

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİK TARZLARI İLE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: TEKSTİL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAİDE ADİL GÖNEN

GAZİANTEP, 2019

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİK TARZLARI İLE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: TEKSTİL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

SAİDE ADİL GÖNEN

GAZİANTEP, 2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Saide ADİL GÖNEN** tarafından hazırlanan “**Liderlik Tarzları ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği**” başlıklı tez, **10 / 09 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Atıncı OLCAY
Gaziantep Üniversitesi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AKBEN
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü**

TEZ ETİK VE BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçalarda gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 10/09/2019

Saide ADİL GÖNEN



ÖNSÖZ

Küreselleşen dünya ile birlikte hızla değişen zamana ayak uydurabilmek işletmeler için bir zorunluluk oluşturmuştur. Bu zorunluluk yalnızca örgütlerin yapısına ve işleyişine etki etmemiş, örgütlerdeki lider ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını da etkilemiştir. Yaşadığımız çağda nüfusun hızla artması, mevcut doğal kaynakların hızla tükenmesine ve bununla beraber artan rekabet ortamının çoğalması, tüm birey ve toplulukların hayatta kalma mücadelesine sebep olmakta ve bu da örgüt içerisinde çatışmaların çıkmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu çalışma liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarma amacı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın oluşturulması sürecinde görüş, öneri ve değerli bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye, fikirleriyle yol gösteren Sayın Prof. Dr. Mazlum ÇELİK hocama ve Doç. Dr. Atınç OLÇAY hocama teşekkür ederim.

Bu çalışmayı hazırlarken beni her zaman destekleyen ve yanımda olan eşime ve aileme teşekkür ediyorum.

Gaziantep, 2019

Saide ADİL GÖNEN

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin liderlik tarzları ile işletmenin rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş ilinde 2018 senesinde aktif olarak faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan 311 kişi oluşturmaktadır. Bu kapsamda geçersiz anketler olması durumu göz önünde bulundurularak 350 kişiye anket dağıtılmıştır. Yapılan bu çalışmada Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri örneği ile liderlik tarzları ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları ve ilişki analizleri (korelasyon, regresyon) kullanılmıştır. Anketlerde Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yapılan çalışmalar neticesinde, liderlik tarzlarının rekabet stratejilerini uygulamada etkin rol oynadığı görülmüştür. Liderlik tarzı, yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda uygulanan rekabet stratejisini de etkilemektedir. Liderlik tarzı ile maliyet stratejileri, farklılaştırma stratejileri ve odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik tarzları, strateji ve rekabet stratejileri, tekstil işletmeleri

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the relationship between managers' leadership styles and competitive strategies of the business. The sample of the study consists of 311 people working in managerial positions in the textile enterprises active in 2018 in Kahramanmaraş. In this context, the survey was distributed to 350 people considering invalid surveys. In this study, the relationship between leadership styles and competition strategies is examined with the example of textile enterprises operating in Kahramanmaraş province. Descriptive statistical methods and correlation analyzes (correlation, regression) were used to evaluate the data. Likert type scale was used in the questionnaires. As a result of the research, it was seen that leadership styles play an active role in the application of competition strategies. The leadership style also affects the competition strategy applied in markets where there is intense competition. A statistically significant and positive relationship was found between leadership style and cost strategies, differentiation strategies and focusing strategies.

Keywords: Leader, leadership styles, strategy and competition strategies, textile companies

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler	4
İKİNCİ BÖLÜM	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Liderlik İle İlgili Temel Kavramlar.....	7
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	7
2.1.2. Liderlik Teorileri (Yaklaşımları) ve Kuram.....	9
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	9
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	10
2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	11
2.1.3. Liderlik Tarzları	11
2.1.3.1. Bürokratik Liderlik	12
2.1.3.2. Otokratik Liderlik	12
2.1.3.3. Demokratik Liderlik	13
2.1.3.4. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	13
2.1.3.5. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	14

2.1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	15
2.1.3.7. Stratejik Liderlik	16
2.1.3.8. Vizyoner Liderlik.....	17
2.1.3.9. Hizmetkâr Liderlik.....	18
2.1.3.10. Etik Liderlik.....	18
2.2. Rekabet Stratejisi.....	18
2.2.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı.....	18
2.2.2. Rekabet Stratejisi Yaklaşımları.....	21
2.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	22
2.2.2.2. Odaklanma Stratejisi.....	24
2.2.2.3. Farklılaşma Stratejisi	26
2.2.2.4. Genel Rekabet Stratejilerinin Riskleri	26
2.2.3. Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci	27
2.2.4. Rekabet Stratejisinin Boyutları	27
2.2.5. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler	29
2.2.6. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler.....	30
2.2.6.1. Uluslararası Rekabet Ortamı.....	30
2.2.6.1.1. Küreselleşme	30
2.2.6.1.2. Bilimsel Teknolojik Düzenlemeler.....	31
2.2.6.1.3. Uluslararası Yasal Düzenlemeler	32
2.2.6.2. Kamunun Varlığı	32
2.2.6.2.1. Devlet Yardımları ve Yatırım Teknikleri	32
2.2.6.2.2. Kamu Yükümlülükleri ve Makro Ekonomik Dengesizlikler	33
2.2.6.2.3. Rekabet Hukuku Rekabeti Etkileyen Diğer Kamu Regülasyonları	34
2.2.6.3. Arz, Talep ve Piyasa Koşulları	36
2.2.6.3.1. Pazar Boyutu	36
2.2.6.3.2. Esneklikler (Fiyat ve Gelir Esnekliği).....	36
2.2.6.3.3. Piyasaların Bölümlenmesi	37
2.2.6.3.4. Ürün Farklılaştırması.....	38
2.2.6.3.5. Ölçek Ekonomileri.....	39
2.3. Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
YÖNTEM	41
3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	41
3.2. Verilerin Analizi.....	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	51
ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	51
BEŞİNCİ BÖLÜM	64
SONUÇ ve ÖNERİLER	64
5.1. Sonuç	64
5.2. Tartışma.....	66
5.3. Öneriler.....	69
5.3.1. Araştırmacılara Öneriler.....	69
5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	69
KAYNAKÇA	70
EKLER	78
Ek – 1 . Anket Formu	78

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri.....	42
Tablo 2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	43
Tablo 3. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Liderlik Tarzı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	45
Tablo 4. Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 5. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	49
Tablo 6. Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutların, Rekabet Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği (α)	49
Tablo 7. İşletme Çalışanlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı (n=311).....	51
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	53
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	54
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	55
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	56
Tablo 12. Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutları ile Rekabet Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki	57
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Rekabet Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Maliyet Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Farklılaştırma Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	60

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Odaklama Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 17. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam	19
Şekil 2. Porter'in Rekabet Gücü Elması	20
Şekil 3. Rekabeti Etkileyen 5 güç Modeli.....	21
Şekil 4. Üç Genel Rekabet Stratejisi	22
Şekil 5. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	45
Şekil 6. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model	48



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Rekabet stratejilerinin temel amacı rekabetle baş edebilmektir. Ancak rekabeti çok dar olarak görmek kolaya kaçmaktır. Ayrıca, pazar payı mücadelesinde rekabet sadece diğer oyuncularla ortaya çıkmamaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, potansiyel katılımcılar ve ikame ürünler, sektöre bağlı olarak az ya da çok belirgin olabilecek tüm rakiplerdir. Rekabet, işletmelerin birbirlerine karşı üstünlük kazanma çabasıdır. Aynı zamanda işletmelerin başarısının veya başarısızlığının kilit unsurlarından biridir (Porter, 1989: 1).

Rekabet, firmaların başarısının veya başarısızlığının çekirdeğini oluşturmaktadır. Rekabet, bir firmanın yenilikler, tutarlı bir kültür veya iyi uygulama gibi performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerin uygunluğunu belirler. Rekabet stratejisi, bir sektörde, rekabetin ortaya çıktığı temel alan olan uygun bir rekabet yeri arayışıdır. Rekabet stratejisi, endüstri rekabetini belirleyen güçlere karşı kârlı ve sürdürülebilir bir konum belirlemeyi amaçlar. İki temel soru, rekabetçi stratejinin seçiminin temelini oluşturur. Bu sorulardan ilki, endüstrilerin uzun vadeli kârlılık için çekiciliği ve onu belirleyen faktörlerin neler olduğudur. Tüm endüstriler sürdürülebilir kârlılık için eşit olanaklar sunmaz ve endüstrinin doğal kârlılığı bir firmanın kârlılığını belirlemede önemli bir unsurdur. Rekabet stratejisinde ikinci temel soru, bir endüstri içindeki göreceli rekabetçi konumun belirleyicilerinin neler olduğudur. Çoğu sektörde, bazı firmalar, sektörün ortalama kârlılığı ne olursa olsun, diğerlerinden çok daha kârlıdır. Her iki soru da rekabetçi stratejinin seçiminde yol gösterici değildir. Çok cazip bir sektördeki bir firma, eğer rekabetçi bir pozisyon seçtiyse, hala cazip karlar elde edemeyebilir (Porter, 1985: 2). Tersine, mükemmel bir rekabet pozisyonunda olan bir firma o kadar zayıf bir sektörde olabilir ki çok kârlı değildir ve konumunu geliştirmek için daha fazla çaba sarf edilmeyecektir. Sektörün çekiciliği ve rekabetçi pozisyon değişikliği gibi her iki soru da dinamiktir. Endüstriler zamanla az ya da çok çekici hale gelir ve rekabetçi konum rakipler arasında bitmeyen bir savaşı yansıtmaktadır. Uzun süren istikrar dönemleri bile rekabetçi hamlelerle aniden sona erebilir. Hem endüstri çekiciliği hem de rekabetçi konum bir firma tarafından şekillendirilebilir ve bu rekabetçi stratejinin seçimini hem zorlayıcı hem de heyecan verici yapan şeydir. Endüstri çekiciliği kısmen bir firmanın çok az etkisi olduğu faktörlerin bir yansıması olsa da, rekabet stratejisi bir sektörü daha fazla veya daha az çekici kılmak için önemli bir güce sahiptir. Aynı zamanda, bir firma, bir strateji içerisindeki pozisyonunu açıkça geliştirebilir veya bir sektördeki konumunu aşındırabilir. Rekabetçi strateji, o zaman, sadece çevreye cevap vermekle kalmaz; aynı zamanda bu çevreyi

bir firmanın lehine şekillendirmeye çalışır (Porter, 1985: 1). Rekabetçi strateji; endüstri ve rakipleri analiz etme teknikleri, endüstrileri ve rakipleri anlamak ve genel bir rekabet stratejisi oluşturmak için analitik bir çerçeve sunmaktadır. Bir endüstrinin çekiciliğini ve temel sebeplerini belirleyen beş rekabet gücünü ve bu güçlerin zaman içinde nasıl değiştiğini ve strateji ile nasıl etkilenebileceğini açıklamaktadır. Aynı zamanda rakipleri nasıl analiz edeceğinizi ve davranışlarını nasıl tahmin edip etkileyebileceğinizi ve rakipleri stratejik gruplara nasıl haritalayacağınızı ve bir sektördeki en çekici pozisyonları nasıl değerlendireceğinizi göstermektedir (Porter, 1985: 2). Yine Porter (1998), sektördeki diğer işletmelere karşı daha iyi performans göstermek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği üç genel rekabet stratejisini tanımlamıştır.

Bunlar;

- Maliyet Liderliği Stratejisi,
- Farklılaştırma Stratejisi,
- Odaklanma Stratejisi'dir.

Bu stratejik seçeneklerden ikisi işletmeye rekabet avantajı getirecek strateji üstünlüğü ile ilgilidir.

Rekabet stratejileri; sektördeki rakipler ile nasıl mücadele edileceği, bu mücadelenin nasıl sürdürüleceği ve mücadelenin nasıl kazanılacağı gibi durumlara ilişkin bilgiyi kapsamaktadır (Kanibir, 2000:26). Porter, çalışmaları ile strateji oluştururken göz önünde bulundurulması gereken beş güç olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; rekabetin ciddiyeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, yerine geçenler ve piyasaya yeni girenlerin gücüdür. Rekabetin şiddeti ,“bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket kârlılığı azalacaktır, rakip sayısı ne denli az olursa, kârlılık haliyle o denli fazla olacaktır” şeklinde açıklanabilir. Günümüzün hızla değişen iş ortamında işletmeler değişime ayak uydurabilmek için yenilik yapmak zorundadır. Aksi takdirde, bir süre sonra kaybolacaklardır. Bu amaçla, yönetim verimliliğini arttırmalı ve şirkette değişim için uygun bir ortam yaratmalıdır. Dünyadaki işletmeler kendilerini yenileyerek değişmektedirler ve bu işletmelerin kendi yönetim uygulamalarını, sistemlerini, finansal yapılarını ve organizasyonel kültürlerini geliştirerek bu değişime adapte olmaları beklenmektedir. Değişimi sağlamak için iyi eğitilmiş ve iyi donanımlı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütsel değişim yaparken çeşitli yöntemler izleyebilirler. Bu sebeple liderin performansı; liderlik tarzı ve örgüt kültürü organizasyonun stratejik hedefler doğrultusunda şekillenmesinde en önemli göstergelerdir. Organizasyonda liderlerin aldığı kararlar ve belirlenen hedefler bir kurumun uzun vadeli başarısı için oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanları bu nedenle çalışmalarının doğrudan uzun vadeli hedeflerle bağlantılı olduğunu bilmelidirler (Barut ve Onay, 2017: 182).

1.1. Problem Durumu

Rekabet stratejileri, işletmelerin başarı düzeylerini daha ileriye taşımak için kullandıkları stratejilerdir. Bu stratejileri uygularken işletme yöneticilerinin tarzları da etkin bir rol oynamaktadır. Rekabetin yoğun yaşandığı piyasalarda rekabet stratejisi uygulanırken liderlerin nasıl bir yol izleyeceğini çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Bu çalışmada liderlerin, rekabet stratejilerini uygularken hangi liderlik tarzını sergilediği araştırılmaktadır. Liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkinin işletmelerde yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzının, yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda uygulanacak rekabet stratejilerini de etkileyeceği düşünülmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Yapılan bu çalışmanın problem cümlesi “İşletme yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzı, işletmenin rekabet stratejisini etkiler mi?” olarak belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Yapılan çalışma kapsamında ele alınan alt problemler aşağıdaki gibidir:

- Liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasında ilişki var mıdır?
- İşletmelerde hangi rekabet stratejileri uygulanmaktadır?
- Yöneticilerin demografik özellikleri sergiledikleri liderlik tarzını etkilemekte midir?
- Dönüşümcü liderlik ile maliyet stratejisi, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki var mıdır?
- Etkileşimci liderlik ile maliyet stratejisi, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki var mıdır?
- Serbest bırakıcı lider ile maliyet stratejisi, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kendilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları ile işletmenin rekabette öne çıkması için belirledikleri

rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan araştırma sonucunda ise liderlik tarzına göre hangi rekabet stratejisinin uygulandığını açığa çıkarmak amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik sadece liderin kendisiyle ilgili olmadığı için liderlik konusunda çok fazla araştırma yapılmıştır. Yöneticinin liderliğini etkileyen birçok faktör vardır. İnsanlar kişisel faktörlerden (fizyolojik, psikolojik, zeka, algı, düşünce, inanç) ve çevresel faktörlerden (kültür, din, gelenekler, adet, sosyal normlar, aile) etkilenmektedir. İşletmenin başarısı için bir liderin işletmenin uzun vadeli hedeflerini ya da rekabet stratejisini uygularken nasıl bir liderlik tarzı sergilediği ve hangi rekabet stratejisini uyguladığı önemlidir. Bu çalışmada, liderin tutum ve davranışları ile işletmenin uygulamış olduğu rekabet stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Liderlik tarzı, yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda uygulanan rekabet stratejisini de etkilemektedir. Rekabet stratejilerinde liderin rolü oldukça büyüktür. Yapılan bu çalışmaya ilişkin literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlandığı için bu çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı söylenebilir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Ölçme araçlarının istenilen özellikleri ölçme yeterliliğine sahip olduğu ve örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Örnekleme dahil olan tüm çalışanların anket sorularını doğru bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın yalnızca tekstil fabrikası çalışanları üzerinde uygulanmış olması.
- Evren olarak sadece Kahramanmaraş şehir merkezindeki tekstil fabrikalarını kapsaması.

