

## İŞLETME YAŞAM ÇEVİRİMİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİ-LİDERLİK MATRİKSİ

Mithat ZEYDAN<sup>(\*)</sup>  
Adnan AKIN<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Geleceğin iş dünyasında kendine yer edinmek isteyen işletmeler, pazar paylarını genişleterek etkili konuma gelmek durumundadırlar. Gelecek projeksiyonlarında stratejik olarak aslanları<sup>1</sup> (nitelikli lider-yöneticiye sahip ve pazar payı yüksek) oynamak isteyen işletmeler, yüksek nitelikli bir yönetici profiline sahip olmayı hedeflemelidirler. Bu bağlamda, “pazar payı yüksek KOBİ’lerin lider-yönetici özelliklerinin tespiti” önem arz etmektedir. Çalışmada, Kayseri pilot bölge olarak seçilerek, 260 mobilya KOBİ’sine yöneticilik vizyonunu ölçmeye ait anketler yüzyüze görüşülerek yapılmıştır. 102 işletmenin anketleri uygun bulunarak, SPSS v15.0 paket programı yardımıyla güvenilirlik testi, faktör analizi, betimsel analiz, gruplandırma, regresyon analizi yapılmış ve anketin geçerliliği test edilmiştir. Anketin % 63 güvenilir olduğu bulunmuştur. anket ile, KOBİ’lerdeki yöneticilerin liderlik karakteristiği tespit edilip, sınıflandırılmıştır. Sonuçta, “eğitim ve ciro bazında hangi sermaye ve eğitim yapısına sahip olan KOBİ yöneticilerinin, ne tür liderlik davranışlarına sahip oldukları” mobilya sektörü özelinde belirlenerek, ortaya konmuştur ve +- %10 risk düzeyinde, Kayseri’deki Mobilyacı popülasyonunu temsil eden KOBİ’lerin lider-yönetici tipi ortaya çıkarılmış ve özgün bir liderlik tipine ulaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de üretilen yıllık mobilya cirosunun % 40’ının Kayseri’den olduğu düşünüldüğünde, çalışma, Türkiye KOBİ’leri için örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Yöneticilik, KOBİ.

**Abstract:** Organizations which will be able to edge into the market of the future should extend the market share and reach the effective position. Every business which wants to play “lions” (high market share - high turnover) in the future strategically aims to be in possession of a manager profile having high potential.

In this context, it is crucial that “to determine leader - manager characteristics of SMEs which has high market share”. This study was surveyed in Kayseri. A questionnaire about the measurement of manager visionary was made based on face to face interview technique with 260 furniture firm but 102 participants was suitable for evaluation. Also, descriptive, factor and regression analysis, clustering, reliability test were performed and questionnaire validity was tested with SPSS v 15.0. About 63 % of questionnaire is consistent. Based on the questionnaire, the characteristics of manager types in SMEs was determined, classified, based on education and turnover, “SMEs managers having which types of capital structure, which type of leadership behaviours” for furniture sector was researched. Finally, the type of leader-manager for SMEs representing the population of furnisher in +- %10 significance level was appeared. Original leadership typology came into existence. If you consider

<sup>(\*)</sup> Doç.Dr. Erciyes Üniversitesi, Mühendislik Fak, Endüstri Mühendisliği Bölümü

<sup>(\*\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

that, % 40 of annual turnover of Turkey is produced by furniture sector of Kayseri; this work can be foreseen for Turkey as an example.

**Key Words:** Leadership, Managership, SME.

## I. Giriş

Günümüz iş piyasasında pazardaki gücünü arttırmak isteyen işletmelerin iş faaliyetlerinin yoğun bir rekabet üzerine kurulu olduğu açıktır. Piyasa koşullarında sürdürülebilir işletme yapısına sahip olmak, rekabetçi ve yenilikçi yönetim anlayışına sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Geleceğin lider-yöneticileri, değişimin yarattığı bu dünya konjonktüründe yenilikçi bir misyon ve vizyon ile donanmak durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında, işletmelere yön veren ve onların gelecek dinamikleri üzerinde nihai belirleyiciler olan lider-yöneticilerin rekabetçi piyasa koşullarındaki yönlendirici rolü insan kaynakları performansı ve kurumsallaşma açısından önemlidir. Maxwell (1999: 28-30)'e göre, liderler yeterli bilgi ve beceri donanımına sahip olmakla kalmayıp etkili liderlik için mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek zorundadırlar. Lider, sahip olduğu bireysel donanımı, izleyicileriyle paylaşarak kurumsal potansiyele ivme kazandırmalıdır.

Literatürde, işletme hayat çevrimi içerisinde ve eğitim-ciro düzeyine göre işletmelerin sınıflandırılarak, hangi kategoride bulunan işletmelerdeki (*aslanlar, tilkiler, filler, yılanlar*), yöneticilerin hangi liderlik tarzlarında/davranışlarında yoğunlaştığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarını dolayısıyla pazar payını genişletmesi, karın artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili olarak çabaları, geçmiş faaliyetlerin bir devamı olduğu için dönüştürücü liderlik konularına girmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüştürücü liderlik, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimli liderlik biçiminin etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan, ekonomik kriz dönemlerinde yöneticilerin tasarruf sağlamadaki katkılarından dolayı, örneğin, otoriter liderlik tarzı daha öne çıkabilmekte iken, personel görevlerinin kesin çizgilerle yapılandırıldığı durumlarda emredici liderlik davranış tarzı ağır basmaktadır ([www.maximumbilgi.com](http://www.maximumbilgi.com)). Farklı liderlik davranışları ile ilgili olarak, Likert, organizasyonlardaki yönetim tarzlarının Sistem 1'den Sistem 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu ifade etmektedir. Sistem 3-4 tarzı uygulayan liderler ile çalışanların yüksek performans gösterdiklerini, sistem 1-2 tarzına sahip liderlerle çalışanların ise düşük seviyede performans gösterdiklerini ifade etmektedir (Zel, 2001:46). Görülmektedir ki, işletme faaliyetlerinde süreçlere, işin niteliğine, yöneticinin yetki düzeyine, koşullara, üretim biçimine/çeşidine, görev yapısına, çalışma yöntemlerine, ilişkilere ve çalışanların kişiliklerine bağlı olarak farklı liderlik davranışları ortaya konabilmektedir. Her bir liderlik davranış tarzı, işletmelerin

sosyal süreçlerindeki “yönetici-lider davranışlarının niteliğinin anlaşılmasında” bir yargı ortaya koymaktadırlar.

