

## **E-LİDERLİK: E- LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Atılhan Naktiyok\***

### **ABSTRACT**

In the new economy which reflects the rapid changes in information technologies and the dynamics introduced by globalisation, many companies conduct their business through information and communication technologies. The leaders of these companies benefit from electronic channels in social interaction process. In this study the characteristics and behaviours that are considered important by leaders who use electronic channels in leadership process (e-leader) and who don't use electronic channels in leadership process (traditional leader) are examined. The findings indicate that e-leaders attach more importance to leadership characteristics, behaviours, and skills such as self-confidence, creativity, empathy, risk taking, flexibility, global mindset, share of information, and vision creation.

**Keywords:** Leadership, E-Business, E-Leadership

### **ÖZET**

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimleri ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikleri yansıtan yeni ekonomik ortamda birçok işletme bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bu işletmelerin liderleri ise sosyal etkileşim sürecinde elektronik kanallardan yararlanmaktadır. Bu çalışmada liderlik sürecinde elektronik kanallardan yararlanan liderlerle (e-lider) liderlik sürecinde elektronik kanallardan yararlanmayan (geleneksel lider) liderlerin önem verdikleri liderlik özellikleri ve davranışları incelenmiştir. Elde edilen bulgular e-liderlerin; öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, küresel düşünce, bilgi paylaşımı ve vizyon belirleme gibi liderlik özellik, davranış ve becerilerine geleneksel liderlerden daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, E-İşletme, E-Liderlik

---

\* *Doç.Dr.*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, E-mail: anaktiyok@hotmail.com

## **E-LİDERLİK: E- LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **GİRİŞ**

Yeni dünya düzeni, yeni ekonomi adı verilen bir kavramla ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Genel olarak bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişimleri ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikleri yansıtan yeni ekonomi kavramı 1980'li yılların ortalarından başlayarak, ekonominin ve ekonomik yaşamın hücreleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen niteliksel ve niceliksel değişmeleri ifade etmektedir. Bu değişmelerin ortak özelliği iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun kullanımı ile bilgi yaratma, paylaşma ve kullanmanın ön plana çıkmış olmasıdır (Koçel, 2003).

Yeni ekonomik ortamda rekabetin artışı işletmeleri; kuralları yıkmaya, bilgi değişimine, entelektüel varlıklara önem vermeye, dünya müşterilerine ve rakiplerine mal/hizmet sunmaya zorlamış ve çağın gereklerine cevap verebilecek nitelikte yeni örgütsel tasarımlar oluşturmaya yöneltmiştir. Bu nedenle çağın örgütsel mimarisini; yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile bilgi teknolojilerinin dünyayı bir ağ sistemi ile donatarak zaman ve mesafe kavramlarını ortadan kaldırması, küreselleşmenin hızlanması ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin unsurlarındaki sürekli değişim, yeniliği, yaratıcılığı ve atikliği yakalamak için işletmelerde önemli içsel değişimlere neden olmuş ve onları farklılaştırmıştır. Artık işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için bilgi teknolojisindeki gelişmelerden yararlanarak elektronik ortamda ticaret yapmakta, kendilerini iç ve dış paydaşlarından ayıran sınırları kaldırarak şebeke tarzı çalışmakta, dış kaynaklardan yararlanmakta ve bilgi teknolojisinden yararlanarak değişik organizasyonlarla işbirliği yapmaktadır. İşletmelerin tasarımlarında yapmış oldukları bu değişimler işgücü yapısını da etkilemiştir. Günümüz işletmeleri çevresel oluşumlara cevap vermek amacıyla daha fazla sayıda bilgi işçisi istihdam etmektedir. İş yaşam kalitesine ve iş özerkliğine daha fazla önem veren bilgi işçilerinin artışı ise evden çalışma, mobil çalışma, uzaktan çalışma gibi maksimum esnekliği teşvik eden insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesine ve daha esnek iş düzenlemelerine yol açmıştır.

Yeni örgütsel tasarımların ve işyeri düzenlemelerinin ortaya çıkmasına bağlı olarak geleneksel işletmelerden farklı durumsal içeriğe sahip olan, strateji ve uygulamalarını gelişmiş bilgi teknolojisi kullanarak yönlendiren, bilgi akışına, paylaşımına ve yaratılmasına önem veren ve faaliyetlerini şebeke tarzı çalışmaya dayandıran e-işletme (elektronik işletme) olgusu yaygınlaşmıştır.

Yeni örgütsel tasarımlar ve çalışma yöntemleri kullanan e-işletmelerin liderleri geleneksel işletme liderlerinden farklı konular üzerine

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

odaklanmalıdır. Çünkü gelişmiş bilgi teknolojisine bağlı olarak ortaya çıkan e-işletmelerde çalışanların etkilenme şekli değiştirmiştir. E-işletmelerde, işletmenin bölümleri, alt birimleri ve paydaşları dünya çapında genişlediği için liderlerin işi artan şekilde küreselleşmektedir. E-işletme liderleri aynı ofis veya binalarda değil de ülke çapında veya dünya çapında farklı coğrafi bölgelere dağılmış olan çalışanlarla elektronik ortamda ilişki kurmak zorundadır. Bir anlamda e-işletmelerin liderleri sosyal etkileşim sürecinde bilgi teknolojilerini kullanarak "e-liderlik" yapmalıdır. E-liderlerin kendini izleyenlerin kalbini ve beynini yakalayabilmeleri için geleneksel liderlerden farklı beceri, özellik ve davranışlara sahip olmaları gerekir. Çünkü e-işletmelerin farklı durumsal gerekleri farklı liderlik özellikleri gerektirecektir. Ayrıca e-işletmeler tarafından kullanılan gelişmiş bilgi teknolojilerine uygun örgütsel tasarımı oluşturacak olanlar da e-işletmelerin liderleridir. Bunun yanında yeni tasarımlar varolan liderlik tarzını etkileyecektir.

Bu çalışmanın temel amacı e-işletme liderleriyle geleneksel işletme liderlerinin önem verdiği liderlik özellikleri ve davranışları arasındaki farklılıkları/benzerlikleri ortaya koymaktır. Çünkü liderlik, örgüt ve yönetim literatüründeki temel odak noktalardan birisi olmakla birlikte liderlik araştırmaları genellikle lider ve izleyicilerin yüz yüze ilişki kurduğu geleneksel işletmelerde yapılmıştır. Bu nedenle yönetim literatüründeki popülaritesine rağmen liderlik çalışmaları e-liderliğe oldukça az değinmiştir. Oysa yeni ekonomik ortam, işletmeleri gelişmiş bilgi teknolojilerinden yararlanarak elektronik ticaret yapmaya, şebeke tarzı çalışmaya ve sanal tasarımlar oluşturmaya doğru yönlendirmektedir. Bu yönelim yeni örgütsel modellere uygun olacak şekilde var olan liderlik modellerinin yeni bakış açılarıyla incelenmesine yol açmaktadır.

### **LİDERLİK KAVRAMI**

Sözlük anlamı ile lider, belirli amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir (Webster II, 1994). Konu ile ilgili olarak yapılan bir çok çalışmada liderlik; amaçlara ulaşmak için insanları etkileme faaliyeti, amaçlara ulaşmak için kişiler arası etkileşim süreci (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001), bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2001a), bir amaca ulaşmak için insanları etkileme biçimi, yol gösterme ve kılavuzluk etme şeklinde farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Bu tanımlarda belirli ortak özellikler olsa bile, araştırmacılar liderliğe farklı açılardan bakmıştır. Çalışmaların bazıları liderliği grup sürecinin tamamlayıcı bir parçası olarak değerlendirirken, bazıları bir etkileşim süreci bazıları ise yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak değerlendirmektedir. Hatta son yıllarda ortaya çıkan görüşler lideri, kendini izleyen kişilerin hizmetçisi olarak görmeye başlamıştır (Nahavandi, 2000; Sosik, 1997).

## Atılhan Naktiyok

Yukarıda ifade edilen farklılıklara rağmen tanımların çoğunda üç ana unsur göze çarpmaktadır. Bunlar (Nahavandi, 2000);

- Liderlik bir grup olgusudur. İzleyeni olmayan lider yoktur. Liderlik her zaman kişiler arası etkileşimi ve ikna sürecini içerir.
- Liderler, belirli bir hareketin gerçekleşmesi veya belirli amaçlara ulaşmak için insan ve insan grubuna yol göstermede etkileme olgusunu kullanırlar.
- Liderin varlığı bir grup içerisinde bazı hiyerarşi biçimlerinin varlığını gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi, resmi ve tanımlanmış, bazı durumlarda ise gayri resmi ve esnektir.