1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler

Araştırma hipotezleri oluşturulmadan önce, önceki araştırmalar incelenmiştir. Konuya ilişkin literatür bilgileri ışığında, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

H1: Liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1_a: Dönüşümcü liderlik ile maliyet liderliği stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_b: Etkileşimci liderlik ile maliyet liderliği stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_c: Serbest bırakıcı liderlik ile maliyet liderliği stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_d: Dönüşümcü liderlik ile farklılaştırma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_e: Etkileşimci liderlik ile farklılaştırma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_f: Serbest bırakıcı liderlik ile farklılaştırma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_g: Dönüşümcü liderlik ile odaklanma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_h: Etkileşimci liderlik ile odaklanma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1_i: Serbest bırakıcı liderlik ile odaklanma stratejilerini uygulama arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Liderlik tarzı ve alt boyutlarının rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Katılımcıların demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik tarzı anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_a: Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_b: Cinsiyete göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_c: Cinsiyete göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_d: Yaşa göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_e: Yaşa göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_f: Yaşa göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_g: Medeni duruma göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_h: Medeni duruma göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_i: Medeni duruma göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_i: Öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_j: Öğrenim durumuna göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

H3_k: Öğrenim durumuna göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik İle İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde liderlik, liderlik teorileri ve liderlik türleri açıklanacaktır.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanoğlunun varoluşundan itibaren tarihin tüm evrelerinde iş hayatında, siyasi hayatta ya da askeri hayatta liderlere ve öncülük etmesi beklenen insanlara çok fazla ihtiyaç duyulmuştur. Bugüne dek üzerinde pek çok çalışma yapılan lider kavramı tanımlarının birkaç örneği şu şekilde ifade edilebilir: “Lider, bulunduğu ortama yarar sağlayan, grubun süregelen alışkanlıkları üzerinde radikal değişimler başaran, çevresini idare etmek için sorumluluk alan, sezgisel gücünü, zekasını ve ilmini yerinde kullanan, aldığı önemli kararlar ve uygulamaları ile insanları yönlendiren kişidir. Lider, var olan güç kapasitesini kullanarak, çevresindekileri etkilemeyi başaran ve bazı anlarda verdiği kararlar ve bu kararların doğuracağı olumlu veya olumsuz sonuçlarının arkasında durmasını bilen kişidir. Diğer bir tanıma göre lider, insanoğlunun tek başına erişemeyeceği bir takım gereksinim ve amaçlarını tespit ederek kendileri ile birlikte yol almaktan yorulmayacak bireyler ile bir araya gelip kurdukları gruba yön çizen, onu organize edip bir strateji çerçevesinde eyleme geçirme becerilerine sahip olan bireydir” (Begeç, 1999: 12). Bir başka deyişle; “lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir” (Koçel, 2011: 569).

“Liderin genel olarak iki farklı açıdan tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri liderliği süreç açısından tanımı, diğeri ise özellik açısından yapılan tanımdır. Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişi olarak; özellik açısından ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır” (Özkalp ve Kırel, 2010: 309). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006: 109-110):

- “Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.”
- “Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.”

- “Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.”

Liderlik tanımlarında ortaya konulan ortak olarak belirtilmeye çalışılan dört temel öge bulunmaktadır. Bu öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2011: 8):

- Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşur.
- Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesidir.
- İzleyenler (üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

Çağımızda insan niteliklerinde ve iş yapılış durumlarında meydana gelen değişim ve gelişme nedenleriyle farklı liderlik durumları gündeme gelebilmektedir. Yaşanan bu değişimler sonucu liderlik tek kişinin elinde olmaktan çıkmış olup, paylaşılr bir hal almıştır. Kerr ve Jermier (1978)'in liderlik teorisine göre, her takımda bulunan bir üye kendi uzmanlık alanında ya da birikimli olduğu konularda liderliği devralabilir; bundan anlaşıldığı üzere liderlik paylaşılabilir. Bu durumda çalıştığı işyerinde önemli oranda yetki göçerilen ve özerklik alanı geniş olan nitelikli işgücünün, takım arkadaşları ile birlikte kendi kendisini de etkilemesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Polat, 2017: 94).

Liderlik literatürüne göre, hem liderlerin kendisinin hem de aralarındaki ilişkinin, organizasyon stratejisini uygulamada önem taşıdığı söylenebilir (William ve Michael, 2011:1). Hedeflere yönelik çalışma çabasını ve taahhüdünü oluşturmak, herhangi bir insan faaliyetini yönetmek için çok önemlidir.

Liderliğin diğer popüler tanımına göre; liderlik ortak bir çaba, paylaşılan bir vizyon ve paylaşılan bir başarı haline gelinceye kadar, belirlediğiniz parametreler dahilinde vizyonunuzu takip etmesi için başkalarına ilham vermektedir. Liderlik, başkalarının hedeflerine ulaşma çabalarını en üst düzeye çıkaran sosyal bir etki sürecidir (Kruse, 2013).

“Liderlik daima büyük savaşlarda orduyu komuta etmek veya milletlerin kaderini belirleyen kararlar vermekten ibaret olan bir olgu değildir. Kendi aralarında oyun oynayan çocuklarda bile liderlik davranışları çok kolay biçimde gözlemlenebilmektedir. Ama yine de liderlik kelimesi ilk olarak güç, zafer, ihtişam ve hâkimiyet gibi hemen hemen herkes için cazip olan şeyleri akla getirmektedir (Demirel vd., 2013: 47).

Liderlerin davranışlarını anlama, geliştirme, tahmin etme ve yönetme, 20. yüzyıldan bugüne kadar liderlik hakkında yazılmış yaklaşık 35.000 makale ve kitap olmasına rağmen

hâlâ bir bilmece. Temel soru, “aslında liderliği neyin oluşturduğu” ile ilgilidir. Bununla ilgili olarak Gore ve Silander (1959: 121) liderlik kavramıyla ilgili yaklaşık beş bin kayıttan söz ederken, Stogdill yetmiş iki liderlik tanımını gözden geçirmiştir. Bununla birlikte, bu alanda yapılan çeşitli kavramsallaştırmalar arasında belli bir dayanak birliği vardır. Örgütler bu önemli gereksinimlerini sağlayabilecek insanları barındırma isteğindedirler. Çünkü organizasyonda iyi bir liderlik sayesinde elde edilen kaynaklar, organizasyonel hedeflere kolayca ulaşmak için verimli bir şekilde kullanılabilir. Liderlik, liderin kendisini takipçilerine içtenlikle ve içten duygularla ifade etme, farklı durumlardaki davranışlara çeşitli anlamlar getirme ve takipçilerini hedefler doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Bakan, 2008: 15).

Liderlik ile ilgili çalışmalar genellikle liderin diğerlerini niçin ve nasıl etkileyebildiğini, bu etkileme sırasında ne gibi durumların rol oynadığını ve başkalarını etkilemek için liderin elindeki kaynakları nasıl kullandığını araştırmaktadır (Şimşek, 2006: 3).

Dergi, makale, kitap yayınlarında liderlik birçok yönden ele alınarak çeşitli tanımları yapılmıştır. Buna göre liderlik aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- Bir ortak paydada diğerlerinin davranış veya tepkisine yol açan davranış biçimidir.
- Birçok hareketi izleyerek ikna etme becerisidir.

Peter F.Drucker (2000), “Geleceğin Lideri: Yeni Yüzyıl İçin, Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler” isimli eserinde lider tanımını “kendisini takip edenleri etkileyerek doğru şeyleri yapan insan” olarak yapmıştır.

2.1.2. Liderlik Teorileri (Yaklaşımları) ve Kuram

Liderlik ile ilgili günümüzde birçok pratik ve teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Liderliğin, liderlerin kişisel özelliklerini oluşturduğu düşünülse de, ortaya çıkan farklı durumlar sonucunda liderlik için sadece kişisel özelliklerin yeterli olmadığı anlaşılmıştır (Begeç, 1999: 18).

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar şu şekilde sayılabilir: Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı. Bu yaklaşımlar sırasıyla aşağıda incelenmiştir.

2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler liderlik teorisinin odağı, liderlerin özelliklerine dayanmaktadır. Literatürde bireysel özellikler ile liderlik etkinliği ölçütleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar liderlerin çeşitli kategorilerde kümelenmiş kişilik

özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu kişilik özellikleri arasında öz değerlendirme, göreve bağlı kişilik özellikleri, motifler ve bilişsel faktörler bulunmaktadır (Essay, 2013: 1). Özellikler teorisi, liderlik özelliklerinin miras mı kaldığı ya da sonradan mı kazanıldığı hakkında herhangi çalışmada bulunmamıştır (Şimşek, 1995:187).

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: “Kişisel özellikler, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık (kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık / güzellik” (Zel, 2001:94); “kişisel özellikler olarak; samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, dürüstlük, başkalarına güven verme, hissel olgunluk ve yetenek olarak da; güzel konuşma yeteneği, zeka, başkaları ile iyi ilişkiler kurma yeteneği, iş başarma yeteneği gibi faktörler üzerinde durulmuştur.” Sonuç olarak, lideri, “üyeleri olduğu grubun belirli neticelere erişebilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları sergileyen birey” şeklinde inceleyen davranışsal yaklaşım kavramı gündeme gelmiştir (Şimşek, 2006: 11).

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranış teorileri, liderlerin sergilediği davranış ve stillere dayanmaktadır. En iyi bilinen davranışsal liderlik çalışmaları, 1940’ların sonlarında Ohio Eyalet Üniversitesinde ve Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir (www.ukessays.com).

Davranışsal yaklaşımlar teorisi, her bir bireyin kendine özgü bir liderlik stiline sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu teori, belirli bir harekete geçmeden önce liderin önceki kapasitesine paralel olarak hareket ederken liderin etkin kılınması için gerekli olan liderlik becerilerinin önemini kabul eder. Tüm kafalara uymayan biri gibi, benzer şekilde bir stil her durumda etkili olamaz (Khan vd., 2016: 2).

Ayrıca liderlik etkinliğine yönelik davranışsal yaklaşıma dayanarak, 1950’li yılların sonlarında Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen Yönetici veya Liderlik Izgarası vardı. Izgara, birbirine bağlı iki tutum boyutu önerir; sonuçları ilgilendiren veya üretime ilgi duyan insanlar için endişe ve beş alternatif davranışsal liderlik tarzı sunar. Bu iki boyutun farklı kombinasyonları çeşitli liderlik “stilleri” oluşturur. “Takım lideri veya takım yönetimi” tarzı en etkili olanıdır (Essay, 2013:2).

Davranışsal teorilerden edinilen önemli bir çıkarıma göre; liderin etkinliğinin artması, oluşturduğu güven, samimiyet ve insanlarla bağlantıya dayalı duygusal destek ortamı yaratma derecesine bağlıdır (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127).

2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık liderlik teorisi, liderin etkinliğinin liderlik tarzının duruma nasıl eşleştiğine bağlı olduğunu belirtmektedir. Yani lider, içinde ne tür bir liderlik tarzı olduğunu öğrenmelidir. “Durumsallık Yaklaşımı” arasında şu teoriler gösterilebilir (Dilts, 1996: 203): “Fiedler’e ait Durumsallık Teorisi, Ardışık Teori, Yol Amaç Teorisi, Normatif Teori, Durumsallık Teori ve Reddi’ne ait Üç Boyutlu Liderlik Teorisi”. Bu teori, en etkili liderlik tutumunun, kişi ve iş eğilimli tutumların bütünleşmesiyle meydana getireceğini göstermektedir. Ayrıca, bazı durumsal unsurların var olduğu da belirtilmiştir. Karmaşık bir süreç olduğundan, liderlik stillerin etkili olabileceği konusunda çok az fikir birliği vardır (Çelik, 2000: 142).

Durumsallık yaklaşımının ana varsayımına göre, çeşitli koşulların farklı liderlik stilleri gerektirdiği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre her duruma ve koşula uygun olan tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bir bireyin bir grupta lider olarak ortaya çıkışı, yalnızca kişisel yeteneklerine ve özelliklerine bağlı değildir (Ekici, 2006: 106).

2.1.3. Liderlik Tarzları

Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Dwight Eisenhower'a göre liderlik, “ne yapılması gerektiğine karar verme yeteneği ve başkalarının da bunu yapmak istemesini sağlama” olarak tanımlanmıştır (Larson, 1968: 21). Harry S. Truman için Amerika Birleşik Devletleri Başkanı (1958: 139) lideri, “diğer insanların yapmak istemediklerini de yapmalarını ve beğenmelerini sağlayan bir birey” olarak ifade etmiştir. Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlarda liderlikte yer alan değerlerden, etikten, ahlaktan veya “iyilikten” söz edilmemekte (Drouillard ve Kleiner, 1996); bu tanımlar liderlerin belirli hedeflere ulaşmak için manipülatif veya ikna edici stratejiler kullanmasını önermektedir. Dolayısıyla bu tanımlar liderliğin gücünü kullanmanın diğer biçimlerinin üstesinden gelmeyebilir. Örneğin, son liderlik hareketleri gücün bir liderin ve bir kuruluşun geleceğine ilişkin olumlu ve zorlu vizyonlar yaratma kapasitesine bağlı olduğunu ve takipçilerin bu vizyona ulaşma yollarını açıkça ifade ettiğini göstermektedir (Bass, 1990; Bennis ve Nanus, 1985; Burns, 1978).

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde herkes tarafından kabul edilen bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle sadece bir liderlik stiline bulunması mümkün

olmamaktadır. Liderlerin kişiliklerinin oluşmasında demografik özellikler etkin rol oynamaktadır. Bu durum liderlerin hangi durumlarda nasıl bir liderlik tutumu sergileyeceklerini etkilemektedir. Bir lider nerede, ne zaman ve nasıl hareket edeceğini bilip stratejik bir karar alabiliyorsa etkin bir liderdir. Literatürdeki liderlik stilleri aşağıda verilmiştir (Çelik ve Sünbül, 2008: 51).

2.1.3.1. Bürokratik Liderlik

İşletmenin ofislerden yönetilmesini ve liderin bir ofis memuru olarak davranması gereken durumları belirtir. Bu şekilde, kuruma atanan kişilere ayrı bir görev verilir. Hatalı bir iş yapanlar uyarılır. Bu liderlik tarzını benimseyen bireyler, ana konularda izin almak için başvuruda bulunan ve astların istek ve ihtiyaçlarını dinlemeye çalışan bireylerdir (Dexter, 2009: 5).

2.1.3.2. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında, organizasyondaki yetkiler sadece liderde toplanır ve genel olarak tüm kararlar lider tarafından alınır (Türk ve Süngü, 2004). Bu liderlik tarzında lider, talimatlarına kayıtsız koşulsuz tabi olunmasını ve kendisine sonsuz güvenilmesini istemektedir.

“Otokratik liderler güçlerini ve yetkilerini bir başkasına devretmeden tüm kararları tek başına alır, altta çalışanların karar verme aşamasına katkıda bulunmalarına olanak tanımazlar. Bu tarzda idare edilen işletmelerde karar verme aşaması diğer tarzlar ile yönetilen işletmelere göre daha da hızlanır ancak ekip anlayışı kurulmaz, gereken koordinasyon temin edilemez” (Çoroğlu, 2003: 11).

Böyle bir liderliğin başarılı olması için liderin akıllıca davranan bir kişi olması şarttır. Gruptaki son sözü kendileri söylemektedir. Otokratik liderler, yetkilerini, yasal güçlerini ödüllendirmek ve çalışanlarını motive etmek konusundaki baskıcı tutumlarını kullanmayı tercih etmektedir. Otokratik liderler takipçileri dışlamakta ve sorgulamadan en üstteki talimatları yerine getirmektedirler. Bu liderlik tarzında tüm idari yeterlilik liderde toplanır (Eren, 2001: 453).

Bu tarz bir lider kendisini örgütün eylemlerinden uzak tutar. Lider, toplumun kesin sınırlarla bilmesi gereken ayrıntıları belirler (Ekici, 2006: 60). Artık daha fazla askeri etkiye sahip olan bu liderliğin en önemli eksikliği, liderin çok egoist olması ve takipçilerinin düşüncelerini göz ardı etmesidir (Ekici, 2006: 61).

2.1.3.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte; lider astlarına danışarak planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılımlarını teşvik eder. Başka bir ifadeyle, lider astlarını karar alma sürecinin bir parçası olmaya teşvik eder. Ayrıca çalışanlara işlerini etkileyen durumlar hakkında bilgi verilir ve lider tarafından görüşlerini ifade etmeleri konusunda teşvik edilir (Eryeşil ve İraz, 2017: 131). Beyin fırtınasını, önderlik ettikleri gruptaki tartışmaları ve ekiple karar vermeyi teşvik ederler. Bu tarz liderler çalışanlara bilgi sağlamak, teklif ve değerlendirmeler yapmak, çalışanların gücünü otorite ile birlikte teşvik etmek, çalışanları karar alma sürecine dahil etmek için çabalamaktadırlar (Güney, 1997; Şimşek, 2005).

Demokratik liderlik tarzının temel niteliği, liderin proje ve stratejilerinin belirlenmesinde organizasyondaki diğer kişilerin görüşlerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Demokratik liderlik tarzında bazı durumlarda sakıncalar yaşanabilir. “Lider bu yaklaşımı seçip sadece bu yaklaşıma göre davrandığında elde edilecek sonuçlar, düşüncelerin ve tartışılan şeylerin karma karışık olup bir türlü görüş birliğine varılamaması ve tek gözlemlenen sonucun ise bir kez daha bir araya gelmek olduğu ile yorucu ve bir o kadar da sıkıcı bitmek bilmeyen uzun süren toplantılardır. Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok mühim kararları bile ertelemeyi göze alan bir lider yürüdüğü yolda sendeleme ve düşme riski ile karşı karşıya gelecektir.” (Goleman vd.,2011: 79).