Fiziksel ve sosyal özellikleri açısından bireyin başkalarından daha üst düzey davranış birikimlerine sahip olmasının (Stogdill, 1981: 75), işletmelerin ciro değerlerine bağlı olarak liderlik davranışlarını açıklamada dikkate alındığı görülmemiştir. Sadece, Avolio ve Gardner (1998), izleyicilerin yönlendirilmesinde liderlerin doğuştan getirdiği ayrıcalıklı özelliklerin sosyal süreçlerdeki etkisini ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim tarzı matrisi, Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik çizelgesi ve Likert’in dörtlü sistem kuramlarının yer aldığı davranışsallık yaklaşımına göre ise, liderin etkinliğini örgüt/işletme içinde sergilediği davranışları belirlemektedir (Koçel, 2005: 587-605; Eren, 2003: 526-541; Bingöl, 1996: 213). Reddin’in üç boyutlu liderlik yaklaşımı, Hersey ve Blanchard’ın yaşam dönemi yaklaşımı, House ve Evans’ın amaç-yol yaklaşımı ve Vroom ve Yetton’un yaklaşımlarında ise liderlik tutum ve davranışları, faaliyetlerin gerçekleştiği ortamın özelliklerine göre şekillenmektedir (Şimşek vd. , 2007: 247-273; Ergeneli, 2006). Fiedler’in durumsallık yaklaşımında, liderliğin, izleyicilerle karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç olduğu ve lider becerisi ile izleyici grup performansı ilişkisinin tüm sosyal etkileşimleri kapsadığı ileri sürülmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1988: 73-76). Collins (2001: 32-34)’e göre iyi yapılandırılmış örgütler yardımsever lider tiplemesindeki yöneticiler tarafından yönetilmektedirler. Minzberg (1975)’e göre ise birçok lider gücünü ikna yeteneğinden almaktadır ve liderlik davranışları rol farklılıklarına, algılama ve beklentilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, Bass ve Avolio (1995), geliştirdikleri anket ile bireylerde çoklu liderlik özelliklerini ölçmüşlerdir. Drucker (1999)’a göre, izleyicilerin performansından sorumlu lider, kendinden beklenen gücün gereklerine uygun olarak işlevleri yerine getirir, izleyicilere hedef gösterir ve yön belirler. Senge (1990)’ye göre ise, liderlik, izleyenlerinin her türlü aktivite sırasında uyumunu sağlayabilmek için değişim süreçleri başlatabilme yeteneğidir. Bu arada, liderliği, izleyicilerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak ifade eden Koçel (2001:466) yanında; Eren (2001: 467)’de, bu fonksiyonlara “amaç”ı ilave unsur eklemiştir. Geleneklere bağlılığı içermekte olan etkileşimci liderlikte, rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması temeldir. Hedefleri ve değişimi temel alan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerin dönüştürücü liderler olduğunu ileri sürmektedir Conger ve Kanungo (1994:442), karizmatik liderliği, lider davranışlarının izleyiciler tarafından algılamalarını içeren süreç olarak değerlendirmişlerdir. Bazı yazarlara göre (Bennis, 1993; Glad ve Blanton, 1997; Bass, 1985: 56-60), karizmatik liderlik, liderin, izleyenleri başarıları için yeterli yeteneğe sahip oldukları yönünde motive ederek, yönlendirdiği süreçtir. Bazıları (Koçel, 2001: 470-483; Eren,2001:456-458; Ergeneli,2006: 224-228) ise, karizmatik lideri, izleyici davranışlarında değişimi

gerçekleştirebilecek etkide ve ayırt edici özellikler ile yönlendirici kapasitede olarak değerlendirir.

Liderlik, diğer sosyal öğeler gibi değişimden kesintisiz etkilenen bir süreçtir. Geleceğe ilişkin kapsamlı hedefleri olan “lider-yönetici” rekabetçi yapısı ile piyasa koşullarında yer almak isteyen işletmelerin yönlendiricisidir. Yönlendirici davranışları açısından, yönetici-liderin hem iletişim yeteneğinin oldukça gelişmiş olması hem de kurumsal vizyonu sürdürebilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Çünkü, Wren (1995:7-9)’e göre, kurumsal vizyonunun paylaşılabilmesi, onun ne kadar rasyonel bir temele dayandığından öte insanlarda ne gibi bir etki yarattığı ile de ilgilidir. Geleceğe hükmetme eğilimi ve kapasitesi olan bu tip lider-yöneticiler, iş yaşamı koşullarında izleyicilerine güven ortamı yaratmayı öncelikli olarak düşünürler. Nitekim, Bennis’e (1997:139) göre de, etkin lider-yönetici, bir vizyon ortaya koyabilmekten öte, izleyicilerine bir vizyon sunabilmelidir. Bir vizyonun etkililiğinden söz edebilmek için vizyonun, izleyenlerce ne boyutta paylaşıldığı önemlidir. Bu açıdan değerlendirince, işletmelerin rekabet potansiyelini doğrudan etkileyen lider-yöneticilik gücünden bahsedilebilir. Yaratacağı katma değer ile hem işletmenin piyasa gücünün büyümesine hem de çalışanlarına yönelik etkileri ile onların potansiyel birikimlerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, işletmelerin hayat çevrimi dönemlerine (giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş) bağlı olarak sahip oldukları ciro-eğitim ilişkisi bağlamında başarılı bir lider-yöneticinin vasıfları ve özellikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Literatürde, şirketlerin, belirli bir eğitim-ciro düzeyine göre sınıflandırılarak, hangi kategoride bulunan şirketlerin nasıl bir liderlik davranışı ortaya koyduğuna ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada, öncelikle, Kayseri mobilya endüstrisindeki işletmelerin hayat çevrimi dönemleri (*giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş*) tespit edilmiştir. Böylece, *aslanlar* (pazar payı yüksek-eğitim seviyesi yüksek), *tilkiler* (eğitim seviyesi-pazar payı düşük), *filler* (eğitim seviyesi-pazar payı yüksek), *yılanlar* (eğitim seviyesi-pazar payı düşük) şeklinde orijinal olarak yazarlar tarafından kategorize edilmiş bulunan KOBİ yöneticilerinin davranış tarzları, liderlik yaklaşımları bağlamında incelenmiştir. İşletme hayat çevrimi içinde ve eğitim-ciro ilişkiseliliği bağlamında “*hangi kategorideki işletmelerin yöneticilerinin (aslanlar, tilkiler, filler, yılanlar) hangi liderlik davranışlarında yoğunlaştığı*” ortaya konmuştur.

## II. Mobilya Sektörünün Türkiye’deki Durumu

Türkiye’nin dış ticaret açığı vermediği nadir sektörlerden biri olan mobilya sektörüne gereken ilginin gösterilemediği açıktır. Bunun sebepleri Tablo 1’deki SWOT analizinde gösterilmektedir (MOBSAD, 2008). Mobilya sektörü ortaya koyduğu 260.000 doğrudan istihdam ile ülkemizde ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Bu rakama yan sanayi rakamları hane halkları da eklenince doğrudan ve dolaylı olarak yaklaşık iki milyonluk bir kitleye iş ve aş olanağı yarattığı görülmektedir. Firma sayısı ve istihdam bakımından ilk beş sırayı

İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kayseri almaktadır. Kayseri’de resmi olarak sektörde 740 firma bulunmaktadır ve çalışan sayısı ise 20.280’dir (MOBSAD, 2008). Sektörün; tasarım, marka-patent, zanaatkâr kökenli KOBİ ölçekte iş yapan üreticilerin sektörden çekilmeye başlaması, finansman, pazarlama, vasıflı personel ve yönetici yetersizliği, kayıt dışılık, haksız rekabet, markalaşma, ölçek büyüklüğü, uluslar arası tanıtım, CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) sorunları, kurumsallaşma, hammadde fiyatları, Organize Sanayi Bölgesi arazileri gibi pek çok ciddi sorunları bulunmaktadır.

