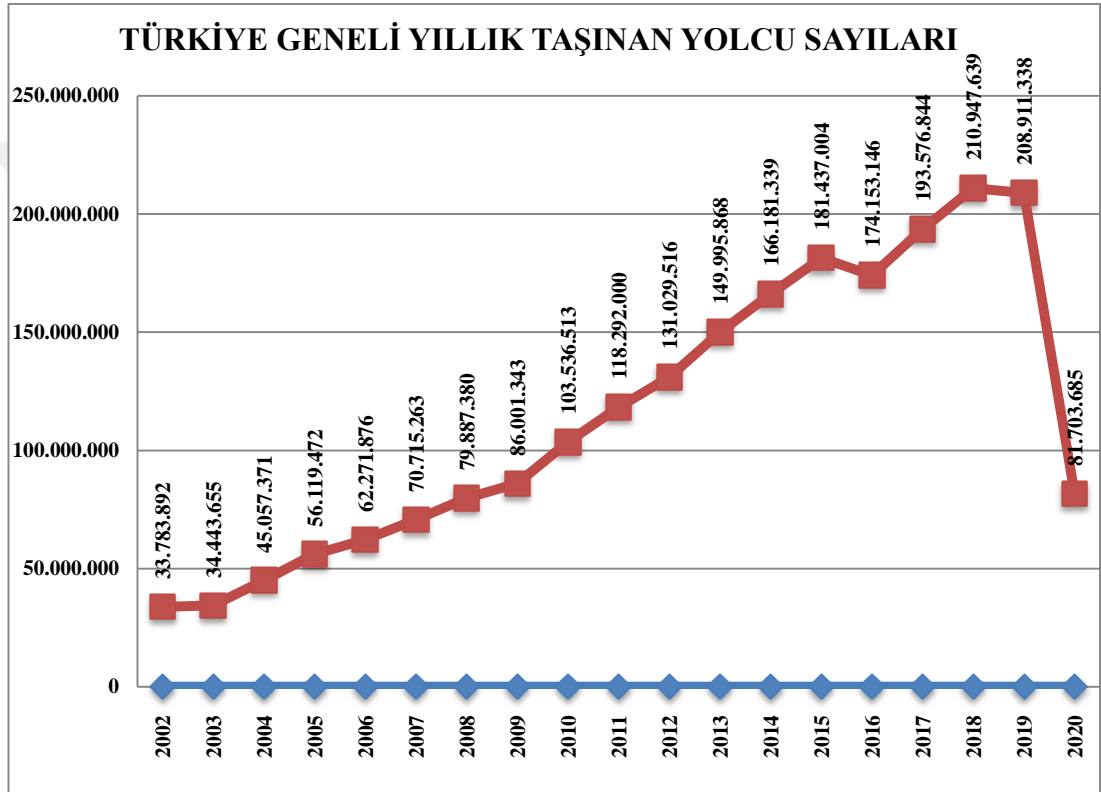
Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı – EUROCONTROL olarak adlandırılan ve tüm Avrupa hava sahasında uçuş emniyeti kısmını sürekli kontrol ederek ve geliştirerek hava trafiğini yöneten organizasyona Türkiye, 1 Mart 1989 yılında üye olmuştur.

Türk Sivil Havacılığı 80'li yıllara kadar tek şirketli monopol bir sistem üzerine kuruluydu. O yıllarda çıkartılan Milli Sivil Havacılık Kanunu ile artık ülkemizde de sivil havacılık işletmelerinin önü açılmıştır. Bu yol ile tüm havacılık işlemleri için büyük bir oranda özel sektöre havacılık işletmeleri kurma ve yönetme imkânı tanınmıştır. Artık çıkartılan bu kanun ile yepyeni bir dönem açılmış olup, havacılık alanında işletme kurmak isteyen tüm müteşebbislerin yatırım yapmaları serbest bırakılmış, bir anlamda desteklenmeleri sağlanmıştır. Aslında bu değişiklik ile ülkemiz havacılık sektöründe hızlı bir ilerleme sürecinin başlangıç fişegi yakılmış, ana sektör ile beraber yan sektörlerde de yeni iş kolları oluştuğundan iş gücü ihtiyacının ortaya çıktığı görülmüştür. Havacılık sektöründe teknoloji ve kalite sistemleri çok yoğun kullanıldığından devir hızı da aynı oranda yüksek olmaktadır.

Teknoloji devir hızının bu kadar çok olduğu havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan gereksinimlerden en başta geleni nitelikli ve eğitimli iş gücü olmaktadır. Ülkemizde sivil havacılık sektöründe oluşan işgücü açığına aslında sistem olarak hazırlıksız yakalanılmıştır. Hatta o kadar ileri bir aksaklık oluşmuştur ki özellikle istihdam konusunda bir dar boğaz oluşmuştur. Nitelikli iş gücünün olmaması, havacılık sektöründe taleplerin karşılanması anlamında yani arz kısmında gerekli oranda tamamlanamadığından sektörün büyümesi belli dönemlerde durma noktasına bile gelmiştir. Aslında nitelikli personelin geliştirilmesi ve sürekli güncel tutulmasında sürekli eğitimin en önemli olduğu iş alanı, diğer tüm sektörlerden daha fazla havacılık sektörü olarak görülmektedir. Son yıllarda arzın yükselmesi ile üniversite eğitimi yapan sivil havacılık okullarının sayısı hızla artmaya başlamıştır. Günümüzde artık bu alandaki eğitim ortaöğretim seviyesine kadar inmiştir. Devlet destekli ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yeni havacılık okulları açılmaktadır. Artık buradaki incelenecek temel sorunlardan birisi, hızla sayıları artış gösteren bu havacılık okullarının gerekli alt yapı, donanım ve akademik kadroya sahiplikleri ve kaliteli bir seviyede ihtiyaç duyulan eğitimi verip vermedikleri olmaktadır. Çünkü gelinen noktada artık sektörün ihtiyaçlarına karşılık verebilecek donanın ve yetkinlik oldukça yüksektir.

Ana başlıklarla en önemli kısımları belirtilen ülkemiz sivil havacılık sektörünün gelişiminde dönüm noktası olarak, özellikle 2003 yılında yapılan düzenlemeler ile özel havayolu firmalarının yurt içi uçuş yapılabilmesinin önü açılması gösterilmektedir. Bu düzenleme yapıncaya kadar her ne kadar sektöre destek olunmaya çalışılsa bile gelir durumunun düşük olması ve buna karşılık uçak bileti

fiyatlarının uygun olmamasından dolayı havayolu taşımacılığına talep düşük kalmaktaydı. 2003 Ekim ayında özel havayolu şirketlerinin iç hatlara girmeleriyle sektörde yeni bir dönem başlamıştır. Farklı işletmelerin rekabete girmeleriyle iç hatlarda daha ekonomik biletlerle yolculuk yapılması mümkün olmuştur. Bu tarihlerde ilk olarak Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon seferine başlamasıyla diğer tüm özel havayolu işletmeleri, iç hatlarda uçuş yapabilmek için ruhsat müracaatlarına başvurmuşlardır.



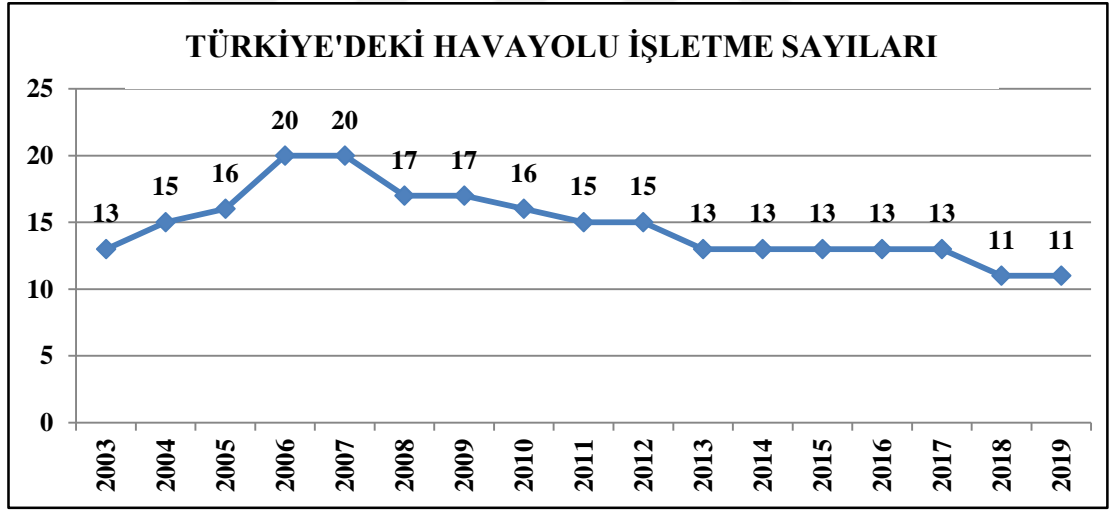
**Şekil 2.2: 2003-2020 Tarihleri Arasında Türkiye’de Taşınan Yolcu Sayıları**

**Kaynak:** DHMİ, İstatistikler.

Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü raporlarına göre 2002 yılında iç ve dış hat toplam taşınan yolcu sayısı 33.783.892 olarak gerçekleşmişken bu rakam 2018 yılında toplamda 210.947.639 olarak gerçekleşmiştir (SHGM, 2007: 18). 2019 yılı sonu ve 2020 yılının tamamında ise, yaşanan Covid 19 küresel salgını sebebiyle uçuşların iptal edilmesinden dolayı yolcu sayılarında çok ciddi düşüş yaşanmıştır (www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler, 2021).

İlgili tarihten yani 2003 yılından sonra hava taşımacılığı sektöründe verilen hizmetlerin kalitesi artırılmış, fiyatlar düşürülerek rekabetçi bir piyasa yapısı oluşturulmuştur (Sarıbaş ve Tekiner, 2015: 22). Ülke politikası içinde havacılık politikaları olarak aynı tarihlerde başlatılan projeler ile ülkemizde sivil havacılık sektörünün gelişiminde hızlanma sağlanmıştır. Aynı tarihlerde ülkemizde yüzde 30 olarak rekor bir seviyede olan büyüme oranı dünyada yüzde 5 seviyelerinde seyretmiştir (SHGM, 2019-2023: 26).

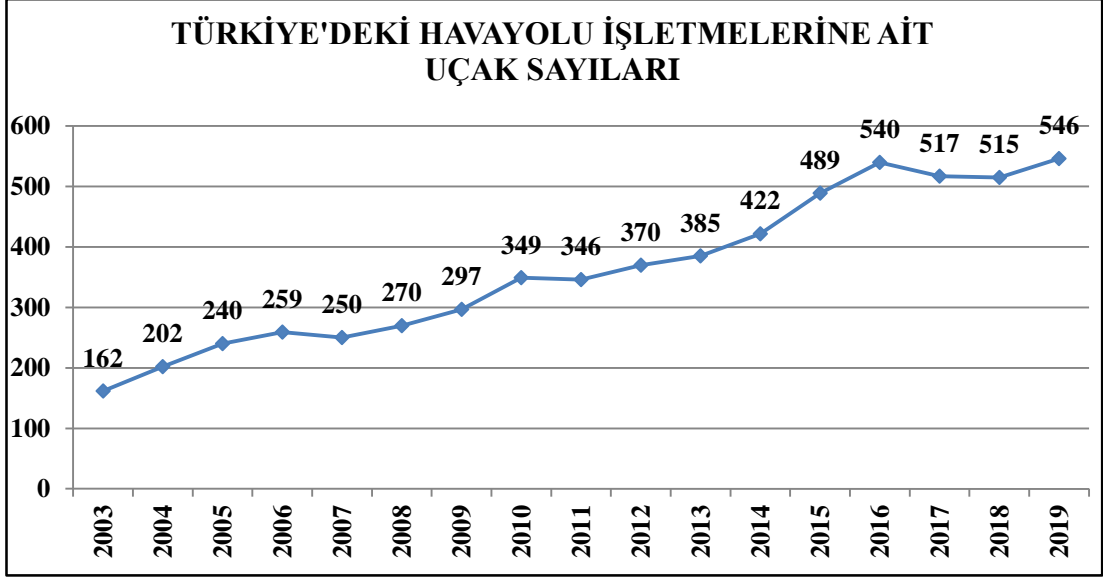
Türkiye 2003 yılından başlayarak, sivil havacılık sektöründe yaşanan gelişmelerle dünyada da önemli bir seviyeye yükselmiştir. Havalimanlarının modern seviyelere getirilmesi, uçuş ve yolcu sayılarındaki artış, uçulan meydan sayılarının artması, havacılık alanındaki teknolojik ilerlemeler, yer hizmetleri sektöründeki kalite ve altyapısal gelişmeler, Türk sivil havacılık sektörünü sınıf atlatarak dünya çapında çalışmalar yapan bir alan haline getirmiştir (SHGM, 2016: 25).



**Şekil 2.3: 2003-2019 Tarihleri Arasında Türkiye'deki Havayolu İşletme Sayıları**

**Kaynak:** DHMİ 2019 Sektör Raporu

Tabloda 2013 yılında havayolu firma sayısı 13 olarak belirtilmiştir. Belirtilen periyot içinde en yüksek havayolu işletmesi sayısına 2006-2007 yıllarında ulaşılmıştır. Daha sonra sürekli küçük oranda düşüş görülerek 2019 yıl sonu itibariyle 11 işletme sayısına gelinmiştir.



**Şekil 2.4: 2003-2019 Tarihleri Arasında Türkiye'deki Havayolu İşletmelerine Ait Hava Aracı (Uçak) Sayıları**

**Kaynak:** DHMİ, Sektör Raporu 2019: 27

Bir önceki tablo ile kıyaslandığı zaman sektörde firma sayılarında düşüş gözlenirken uçak sayılarında artış dikkati çekmektedir. 2003 yılında 162 hava aracı (uçak) bulunurken 2019 yılı itibariyle bu rakam 546 sayısına ulaşmıştır. 2016-2018 yıllarında uçak sayıları toplamında belirgin bir düşüş görülmektedir.

Milat olarak bahsedebileceğimiz 2003 yılından itibaren ülkemizde yapılan yasal değişiklikler ile öncelikle sektördeki havayolu işletmelerinin sayılarının artması, buna bağlı olarak artan altyapı yatırımları, rekabet ortamının gelişmesi ile uçak bilet fiyatlarındaki düzenlemelerin sonucunda havacılık sektörü hızla büyümeye başlamıştır. Sektörde toplamda 65.000 kişi istihdam edildiği 2003 yılına oranla 2018 yılı itibariyle istihdam sayısı 209.049'a ulaşmıştır (SHGM, 2019: 42).

**Tablo 2.1:** 2003-2018 Tarihleri Arasında Türkiye Sivil Havacılık Sektöründeki Ciro ve Personel Sayıları Toplamı

Yıllar	Personel Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Ciro (Milyar USD)
2003	65.000	3.06	2.2
2006	191.709	70.24	19.97
2015	191.716	68.12	23.36
2016	191.709	70.24	19.97
2017	196.041	91.63	24.31
2018	209.049	143.32	27.2
2019	295.547	160.71	27.06

Kaynak: SHGM Sektör Raporu 2020: 28

Tabloda 2018 yılı sektör cirosunun 2003 yılından itibaren TL bazında 47 kat, Dolar bazında ise kurdaki artışa rağmen 12 kat artış gösterdiği görülmektedir. SHGM'nin 2019 raporlarında 2019 tahmini olarak 225.000 personel sayısı ve 165 milyar Türk Lirası ciro öngörülmektedir. Buna rağmen gerçekleşen personel istihdam sayısı 295.547 olarak rapor edilmiştir. Sonuç olarak 2019 yılı sektör cirosu 2003 yılına oranla Türk Lirası bazında 52 kat, dolar bazında yine kurdaki artışa rağmen 12 kat artış gerçekleştirmiştir (SHGM 2020: 28).

En yakın tarihli atılan adım olarak ise 2017 yılı itibariyle sivil havacılık sektöründe denetim ve düzenleme yönetmeliklerinde değişiklik yapılırken, sektörün gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik de standartların uluslararası mevzuatlara uygun hale getirilmesi sağlanmıştır.

ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) 2018 Yılı Raporu'na göre ülkemiz Dünya'da RPK - Revenue Passenger Kilometer (Ücretli Yolcu-Kilometre) sıralamasında 12. sıradadır. Burada RTK yolcu gelirinin kilometre bazında hesaplanması olarak raporlanmaktadır. Bununla beraber ülkemiz RTK – Revenue Ton Kilometres (Ücretli Ton-Kilometre) sıralamasında ise 10.'dur. Bu kısımda RTK ise, kilometrede ton geliri olarak hesaplanmaktadır. Bir diğer sıralama olarak ülkemiz FTK – Factor Ton Kilometer (Yük Ton-Kilometre) sıralamasında ise 11. sırada yer

almaktadır. Bu kısımda da FTK, kilometre bazında yük olarak ton geliri olarak belirtilmektedir (www.icao.int/annual-report-2018, 2021).

Bununla beraber ülkemiz, son yıllarda gösterdiği ilerleme ile Dünya’da ve özellikle bölgemizde sivil havacılık sektörünün ilerlemesinde çok önemli katkılar sunmaktadır. Türkiye’nin son yıllardaki havacılık ile ilgili gelişimi uluslararası havacılık organizasyonlarının yayımladığı raporlarda da belgelenmektedir. Yayınlanan bu raporlarda ayrıca Türkiye’nin ileriki yıllarda da bu büyümesini devam ettireceği belirtilmektedir (Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020: 386).

Türkiye, 2019 yılı sonunda havalimanı yolcu trafiğine göre Brezilya’nın ardından Dünya’da 10. sırada Avrupa’da ise 5. sırada yer almıştır. Yine ülkemiz, havalimanları toplam yolcu sayısı sıralamasında Dünyada 2003 yılında 18. sırada, 2016 yılında 11. sırada iken 2019 yılında Brezilya’nın ardından 10. sıraya yerleşmiştir. 2003 yılında Avrupa ülkeleri arasında 7. sırada yer almakta iken, 2016 yılında 5. Sırada ve 2019 yılında ise Rusya’nın ardından 5. sırada yer almıştır.

**Tablo 2.2:** 2019 Yılı Dünya Yolcu Trafiki Sıralaması

<b>Dünya Yolcu Trafiki Sıralaması 2019</b>			
<b>NO</b>	<b>Ülke Adı</b>	<b>Toplam Yolcu</b>	<b>2019/2018</b>
1	Amerika Birleşik Devletleri	1.864.187.741	4.00%
2	Çin Halk Cumhuriyeti	1.357.994.934	7.00%
3	Hindistan	349.161.237	3.50%
4	Japonya	328.816.802	2.60%
5	Birleşik Krallık	300.485.931	1.60%
6	Almanya	250.698.985	1.70%
7	İspanya	229.626.658	-12.70%
8	Rusya Federasyonu	217.100.572	5.80%
9	Brezilya	213.006.079	0.90%
<b>10</b>	<b>Türkiye</b>	<b>209.335.252</b>	<b>-0.80%</b>
11	Endonezya	208.377.450	-8.50%
12	Fransa	201.524.298	3.90%
13	İtalya	192.997.294	4.10%
14	Tayland	165.437.648	1.00%
15	Avustralya	163.969.792	1.40%
16	Kanada	158.421.051	1.90%
17	Meksika	158.308.365	6.00%
18	Güney Kore	157.892.733	4.80%
19	Birleşik Arap Emirlikleri	123.083.915	-0.70%
20	Vietnam	111.846.261	7.20%

Kaynak: Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020: 386

2019 yılının ikinci yarısı ve 2020 yılları daha çok pandemi dönemi etkisi altında geçtiği için raporlama olarak 2019 yılı verilerinin kullanılması daha doğru olacaktır. Zira sivil havacılık, sektör olarak ticari ve ekonomik gelişmelere karşı son derece duyarlıdır. Herhangi bir sebeple de olsa dünyada yaşanan bir değişiklikte havayolu taşımacılığına olan talep de hemen değişmektedir. Yaşanılan bu dönemde devletlerinin sınır kapılarını kapatmaları, direkt olarak hava taşımacılığına etki ettiğinden, belirtilmiş olan bu sürecin raporlamaya dâhil edilmesi sonuçları yanlış etkileyecektir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından yayınlanan raporlara göre

pandemi etkisi altında geçen 2020 yılında, %60 düşüş yaşanan uluslararası yolcu trafiği sebebiyle 2003 yılı rakamlarına düşülmüştür. Yine aynı raporda havayolu ile taşınan yolcu sayılarının da aynı oranda % 60 düşüş göstererek 1,8 milyar olarak gerçekleştiği, koltuk kapasitesinin de % 50'lik azalma gösterdiği belirtilmiştir (Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020: 386).

Havayolu taşımacılığı ile ilgili yapılan araştırmalardan birinde Uğurlu ve Tuncer (2017: 132), büyüme ve istihdama girdi-çıkıtı yöntemiyle sanayi ve hizmet sektörünün tesirini tahlil etmiştir. Bu araştırmanın nihayetinde ise hizmet sektörü kısmında olabilecek büyümenin ekonomik alanda yayılmasının sınırlı olduğu belirtilirken, havayolu işletmeciliğinin bu verimlilikte çok önemli olduğu açıklanmıştır. Ayrıca havacılık sektörünün istihdama katkısının düşük seviyede olduğu, buna karşılık verimlilik anlamında ise yüksek seviyede olduğu anlatılmıştır.

Uğurlu & Tuncer (A.g.e.) çalışmalarında; hizmet ve sanayi kesiminin istihdam ve büyümeye olan tesirlerini girdi-çıkıtı metoduyla analiz etmiştir. Çalışmanın akabinde hizmet sektörlerinde meydana gelecek büyümenin ekonomi alanında yayılma tesirinin sınırlı seviyede olduğunu gözlemlenmesine karşın; hava yolu taşımacılığı kesiminin randımanlık dâhilinde önemli olduğu saptamıştır. Bununla beraber yüksek randıman sağlarken, istihdama etkisinin ise önemli seviyede olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Diğer bir araştırmada ise Türkiye ekonomisinin hizmetler sektörü açısından 1995-2011 periyoduna girdi çıkıtı yöntemi analizi uygulayan Ayaş (2016: 89-102), bu araştırmanın neticesinde ilgili dönemde Türk ekonomisinin üretim gücünü hizmet sektörü olarak en yüksek oranda etkileyen alanları finans, ticaret ve taşımacılık alanları olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bağlamda sivil havacılık alanında yapılan ilerlemeleri kendi alanı içinde değerlendirmek yanlış olacaktır. Çünkü havacılıkla ilgili meydana gelen bütün gelişmelerin, dünyada tüm ülkelerin ekonomilerine, turizm ve ticaret hacimlerine de katkı yaptığı görülmektedir. Ayrıca özellikle bulunduğu coğrafi konum olarak ülkemizde bu sektörün stratejik bir öneme de sahip olduğu da net bir şekilde görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK, TAKIM AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK

### LİTERATÜR

Bu çalışmada Türk Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren firmaların çeviklik seviyeleri, işletmelerin içindeki takım aksaklıkları ve liderlik kavramının bunlara etkileri incelenmiştir. Sadece yeterli sayıda ve nitelikte çalışan istihdam edilmesinin yeterli olmadığı günümüzde, beraber çalışma, takım aksaklıkları ile birlikte en başta da belirtilen hızlı hareket etmenin etkileşimleri önem kazanmaktadır. Bununla beraber her işletmede olduğu gibi havacılık işletmelerinde de liderin rolleri özellikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarında incelenmiştir.

Araştırma yapılan sektör olan havacılık alanında faaliyet gösteren firmalarda hız, ekip olma ve lider kavramının önem arz etmesi, zamanla yarış yapılan bu sektörde yapılabilecek bir hatanın sonuçlarının çok büyük olabilmesi ve ülkemizde konu ile ilgili yapılan çalışmaların fazla olmaması, bu konu hakkında araştırma yapılmasında yüksek oranda yönlendirici olmuştur. Ekonomi ve hizmet alanında yoğun rekabet ortamının olduğu havacılık sektöründe hem yerel hem de uluslararası alanda genel kural, uçuş emniyetinin her şeyden önce geldiğidir. Bunun yanında organizasyon yapısında, çeviklik, takım dinamiklerini etkilemesi bağlamında takım aksaklıkları ve liderlik kavramının birlikte incelendiği bu çalışmada, bulunulan seviyenin fotoğrafını çekme anlamında da duruma farklı bir bakış açısı getirdiğini düşünülmektedir. Ayrıca araştırma yapılan sektördeki firmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin çalışanlarının çeviklik seviyeleri ve takım aksaklıklarına etkileri de incelenmiştir.

Araştırmamızda takım aksaklıkları beş temel aksaklık olan güven, çatışma, bağlılık-vaat eksikliği, hesap verebilirlikten kaçınma ve sonuçlara kayıtsızlık başlıkları altında bölümlendirilerek açıklanmıştır. Bununla beraber örgütsel çeviklik kavramı, yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız alt başlıkları ile detaylandırılmıştır. Yine aynı araştırma içinde liderlik kavramı ve liderlik tarzları, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik başlıkları altında ölçeklendirilmiştir. İncelemelerin sonunda belirtilen sonuçlarla bu sektörde faaliyet gösteren firmalar ve gelecekte bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için tez çalışmasının literatüre farklı katkı sağlayacağından ayrı bir önem arz ettiği düşünülmektedir.

### 3.1. Örgütsel Çeviklik

Globalleşen dünyada değişen pazar şartları, rekabet yolları, iç ve dış çevre baskılarına karşılık organizasyonların, kitlesel yönetim yerine daha faydalı olacağı düşünülen yalın veya çevik üretim sistemleri tercih etmeye başladıkları görülmektedir. Aslında değişen piyasa şartlarında ve müşteri beklentilerinde ileriye dönük tahmin edilemeyen beklenti ve taleplerin karşılığını en kısa sürede verebilme yeteneği olarak adlandırılan çeviklik, şu anda organizasyonların global rekabet arenasında başarı elde etmelerini sağlayacak çok önemli bir kıstas olarak belirtilmektedir (Sekman ve Utku, 2004: 52).

Artık çağımızda hızlı değişim ve ileriye dönük belirsizlik ortamı, her alanda olduğu gibi organizasyonların yapılarının da değişmesine ve bu değişime ayak uydurmasına etki ettiğini hissettirmektedir. Bu durumdan ilk olarak nasibini alan da üretim sistemleri olmaktadır. Seri veya yalın hangi üretim şeklini yapan firma olursa olsun, meydana gelen bu değişim ortamına uymayan veya yetişemeyen işletmelerin zorlanmaları onları zarara uğratmıştır. Buna karşılık olarak da, belirsizlik ve değişimi faydaya dönüştürmede, çevik üretim gitgide daha yaygın bir duruma gelmeye başlamıştır. Günümüzde organizasyonların yapılarında, işleyişlerinde ve ticari faaliyetlerinde global anlamda çok büyük değişimler olmaktadır. Eskiden düşünülen yerel ve coğrafi sınırlar ortadan kalkmakta, küreselleşme ile beraber rekabet zorlaşmakta ve teknoloji baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu değişen şartlar da organizasyonları değişime ve yeniliklere uymaya zorlamaktadır. Zaten içinde bulunulan bu belirsizlik ortamında da organizasyonların eski klasik yöntemlerle çağı ve gelişimi yakalamaları çok zordur (Kasap ve Peker, 2009: 57-78). Dolayısıyla artık oluşan bu yeni şartlara ve sorunlara karşılık olarak çeviklik kavramı ve çevik yönetim olgusu ortaya çıkmaktadır.

Sonraki tarihlerde organizasyonlar, birbirlerine karşı rekabet alanında üstünlük kazanmak adına belirtmiş olduğumuz çevik üretim düşüncesinden faydalanmışlardır. (Sharp, Irani ve Desai: 1999: 156). Bir bakıma çeviklik kavramı, tahmin edilemeyen piyasa şartlarındaki değişikliklerin ve acımasız bir rekabetin olduğu ortamda en faydalı ve karlı üretim yapabilme ve çalışabilme özelliğidir (DeVor, Graves ve Mills: 1997: 814). Ayrıca çeviklik, esneklik olarak anlatılan yani bir işten diğer bir işe ivedi bir şekilde geçebilme özelliğinin ötesinde, stratejik olarak tahmin edilemeyen ve sürekli değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarını, yine değişken sayılardaki ürünlerle, en kısa sürelerde karşılayabilmektir. Tabi bunu yaparken kaliteden asla taviz verilmemesi

yani yüksek kalitede çıktı alınması ve maliyetlerin artırılmamasına dikkat edilmesi gerekli olan diğer kısıtlar olmaktadır (Vokurka ve Fliedner, 1998: 165).

Daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi yapılmış olan araştırmalarda tanımların yanında çevik üretimin çok farklı açılardan da ele alındığı görülmektedir. Örnek olarak Maskell (2001: 5-11), çevikliği tahmin edilemeyen değişikliklerin olduğu ortamlarda organizasyon olarak başarılı olabilmek ve gelişebilmek olarak açıklamıştır. Hormozi (2001: 132-143) ise çevikliği; organizasyonel işlerin, süreçlerin ve iş iletişiminin aslen sürekli farklılık gösteren çevre ile adaptasyonunu sağlarken etkin bir şekilde yeniden şekillendirme yeteneği olarak açıklamaktadır. Tüm bu anlattıklarımızdan farklı olarak bilgi sistemlerinin ve gelişen teknolojinin kullanımı, uyum sağlayabilme, eş zamanlı olabilmek ve bu kavramların birleşimi, aslında çevik üretimi anlatmak ve detaylandırmak için kullanılan diğer açıklamalardır (Sharifi ve Zhang, 2001: 773).

Çeviklik, bir işletme veya örgütün çevrelerindeki fırsatları, tehditleri veya her iki olgunun da birleşimlerini tespit etme yeteneğidir. Bununla beraber çeviklik organizasyonun müşterilerine ve hissedarlarına kaynaklarını, üretim ve yönetim süreçlerini, iç ve dış stratejilerini yeniden düzenleyerek süratli bir şekilde karşılık verebilme kabiliyetidir (Ganguly, Nilchiani, Farr, 2009: 411).

Globalleşen dünyada artık yüksek hızda farklılaşan iç ve dış çevre koşullarına adapte olabilmek için çeviklik ile beraber çalışabilmek esas zorunluluklardır. Çeviklik beraber çalışabilmek, organizasyon içinde departmanlar arası iyi bir iletişimin olması, beklenmeyen çevre şartlarına karşı uyum sağlayabilme ve olası aksaklıkları ve zorlukları göğüsleyebilme yeteneğidir (Kim vd., 2006: 205).

Sürat ve esneklik çevik şirketlerin en önemli karakteristik özellikleridir. Sürat üretilen mal veya hizmetlerdeki iş bitirme sürelerini, esneklik ise iç ve dış çevrelerindeki değişime ayak uydurabilme becerilerini ifade eder. Çeviklik diğer bir açıklamada, iç ve dış çevredeki değişikliklere hemen uyum sağlayabilme ve süratli bir şekilde çalışabilme anlamına gelmektedir. Diğer bir anlatımla çeviklik, sürat ve esnekliği aynı anda yapabilme anlamına da gelmektedir (Sekman ve Utku, 2004: 52).

Hızlılık, organizasyonun kendi faaliyetlerini icra ederken, çevresindeki fırsatları ve tehditleri takip ederken, sorunları çözerken, değişime karşılık verirken süratli davranmasıdır. Hızlılık ile ilgili, durumlara yatırım yapılıp yapılmama kararının alınma süresi, herhangi bir satın alımla ilgili yönetici veya liderin onaylama süresi, bir

müşteriden gelen şikâyete cevap verme süresi veya bir siparişin yapılma süresi örnek olarak verilebilir. Esneklik ise, müşteri beklentilerine hemen uyum sağlayabilme, yeni durumları ve piyasadaki değişiklikleri görebilme becerisi olarak açıklanabilir. Yine bunun yanında müşteriye talep edilen ürünü ile ilgili ürün özelliklerini seçme hakkı vermek ve çevre şartlarındaki olası ani değişimlerle başa çıkabilmek esneklikle ilgilidir (A.g.e.).

Maskell'e göre bir işletmenin veya organizasyonun belirtilen bu şartları uygulamasıyla çevikleştirilmesi gerektiği anlaşılabilir. Maskell, işletmelerin çevik bir yapıya kavuşabilmeleri için ihtiyaç duyulan gereklilikleri şu şekilde belirtmiştir (Maskell, 2001: 5-11).

- Müşterilerin kendilerine özel bireyler gibi hizmet edilmelerini istemeleri ve seri üretime rağbetin olmaması.
- Müşteriler tarafından istenilen ürünlerin kullanım sürelerinin kısa olması ve yine planlama, geliştirme ve teslim sürelerinin de kısa olması.
- Pazarlama piyasasının yüksek kalitede, kişilere özel mal veya hizmetleri talep etmeleri ama bunun küçük rakamlarla olması.
- Piyasadaki her şeyin hızlı ve ileriye dönük planlanamayan ve öngörülemeyen şekilde farklılaşmaya ve değişmeye başlaması.

Çevikliği işletmeler veya örgütler için bir çeşit yaklaşım tarzı olarak tanımlayan Sheridan (1993: 31), özelliklerini de şöyle sıralamıştır; bütün olarak bir takım olabilmek, işletme içi iletişim ve bağım güçlü olması, değişime hızlı şekilde alışırken verimli ve üretken kalabilmektir. Bunun ötesinde çeviklik olgusuna sahip olabilmek için ihtiyaç duyulan özellikler, aslında değişimleri veya değişiklikleri ilk olarak yapmaya başlayan kısım olabilmektir. Agile Manufacturing Enterprise Forum'un açıklamasında görüleceği üzere, çevikliğin kavramının kendine has birtakım önemli meziyetleri bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak;

- Mal veya hizmet ürünlerini müşteri istek ve taleplerine göre ayarlayabilmek, vb.
- Yeni ve geliştirilebilir farklılıkta ürünlerin üretilmesi.
- Tüm üretim sürecinin yeniden çevik ve dinamik bir biçimde düzenlenmesi.
- Talep edilen, yeni üretilen veya güncelleme yapılmış ürünlerin üretim sürecinin hemen hızlı bir şekilde başlanabilmesi.

Fakat sadece kendi başlarına belirtilen bu maddeler de yeterli olmayacaktır. İşletmelerde kurulan organizasyon yapıları veya üretim altyapıları ve sistemleri değiştirilip yenilense dahi çevik bir yapı oluşturulamayabilir. Buna sebep ise aslında çevikliğin bir farklılık, yorumlamada değişiklik, yaklaşım çeşidi veya farklı düşünme biçimi olmasıdır. İşletme veya kurumların kendi kültürlerine çevikliğin değerleri en iyi bir şekilde işlenmelidir.

Buna göre çeviklik denildiğinde kendine has hangi karakteristik özellikler anlaşılmalıdır? İşte bu soruya karşılık olarak stratejik düzeydeki cevap şu şekilde olmalıdır, yani çevikliğin stratejik boyutları şöyle açıklanabilir (DeVor, Graves ve Mills: 1997: 814):

- İnsan ve bilginin gücünü artırmak: Yöneticiler çevik bir işletme için öncelikle işletme kültürü anlamında daha girişimci bir yapı geliştirirler. Sahip oldukları insan kaynağı ve bilgileri ile geliştirdikleri bu kültür yapısı, operasyonlarında gücünü göstererek etkisini artırmaktadır (Goldman, Nagel ve Preiss: 1995: 277).

- Çevre ile rekabette gücünü artıran iş birlikleri: Organizasyonlarda iç ve dış çevrelerdeki işletme veya birimlerle iş birlikleri oluşturmak aslında ilk stratejik seçenek olarak çevik işletmelerde en önemli tercihtir.

- Müşteriye önem ve değer katmak: İşletmelerde kendilerinden ziyade değer katmada müşterilerine daha fazla önem veren bir organizasyonun olması ve bunun müşteriler tarafından da böyle algılanması çevik bir işletme açısından çok önemli bir boyuttur.

- Değişimde ve belirsizlikte işletmenin uzmanlığı: Belirsizlik ve değişimin olduğu ortamlarda çevik bir işletme her şeye rağmen yine büyüyecek şekilde organize olmuştur. Fiziksel ve insan kaynaklarının hızlı bir biçimde yeniden şekillendirilmesi çevik işletmelerin esnek yapısı ile sağlanır.

Çevikliği oluşturan dört ana başlığı Maskell şöyle açıklamaktadır. Değişimi yakalayabilmek, iş birliği, insan ve bilgi ve müşteri refahı (Maskell, 2001: 5-11).

- Değişimi yakalayabilmek: Kime sorarsanız sorun herkes önümüzdeki birkaç yılda beklenmedik durumların veya değişimlerin meydana geleceğini veya etrafta bir belirsizliğin oluşacağını söylemektedir. İşte böyle karışık ve belirsizliğin olduğu

dönemleri menfaatine çevirmek ve avantaj sağlayabilmek çevik organizasyonların bir özelliğidir.

- İş birliği: Çevredeki ve özellikle teknolojideki hızlı değişim ve müşterinin seri üretilen ürünlerden daha çok kişiselleştirilmiş ürünlere olan talebindeki artış, organizasyonlar arasında iş birliklerine gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Böyle durumlarda gerekli iş birliklerinin oluşturulabilmesi çevik bir organizasyonun özelliği olmalıdır.

- İnsan ve bilgi: Çevik bir organizasyon çalışanlarının bilgi ve birikimlerini müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde çözümler üretebilmek için kullanılmalıdır.

- Müşteri refahı: Üretilen ürün veya hizmete ait ölçüleme yapılması, çevik bir organizasyonda müşteri tarafından algılanan değer üzerinden yapılmalıdır.

