YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEKNOLOJİ KULLANIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Aslıhan DAĞ
201137207

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Önder ŞAHİNASLAN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2024

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEKNOLOJİ KULLANIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Aslıhan DAĞ
201137207
ORCID: 0000-0001-9911-1592

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Önder ŞAHİNASLAN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2024



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ASLIHAN DAĞ'ın "Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Teknoloji Kullanımları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" başlıklı tezi 27.02.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Dr.Öğr.Üyesi Önder ŞAHİNASLAN (Danışman) Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Prof. Dr. Tolga DURSUN Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	.....
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Esra AKSOYLU Maltepe Üniversitesi	.....

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, araştırma boyunca ilgi ve desteklerini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Önder Şahinaslan'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaş çevreme de teşekkür ederim.

Aslıhan DAĞ

Şubat, 2024

ÖZET

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEKNOLOJİ KULLANIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Aslıhan Dağ
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Önder Şahinaslan
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2024

Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Günümüzde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütlere etkisi, özellikle de çalışanlar üzerindeki etkiyle açıklanabilir. Bu durum örgütün rekabet düzeyini artırabilecek bir faktör olarak önemlidir. Çalışma kapsamı, KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme)'e kayıtlı işletmelerdeki 329 yönetici ve çalışanlara uygulanan anket formunu içermektedir. Bu yönde demografik bilgi formu, yönetici ve çalışanların liderlik davranışı ve teknoloji liderliği öz yeterlilik ölçeği katılımcılara uygulanmıştır. Çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve görev faktörleri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda hipotezlerdeki demografik değişkenlerin her biri, yöneticilerin liderlik özellikleri ile aralarında anlamlı bir fark olduğunu reddederek oluşturulmuştur. Diğer yandan her bir değişken, teknoloji liderliği öz yeterliliği ile aralarında bir ilişkinin olduğu kabul edilerek geliştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde değişkenlerin tamamının yöneticilerin liderlik özellikleri ile bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte eğitim düzeyi değişkeni dışında diğer değişkenlerin tamamının teknoloji liderliği öz yeterliliği ile aralarında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde bu sonuçlara benzer çalışmalar bulunmakla birlikte bu konuda yapılmış çalışmaların da az olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tespit edilen bulgular, sektörden sektöre farklı sonuçlar verebilir. Dolayısıyla daha kapsamlı bir sonuç açısından alt ölçeklerin incelenerek detaylandırılabileceği çalışmaların yapılması önemlidir.

Anahtar Sözcükler: Yönetici, Liderlik, Liderlik Özellikleri, Teknoloji Kullanımı

ABSTRACT

DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND TECHNOLOGY USE

Aslıhan Dağ
Master Thesis
Business Department
Business Administration Master Programme with Thesis
Thesis Advisor: Asst. Prof. Önder Şahinaslan
Maltepe University Graduate Education Institute, 2024

In this study, it is aimed to determine the relationship between managers' leadership characteristics and technology usage. Today, the impact of leadership behaviors of managers on organizations can be explained, especially with the effect of employees. This is important as a factor that can increase the competition level of the organization. The scope of the study includes the survey form applied to 329 managers and employees in the enterprises registered in KOSGEB(Developing and Supporting Small and Medium Enterprises). In this direction, the demographic information form, the leadership behavior of managers and employees and the technology leadership self -qualification scale were applied to the participants. In the study, gender, age, marital status, education status, working time in the institution, working time in the sector and duty factors were examined. For this purpose, each of the demographic variables in hypotheses was created by rejecting that there is a significant difference between the leadership characteristics of the managers. On the other hand, each variable has been developed by accepting that there is a relationship between technology leadership self -competence. When the findings were examined, it was found that all of the variables had no relationship with the leadership characteristics of the managers. However, it was determined that all other variables except the educational level variable have a relationship between technology leadership self -competence. Although there are studies similar to these results in the literature, it is determined that the studies conducted on this subject are low. In addition, the findings can give different results from the sector to the sector. Therefore, in terms of a more comprehensive result, it is important to examine the sub -scales and make them detailed.

Keywords: Manager, Leadership, Leadership Characteristics, Use of Technology

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
1 GİRİŞ 1
1.1 Problem 2
1.2 Amaç 3
1.3 Önem 3
1.4 Varsayımlar 4
1.5 Sınırlılıklar 4
1.6 Tanımlar 4
2 YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ANLAYIŞI VE TEKNOLOJİ KULLANIMI 6
2.1 Yönetim ve Yöneticilik 6
2.1.1 Yönetimin tanımı ve önemi 8
2.1.2 Yönetimin işlevleri 10
2.1.2.1 Planlama işlevi 12
2.1.2.2 Örgütleme işlevi 13
2.1.2.3 Eşgüdüm işlevi 14
2.1.2.4 Yöneltme işlevi 14
2.1.2.5 Denetim işlevi 15
2.1.3 Yönetici kavramı 16

2.1.4 Yönetsel düzey bakımından yetkinlik ve beceri 17
2.1.5 İşletme başarısında yönetim ve yöneticinin rolü 20
2.2 Liderlik 23
2.2.1 Liderliği oluşturan temel kavramlar 23
2.2.2 Liderlikte güç kaynakları 24
2.2.2.1 Yasal güç 25
2.2.2.2 Zorlayıcı güç 26
2.2.2.3 Ödül gücü 26
2.2.2.4 Uzmanlık gücü 27
2.2.2.5 Karizmatik güç 27
2.2.3 Liderlik stilleri 30
2.2.3.1 Serbest bırakıcı (liberal) liderlik 31
2.2.3.2 İşlemsel (transaksiyonel) liderlik 32
2.2.3.3 Karizmatik liderlik 32
2.2.3.4 Otokratik liderlik 33
2.2.3.5 Demokratik (katılımcı) liderlik 34
2.2.3.6 Babacan (paternalist) liderlik 34
2.3 Yönetim ve liderlik arasındaki benzerlik/farklılık 35
2.3.1 Yönetsel liderlik 37
2.3.2 Liderlik ve liderlik kavramları 38
2.3.3 Yönetici ve liderlik arasındaki ilişki 39
2.3.4 Yöneticinin liderlik özellikleri 39
2.4 Teknoloji ve Teknoloji Kullanımı 40
2.4.1 Teknoloji tanımı 41
2.4.2 Türkiye'de teknoloji kullanımı ve teknoloji tercihinin işletmelerle ilişkisi 42

2.4.3 İşletmelerde teknoloji kullanımının amaç ve önemi 46
2.4.4 İşletmelerde teknoloji kullanım alanı ve teknoloji kullanımının etkileri .. 47
2.4.5 Yöneticilerin liderlik özellikleriyle teknoloji kullanma arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalar 48
3 YÖNTEM 51
3.1 Araştırmanın amacı 51
3.2 Araştırmanın evren ve örneklemi 52
3.3 Araştırma verilerinin toplanması 52
4 BULGULAR VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ 53
4.1 Geçerlilik ve Güvenirlilik 53
4.2 Frekans Analizi 54
4.3 Hipotez Testleri 58
4.4 Bulgular 77
5 SONUÇ VE ÖNERİLER 82
KAYNAKLAR 85
EKLER 96
Ek-1: Maltepe Üniversitesi Etik Kurul Kararı 96
Ek-2: Demografik Bilgi Formu 97
Ek-3: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeği 98
Ek-4: Teknoloji Liderliği Öz Yeterlilik Ölçeği 101
ÖZGEÇMİŞ 104

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar……...36

Tablo 2. Türkiye'de Teknoloji Kullanım Alanları ve Oranları 45

Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenirlilik Testi 53

Tablo 4. Demografik Bilgiler 54

Tablo 5. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni İlişkisi 60

Tablo 6. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları 61

Tablo 7. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni İlişkisi..... 62

Tablo 8. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni t-Testi Sonuçları 63

Tablo 9. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Yaş Değişkeni İlişkisi 65

Tablo 10. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Yaş Değişkeni Anova Testi Sonuçları 66

Tablo 11. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Eğitim Düzeyi Değişkeni İlişkisi..... 67

Tablo 12. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Anova Testi Sonuçları..... 68

Tablo 13. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi 69

Tablo 14. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları..... 71

Tablo 15. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi 72

Tablo 16. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları 74

Tablo 17. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Görev Değişken İlişkisi 76

Tablo 18. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Görev Değişkeni Anova Testi Sonuçları 77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Otoriter Yönetim Anlayışında Kısır Döngü 7

Şekil 2. Sistem Yaşam Gelişim Döngüsü Örneği. 9

Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci 11

Şekil 4. Yönetsel Yetkinliklerin Sınıflandırılması 19

Şekil 5. Evlerde İnternete Erişim ve Bireylerin İnternet Kullanım Oranı 43

Şekil 6. İnternetten Ürün Satın Alma veya Sipariş Verme Oranı 44

1 GİRİŞ

Günümüzde örgütler, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak amacıyla stratejik çalışmalar yapmak zorundadır. Bu kapsamda özellikle de yöneticilerin stratejik faaliyeti, örgütün devamlılığı üzerinde önemli/etkili bir yere sahiptir. Yöneticilerin gelişmelere ve değişmelere odaklanmaları, örgütlerin varlıklarını sürdürülebilme potansiyellerini önemli ölçüde farklılaştırmaktadır. Bu nedenle başarılı örgüt için yöneticilerin birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Burada ise liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği, bunun da geliştirilebilir potansiyele sahip olmasının önemi tartışılamaz bir boyuttadır (Çalık, Çoban ve Özdemir, 2018: 83-85). Liderlik kavramı ve özellikleri, bireylerin genel olarak kişisel özelliklerine olan etkileriyle önemli bir yer tutmaktadır. Kişilik kavramı, bireylerin ilgilerini, yeteneklerini, düşünme tarzlarını, konuşmalarını, çevre ile kurdukları iletişim sürecini etkileyerek etkileşimde farklı sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olan durum olarak görülebilmektedir. Bu nedenle birey üzerinde oluşturulan izlenimde, bu faktörlerin anlamı ve sonucu, özel davranışların geliştirilebilir olma potansiyelini etkilemesine bağlı farklılaşmaktadır (Luthans, 2010: 125). Liderler, yönlendirmede, ihtiyaçları belirlemede, ileriye dönük stratejileri geliştirmede, farklı etkileşimleri yaratmada önemli potansiyele sahiptir. Öncü ve yönlendirici olmalarının sonucu olarak liderler, hem toplum genelinde hem de örgütlerde ciddi bir etki yaratabilmektedir. Yönlendirme ve örgütleme gücünün potansiyeline dayanılarak liderler, ön plana çıkan özelliklerine bağlı olarak farklı liderlik gruplarında değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla liderler, etkin bir sonuç yaratabilecek potansiyele sahip oldukları için örgütler açısından önem arz eden bir potansiyele sahiptirler.

Yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmalarının etkisi, örgütlerin gelişmelere ve değişmelere verecekleri tepkilerdeki belirleyicilikle bağlantılı ele alınabilmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında da üzerinde durulduğu üzere teknoloji kullanımına olan etkileri açısından liderlik faktörü, yöneticileri bir adım öne çıkarabilmektedir. Hacıfazlıoğlu ve diğerleri (2010: 540-541) tarafından geliştirilen çalışmada ifade edildiği üzere teknoloji, hızlı gelişmelerle birlikte günlük yaşamı ve örgütleri etkileyen en önemli unsurlardan biri olmuştur. Teknoloji liderliğinin olmazsa olmaz unsurlar olarak

görülmesine zemin hazırlayan bu bakış açısı, teknolojinin her alanda bütünleşmeye yönelik etkilerini de şekillendirmiştir. Yönetimsel, öğrenimsel ve öğretimsel etkisi, teknolojiyi insanların vazgeçilmez unsurları arasına almakla birlikte örgütleri de aynı şekilde yönlendiren bir araç olmaya yönlendirdiği kabul edilebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde teknoloji liderliği, teknolojilerin başarılı şekilde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin liderlik potansiyellerini geliştirmelerine katkı sunmakla birlikte, örgütlerin devamlılıkları üzerinde de etkin bir sonuç yaratabilen ortam hazırlamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma konu kapsamı da yönetici, liderlik özelliklerinin örgütlere kazanımları, teknoloji kullanım becerisi gibi ilişkilendirmelerin yapılması, günümüz gelişmelerinde etkin stratejileri sunmaya yardımcı olabilecek temel çıkarımlarda bulunması bağlamında geliştirilmiştir.

1.1 Problem

Teknoloji kullanımı, örgütlerde yönetim kademesinde bulunan bireyler açısından önemli bir konumdadır. Teknoloji kullanımının kazanımlara etkisi ve bu kullanımların işletmeler üzerinde entegrasyonu, örgütleri gelecek dönemlerde etkileyen önemli potansiyeller arasında yer almaktadır. Bu nedenle örgütlerde yöneticilerin teknolojiyi kullanma becerisi ve özellikle de teknoloji liderlik anlayışları, entegrasyonun yeterince yapılması ve başarılı olunması açısından önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Buna göre, bu sorunun birçok farklı değişkeni olduğundan bahsedilebilmektedir. İşletmelerin farklı seviyelerinde bulunan yönetim kademelerinde yakın dönemde olduğu kadar orta ve uzun vadede teknolojik gelişmelere paralel bir gelişim ve değişim planına sahip olunması da gerektiği için konu daha önemli bir boyut yakalamaktadır. Ancak özellikle entegrasyon durumunun devamlılığı sağlamada etkin bir boyuta sahip olduğu kabul edilebilecek asıl konulardan biridir.

Teknoloji kullanma potansiyeli ve durumu, yönetim kademesinde başarılı şekilde kullanılması gereken faktörlerdendir. Teknoloji yönetimi, teknoloji liderliği gibi farklı şekillerde literatürde yapılan değerlendirmeler, örgütler için en önemli unsurlardan biri olduğu varsayımından yola çıkıldığında; teknolojik gelişmeler ve teknolojik gelişmelere yönelik yöneticilerin sergiledikleri tavırlar ve dolayısıyla teknoloji kullanma durumlarının yöneticilerin liderlik özellikleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olabileceği düşünülebilecektir. Ancak örgütler üzerinde etki oluşturan bu faktörde, yöneticilerin

liderlik özelliklerinin neler olduğu ve örgüt üzerinde nasıl bir etki yarattığı görüşü, farklı alt problemlerle ve değerlendirmelerle karşımıza çıkabilmektedir. Dolayısıyla araştırma genelinde temel problem, liderlik özelliklerinin teknoloji kullanımı arasındaki ilişkide belirleyici nitelikte olabilecek özelliklere sahip olmasıdır. Bu kapsamda yapılan çalışma örneklerine çok rastlanmamaktadır. Genel itibariyle yapılan çalışmalarda yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve/veya davranışlarının işletme çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisi üzerinde durulmuş, diğer taraftan teknoloji kullanımlarına bağlı olarak da daha çok, "Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik" altında konuların irdelendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak çalışmanın literatüre olumlu bir katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

1.2 Amaç

Yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, teknolojik yönetme becerisinin örgütler üzerindeki etkilerini tespit etmeyi hedeflemektedir. Araştırmanın amacı böylece, yöneticilerin liderlik özellikleriyle teknoloji kullanımları arasındaki ilişkinin incelenmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, "Yöneticilerin liderlik özellikleri nelerdir? Yöneticiler teknolojiyi nasıl kullanmaktadır? Cinsiyet, yaş, medeni durum ve demografik özelliklerine göre yöneticilerin liderlik özellikleriyle teknolojiyi kullanmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?" sorularına da bu çalışma kapsamında cevabın aranması amaçlanmaktadır.

1.3 Önem

Yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, bu kapsamda yapılan çalışmalarda sürekli olarak gelişme gösteren değişimlere dayanılarak önemli kabul edilmektedir. Bu alanda yapılan güncel çalışmalara katkı sunmanın hedeflendiği bu çalışma, araştırmanın da temel önemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla akademik düzeyde katkı sağlayacak ölçüde araştırmanın değerlendirilmesine odaklanılmaktadır. Aynı zamanda teknoloji kullanımının ağırlıklı olduğu işletmelerde üst yönetim ve insan kaynakları departmanları tarafından farklı seviyelerdeki pozisyonlara yönetici seçimi esnasında dikkate alınması gereken konulardan biri olarak liderlik

potansiyelinden yararlanılması, çalışmanın temel sonuçlarından biri olarak fayda katmayı önemli kılmaktadır. İfade edilen bu nedenlerle birlikte çalışma ön plana çıkmaktadır.

1.4 Varsayımlar

Araştırma çerçevesinde hem literatür kapsamında hem de anket dâhilinde elde edilen verilerin tamamının güvenilir ve doğru olduğu kabul edilmektedir.

1.5 Sınırlılıklar

Araştırma kapsamı, Türkiye Cumhuriyeti Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na (KOSGEB) kayıtlı İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici ve çalışanlarına uygulanacak olan anket yoluyla elde edilecek verilerle sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Yönetim: Örgütler açısından ön plana çıkan bir kavram olan yönetim, birtakım amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi perspektifinde, parasal kaynakların, donanımların, malzemelerin, ekipmanların birbirleri ile uyum şekilde kullanımını destekleyen, kullanıma hazır düzeye getirilmesine yardımcı olan anlamı ifade etmektedir (Uygur ve Göral, 2005).

Yönetici: Bir politikacı olarak görülebilen yönetici, örgütsel değişimlerde ve verimliklerde, politik açıdan becerileri yönetebilme kapasitesi şeklinde algılanabilir kılmaktadır (Bolman ve Deal, 2003).

Liderlik: Bir örgüt tarafından ya da toplumsal bir zeminde bir olayın gerçekleştirilmesi sırasında belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılmasında izleyenleri etkileme süreci şeklinde ifade edilebilmektedir (Özşahin, Zehir ve Acar, 2011: 1548).

Lider: İçerisinde yer alınan topluluğun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşma perspektifinde topluluk üyelerini etkileyen, yönlendiren kişi şeklinde belirtilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 173-174).

Teknoloji: Birey ve toplum etkileşiminde, yaşam şekillerine etkisiyle öne çıkan, insanların ihtiyaçlarını karşılaması amacıyla devamlı olarak geliştirilen unsurlardan biri olarak kabul edilebilmektedir (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 52).

Teknoloji Yönetimi: Teknoloji yönetimi, teknolojide stratejik ve operasyonel düzeyde sistematik olarak yönetilmesini sağlama becerisi şeklinde ifade edilebilmektedir (Tekin ve Göral, 2010: 237).

2 YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ANLAYIŞI VE TEKNOLOJİ KULLANIMI

Çalışmanın bu bölümünde yönetim ve yöneticilik kavramının genel kapsamda incelenmesi, yönetim işlevlerinin değerlendirilmesi, yönetici, yönetsel düzeyler üzerinde durulması ve yönetsel becerilerin açıklanması sağlanacaktır. Bununla birlikte işletmelerin başarısında yönetim işlevinin literatür kapsamında incelenmesinden sonra, liderlik kavramı ve kapsamına odaklanılacaktır. Liderler hakkında genel bilgi verildikten sonra ise, yönetim açısından liderin pozisyonu ve potansiyeli üzerinde durulacaktır. Bir sonraki aşamada ise teknoloji kavramı ve kapsamı incelenecek, işletmelerde teknolojinin yeri ve önemine bakılacaktır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin teknolojiyi kullanma becerisine ilişkin değerlendirmede bulunularak araştırmada bu bölüm tamamlanacaktır.

2.1 Yönetim ve Yöneticilik

Yönetim kavramı, farklı anlamlara gelmekle birlikte genel olarak net bir tanımının olmadığı ve bu konuda fikir birliğine de sahip olunmadığı ifade edilebilmektedir. Bazen bir süreci bazen de sürecin unsurlarını hem kişi hem de gruplar şeklinde anlamada, belirli bir bilgi topluluğu kapsamında karar verme ve önderlik faaliyetinde bulunma şeklinde belirtilebilmektedir. Yönetim kavramı, idare, sevk, müdür, sevk ve idareci gibi anlamların karşılığında kullanılmaktadır. Yönetim anlayışı ve kapsamı sosyal bir olgu olarak görülebilmektedir. Bu durum ise kültürel, teknolojik, psikolojik, ekonomik, politik gibi boyutlarla ilişkilendirilmektedir. Yönetim ve yöneticilik ise bir işletmeyi ve işletmedeki yönetim sürecini vurgulamaktadır (Saltürk, 2006: 8-9). Dolayısıyla yöneticilerin işletme süreçlerinin yönetimini gerçekleştirmek için belirli özelliklerde olmaları yeterlidir. Sahip olmaları gereken özellikler, yönetim süreçlerini kolaylaştıracak düzeyde çalışkan, akıllı, ısrarlı olmalarıyla sınırlıdır (Bennis, 1989). Yönetim ve yöneticilik, işletmeler için önemli bir fonksiyon olmakla birlikte birtakım özelliklere sahip olan yöneticiler bu süreçleri kolay şekilde gerçekleştirebilir. Bunu ise yönetici, yönetim işlevlerine dayanan uygulama sürecinde göstermektedir.

Yönetim kavramının yanı sıra önemli unsurlardan biri de yöneticiliktir. İşletmenin yönetilme tarzı, yönetim şeklinin bir sonucu olarak etkisini göstermektedir. Yöneticinin yönetim sırasında uyandırdığı duygu, astların işi görme sırasında sergileyebilecekleri davranışların da temelini oluşturmaktadır. Örneğin geleneksel yöneticilikte ödül ve ceza sistemi ağır basmaktadır. Genel olarak bu tür yönetim tarzının sonuçları ise öfke, korku ve ödül duygusu şeklinde ifade edilebilmektedir. Yöneticiye karşı insanların gösterdikleri tepkiler ve yaklaşımlar ise boyun eğme, isyan etme, kötü niyetli itaatkârda bulunmaktır. Bu tür yönetim tarzının kötü sonuçlar meydana getirdiği ve işletmeleri etkilediği üzerinde durulabilmektedir. Yöneticilerin etkili olmayı tercih etmeleri ise, yönetim sırasında bu tür unsurlar üzerinde odaklanmalarını gerektirmektedir. Örneğin otoriter bir yönetim tarzının sonuçları da işletme için riskli sonuçlar doğurmaktadır. Verimsizlik de bunlardan biridir (Özgür, 2011: 215-219). Otoriter yönetim sonucunda meydana gelen kısır döngü ise Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Otoriter Yönetim Anlayışında Kısır Döngü

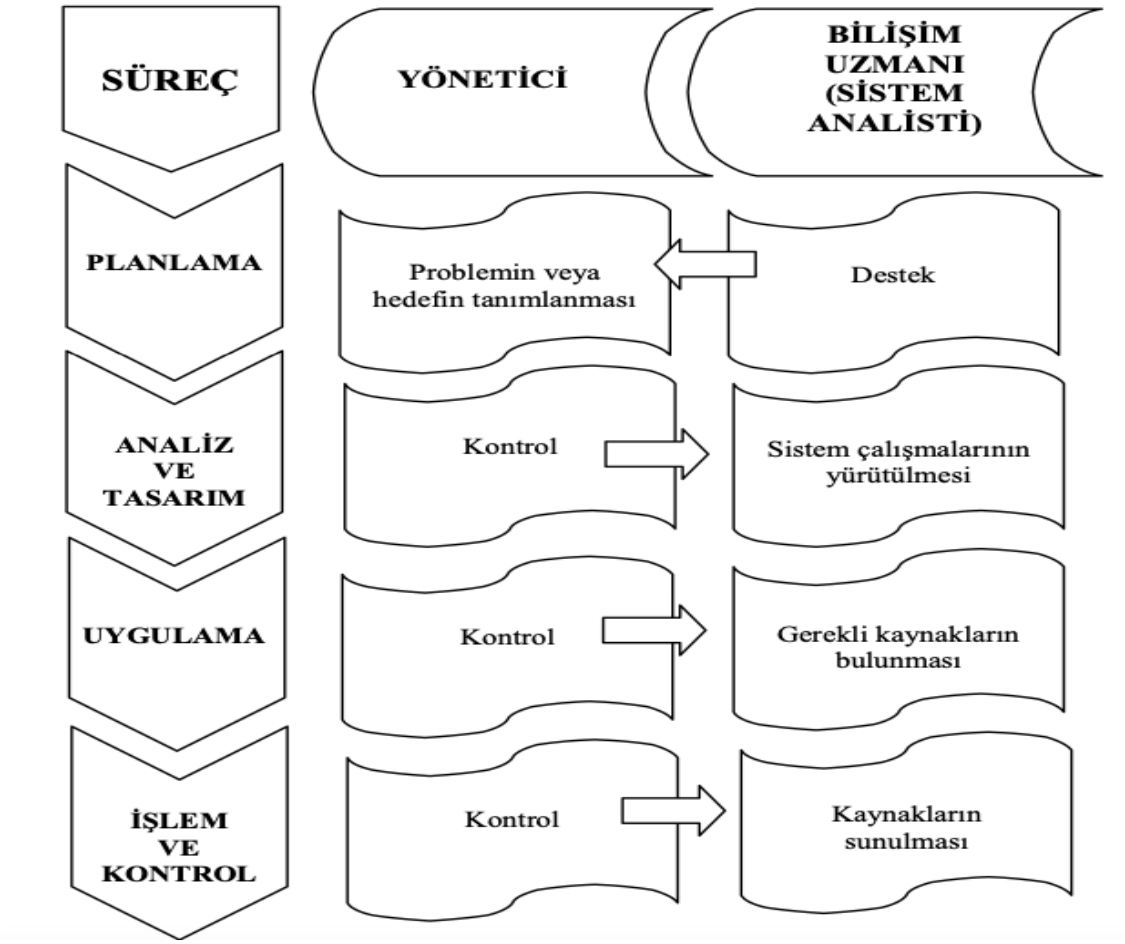
Otoriter yönetim şekli ve anlayışı, yönetim tarzlarından birine örnek olmakla birlikte bu yönetimin sonuçları, işletmeler üzerinde olumsuz etki oluşturabilmektedir. Bu durum

tehdit ve cezaya dayanmasına, kötü niyetli olunmasına, düşük performansların gösterilmesine, üretimde düşüklüğe gibi belirli unsurlara dayanılarak sonuçların meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle yönetim şekli, işletmelerin genel potansiyeli ve performansı üzerinde en önemli çıktılardan biridir. Yöneticinin astları ile ilişkilerinin bir çıktısı olarak yönetim işlevi gösterilebilmektedir. Oysa en iyi şekilde kaynakların kullanılması, en yüksek verimlilikte üretimlerin sağlanması, bu amaçların gerçekleşmesi için kuralların uygulanmasını, koyulmasını, uyulmasını, emir alınmasını ve verilmesini kapsamaktadır. Burada yöneticinin yaklaşımı önemlidir. İşletmeler arasında potansiyel olarak da farklılıkların doğmasına neden olabilmektedir. Günümüzde yaşanan gelişmeler kapsamında geleneksel yönetimden ziyade lider yönetiminin uygulanmasının ise yeri ve önemi fazladır. Örneğin Mücevher ve Erdem (2019: 50-51), başarılı yönetici olabilmek için aranan bazı özelliklere odaklanmaktadır. Öncü ve yönetici olarak kabul edilen kişilerden beklenenlerin karşılanması, etkin ve başarılı yönetici uygulamalarının öncelikli bir hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Yetkin ve etkili yöneticiliğin beş pratiğe dayandığı, bunların ise zamanı yönetmeye, etkin kararlar almaya, çabaları katkı haline getirmeye, güçlü yanları üretken kılmaya, çabaların katkılar için en önemli unsur olarak görülmesine ilişkin belirtilebilmektedir. İleri görüşlü yöneticilerin başarılı olabildikleri, bu nedenle de sadece astlar üzerinde etkili olmakla sınırlı kalmayan, sorun ve problemleri çözmede de önemli bir yere sahip olan yönetici potansiyelinde bulundukları ifade edilebilmektedir.