Tablo 1: SWOT Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Sektörün gelişime açık olması	Hammadde sıkıntısı	Sektörde artan teknoloji transferi	Sektörün ortak hareket edememesi
Ürün çeşitliliği	Enerji sorunu	Ürün çeşitliliğinin fazlalığı	Haksız rekabet sorunu
Tasarım çalışmalarına hız verilmesi	Kalifiye işgücü yetersizliği	Pazarlara yönelik ihracat çalışmalarının artırılması	Yurtdışı tanıtım faaliyetleri yetersizliği
Sektörde işbirliği/yatırıma açıklık	Pazarlama eksikliği	Sektörde ucuz işgücünün var olması	Standart düşüklüğü ve çevre sorunu
El işçiliğinin gelişmişliği	Markalaşma sorunu	Büyüme potansiyeline sahip dinamik iç piyasa	Markalaşma, kalite, imaj sorunları
İhracat yönelmenin artırılması	Teknoloji yetersizliği	Modern teknoloji ile üretim yapan firmaların artması	Tasarım çalışmalarının azlığı
Ucuz işgücü	Tanıtım yetersizliği		Vasıflı personel yetersizliği
			Yeterli kurumsallaşamama
			KOBİ artışının rekabet zayıflama sebebiyeti

### III. Araştırmanın Amacı, Yöntemi Ve Bulgular

#### A. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmadaki temel amaç, KOBİ’lerdeki lider-yöneticilerin davranış tarzlarını, işletme yaşam çevrim konsepti içerisinde anlamak ve analiz etmektir. Bu durum, mobilya sektöründe faal KOBİ yöneticileri üzerinden araştırılarak, ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışmanın ana kitlesi, Kayseri’de faaliyette

bulunan resmi olarak mobilya alanında faaliyet gösteren 700 KOBİ'dir (740 tanenin yaklaşık 40 tanesi büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir). Örnek kitle, yüzyüze 260 KOBİ ile anketin yapılması sonucu oluşturulmuştur. Cevaplanan anketlerden 102 anket değerlendirmeye uygun bulunmuş ve veriler SPSS v15.0 paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmada, bilgi toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde 5 sorudan oluşan katılımcılar için demografik özellikler, İkinci bölümde ise anket yapılan lider-yöneticiler ve işletmeleri ile ilgili sorular yer almıştır. İkinci bölümde, 29 sorudan oluşan beşli (1-5 arası) Likert ölçeği ile KOBİ'lerin liderlik özellikleri, yapılan faktör analizi neticesinde yedi faktör itibarıyla; stratejik odaklanma, düşünme becerileri, başkalarını motive etme, yenilik, değişim liderliği, sonuç odaklı, işbirliği boyutlarında araştırılmıştır.

Değerlendirmede önce güvenilirlik analizi yapılarak, 2 sorunun Cronbach Alfa değerinin düşük olmasından dolayı bu sorular anketten çıkartılmıştır. Toplanan verilerin, KMO (Keiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi ile faktör analizi yapıp yapılmayacağı kontrol edilerek kalan 27 soruya varimax rotasyonu uygulanarak faktör analizine tabi tutulmuş ve 7 faktör oluşturulmuştur. Ankette bulunan, ciro, yaş, eğitim değişkenleri bağımlı değişkenler ve tüm faktörler bağımsız değişken kabul edilip (7 faktör), ciro, yaş ve eğitim için ayrı ayrı korelasyonlarına bakılarak (ciro ile 7 faktör, eğitim ile 7 faktör, yaş ile 7 faktör arası korelasyonlara tek tek bakılarak) en yüksek olan korelasyona sahip ve uygun olduğu görülen ciro için oluşturulan regresyon denkleminin geçerliliği ve uygunluğu oluşturulan regresyon ANOVA tablosuyla  $p < 0.05$  kriterinin sağlandığı istatistiki olarak ispatlanmış ve cironun lider davranışlarının karakteristiğinin belirlenmesinde önemli bir parametre olduğu anlaşılacak ciro-eğitim matrisini oluşturmada çalışmada yol göstermiştir. Sonra, faktörlerin ciroya göre oluşturulan regresyon denklemi ANOVA tablosuna göre, tek tek hangi faktörün/faktörlerin daha önemli olduğu incelenerek ortaya konmuştur. Ciro-eğitim bağlamında işletmeler ayıklanarak, 4 kategoriye ayrılan işletmeler (aslanlar, tilkiler, yılanlar, filler), işletme yaşam döngüsü içerisine yerleştirilerek değerlendirilmiştir. Buna göre, mobilya sektöründeki KOBİ yöneticilerin hangi aşamada nasıl bir liderlik tarzı sergiledikleri saptanmıştır.

#### *B. KOBİ Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular*

Anket oluşturulmasında, Leatherman (1999), Bass ve Avolio (2003), PEPSİCO Corporate Leadership Council (2005), Ekvall ve Arvonen (1991), Ribeiro (2003)'dan yararlanılmıştır. Liderlik özelliklerini belirlemek amacı ile sorulan 29 soruya uygulanan temel bileşenlerde 2 soru güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılarak, faktör analizinde ilk etapta 7 faktör elde edilmiştir. Faktör analiziyle, toplam varyansın % 63'ünü açıklayan ve anlamlı olarak kabul edilen 7 faktör elde edilmiştir. Liderlik yaklaşımları ile ilgili 27 sorunun toplam güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha değeri 0.90 olarak bulunmuştur. KMO örneklem yeterlik ölçüsü 0.80 bulunmaktadır. Bu değer, faktör analizi

uygulamak için uygundur. Elde edilen 7 faktörü oluşturan değişkenlerin özellikleri dikkate alınarak yapılan anket kapsamındaki KOBİ'lerle ilgili anlamlı 7 faktör belirlenmiştir. Faktörler; stratejik odaklanma, düşünme becerileri, başkalarını motive, yenilik, değişim liderliği, sonuç odaklı, işbirliği olarak isimlendirilmiştir.

#### C. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların, cinsiyetleri incelendiğinde % 91,2 (93 kişi)'sinin Erkek, % 8,8 (9 kişi)'inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılar, eğitim düzeyi değişkeni baz alınarak incelendiğinde % 34,3 (35 kişi)'ünün ilköğretim, % 42,2 (43 kişi)'sinin lise, % 17,6 (18 kişi)'sinin lisans ve % 5,9 (6 kişi)'unun lisansüstü seviyesinde olduğu saptanmıştır. Katılımcılar, yaş dağılımları incelendiğinde % 38,2 (39 kişi)'sinin 25-40, % 47,1 (48 kişi)'inin 41-55 ve % 14,7 (15 kişi)'sinin 56 + yaş aralığında olduğu görülmektedir.

#### D. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması ve Uygulama

Bir örneklemin güvenilirliği, örneklem ortalamalarının evren ortalamasına olan yakınlığı ile ilgilidir. Örneklemden hesaplanan ortalamanın, parametreye yakınlığı arttıkça güvenilirliği de artar (Kaptan, 1983: 136). Bu araştırmada,  $\pm 0.10$  örnekleme hatası göz önüne alındığında 750 popülasyon için örneklem büyüklüğü 85 olmaktadır ki bu rakam alınan örneklem büyüklüğünü rahatlıkla karşılamaktadır. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu şartlar altında  $\pm 90\%$  güven aralığında 700 civarında mobilya sektöründe çalışan KOBİ için 102 Adet mobilya firmasının örneklem grubu büyüklüğünün yeterli olduğu açıktır.

Ölçeğin güvenilirlik testinde, Alfa Katsayısından yararlanılmıştır. 29 adet sorunun her bir faktörünün iç tutarlılığını gösteren Alfa Katsayıları belirlenmiştir. Ölçek değişkenlerinin, Alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için, "değişken silindiği takdirde ölçeğin alfa katsayısı" değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı alfa, 0,897'den yüksek olan sorulardan 2 tanesi olan 17 ve 19. sorular değerlendirme dışı bırakılmışlardır. 17 ve 19 no'lu sorular değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra ölçeğin iç tutarlılığı 0,904 'e yükselmiştir.