Sharifi ve Zhang'a (2001: 773) göre çevikliğin özellikleri ise şöyle sıralanabilir;

- İyi eğitim almış, donanımlı, yetkili ve tecrübeli çalışanların olması.
- Organizasyon içerisindeki tüm kısımlara iletişimin güçlendirilmesi.
- Piyasa şartlarında rakipleri ile bir yarış içindeyken, gerektiği durumlarda iş birliğine girilebilmesi.

- Organizasyon asıl hedefinin müşterilerine değer yaratması ve bu değeri yaratırken de ileriye dönük daha fazla değer yaratma anlamında çaba içinde olması.

- İş analizinin ve detaylandırılmasının çok titiz bir şekilde yürütülmesi (Seker, 2016: 4).

- Kendi işleyişini bozmamak adına gerektiği durumlarda özellikle çevik yapıya sahip tedarikçilerle çalışılması.

- Gerektiği durumlarda üretim hacminde hızlı değişiklik esnekliği verecek esnekliğe sahip olunması.

- Müşteri talepleri doğrultusunda hızlı, kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürün sunarken buna karşılık birim maliyetlerinin de düşürülmesi.

- Yapısal olarak işletmenin fonksiyonel birimlerine ve yöneticilerine karar alma ve uygulama alanlarında yetki verilmesi, sadece tek merkeze bağlı olarak karar verilmesine tercih edilebilmesi.

- Tüm müşteriler ile doğru ve güçlü iletişim kurularak ürün tasarlarken, planlama ve üretim süreçlerinde müşteri taleplerine göre esneklik verilebilmesi.

Özetle çevik bir organizasyon, piyasa şartlarında kendisine üstünlük verecek ve güçlendirecek her fırsatı kullanabilecek esneklik ve hıza sahip olmalı ve bu özelliği elde etmek, sürdürmek için her türlü yeniliğe ve iş birliğine açık olarak sürekli bir araştırma içinde olmalıdır.

Yine diğer kısımlarda da belirtildiği gibi çeviklik demek, sürat, esneklik, gelişmelere ayak uydurabilme, kalitenin yüksek tutulması, kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime uyum sağlama, ana görev ve esas fonksiyonları mobilize şekle sokabilme gibi piyasa şartlarındaki rekabet koşulları kaynaklarının en faydalı şekilde kullanımınıdır. Müşteriye değişken mal veya hizmet sunmak amacıyla belirtilen bu özelliklerin en üst seviyede uygulanmasına çeviklik denilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer: 2007: 446).

Çeviklik, yenilikler yaptığı alanlar olan mal veya hizmet üretiminde, Pazar dağılımında oluşturdukları değeri, en baştan tekrar tarif ederek sahip olan, bununla yetinmeyip bu işleyişi sürekli artıran organizasyonların kazanmalarının temelinde yer almaktadır. Çevik işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için kendi pazarlarındaki fırsatları takip etmekte ve olabilecek elverişliliklere sahip olabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, altyapı çalışmaları ve uzman çalışanları teşkilatlandırmaktadırlar (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover: 2003: 238).

İş geliştirilmesi, tazelenmesi ve gerektiğinde dönüştürülmesi için mecburi olan özelliğin en önemli anahtarı, stratejik çevikliklerdir. Çeviklikle birlikte, ileriye ve olaylara dönük stratejik öngörüler, yetkinlik, soyutlama, tekrar farklı bir çerçeve oluşturma stratejik hassaslığı daha keskinleştirebilir. Firmanın üst yönetiminin çeviklik anlayışları ve algılamaları iç ve dış ortamda daha duyarlı, yerinde ve uygun kararlar alınmasını temin eder (Doz ve Kosonen, 2010: 371).

Yapılan araştırmalar sonucunda Sharifi ve Zhang (A.g.e.), Lin, Chiu ve Chu (2006: 286) ve Shahaei (2008: 15) örgütsel çevikliğin tamamlayıcılarını; Cevap Verme – Yetkinlik – Esneklik – Hız olarak açıklamaktadırlar.

### **3.1.1. Cevap/Karşılık Verme**

Günümüzde işletmelerin oluşan durumlar karşısında karşılık verme yeteneği, ilgili organizasyonların pozisyonunu korumalarını ve üstünlük kazanmalarını yarayan ana etken olarak ortaya çıkmaktadırlar. Müşterilerin gereksinim ve talepleri, teknoloji alanında oluşan gelişmelerden dolayı sürekli değişim göstermekte ve işletmelerin oluşacak farklı durumlara anında ve doğru yerde karşılık vermesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler oluşan bu olağandışı duruma cevap verdikleri takdirde karşılık verme ve yarışma üstünlüğünü koruyabilmektedirler. Bir kısım araştırmacılar tarafından organizasyonların iç ve dış çevreden gelen işaretlere karşılık veya tepki verme sürati olarak açıkladığı cevap verme fonksiyonunu yukarıda belirtilen araştırmacılar ise organizasyonun öngörü kabiliyeti ile kendi sahasındaki değişimleri önceden kestirmesi, bu değişiklikleri süratli ve proaktif olarak saptayarak karşılık verme kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar.

### **3.1.2. Esneklik**

Esneklik, örgütsel çevikliğin faktörlerinden birisidir. Esneklik, organizasyonlarda liderlerin veya yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için, örgütsel çevikliği sağlama adına değişik alternatif ve süreçleri uygulama marifetidir. Organizasyonlar tarafından bu zaman dilimleri, işyerinin yapısının elastikliği, mamul sayısındaki elastiklik, mamulün, tasvir ve yapısındaki değişebilirlik şeklinde belirtilebilir. Esneklik, olası farklılaşan piyasa şartlarına uyma olarak açıklanabilirken, organizasyonel elastiklik ise herhangi bir yerdeki işyerinin üretme gücündeki değişebilirlik, çalışanların ortaya çıkan yeni duruma ve gelişmelere uyum sağlamadaki hızlarını ifade etmektedir. Bununla beraber organizasyonun hâlihazırdaki durumundan daha değişik işler yapabilmek ve değişik ve daha güçlü yetenekleri hayata geçirebilmek olarak da yukarıda belirttiğimiz araştırmacılar tarafından açıklanabilmektedir. Özetle, organizasyonun değişimlere uyum sağlama ve karşılık verebilmesi, aslında bir taraftan değişen dış şartlara yani nihai müşterilere ve tedarikçilere karşılık verebilme, onların taleplerini karşılama, diğer taraftan da kendi iç yapısında hızlı tepki verme ve iç iletişimdeki başarısı olarak açıklanabilir. Talep fazlaştıkça ve değiştikçe organizasyonun da kendi kendisini bu taleplere göre şekillendirmesi ve her an olası yeni taleplere hazır olması gerekmektedir. Aslında bu belirttiğimiz kısımları yapabilen işletmeler kendi iç dinamiklerini hızlandıracak ve dış çevreye, rakiplerine karşılık

verip yeni stratejiler geliştirerek yaşantısına devam edebilecektir. Esneklik buradan da anlaşılacağı gibi, organizasyonların planlanmayan dış gelişmeler karşısında kendi iç işlemlerini ve dinamiklerini oluşturması, işletmenin sahip olduğu kendi gücü ile gelen taleplere en kısa sürede ve istenilen kalitede yetişmesi olarak açıklanabilir. Bununla beraber bu sistemi kuracak ve yürütecek kişiler sadece yöneticiler olmamakla beraber ancak tüm organizasyonun katılımıyla tam anlamıyla yapılabileceği unutulmamalıdır. Tüm işletmenin en üst kısımdan en alt kısma kadar kendilerini geliştirmeleri ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Böylece olabilecek tüm gelişme ve müşteri isteklerine daha hızlı ayak uydurulması ve hazırlıklı olunması sağlanabilecektir.

### **3.1.3. Hız**

Organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilmeleri için hızlı hareket edebilme kabiliyetine sahip olmaları, günümüz rekabet ortamında, bilhassa varyasyona karşılık yeni bilgi geliştirme denilen inovasyon bakımından çok önemlidir. Önceki kısımlarda kısmen anlatıldığı gibi işletmelerde çevikliğin hızlı aksiyon alma ve anında karşılık verebilme özellikleri aralarında kuvvetli bir etki olduğu çok net anlaşılabilir. Bu konuda inceleme yapanlardan Sharifi ve Zhang (2001: 773), Lin, Chiu ve Chu (2006: 286) ve Shahaei (2008: 15), cevap vermenin işletmelerin olası farklı durumlarda nasıl aksiyon alacağı anlamında yapılacakların kararının verilmesi zamanını, seri hareket etmenin ise; alınan kararın yapılmaya geçme zamanını anlattığı üzerinde durmaktadırlar. Organizasyonel atiklik anlamının en önemli elemanı olan sürat olgusu, bir iş yerinde veya şirkette yapılan iş, üretilen mal ya da hizmetin en başından en sonuna kadar hem kaliteli hem de güçlü bir şekilde yapılırken bunun hızının en yüksek şekilde olması olarak ifade edilmektedir. Liderler ve üst kademe yöneticiler organizasyonlarını dış çevredeki değişimlere ve gelişen teknolojiye olabilecek en kısa sürede hazırlaması ve alıştırmaları aslında müşterilerden gelecek taleplerin en kısa sürede yapılması olarak açıklanabilir.

### **3.1.4. Yetkinlik**

Organizasyonlardaki atiklik yeteneğinin sonuncusu olarak açıklayacağımız yetkinlik/olgunluk alt boyutu, diğer belirtilen üç kabiliyet olan cevap verme, esneklik ve hız fonksiyonlarının kullanılabilme potansiyeli veya organizasyonların örgütsel çeviklik kabiliyetlerinin dinamikliğiyle alakalı kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Olası değişiklik gösteren çalışma ortamına uyum sağlamada, hâlihazırda olan veya

olabilecek becerileri ve kabiliyetleri geliştirebilme yeteneği ve imkânı, dinamiklik kavramı olarak açıklanmaktadır (Shahaei, 2008: 15). Günümüzde organizasyonların işlerini yaparken, bir taraftan zaten var olan kabiliyetlerini geliştirirken diğer taraftan da rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü kazanmak için bu gücüne hız ve çeviklik katması gerekmektedir. İşletmelerin elinde olan bu kabiliyetleri ile olası değişen çevre koşullarında tehlikeleri önceden görerek hızlı karar vermesi, diğer firmalara üstünlük sağlayan yeteneklerini geliştirerek sadece kendi firmasında olması ve yine başka firmalar tarafından taklit edilmesinin de çok zor veya imkânsız olması gerekliliği olarak ifade edilmektedir. İşletmenin çeviklik kabiliyetinde yer alan yetkinlik/olgunluk ögesi, üst yönetim ve liderler tarafından konulan hedefleri en etkili ve randımanlı şekilde yapabilme yeteneği olarak açıklanabilir. Sharifi ve Zhang'ın (2001: 773) yapmış olduğu sınıflama kavramı yetkinlik, esneklik, hız ve cevap verme boyutlarında incelemektedir.

### **3.2. Takım Aksaklıkları**

Araştırmamızda kullanılan temel kavramlardan biri de Patrick Lencioni (2006: 78) tarafından geliştirilen Takım Aksaklıkları sınıflandırmasıdır. Takım aksaklıkları konusunda, yani takım etkinliğinin araştırılması için geliştirilen güncel yapı olan bu modelde Patrick Lencioni (A.g.e.: 34), tüm organizasyonların çalışmalarında belli kısımların veya tamamının fonksiyonsuz olma potansiyellerinin olduğunu belirtmektedir. Yani ona göre tüm takımların işlevsiz olma potansiyelleri vardır. Bu sebeple de bir takımın veya organizasyonun çalışma düzenini geliştirmek için, fonksiyon bozukluğunun sebebini, şeklini ve kademesini öğrenmek çok hayati önem taşımaktadır. Yine Lencioni, ekip geliştirmenin hiyerarşik ilerleyişini göstermek için bir piramit kullanılır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne (1954: 47) benzer şekilde, bu piramitte seviyeler vardır ve her birinin bir sonrakine geçmek için tamamlanması gerekir. Yani Lencioni'nin modelinde de bir ekibin beş potansiyel işlev bozukluğunun olduğu belirtilmektedir:

#### **3.2.1. Güven Eksikliği**

Bu potansiyel işlev bozukluklarından ilki güven eksikliği kısmıdır. Ekip üyelerinin savunmasız kalmayı göze alamadıklarında ve hatalarını, zayıflıklarını veya yardıma ihtiyaçları olduğunu kabul etmekte isteksiz olduklarında ortaya çıkar. Ekip üyeleri arasında belirli bir konfor seviyesi olmadan, güven temeli mümkün değildir.

Günümüzde örgütlerde takım çalışmasına başlayanlarının, bilinen bölüm veya yapılarının tersine daha fazla elastikiyet ve duyarlılıklarının arttığı, bununla beraber iş paylaşımı ve işe odaklanma konularında daha çevik hareket ettikleri, takımların içlerinde sinerji ve motivasyonun arttığı net olarak görülebilmektedir. Ama bu tip takım çalışmaları her zaman doğru ve olumlu sonuçlar vermeyebilir. Buna sebep olan birçok etken sayılabilir ama bunların ötesinde kişiler arası iletişimin devamı ve organizasyonların süreklilik gösterebilmeleri için mutlaka olması gereken kavram olarak söyleyebileceğimiz tek olgu güvendir. Bireylerin ya da işletmelerin çevrelerinde geçmişe dönük bıraktıkları doğru ve olumlu intibalarla güven oluşur. Organizasyonların içinde çalışan bireyler açısından güven kelimesi, işletmenin veya örgütün çıkarlarının korunması ya da işletme menfaatlerine aykırı olmayacak şekilde hareket edileceğinin hissedilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin oluşturduğu organizasyon açısından güven kelimesi ise, çalışanların kendi menfaat, amaç ve çıkarlarının ötesinde organizasyonun amaç ve hedeflerine yönelik yaptıkları davranış, fedakârlık ve bağlılık olarak açıklanabilir. Bununla beraber bir organizasyonda güven olgusu ilk olarak bireylerin iletişimi ile gelişir. Ama bunun oluşabilmesi için de lider veya yöneticilerin buna uygun ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Liderler işletme veya organizasyon içindeki tüm bireyleri, düşünce fikir ve çalışmalarını açıkça tepki görmeden paylaşabilecekleri, işletme içinde faydalı ve yeterli olduklarını hissedecekleri, politik hareketlere izin verilmeyen bir ortamı oluştururlar (Adams, vd., 2001: 30).

Örgütsel güven, en az iki kişi arasındaki ilişkide birinin diğeri ve diğerleri hakkında art niyetli ve bencil, keyfi davranışlarda bulunmayacağını tahmin etme seviyesi yanında yine karşı tarafın daha olumlu ve iyi niyetli hareket edeceğini bekleme seviyesi olarak açıklanmaktadır (Gabarro, 1978: 292).

Yine örgütsel güven, riskli bir sorumluluk almadan hareketle, birey veya çalışanların becerikli ve işlerine bağlı davranışlarda bulunacaklarına ve bunları daha da geliştireceklerine güvenmeyi içeren hissiyat olarak Lewis ve Weigert tarafından (1985: 968) açıklanmaktadır.

Bir diğer örgütsel güven açıklamasında ise insanların üstleri tarafından verilen görevlerine zarar vermek yerine işleri yapma adına istek gösterme ve becerilerine güvenme olarak Baier (1986: 238) tarafından tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven, organizasyon içindeki bireylerin karşılıklı olarak iyi niyet ve nezaket çerçevesinde uyumlu ve saygılı olarak birbirlerinin iyiliği amaçlayan hal ve hareketlerde bulunmaları ile ortaya çıkan sonuçlardır (Taylor, 1989: 86).

Diğer bir taraftan çalışanların üst kademe yönetici veya liderlerinin verdikleri sözleri yapacaklarına istinaden düşündükleri inancı ifade etmesi olarak Mishra ve Morrissey (1990: 445) tarafından açıklanmıştır.

Aynı doğrultuda örgütsel güveni Zaheer, McEvily ve Perrone (1998: 142) ise bir organizasyonda veya toplumda insanların birbirlerine karşı duydukları güveni daha da bütüncül ve genel bir yaklaşımla organizasyona yansıtması olarak belirtmişlerdir.

Bunun dışında itimat olgusu ile katılımın geliştirilmesi için fikir ve düşüncelerin anlatılabilmesi, bunların uygulanmasının sonuçlarına yatırım yapılması için etkileşim, iletişim ve bilgi paylaşımı yoluna olabildiği kadar çok insanların katılımının sağlanması önerilmektedir. Bu sayede oluşturulan güven ve katılım ortamında, çalışanları olumsuz etkileyen tehdit ortamı yerine güven ve destek ortamı oluşturularak takım içi etkileşim ve sinerji aktiviteleri gelişmeye başlayacaktır. Buna örnek olarak yukarıda bahsettiğimiz güven ve katılım ortamının olduğu bir organizasyonda tüm ekip üyeleri birbirlerini muhakeme edici olmayacak bir biçimde problem çözme ve farklı düşünceler ortaya çıkarma amacıyla iletişimlerine ve tartışmalarına devam edebilirler (Anderson ve West, 1998: 237).

Güven kavramının zıttı olarak güvensizlik kavramı gösterilmekte ve aslında her iki kavram da çalışanların veya organizasyonların davranışları bağlamında ele alınmaktadır. Güvensizlik çalışanların korkularına ve korktuklarına ilişkin bir beklenti ifade ederken güven, beklenen, tahmin edilen, umulan beklentileri göstermektedir (Lewicki, McAllister ve Bies: 1998: 439). Hatta bu bağlamda güvensizlik ortamının ekip üyelerinin birbirlerine bağlılık, ekip dışı üyelere şüpheli yaklaşma ve düşman olarak görme gibi farklılıklarından ve yetkililer tarafından verilen sözlerin tutulmaması gibi kişisel bilgilerden de ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Tomlinson ve Lewicki, 2006: 223).

Belirtilmiş olan güvensizlik ve güven kavramlarının aslında birbirleri ile zıt ama birbirleri ile bağlantılı maddeler oldukları savunulmaktadır. Bununla beraber güvensizlik ve güvenin işlem sürecinin iki ters tarafı olmadığı, kişilerin veya çalışanların birbirlerine hem itimat edip hem de etmemelerinin de ihtimal dâhilinde

olduğu açıklanmaktadır. Bu durumun sebebi olarak ise kişiler arası iletişimin basit olmamakla beraber karmaşık ve farklı boyutları olan bir yapısı olduğu ile açıklanmaktadır (A.g.e.). Bu anlamda da belirtilen güvensizlik ve güven kavramlarının iki zıt ve karşı kutup olarak değil de birbirlerinden farklı ve ayrı iki büyük kavram olarak anlatıldığı görülmektedir. Bu konuda araştırma yapanlar her iki maddenin de aslında araştırılmaya değer maddeler oldukları ve sadece güvensizlik veya sadece güven kavramlarına odaklanılmaması gerektiğini belirtmektedirler (Ou ve Sia 2009: 138). Yine tüm bu düşüncelere rağmen araştırmacıların belirttiğimiz bu güvensizlik ve güven kavramlarının ilişkileri hakkında genel bir görüş ve fikir birlikteliği sağlayamadıkları anlaşılmaktadır (Komiak ve Benbasat, 2008, 729). Özetle güven değil ama güvensizlik kavramının yazındaki pozisyonunun ve açıklamasının çok net olmadığı ve bu madde hakkında yapılan araştırmaların az sayıda olduğu gösterilmektedir (Cho, 2006: 27; Şengün ve Wasti, 2011: 293).

Genel olarak örgütsel güvene ilişkin literatür taraması yapıldığında ana hatları ile genellikle üç çeşidinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar çalışma arkadaşlarına güvenmek, yöneticiye güvenmek ve işyerine güvenmektir (Cook ve Wall, 1980: 42). Belirtmiş olduğumuz bu üç çeşidin ilk bakışta birbirlerinden farklı olduğu düşünülse de aslında birleştikleri görülmektedir. Bir işletmede veya organizasyonda çalışanların üst yönetimine, liderine veya yöneticisine güvenmesi aslında yöneticisinin o organizasyonun temsilcisi görülmesinden dolayı ilgili organizasyona olan güven olgusunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992: 269).

Yönetici veya liderlerin sözlerinden, davranışlarından veya kararlarından organizasyonun çalışanları herhangi bir tereddüt veya inanma problemi yaşamazlarsa bu kişilerin aralarında etkileşim ve iletişim yüksek olur. Bunun sonucunda da yönetici veya liderler ile çalışanlar arasında güven sağlanmış olur. Burada asıl önemli olan başlangıçta yönetici veya liderlerin hal, hareket, davranışlar ve uygulamalar ile örgütsel güvenin sağlanmasında ya etkili olacağı veya tam tersine bu olabilecek güven ortamının bozulmasına ve aksamasına sebep olacaktır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 549).

Diğer bir önemli kıstas ise çalışanların organizasyona güvenleri yani işyerine güvenidir. Aslında işyerine güveni belirleyen etkenler dürüst olunacağına inancın derecesi, destek algısı, örgüte itimat etme ve verilen sözlerin tutulacağına derecesidir.

Çalışanlar, tamamen işletmenin kaynaklarından istifade edebilen ve adil mükâfatlandırma yapısının faal olduğu organizasyonlarda, ödüllendirilen veya beğenilen ve kendilerine önem verildiğini anlayacaklarından dolayı işyerlerine itimat duyarak işlerini yapacaklardır (Nyhan, 2000: 95).

Bunun dışında işyerine güvenme ile yönetici veya lidere güvenme arasında üst düzey etkileşim olmasının yanında değişik değişkenler ve sonuçları olacaktır. Bu iki ana maddeden yönetici veya lidere güven, yöneticinin yardım severliği, kabiliyetleri ve saygınlığı gibi özellikleri içinde barındırırken diğer ana madde olan iş yerine güvende görülen ve hissedilen örgütsel adalet ve destek gibi organizasyonun bütünü etkileyen global değerler temel alınmaktadır. Yine bu iki ana maddeden yönetici veya lidere güven kısmında yenilikçi hal ve hareketler ve çalışan tatmini sağlanması vurgulanırken, iş yerine güven maddesinde çalışanların organizasyonel bağlılıkları artırılıp iş gücü ve iş devir hızını etkilediği belirtilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 241).

Güvenin üç çeşidini ve profesyonel bağlantıları açıklama çabalarını Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992: 371) şu şekilde sınıflandırır; birincisi özdeşleşme odaklı güven, ikincisi bilgiye dayalı güven ve üçüncüsü hesaplanmış güven. Belirtilen bu güven türlerinin devamlı ilerleme göstermesi ve olumlu değişmesine rağmen kendi aralarında bir iletişim veya transfer yaşanmasına hiç ihtiyaç yoktur. Bu sebeple güven olgusu bir kısım bağlarda birinci sırada olabileceği gibi bazı ilişkilerde ikinci sırada da kalabilir.

Literatürden hareketle güven olgusunun ikiye ayrılması mümkündür: (Chowdhury, 2020: 312; McAllister, 1995: 25). Zihin kaynaklı güven yani zihinsel güven olarak belirtilen birinci olgu, ortamlardaki diğerlerine inanma ve onların hakkındaki bireysel düşünceleri temel almaktadır. Bununla beraber birey veya bireylerin karşısındaki güvene kanıt olarak iyi ve güzel özelliklere odaklanmaktadır. Diğer ise duygu temelli güven yani duygusal güven olarak belirtilebilir. Burada da kişiler arası karşılıklı etkileşim, ilgi ve alaka artırılarak daha fazla duygusal bağlar oluşturulur.

Corazzini (1977: 79), organizasyonel güven kavramının görülende yönetici, lider ve işyerine güvene yoğunlaştığının düşünülmesinin yanında aslında göz ardı edilmemesi gereken kısmın çalışma veya takım arkadaşlarına güven olduğunu belirtmektedir. Bunu belirtirken de iki ana alt boyutta açıklama yapmaktadır. Birincisi tarafların birbirlerinin kabiliyetli olduklarına olan inançları olarak gösterilirken diğer ikinci alt

boyut ise tarafların karşılıklı birbirlerinin güvenilir olduklarına olan inançları şeklinde açıklanmaktadır. Bu iki maddeye sebep olan şey ise hiyerarşi veya alt-üst ilişkisidir.

Açıklamaya çalışılan güven kavramı, organizasyonun içinde açıklanırken kişiler arasındaki itimat, tepe idareye, lidere veya organizasyona karşı hissedilen itimat, organizasyonlar arasındaki itimat, talebin arza güveni yani müşterilerin organizasyona güveni, üst yönetimin veya liderin astına güveni, astın üst yönetime veya lidere güveni, takım üyelerinin birbirlerine güveni ve bölümler arası veya departmanlar arası güven olarak farklı şekillerde ele alınmaktadırlar (Börü, İslamoğlu ve Birsnel: 2007: 50). Fakat bunların içinde yönetici veya liderin organizasyon ile çalışan arasında resmi bağ olması nedeniyle yöneticiye veya lidere güven kavramına apayrı bir önem verildiği görülmektedir. Takım üyelerinin üst yönetici veya liderleri organizasyonun temsilcisi veya organizasyonun kendisi olarak görmelerinden dolayı yöneticilere karşı duydukları güveni tüm kuruma karşı hissetmeleri ve genelleme yapmaları gayet mümkün bir durumdur (Tan ve Tan, 2000: 241).

Cummings ve Bromiley (1996: 40), çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin; herhangi bir gereklilik ile ilgili olarak dürüstlük, iyi niyet ve elde edilebilecek fırsat dahi olsa yüksek bir avantaj elde etme durumunda olunmadığında güç kazandığını açıklamaktadırlar. Buna bağlı olarak karar alma, alınan kararı uygulama ile verimlilik ve kişisel ve örgütsel performansın da arttığını belirtmektedirler.

Belirtildiği gibi aslında güven kavramı değişik birçok yaklaşımın konusu olmasına rağmen neredeyse tamamına yakınında karşı tarafa karşı savunmasız bırakan, risk almayı gerektiren ve tamamen iyi niyet odaklı bir olgudur. Genel olarak insanların karşılıklı olarak ilgili olmasını, net ve dürüst hareket etmeleri gerektiğini bilmeleri ve içsel anlamda hasar görmeyeceklerine inanmalarını anlatan süreçtir. Bunun dışında olabilecek bütün başka görüş açılarına duyulacak güvenin, oluşturacağı ortak değerler, iş birlikteliği, iletişim ve uzlaşma gibi müşterek özellikleri desteklediği görülebilir.

Örgütsel güven kavramının, günümüz dünyasındaki küreselleşme, kültürel farklılık anlamında farkındalığın artması, organizasyonlardaki demokrasi olgusunun artırılması, büyük şebekeler, gelişen bilgi işlem teknolojileri, oluşabilecek olaylar ya da süreçlerde doğru kararların verilmesi ve sorumluluğun paylaşılması gibi dikkat gerektiren konulardaki önemi gittikçe artmaktadır. Örgütsel güven, işletme veya organizasyon içindeki üyelerin rolleri, deneyimleri, ilişkileri ve işyeri bağlılıkları

dikkate alınarak o kişilerden beklenen olumlu hal hareket ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd: 2000: 35).

Güven ile ilgili yapılan tanımlarının ortak özelliklerini Hosmer (1995: 385) şöyle açıklamıştır: 1. Genellikle bir olay veya insan davranışlarının sonuçları ile ilgili bireyin iyimser ve olumlu beklentilerini güven olarak ifade eder. 2. Diğer insanların davranışlarına bağlı ve alakalı bireylerin korunmasız bulunduğu ortamlarda güven oluşur. 3. Genel olarak isteklilikle yani herhangi bir zorunluluk olmadan, işbirliği ve etkileşimle dayanışmadan sonra kazanılan fayda ile ilişkili olan olgu güvendir. 4. Güvenilebileceğiniz bireylerden, ekip veya işletmelerden zararlı davranışları çok az beklemek veya tam tersi destek alma ve cömertlik beklentisi de güven açıklamasına dâhil edilebilir.

Çıkarılabilecek bir sonuç olarak örgütsel güven, psikolojik ortamda da oluşabilir yani fiziki ortamın ötesine geçebilir. Ama burada bu psikolojik ortamı hazırlayan en önemli etken de yönetim anlayışı, yönetici ve lider tutumlarıdır. Yönetici veya liderlerin ekip üyeleri veya çalışanlar ile oluşturdukları güven ilişkisinin organizasyona hatta tüm ekip üyelerinin aralarındaki ilişkilere etkisinin olacağı kaçınılmaz bir gerçek olarak öngörülebilir.

### **3.2.2. Çatışma Korkusu**

Lencioni'nin önerdiği potansiyel işlev bozukluklarından ikincisi çatışma korkusudur. Güven içermeyen takımlar, kilit konular hakkında filtrelenmemiş, tutkulu tartışmalara katılamazlar. Takım çatışmasının kolayca örtülü tartışmalara dönüşebileceği ve yorum yapabileceği durumlar yaratılır. Ekip üyelerinin fikirlerini açıkça belirtmediği bir çalışma ortamında, düşük etkililikte kararlar ortaya çıkması muhtemeldir. Aslında çok farklı ortam ve durumlarda ortaya çıkabilen çatışmanın, genel anlamda karşılaşılan durumlar karşısında bireyin veya bir gurubun karar almada veya tercih yapmada zorlukla veya güçlükle karşılaşması ve bununla beraber karar verme organlarında veya mekanizmalarında oluşan bozulma olarak tanımlanması da mümkündür (Can, Azizoğlu ve Aydın: 2011: 27). Ancak Lencioni'nin tarif ettiği çatışma kavramı yukarıda verilenin aksine fonksiyonel bir yapı içerir.

Farklı durumlarda, seviyelerde ve formlarda meydana gelmesi ve değişik düşünce tarzları ve ölçülerde incelenmesi sebebiyle çatışmanın birçok farklı tarifi yapılmıştır.

Bütün bu çatışma ile yapılan tariflerin ortak noktası “ahensiz, uyuşmazlık, zıt davranışlar, tezatlık” sözcükleri ile açıklanmaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 76).

Bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya vakayı beğenmemesi, hoşuna gitmemesi, istememesi veya bu olguların tamamı veya bir kısmı ile çekişmeli duruma düşmesi çatışmanın temelinde yatmaktadır. Bütün organizasyonlarda zaman zaman tartışma ve çatışmalar yaşanabilir. Açıklanabilecek birçok tartışma çeşidi vardır ve bunların yapıcı ve yıkıcı tartışma olabilmesi mümkündür. Organizasyonlarda veya kişiler arasında çıkabilecek tartışmalar, gerekli olan iç koordinasyonu bozabilir, örgütün amaçlarından uzaklaşmasına sebep olabilir veya eldeki kaynakları tüketebilir. Buna karşılık hiç tartışma olmayan organizasyonlar da çok durgun ve yaratıcılıktan uzak olacaktır. Aslında tartışma eğer yapıcı olursa yeni fikirlere, düşüncelere ve değişimlere yol açıp kişisel veya örgütsel verimliliği artırmaya etki edebilir (Aldag, Cunningham ve Store: 1993: 54).

Organizasyonlarda faaliyetlere, verimli olunmasına, değişkenliğe ve ilerlemeye pozitif veya negatif anlamda tesir edebilen etkenlerden birisi çatışmadır (Şahin, Emimi ve Ünsal: 2006: 556). Bu sebeple de organizasyonlarda farklı seviyelerde meydana gelen çatışmaların işletmenin maksatları istikametinde yenilikçi ve olumlu anlamda yönetilmeleri, üst yönetim veya liderlerin enerjilerini ve vakitlerini eksilten mevzular içinde bulunmaktadır. Çağımızda çatışma olgusu, sakınılması ve ortadan kaldırılmasına ihtiyaç duyulan bir durumdan ziyade, aksiliklerin giderilerek doğru idare edilmesi ve istifade edilmesi gereken organizasyonel ve sosyolojik bir olgu olarak açıklanmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci: 2015: 27).

Çatışma organizasyonlarda karar vermeyi, iletişimi, ahengi kuvvetlendiren ve ilerleten, fayda ve yaratıcılık kazandıran stratejik bir etkinlik olarak belirtilmektedir (Kıdak, vd., 2011: 3). Yine organizasyonel çatışma, içinde bulundurduğu tarafları, tartışma çıkarıcı mevzuyu, tarafların çatışmadan önceki bağlarını, çatışma esnasında tatbik edilen strateji ve yöntemleri, karşılaşılan neticeleri ve organizasyon etrafındaki tesirini açıklayan sürece denilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2). Organizasyonel çatışma, Cihangiroğlu ve diğerlerine göre (2015: 601), organizasyonel hayatta kişiler ve takımlar arasında bulunabilecek seviye, araç, meziyet, sosyo-demografik veya idrak benzeşmezliklerinden, sınırlı kaynakların bölüşülmesinden, etkinliklerin veya vazifelerin dağılımından meydana gelmektedir.

Çalışma ortamında çalışanların üst yönetim veya liderlerinden korkarak sessiz kalmaları ya da direkt iletişim yerine daha az konuşmayı seçmeleri organizasyonel sessizliğin oluşmasına sebep olabilir. Bu tip durumlarda doğal iletişim yerini gerçekte olmayan ama resmi gözükten türde bir haberleşmeye teslim eder (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 53). Yönetici veya liderlerin işçiler ve yönetim ile ilgili sürekli açıklama yapmadığı veya belirsiz olarak bıraktığı düşünce ve inanışlar da organizasyonel sessizliğin oluşmasında çok etkili olabilmektedir. Bu tip durumlarda işletme çalışanları işletme için yaptıklarının boşuna olduğunu ve kendilerine güvenilmediğini hissedip düşünmeye başlayabilirler. Bunun yanında üst yönetim veya liderler de örgüt için önem arz edebilecek her şeyin sadece kendileri tarafından bilindiği için yapılabileceğini öne sürebilirler. Organizasyonel sessizliğin ortaya çıkmasında diğer etkili olabilecek neden de güç mesafesidir. Yöneticilere karşı daha sadık çalışanların olduğu örgütlerde yüksek güç mesafesi olduğu görülmektedir. Buna karşılık da üst yönetim veya liderler ile çalışanların arasında yüksek güç mesafesi olduğu durumlarda çalışanlar yine sessiz ve tepkisiz kalmayı seçebilirler (Şişman, 2002: 66). Organizasyonel sessizliğin oluşmasında örgütsel ve çevresel etkenler de etkili olabilmektedir. Üst Yönetim veya liderler organizasyonu sadece kontrol üzerine kurduğu bir örgüt yapısında sessizlik denilen durumla karşılaşılabilir. Zaten tepe yöneticiler veya liderler çok büyük organizasyon yapılarında çalışanlar ile daha az ve düşük iletişimde olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

### **3.2.3. Bağlılık Eksikliği**

Lencioni'nin modelinde yer alan diğer potansiyel işlev bozukluğu ve aynı zamanda üçüncüsü bağlılık eksikliğidir. Çatışma olmadan, ekip üyelerinin belirsizliğin hüküm sürdüğü bir ortamı teşvik ederek karar vermeleri zordur. Yön ve bağlılık eksikliği, çalışanları, özellikle yıldız çalışanları, hoşnutsuz ve haklarından mahrum bırakabilir. Burada daha çok örgütsel güven üzerinde durulması konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Organizasyonel güven seviyeleri örgütün kendisine güveni, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven olarak bölümlendirilebilir. Burada üst yönetime veya lidere duyulan güven, çalışanın kendisi ile doğrudan ilgili ve kendisini etkileyecek kararlarında, üstünün aldığı davranış veya kararlarında ona zarar vermeyeceğini ve onu kollayacağını düşünmesi anlamında olumlu beklentisi ve bunun karşısında hiç

savuma ihtiyacı hissetmeden risk almasıdır. Buna örnek olarak alınması düşünülen terfi, maaş artırımını veya işten çıkarılma gösterilebilir (Tan ve Lim, 2009: 47).

Bir işyerinde işveren veya yönetici ile işçi arasındaki sözleşme, yönetimin verdiği sözler ve yaptığı uygulamalar yukarıda belirtilen etmenler dolayısıyla yerine getirilmeyebilir. Bu yol ile de aslında mutlaka olması gereken doğruyu söylemek ve çalışanlara adilce davranmak gibi gereklilikler ihlal edilmektedir (Stewart, 2004: 19). Örgüt üyelerinin kendi arasındaki ilişkiler, örgüt çalışanlarının yöneticileri ve organizasyonu sadece gerçekleştirilen hal hareket ve davranışlarla değil bunun yanında duygusal bağ ile de ilgilidir (Reyhanoğlu, 2006: 43). Güven bu sebeple organizasyonel iç ve dış ilişkilerde önemini artıran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **3.2.4. Hesap Verebilirlikten Kaçınma**

Lencioni'nin belirttiği bir diğer potansiyel işlev bozukluğu hesap verebilirlikten kaçınmadır. Takımlar net bir eylem planı yapmazlarsa, en odaklanmış ve yönlendirilmiş bireyler bile akranlarını takımın genel yararına verimsiz görünebilecek eylem ve davranışlar konusunda uyarmakta tereddüt ederler.

Aslında hesap verebilirlik kavramı, yönetici veya liderlerin demokrasi ve insan hakları konularındaki konuşmalarında esasen iktidarlarını nasıl kullandıklarını şeffaf ve net bir biçimde anlatmaları demektir. Bu yol ile amaçlanan şey ise yöneten ile yani yönetici veya lider ile yönetilen yani çalışanların arasındaki iletişimin ve ilişkilerin güçlendirilmesi veya artırılmasıdır (Robertson, 2004: 57).