2.1.3.4. Serbest Bırakıcı Liderlik

Günümüzde kuruluşlar ekonomiyi, talepkâr pazarları ve paydaşları, rekabeti ve büyümeyi içeren birçok zorlukla karşı karşıya kalsa da bugün en büyük zorluk, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmaktır (Bailey, 2006: 2). Bir lider olarak, müşterilerin, kuruluş içindeki ortakların veya ekibin başarısına katkıda bulunmak için önce kendinizde en iyisini nasıl yapacağınızı bilmeniz gerekir. Kendini motive eden, üretken ve işleriyle ilgilenen liderler yalnızca kişisel parlaklığı ortaya çıkarmaz, aynı zamanda başkalarında ki parlaklığı da ortaya çıkarabilir (Bailey, 2006: 2).

Tam özgürlüğü tanıyan liderlikte; lider, astlarının kendi kararlarını vererek izleyicilerine yön verir ve böylece her izleyicinin kendisine sağlanan kaynaklarla hedefler, planlar ve programlar yapmalarını sağlar. Bu tür liderlik, mesleki uzmanlık durumunda ve bilim insanlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, deneyim ve uzmanlığa sahip personel tarafından özgün ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde uygulanabilir (Eren, 2008: 459; Yörük vd., 2011: 105). “Kişiye

tam serbestlik sunan bu liderlik stilinde, takipçiler kendilerini eğitip problemlerine en iyi çözüm bulma hususunda güdülenmişlerdir. Lider fikri sorulduğunda fikrini belirtir ve liderin ana görevi kaynak temin etmektir” (Arun, 2008: 11).

Kendini yöneten liderlikte, gruplar lidere çok az bağlılık gösterir ve grup üyeleri arasındaki zıtlıklar yüksektir. Çalışma grup üyelerine bırakıldığı için, dikkat eksikliği ve acemi tutumlardan dolayı verimlilik çok düşüktür. Bu liderlik tarzının yararlı tarafı ise bireysel eğitim ve özgünlük becerilerini teşvik etmesidir (Ekici, 2006: 63).

2.1.3.5. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümsel liderlik, bireylerde ve sosyal sistemlerde değişime neden olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. İdeal haliyle, takipçileri liderlere dönüştürmek amacıyla takipçilerde değerli ve olumlu bir değişim meydana getirir. Özgün biçimiyle kabul edilen dönüşümsel liderlik, takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını çeşitli mekanizmalar aracılığıyla geliştirir. Bunlar, takipçinin kimlik ve benlik duygusunu, örgütün misyonuna ve ortak kimliğine bağlamak; onlara ilham veren takipçiler için bir rol model olmak; takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini anlama konusunda lider, takipçilerinin performanslarını optimize eden görevlerle aynı hizada olmasını sağlayabilir (<https://www.langston.edu>, 15.01.2019).

İnsanların ve kurumların hayatta kalması, değişim anlayışlarına ve değişen koşullara uyum sağlamalarına bağlıdır. Darwin’in dediği gibi, en güçlüleri hayatta kalmaz, fakat değişime en çabuk adapte olanlar hayatta kalır (<https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/>, 26.12.2018).

Bernard M. Bass (1985), dönüşümcü ve işlevsel liderliğin altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklayarak Burns (1978)’ün çalışmalarını genişletmiştir. Bass ayrıca “dönüşüm” yerine “dönüşümsel” terimini kullanmıştır. Bass, dönüşümsel liderliğin nasıl ölçülebileceğinin yanı sıra takipçi motivasyonunu ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya yardımcı olmak için Burns’ün ilk kavramlarına eklenmiştir (Bass, 1985: 16). Bir liderin ne kadar dönüşümcü olduğu öncelikle takipçileri üzerindeki etkisi açısından ölçülür. Böyle bir liderin takipçileri, lider için güven ve hayranlık, sadakat ve saygı duymakta ve dönüşümsel liderin nitelikleri nedeniyle başlangıçta beklenenden daha fazla çalışmak istemektedirler. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderin, takipçilerine sadece kendi kazancı için çalışmaktan daha fazla bir şey sunması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerine ilham veren bir misyon ve vizyon sağlar ve onlara bir kimlik verir. Lider, idealize edici etkisi (daha önce karizma olarak adlandırılır), entelektüel stimülasyon ve

bireysel düşünce yoluyla takipçileri dönüştürür ve motive eder. Bununla birlikte bu lider, takipçileri statükoya meydan okumak için yeni ve benzersiz yollar bulmaya ve çevreyi başarılı olmayı destekleyecek şekilde değiştirmeye teşvik eder. Son olarak, Burns'ün aksine Bass, liderliğin aynı anda hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik gösterebileceğini öne sürmüştür (Kotlyar ve Karakowsky, 2006: 3).

Bu liderlik stili ilk kez Dawston (1973)'un "İsyan Liderliği" isimli eserinde dönüşümcü liderlik olarak ifade edilmiştir (Hickman ve Bass., KLSP, 1997). Bu liderlik tarzı yüksek etik davranış için rol modeli sağlar, gurur verir, saygı ve güven kazanır. Bir gelişme aracı olarak, dönüşümcü liderlik hali hazırda devlet kurumları da dahil olmak üzere batı toplumlarının tüm sektörlerinde yayılmıştır (<https://www.langston.edu>, 15.01.2019).

Örgütlerde dönüşüm ve yenilikçilik dönüşümsel liderler olarak ifade edilir. Onlar, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini farklı kılan insanlardır (Koçel, 2003). Bu tür liderler, grup adına iyi olacağına inandıkları bir şeyi özümüyor ve gelecek yıllar ile ilgili farklı bakış açılarına sahiplerdir (Ergeneli, 2006: 235). Dönüşümsel liderlik, organizasyondaki misyon ve vizyonu hayal edebilen ve çalışanların isteklerine tam olarak cevap verebilen bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990: 21). Bu tür bir liderlik, çalışanların sorularına kalıcı cevaplar üretmelerini ve kalıpları gözden geçirmelerini sağlar (Barling vd.,1996: 827).

Dönüşümcü liderlerin sosyal ve çalışma ortamlarında ve takipçilerinin değerleri ve davranışlarında önemli değişiklikler yaparak sahip oldukları potansiyel etki bu ilgiyi haklı çıkarmaktadır. Kuruluşların saldırgan rakiplerle uğraşması ve daha az kaynakla performanslarının kalitesini arttırması gereken açık pazarlar dünyasında, liderler bireylerin ve kuruluşların başarılı olmalarına veya hayatta kalmalarına yardımcı olmada önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümlü liderler etkinliklerini geniş bir bağlamda göstermekte, takipçilerine, gruplarına ve organizasyonlarına onlarsız beklenenin ötesinde bir performans göstermelerine neden olmaktadır (Gomes, 2014: 3-4).

2.1.3.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Liderlik, iş performansına önemli ölçüde katkıda bulunan faktörlerden biridir (Vigoda-Gadot, 2007:14; Wang, ve diğ., 2005: 11). Ayrıca, liderlik terimi çeşitli şekillerde ifade edilebilir ve genel olarak liderlik stili olarak adlandırılır (Avolio, 1999:4). Ünlü bilim adamları birçok farklı liderlik stili önermişlerdir ve işlemsel ile dönüşümsel liderlik stilleri aralarında en popüler olanlardır (Bass, 1985: 10). Özellikle, işlemsel liderlik belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır (Bass, 1985: 10). Ek olarak işlemsel

liderliğin, onları örgütsel hedeflere ulaşmaları için motive eden astları için bir ödül sistemi ile karakterize olduğu açıklanmaktadır (Humphreys, 2001:4).

Etkileşimci (İşlemsel) liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarının tanınmasına vurgu yapar ve bu amaçların yerine getirilmesi için iş performansının artırılması hedefiyle bu ihtiyaçların nasıl karşılanabileceği konusuna yoğunlaşır. Şarta bağlı ödül ve istisna dışı yönetimden oluşur (Bass ve Avolio, 2000: 5). Bass (1985: 51), işlemsel liderlik tarzlarının şarta bağlı koşullu ödül ve yönetim olmak üzere iki tür davranışından bahsetmiştir. Koşullu davranış, süpervizörün olumlu geribildirimleriyle ilgilidir. Bu tür davranışlar, eleştirmenlik ve liderin, ast tarafından tatmin edici olmayan bir performans sergilemesine tabi tutulan olumsuz geri bildirimleriyle ilgilidir. Cezalandırma riski, bunu keyfi ve cezai davranıştan ayıran işlemsel bir davranış sergilemektedir (Kohli, 1985: 41).

İşlemsel liderler astlarını, arzularını tespit etmenin en iyi yolu ile ödüllendirerek mutlu ederler (Wegner, 2004:10). İşlem lideri, istikrarlı bir çevre ve daha az rekabet ile ilgilenmektedir (Tichy ve Devanna, 1986:66). Zaleznik (1977: 11)'ye göre işlemsel liderler, takipçileri için hedefler belirlemekte; onlara görev tahsis etmekte ve sonunda daha iyi performans gösteren takipçileri ödüllendirirken, performans göstermeyenleri cezalandırmaktadır. Örgütsel davranış çalışmalarında, takipçileri örgütün amaçlarına ulaşmak için ilham vermelerini teşvik etmek için motive edebilen işlemsel liderlik tarzını, etkili bir stil olarak kullanmışlardır (Burns, 1978: 41) İşlemsel liderlik araştırmasına öncülük eden bu işlemci liderlerin takipçilerini kendi çıkarlarına hitap ederek motive ettikleri belirtilmektedir. İşlemsel liderlik teorileri, lider-izleyici ilişkilerinin aralarındaki bir dizi değiş tokuş veya örtülü pazarlığa dayandığı fikrine dayanır. İşlemsel liderlik, üstler ve astlar arasındaki değişimin kalitesini vurgulayan davranış ve tutumlarla tanımlanır. Bass ve Stogdill, (1990: 12)'e göre, görevlerin ve hedeflerin başarılması, hedefleri belirleme ve istenen yüksek performans seviyelerini karşılamak için güven geliştirme konusunda takipçileri motive etmede ana aktör olan liderlerin sorumluluklarıdır.

2.1.3.7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderliği 1980'lerde ortaya çıkarıp kullanan John Adair, "örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi" dir (Adair, 2004: 41). Mason ve Hambrick 1984 yılında, Finkelstein ve Hambrick 1996 yılında stratejik liderlik teorisini geliştirmişlerdir (Ünal, 2012: 140). Stratejik lider kurumdaki herhangi bir liderden farklı olup değişim zamanlarında ortaya çıkmaktadır (Akgemci, 2008: 526).

Bu tip liderlik tarzına eğilimli olan idareciler “değişimi ateşleyen kişi” gibi görünürler ve işgörenlerine etik standartlara uyumlu iş şartları oluşturup bu şartların devam ettirilmesini temin ederler. “Stratejik yönetim anlayışı, değişime değişimlere uyumluluk anlamında yöneticiler açısından önem kazanmıştır” (Ekici, 2006: 128).

Stratejik bir lider; samimi duyguları olan, sıcak yürekli, her zaman gelişmeyi teşvik eden, girişimci, cesur, girişken, ünlü olmayan, soğukkanlı, dinlemede iyi, yüzündeki insanlara güven duygusu uyandıran, bir insan olmalıdır. Sonuç olarak stratejik lider, araştırmayı ve eleştiriye sevmeli ve hatalardan ders almalıdır (Çağlar, 2013: 203).

2.1.3.8. Vizyoner Liderlik

Vizyon sahibi lider, kurumun belirsizlik ve problemleri ortamlarında ortaya çıkar (Barutçugil, 2014: 86). Kurumun başarısı için kuruma yön verme vizyonunu belirlemesi çalışanlara destek vermektedir (Dinçer, 2007: 343). Vizyoner liderin, önündekileri etkileyen veya etkilemek istediği grupları yönlendiren, büyüten, vizyonuna göre kontrol ederek ekip çalışmasına önem veren, çalışanlarına değer veren dürüst karakter sahibi kişiliği vardır (Sertoğlu, 2010: 44).

Vizyon sahibi lider kendisine doğru bir hedef belirler ve liderlik ettiği toplumun ortak değerlerine adapte olur. Vizyona içtenlikle inandığından, insanları kararlı bir şekilde yönlendirir. “Liderin vizyonu da içten olmaz ise insanlar bunu sezdiğinde lider yalnız kalmış demektir. Başkalarının ne yaptığını sezme ve empati kurma yeteneği liderin gerçekten esinleyici bir vizyon sunacağı anlamına gelir ancak insanları yanlış okuyan bir lider asla esin kaynağı olamaz. Vizyoner tarzın olumlu etkisini inceleyecek olursak, işler başıboş kaldığında, bir gidişat değişikliğinde, yepyeni bir vizyona gereksinim duyulduğunda özellikle etkili olabilir.” Vizyoner tarzın örgütü kökünden değiştirmeyi hedefleyen dönüşümcü liderlere de sıcak gelmesi oldukça doğaldır. Vizyoner tarz her durumda işe yaramayabilir. “Örneğin lider kendisinden daha tecrübeli olan büyük bir vizyon açıklayan uzmanlardan ya da gözlemcilerden oluşan bir ekip ile çalıştığında yetersiz kalır. Bu durum ise sinizme yol açabilir. Liderin vizyoner golf sopasını dört elle tutması genellikle mantıklı bir tutumdur. Topu tek hamlede deliğe atmasa da uzun vadede bu durum işe yarayacaktır” (Goleman vd., 2011: 69-70).

Vizyon sahibi lider geleceğe farklı bir şekilde bakabilir, sonra yetenekleriyle gördüklerini analiz edebilir. Bakış açısını diğer kuruluşun tüm bölümlerine iletir. Düşünce başkaları tarafından görülebilir. Vizyon, bir ikna anlaşmasıdır ve takipçilerinde coşku uyandırır (Çelik, 2000: 170). Bu liderlik, insanları etkileyen vizyonları toplamayı sağlama ve

onlara ivme kazandırma yeteneğidir. İnsanlar diğerlerinin peşinden gitmezler, ortada bir vizyon varsa vizyonu takip ederler (Çelik, 2000: 170).

2.1.3.9. Hizmetkâr Liderlik

Robert Greenleaf 1977'de yayınladığı kitabın adı olarak liderliğe hizmet ettiğim kavramını ortaya koymuştur. Greenleaf'e göre, hizmetkâr liderliğin ana sorumluluğu astlara ve organizasyonlarına hizmet etmektir. Burada hizmet eden kavramı, astların gelişimi, savunması ve güçlendirilmesidir. "Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha akıllı ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitliksizliklere karşı gelebilmelidir" (Güney, 2006: 141; Yukl, 2010: 419).

Bu tarz liderler koltukları bulunmadığı için pozisyonlarına takılıp kalmazlar ama nasıl vazgeçebileceklerini bilirler. Bu liderlerin, yerlerini dolduracak bir lider yetiştirme hedefi olmalıdır. Büyük hizmetkâr liderler yerlerinden ayrılacak birini bulana kadar işte kalmayı tercih etmekte olup, o kişiyi bulduklarında ise hemen ayrılmaktadırlar. Yeni aranjör, işe uygun olması durumunda eski lider pozisyonunu yenisine aktarabilir. Bunu yapmak için ise belirli bir kriter bulunmamaktadır (Hesselbein vd.,2000: 314).

2.1.3.10. Etik Liderlik

Bireylerin davranışlarını ve bireyler arasındaki ilişkileri yönetme becerisidir (Brown vd., 2005: 120). "Bu tarz liderlerin, işgörenler ve başka bireylerle bağ kuran düzeyde olması, ödül ve ceza vermede ahlâki kuralları benimsemeleri, ona göre hareket etmeleri beklenmektedir. Bu tip liderler kişilerle çift yöne ilerleyen iletişim olanağı sağlar, karar alma süreçlerinde yol gösterir ve işgörenlerine çeşitli teşvikler vererek onlara hak ettikleri gibi ödüller verir." (Brown vd., 2005:120). Bu tür bir liderler birtakım kişisel özelliklere sahiptirler. Bunlar; karakter, dürüstlük, etik farkındalık, topluluk / bireysel odaklanma, motivasyon, teşvik, yetki ve sorumluluk, etik ve hesap verebilirlik olarak sayılabilir.