Faktör Analizine uygunluğu ise KMO-Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede, 27 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması "asal bileşenler" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ancak, asal bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 7 boyuttan oluştuğu görülmektedir ve belirgin bir faktör kalıbı elde edilmiştir. 7 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabi tutulmuştur. KMO değeri, 0,804'tür ve faktör analizine uygunluğu göstermektedir. Bartlett

testte, önem derecesi  $p < 0,05$  olması gerekmektedir ve değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Analizde Anti-Image Değerleri  $> 0,5$  olması gerekmektedir ve veri analiziyle değerleri 0,5 değerinden büyük bulunmuştur. “Asal Bileşen” analiziyle yapılan analiz neticesinde 7 faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 2’de 7 faktörün döndürülmüş faktör matrisiyle hangi soruları kapsadığı gösterilmektedir. Temel Bileşenler Faktör Analizi çıkarım ve varimax rotasyon metoduna göre aşağıdaki gruptandırılmalar yapılmıştır. Faktörlerin içerdiği maddeler makale sonunda ek kısmında sunulmuştur.

Tablo 2: Döndürülmüş Faktör Matrisi

Faktörler Sorular	stratejik odaklanma (FM1)	düşünme becerileri (FM2)	başkalarını motive etme (FM3)	değişim liderliği (FM)	yenilik (FM5)	sonuç odaklı olma (FM6)	işbirliği (FM7)
3	,782	,060	-,048	,217	-,086	,176	,049
24	,706	,061	,116	,006	,216	,015	-,040
2	,622	,050	,389	-,102	-,098	,159	-,001
12	,612	-,007	,209	-,171	,241	,251	,083
8	,523	,267	,189	,138	,075	,056	,331
23	,512	,443	,107	,145	,220	,154	,044
10	,510	,184	-,114	,059	,127	,366	,452
27	,030	,729	,009	,210	,050	-,060	,235
21	,082	,715	,286	,059	,003	,186	-,062
1	,020	,657	,481	-,131	,079	-,133	,139
22	,340	,618	,023	,162	,222	,100	,033
26	,008	,461	,365	,166	,014	,350	-,002
11	,083	,432	,426	-,195	,428	,229	-,104
7	,191	,069	,748	-,022	,047	,085	,184
25	-,027	,169	,674	,213	,182	,036	-,082
29	,289	,311	,635	,137	,047	,041	,147
28	,296	,395	,535	,304	-,095	,117	-,165
16	,056	,224	,067	,814	,082	-,120	,007
18	,037	,042	,047	,662	-,075	,403	,193
15	,052	,047	,211	,599	,340	,014	-,173
14	,081	,281	-,058	,282	,705	,168	-,003
5	,278	-,118	,436	,038	,565	,259	,194
6	,453	,069	,211	,084	,519	-,212	,439
9	,364	,062	,072	,089	,109	,744	,190
13	,312	,170	,243	-,025	,326	,553	-,010
20	,151	,238	,201	-,024	,070	,231	,665
4	,416	,352	,123	,053	,132	,062	-,463

Faktör 1. *Stratejik Odaklanma*; 2,3,8,10,12,23,24 No’lu soruları (maddeleri) içermektedir.

Faktör 2, *Düşünme Becerileri*; 1, 11, 21, 22, 26 ve 27 No’lu soruları içermektedir.

Faktör 3, *Başkalarını Motive*; 7,25,28,29 No’lu soruları içermektedir.

Faktör 4, *Değişim Liderliği*;15,16 ve 18 No’lu soruları içermektedir.

Faktör 5, *Yenilik*; 5, 6 ve 14 No’lu soruları içermektedir.

Faktör 6, *Sonuç Odaklı Olma*; 9 ve 13 No’lu soruları içermektedir.

Faktör 7, *İşbirliği*; 4 ve 20 No’lu soruları içermektedir.



*E. Faktörlerin Güvenirlik Analizi*

Analizin doğruluğunu ispatlamak için yapılan analiz sonucunda, 7 soruluk birinci faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) 0.823; 6 soruluk ikinci faktörün iç tutarlılığı, 0.791; 4 soruluk üçüncü faktörün iç tutarlılığı, 0.758; 3 soruluk dördüncü faktörün iç tutarlılığı, 0.614; 3 soruluk beşinci faktörün iç tutarlılığı, 0.663; 2 soruluk altıncı faktörün iç tutarlılığı, 0.658; 2 soruluk yedinci faktörün iç tutarlılığı, 0.695 olarak belirlenmiştir. Değişkenlerin “madde silindiğinde alfa değeri” katsayıları incelendiğinde, bir değişkenin silinmesi durumunda iç tutarlılık değeri artmayacağı görülmüş ve herhangi bir değişken silinmemiştir.

*F. Korelasyon Analizi:*

Korelasyon analizi iki kısımdır: İlk kısım, regresyon analizinde bağımlı değişken olması düşünülen ciro, yaş ve eğitim arasındaki etkileşimi incelenen korelasyondur. Aralarında ilişki olan eğitim ve yaş değişkenleridir; bu ilişki ters yönlü bir ilişkidir. Buradan, KOBİ’lerde lider-yönetici yaşı arttıkça eğitim seviyesinin düştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. İkinci kısım ise tek tek bağımlı değişken adaylarının faktörlerle olan ilişkisi regresyon analizine hazırlık için yapılmıştır. Korelasyon sonuçlarına bakıldığında, faktörlere en fazla etkisi olan değişkenin ciro olduğu bulunmuştur. Tablo 3’de görüldüğü gibi ciro bağımlı değişkeni FAKTÖR1(FM1), FAKTÖR2(FM2), FAKTÖR4(FM4) ve FAKTÖR6(FM6) ile 0.01 anlamlılık düzeyinde, FAKTÖR3(FM3) ve FAKTÖR5(FM5) ile 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir korelasyona sahip olduğu Pearson korelasyonları ile görülmektedir. Tablo 4’de faktörlerin ortalama ve standart sapmaları verilmektedir.

Tablo 3: *Ciro Ve Faktörler İçin Korelasyon Analizi Tablosu*

	Eğitim	Yaş	Ciro	FM1	FM2	FM3	FM4	FM5	FM6	FM7
Eğitim	1	- ,479(**)	-,032	-	-	-	-	-	-	-
Yaş	- ,479(**)	1	-,093	-	-	-	-	-	-	-
Ciro	,032	-,093	1	,283(**)	,287(**)	,204(*)	,146(**)	,232(*)	,261(**)	,196(*)
FM1	-	-	,283(**)	1	,438(**)	,463(**)	,236(*)	,542(**)	,606(**)	,483(**)
FM2	-	-	,287(**)	,438(**)	1	,628(**)	,297(**)	,401(**)	,382(**)	,492(**)
FM3	-	-	,204(*)	,463(**)	,628(**)	1	,335(**)	,440(**)	,412(**)	,410(**)
FM4	-	-	,146(**)	,236(*)	,297(**)	,335(**)	1	,315(**)	,243(*)	,206(*)
FM5	-	-	,232(*)	,542(**)	,401(**)	,440(**)	,315(**)	1	,463(**)	,438(**)
FM6	-	-	,261(**)	,606(**)	,382(**)	,412(**)	,243(*)	,463(**)	1	,419(**)
FM7	-	-	,196(*)	,483(**)	,492(**)	,410(**)	,206(*)	,438(**)	,419(**)	1