Yukarıda ifade edilen üç ana unsur birleştirildiğinde, lider: Birey ve grupları etkileyen, onların amaçlarını başarmasına yardımcı olan, amaçlarını başarmada onlara yol göstererek etkili olmalarını sağlayan biri olarak tanımlanabilir (Can, 1992; Nahavandi, 2000;). Başka bir ifade ile liderlik, veri bir durumda ve ortak amaçlara ulaşma çabasında bir birey veya grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. Bu noktada liderlik süreci; lider, izleyiciler ve durumsal faktörlerin bir sonucudur.

Endüstri devrimi sırasında araştırmacılar, liderlik özelliklerini ölçmek amacı ile bilimsel yöntemler kullanmışlardır. Liderliğe bilimsel yaklaşım üç genel döneme ayrılarak incelenebilir. Her bir dönemdeki araştırmalar liderlik anlayışını farklı şekillerde ele alarak liderlik olgusuna katkıda bulunmuştur.

19. yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın başlarına kadar araştırmalara hakim olan görüş, liderlerin izleyicilerinden farklı özelliklere sahip olduğudur. Bu görüş evrensel olarak herhangi bir işletme çevresine uygun olan liderlik özelliklerinin olduğunu ve bu özelliklerin liderleri diğerlerinden ayırt ettiğini iddia eder. Hangi kişisel özelliklerin bireyi lider yaptığı konusu üzerinde durarak, bütün dikkatleri liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel nitelikler üzerine çeviren özellikler teorisi; fiziki statü, zeka, riski göze alma, sosyallik, konuşma hızı, çalışkanlık, boy, karar verebilme, egemenlik, yakışıklılık, yaş gibi özellikleri incelemiştir. Bir liderin tanımlanan özelliklerine ilişkin literatürde tartışmalar olmakla birlikte tüm liderlerin; kapasite (zeka ve yargılama başarısı, bilgi), sorumluluk (kararlılık, kendine güven), yönlendirme, dürüstlük, katılım (aktiflik, sosyallik, işbirliği) ve statü (sosyal ve ekonomik durum, popülerlik vb.) gibi temel özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bir ölçüde fikir birliği vardır (Robbins ve Coulter, 2002; Shriberg, Shriberg ve Lloyd, 2002; Witherspoon, 1997).

Özellikler teorisi liderin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler konusunda önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak incelemiş ve liderliğin; izleyiciler, sosyal yapı ve durumsal faktörlerini ele almadığı için yeterli görülmemiştir. Özellikler yaklaşımının beklenen sonuçları vermemesinden sonra 1940'lı yılların ortalarından itibaren araştırmalara davranışsal görüş hakim olmuştur. Etkin olan ve olmayan liderlerin davranışı üzerine odaklanan

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

davranışsal yaklaşım, lideri kişisel nitelikleri yerine davranış şekillerini kullanarak tanımlamaya çalışmıştır (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002). Özellikler yaklaşımından farklı olarak liderin oraya çıkışı yerine, etkinliğini, başka bir ifade ile etkili liderin ne yaptığını vurgulayan davranışsal bakış açısı, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşime odaklanmıştır.

Davranışsal liderlik çalışmaları sonucunda, liderliğin davranışsal boyutları bazı çalışmalarda demokratik stil (yetki devretme, katılım, teşvik), merkeziyetçi stil (iş yöntemlerine dikkat eden merkezi karar ve sınırlı katılım), tam serbesti tanıma (karar alma ve iş tanımlarında gruba özgürlük verme); bazı çalışmalarda ise işe yönelik ve insana yönelik liderlik biçimleri olarak ortaya çıkmıştır (Robbins ve Coulter, 2002). Yüksek kişiyi dikkate alanlar dostluğa, açık iletişime, takım çalışmasına odaklanmaya, diğer insanların refahı ile ilgilenmeye, yetki devrine, çalışanların tatminini artıracak çalışma koşulu oluşturmaya ve izleyicilerin kişisel gelişimine önem verirler. Diğer taraftan yapıyı dikkate alanlar iş ve amaçlara dikkat ederler. Yapıyı dikkate alan liderler için işin zamanında tamamlanması, amaç belirleme, işle ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme, yakından kontrol, ceza ve resmi otoriteyi kullanma son derece önemlidir (Shriberg, Shriberg ve Lloyd, 2002).

1960'lı yılların başlarından günümüze kadar ise liderliğe durumsal yaklaşım hakim olmuştur. Liderliğin durumsal modeli liderlik araştırmalarını, sadece liderliğe dayanan basit modelden, durumsal görüş noktası kazanan daha kompleks modele doğru hareket ettirmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımının temelinde en iyi liderlik stili yoktur. Etkin liderliğin liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğu görüşü vardır (Greenberg ve Baron, 2000). Bu yaklaşım liderliği; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşulları şeklinde dört değişkenle açıklamaya çalışmıştır (Eren, 2001b). Bu görüş hala mevcut liderlik araştırmalarına hakimdir. Durumsal liderlik görüşünün temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Horner-Long ve Schoenberg, 2002; Nahavandi, 2000):

- Liderlik yapmanın en iyi yolu yoktur. Farklı liderlik özellikleri, davranışları veya yöntemleri etkin sonuç verebilir.
- Durum ve çeşitli faktörler en etkili liderlik stil ve davranışını belirlemeye yardım eder.
- İnsan iyi lider olmasını öğrenebilir. Başka bir ifade ile iyileştirilebilecek alanları vardır.
- Liderlik grubun ve örgütün etkinliğinde bir fark yapar. Örgütün yönünü ve kararını etkileyen birçok faktör olmasına rağmen lider, örgütteki sonuç ve süreçler üzerinde pozitif veya negatif etkiye sahiptir.
- Hem kişisel hem de durumsal özellikler liderlik başarısını etkiler. Bir anlamda bu faktörler liderlikte interaktif rol oynar. Bu nedenle liderlik etkinliği açısından hem lideri hem de liderlik durumunu anlamak gerekir.

### Şebeke ve Sanal Yapılar

Pazarların daha rekabetçi olduğu, müşterilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüz iş çevresinde örgütler başarılı olup, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek için hıza, mükemmelliğe ve atikliğe önem vermelidirler. Dünya sınıfı bir çok örgüt bu zorunluluğun farkına vararak sistem, yapı, süreç ve yöntemlerinde yeniliğe, yeni değer yaratmaya, yeni üretim tekniklerine, yeni girişimler geliştirmeye, bağımsızlığa, insanı enerjilendirmeye ve güçlendirmeye daha fazla önem vermeye başlamıştır (Mische, 2001; Sanderson, 1998; Thompson ve Cole, 1997). Sonuçta bürokrasiye, hiyerarşiye ve kontrol yönelimine dayanan yapılanmanın yerini, şebeke tarzı çalışma, katılım ve işbirliğine önem verme, biçimsel olmayan mekanizmaları daha sık kullanma, dış kaynaklardan yararlanma ve örgüt içi ve dışı sınırları kaldırma almıştır. Bu nedenle yeni ekonomik ortamda örgütsel mimariyi şebeke türü yapılar ve sanal organizasyonlar oluşturmaya başlamıştır. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme ve hizmet yönlü ekonomin artan baskısı ise işletmeleri elektronik ticaret yapmaya yöneltmiştir.

Şebeke yapı, çevresel değişme ve gelişmelerle küreselleşme eğilimlerine cevap veren uyumlu ve esnek bir yapılanma biçimidir (Eren, 2001a). Çünkü şebeke yapı, hem örgüt içerisindeki bireylerle hem de diğer firmalarla ilişki kurulmasını sağlar (Luthans, Stajkovic ve Ibrayeva, 2000). Bu tür yapının temelinde, örgüt içi ve dışı gruplarla ittifaklar yoluyla mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması yatar. Örgüt içi ve dışı gruplar, mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli olan etkinlikleri yerine getirirler.

Örgütlerin bilgi teknolojilerini kullanmalarındaki artış şebeke türü yapıların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Artık örgütler, bilgi teknolojisini işletmenin içinden ve dışından bilgi toplamak için stratejik bir silah olarak kullanmaktadır. Bilgi teknolojisi, farklı ülkelerde olsalar bile çalışanların beyin fırtınası yapmasına ve projeler üzerinde birlikte çalışmasına izin vermekte ve tüm paydaşları elektronik olarak birbirine bağlayarak, işletmelerin elektronik şebeke yapısı yaratmasını sağlamaktadır.