2.2. Rekabet Stratejisi

2.2.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı

Michael E. Porter, şirketlerin rekabetçi taktikleri ve stratejileri hakkında yayın yapan en dikkat çekici çağdaş yazarlardan biridir ve iki farklı rekabet avantajı kaynağı belirtmektedir (Porter, 1980:7):

- Düşük işletme maliyetlerini sürdürme ve daha fazla azaltma yeteneği
- Firmanın faaliyet gösterdiği pazarları farklılaştırma yeteneği

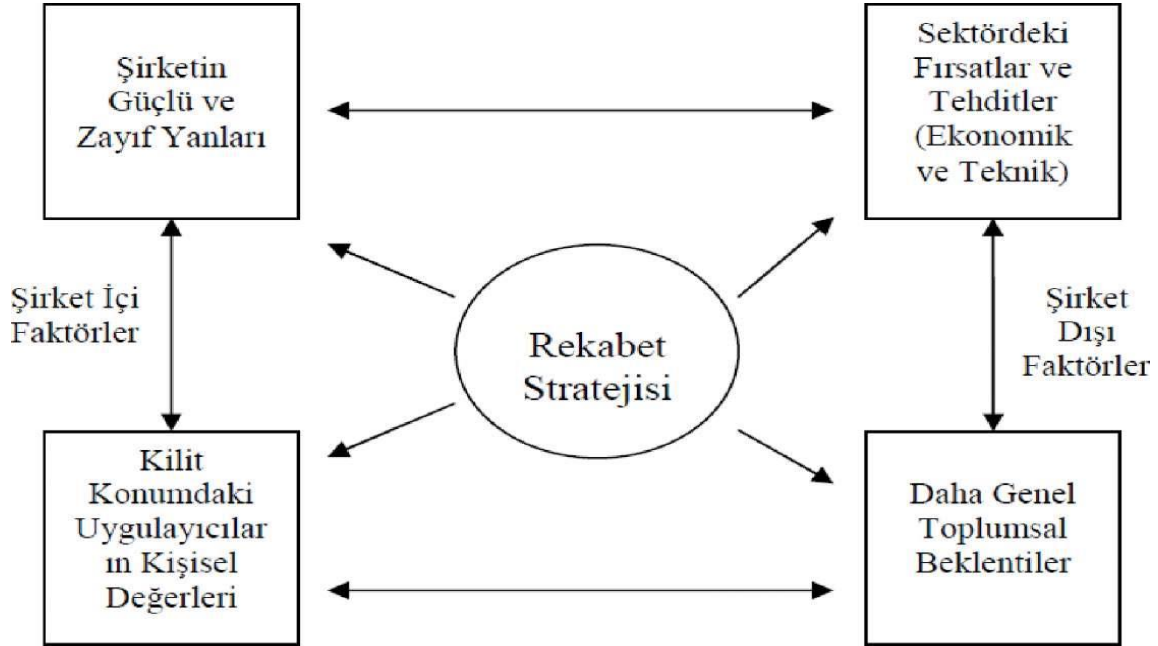
Bu varsayımına dayanarak üç temel rekabet stratejisi geliştirmiştir:

- Maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma

İlk ikisi söz konusu olduğunda, kapsamaları ön bilgi ve isimlerden kaynaklanırken, üçüncüsü, pazar veya hedef ve niş hedef kitlesi vb. gibi konulara odaklanmayı içermektedir.

Rekabet stratejisi, belirli bir şirketin, sektördeki rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için uzun vadeli planı olarak tanımlanmaktadır. Bir endüstride savunma pozisyonu yaratmayı ve daha yüksek bir yatırım getirisi elde etmeyi amaçlar. Endüstri çok rekabetçi olduğunda ve tüketicilere neredeyse benzer ürünler sunulduğunda bu tür stratejiler çok önemli bir rol oynamaktadır (www.mbaskool.com, 15.01.2019). Rekabet stratejisi, bir firmanın stratejik planlarının oluşturulması, firmanın belirli bir ürün tedarikinde rakipleriyle buluşmasını ve onları yenebilmesini sağlamayı amaçlar. Rekabetçi strateji, genel “iş stratejisi” formasyonunun ayrılmaz bir parçasını oluşturur ve bu strateji ile hangi pazarlarda faaliyet göstereceğine karar verilir (financial-dictionary.thefreedictionary.com, 15.01.2019).

Rekabet stratejisinin kurulmuş olduğu bağlam aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Şekil 1).

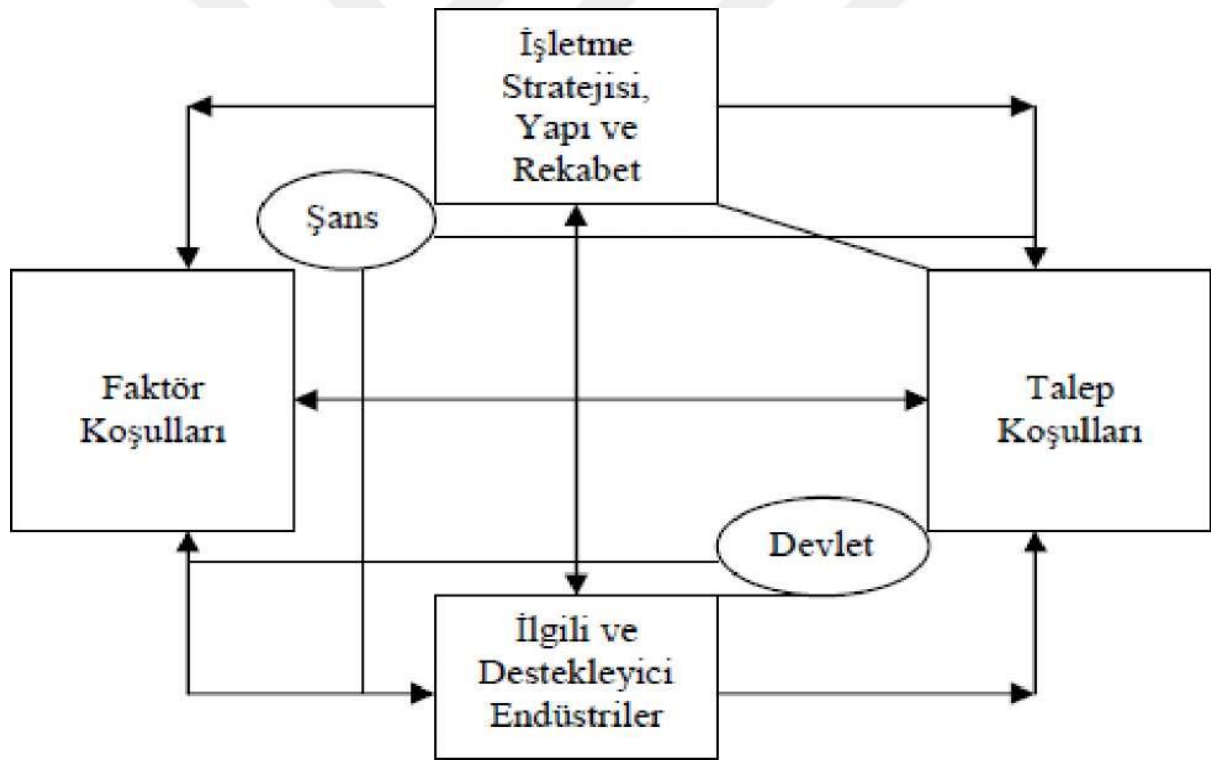


Şekil 1. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Kaynak: Porter, 2007

Etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek için strateji geliştirme sürecinde Porter (2007 :20); “İşletme şu anda ne yapıyor (mevcut gizli durum stratejilerin tanımlanması), çevrede neler oluyor (sektör, rakipler, toplum, güçlü ve zayıf yönler) ve işletme ne yapmalıdır (stratejiler, stratejik alternatifler ve seçim) aşamalarını içeren bir yaklaşımı önermektedir. Bugün rekabetçiliği belirleyen kurum içi faktörler; ürün kalitesi, maliyet, fiyat, verimlilik, kârlılık, teknoloji, organizasyon, yönetim yapısı ve inovasyon sırasında iş dışı faktörler; devletin ekonomideki konumu, uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarının esnekliği, ekonomik istikrar, doğal kaynaklar, hukuk sistemi, piyasada rekabet düzeyi ve altyapı olarak sıralanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 27-30).

Porter’in rekabet gücünü anlatan rekabet gücü elması şekli aşağıda verilmektedir (şekil 2).



şekil 2. Porter'in Rekabet Gücü Elması

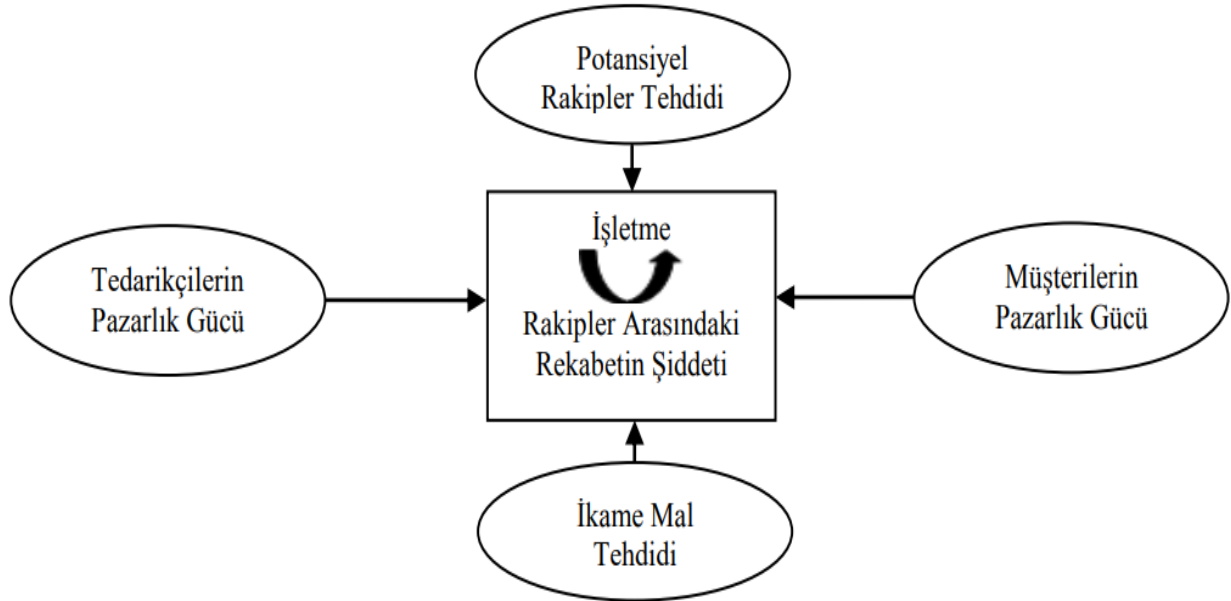
Kaynak: Porter, 1990: 78

Elmas Modeline göre, bir ülkenin endüstrilerinin rekabet avantajı, ülke içindeki dört faktör (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve iş stratejileri, işletmelerin yapısı ve işletmeler arasındaki rekabet) tarafından belirlenir. Bu faktörler şans ve devlet faktörlerine eklenmektedir. Elmas Modeli, değişken çevresel koşullar ve Port faktörleri

ile dinamik bir sistemdir (Porter, 1991: 19; Wignaraja, 2003: 18-19). Rekabet gücü, modelin alt belirleyici faktörlerine göre (teknoloji, kalifiye işgücü, iç pazar durumu, tedarikçi endüstrisi, rekabet, doğal kaynaklar vb.) bir değerlendirme yapılarak belirlenir. Porter ayrıca liderlik ve yenilikçiliğin rekabet edebilirlik açısından önemini vurgulamaktadır (Porter, 1990: 78).

2.2.2. Rekabet Stratejisi Yaklaşımları

Porter'ın rekabet stratejisi teorisi kuşkusuz örgütlerde stratejik davranış etütleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Campbell-Hunt, 2000: 1). Rekabet stratejisi kavramı, Michael Porter'ın rekabet stratejisi teorisini ve sektördeki rekabetin nasıl şekillendiğini belirleyen beş gücü açıklamaktadır. Teorinin pratik uygulamalarını anlamanızı sağlayacak ve daha bilinçli iş kararları vermenize yardımcı olacaktır (<https://www.kbmanage.com/concept/competitive-strategy>). “İşletmenin ayakta kalması ve rekabet avantajı sağlaması için bir yol, günlük faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve gelir elde ettiği sektörel platformda en iyisi olmasıdır. İşletmenin günlük hayatına etkin ve verimli bir şekilde devam etmesi, bu güçlerin çalışma ortamındaki davranışlarını izlemesi ve uygun reaktif davranışlar geliştirmesi mümkündür. Amaç, öncelikle faaliyet gösterdiği pazarda rekabete karşı koymak, daha sonra rekabetçi varlıklar ve yetenekler geliştirmek ve karşı rekabet modelleriyle rekabet avantajı sağlamaktır” (Ülgen ve Mirze, 2004: 258).



Şekil 3. Rekabeti Etkileyen 5 güç Modeli

Kaynak: Porter, 1985:4

“Rekabet stratejileri de mevcut pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan ana yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir”. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir (Porter, 2007: 26).

STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Şekil 4. Üç Genel Rekabet Stratejisi

2.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

1970'lerde deneyim eğrisinin yaygınlık kazanmasıyla genelleşerek ortaya çıkan ilk strateji, bir sektörde düşük maliyet liderliğine ulaşmayı amaçlar. “Maliyet liderliği, verimli ölçüde tesislerin kurulması, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyetlerin ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrolü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması ve araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklam ve benzeri alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi ile gerçekleşir. Müşterilerin ödemeye razı oldukları tutarla, maliyet arasındaki farkın, sektördeki diğer firmalara göre yüksek olması bu stratejinin uygulanmasındaki başlıca nedendir” (Porter, 1990/2010: 44; Luecke, 2005/2010: 36).

Maliyet liderliğini uygulayabilmek için işletmelerin genel olarak gerekli olan beceriler ve kaynaklar ile genel organizasyonel gereklilikleri olmalıdır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008/2010: 51; Grant ve Jordan, 2012/2014: 186):

- Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim,
- İşlem mühendisliği becerileri,
- Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Genel giderler ve AR-GE kontrolü,

- Süreç yeniliği,
- Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluklar,
- Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler,

Maliyet liderliğinde firmanın rakiplerine göre aşağıdaki yedi temel belirleyici maliyet alanında önde olması gerekir (Grant ve Jordan, 2012/2014: 187):

- Ölçek ekonomileri (Teknik girdi-çıktı ilişkileri; bölünmezlik; uzmanlaşma),
- Öğrenme ekonomileri (Kişisel yetenekleri artırmak; kurumsal rutinleri geliştirmek),
- Üretim teknikleri (Süreç inovasyonu; iş süreçlerini yeniden düzenlemek),
- Üretim tasarımı (Tasarım ve parçalarda standartlaşma; üretim için tasarım),
- Kapasite kullanımı (Değişken maliyetler için sabit oran; hızlı ve esnek kapasite düzenlemesi),

Maliyet liderliği aşağıdaki yöntemlerin bir ya da birkaçı uygulanarak yapılabilir (Luecke, 2005/2010: 38; Ünüsan ve Sezgin, 2005: 228):

- İşletme verimliliğini sürekli geliştirmek
- Deneyim eğrisinden faydalanmak
- Yenilmez bir tedarik zincirine sahip olmak
- Enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini, çalışanların yan ödemelerini azaltmak
- Ürünün yeniden tasarımı, değer yaratmayan bazı maliyet unsurlarının çıkarılması

Düşük maliyet liderliği stratejisi uygulamanın bir işletmeye bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Porter, 1990/2010: 45-46; Ülgen ve Mirze, 2010: 261-262):

- Sektör ortalamasının üstünde getiri sağlar,
- Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir koruma sağlar, çünkü düşük maliyet rakipleri kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde etmesini sağlar,
- Güçlü alıcılara karşı firmayı korur, çünkü güçlü alıcılar ancak bir sonraki düşük fiyata kadar firmayla pazarlık yapabilirler,
- Güçlü tedarikçilere karşı savunma sağlar, çünkü firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede esneklik sağlar,
- Firmanın bulunduğu sektöre giriş engelleri oluşturur,
- İkame ürünler karşısında, firmaya sektördeki diğer rakiplere göre daha avantajlı bir yer sağlar,
- Rakiplere göre daha büyük bir pazar payı sağlar,

Maliyet liderliği uygulayan bir işletmenin karşılaşacağı olumsuzluklar aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 261-262):

- Çok iyi donanım ve ağır bir yatırım ihtiyacı gerektirir,
- Pazar payı elde etmek için saldırgan bir fiyatlandırmaya ihtiyaç duyar, bunun sonucunda başlangıç kayıpları fazla olur,
- Düşük maliyet liderliğine ulaşıldığında bunu korumak için sürekli yeni donanım ve modern tesis yatırımlarına ihtiyaç duymaya devam etmesi, bu durumda elde edilen kârların sürekli yatırıma gitmesine neden olur,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişiklikleri görülemeyecektir,

Maliyet liderliği stratejisi kot pantolonlar, boya ürünleri, çelik üretimi, çimento üretimi gibi özellikle çok hızlı değişmeyen, genellikle maddi ürünlerde uygulanan bir stratejidir. Yine de hizmet sektöründe nadir de olsa bazı uygulamaları vardır (Luecke, 2005/2010: 37; Ünüsan ve Sezgin, 2005: 228). Maliyet liderleri genellikle pazar liderleri değildir. Bununla birlikte, küçük giderler, sendikasız çalışanlarla ve ucuz varlık yatırımlarıyla küçük rekabetçilerdir. Petrol rafinerisi alanında Exxon, Mobil ve Shell gibi entegre devler yerine bağımsız rafineri kuruluşları maliyet lideri olma eğilimindedirler. Otomobil kiralamada ise maliyet liderlerine örnek firmalar, Hertz ya da Avis yerine Rent-A-Wreck firmasıdır” (Grant ve Jordan, 2012/2014: 196).

2.2.2.2. Odaklanma Stratejisi

Özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Maliyet ve farklılaşma stratejileri tüm sektörde hedeflere ulaşmayı amaçlasa da, odak stratejisi belirli bir hedefe çok iyi hizmet verecek şekilde oluşturulmuş ve her bir işlevsel politika bunu göz önünde bulundurarak geliştirilmiştir (Porter, 1990/2010: 48; Luecke, 2005/2010: 176).