(\*\*): % 1 anlamlılık seviyesinde önemli

(\*) : % 5 anlamlılık seviyesinde önemli

Tablo 4: Faktör Ortalama ve Standart Sapmaları

Faktör	FM1	FM2	FM3	FM4	FM5	FM6	FM7
Ortalama	4,2	4,35	4,44	4,22	4,28	4,36	4,27
Standart Sapma	0,81	0,74	0,70	0,70	0,77	0,80	0,79

### G. Regresyon Analizi

Oluşturulan Regresyon Modeli'nin geçerliliğine ait Tablo 5'deki ANOVA tablosunda  $R^2$  (determinasyon katsayısı) değeri, bağımsız değişken durumundaki "Stratejik Odaklanma", "Düşünme Becerileri", "Başkalarını Motive Etme", "Değişim Liderliği", "Yenilik", "Sonuç Odaklı Olma" ve "İşbirliği", bağımlı değişken durumundaki "Ciro" değişkenine ait varyansı % 45,3 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile Ciro'nun % 45,3 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Ciro (B) İçin Oluşturulan Regresyon Denklemine Yönelik ANOVA Tablosu

	karelerin toplamı	serbestlik derecesi	Ortalama	F	önem derecesi
Regresyon	1375561508,933	7	196508786,990	3,459	,002(a)
Artık Değer	5340265404,058	94	56811334,086		
Toplam	6715826912,990	101			

$R^2=45,3$

a. Tahminleyiciler (Bağımsız Değişken); FM7,FM4,FM6, FM3,FM5, FM2, FM1

b. Bağımlı Değişken: Ciro

Tablo 6: Regresyon Denklemi Tablosu

Faktör	Katsayı	P değeri
(Constant)	10207,811	,225
FM1	,119	,361
FM2	,237	,065
FM3	,010	,934
FM4	-,311	,002
FM5	,119	,317
FM6	,124	,307
FM7	-,022	,850

ANOVA tablosu anlamlılık sütunundaki değer ise değişkenler arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da faktörlere göre oluşturulan regresyon denkleminde faktör katsayı ve p değerleri gösterilmektedir. Bağımlı değişken Ciro olarak

kabul edilerek, Regresyon denklemi; yukarıdaki tablodaki verilere göre şu şekilde oluşturulmuştur;

$Y = -10207,8 \text{ (Constant)} + 0,119 \text{ FM1} + 0,237 \text{ FM2} + 0,01 \text{ FM3} - 0,311 \text{ FM4} + 0,119 \text{ FM5} + 0,124 \text{ FM6} - 0,022 \text{ FM7}$ . Regresyon denklemine göre, % 95 güven seviyesi için değişim liderliği (Tilkiler için) ( $p=0.002<0.05$ ), % 90 güven seviyesi için düşünme becerileri (Filler için) ve değişim liderliği (Tilkiler için) ( $p=0.065<0.1$ ) önemli parametrelerdir.

IV. Rekabet Analizi: Şekil 1’de yazarlar tarafından yapılan çalışmaya yönelik orijinal olarak oluşturulan ciro (pazar payı veya mobilya sektörü için karlılık)-eğitim matrisi ve şekil 3’deki grafik ile işletmelerin mevcut durumları göreceli olarak analiz edilerek ürün hayat çevrimi içindeki konumları tespit edilmiştir. Ek olarak bu matris, işletmenin, zamana göre satışlarını gösteren hayat döngüsü içerisinde nerede yer aldığının değerlendirilmesinde, işletmenin hangi aşamada bulunduğu ve o aşamada lider-yönetici davranış özelliklerinin ne olduğunun tespitinde de kullanılmaktadır. Aşağıdaki analizlerdeki bulgular, her bir liderlik yaklaşımının tipik özellikleri bağlamında değerlendirilmektedir.

*Tilkiler* olarak isimlendirilen işletmelerde, pazar payı (ciro veya karlılık) düşük ve eğitim seviyesi yüksek işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gerçekleştirmeleri sözkonusudur. Çünkü, dönüşümcü liderliğin gelecek tasarımlama yetenekleri ve entellektüel kapasiteleri yüksektir. İşletme yönetiminin bu kapasiteyi işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirebilmesi kolay olacaktır (Hickman,1997:55-68; Bass,1997:68-87). Sonuçta, dönüşümcü liderlik süreçleri, yapısı gereği, işletmelerdeki özellikle yenilik çalışmalarında yüksek etkiye ve belirleyiciliğe sahip olacaktır. İşletmenin lider-yöneticisinin çalışanları da yönlendirme becerisi ile bunu sağlayabilecektir.

*Aslanlar* olarak isimlendirilen pazar payı ve cirosu yüksek işletmelerde, yönetici-lider davranışları dönüştürücü liderlik tarzı ile konumlandırılabilir. Çünkü, dönüştürücü liderler kurumsal iş faaliyetlerinde geniş çaplı fonksiyonel rol alabilmektedirler. Nitekim, Avolio ve Bass (1994:2-14)’a göre, bu tip liderler, çevrelerini değiştirebilme yeteneğindedirler ve yeni çevre yaratmada ustadırlar. Bu yönleriyle, kurumlarında yüksek motivasyon ve performans oluşturabilme becerisine sahiptirler.

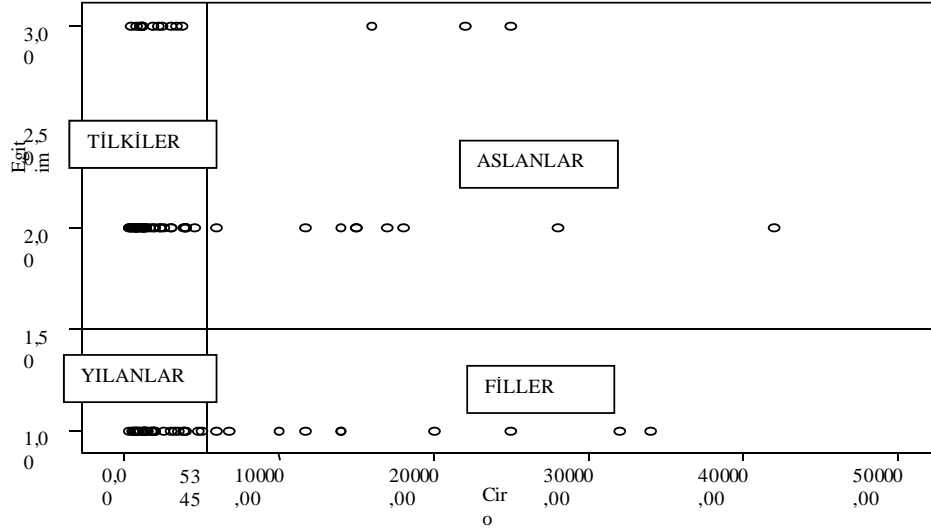
*Filler* olarak isimlendirilen pazar payı yüksek ve eğitim seviyesi düşük (vizyonu dar) işletmelerin yönetici lider özellikleri ise, Sistem 1-4 Yaklaşımına daha yakındır. Bu tip liderler geniş ufuklu değildirlir ve izleyicilerine değer verme noktasında sorun yaşamaktadırlar. Bruno ve Lay (2008:682)’e göre, liderlik tarzları öğrenilebilirdir; eğitim/geliştirme süreçleri ile esnek liderlik tarzlarının geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde, Koçel (2001: 475)’e göre de, baskın lider tipinde izleyicilerle olan ilişkiler otoriter bir yapıda devam etmektedir ve kurumsal ilişkilerde izleyicilerin görüşlerini fazlasıyla önemseme söz konusu olmamaktadır. Öte yandan, Baysal ve Tekarslan (1996: 236-244)’a göre ise, kurumsal süreçlerde duruma bağlı olarak bazen katılımcı

baze de yönlendirici lider davranışları etkindir. Bu yönüyle, *filler* kategorisinde yapısal olarak Sistem 1-4 Yaklaşımına uygun davranış modeli öne çıkmaktadır