Elektronik şebeke, kişiler arasındaki iletişim ve ilişki açısından geleneksel departman sınırlarını, dahası örgütü, müşteri ve tedarikçiden ayıran geleneksel sınırları kaldırır. Kendileri ile müşteri ve satıcılar arasında bilgi teknolojisi yardımı ile bağ yaratan örgütlere hiperarşiler denir. Hiperarşide şebeke öyle kompleksdir ki herkes birbiri ile iletişim kurar ve hatta böyle yapmaya teşvik edilir. Hiperarşi, paydaşlar arasında sürekli bilgi değişimini mümkün kılarak, hiyerarşi ile mücadele eder. Bu tür şebekede herkes birbiri ile dijital iletişim sağlar. İletişim, örgütsel şema ve komuta zinciri ile kısıtlanmamıştır (Dessler, 2001). Sistemi bir

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

bütün olarak gören şebeke yapı, örgüt içi ve dışı sınırlar kaldırarak doğrusal olmayan bir anlayışı hakim kılar. Açık sistem anlayışı olduğu için bilgi, örgütün içinde ve dışında dinamik olarak akar. Karşılıklı işbirliğine dayanan ilişki sisteminde, stratejik düşünce ve yenilik için ihtiyaç duyulan değişkenler sistematik ve geometrik olarak birleştirilir.

Günümüz işletmeleri şebeke yapıların yanı sıra sanal örgütlenmeden ve sanal takımlardan da oldukça sık yararlanmaktadır. Sanal organizasyon, bilgi teknolojisinin yardımı ile ilişki içerisine giren bağımsız organizasyonların geçici şebekesidir (Byrne, Brandth ve Port, 1993). Fiziksel biçime sahip olmayan sanal organizasyon, geleneksel anlamda bir organizasyon değildir. Daha ziyade her bir şirketin özel deneyimini sanal organizasyona getirdiği şirketler topluluğudur (Gitman ve McDaniel, 2002; Hartley ve Bruckman, 2002; Şimşek, 2002). Sanal örgütün temelinde her bir katılımcı örgütün en güçlü olduğu alanda, yani kendi temel yeteneği ile katkıda bulunması vardır. Ortaklar yetenek ve güvenilirlikleri için seçilir (Greenberg ve Baron, 2000). Sanal organizasyonlarda işi yapan, bir örgütün çalışanları değil sanal örgütün çalışanlarıdır. Bunun için komuta zinciri ve emir verme, işleri yapmak için uygun bir yol değildir (Dessler, 2001). Bir nevi ortaklık federasyonuna ve temel yetenek birlikteliğine dayanan bu tür yapıda örgütler, var olan becerilerini ticarileştirmek ve ortak amaç izlemek için işbirliği yaparlar.

Sanal takımlar; üyelerinin coğrafi olarak dağıldığı, örgütsel sınırların kalktığı ve özel bir amacı başarmak için bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile bir araya gelen bireylerin topluluğu veya iş grupları olarak tanımlanabilir (Yoo ve Alavi, 2004; Zigurs, 2003). Bu takımlar eş zamanlı veya eş zamanlı olmayan şekilde faaliyet gösterir. Eş zamanlı takımlarda üyeler aynı zamanda iş birliği yaparken eş zamanlı olmayan takımlarda işler farklı zamanlarda yapılır (Zigurs, 2003). Sanal takımlar geleneksel örgüt takımlarının mücadelelerinin, isteklerinin ve özelliklerinin tümüne sahip olan takımlardır. Bununla birlikte sanal takımların geleneksel takımlardan farklılıkları iki temel özelliğe dayanır. Birincisi sanal takımların üyeleri ya coğrafi olarak ayrı iş yerlerinde ya da aynı yerde ama farklı zamanda çalışabilirler. İkincisi üyeler arasındaki karşılıklı ilişkinin çoğu elektronik iletişim araçları yoluyla yerine getirilir (Zaccaro ve Bader, 2003).

Günümüz işletmeleri rekabet avantajı elde etmek için, bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerden yararlanarak elektronik ticaret (e-ticaret) yapmaktadır. Elektronik ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır (World Trade Organization, 1998). İçsel ve dışsal işletme işlemlerini yerine getirmek için bilgi teknolojisinin kullanılması olan e-ticaret bir anlamda bilgisayar ağları üzerinden veya telefon, faks vb. iletişim araçlarıyla bireylerle firmalar, firmalarla firmalar, kamu ile firmalar ve bireylerle bireyler arasında yapılan mal, hizmet ve bilginin alım, satım ve değişimini içerir.

Teknoloji; şebeke türü yapılanmayı, sanal iş düzenlemelerini ve elektronik ticareti olanaklı kılarken, bu tür düzenlemeler istihdam uygulamalarının tasarım ve yapısını etkilemiştir. Artık işletmeler çevresel oluşumlara cevap vermek amacıyla daha fazla sayıda bilgi işçisi istihdam etmektedir. İş yaşam kalitesine ve iş özerkliğine daha fazla önem veren bilgi işçilerinin doğuşuyla birlikte iş yerinde çalışanları motive etmek için daha esnek iş düzenlemelerine olan ihtiyaç artmıştır. Ayrıca bilgi toplumunun yapısı işgörenler için herhangi yerde, herhangi zamanda ve herhangi bir alanda çalışma imkanı da tanımaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin yer ve zaman kavramından bağımsız (teleworking) çalışmasını sağlayan iş düzenlemeleri ortaya çıkmıştır.

Yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma (teleworking), bir işgörenin çalışma zamanının önemli bir kısmını, bir iş yerinden veya bir işverenden uzakta çalışmasını gerektiren geniş bir iş etkinliği dizisini kapsar (Black ve Porter, 2000). Bu nedenle olguyu ortaya koymak için, bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak evden çalışma (telecommuting), iş merkezlerinde çalışma (telecottage, satellite office vb), uzaktan çalışma (remote working) ve mobil çalışma (mobileworking) gibi değişik terimler kullanılmıştır (Hobbs ve Armstrong, 1998). Aslında bu terimlerin tümü yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma ile eş anlamlı veya yakın ilişkili olup, örgütlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma imkanlarına göre iş yeri dışında yapılan farklı çalışma etkinliklerini içerir. Başka bir ifade ile çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayan bir iş tercihinin ortaya koyan yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma, geleneksel ve merkezi işyerinin coğrafi ve örgütsel engellerini kaldırmak için bilgi ve iletişim teknolojisinin esnek iş yeri ile birleştirilmesidir (Black ve Porter, 2000; Lim ve Teo, 2000; Surgeon,1996; Yap ve Tng,1990 ). Bu tarz çalışanlar iş yeriyile, internet, intranet, video konferans, elektronik posta gibi iletişim araçları yardımı ile temas kurarlar.

### **E-işletme ve E-liderlik**

Küreselleşme, demografik değişimler ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle karakterize edilen yeni ekonomik ortamda işletmelerin, verimliliği ve etkinliği artırmak için bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ticaret yapmaları, sanal örgütlerden veya sanal takımlardan yararlanmaları, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma uygulamalarına önem vermeleri elektronik işletme (e-işletme) ve buna bağlı olarak elektronik liderlik (e-liderlik) olgusunu ortaya çıkarmıştır.

E-işletmeler, geleneksel işletmelerden farklı durumsal içeriğe sahiptir. E-işletmelerde gelişmiş bilgi teknolojisi işletme stratejisini yönlendirmekte, etkinliği ve verimliliği büyük ölçüde bilgi akışı belirlemekte ve faaliyetler iç ve dış şebekeler oluşturularak yapılmaktadır (Horner-Long ve Schoenberger, 2002; Kissler, 2001). E-işletmelerde gelişmiş bilgi teknolojisinin kullanımı örgütün içsel yapısını da



## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

etkilemektedir. Örneğin e-işletmeler, faaliyet gösterilen çevrenin gereklerine cevap verebilmek için mekanik örgüt yapısının yerine, işletme içerisindeki formalleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve standartlaşma derecesinin düşük ve yetki hiyerarşisinin basık olduğu organik örgüt yapısının özelliklerini benimsenmek zorundadır.

Gelişmiş bilgi teknolojisinden önemli ölçüde yararlanarak, yeni örgütsel tasarımlar ve çalışma yöntemleri kullanan e-işletmelerin liderleri geleneksel işletme liderlerinden farklı konular üzerine odaklanmalıdırlar. Çünkü gelişmiş bilgi teknolojisine bağlı olarak ortaya çıkan e-işletmelerde insanların etkilenme ve kararların alınma şekli değiştirmiştir. Bir anlamda bilgi teknolojisi liderliğin ve gücün temelini değiştirmiş ve izleyicilere bazı özellikler getirmiştir (Avolio ve Kahai, 2003). Bu bakımdan "e-işletme liderlerinin karşı karşıya kaldığı mücadeleler bir deprem esnasında haritacların hisleri gibidir" (Kissler, 2001).