2.1.1 Yönetimin tanımı ve önemi

Yönetim kavramı, insanlar arasında işbirliğinin sağlanmasını gerçekleştirmede ve onları belirli amaçlara yöneltmede gerekli çabaların tamamı şeklinde belirtilebilmektedir (Güney, 1997: 26). Yönetim kavramı genel olarak ise sevk ve idare şeklidir. Yönetimin farklı şekillerde gerçekleştirilmesi, insan faaliyetlerinin tamamını kapsayan çalışmaların ve uygulamaların yönetilmesi demektir. Buna göre genel kapsamda yönetim kavramının, insanların yönlendirilmesinde, ortak bir amaca ulaştırılmasında, insanlar arasında iş birliğinin yapılmasında, faaliyet ve çabaların bütününü ifade etmektedir (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019: 515). Buna göre yönetim, insanların ortak bir amaç çerçevesinde birleştirilerek iş görme edimlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu durum işletmeler açısından en önemli faktördür. Katkıları ve sonuçları açısından bu değerlendirmelerin ise

niteliği, yönetimde sistem yaklaşımlarının bir çıktısı olmasına dayanmaktadır. Süreçlerin yönetimindeki başarı, yönetimin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Süreç yönetimi farklı şekillerde ve uygulamalarda geliştirilebilmektedir. Örneğin bilişim sistemleri yönetimi, bu kapsamda bir örnek olarak verilebilmektedir. Yöneticinin görev ve sorumlulukları açısından bilişim yönetimi, sistem analizlerinin gerçekleştirilmesinde öne çıkan konulardan biridir. Bu kapsamda bir örnek ise sistem yaşam gelişim döngüsü için verilebilmektedir. Şekil 2'de bu yönde bir örnek sunulmaktadır(Yenisu, Şahin ark, 2019: 526).



Şekil 2. Sistem Yaşam Gelişim Döngüsü Örneği

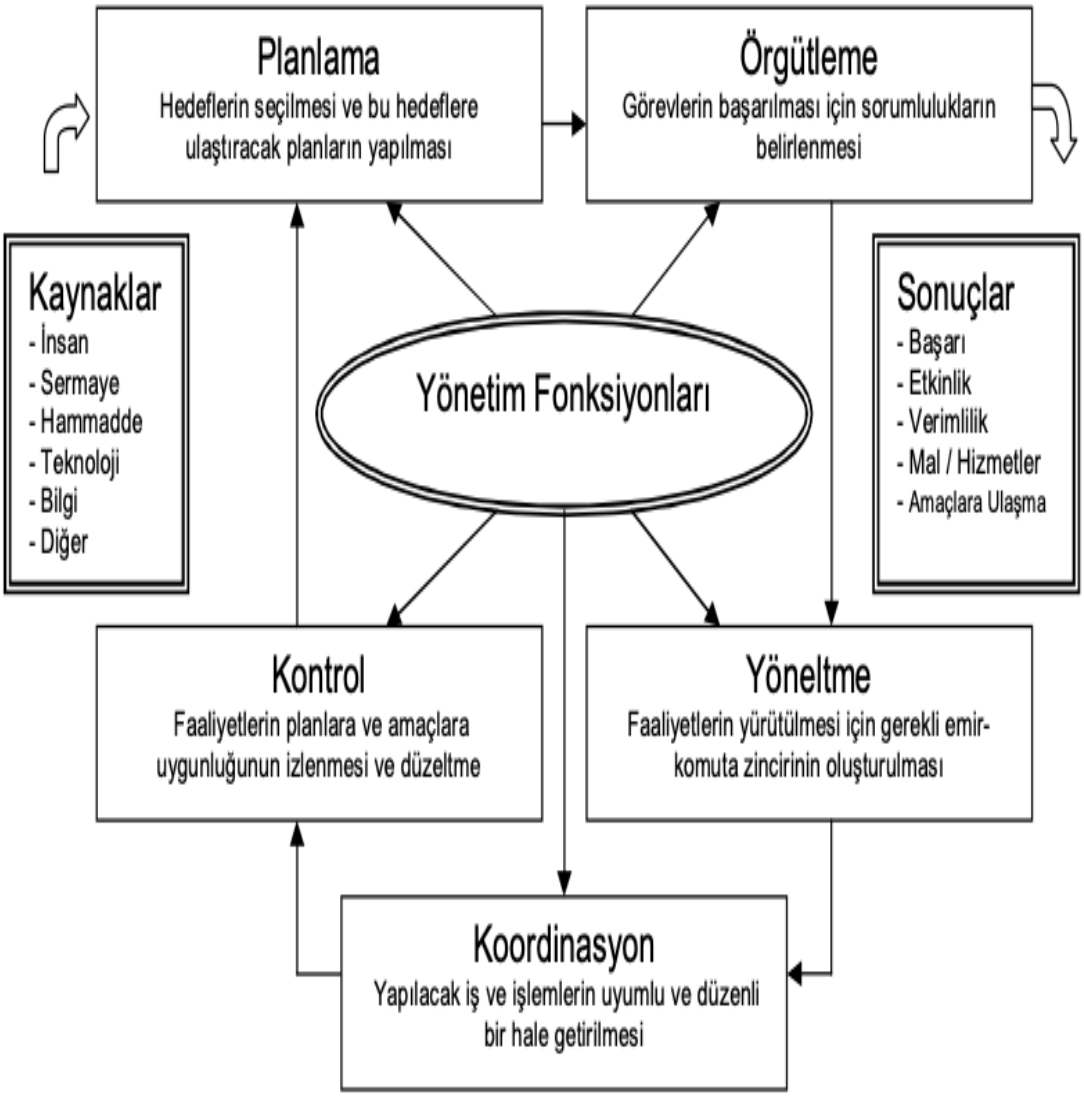
Yönetim süreci ve yöneticinin bilişim sistemlerini kullanarak yönetim metodunu geliştirmesi, günümüzde değişen yönetim anlayışı içerisinde önemli bir uygulama olarak ifade edilebilmektedir. Planlama, analiz ve tasarımlar, uygulama, işlem ve kontrol sistemi yönetici tarafından gerçekleştirilmekle birlikte bilişim sistemleri bu yönde kontrollerin tam ve eksiksiz yapılmasında önemli bir girdi haline gelmektedir. Bu örnekte olduğu gibi

yönetimin önemi, işletmelere farklı katkıları sunması dolayısıyla öne çıkmaktadır. Buna göre yönetim işlevinde genel potansiyel ve performans, farklı rollerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Gökçe ve Şahin (2003: 152-153), işletme içinde yaşanan problemleri çözmede ya da herhangi bir sorun yaşanmadan idare etmede, kararsal rollerin etkililiğine odaklanmaktadır. Bu kapsamda işletmelerde yönetimin önemine ilişkin bu roller arasında ise girişimcilik, sorunlu ya da bozucu ögelerin çözümlenmesi, anlaşmacı olunması ve kaynakların dağıtıcı özelliklerde bulunulması şeklinde ifade edilebilmektedir. Böylece projeleri başlatmada, yenilikçi fikirlere odaklanmada, yeni fikirleri geliştirmede, çevresel sorunlara ya da krizlere uyum sağlamada, astlar arasında sorunların yaşanmasını önlemede, çatışmaları çözümlemede gibi etkileri dolayısıyla yönetim işlevi, işletmelerin önemli uygulamaları şeklinde kabul edilebilmektedir. İşletmelerin yaptıkları inovasyonların birçoğunun başarısız olmasının altında tüketicilerin de direnç göstermesi yatmaktadır(Dursun, T., 2017). Dolayısıyla yönetimin öneminde davranış ve yaklaşımlar, işletmelerin elde ettikleri sonuçları da şekillendiren bir konu olarak öne çıkmaktadır.

2.1.2 Yönetimin işlevleri

Yönetim süreci ve işlevleri iç içe fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu nedenle de birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir. Yönetimin gerçekleştirilmesinin süreç istediği, bu sürecin belirli bölümlerden oluştuğu belirtilebilmektedir. Birbirlerini destekleyici olan süreçler, işletme yönetiminde işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini amaçlarken, etkili bir şekilde yönetim işlevlerini gerçekleştirme zorunluluğu öne çıkan unsurlardan biridir. Bir bütün olarak yönetim süreçlerinin algılanmasında ise duyarsız davranılmasının önüne geçilmesi, etkili bir yönetim süreci için gerekmektedir. Dolayısıyla yönetim süreçlerinden herhangi bir bölümü ihmal edilmemelidir. Bunun yaşanması halinde eksik ve yetersiz kalınması söz konusudur. Yönetim işlevleri genel olarak planlama, örgütleme, eşgüdüm, yöneltme, denetim süreçlerine sahiptir. Bu süreçlerin tamamı önemlidir. Ancak genelde planlama işlevine ağırlık gösterilmekte, kontrol fonksiyonuna ise gerekli ölçüde önem verilmemektedir. Oysa planlamanın etkililiğinin belirlenmesi, kontrol fonksiyonunu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim işlevinin etkisini azaltan bir sonuç doğurması dolayısıyla bu konu önemlidir (Akyel, 2009: 12). Bu kapsamda yönetim sürecinin başarılı olması için yönetim işlevlerinin tamamına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kontrol süreci ve işlevi artırılmalı, yönetim etkinliğine odaklanılmalıdır.

Yönetim işlevleri ve fonksiyonları, sürecin koordine edilmesinde önemli bir yere sahiptir. İşin gerekliliklerinin yerine getirilmesinde, tespit amacıyla işlevin incelenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Kontrol fonksiyonları aracılığıyla yönetim faaliyetleri ve etkinlikleri, etkili/verimli potansiyelde amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında birtakım amaçlara odaklanılmaktadır (Memiş 2006, 2019: 39-41). Örneğin bu amaç doğrultusunda Tablo 2'de olduğu gibi yönetim süreci ve fonksiyonlarının özellikleri anlatılmıştır.



Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

Şekil 3 incelendiğinde yönetim fonksiyonlarının kapsamları, uygulanma amaçları ve sonuçları verilmiştir. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ise kaynaklar ifade

edilmiş ve koordinasyonun önemine değinilmiştir. Yönetim fonksiyonları ve kapsamları, işletmenin başarılı sonuçları elde etmesi, etkin olması, verimlilik kazanımı, mal/hizmetler bütünlüğünde olmaları, istenilen amaçlara ulaşılması gibi uygulamalara sahiptir. Buna göre yönetim fonksiyonları, yönetim sürecinin gerçekleştirilmesinde önemli işlevler olarak gösterilebilmektedir.

2.1.2.1 Planlama işlevi

Planlama, profesyonel yöneticilerin yönetim sürecinde geliştirdikleri ve titizlikle üzerinde durdukları ilk aşamadır. Fonksiyonların uygulanma sürecinin izlenmesi, denetlenmesi ve etkinliğinin sağlanması, yöneticilere yardımcı olması için belirli gruplara ayrılması ve değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Böyle bir mekanizmaya duyulan ihtiyaç, işletmenin yönetilmesinde planlama sürecinin, işletmenin amaçlarına ulaşmada gerekli kaynakların oluşturulmasını ve kaynakların atanmasını gerektirmektedir. Buna göre organizasyon amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, amaçlara ulaşılması için stratejilerin geliştirilmesi, faaliyetlerin bütünleştirilmesi, koordinasyonun sağlanması gibi planlamaların kapsamlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda hiyerarşik bir süreç yönetimi vardır (Tuan ve Memiş, 2007: 1-2). Yönetim fonksiyonlarından planlama, işlevsel nitelik olarak çağdaş yönetimleri sağlayabilecek şekilde geliştirilmelidir. Yönetimde geçerlilik konusu bu kapsamda önemlidir. Yönetimlerin bir süreç içerisine dâhil edilmesi, birtakım faaliyetlere odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda bir örnek ise işletme grubu üzerinden verilebilmektedir. Cömert ve Keleş (2018: 324-325), yiyecek-içecek işletmelerinde menü yönetiminin önemine değinmişlerdir. Planlama fonksiyonu bu tür işletmeler tarafından gerçekleştirilirken işletmenin genel durumunun incelenmesi, iç-dış çevre analizinin yapılması, kaynak ve sınırlılıkların belirlenmesi için gözden geçirilmesi gereken amaçlara odaklanılmaktadır. Alt ve ana amaçlar belirlenmekte ve hedef pazar incelenmektedir. Bu durumun yanı sıra kaliteli malzemelerin tedarikinin sağlanmasında gerekli miktarların belirlenmesi ve ne şekilde temin edildiğinin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Alınan kararlara bağlı olarak uygulamalara geçilmektedir. Bütçe, politika, program, prosedür ve kural oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda yönetim fonksiyonlarına ilişkin bu örnek, planlamanın bütün detayların incelenerek geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

2.1.2.2 Örgütleme işlevi

Örgütleme, yönetim fonksiyonlarından ikincisidir. Toplumsal gereksinimlerin ön planda yer alması, sorunların çözümlenmesinde zorunlu alan yaratmaktadır. İş birliğinin yapılması ve birlikte çalışma için örgütleme işlevi olmalıdır. Örgütlenme başarısı, bireyi bir araya getiren nedenleri ve amaçları elde etmeyle ölçümlenmektedir. Burada ise beşeri, fiziksel ve teknik olaylar/araçlar, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Hizmete geçilme süreci ve işlevi, örgütleme başarısını yönelik bir sonucun alınmasına ortam hazırlayacaktır. İyi bir örgütlenmede temel ilkeler arasında belirli konular önemlidir. Bunlar ise şöyle sıralanabilir (Yeşiltaş, 2000: 18-19):

- Amaç birliğinin oluşturulması,
- Ekonomiklik ilkesinin benimsenmesi,
- İşbölümünün yapılması ve uzmanlaşma ilkesinin öne çıkarılması,
- Faaliyetlerin tanımlanması,
- Hiyerarşi,
- Kanunda birlik,
- Yönetimde birlik,
- Yetki ve sorumluluk ile bunlarda denklik,
- İç denge,
- Örgüt değiştirmenin olması,
- Liderliklerde kolaylaştırıcı unsurlar.

Maddelerde sıralanan kriterler, örgütleme işlevinin potansiyelini artırmada önemli yere sahiplerdir. İyi bir örgütleme için elzem kriterler olarak da kabul edilebilmektedir. Tuan ve Memiş (2007: 2), örgütün kaynakları kullanarak planlarında bulunan amaçlarına ulaşabilmesinde ihtiyaç duyulan süreç olarak belirtmişlerdir. Bu kapsamda örgütlemenin işlevi, hedeflere ulaşılabilmesini sağlayacak insan ve kaynak atama sürecidir. Burada ise özellikle örgütleme sırasında kaynakların belirlenirken amaçlara uygunluğu üzerinde durulması gerekmektedir.

2.1.2.3 Eşgüdüm işlevi

Yönetim fonksiyonları arasında eşgüdüm, genel olarak koordinasyonu sağlamayı amaçlamaktır. Bir bütün olarak uyum ve denge, doğru oranları eylemler için vermede öne çıkmaktadır. Koordinasyon, örgüt ya da işletmenin uyumlu şekilde çalışmasında önemli bir yere sahiptir. İşin farklı bölümleri arasında ilişkinin kurulmasında da önemli bir görev olarak belirtilebilmektedir. Koordinasyon yönetimleri, yöneticilerin belirli aralıklarla bu çalışmaları gerçekleştirmelerine katkı sunmaktadır. Yönetim araçlarının iyileştirilmesinin koordinasyon ile bağlantısı, yönetimin amaçlarına odaklanılmasını gerektirmektedir (Demirol Duyar, 2018: 86-87). Yönetsel birimlerde belirli amaçların gerçekleştirilmesini sağlamada koordinasyon başarısı, diğer paydaşlarla da işbirliğinin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt başarısı için yönlendirmelerin ahenkli yapılması ve avantajların elde edilmeye çalışılması temel amaçlardır. Özellikle de büyük örgütlerin bölümlerinin sayısı daha fazla olduğu için koordinasyonun da eşgüdümlü olarak sağlanması gerekmektedir. Temelde yönetim süreci içerisine dâhil edilmeyen çalışmalarda problemlerde artışların fazla olduğu kabul edilebilmektedir. Yönetimde koordinasyonun insanlar arasındaki etkileşimlere dayanması ise, yönetim fonksiyonlarından başarıların elde edilmesi için önemlidir.

2.1.2.4 Yöneltme işlevi

Yöneltme, örgüt çalışanlarının planlara uygun şekilde hareket edilmesini sağlama ve yönlendirme, yöneltme fonksiyonunun bir işlevidir. Yönetici astlarının faaliyetlerini etkileyen yöneltme, yöneticinin tutum ve davranışlarına ilişkin bir sonuç vermektedir. Bu konuda yöneticinin başarısına yönelik bir tutumun sergilenmesi ise, personelin çalışmaya sevk edilme sürecine bağlı kabul edilmektedir. Yetki ve sorumluluk sahibi biri olarak yönetici, yöneltme ile astlarını faaliyete geçirmektedir. Onların neler yapması gerektiğini bildirme, yönetsel faaliyetlerin bir sonucudur. Dolayısıyla işlemlerin yapılması sırasında yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, yöneltmenin başarısına da aynı oranda bir etki oluşturabilmektedir (Anameriç, 2005: 10-11). İşletmelerin çalışma fonksiyonları ve işlevleri, işi gerçekleştirme sırasında harekete geçirmeye yönelik faaliyetlerin yapılması sırasında yöneltme adı altında yönetim faaliyetlerinin işlerlik kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda yöneltme, elde bulunan kaynakların en ussal ve etkin şekilde kullanımında, belirli amaçlara en kısa yoldan yönlendirilmesinde gösterilen güç ve çaba

olarak ifade edilebilmektedir (Tuan ve Memiş, 2007: 2). Yöneltme fonksiyonu bu nedenle yöneticinin yönetsel tarzını göstermektedir. Özellikle de yapıcı yaklaşımlarda bulunması, etkin şekilde yönlendirmelerin yapılması ve belirli bir yapıya bağlı olarak uygulamaların artırılması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneltme işlevi, hızlı ve etkili çözümlerin alınması üzerinde yardımcıdır.

2.1.2.5 Denetim işlevi

Yönetim işlevlerinin sonuncusu denetimdir. Denetim, yönetim süreci ve faaliyeti sonrasında yerine getirilmesi gereken işlemleri ifade etmektedir. Yönetici kontrol işlevi, gerçekleştirilmesi düşünülen amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının belirlenmesi amacıyla etkin bir kontrol için planlamanın gerekli olduğunu göstermektedir. Kontrol, işletmelerde amaçlanan faaliyetlerde sapmanın olması halinde kontrol işlevi ile belirlenmektedir. Bu kapsamda kontrol niteliği belirli aşamalara yönelik yapılmaktadır. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Yeşiltaş, 2000: 25-26):

- Amaçların belirlenmiş olması,
- Plan ve politikalar kapsamında kontrol standartlarının oluşturulması,
- Stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi ve düzenlenmesi,
- Yapılan faaliyetlerde mevcut başarıların ölçümlenmesi,
- Gerçekleşen durumların belirlenerek standartlarda karşılaştırmaların yapılması,
- Sapma sebeplerinin belirlenerek gereken önlemlerin alınması.

Kontrol işlemlerinin fonksiyonu, belirgin sapmaların giderilmesinde önemli bir konu olmakla birlikte, faaliyetlerin gözlenmesinde de etkili bir sonuç yaratmaktadır. Bu bağlamda iç kontrol ve denetimler, etkili bir şekilde süreç yönetimi için önemlidir. Buna göre kontrol, işletmelerin kendilerine yön belirlemesinde ve faaliyetleri geliştirmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir (Tuan ve Memiş, 2007: 2-3). Bu bağlamda yönetim işlevi ve fonksiyonları, yöneticinin yeterliliği/etkililiği bağlamında değerlendirilmekle birlikte süreçlerin iyileştirilmesinde de önemlidir.

2.1.3 Yönetici kavramı

Organizasyonlarda yönetim işlevi, etkin ve yeterli şekilde planlamaların yapılması açısından önemli bir yere sahiptir. Planlama, örgütleme, yönetme, koordine etme ve denetleme gibi unsurlar, organizasyon amaçlarına ulaşılmasında öne çıkmaktadır. Buna göre ise sürekli başarı odaklı geleceğe yönlendirmede yöneticiler, en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Yöneticilerin fonksiyonları ve görevleri baz alındığında ise genel olarak farklı anlamlarda kullanımların olduğu bilinmektedir (Kıngır ve Şahin, 2005: 400). Tanımlamalardaki farklılık baz alındığında ise yönetici genel çerçevede, kâr ve risk başkalarına ait olmakla birlikte üretim faktörlerini tedarik etmede, mal ve hizmet üretimlerini gerçekleştirmede yönetimi sağlayan birey şeklinde ifade edilebilmektedir. Yöneticilerin sorumlulukları ve işlevleri, organizasyonların bütün iş süreçlerinde öne çıkan bir durum olduğundan yöneticilerin genel bağlamda kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekler, bilgi düzeyleri gibi birtakım unsurlar, organizasyon potansiyelini etkilemektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 123). Dolayısıyla yönetici kavramının yeri ve önemi örgütler açısından fazladır. Burada özellikle de yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin bir değerlendirmede bulunabilmektedir. Teknolojinin gelişmesi ya da yaşanan gelişmelerin etkisini fazlasıyla hissettirmesinde yöneticilerin etkinliği, yetkin potansiyel göstermelerine dayalı ele alınabilmektedir.