Ciro – Eğitim Matrisi		CİRO	
		Düşük	Yüksek
EĞİTİM SEVİYESİ	Yüksek	TİLKİLER	ASLANLAR
	Düşük	YILANLAR	FİLLER

Şekil 1: *Ciro-Eğitim Matrisi.*

*Yılanlar* olarak isimlendirilen pazar payı ve eğitim seviyesi düşük işletmelerin yönetici-lider tiplmesinde, bazı durumlarda Tannenbaum ve Schmidt'in yaklaşımı öngörülebilecek liderlik davranış modeli olabilir. Çünkü, ivedilikli karar almanın sözkonusu olduğu hallerde, otokratik davranışlarda bulunma gerekliliği daha etkilidir. Bazı durumlarda ise, Likert'in Modeli'ndeki liderlik profilinin yapısal olarak daha uygun olduğu söylenebilir. Çünkü, işletmenin iş hacminin genişleyememesi eğitimsiz ve bilinç düzeyi daha düşük yöneticiden kaynaklanabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin astlara güveninin azalmasına ve yapılacak işleri kimin, nasıl yapacağını kendisinin belirlemesine işaret etmektedir. Bu yaklaşımda, bilindiği üzere, yetersiz izleyiciler yönlendirilir, yetersiz ancak istekli iseler lider desteğinin devamı söz konusu olabilir. Nitekim, Zel (2001: 46)'e göre, Likert, piyasada etkili firmalarla etkili olmayan firmaları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı araştırmalarda, firmaların yürürlükte olan yönetim stillerinin, Sistem 1'den Sistem 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu ifade etmektedir. Sistem 3-4 tarzı uygulayan liderlerle çalışanların yüksek performans gösterdiklerini, sistem 1-2 tarzına sahip liderlerle çalışanların ise düşük seviyede performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Türkiye'deki Toplam Mobilya Satışları; 7 Milyar YTL'dir. Bunun yaklaşık % 40'ını Kayseri bölgesi mobilya üreticileri gerçekleştirmektedir. Ankete tabi tutulan firmaların ciro seviyeleri Kayseri Bölgesi mobilya satış tutarı göz önünde bulundurularak seviyelendirilmiştir. *Ciro-Eğitim Matrisindeki* 5,345 Milyon YTL eşik (sınır) değeri, anket uygulanan firmaların ortalama ciro değeridir. Çalışmada, anket verilerinden yola çıkılarak Şekil 2'de görüldüğü gibi kümeleme analizi sonucunda *Ciro-Eğitim Matrisi* oluşturulmuştur.



Şekil 2: Ciro-Eğitim Firma Dağılım Grafiği

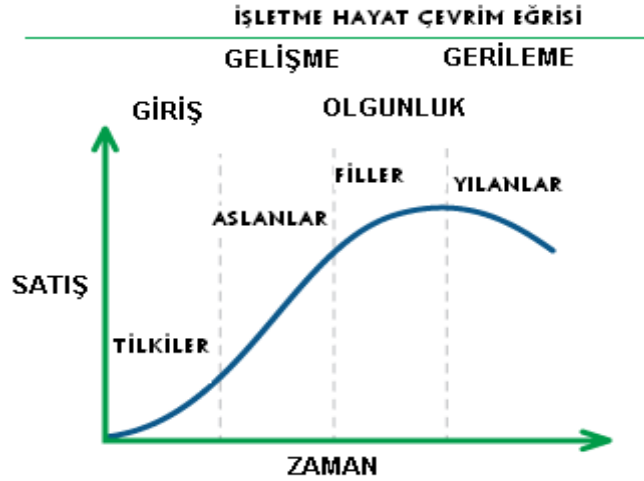
Ankete katılan firmaların 13 tanesi *Aslanlar grubuna*, 9 tanesi *Filler grubuna*, 26 tanesi *Yılanlar grubuna* ve geri kalan 54 tanesi *Tilkiler grubuna* dahil edilmiştir. Tablo 7’de, yapılan ankette 4 grupta (*aslanlar, filler, tilkiler, yılanlar*) sınıflandırılan KOBİ’lerin sorulara verdikleri yanıtların, her bir grup için o grupta bulunan işletmelerin 7 faktör için ortalama değerleri alınarak lider-yöneticilerin bu 4 grup KOBİ için hangi tür baskın lider davranışları karakteristikleri gösterdiklerini özetlemektedir. Tablo 7’de her bir sütundaki koyu ifadeler, satırlardaki her bir KOBİ tipinin baskın yönetici özelliklerini göstermektedir.

Tablo 7. KOBİ lider-Yönetici Özellikleri

KOBİ	Stratejik Odaklanma	Düşünme Becerileri	Başkalarını Motive	Değişim Liderliği	Yenilik	Sonuç Odaklılık	İşbirliği
Aslanlar	4,4954	4,5769	4,7692	3,95	4,4877	4,7308	4,6154
Filler	4,5233	4,6478	4,5	4,2589	4,5933	4,5	4,2778
Tilkiler	4,1035	4,2993	4,4167	4,2719	4,1604	4,2593	4,213
Yılanlar	4,1923	4,2881	4,3269	4,2562	4,36	4,3462	4,25

Görüldüğü gibi, *Aslanlar* karakteristiğine sahip işletmeler, işletme hayat döngüsü içerisinde, gelişme aşamasında olup, cirosu (pazar payı) yüksek ve eğitimi (vizyonu) yüksek işletmeler olarak, başkalarını motive etme, sonuç odaklı, işbirliği eğiliminde bulunan lider-yöneticilere sahiptirler. Pazarda bu yüzden çok daha rahat hareket etmekte söz sahibidirler. *Filler* karakteristiğine sahip işletmeler, işletme hayat döngüsü içerisinde, olgunluk aşamasında olup, cirosu yüksek ve eğitimi düşük işletmeler olarak, stratejik odaklanma, rakiplerine göre düşünme becerileri iyi ve yenilikçi lider-yöneticilere sahiptirler. *Tilkiler* karakteristiğine sahip işletmeler, işletme hayat döngüsünde, giriş aşamasında olup, cirosu düşük fakat eğitim seviyesi yüksek işletmeler olarak, değişim liderliği davranış tarzına sahip lider-yöneticilere sahiptirler. *Yılanlar* karakteristiğine sahip işletmeler, işletme hayat döngüsünün düşüş aşamasındadırlar ve baskın bir lider davranışına sahip değillerdir. *Filler*, işletme yaşam döngüsünün üçüncü aşaması olan olgunluk devresinde bulunmaktadır.