Günümüzün e-işletmelerinde izleyiciler liderlerin erişebildiği aynı bilgiye erişebilmektedir. A.B.D askeri yetkilileri tarafından "CNN etkisi" olarak ifade edilen bu durum önemli bilginin aktığı bir çok kanalın olduğunu ve en önemli bilgilerin artık liderlerin kontrolünden çıktığını ortaya koyar. Bu ise liderlere kendi kararlarını daha çabuk değerlendirmeleri için baskı yapmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003).

Genellikle işleri veriyi bilgiye dönüştürmek olan, birbirinin yerini alabilen, pazarda farklı becerilere sahip olan, en uygun zamanı kullanarak kalite ve verimliliği yakalayan, daha verimli olan, daha iyi ücret alan ve bilgi işçisi adı verilen eğitilmiş profesyonelleri çalıştıran e-işletmelerde örgütsel öğrenme ve kültürel değişim daha çabuk gerçekleştirilmekte ve yoğun iletişim teknolojisi kullanımı sayesinde çalışanlar müşteriyle daha yakın ilişki kurabilmektedir. E-işletmelerde kullanılan gelişmiş iletişim teknolojisi sadece çalışanların değil müşterilerin de işletmeleri etkilemesine neden olmakta ve e-işletmelerin liderlerini kültürlerin ve ulusal sınırların bağlantılı hale geldiği küresel bir labirent içerisinde liderlik etmeye zorlamaktadır (Avolio ve Kahai, 2003; Kock, McQueen ve Baker, 1996).

E-işletmeler tarafından kullanılan gelişmiş bilgi teknolojisi yeni örgütsel yapı ve kültür gerektirebilir. Liderlere, gelişmiş bilgi teknolojisine uygun yapının ve kültürün oluşmasında ve benimsenmesinde önemli rol düşer. Çünkü örgütün içsel sistemi; üyelerin ilişki stilini, davranış normlarını ve bilgi ve deneyim derecesini etkiler. Liderin ise bu faktörler üzerinde önemli etkisi vardır. Örneğin işbirlikçi liderlik sistemi bir grupta veya örgütte yoksa işbirliğini sağlamaya yönelik kullanılan grup destek sistemi, intranet, extranet vb. teknolojiler yararlı olmayacaktır. Yine e-işletmelerin kullandığı bilgi teknolojisi bir işletmedeki liderlik sisteminin ortadan kalkmasına neden olabilir. Çünkü bilgi teknolojisi yoluyla geniş çaplı bilgi elde etme ve şebeke tarzı çalışma izleyicilerin uygun liderlik modeli hakkında daha önce var olan inançlarını ve kabul edilen ve edilmeyen davranışlarını değiştirebilir. Sonuçta bilgi teknolojisinin kullanımı ve benimsenmesi liderlik sisteminde bir dönüşüm

gerektirebilecektir (Avolio ve Dodge, 2001). Başka bir ifade ile gelişmiş bilgi teknolojisinin örgütsel sistem ve çalışanlar üzerine olan etkisi liderlik sistemini de etkileyecektir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin işletmeler üzerindeki yukarıda ifade edilen etkileri araştırmacıların, liderlik sürecinin çoğunu elektronik araçlar yoluyla yerine getiren liderleri ortaya koymak için "e-liderlik" kavramı üzerine odaklanmalarına neden olmuştur. E-liderlik: Birey, grup ve örgütlerle ilgili tutum, his, düşünce, davranış ve performansta değişim yapmak için sosyal etkileşim sürecinde bilgi teknolojilerini kullanma olarak tanımlanabilir (Avolio ve Dodge, 2001; Zaccaro ve Bader, 2003).

İzleyicileri nasıl etkileyebilirim veya izleyicilerden nasıl etkilenebilirimle ilgili olarak liderin zihnindeki modelleri içeren liderlik olgusu, örgütsel sistem içerisinde var olan dinamik bir sistem olarak görülebilir. Bu bakımdan liderlik sistemi örgüt içerisinde çalışan insanlar arasında beklenen ilişkileri tanımlayan örgütsel yapının kaynağıdır. E-liderliğin amacı da çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlayan bir yapı ortaya koymak ve bu çerçevede çalışanlar arasındaki ilişkileri ele almaktır. Bununla birlikte e-liderlik, işlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla bir araya getirildiği bir ortamda ortaya çıkar. Yapısal olarak farklılaşan iş gücü ile birlikte liderler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla karşılıklı ilişki kurmaktadır. E-liderler izleyicilerle teknoloji aracılığıyla ilişki kurmanın yanı sıra gerekli olan bilginin toplanması ve dağıtılmasını da bilgi teknolojisi yoluyla yaparlar. Bu nedenle bir izleyenle bir liderin iletişiminin %90'ının teknoloji yoluyla kurulması olasıdır (Avolio ve Dodge, 2001; Avolio ve Kahai, 2003; Zaccaro ve Bader, 2003; Zigurs, 2003).

E-işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi bilgi yoğun olmalarıdır. Başka bir ifade ile e-işletmelerde oldukça farklı kaynaklardan, işletmelerden ve endüstrilerden sürekli bilgi elde edilmektedir. Bilgi yoğunluğu ve fazlalığı bazen bilgi hurdalığına dönüşebilir (Avolio ve Dodge, 2003). Bu nedenle e-işletme liderleri bilgi yönetim stratejilerine çok fazla önem vermelidirler.

E-işletmeler tarafından kullanılan şebeke türü çalışmanın, sanal yapıların ve sanal takımların başarısı için lider, takım üyeleri arasında işbirliği sağlamalı ve kolektif davranışı mümkün kılmalıdır. Çünkü şebeke türü çalışmanın, sanal yapıların ve sanal takımların kullanımı takım heterojenliğini yönetmeyi, teknolojinin etkin kullanımını ve üyeler arasında güven geliştirmeyi gerektirir. Bu tür yapılarda sadece güvene dayanan işbirliği uzun vadeli projelerin geliştirilmesine, açık iletişime, işbirliğine, kaliteli kararlara ve karar verme sürecinde tatmine yol açabilir (Paul vd., 2004; Yoo ve Alavi, 2004; Zigurs, 2003).

Liderlik, özel amaç ve sonuçlara ulaşmaya doğru insanla ilgilenmeyi ve insanı yönlendirmeyi içerir. Temelde liderlik ilişki geliştirme hakkındadır. Güven, etkili ilişki oluşturmanın temelinde vardır. E-liderler ilişki oluşturmak ve güven kurmak için yüz yüze ilişki kuran geleneksel liderlerden daha hızlı davranmalıdırlar ( Paul vd., 2004; Yoo ve Alavi, 2004; Zaccaro ve Bader, 2003). Çünkü e-liderler çoğu zaman izleyicilerle

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

yüz yüze gelmemekte elektronik ortamda ilişki kurmaktadır. Buda güven sağlamayı hem zorunlu kılan hem de zorlaştıran bir durumdur. Görünmez ortamda güven sağlandığı taktirde lider ve izleyenler arasında, onları bir arada tutan bir bağ yaratılmış olur.

E-işletmelerde iletişim son derece önemlidir. E-işletme liderlerinin beden dilini kullanma, giyinme stili, ses etkisi vb. yollarla varlıklarını hissettirme imkanları yoktur. Bir anlamda sanal çevrede "tele liderlik" yapan lider, iletişim araçlarını kullanarak "tele varlık" yoluyla varlığını hissettirmek zorundadır. Elektronik iletişimin yanlış yorumlanma olasılığının daha fazla olduğu akılda tutulmalıdır. Özellikle e-iletişimin ilk devresinde mesajı, alıcı ile gönderici aynı yorumlamayabilir (Zigurs, 2003). Bu noktada yazılı iletişim önemli olabilir. Yazılı iletişim, yapılacak varsayımları ortadan kaldırabilir. Ayrıca lider izleyenlerin performansını artırmak, iletişim ve işbirliğini güçlendirmek için imzasız (isimsiz) geri bildirim, fikir ve eleştirilere izin vermelidir (Cascio ve Shurygailo, 2003).

Duygusal zekaya sahip olmak e-işletme liderleri için çok önemlidir. Çünkü duygusal zekaya sahip olan liderler kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderlerdir (Sosik, 1999). Duygusal zekaya sahip olan e-işletme lideri, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacaktır. Ayrıca duygusal zeka e-işletme liderine; kendine ait duygularını fark edip tanıma, onları uygun şekilde kontrol edebilme, yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilme, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilme ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilme imkanı verecektir (Cooper ve Sawaf, 1997; Sosik, 1999).