Yöneticilerin görev ve sorumluluklarından kaynaklı geliştirilen yorumlar da etkin bir konumdadır. Örgüt başarısı ve başarısızlıkları üzerinde önemli bir konumda bulunan yönetici, örgüt dışındaki değişkenlerden ve güçlerden de aynı oranda etkilenmesi dolayısı ile önemlidir. Yöneticilerin aldıkları kararların ve uygulamaların sonuçları farklı şekilde bir sonuç doğurmaktadır. Bu nedenle de yönetici kavramı geliştirilirken, örgütlerde etkin bir başarı yakalamanın da gerekliliği şeklinde değerlendirilmektedir (Mücevher ve Erdem, 2019: 50). İnsan kaynakları üzerindeki etkinliğine değinildiğinde ise yöneticilerin özellikle de insan davranışlarını yönlendirmede önemli bir konumda bulunduklarından da bahsedilebilmektedir. İstendik davranışların görülmesi ve kurum kültürüyle birlikte bu davranışların uyuşmasına değinildiğinde, tutum, davranış ve hareket etkin bir konumda bulunmaktadır. Yöneticilerin bu tür davranışları yönetmede, organizasyon açısından yeri ve önemi de aynı ölçüde önemli bir unsur olmaktadır (Öztürk, 2012: 100). Dolayısıyla yöneticilik kavramı, organizasyonlarda çalışma ve işlev yönetimiyle birlikte dikkate

alınmaktadır. Bununla birlikte ise yöneticilik kavramı, Gökçe ve Şahin (2003: 134) çalışmasında da değinildiği üzere, yönetim rollerinin belirlenmesinde yönetim işlevlerinin değerlendirilmesine bağlı bir fonksiyon görevi göstermektedir. Yöneticinin her sözünün dinlenmesine yönelik bir gereklilik dikkate alındığında ise çalışanların en iyi şekilde koordine edilmesinin önemli bir konu olduğundan bahsedilebilmektedir. Burada ise genelde aynı konu üzerinde farklı bir fikir yürütme gerekliliği de vardır. Ayrıca farklı tutum ve davranışlar geliştirilebilmektedir.

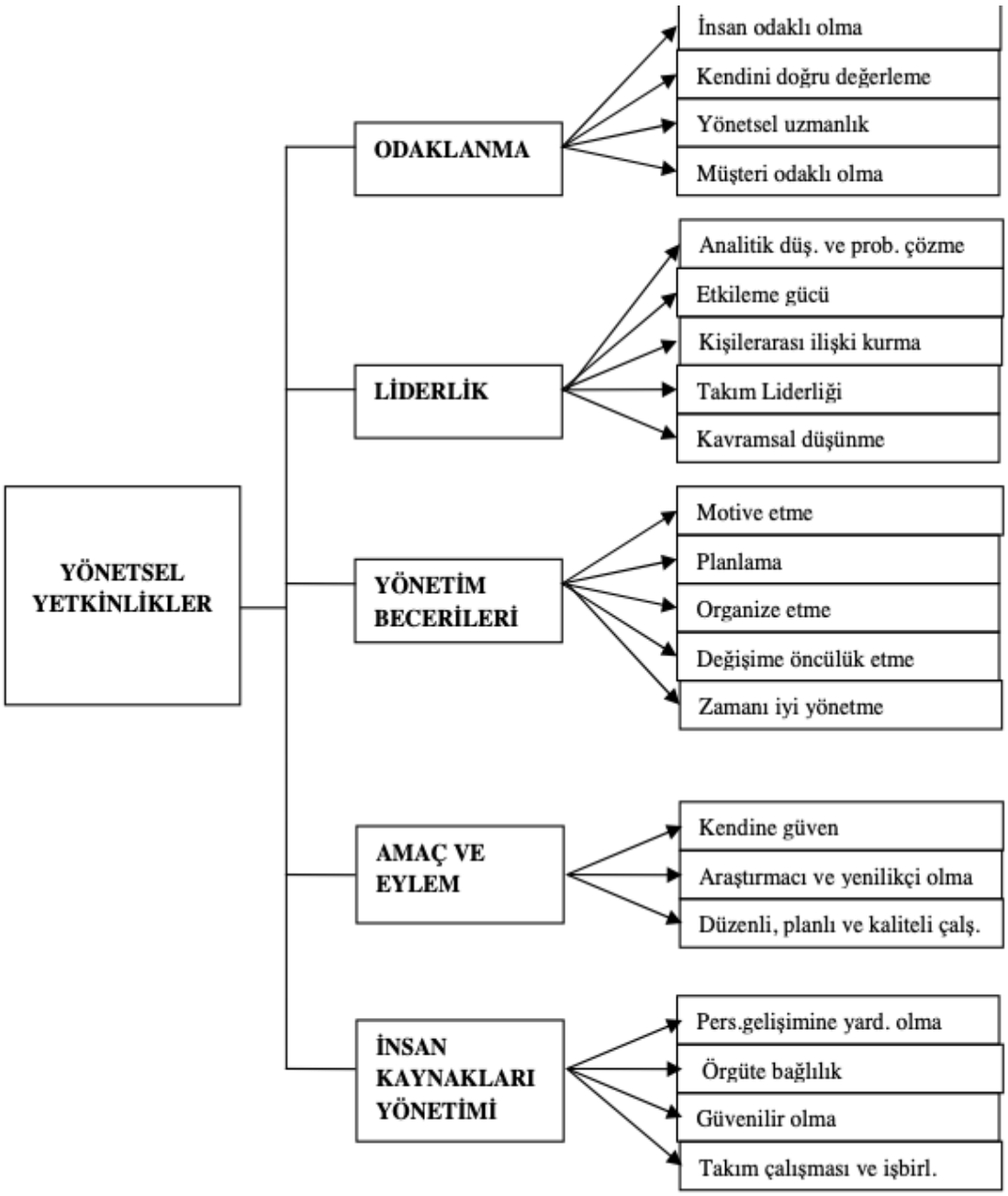
2.1.4 Yönetsel düzey bakımından yetkinlik ve beceri

Yöneticinin yönetim işlevi ve uygulamalarında yetkinliği, yönetsel becerisi baz alınarak incelenmektedir. Üst düzey yöneticilerden beklenenler, etkin bir yönetim strateji ve beceri kazandırmaktır. Yönetsel becerilerde genel bağlamda üst düzey yetkinliklerin değerlendirmesi yapılırken kritik öneme sahip olan faktörlere de değinilebilmektedir. Bu çerçevede ise yönetsel uygulamalar, yetkinlikleri evrensel kılan uygulamalara odaklanma ve yönetici performansına bağlı olarak yönlendirme yeterliliklerine ilişkin ele almada ön plana çıkmaktadır. Yönetsel düzeyde becerilerin yeri ve önemi değerlendirilirken genel bağlamda çalışanlar ve yöneticiler temelinde bir ilişkinin kurulması da önemli görülebilir. Örneğin çalışanların temel yetkinlikleri, kişisel yetkinlikler şeklinde kabul edilmektedir. Yetkinliklerde ise başarılı yöneticiler tarafından sahip olunan yönetsel yetkinliklerin etkin bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Yöneticilerin günlük olarak gerçekleştirdikleri davranışlar, on iki ayrı yönetsel aktivite ile kategorilendirilmektedir. Bunlar ise dört ayrı düzeyde ele alınmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2010: 2):

- İletişim,
- Geleneksel yönetim,
- Birbirleriyle ilişkili davranışlar,
- İnsan kaynakları yönetimi.

Maddelerde sıralanan unsurlar incelendiğinde yönetsel beceri ve yetkinlikte genel olarak etkileşim odaklı, çalışanları ön plana alarak stratejileri belirleme anlayışının etkin bir konumda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetsel aktivitelerin artırılması ve daha nitelikli bir boyuta ulaşmasında ön planda yer alan faktörler dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda kavramsal beceri de önemli bir yere sahiptir. Bu beceri şekli, örgütü etkileyen

faktörlerin bilinmesi ve uygun koşullara getirilmesini ifade eder. Bunun için de örgütün bütün kaynaklarını kullanmayı amaçlar (Wreen ve Voich, 1984: 9-12). Çetinkaya (2010: 220) çalışmasında yönetsel yetkinliklere ilişkin algılamalara odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda yönetim düzeylerinde farklı yönetsel yetkinliklerin bulunabildiği ve bunun da performans üzerinde belirleyici bir konu olduğu kabul edilebilmektedir. Yönetsel işlerde üstün performansın kazandırılması ve geliştirilmesi ise yönetim anlayışının potansiyelini artırmada bir aracı faktördür. Bu çerçevede yönetim, işlevi ve niteliği gereğince doğrudan etki oluşturabilecek potansiyele sahip olduğundan organizasyon çalışma profillerini de aynı ölçüde yönlendirmektedir. Çetinkaya (2009: 59-60) çalışmasında ise yönetsel yetkinlikler, üstün bir örgütsel performansı yakalamada yöneticilerin kilit unsurlarını belirtmektedir. Çalışanlar ve diğer örgütsel kaynakların hedefleri incelendiği takdirde, etkinlik ve verimlilik artışları üstün yetenekleri kazanmada bireysel yetkinlikleri öne çıkarmaktadır. Çetinkaya ve Özutku (2010: 8) çalışmalarında yönetsel yetkinliklere dayalı unsurlar Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Yönetsel Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Şekilde gösterildiği üzere yönetsel yetkinliklerin öncelikle belirli konulara ilişkin sınıflandırıldığından bahsedilebilmektedir. Burada odaklanma, liderlik, yönetim becerisi, amaç ve eylem, insan kaynakları yönetimi konuları vardır. Odaklanma üzerine inceleme yapıldığında, insan ve müşteri odaklılığının hedeflenmesinin yöneticilerin en temel yönetsel düzeylerinden biri olduğu belirtilebilmektedir. Bu aynı zamanda yönetim becerisini de gösteren bir durumdur (Bhardwaj ve Punia, 2013: 70-80). Yöneticilerin

etkin bir işlev göstermesine bakılan unsur, bu yönüyle de yönetim şeklinin değerlendirilmesini önemli kılmaktadır. Liderlik anlayışı, yönetici liderler kapsamında da ele alınabilmektedir. Şahin (2009: 116) çalışmasında etkili liderliğe sahip olan yöneticilerin önemli bir yer tuttuğundan bahsedilebilmektedir. Yararlı değişimler ve gelişmelerin de aynı ölçüde potansiyeli, örgütleri etkili kılan çalışmaların olduğunu göstermesi açısından önemli bir konudur. Yöneticilerin belirli amaç ve eylemlerle örtüşen çalışmaları, düzenli, planlı, sistemli birer uygulama yönetimine dayalı değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimleri genel çerçevede örgütsel performansı iyileştirme odaklı bir yönetim uygulamasıdır. İşgücünün verimliliği ve örgütsel çalışmaların iyileştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin olumlu bir profilde olmasına dayalı bir katkı sunmaktadır (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 85). Bu çerçevede yönetsel düzeyler genel olarak yönetim becerisi, yetkinliği gibi konulara bağlı ele alınmaktadır.

2.1.5 İşletme başarısında yönetim ve yöneticinin rolü

Başarı ve verimlilik, örgütlerin temel kazanımları olarak görülebilmektedir. Buna bağlı olarak yönetim anlayışlarında otorite, güç, yetkiyle donatım gibi birtakım unsurların elde edilmesi, yöneticilerin belirli konularda profesyonel olmalarına yardımcı olabilecek faktörlerdir. Örgütlerde başarı ve verimlilik hem kısa dönemde hem de uzun dönemde bir katkı sunmaktadır. Örgüt başarısının elde edilmesi önemli bir unsur olmakla birlikte başarısızlıkların yaşanmasında özellikle de yönetim işlevinden kaynaklı sorunların da görülebileceğine değinilebilmektedir. Etkili bir yönetim anlayışı, örgütlerin başarılı ve verimli olması için gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 134). İşletmelerde başarının değerlendirilmesinde amaçların karşılanması, ihtiyaçların yerine getirilmesi ve kültürüne bağlı farklılıkların öne çıkarılması gibi unsurlar baz alınmaktadır. Başarı ölçütlerinde bu kriterler, bir kıyaslamaya dayalı incelenmektedir. İşletmenin özellikleri ve yönetiminde belirlenen faktörler, yönetici özelliklerine ilişkin de değerlendirilmektedir. Burada genel olarak düşük maliyet, sosyal sorumluluklar ve çalışanlara ilişkin birtakım hususlardan da bahsedilebilmektedir. Yöneticinin başarısını ise örgüt etkinlikleri belirlemektedir. Örgüt, farklı kaynakları kullanarak örgütsel amaçlara ve planlanan hedefleri gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Örgütsel etkililiğin ve başarının değerlendirilmesi, örgüt amaçlarını bir bütün olarak gerçekleştirebilme potansiyeliyle ölçümlenmektedir (Saltürk, 2006: 40). Bu

kapsamda işletme başarısında yönetim şekli ve anlayışı, yöneticinin örgütsel etkililiği sağlama potansiyeliyle ölçümlenmektedir. Yönetimin iyi planlanmış ve organizasyon için geliştirilmiş olması, örgütleri öne çıkarabilecek unsurlardır.

Yöneticiler işletmelerin hem kısa hem de uzun dönemli bir sonuç almasına katkı sunmaktadır. Bununla birlikte kaotik ortamların da yönetiminde önemli unsurlardan biri olarak görülebilmektedir. Sistematik düzeyde risklerin olabilme ihtimali kadar sistematik olmayan risklerin de yaşanabilme durumu, farklı şekillerde değerlendirmelerin ön planda yer almasına ortam hazırlamaktadır. Örneğin finans riski, endüstri riski, yönetim riski gibi unsurlar, yönetim kadrolarının beceri ve yetkinliklerinden hızlı bir şekilde cevap almaya yönelik bir katkı sunmalıdır (Arslan, 2019: 120). Yöneticilerin başarı elde etmek amacını baz alan uygulamaları önemlidir. Buna göre yöneticilerin yaptıkları işler ve elde edilmesi gereken sonuçlar genel olarak şöyle sıralanabilmektedir (Özalp, 1991: 30):

Yöneticiler diğer insanlarla etkileşim halinde çalışmaktadır. Yönetim faaliyetleri açısından yüksek verimlilik, bir grup insanla başarıldığı takdirde bu durum etkin bir sonuç almaya yardımcı olmaktadır. İşletme bünyesinde yalnızca çalışanlarla sınırlı kalmayan, organizasyon dışında müşteriler ve paydaşlarla da birlikte etkin çalışmaları amaçlayan girişimlerde bulunulmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler, böyle bir başarıyı yakalamayı amaçlamaktadır.

- Yöneticiler plan yapma ve projeleri hazırlayarak analitik düşünmek zorundadır. Böyle bir çalışmanın yapılması, işletmelerin alabileceği verimlilikleri öne çıkaran bir konudur. Planlamanın başarısı, alınacak verimlilikleri de aynı ölçüde olumlu düzeyde etkileyebilecek bir faktördür.
- Yöneticiler karar verme organları gibi çalışmaktadır. Farklı alternatifler arasından seçim yapma ve karar vermeye odaklanmaktadır. Karmaşık düzeydeki ekonomik yapılarda faaliyetlerin gösterilmesi sırasında da alınacak kararların doğru olması gerekmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin örgüt başarısını artırma üzerindeki etki ve potansiyel de böyle bir açıdan değerlendirilmelidir.
- Yöneticilerin işletme yapısındaki ihtiyaçlara cevap verme potansiyeli, başarının elde edilmesi için yeterince çaba göstermelerini gerektirmektedir.

- Yöneticiler politikalara uygun hareket ederler. Yöneticilerin uzlaşmacı özellikleri bu özelliklerinden gelmektedir. Organizasyon içerisinde alınan kararlarda uyumlu bir çabanın gösterilmesinin de gerekli olduğu kabul edilmektedir.
- Yöneticiler birer diplomattır. Organizasyonu bütün olarak ele alarak çevreye karşı temsil etmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, örgütün tamamında başarı sağlayacağı şekilde çalışmalara odaklanmaktadır.
- Çalışan personelin güdülenmesini ve yükseltilmesini sağlaması gereken yönetici, örgüt başarısına katkı sağlamak amacıyla bu uygulamaları yerine getirmektedir. Bu çerçevede ise genel amaçlar, bireylerin amaçları haline de gelmektedir. Buna ilişkin yapılan çalışmalarda ise, örgüt başarısını artırmada en etkili araç olarak yönetici uygulamaları etkisini göstermektedir.
- Yöneticiler organizasyon başarısından sorumlu oldukları için astların yapacakları hatalardan sorumludur. Bu nedenle de çalışanlara odaklanan bir yönetim şeklinin de ön plana çıkarılması gerekmektedir.
- Denetim, yöneticilerin sorumluluğunda olup örgütlerin başarısını engelleyebilen faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda ise denetim, sorunların düzeltilmesinde birer tedbir aracı olarak görülebilmektedir. Çalışma ve uygulama odaklılığında hedeflenen unsurlar da bu yönüyle ele alınmaktadır.
- Sorun çözme merkezi gibi iş yapan yöneticiler, sorunları hızlı ve pratik şekilde örgüte zarar gelmesini önleyecek boyutta bunu gerçekleştirmelidir.

Maddelerde yöneticilerin rolleri ifade edilmekle birlikte örgüt başarısı için önemli bir yere sahip oldukları belirtilebilmektedir. Örgütlerin gelişmeleri ve başarı elde etmeleri için kazanımlar, genel bağlamda problemlerin en az düzeyde tutulmasını amaçlayan etkin stratejilerin geliştirilmesini gerektiren unsurlardır. İşletme başarısında yönetici rollerine bakıldığında, örgütlerin maksimum düzeyde verim alabilmelerinde en etkili konumda yer almaktadır. Uçar (2006: 1) çalışmasında da bu konu, örgütü başarıya ulaştırabilecek en önemli etmenin örgütün başında iyi bir yöneticinin bulunmasına dayalı ele alınmaktadır. Yöneticinin nitelikleri ve özellikleri, taşıdığı değer yargıları açısından örgütün geleceğini tayin edebilecek fonksiyon geliştirmelerine dayalı değerlendirilmektedir. Burada ise özellikle de çalışanlarla olan etkileşimleri artırmaları gerekmektedir. Olumlu iletişim ve etkileşim yapısı, yöneticilerin örgüt başarısını artırmasında etkili faktör olabilmektedir. Yöneticilerin iyi iletişim kurmaları ve güven veren kişiler olmaları, örgütlerde yüksek

potansiyelin kazanılmasına yardımcı olabilecek unsurlardan biridir. Böylece örgütteki başarılar, çalışanlarla olan etkileşime de dayanabilmektedir.

2.2 Liderlik

Yöneticilerin örgütlerdeki rolleri ve potansiyelleri, etkin bir yönetici olabilmek için belirli gerekliliklerin de olduğunu göstermektedir. Burada liderlik anlayışı, herkesin yönetici olabileceği, ancak lider olamayacağı yaklaşımına dayalı ifade edilebilmektedir. Liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimi daha kuvvetli olabilmekle birlikte empati kurma becerilerinin de aynı şekilde fazla olabileceğine bağlı dikkate alınabilmektedir. Liderlik özellikleri, genel bağlamda bireyin kendisini, duyguları ve düşüncelerini iyi düzeyde ifade edebilmeleri açısından da gereklidir (Gökyokuş, 2001: 13-15). Bu bağlamda ise liderlik, iyi ilişkilerin kurulabilmesi ve örgütlerdeki başarının artırılabilmesi için gerekli olduğu bir konudur. Yönetim anlayışında liderlik vasıflarının görülmesi, stratejik yönetimde olmazsa olmaz unsurlar olarak göstermektedir. Burada ise genel bağlamda liderlik, örgüt hedeflerine ulaşmada yetkin bir katkı sunabilecek unsur olarak görülmektedir (Kayar Çelik, 2019: 5-6). Bu yönüyle liderlik, örgütlerin potansiyeli üzerinde önemli bir katkı sunabilecek konulardan biri olarak görülebilmektedir. Liderlik anlayışı ve örgütlere olan etkileri, örgütte yönetici özelliğinin yanında liderlik özelliğini de aramalarına ortam hazırlamaktadır.

2.2.1 Liderliği oluşturan temel kavramlar

Liderlik kavramının tarihsel süreci incelendiğinde, 19. Yüzyıl ile birlikte öne çıkan bir kavram olduğu görülmektedir. Örgütlerde liderliğin önemine odaklanılmış ve birtakım uygulamalar çerçevesinde ele alınması sağlanmıştır. Buna göre liderlik, örgüte yön veren, örgüt üyeleri üzerinde etki oluşturan, örgütsel etkinlik ve başarıda önemli bir katkı sunan unsur olduğu için örgütlerde lider yöneticilerin olmasına özen gösterilmektedir. Liderler, bir grup insan üzerinde etkileyici olan ve amaçları gerçekleştirmede de onları harekete geçiren, bilgi ve yetenek açısından etkileyici bir konumda yer alan kişiler şeklinde de ifade edilebilmektedir (Yeşil, 2016: 159-160). Bunun yanı sıra liderlik kavramı, sadece lider ile takipçileri arasındaki belirli davranışları kapsamamaktadır. Aynı zamanda farklı liderlik davranışlarının etkililiği de dikkate alınması gereken bir konudur (Young ve Dulewicz, 2006: 385-386). Bu durum da liderin belirli özelliklere sahip olmasını ve bunu

devamlı geliştirmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda bireyin liderlik özelliklerine sahip olmasında asıl kavramlar ve birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 132):

- Liderler, insanları etkileme ve harekete geçirebilme kapsamlı bireysel özelliklere sahiptir.
- Liderlerde formal yapı bulunmadığı için olağanın dışına çıkarak etkileşimleri kurabilmektedir.
- Liderler, hedeflere ve yapılacak işlere odaklanmaktadır. Bu nedenle motivasyon, iyi iletişim, etkileşim gibi kavramlarla da ilişkilidir. Yüksek performans almada ve potansiyel kazanmada etkin bir önem taşımaktadır.
- Liderlerin insanlar üzerindeki etkileri, kişisel özelliklerine, davranışlarına, vizyon ve güvene, ilhama ilişkin yaşanmaktadır.
- Liderlerin bir görev tanımları bulunmamaktadır.
- Liderler, sanat yanı ağır basan uygulamalara odaklanmaktadır. Bu yönüyle de insanları yönlendirme, istendik davranışlara sevk edebilme gibi unsurlara da odaklanmaktadır.
- Liderler, değişim ve dönüşüm yapabilme işini gerçekleştirmektedir.
- Örgütlerde dış çevrenin yapısına ve dinamiklerine ilişkin bir nitelik sunmaktadır.
- Liderler, doğru işleri yapan kişilerdir.

Liderlerin genel özellikleri ve liderliği oluşturan bu unsurlar, liderlerin bireysel özellikleri ile başlamakta, kendilerini geliştirme potansiyelleri ile devam etmektedir. Bu doğrultuda liderler, örgütün temel amaçlarını geliştirmede ve geleceklerini belirlemede stratejiler yapmaya odaklanmaktadır. Lider için en gerekli unsurlar arasında özellikle de vizyon becerisi, liderlerin nitelikleri ve potansiyelleri ile ele alınmaktadır (Alkın, 2006: 10). Liderler yenilikçi, geliştiren, ilişkilere dayanan, güvenilir olan gibi birtakım özellikleri gereğince etkili bir konumdadır. Liderlik anlayışını oluşturan bu tür unsurlar, kendilerini devamlı geliştiren ve yüksek motivasyona sahip olan bireyler şeklinde göstermektedir.

2.2.2 Liderlikte güç kaynakları

Liderler, örgütlerin başarılı olmasını sağlamak için çeşitli güç kaynaklarından yararlanmaktadır. Örgüt çalışma ve fonksiyonlarına göre değişen bu unsurlar, örgütlerde

verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların performansını iyileştirmeyi hedef alan bu unsurlar dikkate alındığında ise en iyi bilinen güç unsurları arasında ödüllendirme yer almaktadır. Bununla birlikte liderin genel özellikleri de önemli bir faktör olabilmektedir (Toptaş ve Taştan, 2020: 63-64). Aynı zamanda güç kaynakları uzmanlık, meşru, zorlu, bilgi ve karizmatik güç kaynakları olarak da gösterilebilmektedir. Burada özellikle de liderin tercih ettiği ve örgüt kültürüne uygun olan güç unsurları, yönetim sırasında dikkate alınmasına ortam hazırlamaktadır. Günümüzde özellikle de insan kaynaklarının önemine odaklanıldığında ise liderlerin tavrı, tutumu ve yaklaşımı, örgütleri doğrudan etkileyen sonuçlar meydana getirebilmektedir. Bu nedenle liderlikte güç kaynakları, örgütlere etkin bir sonuç sağlayacak şekilde tercih edilen gücü temsil etmektedir (Eroy, 2019: 21-28). Burada ise liderin pozisyonunu kullanma yetkinliği öne çıkmaktadır. Lider, güç kavramını hangi amaçla kullanmak istiyorsa çalışanlarla olan etkileşimini de onun üzerine kurmaktadır. Örneğin liderlikte gücün ilk olarak otorite olarak değerlendirildiği ve yasal güç kullanımının öne çıktığı bilinmektedir. Otoritenin sağlanmasında ilk olarak geleneksel otorite anlayışı tercih edilmiş, günümüzde karizmatik otorite, yasal otorite gibi unsurlarla ele alınmış olduğu belirtilebilmektedir (Balkaş Demir, 2020: 63). Bu nedenle güç unsurları ve lider tarafından da kullanılması, örgütlerin başarılarını belirleyebilecek unsurlar olarak görülebilmektedir.