Yapılan araştırmalarda hesap verebilirlik kavramına ait değişik tanımlamalar görülmüştür. Hesap verebilirliği ortama göre değişebilen bir hayvan türü olan bukalemuna benzeten Sinclair (1995: 224), bilimsel araştırma yapan herkesin hesap verebilirlik kavramının değişik bir çeşidini incelediğini ifade etmiştir. Söz gelimi araştırmacılardan bazılarının hesap verebilirlik kavramının içinde geçen hesap kelimesinden finansal boyutunu ele aldığını, bazılarının ise belirttiğimiz bu kavramın üzerinde etik değerler çerçevesinde çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Hesap verebilirlik kavramı bir durum değil ama bir süreçtir diyen Alsop ve diğerleri (2005; 6), hareketli olmaktan bahsetmiştir. Burada hesap verebilirlik kavramını sadece masasında oturarak yapılan eleştirilere açık olunmaması gerektiğini anlatmak istemiştir. Bununla beraber hesap verebilir olmak demek, herhangi bir kontrolden

kaçabilmek için tüm gücü ile mücadele etmek değil, tam aksine tüm çevre organizasyonlar ile beraber hareket ederek aslında bulunulan yerdeki yönetimin dürüstlük ve performans değerlerinin artırılmasını sağlamaktır.

### **3.2.5. Sonuçlara Kayıtsızlık**

Lencioni'nin beş potansiyel işlev bozukluklarından beşincisi sonuçlara dikkat etmemedir. Ekip üyeleri doğal olarak, bireyler sorumlu tutulmadığında, takımın ortak hedeflerinin önüne kendi ihtiyaçlarını (örneğin, ego, kariyer gelişimi, tanıma, vb.) koyma eğilimindedir.

Çalışanların organizasyonlarda daha katılımcı ve hareketli hale getirilmesi yolu ile olası olumsuz durumlarda herkesin olaylara müdahale etme anlamında katılımlarının sağlanması beraberinde kaynaşma ve bütünleşmeyi de getirecektir. Bu sayede takım çalışması hakkında literatürde çok fazla ehemmiyeti vurgulanan sorumluluk alma ve güven verme boyutlarının ilerletilmesi ve güçlendirilmesi sağlanacaktır. İşletmelerde çalışanların isteyerek veya istemeden gördükleri olumsuz olayların mutlaka etkileri altında kaldıkları yapılan araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bu olaylara örnek vermemez gerekirse çalışma ortamında yıldırma politikaları, zor kullanma ve psikolojik zorbalıkta bulunma gibi başlıkları belirtebiliriz. Sözgelimi karşılaşılan olumsuz davranışlar karşısında tepki göstermeme, sosyal yalnızlık hissi, sözlü veya psikolojik taciz, iş ortamında etkin ve faydalı olamama hissi, bunlara bağlı olarak stres oranında artış yaşanması, yaşanan olumsuz olaylar ile düşen motivasyon, ortamın veya davranışların olumsuzlaşması ile çalışma ortamında baş gösteren iş tatminsizliği ve daha sayamayacağımız birçok sebepten dolayı etkilenmenin olduğu yine yapılan çalışmalar ile belirtilmiş ve ispatlanmıştır (D'Cruz ve Noronha, 2011: 272).

Buradan hareketle, bir örgütün düşük işlevsel olan kısımlarının geliştirilebilmesi için önce işlevsizleşen kısımlarının ne yoğunlukta ve nasıl oluştuğunun anlaşılması gerekmektedir. İzleyicilerin organizasyon içerisinde karşılaştıkları olumsuz olaylarda verdikleri tepkiler ve girdikleri rollerin de sebepleri içinde söylenebilen bu engellerin atlatılmasında izlenecek plan belirlenmelidir. Bu planda izleyicilerin eksiklik görülen konularda eğitilerek sorumluluk ve aktif yetkiler almalarının sağlanması yoluyla organizasyonel etkinliğin artırılması ve bunu yaparken de geriye dönük yetkileri veya rolleri olup olmadığının ortaya çıkarılması çok önem arz etmektedir (Alicke ve Sedikides, 2009: 12; Gerstein ve Shaw, 2006: 8).

### 3.3. Liderlik

Çağımızın küreselleşen ortamında organizasyonları fark yaratarak avantajlı duruma getirmede liderlik kavramı giderek önem kazanmaktadır. Lider, sahip olduğu özellikleri ile çevresini etkilemekte ve amaçlarına ulaşmada etkin rol üstlenmektedir. Bununla beraber lider davranışları ile motivasyonu, çalışanların tutumlarını da değiştirebilmektedir. Aslında her durumda uygun ve etkili bir liderlik çeşidi yoktur. Lider, çevreyi dikkate alarak, hem kendisinin, hem çalışanlarının hem de organizasyonun motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artıran en iyi davranışları göstermelidir.

Belirli durumlar veya şartlar altında yine belirli kişisel veya organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla, bir kişinin diğerlerinin veya çevresindekilerinin hareketlerini, yaptıklarını etki altına alması, yönlendirmesi sürecine liderlik denilmektedir (Koçel, 2001: 465). Bu anlamda lider olan kişinin yaptığı şeylere ait süreç liderlik olarak görülmektedir. Burada lider ise, diğerlerini veya takipçilerini belirlenmiş amaç istikametinde hareket etmeye sevk eden kişi olarak açıklanmıştır. Diğer bir anlatış ile lider, bir grubun veya birlikte olan insanların, kişisel veya grup hedeflerini yerine getirebilmek için takip ettikleri, buyruk ve talimatları istikametinde faaliyet gösterdikleri kişi olarak belirtilmektedir. İnsanları belirli hedefler istikametinde bir araya toplama ve bu hedeflere ulaşma anlamında onlara ihtiyaçları olan güdülenmeyi sağlama kabiliyetine liderlik denilmektedir (Usal ve Kuşluyan, 2002: 294).

İlişki davranışı, liderin takım üyeleri ile arasındaki iletişimi, ilgili kanalları ve yolları açarak, gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devrederek, karşılıklı itimat, güven ortamı ve destek sağlamak adına yaptığı davranışların tamamına denilir (Eren, 2014: 446). Buradaki sorumluluğun devredilmesi bir anlamda ast çalışanlara liderin kendi güçlerini ve yetkilerini kullandırma olanağı verdiğiinden takım motivasyonunu da artırmaktadır.

Liderin yapıyı harekete geçirmek anlamında görevi, yapılacak işi ve amaçları tanımlama, biçime sokma ve uygulama işlerini kapsamaktadır. Bu sayede elde edilecek sonuçlar, işletme faaliyetlerini yönetme, planlama, iletişim, programlama ve yeni fikirleri uygulama gibi işler bakımından çok ileri bir algılama yeteneği olduğunu gösterir. Liderin işletme veya organizasyonu harekete geçirmek adına yaptığı

hareketler, özellikle yapılması planlanan işin başarıya ulaşması bakımından sonuca yönelik bir davranış anlamında gelir (Alkın, 2006: 58; Yukl, 1989: 255).

Lider, genel mantığa göre sadece karizmatik özellikleri en üst seviyede olan kişi değildir (Collins ve Porras: 1994: 87). Lider karizmatik özellikleri yanında vizyon gösteren ve belirleyen kişidir. Bu anlamda bir vizyon sahibi olmak, etkili lider olma anlamında mutlaka olması gereken bir özelliktir.

Bir organizasyondaki insanları veya bir grubu, belli bir hedef doğrultusunda etkileyen kişilere lider denilebilir. Belirlenen hedef ve organizasyonel amaçlara ulaşmak için insanları etkileme veya yönlendirme sürecine de liderlik denir (Yukl, Gordon ve Taber: 2002: 18). Buradan hareketle bir örgütte veya ekipteki insanları etki altına alma, yine aynı kişileri belirlenen amaçlar sebebiyle bir yerde toplayabilme ve bu belirlenen hedefleri yapabilmek amacıyla aksiyona geçirmeye liderlik denilir (Paksoy, 2002: 166; Erdogan 1997: 330). Buradaki temel fark lider bu işleri yapan insanlara, liderlik ise bu işlerin yapılma sürecine denilmesidir. Liderliğin üç önemli unsuru olarak çevresindekileri etkileyebilme ve motive edebilme, isteyerek ve içten bir şekilde gayret gösterme ve hedeflerin yerine getirilebilmesini sayabiliriz.

Organizasyon veya örgütlerde, amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle birlikte, bunlara ulaşılması için gerekli kararların alınması ve işletme içindeki çalışanlarla bölümlerin aralarındaki iletişim ve uyumun yapılması işlerini yapan kişiler anlamında lider ve liderlik kavramı, çok eski tarihlerden beri, önemini hiç kaybetmemiş ve bu konuda araştırma yapanların her zaman dikkatini çeken konulardan biri olmuştur (Bakan, 2007: 114).

Bununla beraber her şeyin yolunda gittiği veya refahın yüksek olduğu süreçlerde görece gereksinim duyulmayan liderlik olgusunun önem ve değerine, problemlerin olduğu kriz ve buhran dönemlerinde, karar vererek uygulayabilecek liderler anlamında daha fazla ihtiyaç duyulabilmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 3)

Geçmişe dönülüp bakıldığında farklı zaman ve yerlerde, bağlı şartlara göre ve yine farklı kültürlerin etkisinde olan liderlerin ortaya çıktığı, fakat liderliğin algılanan biçimi ve kapsamının değişken olduğu görülmektedir (Hodgetts ve Luthans, 2003: 356). Toplumların hiç durmadan bir gelişim ve değişim içinde olmaları insanların çevrelerindeki bu değişim ile birlikte liderlik tarzlarının ve davranışlarının değişerek yeni liderlik şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Eren, 1993: 198).

Diğer bir liderlik tanımı ise genel olarak liderliği, bir grup ile bir kişi arasındaki otorite ve güce dayalı ilişki olarak açıklanmaktadır. Burada kuvvet ve gücünü kullanarak grubu hedefe götürene lider denilmektedir. Yine ekip veya gruptaki diğer insanlardan zekâ, yetenek ve karizma gibi özellikler bakımından farklı olunan üstünlüğe liderlik denilmektedir (Fiedler ve Garcia, 2005: 187).

Organizasyonel hedeflere ulaşmak için belli bir zaman, durum ve şartlar altında çevresindekileri destekleyen, onlara tecrübelerini aktaran ve işletmenin üyelerinin bu çeşit yönetiminden memnun kalmalarını sağlayan kişilere lider denilir. Organizasyonel hedefleri yerine getirmede örgütsel işlerin etkilenmesi süreci ise liderlik olarak kabul edilmektedir (Werner, 1993: 17).

### **3.3.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik ekip motivasyonuna ve görevlerine odaklanır. Buradaki amaçlardan birisi, ekibin amaçlarını başarırken başka hedeflerini ihmal etmemesidir. Mesela ekip üyelerinin beceri elde etmeleri ve çevreye önem verme bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Dönüşümcü liderlik motivasyon ve bilgi seviyesi düşük organizasyonlar için çok daha fazla faydalı olacaktır.

Günümüzde gelişim hızı anlamında bilişim teknolojisi, organizasyonlarda veya işletmelerde değişim hızını artırmaktadır. Çevre ve toplum tarafından artık talep edilen veya beklenen durumlar, organizasyonların veya işletmelerin yapılarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için bir anlamda inovasyon da denilebilecek değişimin süratine yetişmelerinin ve ek olarak bu değişimle birlikte etraflarına da fayda sağlamalarının mecburi olduğu yönündedir. Ayrıca belirtmelidir ki artık değişim ve dönüşüm kavramları aynı anlamda gibi düşünülmektedir. Sadece mana ve süreç anlamında değişim kavramı dönüşüm kavramını açıklamakta az kalmaktadır. Dönüşüm kavramı, daha köklü bir değişimi açıklayan kavram olarak düşünülebilir. Zira değişim organizasyon veya yapıdaki fiziki değişiklikleri açıklarken dönüşüm kavramı düşünce ve fikir yolu ile yapıda meydana gelecek farklılıkları ifade etmektedir. Bu anlamda değişime karşılık dönüşüm daha köklü, geniş, kalıcı ve etkilidir (Celep, 2004: 42). Buradan hareketle organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri, zamanı yakalayıp çevrelerinin veya seyircilerin talep ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmeleri için değişimin yanında dönüşümü de tam olarak yapabilmeleri gerekmektedir.

Bu noktada birçok liderlik yaklaşımdan biri olan dönüşümcü liderlik, bu fikir ve düşüncelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Hedefi daha detaylı ve köklü değişim ile dönüşüm olan bu liderlik yaklaşımı türü, çalışanların talep ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılayarak, hem onların hem de organizasyonun sürekli gelişim göstererek misyonunda da yenileme yapmasını sağlar (A.g.e.).

Kavram olarak dönüşümcü liderlik, bir diğer liderlik tarzı olan etkileşimci liderlik görüşü ile birlikte ilk kez Burns aracılığıyla 1978 yılında açıklanmıştır (Bass, 1999: 9). İngilizce 'de "transformational leadership" olarak belirtilen bu kavram Türkçe olarak "dönüşümcü", "reformcu", "değişimci" ve buna benzer karşılıklarla açıklanmaktadır (Ataman, 2001: 468; Keçecioglu, 1998: 27).

Belirtilmiş olan bu kavramın ortaya çıkmasında, yaygınlaşması ve uygulanmasında ise bir takım faktörlerin etkisi çok fazla olmuştur. Bu faktörlere örnek olarak küreselleşme en başta söylenebilir. Ayrıca yönetim tekniklerinde yeni yaklaşımların ve tekniklerin ortaya çıkması da diğer önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sayılanlara ek olarak da rekabet ortamının oluşturduğu baskının da etkisi küçümsenmeyecek kadar önemlidir.

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkış süreci 20. Yüzyılın ikinci yarısında başlamaktadır. Aynı zamanda bir siyaset bilimci olan James McGregor Burns bu kavramı ilk kullanan kişidir (Conger, 1999: 148). Hem çevreyi hem de liderin kendisini değiştiren süreci liderlik olarak açıklayan Burns, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin aralarındaki farkları açıklamıştır (Kent, John ve Aziz: 2001: 222).

Thoms ve Greenberger (1998: 3), zaman kavramının liderliğin başarısına giden süreçte önemli olduğuna işaret etmektedirler. Çünkü dönüşümcü liderin geçmişte olan veya gelecekte oluşabilecek aksaklıkları veya boşlukları bugün görebilmelerindeki hızlarının, tedbir almada ve stratejik davranmada başarı olarak sonuçlanacağına dikkat çekmektedirler. Bununla beraber yine aynı düşünürler, liderlerin dönüşümcü olabilmeleri için zaman kavramına sürekli bağlı kalmaktan ziyade zaman kavramının getirdiklerine uyum sağlamaya veya onu değiştirmeye çalışarak daha ileri görüşlü bakış ve öngörülere yöneldiklerini belirtmektedirler (Bass, 1995: 294).

Rakiplere karşılık bilginin bir rekabet üstünlüğüne çevrilmesini kolaylaştırmak için liderler, vizyonlarını sahip oldukları motivasyonlarını, yapı ve sistemlerini

buldukları işletme veya organizasyonun tüm alanlarına iletirler. İşletmenin her aşamasında liderler, bilinçli bir şekilde süreci işleterek bilgiyi yönetebilmeleri için üç ana işleme ihtiyaç duyarlar: Bunlar ilk önce bilginin ortaya çıkarılması, daha sonra iletilmesi veya paylaşılması ve son olarak da kullanılmasıdır. Liderlerin bilgi üretilmesine nasıl tesir ettiğinin anlaşılmasında dönüşümcü liderlik teorisi bir esas oluşturmaktadır (Bryant, 2003: 33).

Baskıcı rekabet ortamı, küreselleşme, yeni yönetim teknik ve yaklaşımları gibi faktörlerin, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkarak yaygınlaşmasındaki rolü büyük olmuştur. Hâlihazırda günümüzde de bir lidere dönüşümcü olmanın davranış veya düşünce bakımından neler kattığına, nelerin dönüşümcü liderliği daha ikna edici ve etkili yaptığına ilişkin araştırmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 60).

Burada belirtilen bakış açısı aslında dönüşümcü liderliğin, liderin veya izleyicinin kendi başlarına bireysel amaçlarına ulaşmalarından daha fazla, bağlı buldukları grupları veya daha yakın çevreleri ile herkesin kazanacağı mantıklı ve gerçekçi bir tarz olduğudur. Burada lider veya izleyicinin grup veya yakın çevrelerine karşı ahlaki bir yükümlülüğü, sosyal normlar ve inançları ile bağlantılıdır. Yani lider veya izleyicinin bireysel düşünce yapısından farklı olarak topluluk ve grup bilincini kabul etmesi ve benimsemesi gerekir. Ayrıca bir takım davranış şekilleri veya etik normlar zorla uygulanmamalı, kabul ettirmek için zorlanmamalıdır. Buna karşılık insanlar hiçbir baskı altında kalmadan özgür bir şekilde bu normlara inanarak kabul etmeleri için motive edilmelidirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 181).

Çalışanlara örgüt kültürlerinde değişiklikler yaparak hâlihazırda yaptıklarından ve imkân olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran, onlara ek görevler yükleyen, farklı bir vizyon oluşturarak çalışanların bu vizyona katkıda bulunmalarını sağlayan liderlik tarzına dönüşümcü liderlik denilmektedir (Eren, 2014: 483).

Kişisel seviyede ilgi özelliği ile dönüşümcü lider, organizasyonun gelişimini sağlamak için, takipçiler arasında destek ve güven seviyesini yükseltme, bireylerin kişisel talep ve doyum seviyelerini artırma, bireye önemli olduğunu hissettirme gibi davranışlar ile karşılayabilmektedir. Dönüşümcü liderler takipçilerine bireyin önemini farkında olduklarını hissettirerek, organizasyonun gelişmesine yardım etmektedirler.

Organizasyon üyelerinin beklenti ve hareketlerinde meydana gelecek büyük farklılıklar ve organizasyonun farklı iş ve amaçlara uyum sağlama süreciyle dönüşümcü liderlik, aynı manalarda ifade edilmektedir (Zel, 2001: 151). Değişim aslında dönüşümcü liderlerin var oluş nedenleri olduğundan dönüşümcü liderler kendi tanımlarını yaparlarken değişim temsilcileri tanımını kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin gösterdikleri şahsi ve mesleki imajlar, mesul oldukları organizasyonları fark yaratarak değişim anlamında tertip etmektir (Eraslan, 2011: 5).

Kişisel destek sağlama, bir vizyona sahip olma, yüksek enerjiye sahip olma gibi özellikleri veya davranışları kendisinde toplayan liderlere dönüşümcü liderler denilir. Bununla beraber karşılaşılan aksaklıkların çözüme kavuşturulabilmesinde takipçilerini motive edebilen, hızlı değişen süreçlerde ve hareketli toplum yapılarında yeni fırsatlar bulup değerlendirerek organizasyona farklı bakış açıları kazandırabilen kişilere dönüşümcü lider denilir (Açıkalin, 2000: 14).

Yaşanan değişim süreçlerin belli aşamalarında yapılması gereken davranışların yapılarak başarılı bir şekilde değişikliğin yapılmasını sağlayan, aslında değişime yönelik liderlik şekline dönüşümcü liderlik denir (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 84). Bununla beraber dönüşümcü liderliğin en fazla ön plana çıktığı zamanlar, karışık yapıda olan işlerde, kurumsallaşmanın olmadığı örgüt yapılarında, özellikle de istikrarsız dinamik çevrelerde ve kriz anlarında olmaktadır (Ataman, 2001: 470). Fakat buradan yola çıktığımızda sadece olası farklı durumlara ve değişimlere adapte olma veya uyum sağlama olarak görülmesi eksik bir açıklama olmaktadır. Çünkü sadece olan duruma uyum sağlama değil, içinde bulunulan durumun veya çevrenin yeniden düzenlenmesi, değişiklik yapılması ve daha ileri olarak da yeniden yapılması sürecine dönüşümcü liderlik denilmektedir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996: 386).

İşletme veya organizasyonları, yenileyen ve değişim yaparak yüksek performansa ulaştıran kişiler dönüşümcü liderlerdir. Bir işletme veya organizasyonda çalışanlara kişisel veya mesleki yaşantılarında etki anlamında önemli kişiler sorulduğunda, tanımladıkları insanlar olarak dönüşümcü liderler anlatılmaktadır (Coad ve Berry: 1998: 165).

Bir dönüşümcü lider sahip olduğu vizyonu, sembol ve kelimeler ile ulaşılacak biçime sokarak aralarında bağ kurar. Ayrıca dönüşümcü lider takipçilerinin güvenini tutarlı

davranışlar göstererek kazanır. Kendisine gideceği bir istikamet belirler ve o yolda ilerlemesi sonucunda organizasyonda bütünlük kazanılmış olur (Karakaya, 2005: 86). Hâlihazırdaki bürokratik yapının sınırlarının dışına çıkan ve ellerinde olan yüksek enerjileriyle organizasyonel değişim periyodunu kontrol eden kişilere dönüşümcü liderler denilir. Ayrıca organizasyonun ortak geleceğini şekillendiren liderlere dönüşümcü liderler denilir (Özden, 2005: 206).

İnsanların amaçlarına ulaşabilmeleri, sorumluluklarının yenilenmesi, vizyon ve misyonlarının yeniden oluşturulması için yapının veya organizasyonun yeniden elden geçirilmesine Leithwood ve Poplin'e (1992: 8) göre dönüşümcü liderlik denilmektedir. Bu sistem liderin izleyicilerinin veya destekleyenlerinin liderin durumuna çıkarıldığı, liderin bir anlamda manevi iletişimi sağlayan araç halini aldığı ve dayandığı temelin karşılıklı teşvik olduğu bir iletişimdir.

Yeni fikir ve düşüncelerin yapılabilmesi için dönüşümcü liderler izleyicilerine veya takipçilerine onay verirler. Bununla beraber dönüşümcü liderler bilgiyi detaylı bir şekilde araştırır, paylaşır ve kısıtlama olmayacak bir düşünce ortamı oluşturarak izleyicilerini veya takipçilerini düşünmeye ve araştırmaya özendirir. Bir diğer açıklama olarak devrimci değişimci olarak dönüşümcü liderleri söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderler dönüşümü başarabilmek için takipçileri veya izleyicileri ile özgün çareler bulma ve yeni görüşler kazanmak amacıyla beraber takım olarak davranış gösterirler. Dönüşümcü lider takipçilerinin karşılaşıcağı problemleri çözmelerinde yeni ve farklı usuller geliştirmeye iter ve onları işe yönlentmede motivasyonlarını artırır. Dönüşümcü lider, takipçilerini veya izleyicilerin cesaretlerini artırarak, değişim karşıtı düşüncelere ve yapıya karşı çıkmaya yönlendirir. Bununla beraber izleyicilerine olumlu düşünmenin gücüne inanmayı ve olumsuz düşünceyi kabul etmemeyi öğretirler (Friedman, Langbert ve Giladi: 2000: 10).

Etkili bir dönüşümcü lider organizasyonun faydası yönünde, takipçilerinin fikir ve düşüncelerini dikkate alarak kişi merkezli karar vermekten sakınarak düşünmektedir. Belirttiğimiz bu liderlik tarzı karmaşayı yok etmeye yarayan, insan gelişimini, kişilerarası güveni oluşturan, iletişimi güçlendiren ve karşılıklı tatmini meydana getiren liderliktir (Odom ve Gren, 2003: 67).

Koçel'e (2014: 696) göre bir örgütte veya organizasyonda yenilik ve değişiklik yaparak o örgütün daha fazla performans göstermesini sağlayan kişiye dönüşümcü

lider denilmektedir. Liderin sahip olduğu bir vizyonunun olması ve daha önemlisi bu sahip olduğu vizyonunu izleyicilerine veya takipçilerine kabul ettirmesi ise bunu yapabilmenin en mühim yoludur.

Sahip oldukları düşünce ve fikirler ile takipçileri veya çalışanlarını etki altına alarak dönüşüm ve değişim faaliyetlerini gerçekleştiren liderler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderlik, stratejik düşünce yapısı ile vizyon sağlayarak, çalışanların veya takipçilerin belirlenen ortak hedef, gaye ve değerlerin çevresinde ileriye odaklanmalarını sağlayan liderlik çeşididir. Belirtilen dönüşüm düşüncesi, takipçilerin sahip oldukları kapasitelerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırılmaları ile gerçekleştirilebilecektir (Diker, 2014: 149).

İzleyiciler veya takipçiler dönüşümsel bir bakış açısının olduğu organizasyonlarda, düşünce güçlerini ve kabiliyetlerini bilerek aslında kreatif bir ortamın içindedirler. Dönüşümcü liderler de işte izleyicilerinin bu kabiliyetlerini kullanmalarının dönüşümü hem kolay hem de kalıcı olmasını sağlayacağını bilincindedirler. Bu anlamda liderler, bir anlamda izleyicilerinin kabiliyetlerinin ve gizli güçlerinin ortaya çıkmasını sağlarlar. Belirtilen bu süreçte organizasyonu geliştirmek için aslında dönüşümcü liderler, takipçileri ile birlikte risk alırlar. Ellerindeki mal veya hizmet, ya da sürekli gelişim isteyen ve arayan takipçiler, dönüşümcü liderler tarafından bu yol ile yönlendirilir. Dönüşümcü liderler yeni tecrübe, bilgi, kabiliyet kazandıracak her türlü tecrübeye açıktırlar ve kendi buldukları kural ve yapılarını sorgulayarak ve iş tanımlarının ilerisine ulaşarak yeni alternatifler geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999: 150).

Lokal ve uluslararası rekabetin çok ciddi ve fazla olduğu örgütler arasında dönüşümcü liderlik çok daha fazla ehemmiyetli hale gelmektedir. Gelecekle daha çok alakadar olan dönüşümcü liderler, aynı zamanda değişim ve yeniliklere de açıktırlar. Dönüşümcü liderler işletme veya organizasyonların bir vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin olmasını savunurlar. Bununla beraber de olmasını istedikleri bu vizyon, misyon ve stratejilerinin kabul ettirilmesini isterler. Yine bu tarz liderler, çalışanların buldukları örgüt veya işletmelerin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarında değişikliğe sebep olurlar. Bu yol ile çalışanların da düşünce ve yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine daha fazla güvenmeleri sağlanmaktadır. Yavuz'a (2009: 52) göre işte dönüşümcü liderler çevrelerinin davranışlarını etkileyerek motivasyonlarının artırılması anlamında ilham kaynağı olmaktadır.

Değişen süreçlerin ve kuralların olduğu çevrede dönüşümcü liderler, örnek davranış modelleri oluşturarak, karşılaşılan problemlere güçlü çözümler bularak ve takipçilere eşit değeri veren yönetim anlayışı oluşturarak aslında öğrenmenin nasıl yapılacağını öğrenirler (Çelik, 1998: 428).

Keçecioğlu (1998: 28) dönüşümcü lider özelliğini, değişimi etkili biçimde yürürlüğe koyarken bu değişime yol gösterecek ileri görüşlülüğü yaratmak, yine değişim için ihtiyaç olan uzmanlık kavramını açıklamada lidere imkân sağlayacak beceri ve kabiliyetlerin bir kümesi şeklinde tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin temel istekleri, gereksinimleri ve önem verdiklerine dayanan bağ ile ilgili ana endişelerini, lider ile izleyiciler arasındaki kalıcı ve sabit ahlaki hedefe sahip olarak ele alan ve bu anlamda liderliği dönüştüren liderlik çeşididir (Burris, Detert ve Chiaburu 1978: 913). Bununla beraber Burris, Detert ve Chiaburu (A.g.e.), dönüşümsel değişimin devam ettirilmesi veya sürdürülmesi gerektiğini belirtmektedir ki bunlar psikolojik, kültürel, kurumsal ve maddi boyutları kapsamaktadır. Gereksinim ve isteklerini, süreç içinde dönüşümü yapan lider, takipçilerinin gerçek taleplerini karşıladığı şekilde tanıyarak durumun içine katılır. Bu sebeple de liderlik izleyicilerin gereksinimlerinden ve hedeflerinden ayrı tutulamamaktadır. Dönüşümü yakından etkileyen ve taleplerin hissedilmesini sağlayanlar liderlerdir. Bu anlamda taleplerin ve gereksinimlerin yönlendirilmesinde bir geribildirim etkisi bulunmaktadır ki bir güce gereksinim duyarlar ve genel anlamda gereksinimlere yön verirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi daha düşük ihtiyaçlar karşılandığında bir üst kısımdaki yani artan ihtiyaçlar göz önüne çıkmaktadır. Bununla aynı doğrultuda takipçilerin gereksinim hiyerarşilerindeki katlarda üstlere çıktıkça bencillikleri ve miyopikliklerinin azaldığını belirten Burris, Detert ve Chiaburu (A.g.e.), liderlerden etkilenecek yavaş yavaş daha geniş ve farklı kültürler ile ilgilendiklerini ve ihtiyaç gurubu oluşturmaya başladıklarını belirtmektedir.

Takipçilerin yenilikçi kapasitelerine güven duygusunu aşılaman, yeni ve farklı stratejiler kullanılırken organizasyon üyeleri veya takipçiler ile riskleri ve sorumlulukları paylaşan ve bu anlamda kişisel değerlendirmeyi yapan dönüşümcü liderler, takımlarına kişisel faydalar sağlamaktadır. Organizasyon üyelerinin veya izleyicilerin kişisel motivasyonunu artırabilmek için onların görevlerine yeni bakış açıları, anlam ve anlayış getirebilen liderler, yaratıcılığın ana kaynakları olarak

gösterilen bireysel gereksinimlerin üzerinde durabilir. Liderler, takipçilerinde herhangi bir ceza korkusu yaratmadan psikolojik anlamda “güvenli” bir çalışma ortamı oluşması algısını bu yol ile gerçekleştirebilirler (Moolenaar, Daly ve Slegers: 2010: 624).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin nelerin daha önemli olduğu anlamındaki düşüncelerini ve fikirlerini liderlerin değiştirdiğini, takipçilerin ve liderlerin etraflarındaki zorlukları ve fırsatları farklı bir şekilde görmelerini sağlayan bir yol olduğunu, sadece isteklere ve beklentilere karşılık performans kazanmayı değil, bireysel, grup olarak ve organizasyonel gelişme ile farklılıkları ve yenilikleri ön plana çıkarmayı planladıkları, takipçilerin sadece daha üst seviye performans göstermeleri anlamındaki potansiyelleri ile birlikte daha üst seviyede etik ve ahlaki standartlara ulaşma anlamında emek vermeleri için ikna etmeye çalıştıklarını, bu anlamda dönüşümcü liderlerin ileri görüşlülük anlamında proaktif bir anlayışla hareket ettiklerini anlatmışlardır (Avolio, Bass ve Zhu: 2004: 101).

Şimşek ve Aytemiz'e (1997: 478) göre yeni bir vizyon, realite veya dünya görüşü oluşturmak, oluşturulan bu realite ile uyum sağlayacak kurallar, davranışlar, standartlar ve normlar geliştirerek, izleyicilerin veya takipçilerin erişebilmeleri için onlara anlayabilecekleri dillerde yollar gösterme dönüşümcü liderin işidir. İzleyicilerin veya takipçilerin hayatları ve hareketleri, ileriye yönelik dönüşümcü liderin yaptığı bu realite ile farklı anlamlar bularak net ve tartışmasız beklentileri ortaya çıkarır.

Dönüşümcü lideri Şen ve Yaşlıoğlu (2010: 97), takipçilerinin düşünce ve davranışlarına etki ederek onları liderin belirlediği değişim istikametinde ve organizasyonun hedefleri çizgisinde harekete geçiren, bunu da günümüzün değişen ve gelişen çevre şartlarına ve ortamına uyum sağlayarak yapan lider olarak belirtmişlerdir.

Takipçilere, olumlu bir organizasyon ortamı oluşturma, üst düzey beklentiler belirleme, rol model olma ve herkesin paylaşacağı bir vizyon geliştirme gibi hareketler dönüşümcü liderlik davranışı olarak olumlu anlamda etki edebilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilere yakın ilgi gösterip onları motive ederek, onların iş doyumları ve organizasyona bağlılık seviyelerini artırarak, olumlu bir örgüt ortamı oluşturup hedeflere daha kolay ulaşabilmektedir (Deluga ve Souza, 1991: 50; Leithwood ve Jantzi, 2000: 61; Rowold ve Schlotz, 2009: 37).

Yeni bir dünya görüşü, yeni bir vizyon ve realite oluşturmak ve bu yeni realiteye uyumlu davranışlar geliştirme anlamında kurallar, normlar ve standartlar oluşturmak, izleyicilerin anlayabileceği şekilde bunlara erişebilme yollarını göstermek, dönüşümcü liderlerin işleridir (Eraslan, 2003: 12).

Bolat'a (2008: 54) göre dönüşümcü liderlik, organizasyonları yüksek performansa yenilik ve değişim yaparak taşıyan, izleyicilerin veya takipçilerin düşüncelerini, odaklarını, değerlerini, kabiliyetlerini, önem verdiklerini ve bireysel amaçlarını organizasyonun vizyonu doğrultusunda değiştirebilen kişiler olarak açıklamaktadır.

Gökkaya'ya (2005: 68) göre dönüşümcü liderlik bir süreçtir ve bu süreç bireysel ve örgütsel değişim ile dönüşümü kapsar. Bununla beraber bu süreç uzun vadeli hedeflerle, ahlakla ve değerlerle de alakalıdır. Çalışanların veya takipçilerin tüm insani isteklerinin, ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonlarının sağlanması, dönüşümcü liderliğin sorumluluklarında kapsamaktadır.

İnancın aşılması, bir değişimin veya yeniliğin yapılmasının lazım olduğu ilhamını vermek ve takipçilere bir vizyon kazandırmak, dönüşümcü liderlikte çok önemlidir. Bu yol ile takipçilerin çalışma istek ve motivasyonları artırılmaktadır (Eren, 2014: 369). Dönüşümcü liderler, buldukları organizasyonlardaki görev ve sorumluluk alanlarında, sahip oldukları misyonları, kurdukları stratejileri, yaptıkları iş ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde birtakım değişiklikler yaparlar. Dönüşümcü liderler bu süreçte takipçilerinin zihinlerinde ve hareketlerinde farklılığın ve yenilikçiliğin gerekli ve faydalı olduğuna inanarak bu değişim sürecini uygulatan liderlerdir.

Karizmanın, başarılı bir dönüşümcü liderliğin merkezinde olduğu bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır. Çünkü karizmatik liderler çevresi ve takipçileri üzerinde yüksek oranda etkiye ve güce sahiptirler. Takipçiler kendilerini karizmatik liderleri ile bir tutarak ona yüksek oranda itimat ederler. Takipçilerine ilham vererek onların düşüncelerini hareketlendiren liderler karizma sahibidirler. Çünkü bu özellikteki liderler başarılı olmak için çok fazla çaba gösterirler (Çelik, 2000: 148). Karizma, takipçilerin veya izleyicilerin amaçlarına daha sıkı bağlı olabilmeleri ve yüksek bir performans ortaya koymaları için dönüşümcü liderler tarafından kullanılır (Brestrich, 1999: 92).

Dönüşümcü lider özelliklerinden sayabileceğimiz karizma, aslında çok önemli bir unsur olmakla beraber tek olması durumunda yeterli etkinlikte güce sahip olmaz. Yani

karizma tek başına dönüşümcü liderlik için yeterli değildir (Ataman, 2001: 470; Keçecioğlu, 1998: 29). Aslında karizmatik olmak dönüşümcü liderlik için zorunlu değildir. Dönüşümcü lider olmak için bir vizyona sahip olarak belli durumlarda gerekli olabilecek değişimleri yapabilme yeterlidir (Eren 2001: 286).

Dönüşümcü liderliğin ilk ortaya çıktığı zamanda, bu kavram üzerinde yapılan araştırmalarda liderin bir takım özellikleri üzerinde durulmaya başlanmıştır. En başta karizmatik özellikler olarak sayabileceğimiz irade, özgüven, ahlaki değerlerin üst seviyede olması, dış görünüş ve vizyon gibi nitelikler bu anlamda liderin üzerinde durulan özellikleri olarak Burns (1978: 300) tarafından çalışılmıştır.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikleri Taş (2009: 3) çalışmasında, ortak bir vizyon oluşturma, duygusal anlamda dayanıklı olma, gerektiğinde risk alabilme, değişimin temsilcisi olma, güçlü bir iletişim ve yönlendirme kabiliyetine sahip olma, cesur ve güvenilir olma, özgüven sahibi olma ve takım çalışmasına önem verme olarak sıralamıştır.

Diğer liderlik tarzlarından farklı olmasını sağlayan entelektüel uyarım, karizma, ilham verme ve kişisel ilgi özellikleriyle dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda etik anlamında değişimin ihtiyaç olarak fark edilmesi, bu ihtiyaca yönelik sistemin kurgulanması ve bu sisteme işlerlik kazandırılması süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için önemli bir rol üstlenecektir (Bolat ve Seymen, 2003: 78).

Her an değişen dinamik bir çevrenin olduğu günümüz şartlarında organizasyonların etkilerini sürekli göstermeleri mecburidir. Bu sebeple de değişimin sürekli olması, organizasyonların neredeyse tamamının stratejilerinin bir ögesi olmuştur. Takipçilerinin gereksinimlerini, eğilimlerini ve taleplerini fark ederek bu istekleri yine takipçilerini güdülemek için kullananlar dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler günlük organizasyonel işlerin ilerisinde ideal hale getirilmiş etki, uyarı ile güdülenme, kişisel destek ve entelektüel etkileşim gibi özelliklere sahiptirler (Karip, 1998: 446).