Odaklanma stratejisini seçen firma, rakiplerinin geniş hedeflerine karşın dar bir kitleye yönelik olarak, onlardan daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebilir. Bu şekilde firma ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşma ya da sadece bu belirli kısma hizmet verdiği için düşük maliyet veya her ikisini birden başarmış olur. Odaklanma stratejisi, pazarın geneli olarak bakıldığında tam olarak farklılaşma veya düşük maliyet sağlayamaz, sadece dar bir pazarda bunları sağlayabilir (Ünüsan ve Sezgin, 2005: 237).

Odaklama stratejisinin kullanılabilereği yerler aşağıdaki gibidir (Porter, 1990/2010: 49):

- İkame tehdidinin en az olduğu ürün ve hizmetlerde kullanılır,
- Pazarı coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirerek kullanılabilir,
- Rakip firmaların en zayıf olduğu ürün veya bölgede kullanılır,
- Müşterilerin farklı ve değişik istek, gereksinim ve beklentilerine göre pazar daraltılabilir,
- Farklı ve değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar yaratılabilir.

Odaklanma stratejisi, farklılaşma ve maliyet stratejilerinin tüm olumlu yanlarına sahip olur. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 265-266):

- Potansiyel olarak sektör ortalamasının üzerinde kâr elde edilebilir,
- Sektör ortalamasının altında maliyete sahip olabilir,
- Rekabet edilen firma sayısı azalır,
- Pazara giriş engelleri oluşur,
- Tedarikçiler, pazarın çok dar olması nedeniyle ileriye dönük olarak dikey bütünleşme yoluyla bu pazara girmek için uğraşmazlar,
- İkame ürün tehdidi azalır,
- Alternatif ürün sayısı azaldığı için veya olmadığı için müşterilerin pazarlık gücü azalır, büyük müşterilerde yeterli pazar payı olmadığı için ileriye dönük dikey bütünleşme yoluyla bu odaklanmış pazara girmek istemezler.

Odaklanma stratejisinin olumsuz yanları aşağıdaki gibidir (Porter, 1990/2010: 50-58; Ülgen ve Mirze, 2010: 266-267):

- Ulaşılabilir toplam pazar payındaki kısıtlamalar,
- Dar bir pazar ve deneyimsiz bir müşteri grubu nedeniyle, bu sınırlı alanda istenen büyüme gerçekleşmeyebilir,
- Kârlılık veya satış hacminden ödün vermeyi gerektirir,
- Müşteri grubunun doğası gereği, ana strateji ana pazardan farklı olmasına rağmen, müşteriler tarafından algılanan farklılıklar önemli olmayabilir;
- Toplam maliyet bölgesinden ödün verilmesini gerektirebilir ve çok çeşitli ürünlere sahip rakiplere kıyasla maliyet avantajını azaltabilir.
- Rakipler stratejik hedefler içinde alt pazarları bulabilir ve firmanın ürüne odaklanmasını engelleyebilir.

2.2.2.3. Farklılaşma Stratejisi

“İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Bugün çoğu üretim şirketleri başarıya ulaşmada hatta ayakta kalmada yoğun baskı altındadır. Hizmet endüstrileri ticaret içinde egemen bir rol almışlardır. Çoğu imalat vergi muafiyeti veya ucuz iş gücüne sahip olan bir ülkeye taşınmıştır. Üretilmiş malların çoğu özellikle ticari mal konumuna dönüşmüştür. Bununla birlikte çevre ve topluma karşı olan sorumluluklar üretim süreçlerini giderek karmaşıklaştırmaktadır. Bunların tamamı bir artan tempo ile olmakta ve pazar değişikliklerine neden olmaktadır” (Çakıroğlu, 2010: 53).

Şirketin sunduğu ürün veya hizmetin farklılaşması, sektörde benzersiz sayılan bir şey yaratarak farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2011/2013: 17; Porter, 2010: 47). Mal ve hizmetlerde farklılaşma, pazarlama stratejileriyle daha fazla ilgilidir ve işlevsel bir stratejidir. Tüm değer yaratan faaliyetlerinde farklılaşarak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlayan rekabetçi bir stratejidir. Etkili bir farklılaşma için, deneyim ve pazar araştırması, müşterilerin farklılaştırılmış ürüne değer verip vermediğini anlamının en iyi yöntemleridir (Luecke, 2005/2010: 13-44).

Aradaki fark sadece farklı ürün özellikleri sunmak değildir. Firma ile müşterileri arasındaki olası her bir etkileşimi tanımlamak, anlamak ve müşteriye ek bir değer sağlamak için nasıl “arttırmalarını” veya değiştirmelerini sormaktır (Grant ve Jordan, 2012/2014: 191).

2.2.2.4. Genel Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Rekabet ortamındaki tüm rekabet güçlerine karşı koymak için genel rekabet stratejilerinin uygulanmasıyla ilgili riskler de vardır. Strateji belirlemesi olan firma tüm bu riskleri her açıdan değerlendirmeli ve buna göre karar vermelidir.

Toplam Maliyet Liderliği Riskleri (Porter, 2000: 56):

- Geçmiş yatırımları veya öğrenmeyi geçersiz kılan teknolojik değişiklikler
- Çok iyi tesislere yatırım yapmak için taklit etme veya beceriler yoluyla yeni girenlerin veya sektörden gelenlerin düşük maliyetli öğrenilmesi
- Dikkatin maliyete yoğunlaşması nedeniyle gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerini görememek
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişikliğini veya diğer farklılaşma yaklaşımlarını uygulama yeteneğini daraltmasına neden olacak bir maliyet enflasyonu

Farklılaşma Riskleri (Porter, 2000: 57):

- Düşük maliyetli rakipler ile farklılaşmış şirket arasındaki maliyet farkı, marka sadakatini koruyamayacak kadar yüksektir. Bu nedenle, büyük miktarda maliyetten tasarruf etmek için alıcılar, farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler. Alıcıların farklılaşma temsilcilerine olan ihtiyaç azaltılmıştır. Bu, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe gerçekleşir.
- Taklit, sektörler olgunlaştığında sık görülen bir durum olan algılanan farklılaşmayı daraltmaktadır.

Odaklanma Riskleri (Porter, 2000: 58):

- Geniş bir ürün yelpazesine sahip rakipler ve odaklanmış firma arasındaki maliyet farkı, dar bir hedefe hizmet etmenin maliyet avantajlarını dengelemek veya odaklanmanın sağladığı farklılaşmayı telafi etmek için genişletilir.
- Stratejik hedef ile pazar arasındaki istenen ürün veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralmaktadır.
- Yarışmacılar alt pazarları stratejik hedef dahilinde bulurlar ve odak odağını dışlarlar.

2.2.3. Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci

Bir strateji oluşturma süreci, yapılması gerekenleri açıklayan, zorunlu olarak belirlenmiş kurallara tabi olan ve kuralları izleyen bir süreci kapsar. Bu süreç, geçmiş durumların ve gelecekteki olasılıkların rasyonelliğini ve ayrıca hedeflerin, önlemlerin, stratejilerin ve amaçların formülasyonundaki etkileşimleri artırır. Hedefler, önlemler ve stratejiler mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanır ve işletmelerin çeşitli faktörlerle sınırlı olarak şanslarını nasıl kullanabileceğini ve tehditleri nasıl önleyebileceğini gösterir. Buna göre, rekabet stratejilerinin temeli, dış çevresel faktörler ve iş kaynakları olarak gruplandırılmış rekabet faktörleridir. Kaynakların rekabet gücü iç çevresel faktörlerdir. Başka bir deyişle, işletme fonksiyonları iç çevresel faktörlerdir. Bu faktörlerin analizi, pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirler (Doğan, 2000; Aktaran, Köseoğlu, 2007: 73).

2.2.4. Rekabet Stratejisinin Boyutları

Rekabet stratejisi çeşitli boyutları kapsar. Stratejik boyutlar genellikle belirli bir sektördeki bir işletmenin stratejik seçenekleri arasında görülebilen bütün farklılıkları kapsar (Ulubilgen, 2003: 160-162):

Uzmanlık: Ürün yelpazesinin genişliği açısından, çabaların odaklanma derecesi, hedef müşteri grupları ve sunulan coğrafi pazarlar.

Marka tanıma: Temel olarak, marka tanıma yaratma çabası, fiyat veya diğer değişken rekabette daha fazladır. Marka tanıma, reklamlar, satış gücü veya diğer çeşitli araçlarla yaratılabilir.

Çekmeye karşı itin: Marka çekiciliğini, ürün Çek'in satışında dağıtım kanallarının desteğiyle değil, yalnızca son tüketiciye sunmaya çalışıyor.

Kanal seçimi: Şirketin sahip olduğu kanallardan, geniş bir ürün yelpazesi satan özel mağazalara kadar dağıtım kanallarının seçimi.

Ürün kalitesi: Hammadde, teknik özellikler, toleranslara uyumu, özellikleri ve benzerleri bakımından ürün kalitesi düzeyi.

Teknolojik liderlik: Teknolojik uygulamaları izlemek veya taklit etmek yerine, teknolojik liderlikteki çabanın derecesi rekabette liderliktir. Bir işletmenin teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalitede ürünü üretmeyebileceğini anlamak önemlidir. Kalite ve teknolojik liderlik her zaman bas aşağı gitmez.

Dikey entegrasyon: “Katma değer büyüklüğü, işletmenin zorunlu dağıtım, perakende ve şirket dışı perakende mağazaları, bir şirket içi hizmet ağı ve benzerleri olup olmadığı da dahil olmak üzere kabul edilen ileri ve geri entegrasyon düzeyine yansır.

Maliyet pozisyonu: “Maliyeti en aza indirmek için tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretim ve dağıtımda düşük maliyetli bir pozisyon elde etme çabası.

Servis: “Mühendislik yardımı, dahili servis ağı ve kredi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlar için, onları ayırt etmek faydalıdır.

Fiyat politikası: Piyasadaki nispi fiyat pozisyonu. Fiyat yeri genellikle maliyet yeri ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle ilişkilendirilir, ancak fiyat yalnızca basına yöneltilmesi gereken stratejik bir değişkendir.

Etkililik: Etki'nin sahip olduğu finansal ve iletişim etkinliğinin bir ölçüsü.

Ana şirketle olan ilişkiler: Birimle ana şirket arasındaki ilişkiye bağlı olarak, birimin davranışına ilişkin şartlar.

Uluslararası sektörlerde ev sahibi ülkeler de devlet ilişkileri, işletmenin faaliyet gösterdiği yabancı ülkenin durumu ile birlikte kendi ülkesiyle olan ilişkileri.

2.2.5. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler

Çok geniş olmasına rağmen, şirket yönünde rekabet eden sektörler, bu sektörün yapısı, oyunda rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve firma için mevcut stratejilerin belirlenmesinde etkilidir. Özel Sektör dışındaki kuvvetler nispeten önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediğinden, asıl şey, firmaların kendileriyle başa çıkmalarındaki farklı becerilerdir (Porter, 2000: 3).

Bir sektördeki rekabet durumu beş önemli rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar sektöre giren şirketler, sektördeki rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerdir (Porter, 2000: 7-35).

Sektöre Yeni Giriş (Giriş Tehdidi): Sektördeki yeni katılımcılar yeni kapasite, pazar payı kazanma arzusu ve önemli kaynaklar getirmektedir. Karı azaltmak için fiyatları veya maliyetleri düşürebilirler. Bir sektöre girmenin yarattığı tehlike, mevcut giriş engelleriyle yeni firmanın sektöre verdiği yanıtla bağlantılıdır. Bu bağlamda, Porter altı temel giriş engelini belirlemiştir. Bunlar ölçek ekonomileri, ürün farklılaşması, sermaye gereksinimleri, dağıtım kanallarına erişim, devlet politikalarından bağımsız ölçek ve maliyet avantajıdır (Porter, 2000: 7-35).

Mevcut Rakipler Arasında Rekabet Edebilirlik: Mevcut rakipler arasında rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşı, pazara yeni ürünler vermek, uzatılmış müşteri hizmeti veya uygun bir yer elde etme garantileri gibi taktiklerle hareket etme şeklindedir. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir veya daha fazla muhalifin baskıyı hissetme veya pozisyonlarını iyileştirme şansına sahip olmasıdır. Ayrıca, sektöre katılan yabancı rakipler de sektördeki rekabette önemli bir rol oynamaktadır (Porter, 2000: 7-35).

Alıcının Pazarlık Gücü: Alıcılar, daha düşük fiyatlar almaya zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık yaparak ve rakipleri düşürerek sektörle rekabet eder. Üretilen ürünün önemli bir kısmı az sayıda alıcı tarafından satın alınırsa, endüstriden satın alınan ürünler standardize edilmemiş veya farklılaştırılmamışsa, çok düşük geçiş maliyetleri, düşük karlar ve tam bilgi varsa, alıcılar daha fazla pazarlık gücüne sahiptir (Porter, 2000: 7-35).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Bir sektörde, tedarikçiler sektöre giren firmalar üzerindeki pazarlık güçlerini fiyatları artırarak veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit ederek gösterebilirler. Endüstri tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değilse, tedarikçinin ürünü alıcı için önemli bir girdi ise, bu bazı kritik kaynaklara

sahip olabilir; onu kullanan şirketlerden elde edilen kar oldukça yüksektir (Porter, 2000: 7-35).

Rekabet stratejisinin değerlendirilmesinde çevre, sosyal ve ekonomi önemli bir faktördür. Sektörün yapısı, oyunda rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve firma için mevcut stratejilerin belirlenmesinde etkilidir. Özel Sektör dışındaki kuvvetler nispeten önemlidir; dış güçler sıklıkla sektördeki tüm şirketleri etkilediğinden, asıl mesele firmaların kendileriyle ve çevreleriyle ilişkilerinde farklı becerilerinin olmasıdır (Porter, 2000: 3).

2.2.6. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler

Sektörde rekabet eden her şirket, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bunun rekabetçi bir strateji olduğunu belirtir ve rekabet stratejisinde belirtilen amaçlara uygun araç ve alet kullanımı arasında bir uyum olması gerektiğini vurgular. Porter, rekabet stratejisinin oluşturulmasında dört temel faktörün ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar, firmanın güçlü ve zayıf yönleri, kilit uygulayıcıların kişisel değerleri, sektördeki fırsatlar ve tehditler ve daha genel sosyal beklentilerdir. Firmaların rekabet stratejilerini etkileyen faktörler uluslararası rekabet ortamı, insanların varlığı ve arz, talep ve piyasa koşullarıdır (Porter, 2000:7-35).

2.2.6.1. Uluslararası Rekabet Ortamı

Uluslararası rekabet ortamında değişime yol açan en önemli faktörler küreselleşme, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve uluslararası yasal kurumsal düzenlemelerdir (Porter, 2000:7-35).

2.2.6.1.1. Küreselleşme

Küreselleşmenin ekonomik, finansal, politik ve sosyal yönleri vardır (Seyidoğlu, 1999: 189). Bununla birlikte, küreselleşme çoğunlukla ekonomik alanlar için kullanılmaktadır. Küreselleşme, ekonomik açıdan en basit tanımıyla, piyasaların küreselleşmesinin bir sonucu olarak ulusal pazarlar arasındaki bağlantıların artması, yani uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azaltılması olarak tanımlanabilir (Çetintaş, 2005; Akt., Aytıp, 2011: 21).

Bu engeller arasında ekonomik engeller, yönetim engelleri ve kurumsal engeller bulunmaktadır. Ekonomik engeller arasında ulaşım ve depolama maliyetleri, farklı ürün ihtiyaçları, sektördeki dağıtım kanalları, satış gücü, yerel bakım hizmetleri, hazırlık ve sonuç arasındaki zaman gecikmesi, coğrafi pazarlarda karmaşık bölümlendirme, dünya genelinde

talep eksikliği sayılabilir. Yönetimdeki farklılıklar, pazarlama görevlerini, yoğun yerel hizmetleri ve hızla değişen teknolojiyi içerir. Kurumsal engeller, devlet engellerini ve kaynak engellerini içerir (Porter, 2000: 348).

Küreselleşme, rekabet derecesini artırarak, rekabet ortamını değiştirmez (Güzelcik, 1999: 39) ancak rekabetin boyutlarını çeşitlendirir ve şirketlerin işletme yönetimi ve strateji geliştirme paradigmasını değiştirir. Küresel rekabet ortamında hayatta kalmak ve yaşanan değişikliklere uyum sağlamak için firmaların sürekli stratejiler geliştirmeleri, uyguladıkları stratejileri gözden geçirmeleri ve esnek veya organizasyonel bir yapıya sahip olmaları, beklenen veya beklenmeyen tepkileri dikkate alan hızlı öğrenen organizasyonlar olması gerekmektedir (Ninjabat, 2005). Akt., Aytöp, 2011: 22).