E-işletmelerde çalışanlar genellikle coğrafi olarak ayrı iş yerlerinde veya aynı işyerinde farklı zamanlarda çalışırlar ve ilişkilerinin çoğunu elektronik iletişim araçları yoluyla kurarlar. Bu nedenle e-işletme çalışanları sosyal ve mesleki izolasyona uğrayabilmekte ve çalışanlar çay molalarında, öğle yemeğinde ve koridorlarda öğrenme gibi interaktif ve informal öğrenmenin eksikliğini yaşayabilmektedirler (Kurland ve Bailey, 1999; Lim ve Teo, 2000). İş arkadaşları ile karşılıklı ilişki eksikliğinden, dedikodu ve söylentilerden, iş yeri haberlerinden, yeni gelişme ve olaylardan haberdar olamamaktan ortaya çıkan mesleki ve sosyal izolasyon, çalışanlarda yalnızlık hissi yaratarak içsel gerginliği artırabilir (Furnham, 2000). Ayrıca e-işletme liderleri çalışanların performansını fiziksel olarak gözlemleyememektedir. Eğer bir lider yönetici astlarını göremez ise onların üstün ve zayıf taraflarını fark edemeyebilir. Bu nedenle verimliliği ölçmek, güven sağlamak, denetim, değerlendirme ve yönetim sorun oluşturur (Kurland ve Bailey, 1999: 59; Lim ve Teo, 2000: 569). Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışanları olan işletmeler açısından önemli bir problem de veri güvenliği ile ilgilidir. Belirli veri ve bilgiler gizli olduğu için, bunların yetkili olmayan tarafların eline geçmesi, sızması, açıklanması, kaybedilmesi, değiştirilmesi, yok edilmesi gibi tehdit

## Atılhan Naktiyok

ve riskler vardır. (Surgeon, 1996). İşyerinden uzakta çalışmanın statü kaybı ve kariyer gelişimi üzerine olumsuz etkisi diğer önemli bir problemdir (Naylor, 2000). Bu tarz çalışanlar, işyerindeki görünülükleri ve denetleyicilerle günlük ilişkileri azaldığı için, terfi ve diğer ödüllerden yararlanamayacakları korkusu duyarlar. Ayrıca özellikle teknik deneyim kazanmada önemli olan günlük karşılıklı ilişki ve beyin fırtınası eksikliği, bireyin kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilir. Bu tarz çalışma dayanışmadan ziyade otonomiye teşvik ettiği için örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme kabiliyetini de azaltabilir (Kurland ve Bailey, 1999; Lim ve Teo, 2000; Ward ve Shabha, 2001: 62). Bu nedenle e-işletme liderleri; sanal işbirliği becerileri, sanal sosyalleştirme becerileri ve sanal iletişim becerilerine sahip olmalı, koordinasyona önem vermeli, işin başarı beklentilerini açıkça ortaya koyabilmelidirler. E-işletme liderleri katılım üzerine eğitim sağlamalı, iş ve ilişki rollerini yapılandırmalı, yanlış anlaşılmaları azaltacak standart iletişim ortamı oluşturmalı, esneklik sağlamalı, öz liderliği desteklemeli ve ilişki geliştirmeye sürekli vurgu yapılmalıdır (Cascio ve Shurygailo, 2003; Zigurs, 2003).

**Tablo 1: Modern Liderlik Özellikleri**

GELENEKSEL ÖZELLİKLER	MODERN ÖZELLİKLER
▪ Koşulları Kabul Eden	▪ Yenilikçi
▪ Otoriter	▪ Özumseyen/Öğrenen
▪ Kahramanca/İlgi Merkezli	▪ Gücü ve İlgini Paylaşan
▪ Astandan Uzak Duran	▪ Açık ve Yaklaşılabilir
▪ Hiyerarşiye Dayalı Görevlendiren	▪ Şebekeye Dayalı
▪ Geleneksel Alanlarda Derin Bilgi	▪ Belirli Konularda Uzmanlık
▪ Kapsamlı Endüstri Bilgisi Olan	▪ Farklı Endüstrilerde Deneyim Sahibi
▪ Yüksek Seviyede Denetleyen	▪ Güçlendiren ve Himaye Eden
▪ Ulusal Yönelimli	▪ Küresel Bakış Açısı Sahibi
▪ İhtiyaç Halinde Fikir Birliği Oluşturan	▪ Güç ve İş Birliğini Önemseyen
▪ İşletmeyi Derinden Bilen	▪ Müşteriyi Mükemmel Bilen
▪ Rakiplerin Farkında olan	▪ Rakipleri Tanıyan

**Kaynak:** Mische, M. A. (2001), Strategic Renewal. New Jersey: Prentice Hall Inc. s.195

Yukarıda ifade edilen e-işletme özellikleri göz önünde bulundurulduğunda e-liderlerin geleneksel liderlerin sahip olduğu özelliklerden farklı özelliklere sahip olmaları gerektiği açıkça görülür. Çünkü e-işletmenin gereklerini yerine getirmek için işletmeler; hiyerarşik düzeylerini azaltmakta, yenilik ve yaratıcılık üzerine vurgu yapmakta,

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

merkezi kararlardan kaçınmakta, yeni iletişim tekniklerini örgütte hakim kılmakta ve örgütsel sınırları ortadan kaldırmaktadırlar. Bu örgütsel özellikler ise yeni ekonomik ortamdaki e-liderin özelliklerini, geleneksel liderlik özelliklerinden farklılaştırmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi e-işletme lideri için modern liderlik özellikleri ve uygulamaları çok daha önemli hale gelmiştir.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın temel amacı, e-işletmelerde faaliyet gösteren ve liderlik süreci yerine getirmede elektronik kanallardan yararlanan liderlerle (e-lider) geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren ve liderlik sürecini yerine getirmede elektronik kanallardan yararlanmayan (geleneksel lider) liderlerin önem verdikleri liderlik özellik ve davranışlarını incelemektir. Bu araştırmada liderlikle ilişkili 3 temel soruya cevap aranmaya çalışılacaktır.

1. Örneğimizde yer alan e-işletmelerin liderleri açısından hangi liderlik özellikleri ve davranışları önemlidir?
2. Örneğimizdeki yer alan geleneksel işletmelerin liderleri açısından hangi liderlik özellikleri ve davranışları önemlidir?
3. Örneğimizde yer alan e-işletme ve geleneksel işletme liderlerinin önem verdiği liderlik özellik ve davranışları arasında farklılık var mıdır?

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ**

Araştırmamızın evrenini İstanbul Sanayi Odası (İ.S.O) 2002 verilerine göre ülkemizin ikinci 500 büyük firması arasında yer alan özel kuruluşlar oluşturmuştur. İ.S.O 2002 verilerine göre ikinci 500 büyük kuruluş arasına giren özel kuruluş sayısı 487 dir. Bu kuruluşlardan 21'i isminin açıklanmasını istememiştir. Bu nedenle araştırmanın ana kütleline İ.S.O 2002 verilerine göre ikinci 500 büyük kuruluş içerisinde yer alan 466 özel kuruluş dahil edilmiştir. Bu ana kütlede %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5 lik bir hata payı öngörülerek 215 firmalık bir örnekleme ulaşmak hedeflenmiştir (Kurtuluş, 2004). Bununla birlikte bazı işletme yöneticilerinin cevap vermeyeceği ve olası cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen toplam 250 işletmeye anket formları posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 158'i geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %63,2 dir.

Anket geliştirme sürecine liderlik özellik ve davranışlarının tartışıldığı bir beyin fırtınası toplantısına 10 işletmenin üst düzey yöneticisi davet edilerek başlanmıştır. Toplantıda üst düzey yöneticilerden "günümüzde bir liderde bulunması gereken özellik ve davranışları" sıralamaları istenmiştir. Toplantı sonucunda toplam 73 liderlik özelliği, davranışı ve becerisi ortaya çıkmıştır. Bu özellik, davranış ve beceriler içerisinde yöneticilerin en fazla üzerinde mutabık kaldığı 22 liderlik özelliği ve 20 liderlik davranış ve becerisi literatürdeki görüşlerde göz

## Atılhan Naktiyok

önünde bulundurulmuş belirlenmiştir (Chapman ve O'Neil, 2000; Horner-Long ve Schoenberg, 2002; Nahavandi, 2000; Shriberg vd., 2002; Witherspoon, 1997). Toplam 42 liderlik özelliği, davranışı ve becerisi 5'li Likert ölçeği çerçevesinde (1 = Hiç Önemli Değil 5=Çok Önemli) derecelendirilmiştir.