Aşağıda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını özetle şöyle açıklayabiliriz:

### **3.3.1.1. Kişisel Destek**

Erçetin'e (2000: 59) göre kişisel destek, takipçilere bilgi, kabiliyet ve tecrübelerini geliştirerek destek verme ve ilgi uyandırma sürecine denmektedir. Yavuz'a (2009: 60) göre kişisel desteği önemseyen tarzda yönetime sahip olan dönüşümcü liderler

takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarının üzerinde dururlar. Bu tarz empati yapma kabiliyetleri gelişmiş dönüşümcü liderler, takipçileri ile teke tek iletişim kurarak onların bireysel gelişimlerine önem verirler. Karip'e (1998: 448) göre de liderler takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına dikkat ederler ve onların gereksinimlerinin daha yukarı seviyede karşılanması için emek sarf ederler. Takipçilerin kişisel farklılıklarının, ihtiyaçlarının ve kabiliyetlerinin nasıl belirleneceği de lider tarafından öğretilir.

### **3.3.1.2. İdeal Hale Getirilmiş Etki ve Karizma**

Altun'a (2003: 17) göre takipçiler tarafından liderlerine karizma yakıştırılır. Lider risk almaya heveslidir, kendine güvenir, tutarlı ve kararludur. Takipçiler lideri kendileri ile özdeş tutarlar ve liderlerine itimat, saygı ve güven duyarlar. Erçetin'e (2000: 77) göre takipçilerini, kuvvetli hislerle etki altına alma sürecine karizma denir.

Karip'e (1998: 449) göre ideal hale getirilmiş etki, takipçileri ile lider arasındaki etkileşimde karizmadan değişik olarak misyon belirleme ve vizyon oluşturma hareketlerini kapsar. Liderin kabiliyetleri, hareketleri ve etkisi takipçileri tarafından ideal hale getirilmektedir.

### **3.3.1.3. Entelektüel Uyarım**

Erçetin'e (2000: 58) göre takipçilerin aksaklıkları veya sıkıntıları daha fazla anlamaları, yeni ve değişik düşüncelerle problemleri görmeleri için etki altına alma sürecine entelektüel uyarım denilmektedir. Entelektüel yönetim şeklinde, dönüşümcü liderler takipçilerinin yaratıcılıkları teşvik edilerek, her zamanki yaklaşımlardan farklı olarak değişimin ve yeniliğin seçilmesini sağlarlar (Yavuz, 2009: 62). Karşılaşılan problemleri ve aksaklıkları çözmek için liderler, takipçilerinin sürekli gösterdikleri hareket ve düşünce yapılarını tekrar sorgulamalarını, daha önceden olmuş aksaklıklar ile ilgili farklı düşünce geliştirmeleri ile sağlarlar. Bu sayede takipçiler öncelikle önceden olanları kabul ederek geleneksel çözüm alternatiflerini irdelerler (Karip, 1998: 447).

### **3.3.1.4. İlham Alınmış Motivasyon**

Erçetin'e (2000: 59) göre bir vizyonu oluşturma ve iletme, takipçilerin çaba göstermelerine semboller ile odaklanma ve kabul edilen hareketler için örnek olma sürecine esinlenmiş motivasyon denilmektedir. Karip'e (1998: 447) göre ilerisi için

organizasyonu harekete geçirici, ivme verecek bir vizyonun oluşturularak bunun gerçekleştirilmesinde lider, kararlı ve azimli davranışlar gösterir.

Bass (1990: 21) ise organizasyonel hedefleri takipçileri ile birlikte belirleyerek, izleyicilerine veya takipçilerine yetki devri yapan liderlik türü olarak dönüşümcü liderliği açıklamıştır. Bununla beraber de liderleri tarafından takipçilerinin çıkarları daha fazla genişletilip, yukarı çekildiğinde; organizasyonun daha iyi olması için astların kendi çıkarlarından daha fazla organizasyonun çıkarlarını düşünmelerinin sağlandığında ve organizasyonun misyon ve amaçlarına karşılık farkındalık ortaya koyulduğunda dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca Bass (A.g.e.), yukarıda belirttiğimiz sonuçlara dönüşümcü liderlerin ulaşabilmeleri için; takipçilerinin duygusal ihtiyaç ve isteklerini karşılamaları, onlara ilham olmaları ve karizma gibi yolları kullanabileceklerini ifade etmektedir.

Dönüşümcü lider, izleyicilerinden daha üst seviye performans alabilmek için onları ilham verici özellikleri ile etki altına alır ve organizasyona yenilik ve değişim katar. Yöneticiler için bir meydan okuma veya rest çekmek olarak dönüşümcü liderlik kavramı düşünülse bile, aslında liderlik özelliklerine sahip olabilmek için bu davranışları bilmek veya anlayabilmek yeterli olmayacaktır. Takipçilerinin güven duygularını garantileyerek onların üzerlerinde heyecan yaratabilen dönüşümcü liderlerin kendilerine has vizyoner bir auraları bulunmaktadır (Schermerhorn, 1996: 330).

Birçok araştırmacıya göre lider ve izleyicilerinin iletişimi ile dönüşümcü liderlik ilgili görünmektedir. Bununla beraber takipçilerin diğerlerinin hareketlerini gözlemesi ve yönetmesine imkân tanıdığından dönüşümcü liderlik, lider-izleyici iletişimi ile de ilişkilidir (Palmer, vd., 2001: 6).

Önüme gelebilecek fırsatları görebilme ve bunları değerlendirebilecek bir vizyonu oluşturma dönüşümcü lider tarafından yapılmalıdır. Organizasyonel anlamda yapılan vizyon da takipçiler ile dönüşümün veya değişimin mecburi olduğu anlamında ikna edilebilmeleri için paylaşılmalıdır. Takipçiler ile bir alışverişin daha ilerisinde ortak duygular paylaşılmalı, daha samimi ve yakın ilişkiler kurulmalıdır. Takipçilerin lidere güven duyabilecekleri ve vizyonunun arkasından gidebilecekleri konusunda inandırıcı olunabilmesi için liderin bireysel başarıları, fedakârlık ve risk alma konusundaki becerileri olması gerekir (Conger, 1999: 149).

Sosik (1997: 480) üniversitede okuyan iki farklı grup arasında yaptığı çalışma sonrasında, liderlik olarak daha fazla dönüşümcü davranış gösteren yöneticiye bağlı grupların yine liderlik olarak daha az dönüşümcü davranışlar gösteren yönetici ile çalışan gruplardan, gösterdikleri performansın, ortaya çıkardıkları çabanın ve düzey olarak liderlerinden aldıkları doyum seviyelerinin daha yüksek olduğunu anlatmıştır. Bununla beraber lider olarak dönüşümcü davranışlar gösteren yöneticiye bağlı grupların ürettikleri çözümlerin daha orijinal olduğu, destekleyici görüşlerin daha fazla olduğu ve sorgulama anlamında çözümlerin daha fazla irdelendiği görülmüştür.

Bass ve Steidlmeier'e (1999: 186) liderlerin aslında izleyicilerinin isteklerini karşılandığında, kendilerine bağlı olanların ahlaki olgunluklarında gelişme sağladıklarında, izleyicilerine doğru, iyi ve önemli olanın ne olduğunu anlamalarını sağladıklarında ve grup iyiliğinin bireysel isteklerden vazgeçilebilecek duruma getirdiklerinde gerçekten dönüşümcü lider olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber asıl dönüşümcü liderler, çalışanlara etik fikirleri üretme ve uygulama anlamında gelişimlerine yardımcı olmalıdırlar. Geliştirilen uygulamaların öncelikle açık bir şekilde gösterilmesi ve sürekli olarak vurgulanması gerekmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin tamamının paylaştığı genel standartların olduğu örgüt kültürünün geliştirilmesine destek olmalıdırlar.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin kabiliyet ve becerilerini bularak kendilerine olan güvenlerini artırıp, beklenenden daha yüksek oranda çıktı alma anlamında onları motive ederler. Ayrıca dönüşümcü liderler buldukları organizasyonlarda yenilik ve farklılık başlatan liderlerdir. Takipçilerini vizyon, misyon, icraat, etkinlik ve işlevlerde varyasyonlar yaparak etkilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüşümcü liderliğe ihtiyaç olduğu durumlarda, geleneksel ve kontrol eden yönetici çeşitlerinden farklı olarak bir değişim söz konusu olduğundan, daha çok değişimi isteyen ve yenilikçilik anlamında farklı bir liderlik çeşidine ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik çeşidinde de lider ile takipçiler arasında etkileşim, karşılıklı olmaktadır. Bununla beraber dönüşümcü lider takım çalışmasının önemini bilir, hedeflenen amaçlara hep birlikte gidilebileceğinin farkındadır ve işe odaklanmak yerine takipçilere ve değişime yönelir (Kozak ve Özdemir, 2013: 193).

Bass'a göre dönüşümcü liderlerin çevreleri veya takipçileri, liderlerine inanır, güvenir ve saygı duyarlar. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının işlerini veya görevlerini

yaparlarken iyi performans göstermelerinin önemini daha fazla anlamalarını, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanmasının da sadece örgütsel hedef ve amaçlara ulaşarak olabileceğine inandırarak, astlarını veya izleyicilerini motive ederek düşüncelerini değiştirirler. Bu sebeple Bass, literatüre dönüştürücü liderliği, çevresi veya izleyicileri üzerinde çok büyük etki yaratan liderlik olarak nitelemiştir (Bass, 1990: 20).

Takipçilerin veya çalışanların ihtiyaç duydukları gelişme ve başarı gibi isteklerinin öğrenilmesi ve bu isteklerinin karşılanmasının onların kariyeri açısından olumlu sonuçları olduğu düşünüldüğünde, aslında kariyer memnuniyeti ile dönüştürücü liderlik arasında da doğrusal bir ilişki olduğundan bahsedilebilir. Bu anlamda takipçilerin hedeflerine ulaşmaları bağlamında dönüştürücü liderlik, kendilerine duydukları güven duygusunu oluşturmaktadır (Koçel, 2001: 188).

Dönüştürücü lider olabilmek için öncelikle liderin etki alanında sayabileceğimiz astları, üstleri, çalışma arkadaşları ve örgüt paydaşlarının olması, bu saydıklarımızın lidere bir ilgilerinin olması ve giderek bu ilgi ve etkilenme seviyelerinin artış göstermesi gerekmektedir. Bu anlamda dönüştürücü liderlikte sadece ilişki seviyesi anlamında yukarıdan aşağı değil aşağıdan yukarıya veya çapraz ilişki seviyelerinin de dikkate alınması gerekmektedir (Coad ve Berry, 1998: 165).

Araştırma konusu olan dönüştürücü liderlik alanında Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan önemli bir çalışma vardır. 1990 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” sayesinde dönüştürücü liderlerin ortaya koydukları tutumları, zihinsel teşvik, bireysel destek, yüksek performans beklentileri, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, ortak vizyon oluşturma ve uygun rol model sunma olarak altı boyuta ayrılarak incelenmiştir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer: 1996: 267).

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (A.g.e.) tarafından yapılan dönüştürücü lider davranışları ile ilgili çalışma, dönüştürücü liderliğin gelişim göstermesinde yüksek seviyede önem arz etmektedir. Çalışmada dönüştürücü liderlik kişisel seviyede destek sağlama, üst seviyede performans beklentisi, grup olarak alınan kararların kabul edilmesi için zorlama, zihinsel olarak teşvik edilme ve bir vizyonun oluşturulması olarak toplamda altı boyut ile açıklanmıştır (Arslantaş ve Pakdemir, 2007: 263).

Bu boyutların tek tek incelenmesi gerekirse ilk olarak açıklanacak zihinsel teşvik davranışı, liderin takipçilerine farklı bakış açıları geliştirme, yeniliklere açık olma ve yaratıcılık konularında cesaretli konularında teşvikler verdiği durum olarak belirtilmektedir (Bass, 1999: 11). Bununla beraber zihinsel teşvik, liderlerin izleyicilerinin veya takipçilerinin yaptıkları işlerini tekrar gözden geçirmeleri ve performanslarını artırmak için farklı ve yaratıcı yollar bulmaya çalışmaları ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir. Bireysel destek ise karşılıklı saygı çerçevesinde liderin takipçilerine saygı duymasını, liderlik ettiği kişilerin duygu, düşünce, ihtiyaçlarına dikkat ederek ve kişisel gelişimlerine göz önünde tutarak davranmasını anlatmaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich: 2001: 115).

Yüksek performans beklentisi, liderin takipçilerinden daha kaliteli, daha üst düzey performans ve mükemmellik beklentisi anlamına gelen davranışları göstermektedir (A.g.e.). Aslında bu beklenti ile lider, takipçilerine bir anlamda güven göstererek yüksek seviyelere çıkmalarını sağlamaktadır. Çünkü lider, takipçilerinin daha iyi seviyeye çıkacaklarına ve kaliteli sonuçlar elde edeceklerine inanarak beklentiye girmektedir. Bu sonuçlara ulaşmak için farklı davranışlar göstermekte ve takipçilerinden bu davranışlarına karşılık yüksek performans beklemektedir.

Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme davranışı ile liderin, takım ruhu oluşturarak çalışanlarının örgütsel hedefler doğrultusunda bir bütün olarak ve birlikte hareket etmeleri için tek vücut haline getirmesidir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer: 1996: 267). Bu davranış biçiminde liderin çalışanları veya takipçileri ile arasındaki iletişimi ve işbirliğini artırarak, onları kendi kişisel hedefleri ve isteklerinden vazgeçirerek kendi gösterdiği hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich: 2001: 115).

Ortak vizyon oluşturma sürecinde, çalışanların kişisel değerleri, hedefleri ve arzuları dönüştürücü lider tarafından örgütün ortak hedef ve değerleri doğrultusunda değiştirilerek, herkesin belirlenen vizyon etrafında birleşmeleri sağlanır. Bu yol ile tüm takipçilerin ortak vizyonu kendi düşünceleri ile aynı olduğunu düşünerek içtenlikle yapmaları ve vizyona bağlılıkları artırılmaktadır. Liderin uzun vadeli hedeflerini belirleyerek onları takipçilerine veya çalışanlarına açık ve net bir şekilde açıklaması şeklinde ortak vizyon oluşturma temeline dayanan davranışlarını içerir (A.g.e.: 62).

Rol model sunma davranışı aslında liderin örnek olması olarak kısaca özetlenebilir. Belirlenen vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan fedakârlık, bağlılık, çaba ve gayret konusunda liderin rol model olmasını ifade etmektedir (Castro, 2000: 38). Aynı anlamda lider kendi koyduğu örgütsel hedeflere ve benimsediği değerlere ulaşmada uygun hareketler yaparak çalışanlarına örnek olacak rol model gösterme davranışında bulunmaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich: 2001: 115).

İletişim ve motivasyon becerileri liderliğin iki önemli unsuru olarak dönüşümcü liderlikte de daha ön plana çıkararak adeta ana stratejileri oluşturur. Özet olarak organizasyonlarda dönüşümü ve değişimi başlatarak sürdürülebilir duruma ulaştırmak, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkma gayesidir. Dönüşümcü lider bu hedefine ulaşmak için, organizasyonun üyelerine veya takipçilerine aktarmak için ilk olarak bir vizyon oluşturur. Burada liderin iletişim yeteneği veya becerisi ön plana çıkararak etkili olmaktadır. Vizyonun iletiminden sonra yüksek motivasyon, takipçileri veya organizasyon üyelerini ikna ederek, dönüşümü başlatma için faaliyete geçirmede etkisini göstermektedir. Dönüşümcü lider takipçilerinin hislerini, fikirlerini, alakalarını ve taleplerini göz önünde tutarak hareket eder. Lider bu hareketleri ile izleyicileri tarafından ulaşılabilir bir özelliğe sahip olduğunu gösterir. Bu anlamda dönüşümcü liderler, tahmin edilenden veya beklenenden daha fazla performans gösterme anlamında takipçilerine güdüleme yaparlar. Conger'e (1999: 147) göre Liderler bunu yapabilmek için liderlik süreçlerinden üç tanesini kullanırlar:

1. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin, tanımlanan hedeflerin anlam, değer, önemleri ve bunlara ulaşabilme yollarıyla ilgili daha fazla bilgi almalarını sağlarlar.
2. Dönüşümcü liderler izleyicilerini, beraber hareket etme bilinci ve hedeflere ulaşma için kendilerini aşmalarını kabul ettirirler.
3. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin mevkilerinde yükselme isteklerini artırma ve yerine getirmede liderlik süreçlerini ve misyonlarını kullanırlar.

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikten farklı olarak, izleyicilerini ve çevresini daha yüksek hedeflere ulaşmalarını sağlamada ve aynı zamanda kişisel çıkarların ötesinde ortak hedeflere erişmeyi isteme anlamında motive etme sürecine denilmektedir (Hinkin ve Tracey, 1999: 106).

Saruhan ve Yıldız (2009: 249)'a göre aslında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özellikleri birçok liderde belirli seviyelerde bulunmaktadır. İstenilen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan performansı göstermeleri için etkileşimci lider takipçilerine destek vermektedir. Bu anlamda organizasyonun bulunduğu kültür içinde işlerini sürdürmektedir. Buna karşılık dönüşümcü liderin yaptığı etkileşim ise takipçilerinin performansını artırmak içindir. Ayrıca dönüşümcü lider, organizasyonu kendi hedefleri ve vizyonu doğrultusunda etkileyerek değişim yaratmaktadır.

### **3.3.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik tarzında ileriye dönük uzun dönemli ve stratejik bir bakış açısı olmamaktadır. Yönetici veya lider, gücünü ve otoritesini emrinde çalışan astlarını ödüllendirme yolu ile kullanır. Lider astlarına ücret veya pozisyon dağıtır. Lider veya yönetici astlarının daha önceki çalışma seviyelerini daha üst kademelere çıkarmaya çalışır. İşletmenin işleyişine dokunmadan ve herhangi bir değişiklik yapmadan performans artışı yapmaya çalışır.

1978 yılındaki çalışması ile James MacGregor Burns'ün işaret ettiği gereklilik, liderlik yazınında modern ve yeni bir liderlik farkının ortaya koyulması gerektiğidir. Bu ayırmda da ileriye, reformlara, yenilik ve değişime istinaden dönüşümcü liderlik biçimi ile örf, adet ve geleneklere yani geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik şekilleridir. Burada belirtilen ayırım, Kurt Lewin'in geliştirdiği ve davranışsal liderlik yaklaşımlarında olan demokratik, tam serbestlik veren ve otokratik liderlik ayırımlarına karşılık olarak geliştirilen yaklaşımlardır (Eren, 2014: 368).

En basit anlatımla lider ile çevresi veya seyircileri arasındaki takası, değiş tokuşu anlatan ifade etkileşimci liderlik olarak belirtilmektedir. Lider ile izleyicilerin toplanarak yapılması gerekenlerin belirlenmesi, bu belirlenen iş ve görevlerin alt çalışanlar tarafından gerektiği şekilde yapılmasına veya yapılmamasına karşılık alacakları ödül veya cezaların ne olacağı konusunda anlaşılması prensibine dayanan bir değiş-tokuş sürecidir (Bass, 1990: 20).

Farklı kaynaklarda transaksyonel, etkileşimci ya da işlevsel liderlik adı altında anlatılan bu kavramın, İngilizce literatürdeki kullanılan ismi "transactional leadership" olarak geçmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız: 2014: 251). J.M. Burns, açıkladığımız bu liderlik teorisini 1970'li yıllarda belirtmeye başlamıştır. Takipçilerini istenen performansı gösterdiklerinde ne gibi ödüller alacaklarıyla ilgili bilgi veren, tabi bunu

yaparken takipçilerinden ne gibi beklentileri olduğunu ve ne yapmalarını istediklerini açık ve anlaşılabilir bir biçimde aydınlatan lider tipine etkileşimci lider denilmektedir (Bass, 1985: 27). Birçok araştırmacı gibi Bass da bu teoriye katkıda bulunmuştur. Bass'ın bu konudaki düşüncelerini, zamanın şartlarına karşılık olma veya cevap verme anlamında liderlik ile ilgili belirtilen açıklama, sınıflandırma ve tanımlamaların artık yetersiz ve eksik olduğunu ileri sürerek belirtmiştir. Bununla beraber, etkileşimci lider tanımı, takipçilerinden veya astlarından beklenti ve isteklerinin ne olduğunun açık ve net bir şekilde belirtilerek onlardan istenilen gayret ve özen gösterildiğinde karşılık olarak alacakları ödül, para veya statünün ne olacağının yine net bir şekilde açıklayan liderlik tarzı olarak yapılmaktadır.

Yetkilerini takipçilerinin veya çalışanlarının daha fazla gayret göstermeleri için ödüllendirilmesi anlamında ödül olarak para veya statü verme şeklinde kullanılması, etkileşimci liderlik şeklinde davranış gösteren yöneticilik tarzıdır (Eren, 2014: 27). Yukarıda da belirtildiği gibi çalışanların gösterecekleri performansa ve bu performansın yeterlilik seviyesine göre alınacak ödül veya ceza durumlarında etkileşimci liderlik ortaya çıkmaktadır (Bass, 1999: 10). Koşullu ödüllendirme, tam serbesti tanıyan liderlik ve istisnalar ile yönetim, etkileşimci liderlik bileşenleri başlığı altında literatürde belirtilmektedir.

İlk olarak belirtilen koşullu ödüllendirmede, izleyicileri veya çalışanları bu yol ile elde edilen yapısal etkileşim, yaptıkları işlerinde motive etme, performans ve gelişimlerini üst seviyelere çıkarma anlamında diğer liderlik biçimi olan dönüşümcü liderliğin bileşenleri kadar güçlü olmasa da oldukça etkili olmaktadır. Aslında burada lider koşullu ödüllendirme ile izleyicilerine yapılması gereken faaliyetler ile ilgili ödüller söz verirken onlarla bir çeşit anlaşma yapmaktadır (Bass, 1999: 10).

İkinci belirtilen etkileşimci liderlik özelliği olan tam serbestiyi destekleyen liderlik, neredeyse yapılan tüm incelemelerde en ileri seviyede güçsüz ve pasif kapsam olarak ortaya çıkmaktadır. Belirtilen tarzda lider sahip olduğu sorumluluklarını önemsememekte, önemli kararları almamakta ve elinde olan güç, otorite ve yetkiyi kullanmaktan imtina etmektedir (Bass, 1999: 11).

Üçüncü bileşen ise istisnalar ile yönetim olarak gösterilmiştir. Buradaki kontrol tekniği, hâlihazırdaki performans ile ileriye dönük planlanan performans arasında dikkat çeken önemde bir sapma veya farklılık olduğu hallerde yöneticinin devreye

girmesini belirtmektedir. Burada yöneticinin rutin olmayan konular ve işlerle ilgilenebilmesi anlamında imkân sağlamak için, alt çalışanlar standart işleri ile uğraşırken sadece istisnai zamanlarda kontrolü ele alması düşünülmekte ve öngörülmektedir. Bu anlamda etkileşimci lider takipçilerine kabul edilebilir seviyede ve gizli olarak güçlerini gösterebilecekleriyle ilgili güvenir ama işler istenildiği ve programlandığı gibi olmadığı durumlarda duruma müdahale eder (Murat ve Açıkgoz, 2008: 156).

Aslında bu teoride asıl önemli kısım, takipçiler ile liderin arasında karşılıklı oluşan ilişki ile işlerin yapılabilmesi için öncelikle liderin gösterdiği ve uyguladığı davranış biçimidir (Koçel, 2014: 394). Bu tarz yöneticiler, takipçilerine daha fazla ödül, para veya statü vererek onların daha fazla gayret göstermelerini sağlayarak ve yetkilerini bu şekilde kullanma davranışı göstererek etkileşimci liderlik tarzı hareket yapmış olurlar. Aslında bu tip liderlik davranışı, olumlu hareketleri gelecek nesillere iletilmesi ile eskiden gelen gelenekleri devam ettirme anlamlarında doğru etkilerinin olması ile birlikte, yenilik ve yaratıcılık taraflarının yetersiz bulunması gibi negatif tarafları da bulunmaktadır (Eren, 2003: 34).

Burada aslında lider ve takipçileri arasında bir çeşit hedef-mükâfat bağı yerleştirilmiştir. Lider takipçileriyle beraber sarf edilmesine ihtiyaç duyulan gayret seviyeleri, istenilen şeyler, takip edilecek plan ve hedeflenen amaç ile ilgili bilgilendirmede bulunur. Bununla birlikte lider takipçilerine hedeflenen amaçlara ulaşmalarında gayret göstermeleri ve aksiyon almaları için bir motivasyon aracı gibi çeşitli ödüllendirme söz verilmesi yolunu kullanır. Bunun tam tersi durumlarda da yine takipçileri için ihtiyaç duyulan ve karar verilen cezalandırmanın uygulanabileceğini de ayrıca belirtir (Bass, 1985: 37).

Lider ile takipçileri arasında bir anlamda değişim veya pazarlık ortamının olduğu etkileşimci liderlikte, liderlerin talimatlarını yerine getiren takipçiler, buna karşılık olarak belirlenmiş ödülleri almaya hak kazanırlar. Neredeyse tüm organizasyonlarda ve organizasyonların tüm kademelerinde görülebilecek bu şekildeki liderlik şeklinde takipçilerini liderler bu yol ile etki ederek motive etmektedir (Güney,2012, s.405). Bununla beraber bu tarz liderler çoğunluk anlamında haiz oldukları yetki ve güçlerini, takipçilerinden daha fazla efor ve güç harcayanlara verirken, ödül olarak mevki veya maddiyat sağlama olarak destekleme yolunu seçmektedirler (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285).

Etkileşimci liderler takipçilerinin organizasyonlarının değer ve standartlarını algılamalarına yardımcı olarak, takipçilerin organizasyona bağlılıklarını güçlendirerek saygı göstermelerini, diğer bir anlatımla organizasyonla kendilerini bir gördükleri sonuçlarına etkileşimci liderlik ile organizasyonun özdeşleşmesi aralarındaki bağlantıyla ilgili yaptığı çalışmada ulaşmıştır. Bununla beraber takipçilerini motive etmek, herkese eşit ödül sistemi uygulama ve güven ortamı oluşturma, etkileşimci liderler tarafından uygulanmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005: 571).

Aslında tüm liderlik anlayışlarında olduğu gibi etkileşimci liderlik anlayışında da asıl hedef organizasyonel başarı olmaktadır. Bu başarı kazanılırken liderin kişisel beceri ve özellikleri ile beraber bunları astlarına veya çalışanlarına da yansıtmaları, bununla beraber takipçilerini aynı hedef için güdülenmelerini sağlayabilmeleri, ellerinde bulunan yetki ve özelliklerini güçlü bir şekilde kullanmalarına dayanmaktadır. Bu süreçte lideri başarılı yapan etkenler, astları ile oluşan etkileşimleri, kişisel olarak takipçilerini destekleyerek onlara ilgili davranmaları ve başardıkları kazanımlarını onlarla paylaşmaları olacaktır. Bu etkenleri güçlü bir şekilde uygulaması hem kişisel ilişkilerinde hem de yönetsel anlamda lidere üstünlük sağlayacaktır. Aynı anlamda bu etkenler takipçilerinde organizasyonlarından ve liderlerinden bekledikleri hamleler olmaktadır. Bu kazanımların sağlanması da takipçilerin performanslarına, buradan da organizasyonel verimliliğe etki ederek piyasalarda işletmenin rekabet avantajı kazanmasına ortam sağlayacaktır.

Etkileşimci liderler, yapılan işlerde meydana gelen problemleri düzeltme şeklindeki bir çalışma tarzını, farklı bir yönetim tarzı olarak tercih ederler. Eski dönemlerde meydana gelen olumlu anlamda ve faydalı bir kısım gelenekleri ileriye aksettirme sürecinde faydalı olan bu düşüncenin yenilik ve yaratıcılığın olgunlaşmasında meydana getirdiği katkı ise nispeten daha düşüktür (Ceylan, Keskin ve Eren: 2005: 34).

Etkileşimci liderliğin hedefi daha çok iş başarısı veya performansı olmakla birlikte otoritenin sağlanabilmesi için prosedürler kullanılmaktadır (Van Eeden, Cilliers ve Van Deventer: 2008: 255). Etkileşimci liderler takipçilerinin yenilikçi veya yaratıcı özellikleri ile fazla ilgilenmezler. Buna karşılık daha fazla verim alma veya kalite kavramına önem vermektedirler (Barlı, 2008: 57). Bu sebeple de bazı düşüncelere göre etkileşimci liderlikle organizasyonların, hareketli ve her an değişebilen çevre

şartlarındaki olumsuzluklara ve zorluklara karşı gelmede başarılı olamayacağını belirtmektedirler (Doğan, 2001: 122).

Etkileşimci liderlerde bulunan ana özellikleri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 355; Canbolat, 2016: 61):

Bir etkileşimci lider mevcut olan sorunları çözmeye çabalar.

Bir etkileşimci lider işletme kültürü merkezli çalışır.

Bir etkileşimci lider belirlediği ödül veya cezalarla takipçilerinin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlar.

Bir etkileşimci lider takipçilerine kendi isteklerini yerine getirmede söz vererek motivasyonlarını artırır.

Bir etkileşimci lider performans artışı yapmak için karar verirken stres yaşar ve pozisyonunu korumaya dikkat eder.

Bir etkileşimci lider adımlarını emin olarak atabilmek için kural ve standartlara uyumu gözlem yaparak inceler.

Birçok araştırmacı etkileşimci liderliği bir liderlik işlevinde araç olarak kabul etmektedir. Lider seçilmiş bir profesyonel pozisyonunda organizasyonun yapısında, gelir ve bilgi dağıtımında, günlük işbölümünün planlanmasında ve işlerin takipçiler tarafından yüksek performans ile sonuçlanması için kararları alan kişi olarak görülmektedir. Burada hem takipçiler liderlerinin pozisyonunu ve elde edebilecekleri ödülleri, hem de etkileşimci liderler de organizasyonun işlevselliği için aldıkları bu rolü en başından beri bilip kabul ederler (Morales ve Molero, 1995: 213).

Etkileşimci liderlikte diğer liderliklerde de görüleceği üzere etkili olabilmek için bazı etkenlerin güçlü şekilde kullanılması gerekmektedir. Şarta bağlı ödül kavramı bu etkenlerden biridir. Takipçiler etkileşimci liderleri tarafından verilen işlerini başardıklarında kazanacakları ödülleri bilirlerse, kazanmak için işlerine daha fazla motive olmaktadır. Araştırmalarda genellikle bu ödüllerin maddi olduğu belirtilse de her zaman maddi ödüller kullanılmamaktadır. Takipçilerin verimlerinin artışı ise daha sıklıkla etkileşimci liderleri ile ilişki düzeylerinin çok ilerlemesinden sonra manevi ödüller ile sağlanmaktadır (Bass, vd., 2003: 207). Burada özellikle belirtmek gerekir ki maddi ve manevi ödüller hem liderlere hem de takipçilerine sorumluluk yüklemektedir. Tam tersi olarak da, etkileşimci liderlerin söz verdikleri ödülleri

verememeleri veya takipçilerin gerekli verimi ve bu verim karşılığında elde edecekleri ödülü bilmelerine rağmen gerekli verime ulaşamamaları organizasyonel performansa negatif yönde etki ile son bulacaktır (Bass, 1985: 27; Bass ve Avolio, 1990: 232).

Organizasyonun elinde bulunan tüm araçların mümkün olan en yüksek seviyelerde verim alabilme adına kullanılması isteği, birçok organizasyonun kısa süreli planlama ihtiyacı olan ve süreklilik arz eden işlerinde faydalı olduğu düşünülebilir. Buna karşılık etkileşimci liderliğin yapısı gereği değişimin planlanması, takipçilerin veya çalışanların nitelikleri ile uyum sağlaması ve zamanlama olarak değişimin en iyi zamanda yapılabilmesi gibi durumlarda, değişime gereksinimi olan organizasyonların uygulama süreçlerinde sınırlı performans göstermektedir. Buna sebep olarak da yenilikçilik veya değişim kapasitesinden ziyade etkileşimci lider, doğal olarak görevlerin önceden belirlenmiş şekilde yapılmasına ve doğru bir şekilde bitirilmesine planlanmış bir fikir ve oluşturma yapısına sahiptir (Bass, 1985: 26).

Etkileşimci liderlerinden organizasyonları hakkında gerçek düşünceleri alan takipçilerin organizasyonlarına bağlılık seviyelerini yine liderlerinin vaat ettiği ödül ve kontrol mekanizmaları belirlemektedir. Yani bağlılık ve motivasyon etkileşimci liderin takipçilerine maddi anlamda önerdiği ücret veya ödül gibi hedeflerle desteklenmektedir. Bununla beraber lider etkileme ve motivasyon gücünü aslında maddi kavramlar üzerine oturtmaktadır. Bu sebeple de takipçileri ile etkileşimci lider arasındaki bağın herhangi bir şekilde ölçülmesine olanak tanınmamaktadır. Yine karşı anlamda bazı organizasyonların kendine özel işlemlerinde veya değişik kültürlerde bulunan organizasyon yapılarında da değişik sevgi, saygı veya itimat sistemleri olamayacağını da söylememek daha doğru olacaktır (Bass ve Avolio, 1990: 241).

Etkileşimci liderler, asıl görevlerini, normal zamanlarda pozitif ve faydalı kurumsallık detaylarını dağıtmadan sürdürme ve takipçilerine yapmaları gereken işlerini bu genelleme içinde yansıtma anlamında yapmaktadırlar. Bu anlamda etkileşimci liderlik takipçilerin normal rutin sorumluluklarının özellikle açıklanması, işbölümünün yapılması ve belirlenen gerekli kurallar çerçevesinde takipçilerin yaptıklarının kontrol edilmesi safhalarını kapsayan liderlik şeklidir. Bu aşamada takipçilere liderleri tarafından görevlerinin tanımlanması ve yapmaları durumunda kazanacakları ödüller detaylı ve net bir şekilde açıklandığı zaman, hedeflere ulaşarak başarı kazanmak için daha yoğun bir şekilde motive olacaklardır (Bass ve diğerleri, 2003: 207).

Etkileşimci liderlik 3 alt boyut ile detaylandırılabilir. İhtimalli ödül, dışarda bırakma yolu ile yönetim ve bırakınız yapınlar liderliği (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Bu boyutlara liderin takipçileri tarafından takip edilmesi amacına hizmet eden liderlik kuramı da denilmektedir. Belirtilen üç boyut aslında belirlenmiş olan organizasyonel hedeflere ulaşma, bunu yaparken de takipçilerine adaletli davranılmasını amaç edinen düşünce yapısına hizmet etmektedir. Bu düşünce yapısı, belirlenen hedeflerin tutturulması veya hedeflerde sapma olduğu zaman bunların seviyelerine göre takipçilerine caza veya ödül sistemleri kurarak kullanan organizasyonlardır (A.g.e.). Bununla beraber bu yapının değişiminin izlenmesi yerine etkileşimci liderin günlük rutin işlerini yeterli bir biçimde bitirememesi korkusundan ortaya çıktığı düşünülebilir. Buna sebep olarak da organizasyonun çalıştığı her alanda daha yüksek kaliteli mal veya hizmet çıktısı, daha üst seviyede satış rakamları, üretimde daha düşük birim maliyet gibi hedeflere ulaşmak için etkileşimci liderin, gerekli olan her şeyi belirtme ve gösterme sorumluluğu vardır.

Takipçilerden çeşitli ödül verilmesi şartı ile istenilen sonuçlar elde edildiğinde, etkileşimci lider tarafından onlara maddi veya manevi olarak teşvikler verilir. Buradaki ortak nokta hem liderin hem de takipçilerinin, belirlenen performans ve hedeflere ulaşma karşılığında elde edilecek ödül ile ilgili bilgi sahibi olduklarıdır. Sonuçlara göre verilecek ödüllere veya cezalara, takipçilerin durumları incelenirken onlardan alınan geri bildirimlerin de dikkate alınarak etkileşimci liderler tarafından yorumlanmasıyla son şekli verilmektedir (Bass, 1985: 37).

Takipçilerin görevlerini yapmaları durumunda kazanacakları ödüller, liderlerine itaat etmeleri ve liderin takipçilerinden beklentileri, etkileşimci liderlerin görevlerini yaparken en fazla dikkat ettiği durumlardır. Takipçilere verilen görevler yerine getirildiğinde nasıl ödüllendirme kullanılıyorsa, tam tersi durumlarda da etkileşimci liderler ceza yolunu seçebilmektedirler. Buradan da anlaşılacağı gibi aslına lider ile takipçileri arasında bir değiş tokuş veya takas gibi ilişki bulunmaktadır (Tutar, vd., 2009: 24). Buna karşılık meydana gelen takipçi ve lider ilişkisi kalıcı olmamakla birlikte sadece karşılıklı menfaat durumunda oluşacağından geçici olmaktadır (Celep, 2004: 55).

Diğer bir kavram ise istisnalarla yönetim şeklidir ki bunun da iki alt boyutu bulunmaktadır. Birincisinde etkileşimci lider aktif dışarıda bırakarak yönetim şeklinde alt çalışanlarından veya astlarından, iç ve dış çevre koşullarından oluşabilecek

organizasyonel aksaklıklara, olası yakalanabilecek yeni fırsatları kaçırmama adına, planlanan şekilde işlerin tamamlanması için işletme sürecine müdahale etme yolu ile astlarını yönetir. Yani bir anlamda süreci bizzat takip ederek her an başında hazırda bekler. Bunun tam tersi pasif dışarda bırakarak yönetim tarzında ise, organizasyonun çalışmasında net ve görülür bir aksaklık olmadığı sürece, etkileşimci lider takipçilerinin sorumluluklarındaki süreç ve görevlere müdahalede bulunmaz. İstisna olarak müdahalede bulunulacak durumlar ise sadece izleyicilerin sorunları çözemedikleri ve yalnızca problemin merkezi olan noktalara olmaktadır (Howell ve Avolio, 1993: 891). Yine etkileşimci lider, pasif dışarda tutma yönetimde problemleri önlemek amacıyla herhangi bir önleyici tedbir almamakla birlikte sadece takipçilerinden eğer olursa geri bildirimlerin üzerinde durmaktadır.