2.2.6.1.2. Bilimsel Teknolojik Düzenlemeler

Uluslararası bir rekabet ortamının oluşmasındaki en önemli faktörlerden biri, adlandırılmış bilimsel ve teknolojik devrim ya da endüstriyel bir toplumdan bir bilgi toplumuna geçiş denilen olgudur. Bilgi toplumu, işgücünün önemli bir bölümünün bilişimde kullanılması olup, ekonomideki en etkili faktör bilginin kullanımı ve uygulamasıdır. Bilgi toplumunu belirleyen temel özellikleri aşağıdaki gibi listelemek mümkündür (Akın, 2001: 21-24):

- Ekonomik yapıdaki dönüşüm: Bilgi toplumundaki en büyük özellik, meta üretiminden hizmet üretimine geçiştir.
- Yükselen yeni sınıflar: Teknik ve profesyonel sınıf olarak bilgi çalışanı sınıfı, toplumun kalbidir ve yeni toplumdaki güç bilgisi sınıfına aittir.
- Bilginin artan rolü: Bilgi, bilgi toplumunda stratejik bir kaynak haline gelmiştir.
- Bilgi teknolojisi: Bilgi teknolojisi, bilgi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli faktördür. Nitekim, ünlü stratejist M.E. Porter, bilgi teknolojisinin bugün bir işletmeyi yönetmede ana faktör olduğuna dikkat çekmektedir.

Bilgi teknolojisinin birçok alanda devrim yarattığı iddia edilmektedir. Bir başka ifadeyle, bilgi teknolojisindeki gelişmelerin kapitalist toplumların iki temel kurumu olan firmaların ve pazarların radikal yapısal dönüşümüne yol açtığı tartışılmaktadır. Bu devrimin sadece firmaların iç işleyişini değil, aynı zamanda rekabetçi bir ortamda var olmak için başarının temel ilkelerini değiştirdiği iddia edilmektedir. Daha spesifik olarak, bilgi teknolojilerinin rekabet kurallarını, rekabet avantajı elde etmenin temelini ve rekabeti sürdürme yöntemini değiştirdiği iddia edilmektedir (Barca ve Geyik, 2003: 204).

2.2.6.1.3. Uluslararası Yasal Düzenlemeler

Uluslararası bir rekabet ortamının oluşumunu etkileyen faktörlerden biri, uluslararası yasal kurumsal düzenlemelerdir. Uluslararası rekabet ortamının oluşumunda, bölgesel entegrasyon kuruluşlarının, özellikle Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), bazı sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların ve uluslararası düzeyde kuruluşların aldığı kararlar ve bazı gelişmiş ülkelerin çeşitli olumlu ve olumsuz etkileri vardır (Barca ve Geyik, 2003: 204).

Dünyanın en büyük ekonomik gruplarından biri olan Avrupa Birliği, tarım, ulaştırma, ticaret ve rekabet alanlarında ortak politikalar belirlemektedir. DTÖ, üye ülkeler arasında bir koruma aracı olarak tarifelerin belirlenmesi, haksız rekabetin önlenmesi için özel kriterler belirlenmesi ve çevrenin korunmasına yönelik uluslararası çevre standartlarının belirlenmesi gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Uluslararası parasal ve finansal sistemin işleyişinden sorumlu olan IMF, üye ülkelere dış ödeme güçlüğü çeken kısa vadeli krediler sağlamaktadır. Tüm uluslararası kuruluşlar tarafından yürütülen bu faaliyetler firmaların rekabet stratejilerini etkilemektedir (Barca ve Geyik, 2003: 204).

2.2.6.2. Kamunun Varlığı

Şirketlerin rekabet stratejilerini etkileyen ikinci önemli dış faktör kamu sektörüdür. Bunlar arasında devlet yardımları, kamu yükümlülükleri, makroekonomik dengesizlikler, rekabet kanunu ve rekabeti etkileyen düzenlemeler bulunmaktadır (Özkarabüber, 2003: 1).

2.2.6.2.1. Devlet Yardımları ve Yatırım Teknikleri

Devlet yardımı, devletin hızlı büyüme, hızlı istihdam artışı, toplam refah ve kişi başına gelir artışı, fiyat istikrarı gibi hedeflerine ulaşmak için kullandığı bir araçtır (İnci, 2000: 110). Devlet otoritesini ve kaynaklarını herhangi bir şekilde kullanan yetkililerin şirketlere sağladığı mali avantajlar, genellikle devlet yardımı olarak kabul edilir (Özkarabüber, 2003: 1). Sektörel veya bölgesel yardımlara ek olarak, devlet aynı zamanda Ar-Ge yardımı, çevre yardımı, kurtarma ve yeniden yapılandırma yardımı, Küçük ve Orta Boy (KOBİ) yardımı, istihdam yardımı ve eğitim yardımı gibi yatay yardım da sağlar. İlke olarak, devlet yardımını planlarken rekabetin bozulmamasına özen gösterilmelidir (İnci, 2003: 110).

Yatırım teşvikleri, devlet tarafından yatırımcıları teşvik etmek veya belirli sektörlerdeki veya bölgelerdeki yatırımları hızlandırmak için yatırımcılara verilmektedir. Bunlar genellikle maliyetleri azaltmak veya kârlılığını artırmak için alınan tedbirlerdir.

“Yatırım teşvikleri, yerli sermaye yanında yabancı sermaye kuruluşlarından da yararlanabilir. Yatırım teşvikleri arasında yatırım indirimi, düşük faizli uzun vadeli kredi, gümrük vergisi muafiyeti, organize toprak bölgelerinin kurulması, organize sanayi bölgelerinin kurulması” yer almaktadır (Seyidoğlu, 2002: 714).

2.2.6.2.2. Kamu Yükümlülükleri ve Makro Ekonomik Dengesizlikler

Firmalara çeşitli yasal ve idari düzenlemelerin getirdiği çeşitli yükümlülükler ile para ve maliye politikalarının yarattığı makro-ekonomik dengesizlikler, firmaların rekabet stratejilerini şekillendirecek etkilere sahiptir (Paya, 1998: 142).

Kamu Açıkları ve Enflasyon: Ekonomideki değişiklikler, toplam talep ve toplam arz ve fiyatların yapısındaki önemli değişikliklerin neden olduğu krizler makro düzeyde birçok soruna neden olabilir. Her ülkenin yönetimi, bu dengesizlikleri ortadan kaldırmak için para ve maliye politikaları uygulamaktadır (Paya, 1998: 142).

Kamuoyunun takip ettiği para ve maliye politikaları, şirketlerin rekabetçiliğini ve rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyerek rekabet stratejisini etkileyen faktörler arasındadır. Normalde, kamu rekabet politikasının en önemli unsuru fiyat istikrarını sağlamaktır. Fiyatların sürekli değiştii bir ortamda, tüketicilerin mallarını daha ucuz fiyatlarla satan ve bu firmaları ödüllendirmek için bir seçim yapan şirketleri arama olasılığı önemli ölçüde azaltılmıştır. Fiyat istikrarı olmayan bir ortamda, firmaların gelecek için doğru seçimler yapması zor olacaktır. Bu çerçevede firmaların enflasyonlu bir ortamda anlamlı bir rekabet stratejisi izlemeleri oldukça güçtür (Türkkan, 2001: 217).

Örneğin, kamu açıklarının olduğu bir ortamda, devlet aşırı borçlanmaya ve kalabalığa maruz kalmakta (Bağcı, 2001: 45) ve bu durumda, kaynak maliyetlerindeki artış şirketlerin (şirketler finansal piyasalardan hariç tutulmuştur) uluslararası rekabette dezavantajlı konumda olmasına yol açmaktadır.

Vergi Borçları: Bir firmaların rekabetçiliğini etkileyen en önemli konulardan biri halkın dayattığı doğrudan ve dolaylı vergilerdir. Doğrudan vergiler, gelir ve servet vergileridir. Bu vergiler doğrudan şahıslar ve şirketler tarafından ödenmektedir. Gelir vergisi, kurumlar vergisi, emlak vergisi ve miras vergisi gibi vergiler doğrudan vergi olarak kabul edilir. Öte yandan, harcamalara veya bir başka deyişle, malların satış fiyatlarına uygulanan vergiler dolaylı vergilerdir. Katma değer vergisi, satış vergisi, tüketim vergisi gibi vergiler de dolaylı vergilerdir (Seyidoğlu, 2002: 139).

Verginin ilk mükellefi mutlaka yükünü alan kişi değildir. Çünkü çoğu durumda, vergi mükellefinin kısmen veya tamamen ödediği vergi başkalarına yansıtılmaktadır. Verginin

yansıması ileri veya geri olabilir. İleriye dönük yansıma, verginin, tüketicilere satılan mal veya hizmetlerin fiyatlarına eklenmesidir. Geriye dönük yansıma, satın alma fiyatlarını vergi sahiplerine yüklemenin yoludur. Bu verginin yansıtılma derecesi, vergi türü, piyasa yapısı ve arz talebinin esnekliği gibi faktörlere bağlıdır.

“Doğrudan vergilerin yansıtılması zor iken dolaylı vergilerin yansıtılması daha kolaydır” (Seyidoğlu, 2002: 700). “Dolaylı vergilerin rekabet gücü üzerindeki etkileri genel olarak negatif yöndedir (Katma Değer Vergisi (KDV) gibi). Bu vergiler nihai olarak tüketiciye yansıtılsa bile firmaların kısa vadede maliyetlerini arttırıcı etki yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle herhangi bir A malının arz eğrisi pozitif eğimli iken, talep eğrisinin fiyat eksenine paralel olduğu bir durumda verginin tümü alıcılara yansıtılmış olduğunda dahi, verginin konulmasıyla arz eğrisi sola kaydığından, vergi üretici için, maliyet arttırıcı unsur özelliği arz etmektedir (Dinler, 1996:227). Buna ilaveten dolaylı vergiler fiyatları yükselterek talebi azaltıcı bir etki yaratabilmektedirler (talep eğrisini sola kaydırır). Bu tür vergilerdeki artışlar firmaların kapasite kullanım oranlarının düşmesine, ölçek ekonomilerinden daha az yararlanmalarına yol açmaktadır. Ayrıca dolaylı vergilerin çeşitli nedenlerle sektörden sektöre farklılık göstermesi, sektörlerin nispi kârlılıklarını etkileyerek bazı sektörlerin suni bir rekabet gücü kazanmasına, bazılarının da rekabet gücünün suni olarak azalmasına yol açar” (Türkkan, 2001: 214215).

Doğrudan vergilerin firmaların rekabet gücü üzerindeki etkileri de olumsuzdur. Bu vergiler fiyat esnekliği düşük olan malların fiyatlarına yansıtılmaktadır. Fiyat esnekliği düşük olmasına rağmen, bu durum talep edilen miktar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Doğrudan vergileri fiyatlara yönlendirebilen fonlar ve firmanın yatırıma yönlendirebileceği fonlar azaltılmaktadır (Türkkan, 2001: 215). Bu durum ise uzun vadede şirketin rekabet gücünü azaltmaktadır.

2.2.6.2.3. Rekabet Hukuku Rekabeti Etkileyen Diğer Kamu Regülasyonları

Rekabet hukuku ve uygulayıcı rekabet otoriteleri serbest piyasa ekonomisini kendi evrimine açık tutacak ve piyasanın nefes almasını sağlayacak kanalları açan düzenlemeler yapar. Bu yasalar, antimonopol yasaları, doğal tekellerin düzenlenmesi, özelleştirme uygulamaları, tüketiciyi koruma yasalarıdır (DPT, 2000; Aytıp, 2011: 26).

Anti Monopol Yasaları: Modern anlamda tekel karşıtı hukuk fikri XIX. yüzyılda ve ilk tekel karşıtı yasa 1890'da Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlandı (Müftüoğlu, 2000a: 5). Tekel karşıtı yasaların amacı rekabetin korunması, sosyal çıkarların korunması ve temel özgürlüklerin korunmasıdır. Anti Tekel karşıtı yasalar üç alanı düzenler. Bunlardan ilki

“baskın gücün kötüye kullanılmasını önlemek ”olarak belirtilmektedir. Hakim güç çoğu zaman rakiplerden, tedarikçilerden ve müşterilerden bağımsız hareket etme ve etkili rekabeti önleme yeteneği olarak tanımlanabilir. Hakim durumun unsurları; işletmenin tekel gücüne sahip ekonomik bir gücü olması, tedarikçilerden ve müşterilerden bağımsız hareket etmesi ve ekonomistlerin baskın gücü, özellikle üzerinde durulan ekonomik güç olarak kabul edilmek için sürekli bir güç olarak görünmesi gerekmektedir (Güzel, 2003: 19).

İkincisi “engelleme davranışı” olarak belirtilmektedir. Tutarlı davranış kavramı bir anlaşma aşamasında olmasa da, şirketler ile rekabetin riskleri arasında pratik işbirliği sağlayan bir koordinasyon şeklidir (Yüksel, 2004: 31). Firmalar fiyat sözleşmeleri, miktar sözleşmeleri ve pazar payı sözleşmeleri yaparak rekabetin oluşmasını önlemeye çalışmaktadır. Üçüncüsü, ise birleşme önlenmesi ve kontrolüdür. Şirket birleşmeleri üç grupta tartışılmaktadır (Kulaksızoğlu, 2003: 3-6). Düzensiz birleşmelerden ilki, birbiriyle rekabet etmeyen, ancak birbirleriyle rekabet eden ürünler üreten firmalar arasındaki birleşmedir. İkincisi, aynı ürünü farklı bölgelerde üreten ve satan şirketler arasındaki birleşmedir. Üçüncüsü ise, firmaların farklı faaliyet alanlarındaki birleşmeleridir. Prensip olarak, bu tür kombinasyonlar ücretsizdir. Ancak, nadiren takip edildiği görülmektedir (Güzel, 2003: 19).

Doğal Tekeller ve Fiyat Yönetmeliği: Piyasaların düzenlenmesi sorunu 1970'lerin başında ekonomi literatüründe bir yer bulmaya başladı (Oğuz, 2003: 226). Düzenleme, oyunun belirli bir faaliyetle (düzenleme) ilgili kurallarını belirlemek ve bu kurallara uyumu sağlamak (denetim) olarak tanımlanabilir (Ardıyok, 2002: 3). Pazar süreci teorisi, yarışma sonunda ne olacağını önceden bilmenin mümkün olmadığını ve bu nedenle sosyal refahı en üst düzeye çıkarmak için kavramsal başarısızlıkların olacağını savunmaktadır. Piyasa süreci teorisine göre, piyasanın bir süreç olduğu gerçeği, düzenlemenin bir süreç olarak algılanmasını gerektirmektedir (Oğuz, 2003: 226-231).

Yönetmelik, her türlü anayasal, yasal ve kurumsal düzenlemeleri ve devletin sosyal ve ekonomik amaçlar için uyguladığı diğer kamu politika ve uygulamalarını kapsamaktadır (Aktan, 12.07.2005). Her ne kadar ekonomik düzenleme firmaların kararlarının çoğuna kısıtlamalar getirirse de, en belirgin değişkenler fiyat ve firma sayısıdır (Ardıyok, 2002: 54).

Özelleştirme: Rekabetçi bir ortam yaratmak amacıyla bir rekabet politikasının uygulanması ve halka açık şirketlerin sürdürülebilir bir rekabet edebilirliği için özelleştirme, dar anlamda devlet tarafından sahip olunan varlıkların veya kamu kaynaklarının satışı ile ölçülebilir. Geniş anlamda kamu, ekonomik ve yasal tüm engellerin kaldırılması, piyasanın işleyişi üzerindeki devlet kontrolünün azaltılması veya kaldırılması ve özel sektöre

uygulanacak kamu hizmetlerinin serbest bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Piyasa ekonomisi uygulanabilir (Serim, 1996: 26-27).

Tüketici Koruma Yasası: Tüketici Koruma Yasası'nın amacı, tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını, ekonominin ve kamu yararının gereklerine uygun olarak korumak ve tedbir almaktır. Bununla birlikte çevresel tehlikelerin korunması ve tüketicilerin kendilerini koruma çabalarını teşvik etmek ile politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etme ile ilgili konuları düzenlemektir (Aytop, 2011: 28). Tüketicinin korunmasına ilişkin farkındalığın geliştirilmesinin bazı firmaların yasal ve idari düzenlemelerin öngördüğü sınırların ötesine geçmesine ve müşteri memnuniyetini rekabet stratejilerinin temel unsurlarından biri haline getirdiği görülmüştür.

2.2.6.3. Arz, Talep ve Piyasa Koşulları

Firmaların rekabet stratejilerini etkileyen önemli faktörlerden biri, şirketin faaliyet gösterdiği alandaki arz, talep ve piyasa koşullarıdır. Pazar büyüklüğü, esneklik, pazar bölümlendirme fırsatları, ürün farklılaşması, giriş ve çıkış engelleri, ölçek ekonomileri, sektörel dışsallıklar, konsantrasyon oranları ve belirsizlikler görülmektedir (Serim, 1996: 26-27).

2.2.6.3.1. Pazar Boyutu

Coğrafi olarak pazar, firmanın mallarını herhangi bir engel olmadan satmak için girebileceği alanı kapsar. Gayri safi milli hasıla (GSMH), kişi başına düşen gelir ve nüfus göstergeleri piyasa büyüklüğünün bir göstergesi olarak kullanılabilir. GSMH'nın büyüklüğü, hem makroekonomik hem de sektörel düzeyde şirketin büyüklüğü, firma sayısı ve ürün sayısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kişi başına düşen gelir ne kadar yüksek olursa, pazar büyüklüğü de o kadar yüksek olur. Nüfusun tek başına pazar büyüklüğünün bir göstergesi olarak kullanılması bazı durumlarda anlamlı görülürken bazı durumlarda yetersiz olabilir. Bu nedenle, GSMH kişi başına düşen gelir düzeyinde kullanılmalıdır. Pazarın büyüklüğü arttıkça firma büyüklüğü, firma sayısı, ürün sayısı etkilenir ve firmalar pazar boyutunun getirdiği fırsat ve tehditleri değerlendirerek rekabet stratejilerini yönlendirir (Türkkan, 2001: 252-258).