İşletme-yaşam döngüsünün giriş, gelişme, olgunluk, düşüş aşamalarına karşılık gelen *Tilkiler*, *Aslanlar*, *Filler*, *Yılanlar*'ın karakteristik davranış formatları Şekil 3'deki gibidir. Yaşam çevrimi eğrisine göre, Türkiye KOBİ'lerinin buldukları aşama ve konumları aşağıdaki şekilde görülmektedir. Her aşamadaki işletme davranışları şöyle gerçekleşmektedir (Mohan ve Krishnaswamy 2006: 354-373).



Şekil 3: İşletme Yaşam Çevrimi Eğrisi

#### *Giriş (tilkiler)*

Satışlar yavaş ilerler; üretim maliyetleri yüksektir; hata oranı yüksektir; sınırlı ürün modeli mevcuttur; kar marjı düşüktür; pazarlama maliyetleri yüksektir; rekabet düşüktür; piyasaya girmek için satış fiyatları düşüktür; üründe yenilemeler (AR-GE ağırlıklı) olur.

*Gelişme (aslanlar)*

Satış rakamları yükselmektedir; kar marjı yüksektir; AR-GE maliyetleri bu bölümün sonunda geri dönmeye başlayacaktır; yatırım maliyetleri yüksektir; rekabet yüksektir; servis ağı gelişmiştir; yenilikçi promosyonlar geliştirilir; değişik tasarımlar geliştirilir.

*Olgunluk (filler)*

Satışlar azalan şekilde artmaya devam eder; fiyatlar ve kar marjı düşmeye başlar; ürünün çeşidinden çok fonksiyonu üzerinde durulur; yatırım maliyetleri düşüktür; üretim hatları geniş ve büyüktür; satıcı ve tüketiciler için büyük promosyonlar mevcuttur; pazar doyma noktasındadır.

*Düşüş (yılanlar)*

Satışlar talepler ile orantılı olarak giderek azalmaktadır; ürün grubu değişimine giderler; fiyat, promosyon ve tasarım farklılaşmalarına ihtiyaç duyarlar; çözüm olarak iş değiştirirler; üretim hattında yeniliklere giderler.

**V. Sonuç ve Değerlendirme**

Bu çalışma, Kayseri mobilya sektöründeki KOBİ yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin, işletmenin hayat çevrimi safhalarında (giriş, gelişme, olgunluk, düşüş), eğitim-ciro bazında incelenmesi ile *aslanlar, tilkiler, filler, yılanlar* şeklinde adlandırılan ve *işletmelerin lider-yöneticilerinin hangi dönemde (hayat döngüsü çevriminde) nasıl bir davranış tarzı sergilediği* tespit edilmiştir. Çalışma ile liderlerin davranış formatları tespit edilerek, mevcut durumda mobilya endüstrisindeki KOBİ'lerin göreceli olarak lider-yönetici davranış tarzları ortaya konmuştur.

Bulgular, her bir liderlik yaklaşımının tipik özellikleri bağlamında analiz edilmektedir. Bu araştırma ile ulaşılan bulgular sonucu; *değişim liderliği* (tilkiler için), istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde; *düşünme becerileri* (filler için) ve *değişim liderliği* (tilkiler için) istatistiksel olarak 0.10 düzeyinde anlamlı bulunarak önemli parametreler oldukları tespit edilmiştir. Buna göre, *aslan işletmeler* (eğitim seviyesi yüksek-cirosu yüksek), başkalarını motive etme yönünde, sonuç odaklı ve işbirliği eğilimindedirler. *Fil işletmeler*, stratejik odaklanma, düşünme becerileri, yenilikçi eğilimdedirler. *Tilki işletmeler*, değişim liderliği eğilimindedirler. *Yılan işletmelerde* ise baskın bir lider davranışı eğilimi bulunmamaktadır. Bulgular kapsamında, *Aslanlar*, işletme yaşam döngüsünün ikinci aşaması olan gelişme aşamasında bulunmaktadır. İşletme, pazarda bu yüzden çok daha rahat hareket etmektedir ve söz sahibi görünüm vermektedir. Bu aşamada, pazar payı yüksek bir işletme yöneticisi olarak entellektüel donanımlı ve vizyon sahibidir. Ayrıca, astlara sorumluluk devri sözkonusu olmakta, eğitilmiş ve profesyonel grup çalışmaları kurumsal hiyerarşik ilişkilere bağlı olarak düzenlenmektedir. Fairholm (1997:67-78), profesyonelleri, hiyerarşik yapıdaki konumlarından çok aynı gruptaki üyeler olarak kabul etmektedir. Buna göre, bu aşamanın yapısına uygun olarak dönüştürücü liderlik anlayışının hakim olduğu öngörülebilir.

*Tilkiler*, işletme yaşam eğrisinin ilk aşaması olan giriş aşamasında bulunmaktadır. Bu aşamada işletme cirosu yüksek değildir ve pazarda hızla büyüebilmek için pazarlama ile ihracata yönelerek büyüme trendine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sürece uygun liderlik tarzında, liderin konumu itibarıyla üst düzey önderlik birikimi yanında, izleyiciler üzerinde bıraktığı güven de önem kazanmaktadır. Nitekim, Drucker (1996: 30-132)'a göre, güven unsuru liderlikte bir koşuldur ve lidere güvenmek için, onunla her konuda aynı fikirde olmak gerekmez; ancak, güven, liderin söylediğine inançtır. Liderin davranışları ile inançları tutarlı olmalıdır; etkili liderlik, tutarlılık ve güven üzerine inşa edilir. Böylece, *tilkilerde*, dönüştürücü liderlik formasyonunun daha öne çıkabilmesi mümkündür. Öte yandan, bu aşamada, entellektüel birikimli ve vizyon sahibi liderlik davranışı olasıdır. Çünkü, Bass (1999:330-335)'a göre liderlerin, izleyenlerinin becerilerini daha da geliştirici fonksiyonlar görmeleriyle mesleki başarı düzeylerini arttırılabilmeleri mümkün olacaktır.

*Filler*, işletme yaşam döngüsünün üçüncü aşaması olan olgunluk devresinde bulunmaktadır. Pazarda söz sahibi olmakla birlikte eğitim seviye vizyonu düşük fakat pazar payı yüksek bir işletme yapısı hakimdir. Yeni atılımlar için vizyon sahibi bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşıma uygun liderlik davranışına, izleyicilerin olgunlaşmalarını temel alan yaşam dönemi yaklaşımı öngörülebilir. Nitekim, Erdoğan (1997:354)'a göre, olgunlaşma süreci, izleyicilerin sorumluluk üstlenmeleri ile etkilendikleri motivasyon unsurlarına bağlıdır. Bu değişim sürecine bağlı liderlik davranışı da yüksek başarı eğiliminden düşük iş başarımına doğru sürekli gelişme trendi gösterir.