Bu tarz ile ilgili farklı ve büyük organizasyonlardan 12 CEO ile çalışma yapan Tichy ve Devanna (1986: 133), organizasyon liderleri ve takipçileri ile yapılan sözlü mülakatları analiz etmiştir. Sonuç olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının her iki tarzda da, organizasyonun çalışmasında liderlerin aktif ve etkili olarak bulunduğu gösterilmektedir. Bu anlamda anlatılan her iki tarz liderlik hareketleri ile bırakınız yapınlar tarzı liderlik, tam olarak zıt ve karşıt durumu ifade ettiği için ayrı ve farklı bir liderlik tarzı davranış olarak incelenmesi önerilebilir.

Bahsedilen tüm süreçler daha detaylı incelendiğinde ise işlevsizlik durumu yaşanması halinde organizasyonların bazı kısıtlamalar ile karşılaştığı görülmektedir. Buna sebep olarak da etkileşimci liderin takipçileri ile yetki ve sorumluluklarını paylaşmamasından dolayı organizasyon yönetiminin otokrasi gibi görülmesi gösterilebilmektedir. Böyle bir durumda ise etkileşimci lider ile izleyicilerinin aralarında güven duygusunun azalması durumu yaşanabilmektedir. Etkileşimci liderlere takipçilerinden anlık değişimlerin ve bilgi paylaşımının engellenmesine sebep olabilecek güven duygusunun azalması sonucunda da liderlerin aksi durumlara karşı önlem alamayacakları bir durum ile karşılaşmaları kuvvetle muhtemel olacaktır. Asıl algının tepkisizleşmeye başlaması, yeni takipçilerin eklenmesinin azalması ve hâlihazırda olan takipçilerin daha kontrollü olarak idare edilebilmesine sebep olan bu süreci Grundstein Amado (1999: 247) uyarım-tepki modeli olarak belirtmektedir. Bunun sonucunda da istenilen sonuçları almada farklı düşünen izleyiciler veya astlar tek düzey yapıyı esnetmemekte, bunu değiştirmeye çalışan veya fazla direnç gösteren astlar ise sıkıntılı kişiler olarak dikkat çekmektedirler.

Bazı çalışmalarda etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak nitelendirilen serbest bırakıcı liderlik tarzı yönetim anlayışı, bazı araştırmalarda ise farklı tarzda bir liderlik davranışı olarak incelenmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ile pasif istisnalarla yönetim tarzının, dönüşümcü ve etkileşimci liderliklerin tüm boyutları ile eksi ve ters yönde ilişkilerinin, Bass ve Avolio'un (1990: 231) yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde ortaya çıkması buna sebep olmuştur. Tam serbestlik veren ve "Laissez-Faire" olarak adlandırılan liderlik tarzının da etkileşimci liderlik ile ilgili oluşabileceği Bass (1997: 130) tarafından düşünülmektedir. Bununla beraber herhangi bir sorumluluk almaktan imtina eden, yardım isteklerine cevap vermeyen, ihtiyaç duyulduğunda bulunamayan ve ehemmiyetli konularda kendi fikirleri için direten liderlik tarzı olarak da görülebilmektedir. (A.g.e.).

Organizasyonun önceden planlanan hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için takipçilerin ne şekilde yönetileceği ile ilgilenen etkileşimci liderler bu anlamda geleneksel yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6). Önceden işaretlenen hedeflere göre yapının organize edilmesi, takipçilerin bu hedefler istikametinde motivasyonlarının yüksek tutulması ve işleyişin denetlenmesi etkileşimci liderlerin ana görevleridir. Yönetim süreçlerinin daha fazla organize edilmesi, kontrol ve işletme işlevleri, etkileşimci liderlerin bu sebeple daha fazla ilgilendikleri kısımlardır. Daha fazla uzun dönemli olmayan fonksiyonel planların hazırlanması ise planlama yolu ile ifa edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 415).

Etkileşimci lider hâlihazırdaki pozisyonunu ve kişisel menfaatlerini korumak adına, takipçilerinin fiziki ve maddi gereksinimlerini ve taleplerini yerine getirmektedir. Etkileşimsel liderin önemli boyutu, takipçilerinin gösterdiği performans karşılığında elde edecekleri ödüllerin, sözlerin veya takdirlerin ne olduğunu onlara açık ve net bir şekilde belirtilmesi koşuludur (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam: 1996: 386). Takipçileri arasındaki ast-üst ilişkilerine, kontrol işlerine, organizasyon yapısına ve gösterilen performans sonuçlarına karşı ödül verme sistemine ehemmiyet gösteren, legal otoritesini kullanarak takipçilerini etki altına alan, risk almaktan imtina eden, kişiler arası iletişime önderlik eden ve yön veren kişiler etkileşimsel liderlerdir (Kanungo, 2001: 257). Bu tarz liderlik şeklinde yapılması gereken işlerde öncelikle hedeflerin, işlere ait standartların, yararlanılacak bilgi ve materyallerin neler olduğunun belirlenmesi çok önem arz etmektedir.

Lider ile takipçileri arasındaki şartlı ödül temelli değişim ilişkisine dayanan ilişki şekline etkileşimsel liderlik denilmektedir (Omar, vd., 2009: 2). Etkileşimci liderler takipçilerinin uzun vadeli olmayan fiziki ve güvenlik temelli gereksinimlerine maddi değişim modeli sınırları içinde odaklanmaktadır. Bu sebeple de öngörme yani proaktif davranışlar yerine tepkisel yani reaktif davranışlar, etkileşimci liderler tarafından gösterilmektedir (Koh, Steers ve Terborg: 1995: 320). Etkileşimci liderler takipçilerinden yapmalarını istediklerini ve bu isteklerini yerine getirmeleri karşılığında neler elde edeceklerini belirtirler (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman: 1997: 20). Bununla beraber takipçilerine motive olabilmeleri için geri bildirim veren etkileşimci liderler, takipçilerinin işlerini başarı ile yapmaları durumunda onlara takdir, statü ve maddi ödüller gibi destekler verirler. Bu yol ile de takipçiler, liderlerinin kendilerinden neler istediklerini ve işlerine ait rollerini anlayarak, önem verilen sonuçları kazanmak ve beklentileri karşılamak için bir özgüven oluştururlar (Omar, vd., 2009: 2).

Takipçilerden talep edilen verimlilik ve bunun karşılığı olarak elde edeceklerinin neler olduğunun belirtilmesi, etkileşimci lider ile takipçilerinin aralarındaki ilişkinin şartlı ödüllendirme ve değişim temeline dayandığını göstermektedir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı: 2012: 8). Takipçilerin ödüllendirilmesi, daha fazla performans göstermeleri için yetkilerini maddi ödül veya mevki şeklinde kullanan liderler etkileşimci liderlik tarzını benimseyen ve kullanan yöneticilerdir. Takipçilerin sahip oldukları yetkileri, liderlerinin onlardan talep ettikleri, yapmak zorunda oldukları görevleri, liderlerine bağlı olmaları ve performansları karşılığında alacakları ödüllerin açık bir şekilde belirtilmesi bu tarz liderlik türünde olmaktadır. Çalışanlar ile liderleri aralarındaki sistem, değişim veya takasa dayalı bir yapıdır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 276).

Organizasyon kültüründe herhangi bir değişiklik yapmadan, gelecek ve geçmiş tecrübeleri de dikkate alarak etkileşimci liderler bu işlerini sürdürürler. Bununla beraber etkileşimci liderlerin önem verdiği bir diğer durum ise organizasyonun eskiden bugüne kadar süren doğal işleyişidir (Ceylan, Keskin ve Eren: 2005: 33). Çok rastlanan bir algı olan “iyi yönetici” algısı etkileşimci liderin gösterdiği bir davranış şeklidir. Etkileşimci lider organizasyonda işlerde bir aksama olmadığı sürece ön plana çıkmayarak herhangi bir müdahalede bulunmaz. Bununla beraber herhangi bir sorumluluk almaktan kaçınarak karar verilecek konulara yakın durmamaya çalışırlar.

Bu tarz liderler işlemlerinde genel standartlara uyulması ve kuralların yerine getirilmesi konusunda titizlik göstererek, ters durumlar ve karşı tavır gösterenlere ceza vermektedirler (Seyfikli, 2007: 79).

Seçilmiş profesyonel olarak kabul edilen lider, organizasyonun öz kaynaklarının kullanımını ve ayrımının yapılmasında, görevlerin belirlenmesi ve bu görevlerin takipçiler tarafından başarılı bir biçimde yerine getirilmesindeki kararları almaktadır. Ehemmiyet anlamında organizasyon içinde aşağı yukarı en üst derece seviyede bulunan etkileşimci liderler, çalışanların en baştan kabul ettikleri ve elde edebilecekleri başarıları da şeffaf pencereden gören bir konumda bulunmaktadır (Morales ve Molero, 1995: 214).

Organizasyonel yapı içerisinde süreklilik olması gereken durum, bir etkileşimci liderin işletme içindeki tüm araç ve gereçleri olabilecek en üst seviyede performans alacak şekilde kullanma düşüncesi ve isteğidir. Fakat sürecin yeniden düzenlenmesi, çalışanların genel yapıları ile organizasyonun uyumlu şekle sokulması ve işleyişin müsait zaman diliminde yapılabilmesi anlamında sorun yaşanması, işletmede etkileşimci liderin normal olarak değişim ihtiyacı duymasının sonucunda karşılaşılabileceği problemler olabilmektedir. Çünkü normal olarak etkileşimci liderlerin sahip olduğu düşünce tarzı yenilik veya değişimi değil, planlamanın önceden yapılarak işlerin devam ettirilmesini ve doğru bir şekilde sonuçlandırılmasını uygun gören bir niteliğe sahiptir (Bass, 1990: 27).

Etkileşimci liderlik yaklaşımına Burns (1978: 337), farklı bir açıdan açıklama yapmıştır. Bu tanımlamada belirtilen bağ, etkileşimci lider özellikleri taşıyan kişi ile takipçileri arasında ödül merkezli bir iletişim olduğunu belirtilmektedir. Belirtilen bu merkezden başlayarak lider, hem kendisi hem de takipçileri için bir önem kavramı ortaya çıkarır. Ayrıca bu tarz bir düşünce yapısına sahip liderler, sürekli olarak organizasyonun yapısını ve işlem süreçlerini kontrol altında tutabilirler. İşletmenin çalışma seviyesinin hâlihazırdaki prosedürlerdeki değişimleri de dâhil ederek en iyi ve kabul edilebilir seviyeye getirilmesi ise, etkileşimci liderlik düşüncesinde hedef olarak görülmektedir.

Tarihi değerlere ve adetlere uyarak ve onları sahiplenerek davranışta bulunmayı temel alan etkileşimci liderlik düşüncesinde lider, takipçilerine sorumluluklarını, liderin onlardan beklentilerini, yapmaları gereken görevleri, liderlerine itaat ve işlerini ifa

etmeleri sonucu alacakları ödülleri net ve açık bir şekilde belirtmektedir (Luthans, Peterson ve Ibrayeva, 1995: 188).

Etkileşimci liderlerin hepsinde görülen ortak özelliklerin şu şekilde sıralanması mümkündür (Kâhya, 2013: 93):

-Takipçilerinin üst düzey çalışmalarına, etkileşimci liderlik düşüncesine sahip olan liderler büyük ehemmiyet gösterirler.

-Takipçilerin, gösterilen hedeflere ulaşmaları için etkileşimci liderler tarafından ödül veya ceza verme sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemde takipçilerin istenilen sonuçları almalarına karşılık olarak liderler ödül verme yolunu kullanırken tam zıt durumda ise takipçilerine ceza uygulama yolunu tercih ederler.

-Yetki ve gücün ceza veya ödül verme olarak uygulandığı etkileşimci liderlik tarzında liderler, her zaman olmamakla birlikte sadece beklenmedik durumlarda ve problemlerle karşılaşıldığında veya takipçilerin liderlerinden çok önemli konularda destek talebinde bulunmalarında aksiyona geçerler. Aslında sadece işletmedeki belirlenen kanun, kural ve standartlara uyulmadığında etkileşimci liderler bunları tekrar düzenlemek için ortaya çıkarlar.

-İşletme veya organizasyonda işlerin nasıl yapılması gerektiğini etkileşimci liderlik anlayışındaki liderler, net ve açık bir şekilde açıklayarak takipçilerin bu işlerini en üst performansla nasıl ifa edebileceklerini belirtirler. Güven kavramı işlerin yapılmasında, işletmenin devamlılığının sağlanması için en gerekli unsurdur.

-Takipçilerinin eskiden kalan çalışmalarının güçlü ve etkin bir şekilde devam ettirilmesi ve daha üst düzeye çıkarılması için etkileşimci liderler, görevi ifa etme ve ettirme seçeneklerini kullanırlar.

-Takipçilerinin yenilikçi veya yaratıcı yönleri etkileşimci liderler tarafından çok fazla dikkate alınmaz. Burada takipçiler sadece liderlerinin onlardan istedikleri şeyleri yaparlar.

Etkileşimci liderlik Bass ve Steidlmeier (1999)'a göre şarta bağlı ödüllendirmeyi ve desteklemeyi kapsamaktadır. Takipçiler liderlerinin verdiği umut, söz, övme, ödül veya beklentileri ile görevlerine motivasyonlarını artırır ve liderlerinin tehdit, aşağılama, disiplin kuralları uygulama gibi olumsuz geribildirimleriyle istenilen

davranışları göstermeye yönlendirilirler. Bu liderlik tarzında liderler, takipçilerinin görevlerini yerine getirip getirmeme durumlarına göre davranış sergilemektedirler.

Yine aynı doğrultuda Bass ve Steidlmeier'a (1999: 203) göre felsefi anlamda kişisel, lider ve takipçilerini açıklarken hepsini kendi hedef ve menfaatleri doğrultusunda davranan bireyler olarak görmekte ve buna karşılık olarak da etkileşimci liderliği önermektedir. Bu duruma örnek olarak boş bir iş sözleşmesinin lider ile takipçileri arasındaki model anlamında etkileşim olarak kabul görmesi gösterilebilir. Ahlak anlamında geçerlilik, etkileşimci liderlik için farklı birçok tarzda anlatılabilir ki bir sözleşme de bu anlamda mutlaka ahlaki bir geçerliliğe sahip olmalıdır. Takipçilere verilen bağımsızlık ve şansların aynı seviyede verilmesi, gerçeklerin dile getirilmesi, taleplerin yerine getirilmesi, kazanılan hediyelerin herkese eşit oranda paylaşılması, kabul edilebilir ödüllendirme veya cezaların uygulanması gibi davranışlar, etkileşimci liderlikte ahlaki geçerlilik denildiğinde sözü edilen mecburiyetlerdir.

Verilecek ödüller ile takipçilerin liderlerini takip etmeleri, etkileşimci liderlikte hedeflenen yöntemdir. Bununla birlikte üzerinde durulan kısım takipçilerin kanun ve görevlerini istenilen şekilde yerine getirmesidir. Bu yüzden de standart, her zamanki değişimleri temel alan ve yenilikçi özellik taşımayan liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir (Black ve Porter, 2000: 166; İşcan, 2006: 165). Etkileşimci liderin tanımı olarak, takipçilerinden istek ve taleplerini anlaşılabilir ve net bir şekilde açıklayan ve bu isteklerinin yapılması durumunda elde edecekleri ödülleri belirten lider olarak yapılmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18). Bir diğer açıklamaya göre ise takipçilerin iş ve sorumluluklarının, liderlerinin onlardan istekleri ve yapılan görevler sonunda kazanılacak ödüllerin açık bir şekilde belirtilmesi etkileşimci liderlik kuramı olarak açıklanmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams: 1999: 899). Daha üst seviye hedeflere erişmek için lider ile takipçileri arasındaki iletişim süreci, etkileşimci liderlik olarak belirtilmektedir (Geijsel, Slegers ve Van Den Berg: 1999: 310).

Etkileşimci liderlik, davranışsal tarzın farklı bir kolu gibi açıklanabilirken, aslında daha fazla performans ve etkinliği yükseltmeye yönelik bir liderlik şekli olduğu görülmektedir. Bu anlamda geleneksel liderlik tarzı şeklinde açıklanan etkileşimci liderlik, hâlihazırdaki kuralları uygulamayı değişime ayak uydurma yerine kullanan liderlik anlayışı olarak gösterilmektedir (Kaplan, 2005: 51). İşcan'a (2006: 165) göre sadece kararlaştırılan organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi, etkileşimci liderliğin esas amaç olarak tanımlanmaktadır. Bolat'a (2008: 49) göre etkileşimci

liderlikte takipçilerin işlerini veya yapmaları gerekenleri uygulamaları halinde ödül kazanacakları, aksi durumda ise ceza alacaklarının üzerinde önemle durulmaktadır.

Değiş-tokuş tarzı iletişim, etkileşimci liderlik şeklinde lider ile astları arasında, belirlenen bir hedefe ulaşmak için kullanılan yöntemdir. Liderin işi astlarının belirlenen bu hedefe ulaşmaları için onlara rehberlik etmek ve motivasyonlarını yüksek tutmaktır ki burada astların veya çalışanların yapmaları gereken iş ve görevleri anlaşılabilir net bir şekilde açıklanmıştır. Ödüllendirme lider tarafından kurallara riayet ederek ve yüksek seviyede performans göstererek hedefin tutturulması karşılığında takipçilerine yapılmaktadır. Performans düşüklüğü veya kurallara riayet edilmemesi halinde ise cezalandırma yapılmaktadır (Tunçer, 2012: 210).

Ödül olarak maddi destek veya pozisyon yükseltme, etkileşimci liderler tarafından motivasyonu yükseltme aracı olarak uygulanmaktadır. Bunun dışında organizasyonda hâlihazırda bulunan kültürün devam ettirilmesi tercih edilmektedir. Etkileşimci liderler organizasyonun pazardaki yerini sağlamlaştırmayı ve gelir elde etmeyi yenilik, değişim, uzun süreli ve stratejik planlama yapmaya göre daha fazla tercih ederek ehemmiyet vermektedirler (Eren, 2014: 464).

Kurnaz'a (2019: 31) göre etkileşimci liderlik, takipçilerin ödülleri ile kontrol edilmesini, organizasyonel kurallara tamamiyle uygun davranmasını ve küçük oranlarda genel değişimlere ihtiyaç duyan liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır.

Lider ile astlarının aralarındaki iletişim üzerinde duran etkileşimci liderlik, yönetim anlamında geleneksel özelliklere sahiptir. Takipçilerin motivasyonlarının yükseltilerek etkinliklerinin artırılması, etkileşimci liderin en ehemmiyetli işidir. Belirlenen organizasyonel hedeflerin ve amaçların başarı oranı bu yol ile yükseltilebilmektedir (Okçu, 2011: 443).

Etkileşimci lider, takipçilerinin dönüşüme ve yenilenmeye zıt olan taleplerini düşünmeden, çekinceler yokmuş gibi onlardan ayrılarak, eskiden beri hâlihazırda bulunan faaliyetleri daha güçlü ve performanslı yapmak veya seviye artırmak anlamında görevleri yapan veya takipçilerine yaptıran liderlere denilmektedir (Bakan vd., 2015: 14).

Törelere bağlılık etkileşimci liderlerde görülmektedir. Etkileşimci liderler eskiden gelen doğru ve faydalı töre veya gelenekleri sonraki nesillere ileterek sürdürmek gibi yararlı işleri yapmaktadırlar. Bununla beraber etkileşimci liderler, değişmeyen ve

tutumlu işletme planlamasını dikkate alan organizasyonlarda, yenilik ve atılım yapmaya yatkın ve ilerleme planlarını sürdüren işletmelere oranla daha fazla etkili olmaktadır (Canbolat, 2016: 77).

Etkileşimci liderler, umutları ve hedefleri çerçevesinde tesirli olmaktadır. Fakat bunun yanında çoğunlukla takipçilerinin uzun süreli kapasitelerini üst seviyelere çıkarma konusunda etkileşimci liderler isteksiz hareket etmektedirler (Taş, Çelik ve Tomul: 2007: 86).

Astlarını kazanacakları ödüller yolu ile tesir ederek, kurallara uyarak işlerini yapmaları da talimatlara riayet etmeleri gerektiği hususu üzerinde duran etkileşimci liderler bu sebeple büyük olmayan seviyede değişim yapmaktadırlar. Burada asıl hedef organizasyonel hedeflerin yapılabilmesi ve bunu yapacak takipçilerin mükâfatlandırılmasıdır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 103).

Organizasyon içerisinde kabul gören ve daha önceden kabul edilmiş bir kısım erdemlerin kazanılacak başarılarla karşılık değiştirilmesi ile iletişim yapılması, etkileşimci liderlik yaklaşımında kullanılan bir yöntemdir. Organizasyon üyelerinin alaka ve meziyetlerine göre işbölümü yapılmasının sağlanması ve takipçilerden üst seviye performans elde edilmesi Schermerhorn (2001: 330) tarafından etkileşimci liderin odaklandığı nokta olarak gösterilmektedir. Takipçilerinden beklenen başarı kazanıldığında lider sadece kazanılan başarıyı belirterek yardımcı olur ve aktif olmayan bir davranış gösterir. Buna karşılık takipçilerinden almayı umduğu başarının olmama seçeneği belirlediğinde lider, hedeflenen performansı alabilmek ve başarıya ulaşabilmek amacıyla sorumluluğu ele alarak başarısızlığa sebep olabilecek problemleri ortadan kaldırma amacıyla bir davranış gösterir. Eskiden gelen düşünce ve adetlere etkileşimci liderler daha fazla bağlı davranırlar. Bununla beraber herhangi bir risk almaktan imtina ederler ve ileriye dönük hiçbir ülkü yaklaşımı uygulamayı öncelik edinmezler. Organizasyonun başarısı veya performansında düşüş olmaya başladığı zaman ise adet olduğu gibi ödül-ceza uygulamasını çalıştırmaktan sakınmazlar. Belirtilen bu yaklaşımın organizasyon zarar vermemesi, Bass'a (1990: 22) göre liderin işleyişe hâkim olma kudretiyle beraber takipçilerin verilecek cezalardan imtina etme veya ödülleri isteme seviyelerine göre de değişecektir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## LİDERLİK, TAKIM AKSAKLIKLARI VE ÇEVİKLİK

### İLİŞKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Konusu

Küreselleşmenin etkisiyle dünyadaki ticaret hacminin süratli bir şekilde yükselmesi, havacılık sektörünün günümüz dünya ekonomisinin en muazzam faktörlerinden biri olmasını sağlamıştır. Sektörler arası bağlantıyı sağlayan havacılık sektörü, sürdürülebilir küresel ekonominin ilerlemesinde en temel alanların başında yer almaktadır. Bununla beraber havacılık sektörü, teknolojik gelişmelerin de büyük etkisiyle hem uluslararası hem de kıtalararası düzen ve birleşmede öncü sektör olarak rol oynamaktadır.

Bu düzen içinde ülkemizdeki havayolu şirketleri ve bağlı olarak yer hizmeti kuruluşları, bakım-onarım işletmeleri, ikram hizmetleri, yakıt ikmali yapan organizasyonlar gibi bileşenler de üst seviyede dünya standartlarında hizmet vermeyi sürdürmektedirler. Ülkemizde son yıllardaki havayolu taşımacılığı verilerine baktığımızda toplam yolcu trafiği 2018 yılında bir önceki yıla göre %9 artış göstererek 210.947.639 yolcu olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında ise yine iç hat-dış hat toplamı (transit yolcu dâhil) bir önceki yıla göre %1 azalış göstererek 208.911.338 yolcu olarak gerçekleşmiştir. Son iki yılı daha çok salgın hastalık dönemi olarak düşündüğümüzde aslında ne derece yüksek rakamlar olduğu anlaşılmaktadır (DHMI, 2019: 16).

Dünyada ve ülkemizde havacılık sektörünün yükselen ekonomik ve sosyal hacmi, bu alanda hizmet veren organizasyonların ticaret ve pazarlamalarında daha agresif davranmalarına neden olmaktadır. Bununla beraber ilgili işlemler kendi iç yapılarında düzenlemelere gitmekte, maliyeti düşürmeye, özellikle güvenlik ve kalite standartlarını sürekli yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Bu düzenlemelerin sonuçları, nihai tüketicilerin seçimlerine etki etmektedir. Burada organizasyonların yaptıkları düzenleme ve geliştirmelerde takım çalışması, hızlı davranış gösterme ve yönetici veya liderlerinin etkileri çok önemli bir paya sahiptir. İşte bu faktörlerden yola çıkarak yapmış olduğumuz bu çalışmamızda, Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin takım aksaklıkları, çeviklik seviyeleri ve liderlik yaklaşımları ve

bu kavramlar arası etkileşimler incelenmiştir. Liderlik konusunda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları üzerinde durulmuştur.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarının, takım aksaklıkları olarak belirtilen alt boyutlara etkileri, buradan da çeviklik kavramına yansımalarının belirlenmesidir. Burada hem takım aksaklıkları hem de çeviklik kavramı alt boyutları beraber incelenerek aralarındaki ilişkilerin daha detaylı araştırılması sağlanmıştır. Kısaca, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin takım aksaklıkları aracılığı ile çeviklik seviyesine etkisi araştırılmıştır.

Hız olgusu ve takım çalışması havacılık sektöründe mecburi ve tartışmasız olarak önem içeren etkenlerdir. İstanbul havalimanına 2019 yılı Nisan-Temmuz periyodunda ortalama her 74 saniyede bir uçak geliş-gidişi olduğu düşünülürse hız kelimesinin ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Taşkırın, 2019). Bununla beraber yine havacılık işletmelerinde özellikle sahada işlerin bireyselden ziyade takım çalışması ile yürütüldüğü unutulmamalıdır.

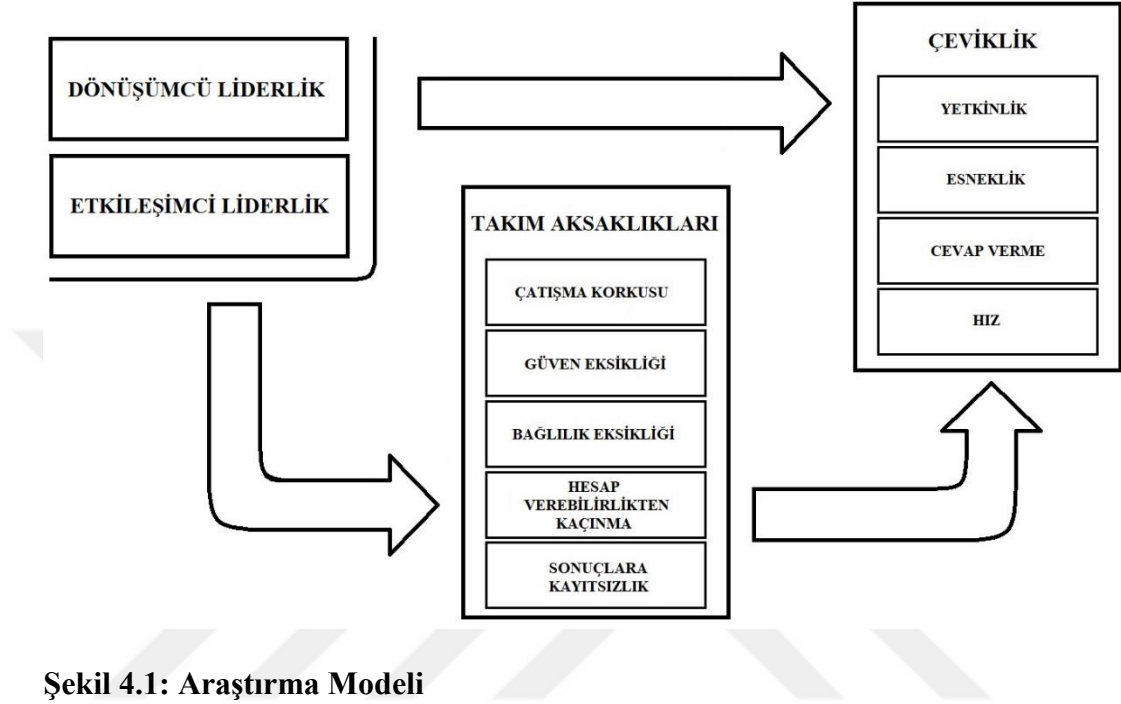
Sivil Havacılık yerelden öte uluslararası özellikler barındırdığından, bu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmelerin güvenlik, kalite, eğitim ve işletme alanlarında önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla havacılık sektöründeki firmalarda yönetici veya lider konumunda bulunanların nitelikli, iyi eğitim görmüş ve tecrübe sahibi profesyoneller olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple diğer sektörlerden ayrı olarak yönetici ve lider konumundaki kişiler, Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) onayına bağlı bir süreçle çalıştırılabilmektedir. Lider özellikleri ve diğer değişkenlerle etkileşimleri de bu sayılan sebeplerle araştırmaya eklenmiştir.

#### **4.3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada havacılık işletmelerinde takım aksaklıkları ve çeviklik kavramlarının birbirleri ve liderlik kavramıyla etkileşimleri incelendiğinden çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden, anket toplama ve nicel verileri analiz etme yoluyla yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtlama sebeplerinden dolayı örnekleme yöntemleri için de tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme şekli kullanılmıştır. Anket çalışmalarının en önemli amacı belirlenen ölçeklerdeki anketleri

kullanarak alınan verilerin bölümlendirilerek incelenmesidir. Bu kısım da araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan anket formlarıyla ilgili bilgiler verilecektir.

#### 4.3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Tez için oluşturulan araştırma sorularından hareketle aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H<sub>1</sub>: Liderlik tarzlarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Liderlik tarzlarının takım aksaklıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Takım aksaklıklarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Liderlik tarzlarının takım aksaklıkları aracılığı ile çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

#### 4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) 2019 yılı itibariyle ülkemizde havacılık sektöründeki istihdam sayısını 295.547 kişi olarak açıklanmıştır (SHGM, 2020: 28). Yetkili veya yönetici sayısı ve sektörün ne kadarının İstanbul ilinde olduğu tam olarak bilinmemekle birlikte ilgili firmaların çoğunluğunun İstanbul'da olmaları rakamın tamamını hesaplamamızda kullanmamızın doğru olacağını

düşündürmektedir. Bu sebeple araştırmamızın evreni olarak toplam rakam kullanılmıştır ve aşağıdaki formülden yola çıkılmıştır (Kestek, Çolakoğlu ve Atay: 2018: 58). Formülde  $p=0,05$  ve  $q=0,05$  olarak alındığında, örneklem büyüklüğü en az 384 kişi olarak hesaplanmaktadır. Yüzde 5 anlamlılık düzeyinde evren büyüklüğüne göre hesaplanmış örneklem büyüklükleri aşağıdaki Tablo 4.1’de verilmektedir. Çalışmanın pandemi dönemine rastlamasından dolayı maliyetli olması ve de havacılık sektöründe üst düzey yetkili ve yöneticilere ulaşmada aksilikler yaşanmasından dolayı tesadüfi olmayan örnekleme metodlarından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu sebeple havacılık alanında çalışmış ya da çalışan 310 yönetici veya üst düzey yetkili, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n: Örnekleme dâhil edilecek birey sayısı

N: Evrendeki birey sayısı = 63 milyon 942 bin kişi

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı = 0,5

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p) = 0,5

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosunda bulunan teorik değer = 1,96

d: Olayın gerçekleşme sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası = 0,05

**Tablo 4.1:**  $\alpha=0,05$  İçin Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	+-0.03 örnekleme hatası (d)			+-0.05 örnekleme hatası (d)			+-0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
<b>100</b>	92	87	90	80	71	77	49	38	45
<b>500</b>	341	289	321	217	165	196	81	55	70
<b>750</b>	441	358	409	254	185	226	85	57	73
<b>1000</b>	516	406	473	278	198	244	88	58	75
<b>2500</b>	748	537	660	333	224	286	93	60	78
<b>5000</b>	880	601	760	357	234	303	94	61	79
<b>10000</b>	964	639	823	370	240	313	95	61	80
<b>25000</b>	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
<b>50000</b>	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
<b>100000</b>	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
<b>1000000</b>	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
<b>100000000</b>	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

*p değeri*: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

*q değeri (1-p)*: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı.

### 4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Kullanılan anket dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Şekil 4.1'deki araştırma modelinde de görüleceği üzere, çalışmada temel olarak 3 değişken ve alt boyutları ölçümlenmiştir.

Katılımcılarla ilgili demografik (işyerlerindeki görevleri ve çalışma süreleri gibi) bilgileri soran sorular, anketin ilk kısmında bulunmaktadır. İkinci kısımda alt boyutları yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız başlıklarının bulunduğu, Sharifi & Zhang (2001: 773) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin toplamda 17 soru bulunmaktadır. Bu soruların boyutlarını belirtmemiz gerekirse;

**Tablo 4.2:** Sharifi & Zhang (2001: 773) Tarafından Geliştirilen Örgütsel Çeviklik Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Orj. Ölçekteki Madde Numarası
1	Yetkinlik	1,2,3,4,5,6,7,8
2	Esneklik	9,10,11
3	Cevap Verme	12,13,14
4	Hız	15,16,17

Yapılan bu ilk geliştirme sonrasında yine Sharifi ve Zhang (A.g.e.) ve diğer bir kısım araştırmacılarla tekrar yenileme ve güncelleme yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik anlamında ölçeğin uygun olduğuna dair bilgiler araştırılarak raporlama yapılmıştır. Türkiye'de otomotiv sektöründeki bir işletmenin çeviklik durumunu araştırmak için yapılan bir araştırmada ilgili ölçek Kasap ve Peker (2009: 57) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili araştırmada ölçeğin güvenilirliği ile ilgili olumlu bilgiler de belirtilmiştir.

Literatürde tanım olarak üretim periyodunda çeviklik kavramı, çevreye uyum gösterme ve teknoloji sahalarında ise örgütsel çeviklik kavramı etkili olan önemli faktörler olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda organizasyonların dış ve iç etkileyicilere uyum göstererek devamlılıklarını sürdürebilmeleri için başka değişkenlere gereksinim duymaktadırlar. Örgütsel Çeviklik Ölçeği ise gereksinim

duyulan bu değişkenler ile ilgili geniş araştırma alanını tanımlatacak değişkenler için ilerideki çalışmalarda kullanılabilecek önemli bir araç olarak açıklanmaktadır.

Kullanılmış olan anketin üçüncü bölümünde alt boyutları güven, çatışma, bağlılık-vaat eksikliği, hesap verebilirlikten kaçınma ve sonuçlara kayıtsızlık olan ve Patrick Lencioni tarafından geliştirilen 38 soruluk Takım Aksaklıkları ölçeği bulunmaktadır. İlgili ölçek sorularının boyutlarının belirtilmesi gerekirse;

**Tablo 4.3:** Patrick Lencioni Tarafından Geliştirilen Takım Dinamikleri Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Güven	Çatışma	Bağlılık - Vaat	Hesap Verebilirlikten Kaçınma	Sonuçlara Kayıtsızlık
1	2	11	8	3
6	4	19	16	9
10	5	24	20	14
13	7	28	21	15
17	12	30	26	25
22	18	34	35	29
32	23	38	36	31
33	27			37

Kullanılan bu ölçeğin Türkçe çevirisi olmadığından dolayı back translation yönteminden faydalanılarak yapılan pilot çalışmada, ölçeğin güvenilirliği, faktör yapısı, uyum indeksleri ve geçerliliğine dair hesaplamalar kontrol edildikten sonra çalışmaya eklenmiştir.

Anketin dördüncü kısmında ise liderlik tarzının ölçülmesinde kullanılan Podsakoff'un (1984: 228) araştırmalarından alınan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek Çağlar (2011: 29) tarafından Türkçe'ye çevrilerek sadeleştirilmiş altı boyut ve 38 sorudan meydana gelmektedir. Fakat kullanılan diğer anketler ile uyumu ve özellikle havacılık ile ilgili daha güncel olması bakımından 11 soruluk iki boyutu inceleyen sorular araştırmaya eklenmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları ile ilgili ölçek sorularının boyutlarını belirtmek gerekirse;

**Tablo 4.4:** Çağlar (A.g.e.) Tarafından Türkçe 'ye Uyarlanarak Sadeleştirilen Liderlik Tarzı Ölçeğindeki Boyutlar ve Boyutları Ölçen Maddeler

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
1	7
2	8
3	9
4	10
5	11
6	

Anket çalışmasının ilk bölümü hariç diğer bölümlerinde bulunan soruların cevaplanmasında 5'li Likert sistemi (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılarak katılımcılardan cevaplandırmalarını bu sistemde yapmaları istenmiştir.

Kullanılan ankette demografik kısım da dâhil olmak üzere dört bölüm toplamında 75 soru bulunmaktadır. Demografik kısımda özellikle çalışılan bölüm ve çalışma süresi anketimizin hedef kitlesinin özelliklerini göstermektedir. Demografik bilgilerin yer aldığı kısımda diğer sorular ise eğitim düzeyi, medeni durum, yaş aralığı ve cinsiyet gibi maddelerden oluşmaktadır.

#### **4.3.3.1 Pilot Çalışma: Takım Aksaklıkları Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerden biri olan Takım Aksaklıkları Ölçeğinin Türkçe versiyonunun güvenilirlik ve geçerlilik analizi için yapılan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçek öncelikle çeviri-tekrar çeviri (back translation) yöntemi ile Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin tüm maddeleri ve çeviklik ölçeği birlikte araştırmanın ana amacıyla yararlanılan örneklemin dışında bir örnekleme verilmiş ve toplanan veriler güvenilirlik ve geçerlilik için analiz edilmiştir.

Çalışma için hazırlanan anket, doğruluğunun ölçülmesi için hedef kitleden önce ülkemizde farklı alanlarda hizmet veren özel sektör işletmelerinde çalışan görevli veya üst düzey yetkililere pilot çalışma bağlamında uygulanmıştır. Bu pilot çalışma

sonrasında sonuçları tam olarak ulaşan (matbu evrak ve online olarak) 206 katılımcının anketleri incelenmiştir.