2.2.2.1 Yasal güç

Güç kaynağı olarak otoriteyi ifade eden yasal güç, yöneticinin kendi davranışlarını çalışanları etkileme hakkına sahip olduğunun kabul edildiği güç uygulamasıdır. Örgütte belirli kademelerde çalışanlar tarafından belirli bir otorite olduğu kabul edildiğinde, o kademelerde bulunan yöneticilerin de astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı olduğu ifade edilebilmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Yasal güçte otorite, kurallar ve hukuk bulunmaktadır. Örneğin kendi pozisyonundan yararlanarak liderin güç dayanımına odaklanıldığında, kişinin yetkilerinin ele alındığı bir sonuç vermektedir. Bu bağlamda ise yasal güç, isteklerini yaptırma amacıyla belirli kurallar koymaktadır. Yerine getirilmediği durumda ise yasal güç faktörü devreye girmektedir. Otoriter bir yaklaşıma sahip olması da temelde buna dayanmaktadır (Bayrak, 2001: 25-26). Bu gücü kullanmada ise özellikle de kamu yöneticilerinin çok fazla tercih ettiği, özel sektör yöneticilerinin ise ön plana çıkarmadığı bir güç olduğu kabul edilebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Dolayısıyla yasal güç, yaptırımların öne çıkabileceği bir güç olarak görülen, kurallara sahip olan güç fikrini veren bir özellik taşımaktadır.

2.2.2.2 Zorlayıcı güç

Çalışanlardan istenen başarı karşılanamadığında, baskı ve korku gibi olumsuz etki yaratan zorlayıcı güç, cezalandırıcı bir niteliğe sahiptir. Grup üyelerinin belirli bir oranda davranışa yöneltilmesinde tercih edilen maddi ve manevi zorlamalar, fiziki güç kullanımı, silah kullanma ve iş örgütlerinde yönetici astlarına verilebilecek uyarı cezalarıyla karşımıza çıkmaktadır. Birey üzerinde zorlama ve baskı vardır (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496). Çalışanlar başarısız olduğunda yöneticinin cezalandırma yeteneği farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Örneğin işe son verme, başka görevlere verme, rütbe tenzili gibi unsurlar, cezalandırmak için kullanılan metotlardır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Böyle bir durum çalışanların işe devamlılığı üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilecek niteliktedir. Dolayısıyla da çalışan, işten ayrılma niyetine maruz kalabilmektedir.

2.2.2.3 Ödül gücü

Çalışanların faydaları için yararlı ödüllerin sunulması ve aracılık edilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Burada geliştirilen temel taktik, görevlerin yapılmasında gelecek olan yararları ifade etmektir. Bilginin, yarar sağlayan unsurların, gelişmelerin tek elde toplanarak çalışanın ödüllendirilmesi, bu gücün uzun süre kullanılabileceğini gösteren bir unsurdur. Çalışanları iş görmeye yönlendirmesi ve performans artırması gibi durumdan kaynaklı olarak da bu metot, çalışanlarla duygusal ilişkilerin kurulmasında da önemli bir yere sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Ödüllendirme, teşvik edici davranışların da elde edilmesi amaçlı bir uygulamadır. Yönetici ya da lider konumunda birey, olumlu motivasyonu en etkili yol olarak görmektedir. Çalışanlar istenilenleri yerine getirmede daha etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda ödüllendirme gücü hem biçimsel hem de doğal örgütlerde en etkili araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496).

2.2.2.4 Uzmanlık gücü

Örgütler arasında teknoloji ağırlıklı çalışma yapanlar, mevcut bilginin diğerlerini yönlendirmede bir aracı olarak kullanılabileceği gücün olduğunu kabul etmektedir. Buna göre uzmanlık gücü, yönlendirmede etkili bir araçtır. Örneğin bir hastanede hastanın, doktorunun tavsiyelerini dinlemesine ilişkin uyarıları vermesi, uzmanlık gücü şeklinde ifade edilebilmektedir (Bağcı, 2009: 31). Yöneticinin bilgi ve tecrübesiyle bağlantılı olan uzmanlık gücü, astların algısını öne çıkarmaktadır. Bilgili veya tecrübeli olarak algılama varsa astlar üzerinde etki kolay bir şekilde oluşturulabilmektedir. Burada yöneticinin bilgi kaynağı olması da önemli bir detay olarak görülebilmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118-119).

2.2.2.5 Karizmatik güç

Karizmatik güç, özdeşlik, benzeşme, referans gücü gibi isimlerle de anılmaktadır. Kişinin rol model olma değeri, karizmatik gücü etkili kılan unsurlardan biridir. Etkileyen kişi, sosyal karşılaştırmalarda referans noktası olarak görülebilmektedir. Astlarda saygı uyandıracak özellikler, çalışanlara ilham olabilme gibi unsurlar, karizmatik güce sahip olan yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile yorumlanabilmektedir (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496-497). Lider ve izleyici arasındaki etkileşimi olumlu bir yöne sevk eden bu güç, ilişkilerin gelişmesinde etkili bir faktör olabilmektedir. Çalışanların bilgi ve tecrübe aktarımlarında da etkileşimi olumlu düzeyde etkileyebilecek bir profile sahip olabilmektedir (Erkuş, 2011: 136). Bu bağlamda karizmatik güç, davranışlarla ve kişisel özelliklerle anlaşılan ve astları etkileyen bir güç profili sunmaktadır.

Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkların ifade edilmesi sırasında, genel olarak birtakım özelliklerin ön plana çıktığı belirtilmektedir. Yöneticiliğin özelliklerinin temelde demografik özellikler baz alınarak değerlendirildiği bilinmektedir. Aynı zamanda liderin bilgi düzeyi, kullanımı gibi unsurlar da etkili bir husus olabilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125). Bu kapsamda liderlerin genel özellikleri, sahip olması gereken bazı unsurlara dayalı incelenebilmektedir. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 125):

- Hızlı bir şekilde durumu kavrama yeteneği,
- Sağduyu,
- Beklenmeyen olaylara göğüs germe yetkinliği,
- Manevi ve maddi cesaret,
- Risk yükleme kapasitesi,
- Yeniliklerin uygulanma yeteneği,
- Çalışkanlık,
- Düşüncelerin pratiğe geçirilme becerisi,
- Soğukkanlılık,
- Maceracı eğilim,
- Hızlı ve doğru şekilde muhakeme yeteneğine sahip olması,
- Gelişme ve duruma uyum sağlama kabiliyeti,
- Fırsatların yaratılması ve fırsatların kullanılma becerisi,
- Görev sürecinde titizliğin oluşturulması,
- Bedeni açıdan dayanıklılık,
- Fırsat oluşturacak kararları verebilme yeteneği,
- Sezgi gücünün olması,
- Zihni yönüyle dayanıklılık,
- Taktik, operatif, stratejik ölçüde bilginin olması ve kullanılması becerisi,
- Geniş ve mantıki hayal gücünün olması,
- Zihni açıdan dayanıklılık,
- Bilimsel yöneticiliğe ilişkin bilgi ve beceri,
- Fiziksel ve ruhsal yönüyle refahın sağlanması,
- Sade tavır sunulması,
- Güçlü mantığa sahip olunması,
- Değişime ayak uydurulması,
- Araştırıcılık,
- Astları ve kendini etkili düzeyde motive etmesi,
- Adaletin dağıtılma niteliği,
- Yaratıcı olunması.

Maddelerde sıralanan özellikler, liderlerden beklenen ve zamanla değişim yaşayan süreçlere dayanılarak geliştirilebilmektedir. Burada özellikle liderden beklenen davranışlar ön plana çıkmaktadır. Liderde olması gereken özellikler belirli başlıklar çerçevesinde toplandığında ise kişisel özelliklerin, zekâ ve yeteneğin, sosyal özelliklerin, fiziksel özelliklerin ve iş becerme özelliklerinin etkili bir unsur olduğundan bahsedilebilir. Bu doğrultuda liderlerin becerilerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesiyle bağlantılı olabilecek unsurlar önemli birer detaylardır (Sünbül, 2017: 20). Yöneticilerden zaman içerisinde beklenenlerin artması üzerinden değerlendirme yapıldığında, liderlik kavramının genel özellikler ve etkiler açısından da önemli olduğu kabul edilebilmektedir. Örneğin stratejik liderlik olarak bu konu değerlendirildiğinde, 20. yüzyılda beklenen liderlik davranışlarının kapsamını da aynı ölçüde etkileyen bir unsur olarak görüldüğüne değinilebilmektedir. Bu konu kapsamında stratejik liderlerin 20. yüzyıldan 21. yüzyıla kadar olan değişimi de baz alınabilmektedir. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 63-74):

- Çıktı odaklı bir liderlik anlayışından hem çıktı hem de süreç odaklı bir liderlik şekli benimsenmeye başlanmıştır.
- Sabırlı ve güvenli bir liderden, güvenli fakat kibirsiz bir lider özelliği gelişmiştir.
- Bilgiyi elde etmeye çalışan liderlik anlayışı hem bilgiyi elde etme hem de sonuç alma temelli çalışmaktadır.
- İnsanların yaratıcılıklarını yönlendiren bir liderlikten serbest bırakan bir liderlik oluşmuştur.
- İş akışları hiyerarşiye göre belirlenirken iş akışlarının ilişkilerden etkilendiği ifade edilebilmektedir.
- Bütünlükten ziyade bütünlüğün öneminin eylemlerle görülmesinin hedeflendiği bir çalışma süreci oluşmaktadır.
- Saygının talep edilmesinden, saygının kazanılmasının istenmesine doğru evrilen bir durum söz konusudur.
- Farklılıklar hoş görüyle karşılanırken, farklılıkların arandığı bir süreç oluşmaya başlamıştır.
- Çevresel değişime tepki veren bir liderlik yönetiminden çevresel değişimi çok önceden sezmenin önemli olduğu bir durum oluşmaktadır.

- Büyük lider olarak çalışmaktan hem lider hem de büyük bir grup üyesi olarak çalışmaları devam ettirmektedir.
- Çalışanlar kaynak olarak görülmekteyken örgütsel çalışanların kritik bir kaynak olarak görüldüğü bilinmektedir.
- Temelde yeni bir kafa yapısı ile çalışmaktayken temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışmaktadır.
- Çalışanların gelişimine yatırım yapmak hedeflenirken çalışanların sürekli gelişimi önemli miktarda yatırımların yapılmasını gerektirmektedir.

Maddelerde sıralandığı üzere liderlerin stratejik karar alma ve uygulama çalışması doğrultusunda değerlendirmeleri, liderlerin özelliklerinin daha yetkin konuma taşınması ve geliştirilmesi odaklı bir önem taşımaktadır. Örneğin Canpolat (2011: 18) çalışmasında belirtildiği üzere, stratejileri etkileyen faktörler, çözüm üretmede seçim yaparken eylemleri etkileyen her çeşit faktörün de öne çıkarılması gerektiğini göstermektedir. Liderin karar süreci ve yönetme şekli, örgütlerin geleceklerini etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Dolayısıyla liderlik özellikleri, örgütlerin ileri dönemli sonuç almalarında etkili dayanım olabilmektedir.

2.2.3 Liderlik stilleri

Liderlik kuramları, liderlik kavramını çeşitli yaklaşımlarla birlikte incelemeye ve çalışmaya odaklanmışlardır. Liderlik stillerinin oluşması da temelde bu tür yaklaşımlara bağlı ele alınmaktadır. Stillerin verdiği yararlar ve sınırlılıklar, liderlerin belirli hedefler ile çıktılar çerçevesinde bir etki doğurabilecek özelliklere sahiptir. Liderlik stilleri buna dayanılarak belirli bir hedefe ulaşılmasında devreye girmektedir (Deniz ve Seçgel, 2006: 43-44). Bunun nedeni, liderlik stillerinin zamanla değişime uğraması ve yeni yaklaşımlar doğrultusunda hep bir etkileme sürecine dayanmasıdır. Geleneksel liderlik stillerinin arka planda kalması ve insanların özelliklerine, davranışlarına ve eylemlerine bakılarak etkin olarak görülmesi, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve misyonlarını devam ettirebilmeleri çerçevesinde kritik bir durum meydana getirmektedir (Nair, 2018: 33). Buna göre liderlik stillerinin geleneksel ve yeni yaklaşımlarının olduğu, örgütleri geliştirmeye yönelik lider şeklinin tercih edildiği belirtilebilmektedir. Cemaloğlu (2007: 78) çalışmasında da ifade edildiği üzere, liderlik stillerinin örgütlerde çalışanları destekleyici ya da engelleyici

özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Liderlik stilleri genel olarak bu araştırmada şu başlıklar çerçevesinde ele alınabilmektedir:

- Serbest bırakıcı liderlik,
- İşlemsel liderlik,
- Karizmatik liderlik,
- Dönüşümcü liderlik,
- Otokratik liderlik,
- Demokratik liderlik,
- Babacan liderlik.

2.2.3.1 Serbest bırakıcı (liberal) liderlik

Serbestlik tanıyıcı lider, örgütten kopuşun çok fazla etkili olduğu liderliklerden biridir. Burada çalışan bireylere müdahale yoktur. Bununla birlikte dominant davranışlar da neredeyse yok denilecek düzeydedir. Böyle bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütlerde karmaşa yüksektir. Liderler, örgüte karşı sorumlulukları kullanmaktan çekinmektedirler. Plan ve program işi lider tarafından tamamen astlara bırakıldığı için de etkili bir konumda yer almaktan uzaktır. Çalışanlar arasında sıkıntı oluşturan bu husus, otorite yetersizliği olarak görülmekte ve liderlik stilinin de en etkisiz olduğu örnek olarak görülmesine neden olmaktadır (Soba, Akman ve Eroğlu, 2018: 1127). Dolayısıyla bu liderlik şeklinde lider ya yoktur ya da lider izleyenleriyle etkileşimde değildir. Bu tarz liderler, odalarının dışına çıkmamakta ve çalışanların gelişme ve ihtiyaçlarıyla da ilgilenmemektedir. Bu durumda lider, temelde her şeyin olduğu gibi devam etmesini hedeflemektedir. Sorumlulukların da alınmaması, kararların gecikmesine ve örgüte doğrudan zarar verebilecek bir durumun meydana gelmesine neden olmaktadır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014: 395).

Serbest bırakıcı liderlik, çalışanlarını işin amaçları ve standartları konusunda tamamıyla serbest bırakmasını, işe ilgisiz ya da ilgisi kalmamış bir şekilde hiç kaçırmayan liderlik davranışı olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, kendi kararlarını gerçekleştirmede müsaade edilmektedir. Liderin otoritesi de asla bulunmamaktadır. Lider genelde soruları cevaplandırmaktadır, bilgi sağlamaktadır ya da çalışanları takviye etmektedir (Gündoğdu ve Sunay, 2018: 181). Serbestlik tanıyan liderlik stilini gösterme, iş doyumunu olumsuz düzeyde etkileyebilecek bir sonuç yaratmaktadır. Bu ise olumsuz tepkileri artırmaktadır.

Bu kapsamda serbestlik tanıyıcı lider, çalışanları ve örgütleri olumsuz düzeyde etkileyen bir liderliktir.

2.2.3.2 İşlemsel (transaksiyonel) liderlik

İşlemsel liderlik, çalışanın övgüsü, ödülleri ya da disiplin işlemlerinden kaçınma doğrultusunda liderin isteklerinin yerine getirilmesini ifade etmektedir. Genel olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Şartlı ödüllü işlemsel liderlik, beklentileri netleştiren, hedeflere ulaşıldığında ise ödül ve takdir sağlayan bir liderliktir. İstisna kapsamında yönetim-aktif, sapmaları ve hataları yakından izlemeyi, meydana gelen sorunlarda ise en kısa zamanda düzeltici önlem almayı içermektedir. Yönetimin genelde herhangi bir sorumluluğu olmadığını, anlaşmalardan, beklentilerin netleştirilmesinden ve takipçi tarafından da ulaşılacak hedef ve standartların sağlanmasından kaçınılan liderliktir (Gedik, 2020: 20). Bu liderlik anlayışı ve yaklaşımı, ceza/ödül sistemine dayanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da lider, görevlerini etkin düzeyde yerine getiren çalışanları ödüllendirmektedir. Aksi durumda ise cezalandırmaktadır. Bu tür liderler, değişime yönelik liderler değildir. Genel olarak liderler, mevcut hedef ve stratejiler kapsamında faaliyetler göstermektedir. Sonuç olarak da mevcut süreçle ilgilenerek belirli bir probleme odaklanmakta, yeni yollar ve çözüm arama olasılıkları artmaktadır (Moalim, 2020: 15). İşlemsel liderlik anlayışı, o anda sorunları çözümleme ya da yetkin bir şekilde gerçekleştirme temeline dayanan bir liderlik olduğundan bahsedilebilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile birlikte ele alındığı belirtilmekle birlikte bu özelliği gereğince, dönüşümcü liderlikten de ayrı tutulabilmektedir.

2.2.3.3 Karizmatik liderlik

Karizma, liderin güç kaynaklarından biri olarak önemli bir yere sahiptir. Bu gücün etkisi, beğenilmeye dayanmaktadır. İnsanlarda güçlü bir sevgi, hayranlık, sadakat duyma gibi durumların oluşmasına katkı sunmaktadır. Kişiyi memnun edebilme isteğine dayalı bir liderliktir (Nair, 2018: 13). Çalışanların motivasyonu üzerinde de etkili olabilecekleri liderlik şeklidir. Ancak liderler değişimde kuvvetli bir güdü oluştursalar da uzun ömürlü ve kalıcı olması sağlanmayabilmektedir. Ancak genel olarak etkisinden dolayı önemli bir liderlik olabilmektedir. Aynı zamanda liderler, karizmatik gücü kullanmanın yanı sıra, diğer birçok liderlik şeklini de kullanırlarsa şayet çalışanlar üzerinde yarattıkları izlenim

kapsamında daha etkin ve verimli bir sonuç da alabilmektedir (Aygün, 2018: 10-11). Bu nedenle karizmatik liderler, ilk başta çalışanlar üzerinde etkin bir potansiyel oluşturmakla birlikte devamlılığı açısından da bu potansiyeli, diğer liderlik özellikleriyle artırmalı ve iyileştirmelidir.

2.2.4.4 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışı, uygulama alanları açısından sık bir şekilde ele alınan liderlik şeklidir. Mevcut sisteme odaklanmaktan ziyade gerekli görmesi halinde sistemi yenilemeyi amaçlamaktadır. İşlemsel liderlikle benzer davranışları gösterdiği, genelde ise beraber incelendiği dikkat çekmektedir. Ancak bu liderlikte dönüşüm etkisi yaratacak bir potansiyel oluşturulmaktadır. Genel bağlamda ise dönüşümcü liderlik dört ayrı boyutta incelenmektedir. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Aygün, 2018: 9):

- İdeal davranışlar: İnanılan değer ve inançlara bağlı davranış sergileyen liderler, özdeşleşerek onu taklit etmektedirler.
- İlham verici motivasyon: Çalışanlarına ilham veren, motive eden, takım ruhu oluşturan, gelecek dönemde durumları öngörmeyi sağlayıcı düzeyde çalışanları etkilemeyi başaran ilham ve motivasyon vermektedir.
- Zihinsel teşvik: Yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye yardımcı olmaktadır.
- Bireysel düzeyde ilgi: Çalışanların sorunlarına karşı destekleyici ve hassastırlar. Burada bireysel farklılıkları dikkate alarak onların ihtiyaç ve gelişimleri üzerinde önemli bir etki bırakılar.

2.2.3.4 Otokratik liderlik

Otoriter ya da otokratik liderler, açık beklentiler sunan liderlik şeklidir. Buna göre neyin, ne zaman, nasıl yapılması gerektiğine yönelik tanımlamalar, liderlerin tam olarak karar gücünü ellerinde bulundurmada tutmaktadır. Lider ve çalışanlar arasında açık ayrım söz konusudur. Otoriter liderler, grubun geri kalanından çok az ya da hiç fikir almadan bağımsız olarak karar almaktadır. Bu tarz kötüye kullanıldığı takdirde otoriter ve diktatör insanlar oluşabilmektedir. Takipçiler üzerinde de sıkı bir denetim sağlamaktadır. En iyi, grup karar alma süresinin az olması ya da liderin grubun en bilgili üyesi olduğu durumlar da uygulanmaktadır. Otokratik liderler genel bağlamda kendi fikir ve yargılarına dayalı seçim yapmaktadır. Nadir düzeyde takipçilerin tavsiyelerini kabul etmektedir (Gedik,

2020: 24). Liderlerin takipçilerine danışmaksızın kendi fikirleri doğrultusunda karar alma odaklı bir liderlik şeklidir. Diğer bir ifadeyle liderler, takipçiler üzerinde mutlak kontrole sahiptir. Kendi kararlarını alarak nadiren de takipçilerin önerilerini dikkate almaktadırlar. Böyle bir liderlik şekli, kriz dönemlerinde ve kararların hızlı şekilde alınmasında gerekli olduğu ölçüde uygunluk taşımaktadır. Otokratik liderlik tarzının olumlu ve olumsuz bazı yönleri de bulunmaktadır. Bu liderlik şeklinde yapılması gereken görevler, liderin kararı sonrasında hemen gerçekleştirilmektedir. Direktif ve güçlü liderlik açısından önemli bir faktördür. Böyle bir liderlik, liderin en bilgili kişi olduğu durumda kullanılmaktadır. Ancak lidere bağımlılık oluşturması, yaratıcılığı ve cesareti kırması dolayısıyla olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Moalim, 2020: 13).

2.2.3.5 Demokratik (katılımcı) liderlik

Çalışanların üretkenliğinin ve memnuniyetinin artmasında etkili olma, çalışanlara rehberlik etme ve çalışanlara yetki devrini astların bilgi paylaşımına izin verme gibi özellikleri gereğince birçok liderlik şeklinden öne çıkmaktadır. Çalışanları tatmin eden bir liderliğe sahiptir. Olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına yardımcı olan ve astların kararlara katılımlarını sağlayan bir liderlik tarzı şeklinde de kabul edilebilmektedir. Buna göre liderler genellikle çalışanları etkilemek açısından uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanmaktadır. Sorunlar yaşandığında ise acil karar almada, durumun tartışılmasında, ilgili katılımcılar sürece dâhil edilmektedir. Nihai kararlar ise çoğunluğun görüşünü alma temelli yaşanmaktadır. Sürece katılım üretkenliği artırmakla birlikte demokratik liderlik önünde önemli engel, karar vermenin zaman alıcı bir süreç olmasıdır (Tuna ve Ural, 2021: 644). Bu bağlamda demokratik liderlerin özellikleri genel olarak grup politikasının liderin grup üyelerini tartışma sürecine teşvik etmesiyle belirlendiği, yargı ve eleştiride nesnel olduğu, bütün konularda grup üyelerine güvendiği, grup üyelerinin her konuda kendilerini tamamıyla serbest hissettikleri bir ortamda bulunmaktadır. Yargılama ve eleştirilerinde de nesnel olmaya çalışmaktadırlar (Arıkan, 2001: 242). Bu kapsamda demokratik liderlik, memnuniyetin artırılmasına katkı sunmaktadır.

2.2.3.6 Babacan (paternalist) liderlik

Paternalist liderlik şeklinde de adlandırılan babacan liderlik, genelde kolektivist kültürler açısından astların duygusal ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlayan bir liderlik şeklidir.

Bu tür bir liderlik tarzı, koruyan ve yardımcı olan yönetici şeklini karşımıza çıkarmaktadır. Babacan liderler, astından koşulsuz bir sadakat görme beklentisindedirler. İş ilişkileri baz alındığında ise, taraflar arasında karşılıklı beklentiler, bir amacı teşkil etmektedir. Burada psikolojik sözleşme, yönetici ve çalışan arasında yazılı olmayan bir beklentiyi ifade etmesi dolayısıyla önemlidir (Gerçek, 2018: 101). Babacan liderlik şekli, bireyin belirli şartlar altında kişilerin ve grupların amaçlarını gerçekleştirme temelli bir öneme sahip olduğu liderliktir. İyi liderlerin insanları yönlendirmesi ise, motivasyon ölçü ve kapsamında bir sonuç yaratmalarından kaynaklanmaktadır. Kontrol duygularının ise bu ölçüde koçluk yapma ve rol model olma bağlamında öz saygılarını geliştirmede etkili olduklarına değinilebilmektedir. Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi gibi öne çıkan bu hususlar ise hem örgüt performansını hem de çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019: 280). Bu doğrultuda babacan lider, çalışanları destekleyici bir liderlik türü olması dolayısıyla dikkat çekicidir.