2.2.6.3.2. Esneklikler (Fiyat ve Gelir Esnekliği)

Şirketler tarafından üretilen malların gelir ve fiyat esneklikleri sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişmektedir. Bu durum doğrudan ve dolaylı olarak şirketlerin rekabet stratejilerini etkilemektedir.

Fiyat esnekliği "talep edilen miktardaki yüzde değişimin, fiyattaki küçük bir değişiklik karşısında fiyattaki yüzde değişime oranı" olarak tanımlanmaktadır. Fiyat esnekliğinin birden fazla olması durumunda, şirketlerin fiyatlarındaki artış toplam gelirden önemli bir düşüşe neden olur ve fiyat düşüşü toplam gelirden önemli bir artışa yol açar (Türkay, 2001: 61-62). Bu nedenle, bu tür malları üreten firmaların fiyat rekabetine dikkat etmeleri ve bu yönde rekabet edebilirliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Fiyat esnekliği üreten şirketler, fiyatı artırarak veya azaltarak sonuca ulaşamazlar. Bu nedenle, bu tür malları üreten şirketler talep eğrilerini değiştirecek politikalara ağırlık vermek zorundadırlar. Küçük fiyat esneklikleri üreten firmalar ise, fiyatlarını artırırsalar bile satışlarının düşmediğini görecektirler. Bu nedenle fiyat esnekliği düşük olan firmaların rekabet edebilirliklerini artırma konusunda büyük çaba harcaması daha az olasıdır (Türkkan, 2001: 258). Gelir esnekliği, tüketici gelirinde küçük bir değişiklik olması durumunda, herhangi bir maldan talep edilen miktardaki yüzde değişimin, gelirdeki yüzde değişime oranıdır (Dinler, 1996: 98).

Gelir esnekliği yüksek mal üreten firmalar, kişi başına düşen gelir seviyesi arttıkça, hızla genişleyen bir piyasa ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Gelir esnekliği sıfırdan az ise, pazar mutlak anlamda küçülecektir. Böyle bir durumda, bazı şirketler piyasadan çekilecek ve rekabet olasılığı artacaktır (Türkkan, 2001: 260).

2.2.6.3.3. Piyasaların Bölünmesi

Pazarın bölünmesi, belirli bir pazarda, fiziksel benzerliği olan malların farklı fiyatlara farklı tüketicilere satılabileceği anlamına gelmektedir. Aynı ürünün iki farklı müşteriye satışları farklıysa veya aynı fiyata iki satış yapılyorsa ve iki satışın marjinal maliyeti farklı ise ekonomik farklılıklar vardır. Fiyat farklılaşmasının başarılı olması için firmaların belirli bir pazar gücüne sahip olmaları, pazarın alt müşteri gruplarına bölünmesi ve şirketin farklı gruplar arasında potansiyel yeniden satış riskini önleyebilmesi gerekir (Görgülü, 2003: 7-8).

Fiyat farklılaştırmasını ilk kez ortaya atan Pigou'dur. Fiyat farklılaştırması doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır (Görgülü, 2003: 10-15). "Doğrudan fiyat farklılaştırması, hakim firmanın farklı satış fiyatları uygulamak suretiyle yaptığı ayrımcılık türüdür. Birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olmak üzere üç alt kategoride incelenmektedir. Birinci derece fiyat farklılaştırmasında her tüketici bir piyasa bölümü oluşturur. Dolayısıyla her bir tüketici için ayrı bir fiyat belirlenmesi söz konusu olmaktadır. İkinci derece fiyat farklılaştırmasına imkan veren piyasa bölünmesinde ise piyasada kaç tane farklı fiyat uygulanabilecekse o kadar farklı piyasa bölümü söz konusu olmaktadır.

Üçüncü derece fiyat farklılaştırmasında ise fiyatı belirleyecek olan monopolcü, dışsal ve gözlemlenebilir kriterlere dayalı olarak (yaş, cinsiyet, bölge vb.) tüketicileri farklı gruplara ayırmaktadır. Her bir tüketici grubunun yer aldığı piyasalarda monopol fiyatı uygulamaktadır” (Görgülü, 2003:8).

Dolaylı fiyat farklılaştırması, hâkim firmanın alıcılara aynı fiyattan satılsa da satış fiyatı dışındaki nedenlerden dolayı alıcılar için farklı fiyatlardır. Bu bağlamda, dolaylı fiyat farklılaştırması, bazı alıcılara genel indirim ve para ödemeleri yapma şeklinde iki kategoride incelenmiştir (Görgülü, 2003: 15).

2.2.6.3.4. Ürün Farklılaştırması

Firmaların rekabet stratejilerini etkileyen faktörlerden biri de ürün farklılaşmasıdır. Ürün farklılaştırma teorisinin temel amacı, firmaların ürünlerinin özelliklerini belirleme konusundaki davranışlarının, üretim seviyelerinin ve firmaların fiyatlarının piyasa yapısı ile belirlenmesinin ötesindeki davranışlarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Ekonomik analizde dikkate alınması gereken ürün farklılaşmasının önemli bir etkisi, ürün homojenliği varsayımının artık geçerli olmamasıdır. Ürünleri kalite, renk, model, paketlenme, dayanıklılık, görüntü, kullanım özellikleri, satış sonrası hizmetler gibi birçok yönden ayırt etmek mümkündür. Bu unsurlar tüketicinin gözünde farklı tercihlerin gelişmesine yol açabilir. Bununla birlikte, tüketicilere sunulan ürünlerin uzaklığı ve yakınlığı da farklılaşmaya neden olarak tercihleri etkileyebilir (Bal, 2004: 7-8).

Farklılaştırılmış ürün pazarlarındaki rekabetçi yapıyı açıklamaya yönelik yaklaşımlardan biri dikey ve yatay ürün farklılaşması çerçevesinde sunulmaktadır. Dikey ürün farklılaşması kavramı genellikle ürünün kalite seviyesini değiştirmek için kullanılır. Yatay farklılaşma kavramı, ürünün renk, model ve görünüm açısından farklılaşmasını içerir (Davut, 2002: 61, 70).

Ürün farklılaşması olasılığı her sektörde aynı değildir. Genel olarak, güvene dayalı tüketim mallarında, sofistike mallarda, öznel zevk ve tada tabi mallarda, ürün farklılaştırma fırsatları daha fazladır. Ek olarak, ürün farklılaşması belli bir maliyet yaratır. Ürün farklılaşmasının nerede başlayıp nerede biteceğini belirlemek kolay değildir. Bunun için çapraz esneklik kavramı kullanılabilir. Talebin çapraz esnekliği yüksek olduğunda, mal farklılaşması söz konusudur (Türkkan, 2001: 263-264).

2.2.6.3.5. Ölçek Ekonomileri

Firmaların rekabet stratejilerini etkileyen faktörlerden biri ölçek ekonomileridir. Ölçek ekonomileri, firma veya üretim biriminin büyüklüğü değişikçe birim maliyetlerdeki değişiklikleri ifade eder. Ölçek ekonomileri olumlu veya olumsuz olabilir. Üretim ölçeğindeki artıştan dolayı şirketin sağladığı tasarrufları temsil eden pozitif ekonomiler, reel ve parasal ekonomiler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Reel ekonomiler, üretim, satış veya pazarlama, yönetim, nakliye ve depolama ekonomilerinden oluşurken, parasal ekonomiler, şirketin daha büyük ölçekli üretimine bağlı olarak pazarlık gücünü artırmanın avantajları ve dolayısıyla satın alan firmalardan elde edilen faydalardan oluşmaktadır. Negatif ölçek ekonomileri ise, üretim skalasındaki artış ve aşırı uzmanlaşmanın olumsuz etkilerinden dolayı yönetimin etkinliğini yitirmesi nedeniyle firmanın kat etmesi gereken maliyetleri temsil etmektedir (Parasız, 1999: 160).

Çok yüksek ölçek ekonomisine sahip sektörlerdeki firma sayısı düşüktür. Büyük firmalarla küçük firmaların birlikte yaşayabileceği ve küçük firmaların, ölçek ekonomisinin olmadığı ya da çok küçük olduğu alanlarda büyük şirketler kadar rekabetçiliği olduğu görülmektedir. Ölçek ekonomisinin olumsuz olduğu alanlarda piyasalar birçok küçük firmadan oluşmaktadır (Türkkan, 2001: 280).

2.3. Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki

Globalleşen piyasalarda daha başarılı olmak için firmaların uygulamış oldukları rekabet stratejileri etken bir rol oynamaktadır. Araştırmalar neticesinde işletmelerin yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda uygulayacak oldukları rekabet stratejilerinin başarılarını etkiledikleri görülmektedir. İşletmelerin bu stratejileri uygularken sergiledikleri liderlik tarzları da etkili olmaktadır. Özellikle son yılların trendi olan dönüşümcü liderlerin, firmaların başarılarını artırmada daha başarılı oldukları görülmüştür. Her firmanın stratejilerini gerçekleştirmek ve yoğun rekabet ortamında başarılı olmaları için iyi bir lidere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle liderlik tarzları ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı merak uyandırmıştır. Her türlü idari faaliyette olduğu gibi, liderlik de stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu açıdan bu çalışmada, rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında çağdaş liderlik yaklaşımları olarak kabul edilen dönüşümsel liderlik, etkileşimci ve serbest liderlik stillerinin etkisini ortaya koymaya çalışmıştır (Bozkurt ve Göral, 2013: 1). Bugün, geleceği hem özel sektörde hem de kamu sektöründe açıkça görmek ve öngörmek zordur ve liderler organizasyonda karşılaştıkları sorunları değiştirmez ve sabit çözümlerle yaklaşamazlar.

Belirsizlik ve karmaşa ile şekillenen pazarlarda, liderlerin aynı etkilerin her zaman aynı sonuçları doğuracağını düşündükleri şekilde başarıya ulaşmaları zor olmaktadır. Birçok ülkede liderler, küresel toplumun taleplerini karşılamak ve organizasyon çalışanlarını etkilemek için sınırlı sayıda liderlik becerisi kullanır. Liderler sınırlı liderlik özelliklerine sahiplerse ve içinde buldukları şartlara uyuyorlarsa başarılı olabilirler. Ancak mevcut ortam ve artan rekabet, sınırlı liderlik özelliklerine sahip liderlerin başarısının çok uzun vadede olamayacağını göstermektedir. Liderlerin organizasyonlarında olumlu değişiklikler yaratmak, sorunlara uygun çözümler sunmak, ayrıntılı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmek için esnek olmaları gerekir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148).

Stratejik yönetim kavramı, yöneticilerin değişime uyum sağlamaları açısından önem kazanmıştır. Günümüzün hızla gelişen koşullarında, yönetimde sergilenecek stratejiler geliştirecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Ekici, 2006: 128).

Liderler organizasyonlardaki stratejik yönetim süreçlerinden sorumludur. Bu kişiler, çalışanların yönetime etkili bir şekilde katılmalarını sağlamak için stratejik liderlik özelliklerini taşımalıdır (Ekici, 2006: 129).

Sonuç olarak, liderlik stilleri ile rekabetçi stratejiler arasındaki ilişkinin varlığı, işletmenin günlük veya sıradan faaliyetlerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlarken, dönüşümcü liderliğin ve serbest bırakıcı liderlik davranışının daha kapsamlı olmasını ve işin sürdürülmesini sağlayacaktır (Şenel, 2011: 139).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren olarak Kahramanmaraş ili ve tekstil fabrikaları seçilmiştir. Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe Türkiye’de üçüncü il olmaktadır. Kahramanmaraş ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren 666 tekstil fabrikası bulunmaktadır. Sanayi sicil kayıtlarına göre, Kahramanmaraş ilinde kayıtlı işletmelerde çalışan personel sayısı toplam 34.910 kişidir. Kahramanmaraş ilinde sanayide çalışanların %51’i tekstil sektöründe çalışmaktadır. Global ve yerli firmalarda çalışan yöneticilerin daha fazla olduğu ve farklı rekabet stratejileri ile farklı liderlik tarzları uygulayacakları düşünülmüştür. Kahramanmaraş ilinde tekstil fabrikalarının çok olması ve çalışan sayısının fazla olması çalışma alanımızı bu sektörde oluşturmuştur.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırmada Rekabet Stratejileri Ölçeği olarak Zehir (2016) tarafından oluşturulan Maliyet Liderliği Stratejileri ve Farklılaştırma Stratejileri olmak üzere iki alt boyuttan oluşan likert tipi ölçek kullanılacaktır. Ölçekler Zehir’in (2016) yayınladığı pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisini araştırdığı ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini de ölçtüğü akademik çalışmadan alınmıştır. Zehir (2016) Maliyet liderliği stratejisi ölçeğini Dess & Davies (1984), Porter (1980), Slater & Narver (1993) tarafından düzenlenen araştırmalardaki ölçeklerden dilimize uyarlamıştır. Farklılaştırma stratejisi ölçeğini ise Kohli & Jaworski (1990), Lynch et al. (2000), Dess & Davies (1984), Porter (1980) tarafından düzenlenen çalışmalarda kullanılan ölçekten dilimize uyarlayarak tasarlamıştır. Ölçeklerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Zehir’in (2016) çalışmasında sırası ile Maliyet Liderliği Stratejileri için 0,885 ve Farklılaştırma Stratejileri için 0,927 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçekler yüksek güvenilirliktedir.

Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çoklu Faktör-Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) kullanılmıştır. MLQ ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir. Bu çalışmada MLQ 5X3 kullanılmıştır. Bu anket dönüşümcü liderlik, etkilesimci liderlik ve laissez-faire olmak üzere 3 ölçekten ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği; idealize edilmiş etki –tutum ve davranış, teşvik edici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Tüm alt boyutların her biri 4 sorudan oluşmaktadır ve “hiçbir zaman(1)”, “nadiren (2)”,

“bazen (3)”, “çoğu zaman (4)”, “hemen her zaman (5)” biçiminde en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir suretle puanlanmış beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Etkileşimci liderlik alt boyutları; “ödüle bağlılık, istisnai yönetim (pasif), istisnai yönetim (aktif) ve ödüle bağlılıktır. Ayrıca liderliğin görülmediği durumlar “laissez-faire liderlik”tir. Tüm alt boyutların herbiri 4 sorudan oluşmaktadır ve diğer alt boyutlar gibi beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Liderliğin olmadığı laissez faire liderlik stili, 4 sorudan oluşmaktadır ve diğer alt boyutlar gibi beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir (Sağlam, 2008).

Araştırmanın evrenini; tekstil sektöründe faaliyet gösteren Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 183 tekstil (iplik ve dokuma) fabrikasının yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kuruluşlardan 125 tanesi iplik üretim yapmaktadır. Diğer kuruluşlar ise 58 tanesi dokuma üretimi yapmaktadır. Bu iki alanda faaliyet gösteren fabrikaların yönetici sayısı yaklaşık 1200 kişi civarında olduğu bilinmektedir. Sekaran (1992), farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir en az örneklem sayısını tespit etme amacı ile 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek örneklem büyüklüklerini hesaplamıştır. Bu hesaplama sonucu tespit edilen değerler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2 bin	5 bin	10 bin	20 bin	50 bin	100 bin	1 milyon
Örneklem Sayısı	79	217	254	278	322	357	370	377	381	383	384

Kaynak: Sekaran, 1992

Tablo 1’deki bilgiler ışığında 1200 bin evren için örneklem sayısının asgari 278 olması gerektiği görülmektedir. Bu araştırma için ulaşılan örneklem sayısı 311 kişiden olduğu ve evreni temsil edebilecek nitelikte olduğu söylenebilir. Bu bağlam örneklem grubundan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırma modeli kapsamında hipotezleri test etmenin de mümkün olduğu görülmektedir.

Araştırma verileri, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Kullanılan istatistiksel yöntem, tanımlayıcı değerler için sayı, yüzde, ortalama ve standart sapmadan oluşmaktadır. Ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmıştır. Bu değerlerin ± 3 aralığında olması verilen normal dağıldığına işaret etmektedir. Bu çalışmada ölçekler normal dağılmıştır.

Sayısal verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark “Bağımsız Örneklem T Testi”, ikiden fazla grup arasındaki karşılaştırmada “Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. Varyans analizinden sonra farklı olan grubu bulmak için “Bonferroni Çoklu

Karşılaştırma Testi” yapılmıştır. Değişkenlerin ilişkilerini incelemek üzere “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini görmek için ise “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri” uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini araştırmaya yönelik “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır.