Sonuçların güvenilirlik seviyelerinin uygun görülmesi sonucunda bu kez hedef kitleye uygulama safhasına geçilmiştir. Bu pilot çalışma sonrasında kontrolleri tamamlanmış olan anket formu, hedef kitle olan havacılık sektöründe hizmet veren ana firmalar ve tedarikçi firmalarda çalışan toplamda 400'den fazla kişiye 01.03.2020 ile 30.09.2020 tarih periyodunda ulaştırılmıştır. Yaşanılan pandemi sürecinden dolayı tüm formlar internet üzerinden online olarak iletilmiştir. Gelen sonuçlarda yapılan kontroller sonucu 355 anketin geri dönüşünün olduğu görülmüştür. Gelen tüm anket formlarının numaralandırılarak incelenmesi sonucunda ise cevapların kullanılabilir seviyede olan 310 anket araştırmamıza kaynak oluşturmuştur. Eksik doldurulan 45 anket değerlendirme dışına alınmıştır. Bu bölümde ölçek çevirisi ve güvenilirliği ile ilgili yapılan (n=206) çalışmanın sonuçlarına yer verilecek olup yapılan genel anket çalışması (n=310) daha sonraki bölümlerde yer alacaktır.

#### **4.3.3.2 Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Araştırmanın ana kütesini havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların yetkilileri veya üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama yolu için kullandığımız anketin içinde bulunan ölçeklerin doğruluğunu ve birbirleri ile tutarlılığını kontrol etmek amacıyla öncelikle yapılan bir pilot çalışma bulunmaktadır. Bu pilot çalışmanın, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların yetkili veya üst düzey çalışanlarına uygulanarak güvenilirlik seviyeleri kontrol edilmiştir. Çevirisi yapılan ölçeğin geçerliliğine ilişkin bilgi elde etmek için literatüre göre aralarında ilişki olması gereken bir kavram olan çeviklik kavramını ölçen bir ölçek de pilot çalışmada kullanılmıştır.

#### **4.3.3.3 Pilot Çalışmanın Örnekleme ve Sonuçları**

Pilot çalışma farklı özel kuruluşlarda beyaz yakalı veya yönetici olarak tanımlanabilecek toplamda 206 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bu sayının 103 kişisi internet üzerinden online olarak gönderilen anketlere katılmıştır. Geri kalan 103 kişiye ise elden form olarak anketler doldurtulmuştur.

**Tablo 4.5:** Pilot Çalışmaya Katılanların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
Erkek	147	71 %	71 %	71 %
Kadın	59	29 %	29 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
20-25 Arası	14	7 %	7 %	7 %
25-30 Arası	43	21 %	21 %	28 %
30-35 Arası	53	26 %	26 %	53 %
35-40 Arası	39	19 %	19 %	72 %
40-45 Arası	25	12 %	12 %	84 %
45-50 Arası	16	8 %	8 %	92 %
50'Den Büyük	16	8 %	8 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
İlkokul	1	0 %	0 %	0 %
Ortaokul	2	1 %	1 %	1 %
Lise	19	9 %	9 %	11 %
Üniversite	142	69 %	69 %	80 %
Yüksek Lisans	40	19 %	19 %	99 %
Doktora	2	1 %	1 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, Tablo 4.5'de görüleceği üzere yüzde 71'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında, yüzde 26'lık bir oranla 30 – 35 yaş grubunda yer alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. İkinci büyük grup ise 25 – 30 yaş aralığındaki yüzde 21'lik grup görülmektedir. En düşük yaş aralığı grubu ise yüzde 7'lik oran ile 20-25 yaş aralığındaki grup oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim seviyelerine göre dağılımı incelendiğinde, yüzde 69'luk bir oranla en geniş kısmı üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunu yüzde 19'luk bir oranla yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Lise mezunlarının oranı ise yüzde 9'dur.

**Tablo 4.6:** Pilot Çalışmaya Katılanların Medeni Durumlarına, Çocuk Sahibi Olma Durumlarına ve Mesleklerine Göre Frekans Dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
Evli	146	71 %	71 %	71 %
Bekâr	60	29 %	29 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Çocuk Sahibi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
Çocuğu Var	124	60 %	60 %	60 %
Çocuğu Yok	82	40 %	40 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Meslek</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
Genel Müdür	12	6 %	6 %	6 %
Genel Müdür Yrd.	6	3 %	3 %	9 %
Şef	27	13 %	13 %	22 %
Uzman	108	52 %	52 %	74 %
Yönetici	53	26 %	26 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımına bakıldığında, katılımcıların yüzde 71'inin evli olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 60'lık kısmının çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin en büyük kısmını yüzde 52'lik oranla çalıştıkları işletmelerde uzman statüsünde olanların oluşturdukları görülmektedir. Bunu yüzde 26'lık oranla yönetici seviyesindeki katılımcılar takip etmektedir. En az oran olarak yüzde 3'lük kısımla genel müdür yardımcılarını araştırmaya katılmışlardır.

**Tablo 4.7:** Pilot Çalışmaya Katılanların Buldukları Sektör ve Mesleklerindeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

<b>Bulunulan Sektörde Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
5 Yıla Kadar	57	28 %	28 %	28 %
5-10 Yıl Arası	64	31 %	31 %	59 %
10-15 Yıl Arası	46	22 %	22 %	81 %
15-20 Yıl Arası	19	9 %	9 %	90 %
20 Yılden Fazla	20	10 %	10 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

<b>Bulunulan İş Yerindeki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
5 Yıla Kadar	116	56 %	56 %	56 %
5-10 Yıl Arası	47	23 %	23 %	79 %
10-15 Yıl Arası	22	11 %	11 %	90 %
15-20 Yıl Arası	9	4 %	4 %	94 %
20 Yılden Fazla	12	6 %	6 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 31'lik oranla 5-10 yıl arası aynı sektörde çalıştıkları görülmektedir. Bununla beraber yüzde 41'lik kısmını da 10 yıldan fazla aynı sektörde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin göze çarpan yüzde 56'lık kısmı 5 yıla kadar aynı işyerlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. 15 yıldan fazla çalışan kısım ise toplamda yüzde 10'luk oranla görülebilmektedir.

Pilot çalışmada kullanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve her bir ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Kullanılan ölçekler için hesaplanan uyum indeksleri ve güvenilirlik katsayıları bir sonraki bölümde verilmiştir.

Bu çalışmada ki-kare değeri ( $\chi^2/df$ ), GFI (Uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) ölçeklerin uyumunu değerlendirmek üzere hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin literatürde genel kabul gören alt sınırları ve ne anlama geldikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.8:** Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen 2011

#### 4.3.3.4. Pilot Çalışmada Örgütsel Çeviklik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df$ :3,515; RMSEA:0,981; CFI: 0,900; GFI:0,858 ve AGFI: 0,854 olarak bulunmuştur. İlgili modelin uyum indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir uyum derecelerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.9:** Pilot Çalışmada Örgütsel Çeviklik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3.515
RMSEA			0.981
CFI			0.900
GFI			0.858
AGFI			0.814

#### 4.3.3.5. Pilot Çalışmada Takım Aksaklıkları Ölçeği İçin Uyum Endeksleri

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df$ :3,729; RMSEA:0,915; CFI: 0,909; GFI:0,858 ve AGFI: 0,823 olarak bulunmuştur. Modele ait uyum indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir uyum derecelerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.10:** Pilot Çalışmada Takım Aksaklıkları Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3.729
RMSEA			0.915
CFI			0.909
GFI			0.858
AGFI			0.823

**a) Güven Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df$ : 2,443; RMSEA:0,084; CFI: 0,976; GFI:0,944 ve AGFI: 0,895 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.11:** Güven Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$		2,443	
RMSEA			0,084
CFI	0,976		
GFI		0,944	

**b) Çatışma Korkusu Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df$ :3,793; RMSEA:0,117; CFI: 0,951; GFI:0,918 ve AGFI: 0,845 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.12:** Çatışma Korkusu Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3,793
RMSEA			0,117
CFI		0,951	
GFI		0,918	
AGFI		0,845	

**c) Bağıllık Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:3,111$ ; RMSEA:0,101; CFI: 0, 972; GFI:0,943 ve AGFI: 0,885 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.13:** Bağıllık Eksikliği Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3,111
RMSEA			0,101
CFI	0, 972		
GFI		0,943	

**d) Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:5,016$ ; RMSEA:0,140; CFI: 0, 945; GFI:0,909 ve AGFI: 0,804 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.14:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			5,016
RMSEA			0,140
CFI			0,945
GFI		0,909	
AGFI			0,804

#### e) Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:5,055$ ; RMSEA:0,141; CFI: 0,941; GFI:0,895 ve AGFI: 0,802 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.15:** Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			5,055
RMSEA			0,141
CFI			0,941
GFI			0,895
AGFI			0,802

#### 4.3.3.6. Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,959; Takım aksaklıkları ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,983 olduğu tespit edilmiştir. Yine kavramın alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin istatistiksel incelemelerde kullanılabilmesi için güvenilirlik değerini gösteren Cronbach's Alpha değerlerinin minimum 0,7'lik bir değerde olmaları gerekmektedir (Yener, 2013: 225). Bu sebeple yapmış olduğumuz pilot çalışmamızın güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olması işlevsel anlamda herhangi bir sıkıntı olmadığını göstermektedir. Tablo 4.16'da pilot çalışmaya ait ölçeklerin güvenilirlik değerleri verilmektedir.

**Tablo 4.16:** Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel Çeviklik	.959	17
Takım Aksaklıkları	.983	37
Güvenin Eksikliği	.926	8
Çatışma Korkusu	.912	7
Bağlılık Eksikliği	.932	7
Hesap Verebilirlikten Kaçınma	.916	7
Sonuçlara Kayıtsızlık	.938	8

Pilot çalışmada çevirisi yapılan ve yukarıdaki bölümlerde faktör yapısı, faktör uyum indeksleri ve güvenilirlik değerleri verilen Takım Aksaklıkları Ölçeği için geçerlilik konusunda bulgular elde edebilmek amacıyla bu ölçekle birlikte verilen örgütsel çeviklik ölçeği ile kavramların korelasyonuna bakılmıştır. Bu açıdan Takım Aksaklıkları Ölçeği ile ölçülen boyutların Örgütsel Çeviklik Ölçeği ile ölçülen boyutlarla anlamlı derecede ilişkili olması beklenmektedir. Ölçeğin alt boyutları arasında literatürde öngörülen anlamlı ilişkilerin olması çevirisi yapılan (Takım Aksaklıkları Ölçeği) ölçeğin geçerliliğine işaret etmektedir. Tablo 4.17 bu ilişkileri göstermektedir.

**Tablo 4.17:** Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	(H)	(Y)	(E)	(CV)	(GE)	(SK)	(ÇK)	(HV K)	(BE)
HIZ (H)	1	,784	,743	,788	,584	,591	,622	,608	,562
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
YETKİNLİK (Y)		1	,798	,824	,583	,654	,653	,633	,618
			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ESNEKLİK (E)			1	,799	,539	,578	,640	,573	,547
				,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEVAP VERME (CV)				1	,611	,611	,649	,606	,571
					,000	,000	,000	,000	,000
GÜVEN EKSİKLİĞİ (GE)					1	,920	,885	,877	,796
						,000	,000	,000	,000
SONUÇLARA KAYITSIZLIK (SK)						1	,883	,902	,826
							,000	,000	,000
ÇATIŞMA KORKUSU(ÇK)							1	,911	,864
								,000	,000
HESAP VERMEKTEN KAÇINMA (HVK)								1	,873
									,000
BAĞLILIK EKSİKLİĞİ (BE)									1
									,000

#### 4.4. Ana Araştırmanın Örnekleme

Pilot çalışma sonrasında araştırmaya ait anket, asıl hedef kitlesi olan havacılık sektöründe ana firma ve tedarikçi firmalar olarak farklı özel kuruluşlarda beyaz yakalı, pilot veya üst düzey yönetici olarak tanımlanabilecek toplamda 310 kişi üzerinde

uygulanmıştır. Araştırma tarihlerinde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaşanan salgın sürecinden sebep katılımcıların tamamına internet üzerinden online olarak gönderilen anketler uygulanmıştır. Bu kısımda araştırma ile ilgili yapılmış olan istatistikler ve analizler bulunmaktadır.

#### 4.4.1. Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 4.18:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
Erkek	244	79 %	79 %	79 %
Kadın	66	21 %	21 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
20-25 Arası	15	5 %	5 %	5 %
25-30 Arası	42	14 %	14 %	18 %
30-35 Arası	58	19 %	19 %	37 %
35-40 Arası	68	22 %	22 %	59 %
40-45 Arası	53	17 %	17 %	76 %
45-50 Arası	30	10 %	10 %	86 %
50'den Büyük	44	14 %	14 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli (%)</b>	<b>Kümülatif (%)</b>
İlkokul	2	1 %	1 %	1 %
Ortaokul	3	1 %	1 %	2 %
Lise	34	11 %	11 %	13 %
Üniversite	207	67 %	67 %	79 %
Yüksek Lisans	54	17 %	17 %	97 %
Doktora	10	3 %	3 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Havacılık sektöründe seçilen işletmelerde yapılan araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, Tablo 4.18'de görüleceği üzere yüzde 79'unun erkeklerden oluştuğu ve bu rakamın katılımcılardaki kadın oranından çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında, yüzde 22'lik bir oranla 35 – 40 yaş grubunda yer alan kişilerden oluştuğu görülmektedir. İkinci büyük grup ise 30 – 35 yaş aralığındaki yüzde 19'luk grup görülmektedir. En düşük yaş aralığı grubu ise yüzde 5'lik oran ile 20-25 yaş aralığındaki grup oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların genel yaş gruplarına baktığımızda ise 35 yaş ve üstü katılımcıların yüzde 63 gibi büyük bir kısmı oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya destek olan katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımını incelendiğinde, yüzde 67’lik çok büyük bir oranla en büyük kısmının üniversite mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Bu oranı yaklaşık yüzde 17’lik bir rakamla yüksek lisans mezunları izlemektedir. Tüm bu rakamlara ek olarak da lise mezunlarının oranı ise yüzde 11’dir. Araştırmaya katılanların yüzde 87’lik kısmı üniversite ve üstü eğitim seviyesindedir.

**Tablo 4.19:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Evli	216	70 %	70 %	70 %
Bekâr	94	30 %	30 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımına bakıldığında, katılımcıların yüzde 70’inin evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.20:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Çocuk Sahipliği Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Çocuk Sahibi	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Çocuğu Var	195	63 %	63 %	63 %
Çocuğu Yok	115	37 %	37 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya destek veren katılımcıların yüzde 63’lük kısmının çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.21:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Meslek Mevkilerine İlişkin Frekans Dağılımı

Meslek	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Genel Müdür	13	4 %	4 %	4 %
Genel Müdür Yrd.	8	3 %	3 %	7 %
Şef	28	9 %	9 %	16 %
Uzman	120	39 %	39 %	55 %
Yönetici	43	14 %	14 %	68 %
Pilot	46	15 %	15 %	83 %
Bölüm Müdürü	52	17 %	17 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin en büyük kısmını yüzde 39'luk oranla çalıştıkları işletmelerde uzman statüsünde olanların oluşturdukları görülmektedir. Bunu yüzde 17'lik oranla bölüm müdürü seviyesindeki katılımcılar takip etmektedir. Ayrıca katılımcılarımız içinde pilotların oranı yüzde 15 olmuştur. En az katılımcı oranı da yüzde 3'lük kısımın genel müdür yardımcılığı olmuştur.

**Tablo 4.22:** Araştırmaya Katılan Bireylerin İş Sektörleri Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımı

İş Sektörü Alanı	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
Havacılık Yakıt	17	5 %	5 %	5 %
Havacılık Catering	5	2 %	2 %	7 %
Havacılık Yer Hizmetleri	15	5 %	5 %	12 %
Havacılık Havayolu Şirketi	88	28 %	28 %	40 %
Havacılık Temsil, Gözetim-Yönetim	39	13 %	13 %	53 %
Havacılık Business	10	3 %	3 %	56 %
Havacılık Havalimanı İşletmesi	14	5 %	5 %	61 %
Havacılık Teknik / Bakım	75	24 %	24 %	85 %
Havacılık Diğer	47	15 %	15 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan destekçilerin yüzde 28'lik kısmını farklı havayolu şirketlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu en yakın olarak yüzde 24'lük bir oranla havacılık kısmında teknik bölümde çalışanlar takip etmektedirler. En düşük katılımcı oranları ise yüzde 2'lik bir oranla havacılık catering ile yüzde 3'lük oranla havacılık business sektörlerinden olmuştur.

**Tablo 4.23:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Buldukları Sektördeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı

Bulunulan Sektörde Çalışma Süresi	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
5 Yıla Kadar	84	27 %	27 %	27 %
5-10 Yıl Arası	72	23 %	23 %	50 %
10-15 Yıl Arası	63	20 %	20 %	71 %
15-20 Yıl Arası	33	11 %	11 %	81 %
20 Yıldan Fazla	58	19 %	19 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 27’lik kısmının 5 yıla kadar aynı sektörde çalıştıkları görülmektedir. Bunu yüzde 23’lük bir oranla 5-10 yıl arası aynı sektörde çalışanlar takip etmektedir. 10 yıldan fazla aynı sektörde çalışanların oranı ise toplamda yüzde 50’lik bir rakama ulaşmaktadır.

**Tablo 4.24:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Buldukları İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı

Bulunulan İş Yerindeki Çalışma Süresi	Frekans	%	Geçerli (%)	Kümülatif (%)
5 Yıla Kadar	156	50 %	50 %	50 %
5-10 Yıl Arası	89	29 %	29 %	79 %
10-15 Yıl Arası	34	11 %	11 %	90 %
15-20 Yıl Arası	19	6 %	6 %	96 %
20 Yılden Fazla	12	4 %	4 %	100 %
<b>Toplam</b>	<b>310</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Araştırmaya katılan bireylerin yüzde 50’lik kısmı 5 yıla kadar aynı işyerlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunu yüzde 29’luk bir oranla 5-10 yıl arası çalışanlar takip etmektedirler. Yüzde 10 oranında ise aynı işyerinde 15 yıldan fazla çalışan katılımcı sayıları toplamı olarak görülmektedir.

#### 4.4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Aralarında bağ bulunan birden çok değişkeni bir yerde toplayarak, sayıca fazla olmayan kavramsal yönden anlamlı olacak yeni faktörler veya değişkenler ortaya çıkarmayı hedefleyen çok değişkenli istatistiğe faktör analizi denilmektedir. Faktör analizi, değişkenlerin birbirleriyle ilgili korelasyonlarının ele alındığı doğrulayıcı faktör analizi ve değişkenler arasındaki ilişkilerden faktör bulmanın amaçlandığı keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi olarak ikiye ayrılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472).

Yapılacak bir araştırmada kullanılması amaçlanan önceden kullanılmış olan bir ölçeğin, gerçek değişken yapısına varsa uygunluğunun olup olmadığı ve uygun ise derecesinin ne olduğunun kontrol edilmesi, doğrulayıcı faktör analizinde amaçlanmaktadır (A.g.e.).

Bu kısımda kullanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve her bir alt ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Ölçekler için hesaplanan uyum indeksleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 4.24’te verilmektedir (Çapık, 2014: 199).

Çalışmamızda ki-kare değeri ( $\chi^2/df$ ), GFI (Uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) ölçeklerin uyumunu değerlendirmek üzere hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin literatürde genel kabul gören alt sınırları ve ne anlama geldikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.25:** Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen 2011

#### 4.4.2.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Uyum Endeksleri

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:3,119$ ; RMSEA:0,083; CFI: 0,945; GFI:0,890 ve AGFI: 0,846 olarak bulunmuştur. İlgili uyum indeksleri ele alındığında modelin kabul edilebilir derecede uyumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.26:** Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Uyum Endeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3.119
RMSEA			0.083
CFI			0.945
GFI			0.890
AGFI			0.846

Yapılan analizler sonucu Örgütsel Çeviklik Ölçeği’ne ait uyum endeksi değerlerini gösteren yukarıda verilen Tablo 4,26’ya bakıldığında, ölçekte yer alan alt boyutlardaki (Yetkinlik, Hız, Cevap Verebilirlik ve Esneklik) ifadelerden herhangi birisinin iptal edilmesine gerek olmadığı anlaşılmaktadır.

**a) Yetkinlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.27:** Yetkinlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.887
Madde Sayısı	8
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
B01	.862
B02	.865
B03	.866
B04	.888
B05	.887
B06	.870
B07	.871
B08	.875

**b) Esneklik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.28:** Esneklik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.868
Madde Sayısı	3
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
B09	.792
B10	.787
B11	.874

**c) Cevap Verme Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.29:** Cevap Verme Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.917
Madde Sayısı	3
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
B12	.887
B13	.871
B14	.880

**d) Hız Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.30:** Hız Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.864
Madde Sayısı	3
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
B15	.836
B16	.763
B17	.820

**4.4.2.2. Takım Aksaklıkları Ölçeği Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:3,060$ ; RMSEA:0,082; CFI: 0, 912; GFI:0,864 ve AGFI: 0,822 olarak çıkmıştır. Bu modele ait uyum indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir derecede uyumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.31:** Takım Aksaklıkları İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3.060
RMSEA			0.082
CFI			0.912
GFI			0.864
AGFI			0.822

Yapılan analizler sonucunda Takım Aksaklıkları Ölçeğindeki sorulardan;

Güvenin Eksikliği alt boyutuna ait 6. madde,

Çatışma Korkusu alt boyutuna ait 2, 23 ve 27. maddeler,

Hesap Verebilirlikten Kaçınma alt boyutuna ait 8 ve 35. maddeler yapılan analizler sonucunda uyumu ve güvenilirlik endekslerini düşürdükleri için araştırmadan çıkarılmıştır.

**a) Güven Eksikliği Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.32:** Güven Eksikliği Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.949
Madde Sayısı	7
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
C01	.938
C10	.938
C13	.945
C17	.943
C22	.941
C32	.934
C33	.944

***b) Çatışma Korkusu Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri***

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.33:** Çatışma Korkusu Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.889
Madde Sayısı	5
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
C04	.873
C05	.875
C07	.864
C12	.855
C18	.859

***c) Bağlılık Eksikliği Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri***

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.34:** Bağlılık Eksikliği Alt Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.898
Madde Sayısı	7
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
C11	.877
C19	.878
C24	.877
C28	.877
C30	.897
C34	.880
C38	.890

***d) Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri***

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.35:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.888
Madde Sayısı	5
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
C16	.853
C20	.848
C21	.893
C26	.868
C36	.851

**e) Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.36:** Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.952
Madde Sayısı	8
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
C03	.947
C09	.946
C14	.948
C15	.945
C25	.944
C29	.949
C31	.942
C37	.946

**4.4.2.3. Liderlik Ölçeği Uyum Endeksleri**

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri  $\chi^2/df:3,264$ ; RMSEA:0,086; CFI: 0, 960; GFI:0,926 ve AGFI: 0,884 olarak bulunmuştur. Uyum indeksleri

incelendiğinde modelin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum derecelerinde uyumlu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.37:** Liderlik Ölçeği İçin Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$			3.264
RMSEA			0.086
CFI		0.960	
GFI		0.926	
AGFI		0.884	

Yapılan analizler sonucunda Liderlik Ölçeğindeki sorulardan herhangi birinin iptal edilmesine gerek olmadığı görülmüştür.

**a) Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.38:** Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.879
Madde Sayısı	6
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
D01	.846
D02	.835
D03	.872
D04	.849
D05	.838
D06	.903

**b) Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri**

Yapılan güvenilirlik analizine göre bu boyut yüksek güvenilirlik göstermiştir. Cronbach's Alpha değeri .70'in üzerindedir.

**Tablo 4.39:** Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu İçin Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Cronbach's Alpha	.903
Madde Sayısı	4
Madde İptal Edilirse Cronbach's Alpha	
D07	.865
D08	.934
D09	.843
D10	.850

#### 4.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan araştırmaya ait tanımlayıcı istatistikler tablosu aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 4.40:** Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Tanımlayıcı İstatistikler					
Alt Boyutlar	Sayı	En Az	En Fazla	Ortalama	Standart Sapma
Güven Eksikliği	310	1.00	5.00	3.0009	1.08633
Çatışma Korkusu	310	1.00	5.00	2.7858	0.88705
Bağlılık Eksikliği	310	1.00	5.00	2.4820	0.72254
Hesap Verebilirlikten Kaçınma	310	1.00	5.00	2.9884	0.90914
Sonuçlara Kayıtsızlık	310	1.00	5.00	3.0431	1.06104
Etkileşimci Liderlik	310	1.00	5.00	3.1613	1.06873
Dönüşümcü Liderlik	310	1.00	5.00	3.5306	0.80354
Yetkinlik	310	1.00	5.00	3.5661	0.80437
Esneklik	310	1.00	5.00	3.1968	1.02099
Cevap Verme	310	1.00	5.00	3.3312	1.07235
Hız	310	1.00	5.00	3.3978	0.99484

#### 4.4.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

En az iki veya daha çok değişken ortasında bulunan bağlantının ifade edilmesine korelasyon denilmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, neden-sonuç bağlantısını ifade etmemektedir. “r” Harfi ile gösterilen korelasyon katsayısı, bağlantının ölçüsünü göstermektedir.

Literatürde en yüksek sıklıkla kullanılan ve epeyce güvenilir neticeler veren bir gösterge olan korelasyon katsayısı, değişkenler arasında bulunan ilişkinin gücünü göstermektedir. -1 ile +1 arasında bulunan ve değerler alan korelasyon katsayısı, -1

değerine yaklaştıkça o oranda güçlü negatif ilişkiden, tam tersine +1 değerine yaklaştıkça da o oranda güçlü pozitif ilişkiden bahsetmek olasıdır. “r” Olarak belirtilen korelasyon katsayısının aralık değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256).

**Tablo 4.41:** Korelasyon Katsayısı Değerlendirilmesi

<b>Kuvvetli (-)</b>	<b>Orta (-)</b>	<b>Zayıf (-)</b>	<b>Zayıf (+)</b>	<b>Orta (+)</b>	<b>Kuvvetli (+)</b>
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq 1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, (2014: 256).

**Tablo 4.42:** Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

KORELASYON TABLOSU												
		(H)	(Y)	(E)	(CV)	(GE)	(SK)	(ÇK)	(HVK)	(BE)	(EL)	(DL)
HIZ (H)	Pearson Cor.	1	.886**	.915**	.954**	-.609**	-.664**	-.621**	-.653**	-.496**	.205**	.440**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
YETKİNLİK (Y)	Pearson Cor.		1	.746**	.808**	-.510**	-.564**	-.522**	-.559**	-.509**	.255**	.425**
	Sig. (2-tailed)			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ESNEKLİK (E)	Pearson Cor.			1	.825**	-.571**	-.621**	-.573**	-.611**	-.415**	.173**	.383**
	Sig. (2-tailed)				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
CEVAP VERME (CV)	Pearson Cor.				1	-.594**	-.643**	-.604**	-.629**	-.476**	.184**	.432**
	Sig. (2-tailed)					0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
GÜVEN EKSİKLİĞİ (GE)	Pearson Cor.					1	.957**	.847**	.900**	.611**	-.146*	-.398**
	Sig. (2-tailed)						0.000	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000
SONUÇLARA KAYITSIZLIK (SK)	Pearson Cor.						1	.885**	.925**	.684**	-.201**	-.449**
	Sig. (2-tailed)							0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ÇATIŞMA KORKUSU(ÇK)	Pearson Cor.							1	.897**	.764**	-.278**	-.522**
	Sig. (2-tailed)								0.000	0.000	0.000	0.000
HESAP VERMEKTEN KAÇINMA (HVK)	Pearson Cor.								1	.736**	-.254**	-.494**
	Sig. (2-tailed)									0.000	0.000	0.000
BAĞLILIK EKSİKLİĞİ (BE)	Pearson Cor.									1	-.427**	-.618**
	Sig. (2-tailed)										0.000	0.000
ETKİLEŞİMCİ LİDER (EL)	Pearson Cor.										1	.672**
	Sig. (2-tailed)											0.000
DÖNÜŞÜMCÜ LİDER (DL)	Pearson Cor.											1
	Sig. (2-tailed)											
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).												
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde önemlidir (2-tailed).												

Tablo 4.42’de araştırma değişkenlerine ait korelasyon analiz değerleri bulunmaktadır. Sonuçlara genel olarak bakıldığında liderlik değişkenlerinin, örgütsel çeviklik alt boyutları ve takım aksaklıkları alt boyutlarına ait değişkenler ile ilişkileri pozitif ve orta-üst düzeydedir. En yüksek korelasyon rakamı güven eksikliği alt boyutu ile sonuçlara kayıtsızlık alt boyutu arasındadır. En düşük korelasyon rakamı ise güven eksikliği alt boyutu ile etkileşimci liderlik alt boyutu arasında bulunmaktadır.

Tablo 4.42’de örgütsel çeviklik ölçeği ile takım aksaklıkları ölçeklerinin de alt boyutlarının faktörleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik değişkenleri ile yapılmış olan korelasyon analizi bulunmaktadır. Belirtilen tüm faktörlerin yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde anlamlılık derecelerinin 0,05 değerinin altında olduğu ve hem pozitif hem de negatif yönlerde orta ve kuvvetli düzeylerde anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel çeviklik ölçeğinin hız alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında pozitif yön ve zayıf düzeyde ( $r=.205$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de pozitif yön ve orta düzeyde ( $r=.440$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin diğer alt boyutu olan yetkinlik alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında pozitif yön ve zayıf düzeyde ( $r=.255$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de pozitif yön ve orta düzeyde ( $r=.425$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin diğer alt boyutu olan esneklik alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında pozitif yön ve zayıf düzeyde ( $r=.173$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de pozitif yön ve orta düzeyde ( $r=.383$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin son alt boyutu olan cevap verme alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında pozitif yön ve zayıf düzeyde ( $r=.184$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de pozitif yön ve orta düzeyde ( $r=.432$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır.

Takım aksaklıkları ölçeğinin güven eksikliği alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında negatif yön ve zayıf düzeyde ( $r=-.146$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de negatif yön ve orta düzeyde ( $r=-.398$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Takım aksaklıkları ölçeğinin diğer alt boyutu olan sonuçlara kayıtsızlık alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında negatif yön ve zayıf düzeyde ( $r=-.201$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de negatif yön ve orta düzeyde ( $r=-.449$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Takım aksaklıkları ölçeğinin diğer alt boyutu olan çatışma

korkusu alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında negatif yön ve zayıf düzeyde ( $r=-.278$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de negatif yön ve orta düzeyde ( $r=-.522$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Takım aksaklıkları ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan hesap verebilirlikten kaçınma alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında negatif yön ve zayıf düzeyde ( $r=-.254$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de negatif yön ve orta düzeyde ( $r=-.494$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır. Takım aksaklıkları ölçeğinin son alt boyutu olan bağlılık eksikliği alt boyutunun etkileşimci liderlik değişkeni arasında negatif yön ve zayıf düzeyde ( $r=-.427$ ;  $p<0.05$ ); dönüşümcü liderlik değişkeni ile de negatif yön ve orta düzeyde ( $r=-.618$ ;  $p<0.05$ ) ilişki bulunmaktadır.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında örgütsel çeviklik alt boyutlarının etkileşimci liderlik değişkeni ile ilişkileri pozitif ve zayıf düzeydedir. En düşük korelasyon rakamı esneklik alt boyutu ile etkileşimci liderlik değişkeni arasındadır. Bununla beraber örgütsel çeviklik ölçeği alt boyutları ile dönüşümcü liderlik değişkeninin ilişkileri pozitif ve orta seviyededir. En yüksek korelasyon sayısı hız alt boyutu ile dönüşümcü liderlik faktörü arasında görülmektedir.

Diğer sonuçlara bakıldığında da takım aksaklıkları ölçeğinin alt boyutlarının etkileşimci liderlik değişkeni ile ilişkileri de negatif ve orta düzeydedir. En düşük korelasyon rakamı güven eksikliği alt boyutu ile etkileşimci liderlik değişkeni arasındadır. Bununla beraber takım aksaklıkları ölçeği alt boyutları ile dönüşümcü liderlik değişkeninin ilişkileri ise negatif ve orta seviyededir. En yüksek korelasyon sayısı burada da bağlılık eksikliği alt boyutu ile dönüşümcü liderlik faktörü arasında görülmektedir. Örgütsel çeviklik ve takım aksaklıkları ölçeklerinin etkileşimci liderlikten daha fazla dönüşümcü liderlik ile güçlü ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.42’de örgütsel çeviklik ölçeğinin alt boyutları olan cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız değişkenlerinin birbirleri ile ilgili korelasyon analizlerinin de sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon analizleri sonrasında tabloda gösterilen tüm faktörlerin önem seviyelerinin 0,05’in altında ve aralarında pozitif yönde kuvvetli düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, cevap verme ile hız değişkenleri arasında en yüksek ilişki ( $r=.954$ ) korelasyon katsayısı olarak görülmektedir. En düşük ilişki ise korelasyon değeri ile ( $r=.746$ ), yetkinlik ile esneklik değişkenleri arasında görülmektedir.

Tablo 4.42’de takım aksaklıkları ölçeğinin alt boyutları olan güven eksikliği, sonuçlara kayıtsızlık, çatışma korkusu, hesap verebilirlikten kaçınma ve bağlılık eksikliği değişkenlerinin birbirleri ile ilgili korelasyon analizlerinin de sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon analizleri sonrasında tabloda gösterilen tüm faktörlerin önem seviyelerinin 0,05’in altında ve aralarında pozitif yönde çoğunun kuvvetli düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, güven eksikliği ile sonuçlara kayıtsızlık değişkenleri arasında en yüksek ilişki ( $r=,957$ ) korelasyon katsayısı olarak görülmektedir. En düşük ilişki ise korelasyon değeri ile ( $r=,611$ ), güven eksikliği ile bağlılık eksikliği değişkenleri arasında görülmektedir.

Araştırmamızdaki son korelasyon açıklaması yine Tablo 4.42’deki liderlik ölçeğinin alt boyutlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinin birbirleri ile ilgili korelasyon analizlerinin sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon analizleri sonrasında tabloda gösterilen tüm faktörlerin önem seviyelerinin 0,05’in altında ve aralarında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında korelasyon katsayısı olarak orta seviye ilişki ( $r=,672$ ) görülmektedir.

#### **4.4.5. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analiz Sonuçları**

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bu bağımlı değişkenin üzerinde etkisi olacağı tasarlanan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki etkileşimin bir model ile açıklanmasını gösterir. Yani değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya yarayan analiz yöntemidir. En temel bilinen regresyon analizleri basit ve çoklu regresyon analizleridir. Basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişken ile arasındaki bağıntı doğrusal fonksiyonla anlatılmasıyla gerçekleşen analizken; çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisini incelemektedir. İki tür analizde de dikkat edilmesi gereken değer önem derecesidir (sig.) ve bu değer 0,05’ten küçük olması kurulan regresyon modelinde istatistiksel olarak bir engel olmadığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256). Çoklu regresyon analizinde “sig.” değerine ek olarak bakılması gereken bir başka önemli faktör, çoklu doğrusallığın olup olmadığıdır. Çoklu doğrusallığın olup olmadığı regresyon analizinde VIF değerlerine bakılarak anlaşılır. VIF değeri 10’un üzerinde olmaması beklenir. Çünkü VIF değerinin 10’un üzerinde olması durumu, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusallığın

olduğunun göstergesidir ve çoklu doğrusallığın olması istenen bir durum olmadığı için regresyon analizinden çıkarılması gerekir (Yener, 2011: 163). Çalışmamızın bu bölümünde araştırma değişkenlerine ait kurulan regresyon analizleri yer almaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri test edilecektir. Sonrasında bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkileri test edilecektir. Ara değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkileri de test edildiğinde son olarak bağımsız değişken ve ara değişkenlerin birlikte ele alındığı ve bu sonuçla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki tesirinin değişip değişmediğinin ölçümlendiği regresyon analizlerine yer verilecektir. Kavramların alt boyutlarına ilişkin yüksek korelasyon skorları ve hesaplanan VIF değerleri göz önünde bulundurularak regresyon modelleri kavramlar için ayrı ayrı kurulmuştur.

#### 4.4.5.1. Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Regresyon Analizleri

##### a) Etkileşimci Liderlik Alt Değişkeni ile Çeviklik Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Araştırmamızda öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri sınanacaktır. Liderlik tarzlarının çeviklik değişkenine etkisini test eden regresyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.43:** Etkileşimci Liderliğin Çeviklik Değişkenine Etkisi Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	10.513	1	10.513	13.557	.000 <sup>b</sup>
Artık	238.852	308	.775		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.44:** Etkileşimci Liderliğin Çeviklik Değişkenine Etkisi Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.205	3.682	.000
<b>R=.205 R<sup>2</sup>=.042</b>			

Etkileşimci liderliğin çevikliğe etkisini ortaya koymak için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.44'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,042 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün etkileşimci liderlik ile pozitif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Etkileşimci liderlik faktörünün çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=,205).

**b) Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkeni ile Çeviklik Değişkenine Ait Regresyon**

**Analizi**

Dönüşümcü liderliğin çeviklik değişkenine etkisini ortaya koymak için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İlgili regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.45: Dönüşümcü Liderlik ve Çeviklik Değişkeni Anova Testi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	48.256	1	48.256	73.905	.000 <sup>b</sup>
Artık	201.109	308	.653		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.46: Dönüşümcü Liderlik ve Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.440	8.597	.000
<b>R=.440 R<sup>2</sup>=.191</b>			

Yukarıdaki Tablo 4.46'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama etkisi diyerek açıklanan R<sup>2</sup> değeri: 0,191 olarak çıkmıştır. Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Dönüşümcü liderlik faktörünün çeviklik üzerinde 0,440 etki gücü olduğu tablodaki



Dönüşümcü liderlik faktörünün güven eksikliği üzerinde 0,539 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni güven eksikliği değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,539$ ).