2.3 Yönetim ve liderlik arasındaki benzerlik/farklılık

Organizasyon bünyesinde yöneticilerin görev ve yetkilerinin önemi kadar liderler de önemli bir yere sahiptir. Burada tıpkı bir yönetici gibi algılamanın fazla olduğundan bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilik ve liderlik arasında benzerliklerin birbirini tamamlayıcı ve yerine geçici unsur olarak görüldüğünü göstermektedir. Lider ile yönetici arasındaki ortak özellik, her ikisinin de dâhil olduğu örgütlerde kişi veya grupları belirli amaçlara ulaşmada yönetme ve yönlendirme çabasını göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005: 3-5). Temelde yönetim ve liderlik aynı şeyler değildir. Ancak temel benzerliklerden oluşmaktadır. Yöneticilerin başarılı olabilmesi, liderlik niteliklerini taşımasıyla ilişkilidir. Bu ise insanları yönlendiren kişiler olmasına bağlı açıklanır (Barnard, 1958). Dolayısıyla kullanılan kavramlardan biri olan lider yöneticilerdir. Örgütün amaçlarına odaklanan, istek ve gayretlerini hedef alan liderlerin genel bağlamda yöneticilik vizyonlarının da fazla olduğu kabul edilebilmektedir. Ancak bununla birlikte yönetim süreci, liderlerin görevlerini taşımalarında yöneticilerin de bazı konularda daha bilgili olmalarını gerektirmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 132). Bu bağlamda Tablo 1'de yönetim ve liderlik arasındaki farklar açıklanmıştır.

Tablo 1. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilerin Genel Özellikleri	Liderlerin Genel Özellikleri
Mesleki bir uygulamadır.	İnsanları etkiler ve harekete geçirir.
Formal organizasyon yapısında gelişir.	Formal yapılar şart değildir.
İşlerin en yetkin düzeyde yapılmasını amaçlar.	Yapılan işlerde belirlenen hedeflere ulaşıp yeni hedeflerin belirlenmesini amaçlar.
Mevkilerinin bir sonucu olarak yetkiler ve yaptırımlarla insanları etkiler.	Kişisel özellikleri, davranışları, güvenleri ve ilhamlarıyla insanları etkiler.
Yöneticiler görev tanımlamasına sahiptir.	Liderlerin bir görev tanımlamaları yoktur.
Bilimsel yönü ağır olan iş tanımlamasına sahiptir. Dolayısıyla ölçme, eğitim, hesap gibi iş görme sürecinde temel mekanizmalarla yönetimin sağlandığı bir iş olmaktadır.	İnsanları belirli bir davranışa yönlendiren ve sevk eden, aynı zamanda insanlara ileriye dönük ulaşmak istedikleri hedefleri verebilmeyi amaçlayan, sanatsal yönü ağır basan bir iştir.
Tanımlanan hedeflere ulaşmayı amaçlar.	Değişim ve dönüşüm yapmayı amaçlar.
İç yapı ve dinamikleri işletme için oluşturabilmeyi hedefler.	İşletmenin dış çevresindeki dinamikleri inceler ve temel alır.
İşleri doğru yapmayı amaçlar.	Doğru işleri yapan kişi olmayı amaçlar.

Maddelerde görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, yönetimin de farklılaşmasına neden olabilecek kriterleri çevrelemektedir. Liderler yönetici değildir ve bunun sonucu olarak yönetim fonksiyonunu insanlar üzerinde oluşturdukları izlenimle

birlikte sağlamaktadır. Örgütün yöneticilerine sağlamış olduğu kesin olan resmi hakların hiçbiri liderin görev tanımlamasında bulunmamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler yönetim süreçlerini gerçekleştirirken belirli kurallara uyan ve o sınırlar içerisinde kalan kişiler haline gelmektedir. Ancak yönetici liderlik anlayışının önemi, benzer özelliklerin gelişme kazanmasını önemli kılmaktadır. Bununla birlikte Biber (2019: 183) çalışmasında ise modern organizasyonlar açısından lider yöneticilik konusunun önemi vurgulanmış ve yönetmeyi bilmeyen liderin başarısız olacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda diğer yönetici ve lider pozisyonlarından farklı olarak da daha akılcı, demokratik, insani gibi unsurların da öne çıkarılması gerektiğinden bahsedilmiştir.

2.3.1 Yönetsel liderlik

Kurumlarda yönetim başarısı, örgütün tamamına egemen olmayı gerektiren bir konudur. Üst yönetimlerde liderlik, ekip çalışması, örgüt ve performans geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve yetki devri konularına olan yaklaşım, örgüt verimliliği, başarısı ve yönetsel zaman konuları etkili birer konulardır (Türkmen, 1984: 67-68). Yönetim, işletmelerde en önemli fonksiyon olarak kabul edilebilmektedir. Yönetimde bir alt fonksiyon olan yöneltme işlemi, yöneticinin faaliyetlerini denetleme ve yapacakları görev sürecinde yönlendirme şeklinde belirtilebilmektedir (Öztekin, 1996: 183). Dolayısıyla yönetsel liderlik, yönetim başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Burada ise genel olarak yönetim sürecindeki başarıyla açıklanabilecek durumun gelişme gösterdiğinden bahsedilebilmektedir.

Yönetimin kaynakları verimli düzeyde kullanarak amaçlara ulaşabilme etkinliği, örgütsel kaynakları koordine etmeyi gerektirmektedir. Bu kaynaklar arasında doğa, emek, bilgi, sermaye yer almaktadır. Burada özellikle ihtiyaçların belirlenmesi, örgütsel ve yönetsel etkililik için önemlidir. Yönetsel liderlikte etkililik faktörleri ise planlama, örgütleme, kadrolama, yönlendirme, koordinasyon ve denetim olarak belirtilebilmektedir (Oral, 2013: 5-6). Bu gibi yönetimlerde başarının en iyi düzeyde olması için yönetsel liderlik becerisinin de fazla olması önemli bir konudur. Canpolat (2011: 10) çalışmasında ise yönetsellik, yönetimin istenen amaca ulaşabilmesiyle ilgili değerlendirilmektedir. Yönetsel liderlikle birlikte yönetimin bu amaçlara ve hedeflere ulaşması da daha kolay bir şekilde gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin amaçları ya da ileriye yönelik yapacakları

çalışmalar, yönetsel süreci şekillendirmektedir. Bu nedenle yönetsel liderliğin işletmeye doğrudan bir katkı sunacağından bahsedilebilmektedir.

2.3.2 Liderlik ve liderlik kavramları

Liderlik kavramı, birçok çalışma içinde konu olan araştırma alanlarından biridir. Bu nedenle liderlik için doğrudan bir tanım geliştirmek zordur. Ancak liderlik kavramı, tanımdan daha kullanışlı bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırma çalışmalarında liderlik için bazı tanımlar geliştirilmiştir. Örneğin Bass (1990: 19-20) için liderliğin tanımı ve kapsamı şu konular çerçevesinde yapılabilmektedir: Grup içerisindeki odak noktalar, itaatin sağlanma sanatı, ikna şekli, davranış, etkileme, güç ilişkisi, etkileşim, rollerde farklılaşma, yapıyı harekete geçirici etken, farklı unsurlara ilişkin birleşim. Buna göre birçok alanda liderlik konusu ve kapsamı üzerinde durulabilmektedir. Alga (2016: 13) çalışmasında liderlik, örgütün hedeflerine ulaşması sırasında, liderlerin uzun bir süreç yönetim bakış açısına sahip olmasını ve pozisyon gücüne dayanmaksızın diğerlerini etkilemesi ve güdülemesi olarak değerlendirilmiştir. Örgütlerde liderliğe duyulan ihtiyaç, içsel-dışsal dinamikler, çevresel koşullar ve örgütsel tasarımlardaki eksikliklerdir. Örgütsel tasarımlar, genel bağlamda örgütün başarıya ulaşmasındaki birer fonksiyonlardır. Bu nedenle geliştirilen liderlik kavramları, örgüt hedeflerine ulaşmadaki süreçle bağlantılı da geliştirilmektedir. Taştan ve Sabır Taştan (2021: 1640-1645), liderlik kavramının hangi kategoride ele alındığına göre farklı şekillerde açıklanacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla liderlik tarzı kavramlarından bahsedilebilmektedir. Buna göre liderlik genel olarak düşünmenin, algının, çalışmanın, araştırmanın ve anlamanın temel yollarından biri olarak görülebilir. Ortak bir zihniyet olarak ise bu tür yollar tercih edildiğinde, liderlik kavramı yön gösterici ve insanlar üzerinde olumlu izlenimi yakalayıcı bir konudur. Bu çerçevede liderlik kavramı genel olarak Gün ve Aslan (2018: 218) çalışmasında, bir grup insanın belirli amaçlar etrafında toplanabilmesi, bu amaçları gerçekleştirme aşamasında insanların ne yapacakları konusunda harekete geçirilmesinde bilgi ve yetenek birleşimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla liderlik kavramı, belirli koşullarda belirli bir kişi veya grup amacını gerçekleştirme sırasında, bir kimsenin başka kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesidir. Liderlik kavramları genel olarak ifade edilen bu tanımlama çerçevesinde ele alınabilmektedir.

2.3.3 Yönetici ve liderlik arasındaki ilişki

Liderliğe ve yönetime ilişkin geliştirilen kavramlar, birbirlerine kimi açılardan benzerlik göstermektedir. Bunun yanı sıra ise farklılık da göstermektedir. Ancak her iki kavramın arasında bir ilişki de kurulabilmektedir. Yönetici ve lider, bazı konularda ortak görüşleri benimseyen-geliştiren kişiler olarak sorumlulukları üstlenmeye çalıştıklarında örgüte olan katkı artabilecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 165-166). Aksi halde yöneticilik rolü bulunmayan liderin olması ya da liderlik niteliğini taşımayan yöneticilerin bulunması söz konusudur. Bu durum yöneticinin işletme amaçlarıyla ilgili olarak görülmesinden kaynaklıdır. Oysa yöneticiler de liderler gibi kendilerini izleyen çalışanları yönlendirebilmelidir.

Yöneticiler görev yapmayı, sorumluluk almayı ve görevleri sürdürmeyi amaçlamaktadır. Ancak liderler, izleyicileri üzerinde bir etki yaratmayı, yön belirleme için danışmanlık oluşturmayı, etkin çalışmalar geliştirmeyi ve böylece dış görünüşü temsil etmektedir. Dolayısıyla yönetici, mevcut olanı muhafaza edendir. Ancak bir farklılığı yaratmada temel etki, liderler tarafından sağlanmaktadır (Canbolat, 2016: 6). Yönetici ve liderlik arasındaki ilişkilerden biri, her yöneticinin lider olarak kabul edildiği, ancak bu varsayımın da tartışmaya açık olduğudur. Lider ve yönetici aynı anlamda kullanılabilmektedir. Ancak birbirinden ayrılıkların bulunduğuna değinildiğinde, yöneticinin ağacı düşünen tarafta olduğu, liderlerin ise ormanla ilgilendiği yorumu geliştirilebilmektedir. Bununla birlikte liderlik, yönetimde bir araç olmaktadır. Böylece bireysel ve örgütsel etkileşimler daha canlı tutulmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında liderler, yönetimde bir araç haline gelmektedir. Dolayısıyla lider ve yönetici arasında kurulabilecek asıl ilişki, temelde bu açıdan ele alınabilmektedir.

2.3.4 Yöneticinin liderlik özellikleri

Yöneticinin asıl ve temel görevi, örgüt bünyesindeki insan ve madde kaynağını en verimli düzeyde kullanarak örgüt amaçlarını hedefleyen uygun bir düzeye ulaştırmaktır. Bu sebeple yöneticilerin bazı liderlik özelliklerine sahip olması önemlidir. Örneğin yöneltme becerisi, yöneticileri öne çıkaracak unsurlardandır. Çalışanlarla doğrudan bir etkileşimin olması ve kurulması, yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirme süreçlerini daha hızlı

şekilde sağlamalarına yardımcıdır. Ayrıca öne çıkan önemli özellikler arasında şunlar bulunmaktadır (Koçak ve Özüdoğru, 2012: 80):

- Kendisini izleyen çalışanlardan daha yüksek kişilik özelliklerine sahip olmalı ve bunu çalışana hissettirmelidir.
- Personellerle yeterli düzeyde etkileşim kurmalı, iletişim sağlamalı ve bunu da sık sık gerçekleştirmelidir.
- Ortam koşullarına uygun şekilde davranmayı bilmelidir.
- Yönetici, gücünü her daim personelleri çalışmaya motive edecek şekilde kullanmalıdır.
- Çalışma ortamında personelin karara katılmasına imkân vermeli ve böylece görüş, önerilerini dinlemelidir.

Yöneticilerin bu tür özelliklerinin yanı sıra bazı davranışlardan da kaçınması gerekmektedir. Örneğin kararsızlıklar, anlayış noksanlıkları, korku, ileriyi görememe gibi bazı sorunlardan uzak durmalıdır. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik özellikleri arasında maddelerde sıralananlar önemli bir yere sahiptir. Sünbül (2017: 13) çalışmasında da belirtildiği üzere, bu tür özellikler, liderliği yöneticiliğin bir fonksiyonu olarak görmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle yönetici ve lider ayrı görevlere/misyonlara sahip olsa da yönetimin etkin işleyişi için yöneticilerin liderlik özelliklerini taşımaları da önemli bir konu olmaktadır.

2.4 Teknoloji ve Teknoloji Kullanımı

Teknoloji, küreselleşmeyle birlikte dünya genelinde önemli bir etki yaratmıştır ve çalışma alanlarını etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerin iş süreçlerini ve yaşamı kolaylaştırmasına bağlı olarak bu yönde bir değişimin yaşandığından bahsedilebilir. Teknolojinin anahtar bir rol üstlenmesi de aynı oranda etkilidir. Bilimsel-teknik devrim, teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasını önemli kılan bir araç olmuştur. Teknolojinin devamlı gelişmesi ise modern teknoloji sistemlerinin artık doğrudan kullanılabilirliğine ortam hazırlamıştır. Teknolojinin değeri ve önemi, küresel ölçekte teknoloji kullanım ve eğitimini artırmayı, günlük yaşamın yanı sıra eğitim hayatında ve çalışma ortamlarında kullanım imkânlarının artırılmasını gerekli göstermiştir (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 45). Teknoloji, doğrudan elde edilmesi zor olan, maliyetli bir işlem sürecine tabi tutulan ve zamanla sistemlerin takibini

yapmayı gerektiren bir unsur olarak görülebilmektedir. Teknoloji böyle bir durumda ise karmaşık, çok boyutlu ve bir firmaya özgü olmayan sistemlerden oluşmaktadır. Ayrıca bu sistemlerin kullanımında deneme, yanılma, öğrenme sürecinden kaynaklanan kapalı bir bilgi yapısı gibi birçok özelliği de beraberinde getirmektedir. Teknolojinin geleneksel uygulamadan çıkıp modern sistemde kullanımı ise, teknoloji kullanımının belirli süreci oluşturmasına ortam hazırlamaktadır (Aslan, 2007: 15).

Teknoloji kullanımı, dengeli bir şekilde geliştirilen sistemlerden yararlanmayı önemli kılmaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji verimliliği için hızlı teknoloji alt yapısının temel alınması gerekmektedir. Teknoloji kullanımında teknogerçekliğin açıklanması, iletişim teknolojisindeki hızlı değişim-gelişim paradigmalarının bilinmesi ve insanların hayatına yeni teknoloji sistemlerinin dâhil edilerek çalışma-uygulamalarının oluşturulması gerekmektedir. Teknoloji kullanımı, insan hayatını kolaylaştıran bir faktör olarak görülüp geliştirilmesi önem arz eden unsurlardan biri olmaktadır (Kabakçı ve Odabaşı, 2004: 19-20). Teknoloji ve dijitalleşmenin toplum bireyleri üzerinde özgürlüğü yansıttığı, kabiliyet gerektiren bir alan olduğu ifade edilebilmektedir. İnsanların bağımlı olmasına neden olan bir etki yaratabilecek teknoloji, doğrudan kullanım ya da dolaylı yönden bu süreç içinde bulunmanın birer sonuçlarıdır. Teknoloji kullanımında bilinçsizlik, aşırı kullanımların önüne geçilmesini gerektiren uygulamalar haline de gelmiştir (Küçükvardar, 2019: 15). Dolayısıyla teknolojik gelişmeler, teknoloji kullanımını kolaylaştıran ve zorunlu hale getiren uygulamaları içermekle birlikte bilinçsiz kullanımların da söz konusu olduğu yine yapılan araştırmalarda öne çıkmaktadır. Teknoloji kullanımını artıran unsurlar arasında ise bilişim teknolojilerinin gelişmesinin önemli olduğu ifade edilebilmektedir. Tecim ve Gökşen (2009: 2237) çalışmaları kapsamında insan yaşamını mümkün ölçüde olumlu etkileyen gelişmeler olarak bilişim teknolojilerine değinilmiştir. Burada yeni boyut kazanan teknoloji, en çok ve sık kullanıldığı alanlarda/yerlerde yeterli ve etkili şekilde bunun gerçekleştirilmesini gerekli kılmıştır. Üretkenliğin arzulanan düzeyde yakalanabilmesi için teknoloji alt yapısının da aynı şekilde bunu karşılaması gerekmektedir.

2.4.1 Teknoloji tanımı

Teknolojinin kökenine bakıldığında Yunanca sanat veya zanaat anlamlarına gelen ‘tekhne’ kelimesi ve bilgi, söz anlamlarına gelen ‘logos’ birleşmesinden türetildiği ifade

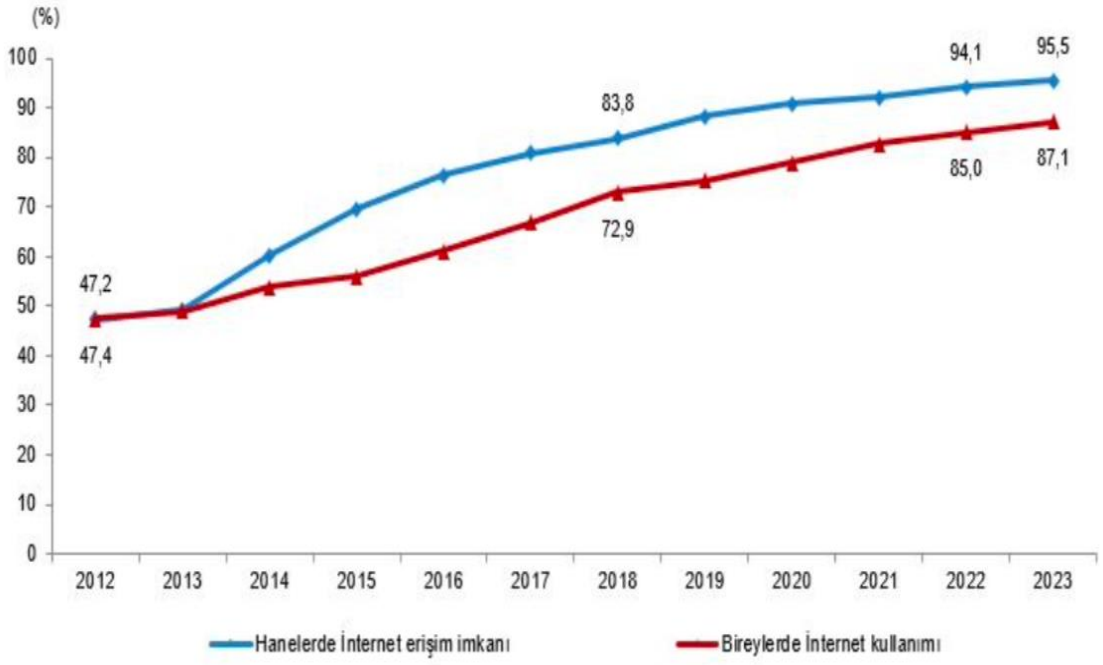
edilebilmektedir. Bu açıdan teknolojinin antik dönem için genel anlamı, bilgi sonucunda bir gelişmeyi yakalayan zanaattır (Küçükvardar, 2019: 7). Günümüzde genel olarak ise teknoloji kavramı, mal ya da hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi için bilgi, organizasyon ve tekniklerin tamamını belirtmektedir (Kaya, 2004: 236). Dolayısıyla kavram daha geniş şekilde ele alındığında, teknoloji ve bilgi teknolojisi kavramı, verileri kaydetme, saklama, belirli işlem süreçlerinden geçirme amacıyla bilgileri üretme, üretilmiş bilgilere erişim, nakletme gibi işlemleri yapmayı sağlayan sistemler olarak ifade edilebilmektedir. Buna göre teknoloji, gelişmelerin sürekli-devamlı yakalanabileceği, üstünlüklerin elde edilebileceği ve çağımız teknolojisine ulaşmada stratejik çalışmaların yapılabileceği bir konu olmaktadır (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 46-47).

İnsanlığın gelişmesi ve ilerlemesinde itici faktörlerden biri olarak teknoloji, en kuvvetli güçtür. Zaman içinde hızla gelişen ve yayılan konulardandır. Teknoloji böyle bir açıdan yaşamı kolaylaştırma sırasında insanın doğaya katkısına ek olarak insanın çevreyi, ortamı ve evreni anlamasını da sağlamaktadır. Bu çerçevede ise teknoloji kavramı, ürün, süreç ve dolayısıyla üretim, bilgi, amaç ve anlam boyutlarını da kapsamaktadır. Böyle bir açıdan teknoloji, insan düşüncesini, emeğini, çabasını gerektiren bir olgudur. Teknolojiyi aynı türden araçların varlığı da oluşturmaktadır. Ancak en iyisine ulaşma çabası, devamlı bir teknolojinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Kabakçı ve Odabaşı, 2004: 19-20). Teknolojinin gelişmesi ve yayılması sonucunda farklı şekillerde ya da düzeylerdeki kullanım profili, teknolojiyi global ortam/boyutlarda daha etkin ve verimli kullanma şekli ile de açıklamamızı gerektirmektedir (Tecim ve Gökşen, 2009: 2238). Bu kapsamda ise teknoloji, bilişim ya da dijital teknoloji gibi gelişmelerin hızlı bir şekilde sisteme entegre edildiği sistem/gelişme şeklinde yorumlanabilmektedir. Teknoloji insanın yaşam standartlarının gelişmesinde ve dönüşümünde etkilidir(Şahinaslan, 2020:580). Gelişmiş teknoloji yapısının bu kavramın da sürekli iyileşmesinde etkili olduğu kabul edilebilmektedir.