Anket formunda işletmelerin e-işletme olup olmadıklarını ortaya koymak için, lider yöneticilere faaliyet gösterdikleri işletmenin; elektronik ticaret yapıp yapmadığı, sanal ve şebeke örgüt/takım kullanıp kullanmadığı ve tele çalışanlarının (yer ve zaman kavramından bağımsız çalışan) olup olmadığı sorulmuştur. Literatürdeki görüşler doğrultusunda e-liderin liderlik sürecini yerine getirmede elektronik kanallardan yararlandığı ve birey ve grupların tutum, his, düşünce davranış ve performansında değişim yapmak için sosyal etkileme sürecinde gelişmiş bilgi teknolojilerini kullandığı göz önünde bulundurulmuş e-ticaret yapan, sanal ve şebeke takım/organizasyondan yararlanan ve tele çalışanları olan 62 işletmenin lideri e-lider kapsamında değerlendirilmiştir. Anket formunun üst kısmında yanlış anlaşılmalara bir ölçüde gidermek amacıyla e-ticaret, sanal ve şebeke takım/örgüt ve tele çalışma kavramlarının kısa bir açıklamasına yer verilmiştir.

## BULGULAR

### Liderlik Özellik ve Davranışları

Tablo 2'de her bir liderlik özelliğine verilen öneme ilişkin ortalamalar e-işletmelerde faaliyet gösteren liderler (e-liderler) ve geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderler (geleneksel liderler) açısından verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi genel olarak; girişimcilik, dürüstlük, güvenilirlik, objektiflik, dinamizm ve zekilik şeklindeki liderlik özellikleri diğer liderlik özelliklerine oranla daha önemli görülen liderlik özellikleridir.

Liderlik özelliklerine, e-liderler ve geleneksel liderler açısından verilen önem düzeyine bakıldığında ise, güvenilirlik, yaratıcılık, ilham verme, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna kabiliyeti ve mizah duygusu şeklindeki liderlik özelliklerinin % 99 ( $p<0,01$ ) ve dürüstlük, öz güven, empati ve otorite/sertlik şeklindeki liderlik özelliklerinin %95 ( $p<0,05$ ) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında e-liderlerin geleneksel liderlere oranla öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna kabiliyeti ve mizah duygusu şeklindeki liderlik özelliklerine daha fazla önem verdiği, buna karşın geleneksel liderlerin e-liderlere oranla dürüstlük, güvenilirlik, ilham verme ve otorite/sertlik şeklindeki liderlik özelliklerine daha fazla önem verdiği söylenebilir.

**Tablo 2: Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Liderlik Özellikleri	Genel $\bar{X}$ - SS		E-lider $\bar{X}$ - SS		Gel.Lider $\bar{X}$ - SS		t
Girişimcilik	4,39	,74	4,37	,70	4,40	,77	-,289
Dürüstlük	4,35	,67	4,20	,79	4,44	,57	<b>-2,183*</b>
Güvenilirlik	4,34	,79	4,12	,91	4,47	,68	<b>-2,755**</b>
Objektiflik	4,29	,76	4,25	,69	4,31	,81	-,434
Dinamizm	4,05	,75	4,09	,69	4,03	,80	,529
Zekilik	4,02	,79	4,08	,87	3,98	,74	,700
Öz güven	3,82	1,06	4,04	,91	3,67	1,12	<b>2,171*</b>
Kararlılık	3,79	,86	3,72	,87	3,83	,86	-,760
Yaratıcılık	3,72	,92	3,98	,73	3,55	,99	<b>2,940**</b>
İstikrar	3,70	1,06	3,82	1,16	3,62	,99	1,137
İlham verme	3,65	,97	3,40	,93	3,82	,97	<b>-2,691**</b>
Sabır	3,64	,88	3,54	,91	3,70	,85	-1,114
Empati	3,60	,97	3,82	,80	3,45	1,04	<b>2,336*</b>
İyimserlik	3,57	1,06	3,61	,99	3,55	1,11	,349
Risk Almak	3,56	1,11	3,85	1,18	3,37	1,02	<b>2,696**</b>
Hırs	3,52	1,03	3,64	1,11	3,44	,98	1,167
Esneklik	3,48	,88	3,80	,74	3,28	,91	<b>3,786***</b>
Öz Motivasyon	3,41	,97	3,67	,98	3,25	,94	<b>2,735**</b>
Duyguları Kontrol	3,22	,97	3,20	,99	3,23	,95	-,189
İkna Kabiliyeti	3,08	1,01	3,46	,90	2,84	,99	<b>3,985***</b>
Mizah Duygusu	2,93	1,06	3,25	1,11	2,71	,98	<b>3,197**</b>
Otorite/Sertlik	2,29	,98	2,08	,91	2,43	1,01	<b>-2,247*</b>

p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<0.001 için \*\*\*

Tablo 3'te liderlerin, liderlik davranış ve becerilerine ilişkin değerlendirmeleri görülmektedir. Genel olarak bakıldığında; insanları motive etmek, açık iletişim, fırsat yönelimi, küresel düşünce, takım çalışması, bilgi paylaşmak ve açık amaç belirlemek diğer liderlik davranış ve becerilerine oranla daha önemli görülen liderlik davranış ve becerilerini oluşturmaktadır.

Liderlik davranış ve becerilerine e-liderler ve geleneksel liderler açısından verilen önem düzeyine bakıldığında ise, küresel düşünce, açık amaç belirleme, bilgi teknolojisini kullanma, çalışanları kararlara katma, vizyon belirleme şeklindeki liderlik davranış ve becerilerinin % 99 (p<0,01) ve bilgi paylaşmak, duygu ve fikirlere duyarlılık, değerlerle yaşamak, işle ilgili süreç belirlemek şeklindeki liderlik davranış ve becerilerinin %95 (p<0,05) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu verilerin ışığı altında e-liderlerin geleneksel liderlere oranla küresel düşünce, bilgi paylaşımı, bilgi teknolojisini kullanma becerisi, katılımcı karar verme, vizyon belirleme şeklindeki liderlik davranış ve becerilerine daha fazla önem verdiği, buna karşın geleneksel liderlerin e-liderlere oranla açık amaç belirleme, duygu ve fikirlere duyarlılık, değerlerle yaşamak, işle ilgili süreçler belirlemek

şeklindeki liderlik davranış ve becerilerine daha fazla önem verdiği söylenebilir.

**Tablo 3: Liderlik Davranış ve Becerilerine İlişkin Bulgular**

Liderlik Davranış ve Becerisi	Genel $\bar{X}$ - SS		E-lider $\bar{X}$ - SS		Gel.Lider $\bar{X}$ - SS		t
Motive Etmek	4,46	,70	4,37	,68	4,53	,71	-1,406
Açık İletişim	4,40	,56	4,43	,53	4,38	,58	,543
Fırsat Yönelimi	4,28	,64	4,35	,60	4,23	,67	1,090
Küresel Düşünce	4,25	,74	4,45	,86	4,12	,63	<b>2,734**</b>
Takım Çalışması	4,21	,63	4,14	,72	4,26	,56	-1,120
Bilgi Paylaşmak	4,06	,87	4,27	,85	3,92	,87	<b>2,462*</b>
Açık Amaç Belirleme	4,00	,77	3,77	,83	4,14	,69	<b>-3,023**</b>
Yenilik Yapmak	3,98	,90	4,12	,93	3,89	,88	1,581
B.Teknolojisi Kullan.	3,96	,99	4,29	,73	3,76	1,08	<b>3,382**</b>
Stratejik Düşünce	3,72	,95	3,77	,87	3,69	1,01	,489
Mücadeleye Teşvik	3,71	,92	3,62	1,01	3,77	,86	-,941
Kararlara Katmak	3,63	,96	3,96	,90	3,42	,94	<b>3,562***</b>
Çatışma Çözmek	3,60	,99	3,46	,84	3,68	1,07	-1,357
Sosyal Sorumluluk	3,58	1,01	3,43	,98	3,67	1,01	-1,482
Duygu ve Fikre Duy.	3,53	1,10	3,30	1,04	3,67	1,12	<b>-2,071*</b>
Taktir ve Övgü	3,46	,94	3,37	,81	3,52	1,02	-,969
Vizyon Belirleme	3,41	1,14	3,75	1,11	3,19	1,10	<b>3,094**</b>
Organize Etmek	3,38	,94	3,41	,87	3,36	,98	,356
Değerlerle Yaşamak	3,36	1,05	3,09	,76	3,53	1,17	<b>-2,575*</b>
Süreç Belirlemek	2,65	1,07	2,41	1,04	2,80	1,06	<b>-2,222*</b>

p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<0.001 için \*\*\*

### Ayırma (Diskriminant) Analizine İlişkin Bulgular

Yukarıda yapılan t testinde e-işletme liderleri ile geleneksel işletme liderlerinin bazı özellik, davranış ve becerilerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. Araştırmada bu farklılıkların e-işletme ve geleneksel işletme liderlerini ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğunu test etmek ve e-işletme ve geleneksel işletme liderlerinin önem verdiği liderlik özellikleri, davranışları ve becerileri arasındaki farklılıklara en fazla hangi değişkenin neden olduğu tespit etmek amacıyla ayırma (diskriminant) analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4'te ayırma analizi sonucunda elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonları görülmektedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi özdeğeri 3,629 olan kanonik diskriminant fonksiyonu toplam varyansın %100 ünü açıklamaktadır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilk's Lambda ve ki-kare değeri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum liderlik; özellik, davranış ve becerilerinin, e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerle geleneksel