**d) Dönüşümcü Liderlik ile Çatışma Korkusu Alt Değişkenine Ait Regresyon**

**Analizi**

Çatışma korkusu alt değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.49:** Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	66.246	1	66.246	115.346	.000 <sup>b</sup>
Artık	176.892	308	.574		
Toplamı	243.138	309			

**Tablo 4.50:** Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çatışma Korkusu		
	Beta	t değeri	p değeri
Bağımsız Değişkenler			
Dönüşümcü Liderlik	-.576	-10.740	.000
<b>R=,522 R<sup>2</sup>=,270</b>			

Çatışma korkusu faktörünün dönüşümcü liderlik ile ilişkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.50'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çatışma korkusu ele alınmıştır. Bu analizde modelin açıklama kuvveti olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,270 olarak hesaplanmıştır. Çatışma korkusu faktörünü dönüşümcü liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Dönüşümcü liderlik faktörünün çatışma korkusu üzerinde 0,576 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni çatışma korkusu değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,576$ ).

*e) Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkeni ile Bağlılık Eksikliği Alt Değişkenine Ait Regresyon Analizi*

Bağlılık eksikliği alt değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.51:** Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	61.631	1	61.631	190.420	.000 <sup>b</sup>
Artık	99.687	308	.324		
Toplamı	161.318	309			

**Tablo 4.52:** Bağlılık Eksikliği Alt Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağlılık Eksikliği		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	-.556	-13.799	.000
<b>R=.618 R<sup>2</sup>=.380</b>			

Bağlılık eksikliği faktörünün dönüşümcü liderlik ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.52'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak bağlılık eksikliği ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,380 olarak hesaplanmıştır. Bağlılık eksikliği faktörünün dönüşümcü liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Dönüşümcü liderlik faktörünün bağlılık eksikliği üzerinde 0,556 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni bağlılık eksikliği değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,556)



**g) Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkeni ile Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkenine Ait Regresyon Analizi**

Sonuçlara kayıtsızlık alt değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.55:** Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	70.275	1	70.275	77.971	.000 <sup>b</sup>
Artık	277.601	308	.901		
Toplamı	347.876	309			

**Tablo 4.56:** Sonuçlara Kayıtsızlık Alt Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Sonuçlara Kayıtsızlık		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	-.449	-8.830	.000
<b>R=.<!--449 R<sup-->2=.199</b>			

Sonuçlara kayıtsızlık faktörünün dönüşümcü liderlik ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.56'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak sonuçlara kayıtsızlık ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,199 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlara kayıtsızlık faktörünün dönüşümcü liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Dönüşümcü liderlik faktörünün sonuçlara kayıtsızlık üzerinde 0,449 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni sonuçlara kayıtsızlık değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,449)



*i) Etkileşimci Liderlik ve Çatışma Korkusu Alt Değişkenlerine Ait Regresyon*

*Analizi*

Çatışma korkusu alt değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.59:** Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	18.746	1	18.746	25.731	.000 <sup>b</sup>
Artık	224.391	308	.729		
Toplamı	243.138	309			

**Tablo 4.60:** Çatışma Korkusu Alt Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Çatışma Korkusu		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	-.278	-5.073	.000
<b>R=,.278 R<sup>2</sup>=.074</b>			

Çatışma korkusu alt değişkeninin etkileşimci liderlik ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.60'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çatışma korkusu ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,074 olarak hesaplanmıştır. Çatışma korkusu faktörünün etkileşimci liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Etkileşimci liderlik faktörünün çatışma korkusu üzerinde 0,278 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni çatışma korkusu değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,278).



**k) Etkileşimci Liderlik ile Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.63:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	16.417	1	16.417	21.158	.000 <sup>b</sup>
Artık	238.981	308	.776		
Toplamı	255.398	309			

**Tablo 4.64:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Hesap Verebilirlikten Kaçınma		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	-.254	-4.600	.000
<b>R=,.254 R<sup>2</sup>=.061</b>			

Hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin etkileşimci liderlik ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.64'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak hesap verebilirlikten kaçınma ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,062 olarak hesaplanmıştır. Hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün etkileşimci liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Etkileşimci liderlik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma üzerinde 0,254 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,254).



**m) Güven Eksikliği Alt Değişkeni ile Çeviklik Değişkenine Ait Regresyon Analizi**

Bu bölümde ara değişken olan takım aksaklıklarının çeviklik üzerindeki etkisi ele alınacaktır. Güven eksikliği alt değişkeni ile çeviklik değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.67:** Güven Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	92.565	1	92.565	181.823	.000 <sup>b</sup>
Artık Toplamı	156.800	308	.509		
	249.365	309			

**Tablo 4.68:** Güven Eksikliği ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Güven Eksikliği	-.609	-13.484	.000
<b>R= .609 R<sup>2</sup>= .369</b>			

Çeviklik faktörünün güven eksikliği ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.68'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,369 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün güven eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Güven eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -0,609 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Güven eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,609).





*p) Hesap Verebilirlikten Kaçınma Alt Değişkeni ile Çeviklik Değişkenine Ait Regresyon Analizi*

Hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni ile çeviklik değişkenine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.73:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma ile Çeviklik Değişkeni Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	106.395	1	106.395	229.206	.000 <sup>b</sup>
Artık	142.970	308	.464		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.74:** Hesap Verebilirlikten Kaçınma ile Çeviklik Değişkeni Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Hesap Verebilirlikten Kaçınma	-.653	-15.140	.000
<b>R= .653 R<sup>2</sup>= .425</b>			

Çeviklik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.74'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,425 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün çeviklik üzerinde -0,653 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,653).



**r) Çeviklik Değişkeni ile Güven Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Bu bölümde ara değişken ile birlikte alındığında liderlik tarzlarının çeviklik üzerindeki etkisindeki değişim sınanmıştır. Bağımsız değişken olan liderlik tarzlarını tüm ara değişken boyutları üzerinde ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olduğu önceki analizlerde saptanmıştır. Yine tüm ara değişken boyutlarının bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda liderlik tarzlarının takım aksaklıklarını azaltma yolu ile çevikliği artırıp artırmadığı, başka bir deyişle liderlik tarzları ve takım aksaklıklarının iki bağımsız değişken gibi mi yoksa takım aksaklıklarının ara değişken rolü oynadığı bir mahiyette mi çevikliği açıkladığı araştırılmıştır.

Çeviklik değişkeni ile güven eksikliği ve etkileşimci liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.77:** Çeviklik, Güven Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	96.023	1	48.012	96.122	.000 <sup>b</sup>
Artık	153.342	308	.499		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.78:** Çeviklik, Güven Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.119	2.631	.009
Güven Eksikliği	-.592	-13.084	.000
<b>R=.621 R<sup>2</sup>=.381</b>			

Çeviklik faktörünün etkileşimci liderlik ve güven eksikliği faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.78'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama etkisi olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,381 hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün güven eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Güven eksikliği

faktörünün çeviklik üzerinde  $-.592$  etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Güven eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-.592$ ). Etkileşimci liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda etkileşimci liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

**s) Çeviklik Değişkeni ile Çatışma Korkusu ve Etkileşimci Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile çatışma korkusu ve etkileşimci liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.79:** Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	96.364	1	48.182	96.678	.000 <sup>b</sup>
Artık	153.002	308	.498		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.80:** Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.036	.768	.443
Çatışma Korkusu	-.611	-13.125	.000
<b>R=.622 R<sup>2</sup>=.382</b>			

Çeviklik faktörünün etkileşimci liderlik ve çatışma korkusu faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.80'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2$  değeri: 0,382 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün çatışma korkusu ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Çatışma korkusu faktörünün çeviklik üzerinde  $-0,611$  etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Çatışma korkusu değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,611$ ).

Çatışma korkusunun çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin çatışma korkusu üzerindeki anlamlı etkisinin kavramlar birlikte regresyona dâhil edildiğinde yok olduğu bulgulandığı için tam aracılık etkisinden söz edilebilir.

Bu durumda etkileşimci liderliğin çatışma korkusu aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik çatışma korkusunu azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

**t) Çeviklik Değişkeni ile Bağlılık Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile bağlılık eksikliği ve etkileşimci liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.81:** Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	61.271	2	30.365	50.002	.000 <sup>b</sup>
Artık	188.095	307	.613		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.82:** Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.008	-.142	.887
Bağlılık Eksikliği	-.499	-9.102	.000
<b>R=.496 R<sup>2</sup>=.241</b>			

Çeviklik faktörünün etkileşimci liderlik ve bağlılık eksikliği faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.82'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,241 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün bağlılık eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Bağlılık eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -0,499 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden

anlaşılmaktadır. Bağlılık eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,499$ ).

Önceki analizlerden görülebileceği üzere, tek başına alındıklarında bağlılık eksikliğinin çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgulandığı için bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Birlikte alındığında etkileşimci liderliğin etkisi kalmamıştır. Bu durumda etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik bağlılık eksikliğini azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

***u) Çeviklik Değişkeni ile Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Etkileşimci Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi***

Çeviklik değişkeni ile hesap verebilirlikten kaçınma ve etkileşimci liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.83:** Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	106.815	2	53.408	115.021	.000 <sup>b</sup>
Artık	142.550	307	.464		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.84:** Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.042	.952	.342
Hesap Verebilirlikten Kaçınma	-.642	-14.401	.000
<b>R=.654 R<sup>2</sup>=.425</b>			

Çeviklik faktörünün etkileşimci liderlik ve hesap verebilirlikten kaçınma faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.84'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,425

olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tablodaki yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün çeviklik üzerinde 0,642 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,642$ ).

Etkileşimci liderliğin tek başına alındığında çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır, ancak bu analizde görüldüğü gibi hesap verebilirlikten kaçınma ile birlikte alındığında anlamlı etkisi ortadan kalkmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınmanın çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgulandığı için bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir.

Bu durumda etkileşimci liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik hesap verebilirlikten kaçınmayı azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

**v) Çeviklik Değişkeni ile Sonuçlara Kayıtsızlık ve Etkileşimci Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile sonuçlara kayıtsızlık ve etkileşimci liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.85:** Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Etkileşimci Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	111.454	2	55.727	124.053	.000 <sup>b</sup>
Artık	137.911	307	.449		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.86:** Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Etkileşimci Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Etkileşimci Liderlik	.075	1.731	.084
Sonuçlara Kayıtsızlık	-.649	-14.990	.000
<b>R=.669 R<sup>2</sup>=.443</b>			

Çeviklik faktörünün etkileşimli liderlik ve sonuçlara kayıtsızlık faktörleri ile ilişkisini araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.86'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama kuvveti olarak ifade edilen  $R^2$  değeri: 0,443 olarak bulunmuştur. Çeviklik faktörünün sonuçlara kayıtsızlık ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Sonuçlara kayıtsızlık faktörünün çeviklik üzerinde 0,649 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,649$ ).

Etkileşimli liderlik ise önceden olduğu gibi anlamlı etkiye sahip değildir ve bu noktada aracılık hipotezi doğrulanmıştır.

**w) Çeviklik Değişkeni ile Güven Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile güven eksikliği ve dönüşümcü liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.87:** Çeviklik, Güven Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	104.083	2	52.042	109.971	.000 <sup>b</sup>
Artık	145.282	307	.473		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.88:** Çeviklik, Güven Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.234	4.934	.000
Güven Eksikliği	-.516	-10.861	.000
<b>R=,646 R<sup>2</sup>=,414</b>			

Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ve güven eksikliği faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.88'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon

analizinde modelin açıklama etkisi olarak anlatılan  $R^2$  değeri: 0,414 olarak çıkmıştır. Çeviklik faktörünün güven eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Güven eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde 0,516 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Güven eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,516$ ). Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

**x) Çeviklik Değişkeni ile Çatışma Korkusu ve Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile çatışma korkusu ve dönüşümcü liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.89:** Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	100.675	2	50.338	103.932	.000 <sup>b</sup>
Artık	148.690	307	.484		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.90:** Çeviklik, Çatışma Korkusu ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.159	3.084	.002
Çatışma Korkusu	-.538	-10.403	.000
<b>R=.635 R<sup>2</sup>=.400</b>			

Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ve çatışma korkusu faktörleri ile ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.90'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama kuvveti olarak belirtilen  $R^2$  değeri: 0,400 bulunmuştur. Çeviklik faktörünün çatışma korkusu ile negatif ilişkili olduğu tablodaki

değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Çatışma korkusu faktörünün çeviklik üzerinde 0,538 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Çatışma korkusu değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,538). Dönüşümcü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin çatışma korkusu aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

**y) Çeviklik Değişkeni ile Bağlılık Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile bağlılık eksikliği ve dönüşümcü liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.91:** Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	68.456	2	34.328	58.084	.000 <sup>b</sup>
Artık	180.910	307	.589		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.92:** Çeviklik, Bağlılık Eksikliği ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.216	3.495	.001
Bağlılık Eksikliği	-.362	-5.855	.000
<b>R=.524 R<sup>2</sup>=.270</b>			

Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ve bağlılık eksikliği faktörleri ile ilişkisini araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.92'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama etkisi olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,270 olarak bulunmuştur. Çeviklik faktörünün bağlılık eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Bağlılık eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde 0,362 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bağlılık eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,362$ ).

Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin bağlılık eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

**z) Çeviklik Değişkeni ile Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile hesap verebilirlikten kaçınma ve dönüşümcü liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.93:** Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	110.906	2	55.453	122.954	.000 <sup>b</sup>
Artık	138.459	307	.451		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.94:** Çeviklik, Hesap Verebilirlikten Kaçınma ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.155	3.163	.002
Hesap Verebilirlikten Kaçınma	-.577	-11.786	.000
<b>R=.667 R<sup>2</sup>=.441</b>			

Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ve hesap verebilirlikten kaçınma faktörleri ile ilişkisini incelemek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.94'deki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri: 0,441 çıkmıştır. Çeviklik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Hesap verebilirlik faktörünün çeviklik üzerinde 0,577 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlik değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,577).

Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

**aa) Çeviklik Değişkeni ile Sonuçlara Kayıtsızlık ve Dönüşümcü Liderlik Alt Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi**

Çeviklik değişkeni ile sonuçlara kayıtsızlık ve dönüşümcü liderlik alt değişkenlerine ait regresyon analizi değerleri aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.95:** Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Dönüşümcü Liderlik Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	116.342	2	58.171	134.251	.000 <sup>b</sup>
Artık	133.023	307	.433		
Toplamı	249.365	309			

**Tablo 4.96:** Çeviklik, Sonuçlara Kayıtsızlık ve Dönüşümcü Liderlik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Çeviklik		
	Beta	t değeri	p değeri
Dönüşümcü Liderlik	.177	3.793	.000
Sonuçlara Kayıtsızlık	-.585	-12.535	.000
<b>R=.683 R<sup>2</sup>=.463</b>			

Çeviklik faktörünün dönüşümcü liderlik ve sonuçlara kayıtsızlık faktörleri ile ilişkisini incelemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.96'daki regresyon analizinde bağımlı değişken olarak çeviklik ele alınmıştır. Regresyon analizinde modelin açıklama kuvveti olarak belirtilen R<sup>2</sup> değeri: 0,463 olarak hesaplanmıştır. Çeviklik faktörünün sonuçlara kayıtsızlık ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan beta değerleri, ilgili bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Sonuçlara kayıtsızlık faktörünün çeviklik üzerinde 0,585 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,585$ ).

Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin sonuçlara kayıtsızlık aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

#### **4.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

Çalışmamızda havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerdeki liderlik ile takım aksaklıklarının çeviklik ile ilişkilerini incelemek amacıyla yönelik bir araştırma modeli yapılmıştır. Kurulan bu araştırma modelinde liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları, takım aksaklıkları ve örgütsel çeviklik ölçeklerinden faydalanılmıştır. Oluşturulan araştırma modelinde bulunan değişkenlerin aralarındaki etkileşimi incelemek için belirlenen hipotezleri, incelenen analizlerin test sonuçlarına istinaden bu kısımda açıklanacaktır. Ayrıca sonuçları açıklanan hipotezler tablo halinde de belirtilecektir.

$H_1$  hipotezi, liderlik tarzlarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Liderlik tarzlarından etkileşimci liderliği  $H_{1a}$  ve dönüşümcü liderliği  $H_{1b}$  olarak ayırdıktan sonra tek tek incelememiz daha yerinde olacaktır.  $H_{1a}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin çeviklik değişkenine etkisine ait yapılan regresyon analizinde  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine ( $p$  değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkenindeki bir birimlik artışın çevikliği 0,205 birim artırdığı görülmektedir. Bu durumda kurulan  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmiştir.  $H_{1b}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine ( $p$  değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt değişkenindeki bir birimlik artışın

çevikliği 0,440 birim artırdığı görülmektedir. Bu durumda kurulan  $H_{1b}$  hipotezi de desteklenmiştir. Buradan çıkarılan sonuçla  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_2$  hipotezi, liderlik tarzlarının takım aksaklıkları üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Bu kısımda ilk olarak hem liderlik tarzlarının alt boyutlarını hem de takım aksaklıklarının alt boyutlarını tek tek ele almamız daha iyi olacaktır. İlk olarak dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile takım aksaklıkları alt boyutlarından güven eksikliği alt değişkeni incelenmiştir.  $H_{2a}$  yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin güven eksikliği alt değişkenine etkisine ait yapılan regresyon analizinde  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için güven eksikliği değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Fakat bu etkileşim negatiftir. Dönüşümcü liderlik faktörünün güven eksikliği üzerinde 0,539 etki gücü olduğu görülmektedir. Bu durumda kurulan  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_{2b}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin çatışma korkusu alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çatışma korkusu alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün çatışma korkusu üzerinde 0,576 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni çatışma korkusu değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,576$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2b}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{2c}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin bağıllık eksikliği alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için bağıllık eksikliği alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün bağıllık eksikliği üzerinde 0,556 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni bağıllık eksikliği değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,556$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2c}$  hipotezi de desteklenmiştir.

H<sub>2d</sub> hipotezinde yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de R<sup>2</sup> değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük (p=,000<0,05) olduğu için hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni üzerinde 0,494 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,494). Bu durumda kurulan H<sub>2d</sub> hipotezi de desteklenmiştir.

H<sub>2e</sub> hipotezinde yani dönüşümcü liderlik alt değişkeninin sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de R<sup>2</sup> değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük (p=,000<0,05) olduğu için sonuçlara kayıtsızlık alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün sonuçlara kayıtsızlık değişkeni üzerinde 0,449 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeni sonuçlara kayıtsızlık değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,449). Bu durumda kurulan H<sub>2e</sub> hipotezi de desteklenmiştir.

H<sub>2f</sub> hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin güven eksikliği alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de R<sup>2</sup> değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük (p=,010<0,05) olduğu için güven eksikliği alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik faktörünün güven eksikliği değişkeni üzerinde 0,146 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni güven eksikliği değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (B=-,146). Bu durumda kurulan H<sub>2f</sub> hipotezi de desteklenmiştir.

H<sub>2g</sub> hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin çatışma korkusu alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de R<sup>2</sup> değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük (p=,000<0,05) olduğu için çatışma korkusu alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır.

Çatışma korkusu faktörünün etkileşimci liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber etkileşimci liderlik faktörünün çatışma korkusu değişkeni üzerinde 0,278 etki gücü olduğu yine tabloda görülmektedir. Etkileşimci liderlik değişkeni çatışma korkusu değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,278$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2g}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{2h}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin bağıllık eksikliği alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için bağıllık eksikliği alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik faktörünün bağıllık eksikliği ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber etkileşimci liderlik faktörünün bağıllık eksikliği değişkeni üzerinde 0,427 etki gücü olduğu yine tabloda görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt değişkeni bağıllık eksikliği alt değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,427$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2h}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{2i}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün etkileşimci liderlik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber etkileşimci liderlik faktörünün hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni üzerinde 0,254 etki gücü olduğu yine tabloda görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt değişkeni hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,254$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2i}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{2j}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik alt değişkeninin sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizinde de  $R^2$  değeri, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderlik alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için sonuçlara kayıtsızlık alt değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık faktörünün etkileşimci liderlik ile

negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber etkileşimci liderlik faktörünün sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeni üzerinde 0,201 etki gücü olduğu yine tabloda görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt değişkeni sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,201$ ). Bu durumda kurulan  $H_{2j}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_3$  hipotezi, takım aksaklıklarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Bu kısımda takım aksaklıklarının alt boyutlarının tek tek çeviklik değişkenine etkilerinin incelenmesi daha faydalı olacaktır. İlk olarak güven eksikliği alt değişkeni ile çeviklik alt değişkeni incelenmiştir.  $H_{3a}$  hipotezinde yani güven eksikliği alt değişkeninin çeviklik alt değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, güven eksikliği alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Güven eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber güven eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -0,609 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Güven eksikliği alt değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,609$ ). Bu durumda kurulan  $H_{3a}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{3b}$  hipotezinde yani çatışma korkusu alt değişkeninin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, çatışma korkusu alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Çatışma korkusu alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber çatışma korkusu faktörünün çeviklik üzerinde -0,621 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Çatışma korkusu alt değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,621$ ). Bu durumda kurulan  $H_{3b}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{3c}$  hipotezinde yani bağıllık eksikliği alt değişkeninin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, bağıllık eksikliği alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten

küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Bağlılık eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber bağlılık eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -0,496 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bağlılık eksikliği alt değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,496$ ). Bu durumda kurulan  $H_{3c}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{3d}$  hipotezinde yani hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine ( $p$  değerleri) bakıldığında, hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün çeviklik üzerinde -0,653 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,653$ ). Bu durumda kurulan  $H_{3d}$  hipotezi de desteklenmiştir.

$H_{3e}$  hipotezinde yani sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine ( $p$  değerleri) bakıldığında, sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin anlamlılık derecesi 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olduğu için çeviklik değişkenini etkilediği anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çeviklik üzerinde -0,664 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,664$ ). Bu durumda kurulan  $H_{3e}$  hipotezi de desteklenmiştir.

Sonuç olarak  $H_3$  hipotezi ile ilgili tüm ara değişken alt boyutlarının çeviklik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

$H_4$  hipotezi, liderlik tarzlarının takım aksaklıkları aracılığı ile çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olduğunu iddia etmektedir. Bu bölümde liderlik alt boyutları ile takım

aksaklıkları alt boyutlarının çeviklik değişkenine etkilerinin ayrı ayrı inceleme sonuçları belirtilmektedir. İlk olarak etkileşimci liderlik alt değişkeni ile güven eksikliği alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4a}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik ve güven eksikliği alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderliğin ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,009 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, güven eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber güven eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -,592 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda etkileşimci liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4a}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

İkinci olarak etkileşimci liderlik alt değişkeni ile çatışma korkusu alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4b}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik ve çatışma korkusu alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderliğin ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,009 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, çatışma korkusu alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber çatışma korkusu faktörünün çeviklik üzerinde -,611 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Çatışma korkusunun çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin çatışma korkusu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgulandığı için bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu durumda etkileşimci liderliğin çatışma

korkusu aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4b}$  kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik çatışma korkusunu azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

Üçüncü olarak etkileşimci liderlik alt değişkeni ile bağlılık eksikliği alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4c}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik ve bağlılık eksikliği alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderliğin ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,008 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, bağlılık eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber bağlılık eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -,449 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bağlılık eksikliğin çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgularından dolayı bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu durumda etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4c}$  kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik bağlılık eksikliğini azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

Dördüncü olarak etkileşimci liderlik alt değişkeni ile hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4d}$  hipotezinde yani etkileşimci liderlik ve hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderliğin ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,004 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün çeviklik üzerinde -,642 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap

verebilirlikten kaçınma çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin bağıllık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgulandığı için bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu durumda etkileşimci liderliğin hesap verabilirlikten kaçınma aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani H<sub>4d</sub> kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik hesap verabilirlikten kaçınmayı azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

Beşinci olarak ise etkileşimci liderlik alt değişkeni ile sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır. H<sub>4e</sub> hipotezinde yani etkileşimci liderlik ve sonuçlara kayıtsızlık alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında, R<sup>2</sup> değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, etkileşimci liderliğin ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük (p=,000<0,05) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Etkileşimci liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber sonuçlara kayıtsızlık faktörünün çeviklik üzerinde -,649 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlığın çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve yine etkileşimci liderliğin bağıllık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgulandığı için bu noktada tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Bu durumda etkileşimci liderliğin sonuçlara kayıtsızlık aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani H<sub>4e</sub> kabul edilmiştir. Etkileşimci liderlik sonuçlara kayıtsızlığı azaltarak çevikliği arttırmaktadır.

Ara değişkenli araştırma kısmının altıncısı olarak ise dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile güven eksikliği alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır. H<sub>4f</sub> hipotezinde yani dönüşümcü liderlik ve güven eksikliği alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında, R<sup>2</sup> değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük (p=,000<0,05) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt

değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, güven eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber güven eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde -,516 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4f}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

Yedinci olarak ise dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile çatışma korkusu alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4g}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik ve çatışma korkusu alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,002 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, çatışma korkusu alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber çatışma korkusu faktörünün çeviklik üzerinde -,538 etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin çatışma korkusu aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4g}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

Sekizinci olarak ise dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile bağlılık eksikliği alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4h}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik ve bağlılık eksikliği alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin ,001 olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin 0,05'ten küçük ( $p=,000<0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, bağlılık eksikliği alt değişkeninin çeviklik ile negatif

ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber bağıllık eksikliği faktörünün çeviklik üzerinde  $-,362$  etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bağıllık eksikliği değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,362$ ). Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin bağıllık eksikliği aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4h}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

Dokuzuncu olarak ise dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4i}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik ve hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin  $,002$  olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin  $0,05$ 'ten küçük ( $p=,000 < 0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, hesap verebilirlikten kaçınma alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber hesap verebilirlikten kaçınma faktörünün çeviklik üzerinde  $-,577$  etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,577$ ). Dönüşücü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4i}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

Onuncu ve son olarak ise dönüşümcü liderlik alt değişkeni ile sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çevikliğe olan etkileşimi açıklanmaktadır.  $H_{4j}$  hipotezinde yani dönüşümcü liderlik ve sonuçlara kayıtsızlık alt değişkenlerinin çeviklik değişkeni üzerindeki etkisine ait regresyon analizine bakıldığında,  $R^2$  değerinin değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık derecelerine (p değerleri) bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkeni arasındaki p değerinin  $,000$  olduğu görülmektedir. Bu iki bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerinin  $0,05$ 'ten küçük ( $p=,000 < 0,05$ ) olmasından dolayı çeviklik

değişkenini etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt değişkeninin pozitif yönde ilişkili olduğu görünürken, sonuçlara kayıtsızlık alt değişkeninin çeviklik ile negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Bununla beraber sonuçlara kayıtsızlık faktörünün çeviklik üzerinde  $-,585$  etki gücü olduğu tablodaki değerlerden anlaşılmaktadır. Sonuçlara kayıtsızlık değişkeni çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ( $B=-,585$ ). Dönüşümcü liderliğin tek başına olduğu gibi çeviklik üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin sonuçlara kayıtsızlık aracılığı ile çevikliği etkilediği hipotezi yani  $H_{4j}$  red edilmiştir. İki değişken ayrı ayrı bağımsız değişken olarak etki etmişlerdir.

Aşağıda verilen Tablo 4.97’de, hazırlanan araştırmaya ait hipotezlerin yapılan analizler sonucunda kabul veya red edildiklerine ait bilgiler gösterilmektedir. Tabloya göre, kurulan hipotezlerden altısı desteklenememişken; yirmi iki hipotez desteklenmiştir.

**Tablo 4.97:** Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H <sub>1</sub> : Liderlik tarzlarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>1a</sub> : Etkileşimci liderliğin çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>1b</sub> : Dönüşümcü liderliğin çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2a</sub> : Dönüşümcü liderliğin güven eksikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2b</sub> : Dönüşümcü liderliğin çatışma korkusu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2c</sub> : Dönüşümcü liderliğin bağlılık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2d</sub> : Dönüşümcü liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2e</sub> : Dönüşümcü liderliğin sonuçlara kayıtsızlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2f</sub> : Etkileşimci liderliğin güven eksikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2g</sub> : Etkileşimci liderliğin çatışma korkusu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2h</sub> : Etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2i</sub> : Etkileşimci liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>2j</sub> : Etkileşimci liderliğin sonuçlara kayıtsızlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>3a</sub> : Güven eksikliğinin çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>3b</sub> : Çatışma korkusunun çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>3c</sub> : Bağlılık eksikliğinin çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>3d</sub> : Hesap verebilirlikten kaçınmanın çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>3e</sub> : Sonuçlara kayıtsızlığın çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>4a</sub> : Etkileşimci liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H <sub>4b</sub> : Etkileşimci liderliğin çatışma korkusu aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>4c</sub> : Etkileşimci liderliğin bağlılık eksikliği aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>4d</sub> : Etkileşimci liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>4e</sub> : Etkileşimci liderliğin sonuçlara kayıtsızlık aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H <sub>4f</sub> : Dönüşümcü liderliğin güven eksikliği aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H <sub>4g</sub> : Dönüşümcü liderliğin çatışma korkusu aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H <sub>4h</sub> : Dönüşümcü liderliğin bağlılık eksikliği aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H <sub>4i</sub> : Dönüşümcü liderliğin hesap verebilirlikten kaçınma aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>
H <sub>4j</sub> : Dönüşümcü liderliğin sonuçlara kayıtsızlık aracılığı ile çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red Edildi</i>

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA

Çalışmamızda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modellerinin örgütsel çeviklik ile ilişkileri araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları görülmüştür. Tüm alt boyutlar için dönüşümcü liderliğin etki katsayıları daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanında dönüşümcü liderlik genel olarak takım aksaklıklarını ve çevikliği ayrı ayrı etkilemiştir. Bu da dönüşümcü lider özelliklerine sahip olan yöneticilerin, takipçileri ile oluşturdukları etkileşimin daha ivedi, çevre şartlarına cevap verebilen ve elastik bir şekilde olabileceğini akla getirmektedir. İleriye dönük bir vizyona sahip liderler, buldukları organizasyonlarda süratli ve devamlı farklılık gösteren şartlarda, verdikleri hizmet veya üretilen ürünlerde eksik, yavaş kalma veya gelirlerinde düşüş yaşama gibi riskli durumlara karşı daha dayanıklı hale gelirler.

Çalışmanın araştırma modeli geniş olduğu ve çok sayıda kavram içerdiğinden dolayı, çalışmanın bulgularını literatürdeki benzer çıktılar ile karşılaştırmamız için başlıkları ayrı ayrı incelememiz daha doğru olacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kısımları ile ilgili araştırma sonucumuzu destekleyen uluslararası ve ulusal alanda birçok araştırma mevcuttur. Örnek olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliğe olumlu anlamda etki ettiği neticesine Akkaya ve Tabak (2020) da yaptıkları çalışmalarında ulaşmışlardır. Yine bir diğer çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin örgütsel çevikliğin üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu Ahmadyan ve Azizi (2020) de belirtmektedirler. Ayrıca yine liderlik çeşitlerini inceleyen bir araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzının organizasyonların hareket becerilerini direkt veya endirekt etkileyerek çoğaltabileceğini Akkaya (2020) da açıklamaktadır.

Çalışmamızın literatür kısmından da görüleceği üzere birçok araştırmacı, liderin sahip olduğu ilham veren motivasyon becerisinin, çalışanları üzerindeki iş tatminini, daha yüksek yenilikçi düşüncede olma, üst seviye performans gösterme ve hızlı değişen çevre şartlarında çabuk adaptasyon sağlama gibi birçok yararlı sonuçlarının olduğunu açıklamaktadırlar (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97). Özellikle dönüşümcü liderin sahip olduğu ilham verici motivasyon yeteneğinin, takipçilerin motivasyon ihtiyaçları

olduğunda beklenen neticelere ulaşmada çok etkili olduğu belirtilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 78).

Bu kısım ile ilgili ileride yapılacak çalışmalarda da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çeşitlerinin çevikliğe etkileri araştırılırken, diğer liderlik türlerinin de etkilerinin detaylı bir şekilde araştırılması tavsiye edilebilir. Bunların yanında da takipçilerin memnuniyet seviyeleri ve kişisel farklılıkları da eklenirse çok geniş bir yelpazede sonuçlara ulaşılması bakımından fayda sağlayacaktır. Yine buradan yola çıkarak hızlı değişen çevre şartlarında çevreye uyum sağlama, rekabete girebilme ve karlılık seviyesini düşürmeme gibi hedefleri belirleyen organizasyonlarda yönetici belirlenirken, özellikle dönüşümcü lider özelliklerinin aranması tavsiye edilebilir.

Çalışanların gittikçe daha yüksek oranda eğitime tabi tutulduğu günümüz iş dünyasında, daha fazla üzerinde durulması gereken dönüşümcü liderliğe ilişkin liderlik çalışmaları, yönetim şekilleri ve koordinasyonlu çalışma olmalıdır. Şirketlerin değişim ve gelişimini daha fazla desteklemek için üst seviye liderliğe sahip olunması gerekliliği öne çıkmaktadır. Bu sebeple de organizasyonların en başta çevik liderlik tarzları üzerinde çalışmaya ihtiyaç duydukları görülmektedir. Çevikliğin göstergesi olarak da müşterilerin memnuniyeti, gelen şikâyetlere hızlı karşılık verme ve bilgi vermede de hızlı olunması gibi davranışlar örnek olarak söylenebilir.

Diğer araştırma konumuz olan takım aksaklıkları kavramının ölçeği ile ilgili literatürde çok az çalışma bulunabilmektedir. İlgili ölçeğin bazı alt boyutlarına ait ise sınırlı tanımlamalar bulunmaktadır. Hesap verebilirlikten kaçınma alt boyutu, karmaşık yapıya sahip olduğundan birçok farklı kelime ile özdeş olarak kullanılabilir. Sözelimi sorumluluk, kontrol edilebilirlik, yükümlülük veya şeffaflık gibi kelimeleri kapsayan bir çerçeve gibi anlatılabilmektedir. Bu sebeple takım aksaklıkları alt boyutu olan hesap verebilirlikten kaçınmada güçlü bir sistem geliştirilebilmesi için kural ve yapılacakların açık bir şekilde belirtilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca geri bildirim düzgün yapılması, istenilenlerin sonucunda performansın sonuçlarıyla yüzleşilebilmesi ve nedenlerin incelenmesi hayati önem taşımaktadır.

Takım aksaklıklarına ait bir diğer alt boyut olan sonuçları dikkate almama ve modelde en temel kısımda yer alan güven eksikliği alt boyutlarının çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Burada takipçilerin çeviklik üzerinde önemli rol

oynadığı anlaşılmaktadır. Lencioni (2002), modelde özellikle güven alt boyutu üzerinde dikkatlice durmuş, bu alt boyutun takipçilerin göstermelik, politik hareketler yapmayı düşünmeden dosdoğru ve samimi davranmalarını sağlayan önemli bir etken olduğuna vurgu yapmıştır. Buna istinaden de çalışanların yaşanacak olumsuz durumlarda politik davranarak tepkisiz kalmalarının, aslında güven duygusunun gitgide zayıflayarak takım çalışmasının engellendiğini gösterdiğini belirtmiştir.

Takım aksaklıklarının diğer bir alt boyutu olan güven eksikliği hakkında verilebilecek örnek ise çalışanların yöneticilerine karşı güvensizlik hissettiklerindeki davranışlarıdır. Böyle bir durumda yöneticisine karşı güven eksikliği olan takipçilerin organizasyonları ile ilgili olumlu davranmaları güven kavramının mantığına aykırı olacaktır. Güven eksikliği yaşayan çalışanlar çeviklik için önemli bir engel teşkil etmektedirler. Liderine ve ekibine güvenmeyen takipçilerin göstereceği davranışların neler olabileceği ile ilgili daha fazla değişkeni kapsayan araştırma modelleri kurularak farklılıkların sebeplerinin ortaya konulabilmesi mümkün olabilir.

Takım aksaklıklarının alt boyutlarından çatışmaya korkusu ile ilgili birebir çalışma örneği fazla olmamasına rağmen aynı doğrultuda destek verebileceği düşünülen örgütsel sessizlik kavramına dair çalışmalar örnek gösterilebilir. Literatüre bakıldığında örgütsel sessizlik kavramını Taşkiran (2011: 66), bir organizasyonda lider veya yöneticilerin, çalışanlarının fikir ve hissiyatlarını açıklamalarını ve olası problemlerle ilgili hassas olmalarını istemelerine karşın, çalışanlarının çatışmaya girme ve zarar görme endişelerine istinaden savunma amacıyla görüş ve düşüncelerini saklayarak sessizliği seçmeleri olarak açıklamaktadır. Yani işletme içinde çalışanların gözlemedikleri veya yaşadıkları aksaklıklarla ilgili tepki göstermemeleri örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Bu da organizasyonlarda meydana gelebilen aksaklıklarla ilgili çözüm bulunamamasına, çalışanların performans seviyelerinin düşmesine ve başarısızlıkların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Liderlerin veya yöneticilerin, belirtilen problemler üzerinde dikkatlice durmaları ve örgütsel sessizliği, dolayısıyla çalışanların çatışmaya girmekten kaçınmalarını önlemeye çalışmaları ve çalışanlar üzerinde pozitif bir adalet algısı meydana getirmeleri gerekmektedir. Buna karşılık belki de çalışanların olası problemler karşısında tepki göstermemeleri onların kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Kısaca çalışanların içe dönük yapıda olmaları da çatışma korkusu yaşamalarına sebep olabilir. Dolayısıyla ileride yapılacak

araştırmalar için çatışma korkusu ile kişilik özellikleri arasındaki etkileşimi konu seçen çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünölmektedir.