*Yılanlar* ise, işletme yaşam döngüsünün son aşaması düşüş devresindedirler. Dolayısıyla, işletme, deyim yerinde ise yaşam süresini doldurduğu için pazarda büyüme imkanı bulunmamaktadır. Bu aşamadaki işletme stratejisi, işletmeyi elden çıkarma veya karlı bir işletme ile birleşme yönünde olabilir. Buna göre, yönetici-liderlik davranışı açısından kritik kararların sözkonusu olduğu bir liderlik davranışı gündeme gelebilmektedir. Bu aşamadaki geçerli bir liderlik davranış tarzı belirgin olmamakla birlikte, otokratik davranış tarzı ağırlıklıdır. Bu süreçte, Tannenbaum ve Schmidt'in yaklaşımı öngörülebilecek bir liderlik davranış modeli olabilir. Çünkü, ivedilikli karar almanın sözkonusu olduğu hallerde, otokratik davranışlarda bulunma zorunluluğu daha etkilidir. Nitekim, Yammarino ve Dansereau (2006: 109-119)'e göre, bu durumda, izleyicilerin karar almada zorlanmaları durumunda liderin, otokratik lider tutum ya da davranışı sergileyeceğini ve süreçte olası riskleri üstleneceğini ileri sürmektedirler. Bazen, Likert'in Modeli'ndeki liderlik profili daha uygun bir davranış tiplmesi oluşturabilmektedir. Çünkü, işletmenin iş hacminin genişleyememesi, eğitimsiz ve bilinç düzeyi daha düşük yönetici-liderin varlığından kaynaklanabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin astlara güveninin azalmasına ve yapılacak işleri kimin, nasıl yapacağını kendisinin belirlemesine işaret etmektedir. Nitekim, Hofstede (1980:24-56)'e



göre, Türk işletmelerindeki plansızlık beraberinde vizyonsuzluğu da getirmektedir. İşletmenin lider yöneticisi, bu koşullarda risk alamamakta ve yenileşmeye uzak kalmaktadır. Bu nedenle, Westley and Mintzberg (1989:17–32)'in yöntem olarak önerdiği gibi, farklı bir vizyoner yaklaşımla lider, izleyenlerini ödüllendirerek motive edebildiği gibi, disiplin ağırlıklı davranışlara yöneltme yoluna gidebilir.

Araştırma bulguları bağlamında sonuç değerlendirmesi olarak; dönüştürücü lider-yönetici tutumlarının, gelecekte *Aslan* konumunda olmak isteyen KOBİ'lerdeki çalışanların talep ve motivasyonlarını sağlayabilen bir potansiyele sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu sayede, lider, çalışanlara/izleyenlere hem cesaret aşılayabilecek hem geliştirebilecek ve hem de risk alma becerisi yüksek etkinliklere yönel(t)ebilecektir. Bu tutum ve davranışları sergilerken, durumsallığı (ortamı) dikkate alarak strateji belirleyen bir lider-yönetici karakteri öne çıkması ihtimalinin yüksek olduğu da açıktır. Nitekim, Hofstede (1980:17-78)'a göre, Türk yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasında da, Türk Kültüründe mevcut belirsizlikten kaçınma tutumunun piyasa işleyişine olumsuz etkilerini ileri sürmektedir. Neden olarak ise, statükoyu devam ettirme, değişimin yapısal etkileri ve otoritenin elden çıkma ihtimalini göstermektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik davranışlarının, piyasa koşullarında değişim süreçlerinde etkili liderlik tarzı olarak öne çıktığını söylenebilir. Buna göre, *stratejik düşünen, piyasa koşullarına bağlı tutum ve davranış belirleyen ve vizyoner lider kimliğini bu ortaya koyan bir lider-yönetici tipolojisini öne sürmek mümkündür ve özellikle Aslan işletmelerin, başkalarını motive etme, sonuç odaklılık ve işbirliği eğilimine sahip dönüştürücü lider-yönetici tiplemesine en uygun bir yapıda olduğu açıktır.*

#### Kaynaklar

- Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (2003) Multifactor Leadership Questionnaire,  
[http://www.mlq.com.au/docs/sample\\_mlq360\\_report.pdf](http://www.mlq.com.au/docs/sample_mlq360_report.pdf).
- Bass, B.M.(1985) Leadership And Performance Beyond Expectations, Free Prs, New York.
- Bennis, W. (1997) Liderin Lideri Olmak” Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, ss:133-144.
- Bingöl, D. (1996) Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, 2.B., İstanbul, 440s.
- Bruno, L. F. and Lay E. G. (2008) Personal values and leadership effectiveness, Journal of Business Research, 61, 678–683.
- Collins, J.C. (2001) Good To Great: Why Same Companies Make The Leap ... And Others Don't, Harpercollins Publ., New York.
- Ekvall, G and Jouko Arvonen (1991) “Change- Centered Leadership: On extension of the Two-Dimensional model”, Scaed. J. Managemet. 7-1, Printed in Great Britain, pp.17-26.

- Erdoğan, İ.(1997) İşletmelerde Davranış, İstanbul Ü. İşletme Fak.Yay., İstanbul, 2.B., 397s.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, 6.B., Beta Basım Yayım, İstanbul, 667s.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt Ve İnsan, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara.
- Fairholm, G.W. (1997). Capturing The Heart Of Leadership: Spirituality And Community In The New American Workplace, Conn Praeger, Westport.
- Gardner, H. (1995) Leading Minds: An Anatomy Leadership, Basicbooks, New York.
- Gardner. W.L. and Avolio, B.J. (1998) The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, Academy of Management Review 23, pp. 32-58.
- Glad, B. and Blanton, R. (1997) De Klerk And Nelson Mandela: A Study İn Cooperative Transformational Leadership, Presidential Studies Quarterly, Vol.27, No.3, 565-591.
- Görgüç B. (2009). 2008 yılı mobilya sektör raporu, MOBSAD, (<http://www.mobsad.com/>)
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York.
- Hickman, G.R. (1997) Transforming Organizations to Transform Society Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, [www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/](http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/)
- Hofstede, G. (1980) Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publication, California.
- Kaptan, S. (1983) Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemler, Tekişik, Ankara.
- Koçel, T. (2005) İşletme Yöneticiliği, 10.B., Arıkan Bas-Yay., İstanbul, 759s.
- Leatherman, M. (1999) Leatherman Leadership Questionnaire, <http://www.bellewether.com/store/p-28-leatherman-leadership-questionnaire.aspx>.
- Maxwell, C.J. (1999) Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası, (Çev. İ. Şener), Beyaz Yay., İstanbul.
- Mintzberg, H (1975) The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business, 53, pp.49-61.
- Mohan, A. V. and Krishnaswamy, K.N. (2006) "Marketing Programmes Across Different Phases Of The Product Life Cycle, An Explorative Study In The Indian Machine Building Sector", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics,18-4, pp. 354-373.
- PEPSİCO Corporate Leadership Council, (2005) <http://209.85.129.132/search?q=cache:fPfGYYoD3kJ:www.kalder.org/genel/Ankara/2.IKYKSunu/>

- YilmazOzturk.ppt+PEPS%C4%B0CO+Corporate+Leadership+Council+2001&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr.
- Ribeiro, D. (2003) "Modeling The Enterprising Character Of European Firms", European Business Review, 15-1, pp. 29-37.
- Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York.
- Stogdill, R. (1981) Handbook Of Leadership, Collier Mcmillan Ltd., New York.
- Şimşek, M. Ş. (2007) Yönetim Ve Organizasyon, 547 s. , 9. B., Adım Matbaacılık, Konya.
- Westley, F. and Mintzberg H. (1989) Visionary Leadership And Strategic Management, Strategic Management Journal, 10, pp.17–32.
- Wren, J.T (1995) Leader's Companion: Insights An Leadership Through The Ages, The Free Pres., New York.
- Yammarino, F.J. and Dansereau F. (2006) The Leadership Quarterly Special Issue On Multi-Level Approaches To Leadership, The Leadership Quarterly, 17, Pp.109–119.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdogan S. (2004) SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yay., Ankara.
- Zel, U. (2001) Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık. Ankara, www.maximumbilgi.com (12.02.2009).