## E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

İşletmelerde faaliyet gösteren liderleri ayırmada belirleyici olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Kanonik Diskriminant Fonksiyonu Wilk's Lambda Değeri**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonikal Korelasyon
1	3,629	100.0	100.0	,885
Fonksiyon Testi	Wilk's Lambda	Ki-Kare	Serbest Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	,216	206,865	42	,000

E-İşletme liderleri ile geleneksel işletme liderlerinin özellik, davranış ve becerileri arasındaki farkın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını görebilmek için önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonrada bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında en yüksek ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin ikna kabiliyeti, kararlara katılım, bilgi teknolojisini kullanma becerisi, mizah duygusu, yaratıcılık ve vizyon belirleme olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris**

Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları				Yapısal Matris			
Değişken	F1	Değişken	F 1	Değ	F1	Değ	F 1
Ö1 Dürüstlük	-,081	Ö22 Girişimcilik	,019	Ö21	,165	D8	,066
Ö2 Sabır	-,143	D1 Motivasyon	-,452	D12	,150	D19	-,062
Ö3 İlham	-,249	D2 F. Yönelimi	,010	D7	,142	D1	-,059
Ö4 Kararlılık	-,038	D3 Vizyon Bel.	,380	Ö16	,134	D14	-,057
Ö5 Objektiflik	-,236	D4 A.Amaç Bel.	-,307	Ö15	,130	Ö10	,048
Ö6 Dinamizm	,307	D5 Değerlerle Y.	-,987	D3	,130	D6	-,047
Ö7 Güvenilirlik	-,052	D6 Takım Çal.	-,140	D4	-,127	Ö2	-,047
Ö8 Otorite	-,403	D7 B. Tekn. Kul	,129	Ö7	-,116	D2	,046
Ö9 Zekilik	,152	D8 Yenilik	,412	Ö20	,115	D11	-,041
Ö10 İstikrar	,172	D9 Müc. Teş	,331	D18	,115	D9	-,040
Ö11 Hırs	,037	D10 Bilgi Pay	,205	Ö17	,113	Ö4	-,032
Ö12 Öz güven	,271	D11 Taktir Öd	-,208	Ö3	-,113	Ö9	,029
Ö13 İyimserlik	,026	D12 Kararlara K.	,151	D5	-,108	D13	,023
Ö14 Esneklik	,290	D13 Açık İlet.	-,074	D10	,103	Ö6	,022
Ö15 Yaratıcılık	,719	D14 Ç.Çöz	-,414	Ö18	,098	D17	,021
Ö16 Mizah Duy	,811	D15 Organize Et	-,046	Ö14	,096	Ö5	-,018
Ö17 Risk	,299	D16 D.Fik. Duy	-,331	Ö8	-,094	D15	,015
Ö18 Empati	,012	D17 Str Düş.	,013	D20	-,093	Ö13	,015
Ö19 Duy. Kont	-,261	D18 Küresel D.	,492	Ö1	-,092	Ö22	-,012
Ö20 Öz Mot	,710	D19 Sos.Sor	-,363	Ö12	,091	Ö19	-,008
Ö21 İkna Kab	,357	D20 Süreç Bel	,150	D16	-,087	Ö11	,004

E-liderlerle geleneksel liderleri ayıran değişkenlerin, ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için liderlik özellik, davranış ve becerileri açısından grup ortalamaları incelenmiş Wilk's Lambda ve F testi uygulanmıştır<sup>1</sup>. Tablo 6'dan izlenebileceği gibi ikna kabiliyeti, mizah duygusu, yaratıcılık, güvenilirlik, öz motivasyon, risk alma, ilham verme, empati, esneklik, otorite, dürüstlük ve öz güven şeklindeki liderlik özelliklerinin ve kararlara katılım, bilgi teknolojisini kullanma, açık vizyon belirleme, açık amaç belirleme, küresel düşünme, değerlerle yaşamak, bilgi paylaşma, işle ilgili süreç belirleme ve duygu ve fikirlere duyarlılık şeklindeki liderlik davranış ve becerilerinin  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde ayırt edici güce sahip olduğu görülmektedir.

Bu verilerle birlikte e-liderlerle geleneksel liderlerin, liderlik özelliklerine (Tablo 2) ve liderlik davranış ve becerilerine (Tablo 3) verdikleri öneme ilişkin ortalamalar ve t testi sonuçları da göz önüne alındığında, e-liderin öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna yeteneği ve mizah duygusu şeklindeki liderlik özelliklerine geleneksel liderlere oranla daha fazla önem verdiği görülmektedir. Geleneksel liderler ise dürüstlük, güvenilirlik, ilham verme ve otorite şeklindeki liderlik özelliklerine e-liderlere oranla daha fazla önem vermektedir.

E-liderlerle geleneksel liderlerin liderlik davranış ve becerileri arasındaki farklılığa bakıldığında ise e-liderlerin küresel düşünce, bilgi paylaşma, bilgi teknolojisini kullanma, kararlara katılım, vizyon belirleme şeklindeki davranış ve becerilere geleneksel liderlere oranla daha fazla önem verdiği geleneksel liderlerin ise açık amaç belirleme, duygu ve fikirlere duyarlılık, değerlerle yaşamak ve işle ilgili süreçler belirlemek şeklindeki liderlik davranış ve becerilerine daha fazla önem verdiği söylenebilir. Bu veriler e-liderlerin insanla ilgili davranış ve becerilere daha fazla önem verdiği geleneksel liderlerin ise işle ilgili davranış ve becerilere daha fazla önem verdiği bir göstergesi olabilir.

Ayırma fonksiyonunun örneğe uygulanması sonucu elde edilen doğru sınıflandırma oranının herhangi tesadüfi sınıflandırmadan elde edilebilecek doğru sınıflandırma oranından istatistiksel olarak önemli ölçüde büyük olup olmadığını test etmek gerekir (Kurtuluş, 2004). E-liderlerle geleneksel liderler arasındaki önemli farklılıkları ayıran diskriminant fonksiyonuna göre yapılan sınıflandırmada; e-liderler grubunda 62 liderden 60'ı (%96,8'i) geleneksel lider grubunda 96 liderden 94'ü (%97,9) doğru olarak atanmıştır. Test grubu içerisinde diskriminant fonksiyonunun tartılı ortalama olarak doğru sınıflandırma oranı %97,5 tir (Tablo 7).

---

<sup>1</sup> Tablo 7'de  $p<0,05$  önem düzeyinde ayırma gücüne sahip olan özellik, davranış ve becerilerin Wilk's Lambda ve F değerleri verilmiştir.

**Tablo-6: Wilk's Lambda, F Değerleri ve Anlamlılık Düzeyi**

Değ.	W. Lam.	F	p	Değ.	W. Lam.	F	p
Ö21	,910	15,451	,000	Ö3	,956	7,243	,008
D12	,925	12,685	,000	D5	,959	6,630	,011
D7	,932	11,439	,001	D10	,963	6,061	,015
Ö16	,939	10,218	,002	Ö18	,966	5,457	,021
Ö15	,942	9,582	,002	Ö14	,968	5,193	,024
D3	,942	9,573	,002	Ö8	,969	5,049	,026
D4	,945	9,141	,003	D20	,969	4,938	,028
Ö7	,954	7,590	,007	Ö1	,970	4,764	,031
Ö20	,954	7,579	,007	Ö12	,971	4,715	,031
D18	,954	7,476	,007	D16	,973	4,290	,040
Ö17	,955	7,267	,008	-	-	-	-

**Tablo 7: Sınıflandırma Sonuçları**

Sınıflandırma Sonuçları	Tahmini Üyeleri	Grup	Toplam
Liderlik	E-lider	Gel. Lider	158
E-lider	60 (%96,8)	2 (%3,2)	62
Geleneksel	2 (2,1)	94 (97,9)	96

Doğru Sınıflandırma Oranı %97,5

## SONUÇ

Liderlik uygulamalarının en iyi yolu olduğunu ve liderlerin tanımlanabilen ortak özellik ve davranışlar paylaştığını savunan geleneksel liderlik teorilerine göre tüm işletme çevrelerinde geçerli olan liderlik özellikleri ve davranışları vardır. Buna karşın durumsallık teorileri liderlik özelliklerinin izleyicilerin, işletmenin ve çevrenin özelliklerine göre değişebileceğini tartışır. Geleneksel ve durumsal liderlik teorilerine ilişkin tartışmalara olan ilgi işletmeler tarafından kullanılan bilgi teknolojisindeki ilerlemelere bağlı olarak artmıştır. Başka bir ifadeyle gelişmiş bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanarak, yeni örgütsel tasarımlar ve çalışma yöntemleri kullanan işletmelerin liderlerinin geleneksel işletme liderlerinden farklı özelliklere sahip olmaları ve farklı davranışlar sergilemeleri gerektiği iddia edilmektedir. Bu çalışmada gelişmiş bilgi teknolojilerinden yararlanarak, e-ticaret yapan, sanal örgütlenmeden ve takımlardan yararlanan ve tele çalışanları olan işletme liderlerinin önem verdiği liderlik özellik ve davranışlarıyla geleneksel işletme liderlerinin

## Atılhan Naktiyok

önem verdiği liderlik özellik ve davranışlarının farklılaşma derecesi araştırılmıştır.