Burada organizasyonlarda çalışanların kendilerine sormaları gereken en mühim sual ise standart ve geleneksel yönetim yapılarından farklı çevik bir işletme sistemine ve yapısına geçmeyi isteyip istemedikleri olmalıdır. İşletmelerde yapılabilecek detaylı ve kökten değişikliklerin çevik bir organizasyon yapısı ile daha güçlü bir şekilde uygulanabileceği düşünölmelidir. Uygun liderlik yapısına sahip olan organizasyonların, çevik yapıya geçişte önemli bir faktöre sahip oldukları şüphesizdir. Organizasyon içinde takım ruhunun meydana getirilebilmesi için liderlerin takipçilerine ilham verici motivasyon verebilmeleri, belirttiğimiz bu tarz liderlere sahip olunması ile sağlanacaktır. Zira işletme çalışanlarının organizasyonun önemli bir parçası olduklarının hissettirilmesi, yine organizasyon içinde buldukları mevkilerin işletmenin ilerideki başarı ve büyümesine olan katkılarının anlatılması, en güçlü şekilde liderleri tarafından desteklenecektir. Örgütsel çevikliğe sahip işletmelerde, değişime olan gereksinimlerinin desteklenebilmesi amacıyla takipçilerin herhangi bir hata yapmadan ve yeni düşünöcelerine çekinceleri olmaksızın destek veren hızlı bir yapı olduğunu Goldman vd. (1995) belirtmektedirler. Takipçilerin duygusal bir bağlılığa sahip olmaları da organizasyon içinde meydana gelebilecek anlık sıkıntılı durumlarda, kişisel olarak problemi bularak çözmeye çalışmada gönüllü olmalarını ve ihtiyaç duyulan değişime aşağıdan yukarıya doğru nüfuz etmelerini sağlamaktadır.

Bu alışma sivil havacılık sektörüne ve akademik alana katkı yapmasına rağmen bazı kısıtlamalar içermektedir. En başta bu araştırma sivil havacılık sektörünün İstanbul ili sınırlarında hizmet veren bazı firmalarına uygulanmıştır. Bu sebeple gelecekte yapılacak araştırmalarda uygulama alanının sektörün hizmet verdiği diğer şehirleri de kapsayacak şekilde yapılması tavsiye edilmektedir. İkinci olarak sivil havacılıkta hizmet veren firmalardan yer hizmetleri firmalarının daha ağırlıklı seçilmesi de özellikle hız ve verimin ölçölebilmesi için tavsiye edilmektedir. Üçüncü olarak da araştırma zamanına dikkat edilmesi sonuçların daha iyi görölmesi anlamında faydalı olacaktır. Bu çalışmada verilerin toplandığı süreç tüm dünyada ve ölkemizde yaşanan pandemi dönemine denk gelmiştir. Dolayısıyla tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık alanında da durgun ve zor bir sürecin içinden geçilirken veri toplanmasına çalışılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda özellikle havacılık sektörünün hareketli dönemine göre planlama yapılması hem daha fazla veri toplanması hem de verilen cevapların

daha farklı olmasını sağlayacaktır. Zira yaşanan sürecin olumsuzlukları çalışanların algı değişikliklerine açık olmasına sebep olmaktadır. Son olarak da ileride yapılacak araştırmalarda, bu çalışmada kullanılan liderlik ölçęindeki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları dışındaki diğer liderlik türlerinin eklenmesi, farklı sonuçlar elde edilmesi ve bakış açısının değiştirilebilmesi bakımından faydalı olacaktır.

Çalışmamızdaki katılımcı sayısı kıyaslandığında konumuzla ilgili ölçeklerimiz nitelik ve nicelik anlamında daha fazla katılımcıya uygulanarak çalışmanın sonuçları genellenebilecektir. Ayrıca ileriki araştırmalarda üst ve orta seviyedeki yöneticilerin davranışları veya diğer orta ve alt seviye yöneticilerin eğilimleri hem örgütsel çeviklik hem de takım aksaklıkları açısından da değerlendirilebilir. Bunların dışında takım aksaklıkları ve örgütsel çeviklik kavramları gibi ayrı bir kavram olarak çevik lider davranışı da kavramsallaştırılması anlamında araştırılabilir. Diğer bir öneri olarak da çevik liderlik kavramı altında bu davranış ve düşünce şeklini araştırabilecek çalışmalar geliştirilebilir.

Organizasyonlarda bulunan takımların faaliyetlerinde devamlılık sağlanabilmesi için çalışanların çok önemli etken olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber organizasyonel etkinliğin, çalışanların fedakârlıkları, yardımseverlikleri ve işbirlikleri ile güçlendiği de bilinmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda çalışanlar dikkate alınmalı, her bir çalışanın bireysel olarak görüş, öneri ve düşüncelerini belirtebilmelerine olanak verilmelidir. Takipçilerin yaşanabilecek olumsuz durumlarda müdahil olabilmeleri için organizasyonlarda eğitilmelerine önem verilmesi yanında eğitimin kurum kültürü olarak yerleştirilmesinin sonucu, her seviyeden yönetici ve çalışanlar arasında takım çalışmasının, işbirliğinin yükselerek, organizasyona fayda ve performans artışı olarak yansımaları olacaktır (Perçin ve Erbaş, 2014). İleride yapılacak olan araştırmalarda daha farklı ölçeklerden faydalanılarak ve verilerin değişik alanlarda faaliyet gösteren çalışanlardan toplanması ile çalışmamızda kurulan modelin geçerliliği ve sonuçları karşılaştırılabilir. Bununla beraber önceki çalışmalarda bu veya benzer modelin kurulmamış olması, araştırmanın literatüre önemli bir faydası olarak değerlendirilebilecektir.

Literatür kısmında belirttiğimiz araştırmalar bağlamında da yeni ve farklı bir bakış açısı getiren takım aksaklıkları modeli, organizasyon içinde dikkate alınması gereken önemli bir kavram olmaktadır. Çünkü çalışanlar bir işletmenin temel taşlarıdır. Takım aksaklıkları kavramı uygulandığında, hem örgütsel çeviklik, hem de dönüşümcü ve

etkileşimci liderlik boyutları ile çalışanlara görev ve sorumluluklar verilerek desteklenmeleri ile yüksek performanslı organizasyonlar oluşturulabilir.

Bu araştırma takım aksaklıklarının ve çevikliğinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile etkileşimini incelediğinden gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterecek niteliktedir. Bu çalışmanın devamı anlamında araştırma yapacakların da hedef kitlelerinde takım aksaklıkları ile beraber kişisel öncüllerin de ölçülmesine eğilmeleri, olası öncüllerin farklı boyutlarını görme anlamında öneri olarak sunulmaktadır. Ayrıca bu konuya ilişkin ileride havacılık sektörüne ek olarak diğer sektörlerin de eklenmesi, araştırmada ortaya koyulan sonuçlara katkıda bulunması bakımından faydalı olacaktır. Bu sayede farklı sektörler arasında kıyaslama yapma imkânı da doğacaktır. Yine liderlik türlerinden incelenen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları haricindeki diğer tarzların da takım aksaklıkları ve çeviklik kavramları ile etkileşimini araştırmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Sivil havacılık sektörü, genel olarak teknolojinin ileri seviyede kullanıldığı, ülkeler arası rekabeti çoğaltan bir alan olduğu kadar, ulusal veya yerel anlamda özellikle finansal bakımdan da önemli etkiye sahip bir çalışma alanıdır. Havacılık sektörünün kıyaslanabileceği diğer ulaşım yollarına oranla daha sınırlı yolcu veya yük taşıyabilmesi negatif tarafı olarak gösterilmektedir. Buna karşılık özellikle olağanüstü durumlarda gereksinim duyulabilecek yerlere en ivedi bir şekilde ulaşılabilmesi, insan veya yük gereksinimlerini tam zamanında sağlayabilmesi ise en etkili yönünü olarak belirtilmektedir.

Havacılık sektöründe hizmet veren havacılık işletmeleri, farklı alanlarda ve yöntemlerle varlıklarını devam ettirmektedirler. Havacılık denilince ilk düşünülen havayolu şirketleri olsa da aslında yapı içinde yer hizmetleri, havalimanı işletmeleri, yakıt tedarikçileri, catering firmaları gibi birçok farklı alanda çalışan işletmelerin de olduğu unutulmamalıdır. Hatta bu işletmelerin verdikleri hizmet çeşitlerine göre de farklılık gösterdikleri görülmektedir. Örnek olarak tek çeşit olarak düşünülen havayolu şirketleri bile, low cost denilen düşük maliyetli, charter olarak adlandırılan tarifesiz sefer yapan ve geleneksel havayolu firmaları olarak üçe ayrılmaktadır (Güngör, 2018: 78).

Sürekli artan, zorlaşan rekabet şartları ve esnek talep ile sivil havacılık sektörü, günümüzde çok hareketli global bir pazar olarak göze batmaktadır. Sadece havayolu

şirketleri veya ulaşım sektörü olarak görülmemesi gereken sivil havacılık, birçok farklı sektöre de yeni olanaklar sunarak ülke ekonomilerine büyük katkılar sağlamaktadır. Havacılık sektörü en başta sayılabilecek turizm sektörü yanında sanayi, inşaat, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi alanları da sosyal ve ekonomik anlamda güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu sebeple de havacılık, gerek ekonomik büyüklüğü, gerekse diğer alanlara yaptığı büyük etki ile lider bir alan olarak dikkat çekmektedir.

İncelenebilecek çok sayıda yönü olan havacılık sektörü, günümüzde ait oldukları devletlerin hem siyasi hem de ekonomik üstünlüklerini ve seviyelerini de belirlemektedir. Yapılan araştırma ve literatür çalışması sonucunda, ülkemiz sivil havacılık ile ilgili özellikle takım aksaklıkları, çeviklik ve liderlik etkileşimi bağlamındaki çalışmaların gerekli seviyede olmadığı görülmüştür. Bu noktadan hareketle bu çalışma havacılık sektörünün liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik ilişkilerinin analizi bağlamında incelenmesini amaç edinmiştir. Dolayısıyla çalışmada Türk sivil havacılığında hizmet veren bir kısım havacılık işletmeleri özelinde liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik olgularının etkileşimi ele alınmıştır.

Araştırmada liderlik, örgütsel çeviklik ve takım aksaklıkları ölçeklerine dayanılarak hazırlanmış olan araştırma modeli temel alınmıştır. Modelde bulunan üç ölçekten örgütsel çeviklik ölçeği Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş ve 17 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş şekli ile araştırmada kullanılması planlanmıştır. Takım aksaklıkları ölçeği ise Patrick Lencioni (2006: 78) tarafından geliştirilmiş ve 38 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi bulunmadığından dolayı back translation yöntemiyle, güvenilirliği pilot çalışma sonrası hesaplama ve testler yapılarak araştırmaya dâhil edilmesi planlanmıştır. Modelde yer alan diğer ölçek ise liderlik tarzının ölçülmesinde kullanılan ve Podsakoff'un (1984: 228) 1984 yılındaki araştırmalarından Türkçe'ye uyarlanarak sadeleştirilen liderlik tarzı ölçeğidir. Orijinalinde altı boyuttan oluşan ölçeğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarına ait olan kısımlarının araştırmada kullanılması planlanmıştır.

Araştırmada uygulanması planlanan ölçeklerde yer alan kısımlar ve demografik soruların bulunduğu anket, öncelikle pilot çalışmanın yapılabilmesi için online ortama aktarıldıktan sonra hem matbu form, hem de elektronik posta yolları ile katılımcılara ulaştırılmış ve sonuçlarının kabul edilebilecek seviyede olan 206 katılımcının matbu evrak ve online anketleri incelenerek faktör analizleri yapılmış, güvenilirlikleri de ayrıca hesaplanmıştır.

Pilot çalışma verilerinin analizi sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğine ait güvenilirlik değerinin 0,959; takım aksaklıkları ölçeğine ait güvenilirlik değerinin 0,983 olduğu görülmüştür. Yapılmış olan pilot çalışmanın güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir seviyelerin üzerinde olmasından dolayı, asıl çalışmada kullanılmasında bir problem olmadığı düşünülmüştür.

Araştırmanın örneklemini olarak Türkiye'deki sivil havacılık sektörü istihdam sayısı, Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 2019 yılı sonu verileri itibariyle 295.547 kişi olarak hesaplamaya dâhil edilmiştir (SHGM, 2020: 28). Fakat sektör çalışanlarının ne kadarlık kısmının İstanbul ili sınırları içinde hizmet verdikleri tam olarak bilinmemektedir. Buna karşılık ilgili işletmelerin büyük çoğunluğunun İstanbul'da olmaları, bu rakamın tamamının hesaplamaya dâhil edilmesini sağlamıştır. Dolayısıyla çalışmada araştırma evreni olarak toplam istihdam sayısı kullanılmıştır ve evren büyüklüğüne göre de belirlenen minimum örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma anketi hedef kitleye, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaşanan salgın sürecinden sebep online olarak 01.03.2020 ile 30.09.2020 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmanın pandemi periyoduna denk gelmesi sebebiyle, maliyetlerin yükselmesi, havacılık sektöründe üst düzey yetkili ve yöneticilere ulaşmada aksilikler yaşanmasından dolayı havacılık alanında çalışmış veya çalışan 310 görevli veya üst düzey yetkiliye ait sonuçlar, çalışmanın kısıtlarına uymayanların elenmesiyle, sonuçları üzerinde çalışma yapılabilmesi için uygun görülmüştür.

Araştırma sonucu elde edilen ve uygun görülen anketler üzerinde AMOS ve SPSS 25.0 programları vasıtası ile analizler yapılmıştır. Çalışma modeline göre oluşturulan alt hipotezler ile birlikte toplam yirmisekiz hipotezin testi için regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile etkileşimi olduğu iddia edilenleri için de regresyon analizleri uygulanırken, farklılıkları olup olmadığının görümesi için ANOVA testi; birbirleri ile olan ilişkilerini test etmek için de korelasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kurulan model doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları incelenen liderlik değişkeninin, yine alt boyutları ile beraber incelenen takım aksaklıkları değişkeni ile ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Hem etkileşimci liderlik hem de dönüşümcü liderlik alt değişkenleri ile takım aksaklıkları alt boyutlarının aralarındaki ilişkinin negatif ve orta seviye olduğu görülmüştür.

Bununla beraber yine incelenen liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutları ile de pozitif yönde ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel çeviklik alt boyutlarının etkileşimci liderlik değişkeni ile ilişkilerinin pozitif ve zayıf düzeyde olduğu, dönüşümcü liderlik ile de pozitif ve orta düzeyde olduğu görülmüştür. İlişki düzeyi en düşük değişkenler, etkileşimci liderlik ile esneklik alt boyutu arasındadır. En yüksek ilişki katsayısı ise hız alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında hesaplanmıştır. Sonuç olarak takım aksaklıkları ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin dönüşümcü liderlikle sahip oldukları ilişkinin, etkileşimci liderliğe oranla daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## SONUÇ

Araştırma modeli istikametinde kurulan hipotezlere genel olarak bakıldığında ise hem etkileşimci liderliğin, hem de dönüşümcü liderliğin çeviklik değişkeni üstünde pozitif istikamette anlamlı tesire sahip olduğu görülmüştür. Bununla beraber incelenen liderlik alt boyutlarındaki artışın çeviklik değişkenini olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Dolayısı ile ele alınan liderlik vasıflarının organizasyonun çeviklik düzeyini etkilemesinin öneminin büyük olduğu görüldüğünden işletmelerin liderlerini belirlerken bu kısma dikkat etmeleri gerekmektedir. Çıkan bu sonuçla beraber literatürde daha önce etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile çeviklik değişkenlerinin bir arada fazla çalışılmadığı görüldüğünden, yeni bir bakış açısı olarak üzerinde daha fazla çalışılması gerektiğini düşündürmektedir.

Diğer hipoteze bakıldığında ise liderlik tarzlarının takım aksaklıkları üzerinde de anlamlı etkiye sahip oldukları görülmüştür. Bu kısım ile ilgili de daha önce fazla araştırma olmadığı görüldüğünden ileride özellikle takım aksaklıkları ile ilgili farklı değişkenlerle ilişkileri bağlamında araştırma yapmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin takım aksaklıklarını önlemede ayrı ayrı anlamlı etkisi olduğu görüldüğünden işletmelerin organizasyonel aksaklıkların önlenmesi için yöneticilerinin liderlik vasıflarını da dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinden ara değişken olarak takım aksaklıklarının çeviklik değişkenine olan etkisine bakıldığında ise tüm ara değişken alt boyutlarının çeviklik üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları görülmüştür. Fakat bu etki negatif yöndedir. Bu anlamda takım aksaklıklarında oluşabilecek bir değişimin çeviklik değişkenine etkisi olumsuz olmaktadır. Bu sebeple işletmelerin çeviklik seviyelerini üst seviyelerde tutabilmeleri için takım aksaklıklarını önlemede dikkatli davranmaları gerekmektedir.

Liderlik tarzlarını takım aksaklıkları aracılığı ile çevikliğini etkilemeleri kısmında ise özellikle etkileşimci liderliğin takım aksaklıkları aracılığı ile çevikliğini etkilediği görülmüştür. Buna karşılık dönüşümcü liderliğin takım aksaklıkları aracılığı ile çevikliğini etkilediği hipotezi red edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve takım aksaklıkları alt değişkenleri çevikliğini ayrı ayrı etkilemektedirler. Etkileşimci liderliğin takım aksaklıklarını azaltarak çevikliğini artırdığı görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki, Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, S.G., vd. (2001). A Conceptual Model for the Development and Facilitation of Effective Teamwork, *Journal for Quality and Participation*, 12(8): 29-37.
- Ahmadyan, Z., & Azizi, M.(2020). Structural Analysis of Transformational Leadership Relationships and Organizational Agility with the Mediating Role of Job Involvement in the Health System, *Applied Educational Leadership Journal*, 1(2): 81-96.
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An empirical Research on Managers in Manufacturing Firms, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36): 389-407.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks, *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1): 1-17.
- Aldag, R. J., Cunningham, W. H., & Store, M. (1993). *Business in A Changing World*. (3rd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co. Boyer, KK.
- Alicke, M. D., & Sedikides, C. (2009). Self-Enhancement and Self-Protection: What They are and What They Do, *European Review of Social Psychology*, 20(1): 1-48.
- Alkın, C. (2006). *Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alsop, R., vd. (2005). *Social Accountability in the Public Sector: A Conceptual Discussion and Learning Module*. Washington DC: The World Bank.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *Elementary Education Online*, 2(1): 10-17.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate

- Inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3): 235-258.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 261-286.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, S. (2005, Eylül). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'nin Ulaşım Politikaları ve Coğrafi Sonuçları. *Ulusal Coğrafya Kongresi 29-30 Eylül 2005*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3rd ed.) Mind Garden, Incorporated.
- Ayaş, N. (2016). Türkiye Ekonomisinde Hizmetler Sektörünün Ekonomik Etkilerinin Girdi Çıktı Modeli İle Analizi (1995-2011). *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 89-102.
- Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(2): 231-260.
- Bakan, İ. (2007). Liderlik Yönetimi: Dünü, Bugünü ve Yarını. *Yönetimde Seçme Konular (Editörler: A. Çelik, İ. Bakan, M. Taşlıyan)*. K. Maraş: K. Maraş RAM Yayınları, 102-154.
- Bakan, İ., vd. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Bakırcı, M. (2012). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (25): 340-377.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, (3. Baskı). Aktif Yayınevi, Ankara.

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3): 26-40.
- (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- (1995). Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3): 293-297.
- (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52(2): 130.
- (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1): 231-272.
- Bass, B. M., vd. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Black, J. S., Porter, L. W., & Hitt, M. A. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9): 59-85.

- Börü, M. D., İslamoğlu, G., & Birsnel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri*, 7(27): 49-50.
- Brescick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
- Burns, J. M. (1978). *Transformational Leadership Theory*. Leadership. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 912-923.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4): 470-483.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, (8. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Castro, S. L. (2000). *Development and Validation of A New Measure of Transformational Leadership* (Yayınlanmış Doktora Tezi). University of Miami.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, (4. Baskı). Ankara: Anı.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16): 32-42.

- Cho, J. (2006). The Mechanism of Trust and Distrust Formation and Their Relational Outcomes. *Journal of Retailing*, 82(1): 25-35.
- Chowdhury, S. (2020). The Role of Affect-and Cognition-Based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 32(1): 43.
- Cihangiroğlu, N., vd. (2015). Hemşirelerin atışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 29(4).
- Coad, A. F. & A. J. Berry. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3): 164-172.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Successful Habits of Visionary Companies. *New York: Harperbusiness*.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Corazzini, J. G. (1977). Trust As A Complex Multi-Dimensional Construct. *Psychological Reports*, 40(1): 75-80.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302(330): 39-52.
- ağlar, E. S., (2011). *The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- akınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık alışanları rneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 103-119.

- Çapık, C. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3): 196-205.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4): 423-442.
- (2000). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem A. Yayıncılık, 288.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1): 7-36.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2011). The Limits to Workplace Friendship: Managerialist HRM and Bystander Behaviour in The Context of Workplace Bullying. *Employee Relations*, 33(3): 269-288.
- Deluga, R. J., & Souza, J. (1991). The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behaviour of Subordinate Police Officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1): 49-55.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1): 19-34.
- Deniz, T. (2016). Türkiye’de Ulaşım Sektöründe Yaşanan Değişimler ve Mevcut Durum. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 21(36): 135-156.
- DeVor, R., Graves, R., & MILLS, J. J. (1997). Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities. *IIE Transactions*, 29(10): 813-823.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2020). 2019 Havayolu Sektör Raporu. Ankara.
- (2021). Hakkımızda, [www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Hakkimizda/](http://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Hakkimizda/) [20.04.2021].
- (2021). İstatistikler, [www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx](http://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx) [20.04.2021].
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370-382.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1): 51-68.
- Eisenbach, K. Watson ve R. Pillai. (1999), Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 80-88.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4): 569-589.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 193-255.
- (2003). *Yönetim Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 275-303.

- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (2005). *Leadership in A Non-Linear World. Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, 185-203.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Friedman, H. H., Langbert, M., & Giladi, K. (2000). Transformational Leadership. *National Public Accountant*, 45(3): 8-11.
- Gabarro, J. J. (1978). *The Development of Trust, Influence and Expectations. Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, 290-303.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2): 410-423.
- Geijsel, F., Slegers, P., & Van den Berg, R. (1999). Transformational Leadership and the Implementation of Large-Scale Innovation Programs. *Journal of Educational Administration*, 37(1): 130:166.
- Gerede, E. (2006, Mayıs). Sivil Havacılık Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Türkiye’de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar. *Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*, Nevşehir.
- Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (2006). The Case Against Organizational Bystanders. *Princeton Management Consulting Group*, 1-12.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, (8th. Ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. *Administration & Society*, 31(2): 247-260.

- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4).
- Güngör, I. (2018). *Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve Ekonomi Üzerine Etkileri* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 279-296.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132-143.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1): 41-50.
- International Civil Aviation Organisation, ICAO, (2021). The World Bank Data. <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR> [20.04.2021].

- International Civil Aviation Organisation, ICAO, (2018). The World of Air Transport in 2018. <https://www.icao.int/annual-report-2018/Pages/the-world-of-air-transport-in-2018.aspx> [20.04.2021].
- İscan, Ö. F. (2006). Dönüşümcü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Essentials of Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karakaya, T. (2005). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların Motivasyonu Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4): 257-265.
- Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4): 443-465.
- Kasap, G. C., & Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 57-78.
- Keçecioglu, T. (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kent T., W., Crotts J. C., & Aziz, A. (2001). Four Factors of Transformational Leadership Behaviour. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(5).

- Kestek, S. B., Çolakoğlu, Ü., & Atay, H. (2018). Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *1. Journal of Travel and Tourism Research*, (13): 53-68.
- Kıdak, L. B., vd. (2011). İzmir'de Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Çalışanların Algılamaları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1).
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2): 249-268.
- Kim, T. Y., vd. (2006). A Modeling Framework for Agile and Interoperable Virtual Enterprises. *Computers in Industry*, 57(3): 204-217.
- Kline, S. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (8.Baskı). İstanbul: Beta.
- (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319-333.
- Komiak, S. Y., & Benbasat, I. (2008). A Two-Process View of Trust and Distrust Building in Recommendation Agents: A Process-Tracing Study. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(12): 2.
- Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1): 24-38.
- Kozak, M. A., & Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1): 6-19.

- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Leithwood, K. A., & Poplin, M. S. (1992). Transformational Leadership. *Educational Leadership, 49*(5): 8-12.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement With School. *Journal of Educational Administration, 17*(2): 201-227.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of A Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lencioni, P. (2006). *The Five Dysfunctions of A Team*. John Wiley & Sons.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review, 23*(3): 438-458.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as A Social Reality. *Social Forces, 63*(4): 967-985.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility Index in the Supply Chain. *International Journal of Production Economics, 100*(2): 285-299.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3): 385-425.
- Luthans, F., Peterson, S. J., & Ibrayeva, E. (1998). The Potential for the “Dark Side” of Leadership in Post Communist Countries. *Journal of World Business, 33*(2): 185-201.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2): 115.
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management. *An International Journal 6*(1): 5-11.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation*. Personality New York: Harper & Row Publishers Inc.

- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4): 443-486.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5): 623-670.
- Morales, J., & Molero, F. (1995). Leadership in Two Types of Healthcare Organization. *Work and Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties*, 209-221.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu İş Dergisi*, 10(2): 153-171.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.
- Odom, L., & Green, M. T. (2003). Law and the Ethics of Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355.

- Okçu, V. (2011). Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik. *İ. Bakan içinde, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, 425-456.
- Omar, Z., vd. (2009). The Influence of Leadership Behaviour on Organisational Citizenship Behaviour in Self-Managed Work Teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1): 1-11.
- Ou, C. X., & Sia, C. L. (2009). To Trust or to Distrust, That is the Question: Investigating the Trust-Distrust Paradox. *Commun. ACM*, 52(5): 135-139.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özenen, C. G. (2003). *Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No. 282.
- Palmer, B., vd. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1): 5-10.
- Perçin, N. Ş. ve Erbaş, E. (2014). Turizm İşletmelerinde İzleyici Etkisi. Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, ve B. Güzel, (Der.) *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, içinde 239- 264, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1984, August). Measurement and Analytic Shortcomings in Field Studies of French and Raven's Bases of Social Power. In *Academy of Management Proceedings*, 1984(1): 227-231. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Reyhanoğlu, M. (2006). *AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Robertson, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Politics*. (3rd ed.). New York: Routledge.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9(1): 35-48.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sarıbaş, H., & Tekiner, I. (2015). Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(610): 21-33.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schermerhorn Jr, J. R. (2001). *Introduction to Management Version 1.2 with Wall Street Journal Handbook Set*. Wiley.
- Seker, S. E. (2016). İş Analitiği (Business Analytics). *YBS Ansiklopedi*, 3(4): 3-9.
- Sekman, M., & Utku, A. (2004). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ateleti Yenmek* (9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sevкли, M., vd. (2012). Development of a Fuzzy ANP Based SWOT Analysis for the Airline Industry in Turkey. *Expert Systems With Applications*, 39(1): 14-24.
- Seyfikli, C. (2007). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of Agility, Definitions, Features and Concepts. *Tadbir Publication*, 194(1): 14-18.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on A Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice-Application of A Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6): 772-794.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 155-169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- Sheridan, J. H. (1993). Agile Manufacturing: Stepping Beyond Lean Production. *Industry Week*, 242(8): 30-46.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4): 35.
- Sinclair, A. (1995). The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3): 219-237.
- Sisman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2007). Faaliyet Raporu. Ankara.
- (2012). 2013-2017 Stratejik Planı. Ankara.
- (2016). Faaliyet Raporu. Ankara.
- (2018). 2019-2023 Stratejik Planı. Ankara.
- (2019). Faaliyet Raporu. Ankara.
- (2020). Faaliyet Raporu. Ankara.
- (2021). Mevzuat, [www.mevzuat.shgm.gov.tr](http://www.mevzuat.shgm.gov.tr) [20.04.2021].
- Sosik, J. J. (1997). Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22(4): 460-487.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 1-19.

- Stewart, R. B. (2004). *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationship* (Published PhD Dissertation). Regent University, Virginia.
- Şahin, A., Emini, F. T., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 553-568.
- Şen, Y., & Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66): 97-117.
- Şengün, A. E., & Wasti, S. N. (2011). Trust Types, Distrust, and Performance Outcomes in Small Business Relationships: The Pharmacy–Drug Warehouse Case. *The Service Industries Journal*, 31(2): 287-309.
- Şimşek, H., & Aytemiz, D. (1997). Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 2: 473-481.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (9. Baskı). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1): 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2): 241.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *1. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22): 85-98.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technological Science*, 1(2): 1-9.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taşkıran, İ. (2019). İstanbul Havalimanı'nda 74 saniyede bir sefer yapıldı. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/istanbul-havalimaninda-74-saniyede-bir-sefer-yapildi/1523832> [20.04.2021].
- Taylor, R. G. (1989). The Role of Trust in Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7(2): 85-89.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Thoms, P., & Greenberger, D. B. (1998). A Test of Vision Training and Potential Antecedents to Leaders' Visioning Ability. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1): 3-19.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley&Sons.
- Tomlinson, E. C., & Lewicki, R. J. (2006). Managing Distrust in Intractable Conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(2): 219-228.
- Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 75-92.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4): 547-593.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1): 203-233.
- Tutar, H., vd. (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta*, 24-27.
- Tümertekin, E., & Özgüç, N. (2016). *İnsan, Mekân, Kültür*. İstanbul: Çantay Yayınları.

- Uğurlu, A. A., & Tuncer, İ. (2017). Türkiye’de Sanayi ve Hizmet Sektörlerinin Büyüme ve İstihdama Katkıları: Girdi-Çıktı Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1): 131-165.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2020). *Havacılık ve Uzay Teknolojileri - Ulaşan ve Erişen Türkiye*. Ankara.
- Usal, A., & Kuşluvan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. ( 4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008). Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2): 253-267.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The Journey Toward Agility. *Industrial Management & Data Systems, MCB University Press*. 98(4): 165-171.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayın.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 51-69.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2): 17-34.
- Yener, D. (2011). *Tüketicilerin Helâl Sertifikalı Ürünlere Karşı Tutumlarını Etkileyen Faktörler ve Risk Algısı* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (2013). Tüketicilerin Algıladıkları Risklerin Azaltılmasında Pazar Eksperlerinin Rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 219-234.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.

- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating A Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 15-32.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2): 141-159.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar. Teoriler ve Yorumlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## **EKLER**

### **EK 1. Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Yönetimi Programında yürütülen bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketimizde isim dâhil hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır, hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Bilime destek olmak adına boş soru bırakmadan dikkatle ve samimiyetle cevaplayınız. Çalışmaya katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Fatih KARAMAN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bilim Dalı Öğrencisi

<b>BÖLÜM I- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER – Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz</b>	
1-	( ) Erkek ( ) Kadın
2-	Yaşınız:
3-	Eğitim durumunuz : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora
4-	Medeni durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr
5-	Mesleğiniz:
6-	Çocuğunuz : ( ) Var ( ) Yok
7-	Havacılık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz:
8-	Şu an çalıştığınız şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz:



## BÖLÜM 2

Aşağıda çalıştığınız işletmenin olası özelliklerine dair bazı ifadeler yer almaktadır. Her ifadeyi okuyup bu ifadenin sizin kurumunuzu ne kadar yansıttığını ifadenin yanındaki boşluğa 1'den 5'e kadar uzanan ölçekte ilgili rakamı yazarak belirtiniz. Anketin geçerli olması için lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Biraz Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum

	1. İşletmemiz, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.
	2. İşletmemiz, çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.
	3. İşletmemiz, ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.
	4. İşletmemiz, hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.
	5. İşletmemiz, yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.
	6. İşletmemiz, konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.
	7. İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.
	8. İşletmemiz, işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.
	9. İşletmemiz, farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.
	10. İşletmemiz, farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.
	11. İşletmemiz, insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.
	12. İşletmemiz, çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.
	13. İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.
	14. İşletmemiz, kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.
	15. İşletmemiz, yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.
	16. İşletmemiz, üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.
	17. İşletmemiz, müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.

### BÖLÜM 3

Aşağıda iş yerinizdeki çalışma arkadaşlarınız ile yaşadığınız olası deneyimlere dair ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi okuyup bu ifadenin sizin takımınızı ne kadar yansıttığını ifadenin yanındaki boşluğa 1'den 5'e kadar uzanan ölçekte ilgili rakamı yazarak belirtiniz. Anketin geçerli olması için lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Biraz Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum

	1. Takım üyeleri hatalarını kabul ederler.
	2. Takım üyeleri, konuları tartışırken istekli ve açıktır.
	3. Takım üyeleri, başkalarının katkılarını ve başarılarını belirtmekten geri durmazlar.
	4. Takım toplantıları sıkıcı değil, ilginç ve zorlayıcıdır.
	5. Takım toplantıları boyunca en zor ve önemli konular tartışılır.
	6. Takım üyeleri, birbirlerine zayıf yönlerini bildirmekten çekinmez.
	7. Takım üyeleri, fikir ayrılığına sebep olma riski olsa bile görüşlerini dile getirirler.
	8. Takım üyeleri, birbirlerinin verimsiz davranışlarını dile getirebilirler.
	9. Takımın yüksek performans konusunda bir itibarı vardır.
	10. Takım üyeleri yardım isterken tereddüt etmezler.
	11. Takım üyeleri, kabul edilen kararlara herkesin bağlılığından emin olarak toplantıdan ayrılırlar.
	12. Tartışmalar sırasında, takım üyeleri sonuçlara ve fikirlere nasıl ulaştıkları konusunda birbirlerini eleştirebilirler.
	13. Takım üyeleri, birbirlerinden kendi sorumluluk alanlarına ilişkin bilgi isteyebilirler.
	14. Takım kolektif hedeflere ulaşmada başarısız olduğunda, her üye takım başarısını iyileştirmek için kişisel sorumluluk alır.
	15. Takım üyeleri, kendi alanlarında takımın iyiliği için istekli olarak fedakârlık yaparlar.
	16. Takım üyeleri, ilgili alanlarındaki sorumlulukları hakkındaki problemlerde birbirleri ile yüzleşme konusunda hızlıdırlar.
	17. Takım üyeleri, birbirlerinin becerilerini ve uzmanlıklarını bilir ve kabul ederler.

	18. Toplantılar sırasında, takım üyeleri birbirlerinin görüşlerini değerlendirirler.
	19. Takım üyeleri, net kararlar ile tartışmaları sonlandırırlar ve eyleme geçme çağrısı yaparlar.
	20. Takım üyeleri, birbirlerini güncel yaklaşımları ve yöntemleri konusunda sorgular.
	21. Takım, kötü performans gösterenlerin baskı hissederek iyileşmeye yönelmesini sağlar.
	22. Takım üyeleri, gerektiğinde içtenlikle birbirlerinden özür dilerler.
	23. Takım üyeleri, popüler olmayan görüşlerini gruba açabilir.
	24. Takım, öncelikleri ve izleyecekleri yol hakkında nettir.
	25. Takım üyeleri, kendi katkıları için itibar / saygınlık aramayı öncelik olarak görmezler.
	26. Takımın tüm üyeleri, aynı yüksek standartlara sahiptir.
	27. Çatışma olduğu zaman takım başka konuya geçmeden önce yüzleşir ve ilgilenir.
	28. Takım, ortak hedefler etrafında toplanır.
	29. Takım, hedeflerini sürekli gerçekleştirir.
	30. Takım, mükemmel bilgi bulunmadığında bile karar alabilir.
	31. Takım üyeleri, kolektif başarıya bireysel başarıdan daha çok değer verir.
	32. Takım üyeleri, birbirlerine karşı ihtiyatsız ve samimidirler.
	33. Takım üyeleri, birbirleriyle özel hayatları hakkında rahatça konuşabilirler.
	34. Takım, aldığı kararlara bağlıdır.
	35. Takım üyeleri, verilen sözleri ve taahhütleri sürekli takip ederler.
	36. Takım üyeleri, birbirlerine provoke edici olmayan ve yapıcı geri bildirimde bulunurlar.
	37. Takım üyeleri, unvan ve statülere fazla önem vermezler.
	38. Takım üyeleri, grup kararlarını başlangıçta aynı fikirde olmasalar bile destekler.

#### BÖLÜM 4

Aşağıda iş yerinizde doğrudan bağlı olduğunuz bir üstünüz olan yöneticinizin, sergilediği davranışları sorulmaktadır. Tanımlanan her bir davranışı hangi sıklıkla sergilediğine dair ifadeleri okuyup hangisinin yöneticinizi en iyi yansıttığını, ifadenin yanındaki boşluğa 1'den 5'e kadar uzanan ölçekte ilgili rakamı yazarak belirtiniz. Anketin geçerli olması için lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Biraz Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum

	1. Kurum hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.
	2. Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.
	3. Çalışanların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.
	4. Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.
	5. Çalışanları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.
	6. Karar alırken çalışanlara fikrini sorar, ancak son kararı kendisi verir.
	7. Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geri bildirim gelir.
	8. Olağanüstü başarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.
	9. Yaptığım iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtir.
	10. Ortalamanın üzerinde performans gösterdiğimde beni över.
	11. İyi Performansımı çoğunlukla görmezden gelir.

# ÖZGEÇMİŞ

**Fatih KARAMAN**

## EĞİTİM DURUMU

**Doktora:** İZÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme, 2021, İstanbul

**Yüksek Lisans:** Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, 2011, Sakarya

**Lisans:** Fatih Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, 2002, İstanbul