2.4.2 Türkiye'de teknoloji kullanımı ve teknoloji tercihinin işletmelerle ilişkisi

Teknolojinin gelişmesi, teknolojik araçların kullanılmasının önemli bir sonucudur ve bu konuda Türkiye'de teknolojinin kullanım oranını artırmak için çalışmalar yapılmaktadır. Teknoloji politikasında uygulanan güncellemeler, insanların teknoloji kullanım oranlarını artırmış ve Türkiye'de bilişim teknolojilerine yapılan yatırımlar artırılmıştır. Bu gelişme

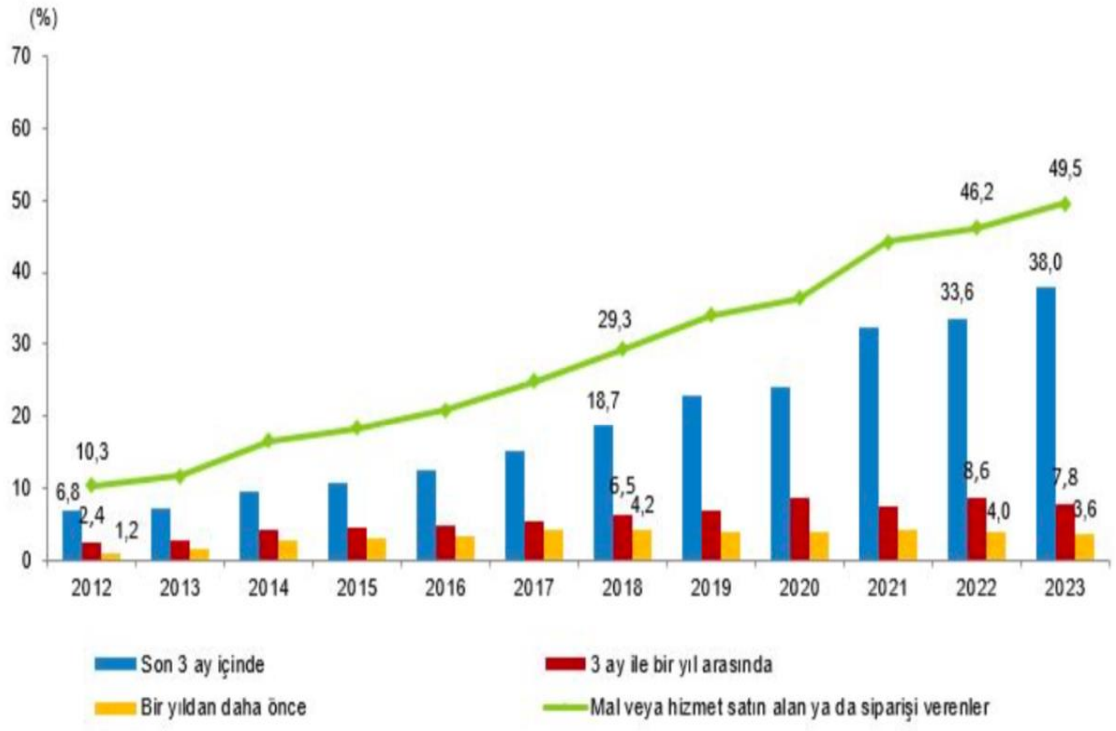
özellikle eğitim uygulamalarına yönelik bir gelişmedir (Kurtoğlu Erten ve Uslupehlivan, 2020: 110). Bunun yanı sıra teknoloji kullanımının artırılması ve yaygınlaşması, öncelikle bilişim teknolojilerinin kullanımının artırılmasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla internete erişim olanakları, bu amaçla yapılan teknoloji kullanım araştırma sonuçlarına göre 2023 yılı itibariyle %95,5 olarak belirlenmiştir. Ayrıca 2023 yılında evlerden internete erişim oranı bir yıl önceki orana göre %1,4 artmıştır. İnternet kullanan birey oranı da artış göstermiştir ve bu değer %87,1'dir. 16-74 yaş grubundaki bireylerin 2022 yılında internet kullanım oranı %85 iken, bu oran 2023 yılında %87,1'e çıkmıştır. Aynı zamanda cinsiyete göre internet kullanım oranları da değişmektedir. 2023 yılı verilerine göre erkeklerin internet kullanım oranı %90,9'dur, kadınların oranı ise %83,3'tür (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023). Evlerde internet erişim imkânı ve bireylerin internet kullanım oranlarına ilişkin grafik ise Şekil 5'de gösterildiği üzeredir.



Şekil 5. Evlerde İnternete Erişim ve Bireylerin İnternet Kullanım Oranı

Şekilde görüldüğü üzere internet kullanım oranlarında artış gün geçtikçe artmıştır. Bunun temel nedenleri üç ayrı kapsamda incelenebilir. Birinci neden, teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak telefonlarda internet kullanımının oldukça hızlı gerçekleştirilmesi ve bilgisayarlarda yapılan işlemlerin çoğunluğunun telefonlardan da yapılmasıdır. Teknoloji gelişmesi ve akıllı telefon kullanım oranlarında yaşanan artışlar, teknolojinin günümüzde vazgeçilmez bir unsur olmasına ortam hazırlamıştır. İkinci neden, bilişim teknolojilerinin

sosyal medya uygulamalarının gelişmesine ortam hazırlaması ve bu uygulamaların kullanım oranlarının her geçen gün artmasıdır. Anlık paylaşım yapma ve etkileşim kurma oranlarında yaşanan artışlar, teknolojiden daha çok yararlanılmasına ve hanelerde internet kullanımlarının artırılmasına imkân tanımıştır. Üçüncü neden ise, işletmelerin internetten alışveriş imkânlarını artıran uygulamaları ve e-ticarette yaşanan gelişmelerdir. Zaman içinde internet üzerinden alışverişler artmış ve e-ticaret oranı, 2022 yılında %46,2 iken, 2023 yılında bu oran %49,5'e ulaşmıştır. Diğer yandan erkeklerin e-ticaret kullanım oranı %52,4 iken, kadınlarda bu oran %46,6'dır. Örneğin 2023 yılının ilk üç ayında en son mal ya da hizmet satın alma veya sipariş verme zamanlarına göre bu oranın %38 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum göstermektedir ki, mal ya da hizmet satın alma oranlarında gün geçtikçe artış yaşanmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2023). Buna ilişkin veriler ise Şekil 6'da gösterildiği üzeredir.



Şekil 6. İnternetten Ürün Satın Alma veya Sipariş Verme Oranı (2012-2023)

Dolayısıyla insanların internet kullanım amaçları çeşitli olmakla birlikte birçok konuda teknoloji vazgeçilmez araç haline gelmiştir. Bu durum işletmelerin teknolojiyi kullanma, müşteri odaklılığını hedefleme, kullandıkları teknolojileri geliştirerek daha yoğun ve daha kaliteli hizmet verme şekillerini etkilemektedir. Ayrıca sağlık, eğitim uygulamaları gibi

birçok yeniliklerin de sürekli geliştirilmesi, teknolojinin internette geliştirilmesine imkân tanıyan işletmelerin de artmasına, online işletme türlerinin gelişmesine zemin hazırlamış ya da işletmelerin internet üzerinden etkileşimi artıracak çalışmalar artırması gelişmiştir. Bu bağlamda Tablo 2'de gösterildiği üzere insanların internet kullanım çeşitliliği, birçok konuda olabilmektedir(Türkiye İstatistik Kurumu, 2023).

Tablo 2. Türkiye'de Teknoloji Kullanım Alanları ve Oranları

Kullanım Alanı	**Oranı (2023)**
Özel amaçla resmi makamların web sitelerini ve uygulamalarını kullanma ve internet üzerinden kamu hizmetlerinden yararlanma	%73,9
E-devlet hizmetlerini kullanma	%69,6
Kamu kuruluşlarına ait web sitelerinden bilgi edinme	%48,2
İnternet üzerinden mal ya da hizmet satın alma veya sipariş verme	%49,5
E-ticaret yapanların giyim satın alma amaçlı kullanması	%75,5
E-ticaret yapanların yiyecek-içecek satın alma amaçlı kullanması	%47,6
E-ticaret yapanların kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri amaçlı kullanması	%32,2
E-ticaret yapanların temizlik ürünleri ile kişisel bakım malzemelerini alma amaçlı kullanması	%28,8

E-ticaret yapanların dizi ya da film izleme hizmeti satın alma amaçlı kullanması	%30,7
Sosyal medya olarak WhatsApp kullanan kişi oranı	%84,9
Sosyal medya olarak YouTube kullanan kişi oranı	%69
Sosyal medya olarak Instagram kullanan kişi oranı	%61,4

Tablodaki verilerin yanı sıra Türkiye İstatistik Kurumu (2023) araştırmasına göre, e-ticaret kullanırken sorun yaşayan kişilerin oranı da %27,1 olup oldukça yüksek bir oran olduğu söylenebilir. Buna göre teknolojinin her geçen gün kullanımında yaşanan artışlar, teknolojinin daha güvenli ortam haline getirilmesini, yasal açıdan hakların korunmasının geliştirilmesi, teknoloji kullanım imkânlarının denetlenip hizmete sunulması, örgütlerin teknolojiyi daha verimli kullanacak oranda çalışmaları artırması gibi unsurlar önemlidir. Dolayısıyla teknoloji kullanımlarına yönelik çalışmaların artırılması, işletmeler açısından da bu yönde çalışma ve uygulamaların artırılması anlamına gelmektedir.

2.4.3 İşletmelerde teknoloji kullanımının amaç ve önemi

Teknolojik gelişmelerin 20. Yüzyılın en önemli unsurlarından biri olduğu ve bilgi çağı olarak adlandırılan döneme girdiğimizi göstermektedir. Teknolojinin yönetilmesinin en önemli gerekliliği, küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişim ve dönüşümlerde etkili birer çalışma ortaya çıkarmaktır. İşletmeler de teknolojiyi iş süreçlerine dâhil etmeye çalışan uygulamalara odaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler daha hızlı, kaliteli, ucuz üretim ve etkin iş süreci gibi unsurları, teknoloji yönetimiyle birlikte sağlayabilmektedir (Karadal ve Türk, 2008: 59). Bilgi teknolojileri; bilginin üretildiği, işlendiği, iletildiği ve depolandığı dijital kaynaklardır(Şahinaslan, E, 2020:275). İşletmelerde teknolojiyi kullanma amacı sadece bu konularla sınırlı değildir. Burada işletmelerin devamlılığı önemli olmakla birlikte işletmeler için bir rekabet unsuru olabilecek faktör haline gelmesidir. İşletmelerin Pazar paylarını artırması, teknolojik gelişmelerle birlikte

sağlanabilecek unsurlar olmuştur. Bu şekilde teknolojinin yönetilmesi, teknoloji kullanımlarının artırılmasını ve iyileştirilmesini sağlayacak birçok konuyu çevrelemektedir (Özel ve Öztemel, 2018: 409).

Teknolojinin gelişiminde yaşanan itici güç, değişken ve belirsizlikler kapsamında bir sonuç yaratmaktadır. İşletmelerin bu belirsizliklerin etkilerini azaltmak amacıyla etkin birer strateji belirlemesi ve teknoloji tabanlı olması önemlidir (Şeremetlioğlu, 1993: 2). Teknolojinin en gelişmiş düzeyde kullanıldığı işletmelerde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, performansın iyileştirilmesi gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Buna göre ise kaliteyi, organizasyonun kârını artırmak temel konulardandır. Yatırımların da bu şekilde orantılı olarak artacağı, teknolojinin gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olarak ele alınan bir konudur (Haddadzadehhendou, 2020: 16). İşletmelerin teknoloji kullanım amaçlarına bu çerçeveden bakıldığında özellikle rekabetçi bir ortamda devamlılıklarını sağlamanın önemli olduğundan bahsedilebilmektedir. İşletmeleri hem doğrudan hem de dolaylı yönden etkileyen faktörler, teknolojinin gelişmişlik düzeyi ve kullanım potansiyeliyle ilişkilidir. Ayrıca teknolojinin kullanım alanlarının gün geçtikçe imkân ve olanakları iyileştirmesi de önemli detaylardandır.

2.4.4 İşletmelerde teknoloji kullanım alanı ve teknoloji kullanımının etkileri

Teknoloji, işletmelerin tamamında kullanılmakla birlikte özellikle de üretim sektöründe bulunan işletmelerin devamlılıklarını sağlama ya da rekabetçi yapılarını korumada etkili unsurlardan biridir. Dolayısıyla işletmeler, bu özelliklerinin bir sonucu olarak teknoloji yönetimini sağlamaya çalışmaktadır. Birçok alanda yüksek teknolojinin tercih edilmesi ve kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde etkili bir unsur olmuştur. Endüstri 4.0 da belirli alanlar için teknolojiyi bir kullanım sürecine yönlendiren en son gelişmelerden biridir. Özellikle de yapay zekâ sistemlerinin işletmelere olan katkısı, sadece üretim sürecinde değil, yönetim sürecinde de etkili birer aşama ve sonucun görülmesine zemin hazırlamıştır (Özel ve Öztemel, 2018: 409-410). İşletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı açısından da teknolojinin faydaları, kullanım alanı ve potansiyeli olarak yönetim üzerinde etkili faktörlerden biri olmuştur. Örneğin bilgi teknolojileri aracılığıyla yönetimde çalışanların kişisel becerilerini ortaya koyma odaklı çalışmaları benimseme, çalışanların motivasyonunu artırma, işe alma sürecinde kullanma gibi unsurlar, işletmelerin yönetsel süreçlerini etkilemektedir (Varışlı, 2021: 410).

Dolayısıyla teknolojinin kullanım alanları sadece üretim süreçleriyle sınırlı değildir. Aynı zamanda yönetim sürecinde bilişim teknolojilerini etkin kullanma ve yapay zekâ sistemlerinden yararlanmada da önemli bir yer tutmaktadır.

Teknolojinin ve özelde ise bilgi teknolojilerinin işletmelerde kullanımları, genel olarak üç kategoride değerlendirilebilmektedir. Öncelikle sorumluluk düzeyine göre bilgi sistemlerinin varlığı; işlem, bilgi, yönetsel ve stratejik düzeyli olarak ele alınmaktadır. İkinci bilgi sistemleri olan temel sistemlerin varlığı; veri işleme, ofis otomasyon, bilgi çalışanları, kara destek, yönetim bilgi ve üst yönetim bilgi sistemleridir. Üçüncü bilgi sistemi işletme fonksiyonlarını temel alan bilgi sistemidir. Bu sistemlerin kullanılmasının işletmelere etkileri olumlu bir sonuç yaratmaktadır. Bu sistemlerin zaman içinde gelişmiş düzeyi üst noktaya ulaşmıştır. Teknoloji kullanımı, işletmelerin devamlılığını sağlayan ve rekabet edebilme gücü veren bir konu haline gelmiştir. Şahin ve diğerleri (2009: 97) tarafından geliştirilen çalışmada, teknolojik gelişmelerin önemli ivme yakalamaya olan etkisinden bahsedilmiştir. Tahmin edilemeyecek düzeyde çalışma alanı ve uygulama, işletmeleri doğrudan etkileyen sonuçlar doğurmuştur. Teknolojiyle birlikte işletme verimliliği ve performansı ile çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti önemli ölçüde gelişme yakalamıştır. Teknolojik ürünlerin her yerde bulunabilir bir boyut yakalaması, teknoloji kullanımlarının artırılması yönünde bir etki doğurmuştur. İş yapısı ve işgücünün niteliği, derin etki oluşturan çalışma alanlarının da takip edilmesi, işletmeye uyarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

2.4.5 Yöneticilerin liderlik özellikleriyle teknoloji kullanma arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalar

Yöneticilerin liderlik anlayışı ve etkileri, bilgi iletişim teknolojilerini işletmede kullanma becerileri üzerinden açıklanabilmektedir. Organizasyonlara rekabet sağlamada önemli olduğunu belirten ve bu konuda görüş geliştiren Türkmen (2011: 73), stratejik düzeyde düşük maliyet liderliğini yakalamada teknolojinin önemli bir konu olduğunu yorumlamaktadır. Bu şekilde yöneticilerin yönetim faaliyetlerinde liderlik yaklaşımları, teknoloji kullanma potansiyeliyle birlikte düşük maliyetlerde gelişmelerin yakalanmasına ortam hazırlamaktadır. Aydeniz (2019: 113-115) çalışmasında ise bilgi teknolojilerinin insan kaynakları biriminde kullanımına değinilmiştir. Yöneticilerin artık klasik yönetici modellerini terk etmesi ve modern yöneticiliği benimsemesi, bilgi teknolojilerinin ön

plana çıkarıldığı yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu şekilde çalışanların kariyer planlarını yapma, performans değerlendirmesinde bulunma gibi birtakım konular, orantılı ölçüde yeniden değerlendirmenin yapılabileceği kolaylık sunmaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında da ifade edildiği üzere yöneticilerin liderlik özellikleri bu şekilde bilgi teknolojileriyle gelişme kazanabilecektir. Bununla birlikte Hacıfazlıoğlu ve diğerleri (2010: 537) tarafından yapılan bir çalışmada ise, yöneticilerin teknoloji liderliğine sahip olmaları gerektiğine değinilmiştir. Teknoloji liderliği, öğretim süreçlerini iyileştiren ve teknoloji kullanım imkânını artıran imkânlara odaklanmaktadır. Yöneticilerin teknoloji liderlikleri ise bunu yönetim sürecine uygulamada etkili avantajlardan biridir. Dolayısıyla araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik özelliklerinde teknoloji, sürekli gelişme ve yönetmenin bir sonucu olarak şekillenmektedir. Arun ve diğerleri (2014: 113) tarafından yapılan bir çalışma kapsamında ise yeni teknolojinin yönetici rolleri üzerinde farklılıklar oluşturduğu belirtilmiştir. Buna göre bilginin artık ikiye katlanması ve hızlı bir şekilde bilgiye ulaşmanın metotları, teknoloji artık yöneticilerin teknolojiyi yönetme şekillerini etkilemesiyle ele alınmaktadır. Yöneticiler, yönetimsel rollerini teknolojinin önemine ve gerekliliğine göre şekillendirdiklerinde daha etkili bir liderlik süreci yürütmeyi başarmış olmaktadır.

Teknoloji liderliği rolü, yöneticilerin iş süreçlerini kolaylaştıran etki yaratmakta ve sonuç doğurmaktadır. Ancak Anderson ve Dexter (2005: 55) tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticilerin genelde teknoloji liderlik rollerini daha düşük düzeyde tuttukları belirtilmektedir. Özellikle de okul yöneticileri, teknolojik alt yapı ve gereksinimlerin tam olarak karşılanamamasına dayalı bu sorunu yaşamaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin teknoloji kullanma alışkanlıklarının da yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca okul türüne göre de bunun değişebileceği belirtilmektedir. Buna göre söz konusu faktörler, birer kalite fonksiyonu yaratmaktadır. İşletmeler de aynı şekilde teknoloji gelişmişliğini sağlama becerilerine bağlı olarak önemli bir aşama kaydetmektedir. Canpolat (2011: 1), hızla değişim gösteren iş hayatı ve teknolojinin birçok görev ve sorumluluğu da beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Burada ise hem lidere hem de yöneticiye düşen sorumluluklar, yöneticilerin de belirli özelliklere sahip olması gerektiğini göstermiştir. Bu ise öz yeterli becerilerinin önemli olduğunu vurgulayan ve araştıran Öztürk (2021: 74) görüşü kapsamında ele alınabilmektedir. Yöneticilerin teknolojiye yaklaşımlarında, öz yeterliliğin ise anlamlı bir farklılık göstermediği vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme

kültürü, sistematik gelişim, profesyonel uygulamada mükemmellik, dijital vatandaşlık konuları yorumlanmıştır. Yöneticilerin öz yeterliliklerinin önemli bir konu olduğu ifade edilebilmektedir. Ancak bu konuda geliştirici yön ve doğrultuda çalışmaların artırılması gerekmektedir.

Gelişen ve değişen teknoloji, çevre şartlarının hızla değişmesine, artan rekabette devamlılık sağlayabilmelerine bağlı olarak işletmelerin daha etkin sonuçlar yakalamasına yardımcı olmaktadır. Mevcut kaynakların yerinde ve zamanında kullanılması, örgütteki organizasyon yapısının sorunsuz bir şekilde devamlılığında yöneticilerin liderlik özelliği açısından teknoloji kullanma becerilerini önemli kılmaktadır (Oral, 2013: 135). Böylece genel olarak araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin teknolojik bilgi birikimi ve kullanma becerilerinin istenen ölçüde olmadığı ve bu durumun kamu, özel ya da eğitim kurumları birçok alan için belirleyici faktör olduğu belirtilebilmektedir. Örneğin Aygün (2012: 85), iletişim ve teknoloji kullanma arasındaki ilişkinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmada etkili bir araç olduğunu belirtmektedir. Bu ise yöneticilerin sadece iş süreçlerini yönetme açısından değil, aynı zamanda iletişim kurmak için de teknolojinin etkili bir unsur olabileceğini bilmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle bilgi iletişim teknolojilerinin yöneticiler açısından önemli gelişmelerden biri olduğu ve bunun da takibinin yapılmasının gerekliliği belirtilmektedir.

3 YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla uygulama geliştirilmiştir. Araştırmada üç ayrı formdan yararlanılmıştır: Demografik bilgi formu, liderlerin yöneticilik davranışlarının likert ölçeği ve teknoloji liderliği öz yeterlilik ölçeğidir. Araştırmada, yöneticilerin liderlik özellikleri ile teknoloji kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi amaçlandığından, araştırma ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde tasarlanmıştır. Karasar'a (2017) göre "İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir." (Karasar, 2017, s.114). Büyüköztürk ve diğ. (2018) göre ise "Korelasyonel (ilişkisel) araştırma, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelediği araştırmalardır." (Büyüköztürk ve diğ., 2018, s.191). Bu araştırmada, ayrıca, katılımcıların, liderlik özellikleri ile teknoloji kullanım düzeyleri bazı demografik (bağımsız) değişkenlere göre karşılaştırılmaları da hedeflendiğinden, ilişkisel tarama modelinin bu araştırma için uygun olduğu görülmektedir. Buna göre çalışmada evren ve örnekleme ölçekler uygulanarak elde edilen araştırma verilerinin toplanması açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın amacı

Araştırmanın genel amacı, yöneticilerin liderlik özellikleriyle teknoloji kullanım becerileri arasındaki ilişkiyi kurmaktır. Araştırmanın alt amaçları ise farklı kategorilerde ele alınabilir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle araştırmada yönetim anlayışında liderlik özelliklerinin etkileri ve sonuçları değerlendirilecektir. Liderlerin özellikleri ve liderlik türleri arasındaki ilişkiden yola çıkılarak liderin yönetim becerisinde etkin olan liderlik anlayışı yaklaşımı açıklanacaktır. Bir diğer alt amaç ise teknoloji yönetimi ve lider yönetim anlayışı arasındaki ilişkidir. Buna göre liderlerin teknoloji yönetim becerisine sahip olmalarının işletmelere sağladığı katkı, araştırmada belirlenmek istenen diğer alt amaçlardan biridir. Teknoloji yönetiminde özellikle de yeni teknolojik gelişmelerin değerlendirilme potansiyeli üzerinde durularak incelemelerde bulunulacaktır. Bu kapsamda teknoloji yönetim becerisi, bilim ve yönetim disiplinleri çerçevesinde ele

alınarak işletmenin teknoloji yeteneklerini belirleme ve işletmeye uyarlama yaklaşımının liderlik becerisi çerçevesinde değerlendirilmesi sağlanacaktır.

Araştırmada liderlik yaklaşımları, boyutları ve teknoloji liderliği yeterlilik boyutları incelenecektir. Ayrıca yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılacaktır.

3.2 Araştırmanın evren ve örneklemi

Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma kapsamında seçilerek KOSGEB'e kayıtlı işletmelerdeki yönetici ve çalışanlarına uygulanan anket formu, evren ve örneklem esas alınarak istatistiksel olarak belirlenmiştir. Buna göre örneklem hacmine göre rastlantısal olarak seçilen işletmelerde görevli yönetici ve çeşitli görevlerde çalışan bireylere uygulanmıştır. %5 hata payı ve %95 güven düzeyi sonucunda katılımcı sayısının 323 olduğu belirlenmiştir. Toplam 400 anket uygulanmış ve eksik, hatalı anketlerin çıkarılması sonucunda toplam 329 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır.

3.3 Araştırma verilerinin toplanması

Araştırma yöntemi ilişkisel tarama modeline yönelik geliştirilmiştir. Anket formu, üç aşamadan oluşan soru kapsamını içermektedir: İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde liderlik özellikler ve üçüncü bölümde teknolojiyi kullanma durumu kapsamında üç ayrı aşamada anket uygulanacaktır. Araştırmada elde edilen bulgular bilgisayar ortamında SPSS istatistik analiz programları kullanılarak analiz edilecektir. Katılımcılara demografik bilgileri ölçecek sorular ve bunların dışında, yöneticilerin liderlik davranışını ölçen ve teknolojik liderliğini ölçen iki farklı anket alıntı yapılarak uygulanacaktır. Araştırmada, yöneticilerin liderlik yaklaşımları, özellikleri ve davranışlarını ölçmek amacıyla, Avolio ve Bass (1999) tarafından tasarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Hacıfazlıoğlu vd.'nin (2011) geliştirdiği Teknoloji Liderliği Özyeterlilik ölçeği; vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim, dijital vatandaşlık alt boyutlarından oluşmaktadır.

4 BULGULAR VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan anket formları incelenecektir. Katılımcılardan ankette yer alan ölçeklerdeki ifadeleri 5'li Likert Ölçeği'ni kullanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS-22.0 paket programından yararlanılmıştır. Buna göre araştırma verileri analizi, geçerlilik ve güvenirlilik testi, frekans analizi ve hipotez testleri kapsamında incelemede bulunulmuştur. Katılımcıların, cinsiyet ve medeni durumlarına göre liderlik ve teknoloji liderliğine ilişkin görüş düzeyleri (puanları) arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek üzere ilişkisiz gruplar *t*-testi uygulanmıştır. Katılımcıların, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görevleri, sektörde ve kurumda çalışma sürelerine göre liderlik ve teknoloji liderliğine ilişkin görüş düzeyleri (puanları) arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek üzere tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

4.1 Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmada KOSGEB'e kayıtlı işletmelerdeki yönetici ve çalışanlara uygulanan anket formları; demografik bilgi formu, yöneticilerin liderlik davranışı ve teknoloji liderliği öz yeterlilik ölçeği olup toplam katılımcı sayısı 329 kişidir. Anket formunun geçerlilik ve güvenirliliğin belirlenmesi amacıyla KMO testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de sunulduğu üzeredir.

Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenirlilik Testi

Cronbach's Alpha Değeri	Değişken	KMO Test İstatistiği p değeri	Barlett's Sig. Değeri
,989	81	0.551	0.000

Cronbach's alpha değeri 0,989 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.7 değerinin üzerinde olduğunda kabul görmektedir, bu sebeple veriler oldukça güvenilirdir. KMO test istatistiği için 0,5 üstü kabul görmektedir. Analiz sonucuna göre ise 0,551 değeri elde

edilmiştir. Bu değere göre kullanılan verilerin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Barlett's sig. değeri ise 0,00 olduğundan dolayı anlamlıdır.

4.2 Frekans Analizi

Araştırmada güvenilirlik testinden sonra, ankette yer alan her bir soru ayrı ayrı ele alınarak frekans dağılımlarına ve tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır. Buna göre Tablo 4'de demografik bilgiler verilmiştir.

Tablo 4. Demografik Bilgiler

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Erkek	170	51,7	51,7	51,7
	Kadın	159	48,3	48,3	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Yaş					
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	18-30	118	35,9	35,9	35,9
	31-40	112	34,0	34,0	69,9
	41-50	69	21,0	21,0	90,9
	50+	30	9,1	9,1	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Eğitim Durumu

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Lise	78	23,7	23,7	23,7
	Lisans	154	46,8	46,8	70,5
	Lisansüstü	97	29,5	29,5	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Medeni Durum

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Bekar	171	52,0	52,0	52,0
	Evli	158	48,0	48,0	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Sektörde Çalışma Süresi

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	0-1 Yıl	48	14,6	14,6	14,6
	2-5 Yıl	74	22,5	22,5	37,1

	6-10 Yıl	56	17,0	17,0	54,1
	11-15 Yıl	61	18,5	18,5	72,6
	16-20 Yıl	38	11,6	11,6	84,2
	21 Yıl +	52	15,8	15,8	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Kurumda Çalışma Süresi

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	0-1 Yıl	91	27,7	27,7	27,7
	2-5 Yıl	99	30,1	30,1	57,8
	6-10 Yıl	53	16,1	16,1	73,9
	11-15 Yıl	38	11,6	11,6	85,4
	16-20 Yıl	21	6,4	6,4	91,8
	21 Yıl +	27	8,2	8,2	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Görev

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	İşçi/teknisyen	77	23,4	23,4	23,4

	Uzman Yrd.	37	11,2	11,2	34,7
	Uzman	81	24,6	24,6	59,3
	Yönetici	134	40,7	40,7	100,0
	Total	329	100,0	100,0	

Çalışmamıza dâhil edilen katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında %51,7'si erkek, %48,3'ünün ise kadın olduğu görülmüştür.

Çalışmamıza dâhil edilen katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun %69,9'u ile 18-30 ve 31-40 yaş arası katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Bunu %21'i 41-50 yaş arası katılımcılar izlemektedir. 50 yaş ve üstü katılımcılar ise %9.1'ini oluşturmaktadır.

Çalışmamıza katılan katılımcıların eğitim durumlarının dağılımlarına göre bakıldığında %46,8'i lisans, %29,5'i lisansüstü ve %23,7'si lise mezunu olduğu görülmüştür.

Çalışmamıza dâhil edilen katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %52'si bekar ve %48'inin ise evli olduğu görülmüştür.

Çalışmamıza dâhil edilen katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında en fazla olarak %22,5'i 2-5 yıl, %14,6'sı 0-1 yıl, %17'si 6-10 yıl ve %45,9'u 11 yıl üzerinde çalışmaktadır.

Çalışmamıza dâhil edilen kurumda çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında en fazla olarak %30,1'i 2-5 yıl, %27,7'si 0-1 yıl ve %42,2'si 6 yıl üzerinde kurumda çalıştığı görülmektedir.

Çalışmamıza dâhil edilen katılımcıların görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun %40,7'si yönetici, %24,6'sı uzman, %11,2'si uzman yardımcısı ve %23,4'ü işçi/teknisyen olarak çalıştığı görülmüştür.

4.3 Hipotez Testleri

Hipotezler: $H1_0$= Bu sıfır hipotez olarak kabul ediliyor (ilişki/fark yok). $H1_1$= Bu ise alternatif (kanıtlamaya çalıştığımız) hipotez olarak kabul ediliyor (ilişki/fark var).

1. **$H1_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H1_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. **$H2_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H2_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
3. **$H3_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H3_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. **$H4_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H4_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. **$H5_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H5_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
6. **$H6_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H6_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. **$H7_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   $H7_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8. **H8$_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   H8$_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
9. **H9$_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

   H9$_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
10. **H10$_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

    H10$_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
11. **H11$_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

    H11$_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
12. **H12$_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

    H12$_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
13. **H13$_0$**: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

    H13$_1$: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır.
14. **H14$_0$**: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

    H14$_1$: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında belirlenen $H1_0$, $H1_1$ $H2_0$, $H2_1$ hipotezleri ile Tablo 5'deki şekilde verilebilir.

– H10: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

- H11: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında ilişki vardır.
- H20: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H21: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni İlişkisi

Cinsiyet	N		Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Yönetici Liderlik Ölçeği	Erkek	170	186,9588	45,87084	3,51813
	Kadın	159	183,4780	45,78069	3,63064
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Erkek	170	107,3118	26,56180	2,03720
	Kadın	159	103,7358	27,49671	2,18063

Cinsiyete göre ölçeklere verilen cevapların ortalaması incelendiğinde aralarında fark olmadığı görülmektedir. Yönetici liderlik davranışları ile cinsiyet arasında farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 8'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		Levene's Testi		t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Yönetici Liderlik Ölçeği	Eşit varyanslar varsayıldı	0,066	0,797	0,688	327	0,492	3,48084	5,05591	-6,46538	13,42705
	Eşit varyanslar varsayımı geçerli değil			0,689	325,618	0,492	3,48084	5,05558	-6,46488	13,42655
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Eşit varyanslar varsayıldı	0,030	,863	1,200	327	0,231	3,57592	2,98072	-2,28789	9,43972
	Eşit varyanslar varsayımı geçerli değil			1,198	323,657	0,232	3,57592	2,98418	-2,29492	9,44675

Yönetici liderlik davranışları ile cinsiyet arasında farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi sonucu p değeri 0.492 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile cinsiyet arasında farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi yapıldığında p değeri 0.231 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

Araştırma kapsamında belirlenen $H3_0$, $H3_1$, $H4_0$ ve $H4_1$ hipotezleri ile Tablo 7 ve Tablo 8'de şu şekilde verilebilir.

- H30: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H31: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H40: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H41: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni İlişkisi

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Yönetici Liderlik Ölçeği	Bekar	171	188,3450	47,58958	3,63927
	Evli	158	181,9557	43,66773	3,47402
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Bekar	171	106,1404	27,90178	2,13370
	Evli	158	104,9810	26,14109	2,07967

Tablo 8. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Medeni Durum Değişkeni t-Testi Sonuçları

Medeni Durum		Levene's Testi		t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Düşük
Yönetici Liderlik Ölçeği	Eşit varyanslar varsayıldı	1,513	,219	1,266	327	,207	6,38933	5,04835	-3,54200	16,32067
	Eşit varyanslar varsayımı geçerli değil			1,270	326,985	,205	6,38933	5,03121	-3,50829	16,28696
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Eşit varyanslar varsayıldı	1,034	,310	,388	327	,698	1,15934	2,98725	-4,71731	7,03599
	Eşit varyanslar varsayımı geçerli değil			,389	326,935	,697	1,15934	2,97955	-4,70217	7,02085

Yönetici liderlik davranışları ile medeni durum arasında farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi yapıldığında p değeri 0.207 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile medeni durum arasında ilişki yoktur.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile medeni durum arasında farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi yapıldığında p değeri 0.698 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile medeni durum arasında ilişki yoktur.

Araştırma kapsamında belirlenen $H5_0$, $H5_1$, $H6_0$, $H6_1$ hipotezleri ile Tablo 9 ve Tablo 10'de şu şekilde verilebilir.

- H50: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H51: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H60: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H61: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Yaş Değişkeni İlişkisi

Yaş		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		En Düşük	En Yüksek
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetici Liderlik Ölçeği	18-30	118	181,0085	52,89443	4,86933	171,3650	190,6519	48,00	240,00
	31-40	112	180,7321	47,93125	4,52908	171,7575	189,7068	48,00	240,00
	41-50	69	196,2464	29,76546	3,58334	189,0959	203,3968	96,00	240,00
	50+	30	193,8000	32,26656	5,89104	181,7515	205,8485	93,00	240,00
	Total	329	185,2766	45,79054	2,52451	180,3103	190,2429	48,00	240,00
Teknoloji Liderlik Ölçeği	18-30	118	103,1949	32,10966	2,95593	97,3408	109,0490	26,00	130,00
	31-40	112	103,2857	26,53450	2,50727	98,3174	108,2540	26,00	130,00
	41-50	69	112,5507	18,81140	2,26463	108,0317	117,0697	52,00	130,00
	50+	30	107,5333	20,48504	3,74004	99,8841	115,1826	52,00	130,00
	Total	329	105,5836	27,03566	1,49052	102,6514	108,5158	26,00	130,00

Tablo 10. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Yaş Değişkeni Anova Testi Sonuçları

Yaş		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetici Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	14945,262	3	4981,754	2,406	,067
	Gruplar içinde	672796,567	325	2070,143		
	Total	687741,830	328			
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	4728,038	3	1576,013	2,179	,090
	Gruplar içinde	235015,913	325	723,126		
	Total	239743,951	328			

Yönetici liderlik davranışları ile yaş arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.067 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile yaş arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.090 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırma kapsamında belirlenen $H7_0$, $H7_1$, $H8_0$, $H8_1$ hipotezleri ile Tablo 11 ve Tablo 12'de şu şekilde verilebilir.

- H70: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H71: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H80: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H81: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Eğitim Düzeyi Değişkeni İlişkisi

Eğitim Düzeyi		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		En Düşük	En Yüksek
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetici Liderlik Ölçeği	Lise	78	179,5513	54,68793	6,19219	167,2211	191,8815	48,00	240,00
	Lisans	154	184,8636	48,75738	3,92898	177,1016	192,6257	48,00	240,00
	Lisansüstü	97	190,5361	30,35590	3,08217	184,4180	196,6542	68,00	240,00
	Total	329	185,2766	45,79054	2,52451	180,3103	190,2429	48,00	240,00
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Lise	78	100,1154	32,77035	3,71051	92,7268	107,5040	26,00	130,00
	Lisans	154	104,2338	28,24144	2,27576	99,7378	108,7297	26,00	130,00
	Lisansüstü	97	112,1237	17,15812	1,74214	108,6656	115,5818	52,00	130,00
	Total	329	105,5836	27,03566	1,49052	102,6514	108,5158	26,00	130,00

Tablo 12. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Anova Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetici Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	5266,275	2	2633,137	1,258	,286
	Gruplar içinde	682475,555	326	2093,483		
	Total	687741,830	328			
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	6761,890	2	3380,945	4,731	,009
	Gruplar içinde	232982,061	326	714,669		
	Total	239743,951	328			

Yönetici liderlik davranışları ile eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.286 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile eğitim düzeyi arasında ilişki yoktur.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.009 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için hipotez reddedilir. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği skorları ile eğitim düzeyi incelendiğinde lisansüstü mezuniyeti olan katılımcılar farklılığı yaratmaktadır.

Araştırma kapsamında belirlenen $H9_0$, $H9_1$, $H10_0$, $H10_1$ hipotezleri ile Tablo 13 ve Tablo 14'da şu şekilde verilebilir.

- H90: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H91: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H100: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H101: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi

Sektörde Çalışma Süresi		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		En Düşük	En Yüksek
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetici Liderlik Ölçeği	0-1 Yıl	48	184,4583	59,61827	8,60516	167,1470	201,7697	48,00	240,00
	2-5 Yıl	74	182,6892	47,21908	5,48911	171,7494	193,6290	51,00	240,00
	6-10 Yıl	56	170,6071	46,17228	6,17003	158,2421	182,9722	48,00	240,00
	11-15 Yıl	61	193,7049	40,42703	5,17615	183,3511	204,0588	48,00	240,00
	16-20 Yıl	38	195,3421	39,34963	6,38335	182,4082	208,2760	48,00	240,00

	21 Yıl +	52	188,2692	35,45011	4,91605	178,3999	198,1386	58,00	240,00
	Total	329	185,2766	45,79054	2,52451	180,3103	190,2429	48,00	240,00
Teknoloji Liderlik Ölçeği	0-1 Yıl	48	103,7083	34,20772	4,93746	93,7754	113,6412	26,00	130,00
	2-5 Yıl	74	105,5270	30,11222	3,50047	98,5506	112,5035	26,00	130,00
	6-10 Yıl	56	98,3929	27,18668	3,63297	91,1122	105,6735	26,00	130,00
	11-15 Yıl	61	106,6066	22,47760	2,87796	100,8498	112,3633	26,00	130,00
	16-20 Yıl	38	112,6316	19,67908	3,19237	106,1632	119,0999	26,00	130,00
	21 Yıl +	52	108,7885	23,30895	3,23237	102,2992	115,2777	26,00	130,00
	Total	329	105,5836	27,03566	1,49052	102,6514	108,5158	26,00	130,00

Tablo 14. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları

Sektörde Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetici Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	21227,233	5	4245,447	2,057	,070
	Gruplar içinde	666514,597	323	2063,513		
	Total	687741,830	328			
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	5550,159	5	1110,032	1,531	,180
	Gruplar içinde	234193,792	323	725,058		
	Total	239743,951	328			

Yönetici liderlik davranışları ile sektörde çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.070 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur. Bu farkı 16-20 yıl sektörde çalışma süresi bulan katılımcılardan kaynaklandığı söylenebilir.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile sektörde çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.180 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile sektörde çalışma süresi düzeyi arasında ilişki yoktur.

Araştırma kapsamında belirlenen $H11_0$, $H11_1$, $H12_0$, $H12_1$ hipotezleri ile Tablo 15 ve Tablo 16'da şu şekilde verilebilir.

- H110: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H111: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H120: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H121: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi

Kurumda Çalışma Süresi		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		En Düşük	En Yüksek
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetici Liderlik Ölçeği	0-1 Yıl	91	188,0000	49,93907	5,23504	177,5997	198,4003	48,00	240,00
	2-5 Yıl	99	183,2020	41,21075	4,14184	174,9827	191,4214	48,00	240,00
	6-10 Yıl	53	174,0755	48,08280	6,60468	160,8222	187,3287	48,00	240,00
	11-15 Yıl	38	195,7368	51,48953	8,35271	178,8127	212,6610	48,00	240,00
	16-20 Yıl	21	193,5238	39,77891	8,68047	175,4167	211,6310	56,00	240,00
	21 Yıl +	27	184,5556	35,91693	6,91222	170,3473	198,7638	93,00	240,00
	Total	329	185,2766	45,79054	2,52451	180,3103	190,2429	48,00	240,00

Teknoloji Liderlik Ölçeği	0-1 Yıl	91	106,6044	29,43085	3,08519	100,4751	112,7337	26,00	130,00
	2-5 Yıl	99	106,6061	24,65675	2,47810	101,6884	111,5238	26,00	130,00
	6-10 Yıl	53	99,2453	28,58718	3,92675	91,3657	107,1249	26,00	130,00
	11-15 Yıl	38	107,2632	27,34038	4,43520	98,2766	116,2497	26,00	130,00
	16-20 Yıl	21	108,1429	27,98801	6,10748	95,4029	120,8828	26,00	130,00
	21 Yıl +	27	106,4815	23,03404	4,43290	97,3695	115,5934	52,00	130,00
	Total	329	105,5836	27,03566	1,49052	102,6514	108,5158	26,00	130,00

Tablo 16. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Anova Testi Sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetici Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	13350,899	5	2670,180	1,279	,273
	Gruplar içinde	674390,931	323	2087,898		
	Total	687741,830	328			
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	2594,065	5	518,813	,707	,619
	Gruplar içinde	237149,887	323	734,210		
	Total	239743,951	328			

Yönetici liderlik davranışları ile kurumda çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.273 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile kurumda çalışma süresi arasında ilişki yoktur.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile kurumda çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.619 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile kurumda çalışma süresi arasında ilişki yoktur.

Araştırma kapsamında belirlenen $H13_0$, $H13_1$, $H14_0$, $H14_1$ hipotezleri ile Tablo 17 ve Tablo 18'de şu şekilde verilebilir.

- H130: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H131: Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H140: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H141: Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Görev Değişken İlişkisi

Görev		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		En Düşük	En Yüksek
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetici Liderlik Ölçeği	işçi/teknisyen	77	181,6883	55,62995	6,33962	169,0619	194,3148	48,00	240,00
	uzman yardımcısı	37	197,8919	36,38588	5,98180	185,7602	210,0235	88,00	240,00
	uzman	81	180,9877	48,25129	5,36125	170,3184	191,6569	48,00	240,00
	yönetici	134	186,4478	39,74308	3,43328	179,6569	193,2387	48,00	240,00
	Total	329	185,2766	45,79054	2,52451	180,3103	190,2429	48,00	240,00
Teknoloji Liderlik Ölçeği	işçi/teknisyen	77	100,2857	33,26760	3,79119	92,7349	107,8365	26,00	130,00
	uzman yardımcısı	37	111,5405	22,38625	3,68028	104,0766	119,0045	29,00	130,00
	uzman	81	103,5926	27,81716	3,09080	97,4417	109,7435	26,00	130,00
	yönetici	134	108,1866	23,10231	1,99574	104,2391	112,1341	26,00	130,00
	Total	329	105,5836	27,03566	1,49052	102,6514	108,5158	26,00	130,00

Tablo 18. Yönetici Liderlik Davranışı ve Teknoloji Ölçeği ile Görev Değişkeni Anova Testi Sonuçları

Görev		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Yönetici Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	8553,621	3	2851,207	1,364	,254
	Gruplar içinde	679188,209	325	2089,810		
	Total	687741,830	328			
Teknoloji Liderlik Ölçeği	Gruplar arasında	4703,157	3	1567,719	2,168	,092
	Gruplar içinde	235040,795	325	723,202		
	Total	239743,951	328			

Yönetici liderlik davranışları ile görev arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.254 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden yönetici liderlik davranışları ile görev arasında ilişki yoktur.

Teknoloji liderliği öz yeterliliği ile sektörde çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığını incelemek için anova yapıldığında p değeri 0.092 olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez. Bu yüzden teknoloji liderliği öz yeterliliği ile görev arasında anlamlı ilişki yoktur. Bu farkı uzman yardımcısı olarak görev alan katılımcılardan kaynaklandığı söylenebilir.

4.4 Bulgular

Araştırma bulguları ve hipotezleri incelendiğinde öncelikle demografik bilgi formuna ilişkin cevaplar incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %51,7'si erkek katılımcılardan

oluşmaktadır. Yaş dağılımları incelendiğinde, çoğunluğun %69,9'u ile 18-30 ve 31-40 yaş arası katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Yöneticilerin %46,8'i lisans mezunu olup %52'sinin bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %45,9'u 11 yıl üzerinde çalışmaktadır ve kurumda çalışma süresi dağılımları arasında ise en fazla %42,2'sinin 6 yıl üzerinde çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların görevleri incelendiğinde ise %40,7'sinin yönetici olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada çoğunluğu oluşturan demografik bilgi form sonuçları bu şekilde belirlenmiştir. Çalışanların genel olarak çalıştıkları örgütlerdeki iş görme sürelerinin az olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş değişimi yaptıkları anlaşılmakla birlikte uzun dönemli iş gören kişilerden oluştuğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular açısından bu durum, araştırmada önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Araştırmada hipotez testlerinin incelenmesi amacıyla 14 ayrı hipotez geliştirilmiş ve demografik özellikler ile hem yönetici liderlik davranışları hem de teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçekleri değerlendirilmiştir. Bu amaçla $H1_0$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur*" , $H1_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır*," $H2_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur*" ve $H2_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır*" hipotezleri geliştirilmiştir. Buna göre demografik bilgilerden cinsiyetin yönetici liderlik ve teknoloji liderliği öz yeterliliği incelenmiş, her ikisinin de cinsiyetle arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla geliştirilen $H1_0$, $H1_1$, $H2_0$ ve $H2_1$ hipotezleri desteklenmemektedir. Bu araştırmada olduğu gibi, literatürde elde edilen bulguyu destekleyen sonuçlar da vardır. Örneğin Karcı (2012) çalışmasında da liderlerin cinsiyetle ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte Özsoy (2010) çalışmasında liderlik becerileri ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu durum göstermektedir ki, daha etkin bir sonuç için alt gruplar olarak liderlik becerilerinin cinsiyet ile ilişkisini incelemek önemlidir. Bu durum teknoloji liderliği öz yeterliliği ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi de ortaya koyabilecektir. Araştırma sonucunda demografik bilgilerden cinsiyetin yönetici liderlik ile ilişkisi yoktur. Ancak cinsiyetin teknoloji liderliği öz yeterliliği ile ilişkisi vardır.

Araştırmada incelenen bir diğer demografik değişken, medeni durum ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliğidir. Bu amaçla $H3_0$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur,*" $H3_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H4_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur*" ve $H4_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır*" hipotezleri geliştirilmiştir. Buna göre medeni durum ile hem yönetici liderlik davranışları hem de teknoloji liderliği öz yeterliliği arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde elde edilen bulguyu destekleyen çalışmalar vardır. Alkın (2006) çalışmasında da benzer bir sonuç, liderlik özellik ve davranışlarının medeni durumla ilişkisinin olmadığına yöneliktir. Yumuşak ve Çoruk (2023) çalışmalarında ise okul yöneticilerinin teknoloji liderlik öz yeterlik algıları incelenmiş, buna göre teknoloji liderlik öz yeterlik algısı ile medeni durum arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yaş faktörü ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliği, incelenen diğer bir demografik değişkendir. Bu amaçla $H5_0$: *"Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur,*" ve $H5_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H6_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur,*" ve $H6_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır*," hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre yaş ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliği arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yaş faktörünün teknoloji liderlik davranışlarının alt gruplarıyla ilişkisini inceleyen Karakoyunlu (2014) çalışmasında, özellikle de iş tatmininin yaş ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu durum yaş faktörünün yönetici liderlik davranışlarının alt kategorileriyle de bağlantılı olan bir sonuç yarattığını göstermektedir. Dağtekin (2022) çalışmasında ise okul yöneticilerinin teknoloji liderlik yeterlilikleri ile yaş arasında bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Okullardaki yöneticiler açısından elde edilen sonuçlar, bu çalışmada elde edilen KOSGEB çalışan yöneticileriyle benzer bir sonuca sahiptir. Diğer yandan araştırmada yaş ile çalışma süresinin bunda etkili olabileceği, özellikle de 41-50 yaş arasındaki katılımcılarda bunun belirgin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada incelenen bir diğer demografik değişken, eğitim düzeyi ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliğidir. Bu amaçla $H7_0$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur*" ve $H7_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H8_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur*," ve $H8_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır*," hipotezleri geliştirilmiştir. Buna göre yönetici liderlik davranışı ile eğitim düzeyi arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Teknoloji liderliği öz yeterliliği ve eğitim düzeyi arasında ise ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Alkın (2006) çalışması incelendiğinde ise, yönetici liderlik davranışları ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Özellikle de liderin çalışanlar üzerindeki davranışlarının bu yönde etkili olduğu dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte Yumuşak ve Çoruk (2023) çalışmasında, teknoloji liderlik öz yeterlik algısı ile eğitim durumu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre teknoloji liderlik öz yeterlik algısı ve eğitim durumu arasındaki ilişkiyi destekleyen bazı çalışma sonuçlarının olduğu görülmektedir.

Araştırmada sektörde çalışma süresi ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliği, incelenen diğer demografik değişkendir. Bu amaçla $H9_0$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur,*" $H9_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H10_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur*," ve $H10_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır*," hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda sektörde çalışma süresi ile yönetici liderlik davranışı ve teknoloji liderliği öz yeterliliği arasında ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Karakoyunlu (2014) çalışmasında sektörde çalışma süresi ile liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığı belirlenmiş, buna göre herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Sektörde çalışma süreleri ile teknoloji liderliği öz yeterliliği bağlamında doğrudan bir çalışmanın yapılmadığı literatürde görülmektedir.