158 işletme lideri üzerinde yapılan araştırmada e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla öz güven, yaratıcılık, empati, risk alma, esneklik, öz motivasyon, ikna kabiliyeti ve mizah duygusu gibi liderlik özelliklerine daha fazla önem verdiği, buna karşın geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlere oranla dürüstlük, güvenilirlik, ilham verme ve otorite/sertlik gibi liderlik özelliklerine daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu sonuç, e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin duygusal zekaya ilişkin liderlik özelliklerine geleneksel liderlere oranla daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Liderlik davranış ve becerilerine verilen önem açısından e-işletme liderlerinin küresel düşünce, bilgi paylaşımı, bilgi teknolojisini kullanma becerisi, katılımcı karar verme, vizyon belirleme gibi liderlik davranış ve becerilerine daha fazla önem verdiği, buna karşın geleneksel işletme liderlerinin e-işletme liderlere oranla açık amaç belirleme, duygu ve fikirlere duyarlılık, değerlerle yaşamak, işle ilgili süreçler belirlemek gibi liderlik davranış ve becerilerine daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu veriler e-işletme liderlerin geleneksel işletme liderlerine oranla daha fazla insan yönelimli, geleneksel işletme liderlerinin ise e-işletme liderlerine oranla daha fazla iş yönelimli olduklarını ortaya koymaktadır.

Yapılan diskriminant analizi sonucunda liderlik özellik ve davranışlarının e-işletme liderleri ile geleneksel işletme liderlerini ayırmada belirleyici olduğu görülmüştür. Özellikle ikna kabiliyeti, katılımcı karar alma, bilgi teknolojisini kullanma becerisi, mizah duygusu, yaratıcılık, vizyon belirleme, açık amaç belirleme, güvenilirlik, öz motivasyon, küresel düşünce, risk alma ve ilham verme şeklindeki değişkenler, e-işletme liderleri ile geleneksel işletme liderlerinin önem verdiği liderlik özellik ve davranışları ayırmada belirleyici güce sahiptir. Bu veriler e-işletmelerde faaliyet gösteren liderlerle geleneksel işletmelerde faaliyet gösteren liderlerin özellik ve davranışlarının farklı olması gerektiği görüşleri destekler niteliktedir.

## KAYNAKÇA

- Avolio, B.J. ve Dodge, G.E. (2001), E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*,11, 4, 615-668.
- Avolio, B.J. ve Kahai, S.S. (2003), Adding the E to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31,4, 325-338.
- Black, J.S. ve Porter, L.L. (2000), *Management: Meeting New Challenges*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

## **E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**

- Byrne, J., Brandt, R. ve Port, O. (1993), The Virtual Cooperation. Business Week, February, 36-40.
- Can, H.(1992), Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cascio, W.F. ve Shurygailo, S. (2003), E- Leadership and Virtual Teams. Organizational Dynamics, 31,4, 362-376.
- Chapman, E. ve O'Neil, S.L. (2000), Leadership: Essential Steps Every Manager Needs to Know. New Jersey:Prentice Hall Inc.
- Cooper, R.K ve Ayman, S.(1997), Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organizations. Newyork: Grosset/ Putnam Inc.
- Dessler, G. (2001), Management, Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Eren, E. (2001a), Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001b), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Furnham, A. (2000), Work in 2020. Journal of Managerial Psychology, 15, 3, 242-254.
- Gitman, L.J. ve McDaniel, C. (2002), The Future of Business. South Western College Pub.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000), Behaviour in Organizations. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hartley, P. ve Bruckmann, C.G. (2002), Business Communication. U.S.A: T.J: International Ltd., 2002.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. ve Slocum, J. W. (2002), Management, A Competency- Based Approach. Canada: Thompson Learning.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. ve Johnson, D.E. (2001) Management on Organizational Behaviour: Leading Human Resource. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hobbs, D. ve Armstrong, J. (1998), An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking. Facilities, 16, 12/13, 366-371.
- Horner-Long, O. ve Schoenberg, R. (2002), Does E- Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation. European Management Journal, 20/6, 611-619.
- Kissler,G.D. (2001), E-Leadership. Organizational Dynamics, 30, 2, 121-133.
- Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kock, N. F., McQueen, R.J. ve Baker, M. (1996), Learning and Process Improvement in Knowledge Organizations: a Critical Analysis Four Contemporary Myths. The Learning Organization, 3, 1, 31-41.
- Kurland, N.B ve Bailey, D.E. (1999), Telework: Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime. Organizational Dynamics, Autumn, 53-68.
- Kurtuluş, K.(2004), Pazarlama Araştırmaları. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Lim,V.K.G ve Teo, T.S.H., (2000), To Work or Not to Work at Home. Journal of Managerial Psychology, 15, 6, 560-586.

- Luthans, F., Stajkovic, A.D. ve Ibrayeva, E. (2000), Environmental and Psychological Challenges Facing Entrepreneurial Development in Transitional Economies. *Journal of World Business*, 35, 1, 95-110.
- Mische, M.A. (2001), *Strategic Renewal*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Nahavandi, A. (2000), *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Naylor, J. (1999), *Management*. London: Pitman Publishing.
- Paul, S., Seetharaman, P. Samarah, I ve Mykytyn, P. P. (2004), Impact of Heterogeneity and Collaborative Conflict Management Style on The Performance Of Synchronous Global Virtual Teams. *Information & Management*, 41, 303-321
- Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2002), *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sanderson, S.M. (1998), New Approaches to Strategy: New Ways of Thinking or The Millennium. *Management Decision*, 10, 9-13.
- Shriberg, A., Shriberg, D. ve Lloyd, C. (2002), *Practicing Leadership: Principles and Applications*. New York: John Wiley.
- Sosik, J. (1997), Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer Mediated Groups. *Group and Organizational Management*, Vol.22, No.4, December, 460-488.
- Sosik, J. (1999), Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*, 24, 3, 367-391.
- Şimşek, Ş. (2002), *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Güney Ofset.
- Surgeon, A. (1996), Telework: threats, risks and solutions. *Information Management & Computer Security*, 4/2, 27-38.
- Thompson, J. ve Cole, M. (1997), Strategic Competency The Learning Challenge. *Journal of Workplace Learning*, 9, 5, 153-162.
- Ward, N. ve Shabha, G (2001), Teleworking: An Assessment of Socio-Psychological Factors. *Facilities*, 19, 1/2, 61-70.
- Websters II., (1994), *New Riverside University Dictionary*. U.S.A.: The Riverside Pub. Company.
- Witherspoon, P.D. (1997), *Communicating Leadership: An organizational Perspective*. U.S.A.: Ally and Bacon Inc.
- World Trade Organization, (1998, March 13), *Electronic Commerce and the Role of the WTO*, Switzerland İndirilmeTarihi: 15Aralık2002, [http://www.wto.org/english/news\\_e/press98\\_e/pr.96\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/press98_e/pr.96_e.htm).
- Yap, C.S. ve Tng, H. (1990), Factors Associated with Attitudes Towards Telecommuting. *Information and Management*, Vol:19, 227-235.
- Yoo, Y. ve Alavi, M (2004), Emergent Leadership in Virtual Teams: What Do Emergent Leaders do?. *Information and Organization*, 14,1, 27-58.
- Zaccaro, S.J. ve Bader, P. (2003), E- Leadership and The Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31,4, 377-387.
- Zigurs, I. (2003), Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity. *Organizational Dynamics*, 31,4, 339-351