Araştırmada incelenen bir diğer demografik değişken, kurumda çalışma süresi ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliğidir. Bu amaçla $H11_0$: "*Yönetici*

liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" , $H11_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H12_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur*" ve $H12_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır*," hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırmada sonucunda demografik bilgilerden kurumda çalışma süresi ile hem yönetici liderlik davranışı arasında hem de teknoloji liderliği öz yeterliliği ile kurumda çalışma süresi arasında ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Teknoloji liderliği davranışları ile kurumda çalışma sürelerini inceleyen Güneş ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada, aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bu bağlamda elde edilen sonuçların da birbirleriyle benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında görev ile yönetici liderlik davranışları ve teknoloji liderliği öz yeterliliği, incelenen diğer demografik değişkendir. Bu amaçla $H13_0$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur,*" $H13_1$: "*Yönetici liderlik davranışları ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır,*" $H14_0$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki yoktur*," ve $H14_1$: "*Teknoloji liderliği öz yeterliliği ölçeği skoru ile görev arasında anlamlı bir ilişki vardır*" hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre demografik bilgilerden görev değişkeninin yönetici liderlik davranışı ve teknoloji liderliği öz yeterliliği arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ergün ve Çelik (2015) çalışmalarında, görev odaklı liderlik davranışının çalışanlar üzerinde etkili olduğu ve bunun da liderlik davranışları alt gruplarıyla bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte teknoloji liderliği öz yeterliliği ile görev arasında ise bir ilişkiye yönelik çalışma, Bülbül ve Çuhadar (2012) araştırmalarında vardır. Araştırma sonucunda görev yapılan birim ya da yer ile teknoloji liderliği öz yeterliliği arasında ilişkinin olduğu ifade edilmiştir.

Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilen bulgularda daha etkin sonuçlar için hem yöneticilerin liderlik davranışlarının alt gruplarında hem de teknoloji liderliği öz yeterliliğiyle ilişkili olarak yöneticinin bilgi düzeyi, hizmet içi eğitimleri gibi konuların incelenmesi önemli kabul edilebilir.

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişki önemli bir yere sahiptir. Örgütleri hem doğrudan hem de dolaylı yönden etkilemektedir. Çünkü liderler, teknolojik gelişmeleri değerlendirme ve kullanma becerisine ne oranda sahip olurlarsa o ölçüde örgütleri etkilemektedir. Dolayısıyla liderler, örgütlerin teknoloji yönetimlerinden sorumlu olan kişilerdir. Bu yönde çalışanları geliştirme ve yönlendirme becerisine de aynı oranda sahip olmalıdır. Bu durum yöneticilerin genel özelliklerinden ziyade liderlerin başlıca özellikleri arasında yer alıp dünya genelinde yaşanan gelişme ve değişmeleri ölçme, örgütlere uygulama, bu yönde çalışanları geliştirme gibi davranışları kapsamalıdır. Diğer yandan bu konu küreselleşmenin etkisinden dolayı örgütlere rekabet edebilme gücü kattığı için önemlidir. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması ve teknoloji kullanımları arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla bu çalışma geliştirilmiştir.

Çalışma kapsamında, yöneticilerin liderlik özellikleri ile teknoloji kullanımları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. KOSGEB'e kayıtlı işletmelerdeki yönetici ve çalışanlara uygulanan anket formu kapsamı; demografik bilgi formu, yöneticilerin liderlik davranışı ve teknoloji liderliği öz yeterlilik ölçeğinden oluşmaktadır. 329 kişiye uygulanan anket formundan elde edilen veriler incelendiğinde, geçerlilik-güvenirlilik testi sonucu oldukça güvenilir belirlenmiş ve anlamlı bulunmuştur. Çalışmada inceleme yapmak amacıyla ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve görev değişkenleri kullanılmıştır. Bu değişkenlerin seçilmesinin asıl nedeni, bir yönetici ya da liderin genel özelliklerinde yönlendirici faktör olmalarından kaynaklıdır.

Çalışmanın amacı, kullanılan anket formları kapsamında yöneticilerin liderlik özellikleri ve teknoloji kullanımları arasındaki ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Bu yönde araştırmada katılımcıların demografik değişkenlerinin her biri için yönetici liderlik ile ilişkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda yine değişkenlerin tamamının teknoloji liderliği öz yeterliliği ile ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre değişkenler ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni dışında ise her bir

değişkenin teknoloji liderliği öz yeterliliği ile aralarında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin teknoloji liderlik özelliklerine sahip olması, demografik değişken ile bağlantılı olup liderlerin kendilerini kurum ya da sektör içerisinde geliştirmeleriyle de ilişkilidir. Kurumda çalışma süreleri uzun olan liderlerin teknoloji kullanım becerilerinin de fazla olduğu söylenebilmekle birlikte teknolojinin kullanılma becerisi ve çalışanları da bu yönde etkileme oranlarının tespit edilmesi önemlidir. Dolayısıyla literatürde bu yönde yapılan çalışmalarda teknoloji liderliğinin önemli ve etkili bir faktör olduğu, bu nedenle teknolojinin alt amaçlarının da belirlenmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Örneğin lider, çalışan üzerinde bu konuda ne tür bir etki bırakmaktadır? Örgütlere katkısı, çalışanların üzerinde liderlerin bu yönde etkili olup olmadıklarını belirlemektir ve teknoloji kullanım faktörlerine olan etkilerinin ne düzeyde olduğunu da tespit etmektir. Dolayısıyla sonraki çalışmalar için verilebilecek önerilerden biri, liderlerin teknoloji kullanım becerisi ile çalışanları etkileme (eğitme, yönlendirme) düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesini sağlamak olabilir. Ayrıca bir başka öneri, yöneticilerin teknoloji liderliği özelliklerinin, örgütleri rekabetçi düzeyde etkilemedeki katkıları tespit edilebilir. Diğer yandan bu konu kapsamında yapılan çalışmaların literatürde az olduğu ve genellikle okul yöneticilerinin teknoloji liderliği özelliklerinin belirlenmesi dışında başka sektörler için çalışmaların çok yetersiz olduğu belirlenmiştir. Sektörden sektöre değişebilen bir konu olmakla birlikte bu durum aynı zamanda liderlik türleriyle de ilişkilidir. Örneğin dönüşümcü liderliğin bu tür bir konudaki etkisi, etkileşimci liderlikten fazla olabilir. Dolayısıyla liderlik türleri ile teknoloji liderliği özellikleri arasında bir ilişki kurmak da bu yönde önemli olabilecektir. Bu bağlamda literatürde yapılabilecek çalışmaların bu konular çerçevesinde yapılması ve örgüt yapısına yönelik alt faktörlerin belirlenmesi gereklidir. Ayrıca bu tür incelemeler yapılırken çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile aralarında bir ilişkinin olup olmadığı da yine aynı şekilde belirlenebilir.

İfade edilenler kapsamında yöneticilerin liderlik özelliklerinin önemi ile teknoloji kullanım becerisi arasında ilişkinin olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada izlenen yöntem, liderleri yöneticilerden ayrıştıran bir faktör olarak teknolojinin önemini ortaya koymaktır. Bu amaçla teknolojinin önemli olduğu, bu durumun sektörden sektöre farklı sonuçlar yaratabileceği, ancak bu sonucun her daim olumlu olabileceği düşünülmüş ve bu çalışma geliştirilmiştir. Literatürde bu yönde yapılabilecek çalışmaların artırılması

gerektiği ve teknolojinin örgütlere katkısının tespit edilmesi ile liderlerin hem kendilerini hem de çalışanlarını geliştirmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Teknolojinin her geçen gün kullanım oranlarında yaşanan artışlar, örgütlerin rekabet edebilirliklerini artırma ve sektörde öne çıkabilmelerini sağlama açısından önemlidir. Dolayısıyla örgütler; liderlik türleri ile teknoloji kullanım becerisi, çalışanları etkileme ve yönlendirme yeterliliği gibi konulara dikkat etmesi, çalışmayı bu yönde geliştirmenin gerekli olduğunu göstermiştir. Özellikle sanayi sektöründe çalışan liderlerin teknolojik özelliklere olan ilgilerinin çok daha önemli olması ve bunu da sürekli geliştirme zorunlulukları, araştırmanın evren ve örneklemini seçerken bu yönde bir değerlendirme yapmaya kapı aralamıştır. Dolayısıyla sektörel bazda teknoloji liderlik özelliklerinin tespit edilmesi önemli bir yere sahip olup bu konuda yapılabilecek çalışmalar artırılabilir.

KAYNAKLAR

Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(51), 392-415.

Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 85-114.

Akyel, R. (2009). Yönetimin kontrol fonksiyonunun uygulanmasındaki güçlükler. *Türk İdare Dergisi*, 465, 11-25.

Alga, E. (2016). *Örgütlerde yöneticilerin liderlik tarzlarının algılanması ve tükenmişlik sendromu ilişkisi: Pamukkale Üniversitesi.* (Tez No. 428259) [Pamukkale Üniversitesi, Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=eDEzmO4JUhobrw-wGVV55w&no=mW5nqnaTe1UjF3uYnluePA

Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma: Trakya Üniversitesi.* (Tez No. 206815) [Trakya Üniversitesi, Edirne]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Anameriç, H. (2005). Yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerine etkisi. *Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Dergisi, 45*(2), 1-16.

Anderson, R.E. ve Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevelance ve effect. *Educational Administration Quarterly, 41*(1), 49-82.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 231-257.

Arslan, M. (2019). *İşletme yönetimi-II*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.

Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni teknolojilerin yönetici rolleri üzerindeki etkisini saptama üzerine bir araştırma. *Balkan Journal of Social Sciences, 3*(6), 113-129.

Aslan, Ö. (2007). *Bilgi toplumunda teknolojinin ve teknoloji politikalarının yeri.* (Yayın No:217574). [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Aydeniz, M. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımı: Konya organize sanayide bir araştırma.* (Yayın No: 546781). [Doktora Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi: İstanbul Aydın Üniversitesi.* (Tez No: 331089) [İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Aygün, C. (2018). *Eleştirel liderlik stili ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki:* İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. (Tez No:529477). [İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Bir araştırma* (Yayın No: 249405) [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Balkaş Demir, S. (2020). *Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde güç kaynaklarının aracılık rolü.* (Yayın No: 671207) [Doktora tezi, Ankara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Barnard, C.I. (1958). Elemantary Conditions of Business Morals. *California Management Review*, 1(1), 1-13.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. USA: Free Press.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 23-42.

Bhardwaj, A. ve Punia, B.K. (2013). Managerial competencies adn their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2*(5), 70-84.

Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, 183-197.

Bolman, L. ve Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Canbolat, S.G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş Grup Şirketleri örneği.* (Tez No. 433872) [Hitit Üniversitesi, Çorum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Canpolat, B. (2011). *Yöneticilerin liderlik davranışları: Kamu işletmelerinde bir alan çalışması.* (Tez No.90663) [Trakya Üniversitesi, Edirne]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 33, 77-87.

Cömert, M. ve Keleş, G. (2018). Yönetim fonksiyonları çerçevesinde menü yönetiminin değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6*(3), 323-341.

Çalık, T., Çoban, Ö. ve Özdemir, N. (2019). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52*(1), 83-106.

Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 117-130.

Çetinkaya, M. (2010). Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XI*(II), 219-239.

Çetinkaya, M. (2009). *Yönetsel yetkinliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklere ilişkin model önerisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama.* (Yayın No:240392) [Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-16.

Demirol Duyar, D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies, 1*(2), 75-92.

Deniz, J. ve Seçgel, N. (2006). Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri. *M.Ü. Ankara Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24, 41-58.

Dursun, T. (2017). Teknolojik Ürünlerde Algılanan Riskin Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Eğilimleri Üzerinde Etkisi. AJIT-E: Academic Journal of Information Technology, 8(26), 55-68. https://doi.org/10.5824/1309-1581.2017.1.004.x

Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 127-152.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *3*(2), 19-34.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(2), 101-118.

Gökçe, O. Ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3*(6), 133-156.

Gökyokuş, N. (2001). *Örgütlerde yönetimin rolü ve işgücü verimliliğine etkisi (Arma Filtre Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. örneği).* (Tez No. 109120) [Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 5*(3), 217-226.

Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *SPORMETRE, 16*(2), 178-195.

Güney, S. (1997). *Davranış bilimleri*. Ankara: Kara Harp Okulu.

Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(4), 537-577.

Haddadzadehhendou, F. (2020). *Bilişim ve iletişim teknolojileri kullanımının işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi* (Yayın No: 653064) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Hatipoğlu, Z., Akduman, G. ve Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(1), 279-292.

Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. Century: The Rol of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive, 19*(4), 63-74.

Kabakçı, I. ve Odabaşı, H.F. (2004). Teknolojiyi kullanmak ve teknogerçekçi olabilmek. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 19-28.

Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde teknoloji yönetiminin geleceği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(1), 59-71.

Kaya, A.A. (2004). *Uygun teknoloji seçimi ve kalkınma*. Kalkınma Ekonomisi içinde, Bursa: Ekin Kitabevi.

Kayar Çelik, B. (2019). *Örgütlerde stratejik yönetim ve yöneticilerin stratejik yönetim algısı: Kırşehir ili örneği.* (Yayın No:545133) [Doktora tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler içinde: Yönetici ve liderlik.* Ankara: Nobel Yayın.

Kızanlıklı, M.M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(4), 488-504.

Koçak, R.D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1, 76-88.

Kurtoğlu Erden, M. ve Uslupehlivan, E. (2020). Eğitimde teknoloji kullanımının bugünü ve geleceğine ilişkin öğretmen adaylarının düşüncelerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *XIII*(1), 109-126.

Küçükvardar, M. (2019). *Bilişim çağında teknoloji bağımlılığı ve dijital istila üzerine bir araştırma.* (yayın No: 588652) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Luthans, F. (2010). *Organizational behaviour*. New York: Mcgrow Hill.

Memiş, M.Ü. (2006). *İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü: Türkiye'deki büyük işletmeler üzerinde bir saha araştırması.* (Tez no: 205431). [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü], https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Moalim, M.A. (2020). *Liderlik tarzının çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.* (Tez No. 659478). [Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Mücevher, M. H. ve Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 48-77.

Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği).* (Tez No. 529482) [İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul] . Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Oral, M.C. (2013). *Yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi: Yabancı ilaç firma uygulaması.* (Tez No. 344360) [Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Özalp, İ. (1991). Yöneticilerde çeşitli roller: Henry Mintzberg'in yaklaşımı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, IX*(1-2), 29-40.

Özel, S. ve Öztemel, E. (2018). İşletmelerde teknoloji yönetimi ve yetkinlik bazlı değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 16*(31), 409-425.

Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi,* 161, 215-230.

Özşahin, M., Zehir, C. ve Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546-1559.

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Bilig*, 1, 183-195.

Öztürk, B.Ü. (2012). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre işletmelerde yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması.* (Tez No. 314717) [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=deHSzZCJ0A-hN82RfilBjA&no=nfOGv00Br9KiQuaIK0NohA

Öztürk, D. (2021). *Lise yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterliliklerinin incelenmesi.* (Tez No.345296) [Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Saltürk, M. (2006). *İşletme yönetiminde yöneticinin kişilik özellikleri ile algılanan yönetim başarısı arasındaki ilişki ve bir araştırma.* (Tez No. 215462) [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Sarıoğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 122-136.

Soba, M., Akman, E. ve Eroğlu, E. (2018). Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İzmir Karabağlar ilçesinde bulunan devlet okulları üzerinden incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(4), 1123-1147.

Sünbül, E. (2017). *Yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi üzerine ampirik bir çalışma.* (Tez No.471879) [Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=VNpoFvOcnBjYldVK2-li1A&no=Qx-OF87-jiuh8B5oLxUYpQ

Şahin, L., Aydın, E. ve Güler, M. (2009). Teknolojik gelişmelerin işin yapısı ve işgücünün nitelikleri üzerine etkileri: Hastane çalışanlarının algılarına yönelik bir araştırma. *İş ve Hayat,* 97-130.

Şahin, F. (2009). *Yönetsel güçlülük: Etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma.* (Yayın No: 249100) [Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Şahinaslan, E. (2020). Bilgi Çağı'nda Müşteri İlişkileri Yönetimi, Prof. Dr. Gonca Telli Yamamoto. ve Dr. Öğr. Üyesi Samet Aydın (Ed.). İş Zekâsı ve Veri Analizi (ss. 29-54). İstanbul: Kriter Yayınları.

Şahinaslan, Ö. (2020). Yeni nesil teknolojiler. Telli, G. ve Aydın, S. (Ed.). Dijital Dönüşüm kitabı içinde (ss. 197-211). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

Şenel, A. ve Gençoğlu, S. (2003). Küreselleşen dünyada teknoloji eğitimi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12, 45-65.

Şeremetlioğlu, M. (1993). *İşletmelerde teknoloji kullanımı ve örgüt yapısı üzerine etkileri.* (Tez No. 25820) [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taştan, K. ve Sabır Taştan, N. (2021). Liderlik literatüründeki kavram karmaşası: Teori-model-tarz ayrımı çerçevesinde liderliğin kategorize edilmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *11*(3), 1636-1653.

Tecim, V. ve Gökşen, Y. (2009). Bilişim teknolojilerinin üniversitelerde etkin kullanımı üzerine bir çalışma. *Journal of Yasar University*, *4*(14), 2237-2256.

Tekin, M. ve Göral, R. (2010). İşletmelerde stratejik teknoloji yönetimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin belirlenmesi ve otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 292-320.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 14, 1-16.

Toptaş, A. ve Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal, 3*(1), 63-80.

Tuan, K. Ve Memiş, M. Ü. (2007). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* 35, 1-14.

Tuna, Ö. ve Ural, M.N. (2021). Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının sosyal medya üzerinden analizi. *Journal of Yasar University*, *16*(62), 639-658.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *Hanehalkı bilişim teknolojileri (BT) kullanım araştırması, 2023*. Ankara.

Türkmen, E. (2011). *Bilişim teknolojilerinin kullanımı ve etkilerinin bir sigorta şirketinde incelenmesi.* (Tez No.295380) [İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Türkmen, İ. (1984). *Yönetsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.

Uçar, G. (2006). Yöneticilerde değer yargıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-28.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12*(2), 121-156.

Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Varışlı, N. (2021). İşletmelerde bilgi teknolojileri kullanımının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi: Kobiler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 410-429.

Wreen, D. ve Voich, D. (1984). *Management process, structure and behavior*. New York: John Wiley and Sons İnc.

Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(18), 514-527.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yeşiltaş, K. (2000). *Kütüphanelerde bütçe yönetimi ve bir örnek: Koç Üniversitesi Kütüphanesi bütçe yönetimi sistemi analizi.* (Tez No. 94371) [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Young, M. ve Dulewicz, V. (2006). Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management, 6*(4), 383-396.

EKLER

Ek-1: Maltepe Üniversitesi Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

Ek-2: Demografik Bilgi Formu

1) Cinsiyet
   - Kadın
   - Erkek
2) Yaş
   - 18-30
   - 31-40
   - 41-50
   - 50+
3) Eğitim Durumu
   - Lise
   - Lisans
   - Lisansüstü
4) Medeni Durum
   - Evli
   - Bekar
5) Sektörde Çalışma Süresi
   - 0-1 Yıl
   - 2-5 Yıl
   - 6-10 Yıl
   - 11-15 Yıl
   - 16-20 Yıl
   - 21 Yıl+
6) Kurumda Çalışma Süresi
   - 0-1 Yıl
   - 2-5 Yıl
   - 6-10 Yıl
   - 11-15 Yıl
   - 16-20 Yıl
   - 21 Yıl+
7) Görev
   - İşçi/Teknisyen
   - Uzman Yardımcı
   - Uzman
   - Yönetici

Ek-3: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Likert Ölçeği

Lütfen soruları aşağıdaki 5'li likert ölçeğe göre cevaplayınız.(1-5 arasında değerlendiriniz.)

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım,

4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum

-Yapılan işler hakkında bilgi verilmesini isterim.

-Yapılacak işleri sıraya koyar vene yapacaklarımı planlarım.

-İşyerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.

-Astlarıma her konuda bilgi veririm.

-Astlarımla birlikte ekip çalışması yaparım.

-Astların çalışma tempolarına katılmam.

-Sorumlu olduğum yapıyı eleştirilere karşı savunurum.

-Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde serbest bırakırım.

-Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmayı isterim.

-Eleştiride bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.

-Mevcut uygulamalar konusunda yenilik yapılması gerektiğinde bunu alt sınıflara söylerim.

-Astlarımdan kurallara uymalarını beklerim.

-Astlarımın işyeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım.

-Benim için ne kadar iş çıkarıldığı önemlidir.

-İşyerindeki gelişmeler hakkında sürekli bilgi edinirim.

-Gerektiği zaman astlarımı başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.

-Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.

-İşlerin yapılma (usul) yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm.

-Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.

-Astların bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.

-İşyeri dışındaki davranışlarımda, işyerimin bir temsilcisi gibi hareket ederim.

-Astlarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.

-Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.

-Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.

-Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.

-Yapılacak işleri ben başlatırım. (yeni bir iş başlatmak,eğitimi planlamak vb.)

-Astlarıma isimleriyle hitap etmeye çalışırım.

-Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.

-Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.

-Yaptığım işlerde astlarıma danışmam.

-Astlarımdan herkese eşit davranırım.

-Bir plana dayanarak çalışırım.

-Astlarımla olan ilişkilerde herkese eşit mesafede olurum.

-Üzerinde tartışma yapılacak bir tarzda konuşurum.

-Astlarımla iletişimi güçlendirmek için periyodik toplantılar yaparım.

-Astların benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.

-Astların kendi arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberdar olurum.

-Hata yapan astımı huzursuz ederim.

-Kendimi sevilmeyen kişi yapacağımı bilsem de işyerimi savunurum.

-Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.

-İşyerime mal olmuş faaliyetlerin astlarım tarafından eleştirilmesini istemem.

-İşyerinde değişim yapılmasına ve yeniliklere karşı istekliyimdir.

-İşyerindeki yerimin ve ağırlığımın astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim.

-Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur.

-Belirli bir işimi yapan astımı diğerlerine tanıtırım.

-Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm.

-Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm.

-Yeni fikirleri kabulde acele davranmam.

Ek-4: Teknoloji Liderliği Öz Yeterlilik Ölçeği

Lütfen soruları aşağıdaki 5'li likert ölçeğe göre cevaplayınız. (1-5 arasında değerlendiriniz.)

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım,

4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum

Lütfen soruları aşağıdaki ölçeğe göre cevaplayınız*

-Tüm kurumda kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyeti ve

dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik ederim.

-İşletme hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek ve işletme liderlerinin performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında

dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu desteklerim.

-Paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılırım.

-Teknoloji ile bütünleşmiş vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırmaların geliştirilmesini desteklerim.

-Tüm çalışanlar için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital

çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlarım.

-İşletme faaliyetlerinde dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlarım.

-İşletme faaliyetlerinde teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu desteklerim.

-Tüm çalışanların çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı çalışma odaklı ortamları ve kaynaklarını sağlarım.

-Teknolojinin etkili olarak uygulanmasını ve işletme faaliyetleri ile bütünleştirilmesini sağlarım.

-Yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel

toplulukları destekler ve bunlara katılırım.

-Çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanların bilgi düzeyini arttırmak için eğitimcileri güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı

ortamları desteklerim.

-Teknolojinin rahat kullanımı ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlarım.

-Teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin ve çalışanların profesyonel gelişimine yönelik dijital toplulukları destekler ve bunlara katılırım.

-Dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve desteklerim.

-Teknolojinin etkili kullanımına ilişkin araştırmaları ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin çalışanlar tarafından geliştirilmesini teşvik ederim.

-Bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanarak örgütün sürekli gelişimi için dijital

çağ liderliğini ve yönetimini sağlarım.

-Teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla çalışanların işletme

hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişime liderlik ederim.

-Çalışan performansını ve çalışanların gelişimlerini ilerletmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yaparım.

-Çalışanların profesyonel ve ticari hedeflerinin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlarım.

-Sistematik gelişimi destekleyici stratejik ortaklıklar kurarım.

-Farklı teknoloji sistemlerinin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdürecek şekilde;

yönetim ve operasyon süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulmasını ve devamlılığını sağlarım.

-Dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştiririm.

-Tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlarım.

-Dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek veririm.

-Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri desteklerim

ve bunlara model olurum.

-Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlarım ve buna model olurum.

ÖZGEÇMİŞ

Aslıhan DAĞ

Eğitim

Derece	**Yıl**	**Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı**
Lisans	2011	Maltepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Mühendisliği
Formasyon	2017	Bilişim Teknolojileri, İstanbul Üniversitesi

İş/İstihdam (Varsa)

2013 – Devam	Bilgi Sistemleri Yöneticisi. Dağ Alış Veriş Merkezleri Day.Tük.Mal. San. Dış Tic.Ltd. Şti
2022	Test Yazılım Uzmanı. Akbank Genel Müdürlüğü, İstanbul

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Şahinarslan Ö., Dağ A., (2022) "*The Effect of Usage of The New Technologies on The Leadership Trait of The Executives",* Third International Şişli Science Congress, 26-27 Mayıs 2022, Sayfa 54.