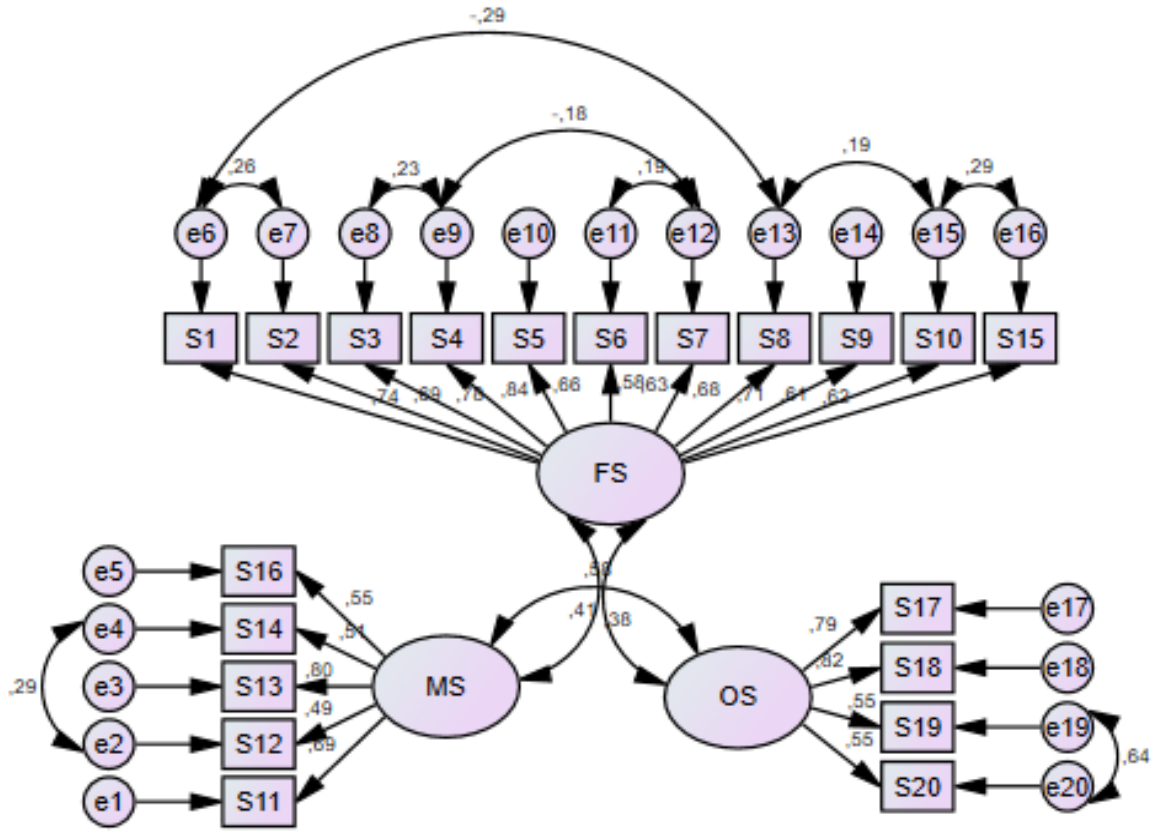
Tablo 2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Farklılaştırma stratejileri	Maliyet stratejileri	Odaklanma stratejileri
S4	0,837		
S3	0,816		
S9	0,767		
S1	0,727		
S2	0,712		
S5	0,679		
S8	0,675		
S10	0,661		
S7	0,653		
S15	0,646		
S6	0,634		
S13		0,742	
S12		0,719	
S11		0,698	
S14		0,657	
S16		0,598	
S20			0,851
S19			0,845
S18			0,678
S17			0,650
Açıklanan Varyans	29,249	14,205	13,311

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,868 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(190)=3036,980;p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların rekabet stratejisini ölçmeyi amaçlayan ve 20 maddeden oluşan araç, üç teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, farklılaştırma stratejileri, maliyet stratejileri, odaklanma stratejileridir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Rekabet stratejileri ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,40'nin üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örnekleme 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0,4'e, 120 civarında 0,5'e ve 85'e düştüğünde ise 0,6'ya kabul edilebilir olacaktır (Hair vd., 2010). Üç faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu ve binişik madde bulunmadığı tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,598-0,851 arasında iyi olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %56,76'sını açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci faktör olan **“Farklılaştırma Stratejileri”** toplam varyansın %29,25'ini, ikinci faktör olan **“Maliyet Stratejileri”** toplam varyansın %14,21'ini, üçüncü faktör **“Odaklanma Stratejileri”** toplam varyansın %13,31'ini açıklamaktadır.



MS: Maliyet Stratejileri; FS: Farklılaştırma Stratejileri; OS: Odaklanma Stratejileri

Şekil 5. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model

Tablo 3. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Liderlik Tarzı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN/df
,107	,762	,804	,803	,828	,802	,816	4,538
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN/df
,078	,873	,902	,902	,904	,888	,879	3,837

Doğrulamalı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 36 madde ve üç alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 3). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e1-e2; e10-e11; e12-e13; e17-e18; e23-e24; e25-e26; e29-e30). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı yukarıdaki tabloda

gösterilmiştir. Birinci düzey analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA ,078; GFI ,904; AGFI ,879; CFI ,902; χ^2 ise 3,837 ($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Tablo 3).

Tablo 4. Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

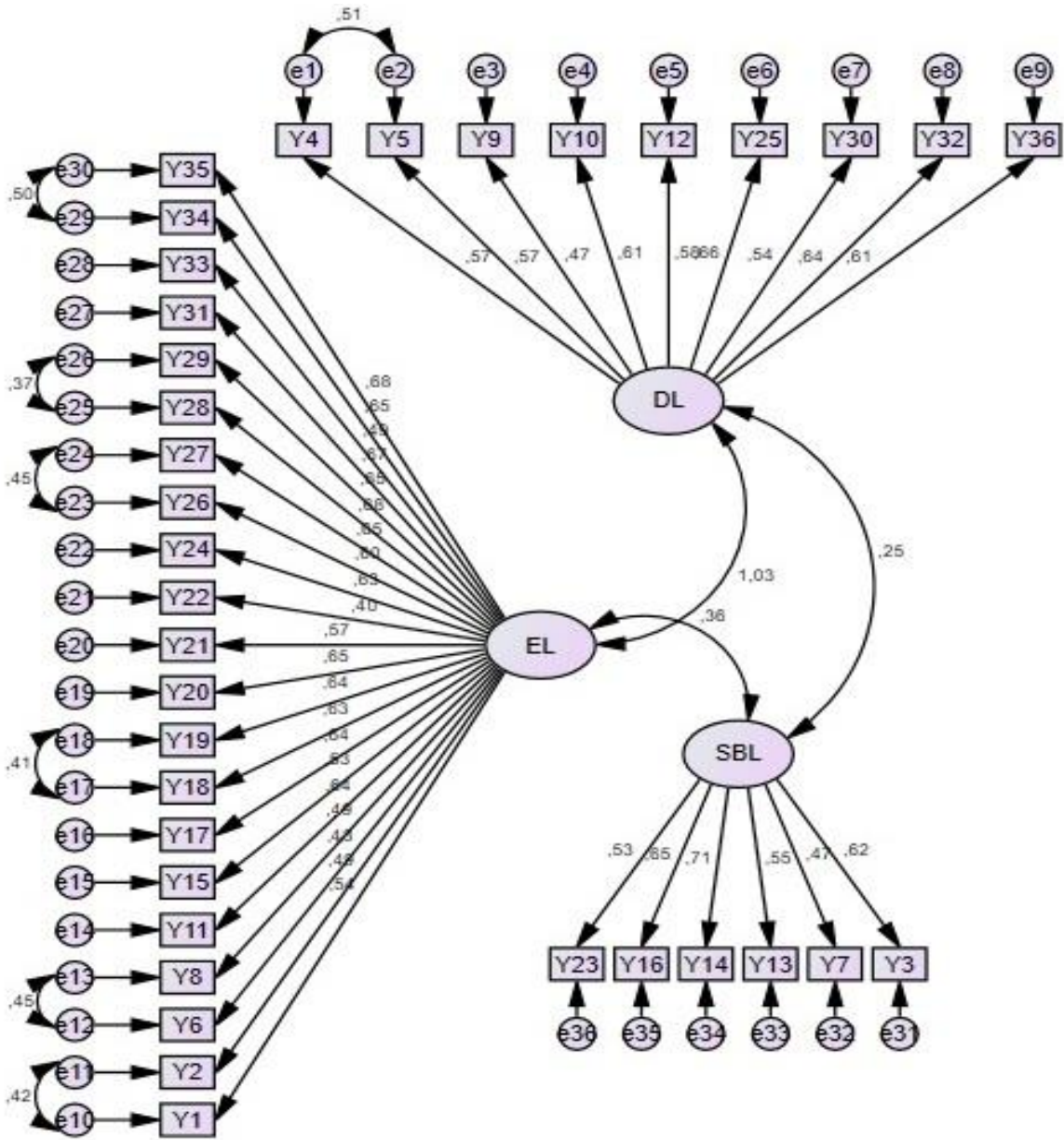
Madde	Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik	Serbest bırakıcı liderlik
Y32	0,711		
Y25	0,670		
Y36	0,661		
Y4	0,624		
Y5	0,604		
Y9	0,596		
Y30	0,594		
Y12	0,593		
Y10	0,592		
Y2		0,732	
Y29		0,731	
Y28		0,726	
Y31		0,718	
Y35		0,705	
Y1		0,681	
Y34		0,666	
Y27		0,660	
Y19		0,649	
Y11		0,635	
Y20		0,633	
Y6		0,631	
Y8		0,625	
Y15		0,617	
Y33		0,604	
Y21		0,592	
Y22		0,579	
Y17		0,565	
Y26		0,554	
Y18		0,549	
Y24		0,526	
Y23			0,809
Y16			0,804
Y14			0,756
Y7			0,748
Y3			0,690
Y13			0,560
Açıklanan Varyans	24,13	12,02	10,34

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,901 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu

doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(630)=5973,387;p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların liderlik tarzını ölçmeyi amaçlayan ve 36 maddeden oluşan araç, üç teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderliktir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Liderlik tarzı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Liderlik tarzı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,40’nin üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örneklemde 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200’e düştüğünde bu rakam 0,4’e, 120 civarında 0,5’e ve 85’e düştüğünde ise 0,6’ya kabul edilebilir olacaktır (Hair vd., 2010). Üç faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu ve binişik madde bulunmadığı tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,526-0,809 arasında iyi olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %46,49’unu açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavsancil, 2005). Bu bağlamda, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci faktör olan **“Dönüşümcü Liderlik”** toplam varyansın %24,13’ünü, ikinci faktör olan **“Etkileşimci Liderlik”** toplam varyansın %12,02’sini, üçüncü faktör **“Serbest Bırakıcı Liderlik”** toplam varyansın %10,34’ünü açıklamaktadır.



DL: Dönüşümcü Liderlik; EL:Etkileşimci Liderlik; SBL: Serbest Bırakıcı Liderlik

Şekil 6. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Tablo 5. Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN/df
,103	,771	,813	,815	,804	,788	,753	4,267
RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	TLI	AGFI	CMIN/df
,076	,858	,903	,904	,879	,884	,839	2,787

Doğrulamalı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $P=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 20 madde ve üç alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 5). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e2-e4; e6-e7; e6-e13; e8-e9; e9-e12; e11-e12; e13-e15; e15-e16; e19-e20). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Birinci düzey analiz sonuçlarına göre rekabet stratejileri ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA ,076; GFI ,879; AGFI ,839; CFI ,903; χ^2 ise 2,787 ($p=,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Tablo 5).

Tablo 6. Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutların, Rekabet Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği (α)

Ölçekler ve Boyutları	Ortalama Değer	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı(α)
Dönüşümcü Liderlik	4,35	9	0,823
Etkileşimci Liderlik	4,18	21	0,878
Serbest Bırakıcı Liderlik	2,19	6	0,739
Liderlik Tarzı	3,89	36	0,903
Maliyet Stratejileri	4,00	5	0,724
Farklılaştırma Stratejileri	4,25	11	0,900
Odaklanma Stratejileri	4,07	4	0,814
Rekabet Stratejileri	4,15	20	0,867

Ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler liderlik tarzı (3,89), dönüşümcü liderlik (4,35), etkileşimci liderlik (4,18), serbest bırakıcı liderlik (2,19), rekabet stratejileri (4,15), maliyet stratejileri (4,00), farklılaştırma stratejileri (4,25), odaklanma stratejileri (4,07) şeklinde oluşmuştur. Uygulanan formda bulunan ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirliği dönüşümcü liderlik (0.823), etkileşimci liderlik (0.878), serbest bırakıcı liderlik (0.739),

liderlik tarzı (0.903), maliyet stratejileri (0.724), farklılaştırma stratejileri (0.900), odaklanma stratejileri (0.814), rekabet stratejileri (0.867) ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Katsayının 0.724-0.903 aralığında değiştiği görülmektedir.

Ölçek alt boyutlarının ise 0.60'dan büyük ve güvenilir oldukları tespit edilmiştir. $0.60 \leq \alpha$ ise ölçek oldukça güvenilirdir denilebilir (Kalaycı, 2009).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Ankete katılan işletme çalışanlarının kişisel bilgilerine ait özellikler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. İşletme Çalışanlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı (n=311)

Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	76 24,4
	Erkek	235 75,6
Yaş	33 yaş ve altı	44 14,1
	34-41	113 36,3
	42-49	120 38,6
	50 ve üzeri	34 10,9
Medeni Durum	Evli	255 82,0
	Bekar	56 18,0
Eğitim Durumu	Lise	55 17,7
	Önlisans	74 23,8
	Lisans	160 51,4
	Lisansüstü	22 7,1
Toplam Çalışma Süresi	6 yıl ve az	39 12,5
	7-9 yıl	27 8,7
	10-12 yıl	101 32,5
	13 yıl ve üzeri	144 46,3
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	1 yıldan az	10 3,2
	1-3 yıl	49 15,8
	4-6 yıl	82 26,4
	7-9 yıl	69 22,2
	10-12 yıl	48 15,4
	13 yıl ve üzeri	53 17,0
İşletmenizde Çalışan Sayısı	50-149	77 24,8
	150-249	100 32,2
	250-349	103 33,1
	350 ve üzeri	31 10,0

	9 yıl ve altı	18	5,8
İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermekte	10-13 yıl	50	16,1
	14-17 yıl	106	34,1
	18 yıl ve üzeri	137	44,1
İşletmenizin Sermaye Sahipliği	Özel	311	100,0
	Yerel/Bölgesel	21	6,8
Pazar Boyutu	Ulusal	195	62,7
	Uluslararası/Global	95	30,5
Toplam		311	100,0

Araştırmaya katılanların %75,6'sının erkek %24,4'ünün kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %38,6'sının 42-49 yaş, %36,3'ünün 34-41 yaş arasında olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %82'sinin evli, %18'inin bekar olduğu görülmüştür. Katılımcıların %51,4'ünün lisans, %23,8'inin önlisans, %17,7'sinin lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların %46,3'ünün 13 yıl ve üzeri, %32,5'inin 10-12 yıl arası toplam çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür. Yönetici olarak çalışma süresine göre %26,4'ünün 4-6 yıl arası, %22,2'sinin 7-9 yıl arası, %17,0'ının 13 yıl ve üzeri hizmet ettikleri görülmüştür. Katılımcı işletmelerin %33,1'inin 250-349, %32,2'sinin 150-249, %24,8'inin 50-149 kişi çalıştırdıkları görülmüştür. Katılımcı işletmelerin %44,1'inin 18 yıl ve üzeri, %34,1'inin 14-17 yıl arası faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Faaliyet gösteren işletmelerin tamamı özel sektörden oluşmaktadır. Katılımcı işletmelerin %62,7'sinin ulusal, %30,5'inin uluslararası/global ve %6,8'inin yerel/bölgesel pazar boyutuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p	
Dönüşümcü liderlik	Kadın	76	4,42	0,36	1,839	0,067	
	Erkek	235	4,33	0,39			
Etkileşimci	Kadın	76	4,23	0,37	1,460	0,145	
	Erkek	235	4,17	0,35			
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	76	2,21	0,67	0,240	0,811	
	Erkek	235	2,18	0,78			
Liderlik tarzı	Kadın	76	3,94	0,36	1,430	0,154	
	Erkek	235	3,87	0,36			

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p
Dönüşümcü liderlik	33 yaş ve altı	44	4,36	0,42	0,567	0,637
	34-41	113	4,33	0,44		
	42-49	120	4,38	0,35		
	50 yaş ve üzeri	34	4,29	0,33		
Etkileşimci liderlik	33 yaş ve altı	44	4,21	0,38	0,846	0,470
	34-41	113	4,15	0,39		
	42-49	120	4,21	0,33		
	50 yaş ve üzeri	34	4,16	0,32		
Serbest bırakıcı liderlik	33 yaş ve altı	44	2,38	0,74	1,139	0,333
	34-41	113	2,18	0,66		
	42-49	120	2,13	0,84		
	50 yaş ve üzeri	34	2,15	0,71		
Liderlik tarzı	33 yaş ve altı	44	3,94	0,38	0,645	0,586
	34-41	113	3,87	0,37		
	42-49	120	3,91	0,35		
	50 yaş ve üzeri	34	3,86	0,31		

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, verilere tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	
Dönüşümcü liderlik	Evli	255	4,33	0,39	-1,407	0,160	
	Bekar	56	4,41	0,39			
Etkileşimci liderlik	Evli	255	4,17	0,35	-1,423	0,156	
	Bekar	56	4,24	0,38			
Serbest bırakıcı liderlik	Evli	255	2,16	0,74	-1,465	0,144	
	Bekar	56	2,32	0,82			
Liderlik tarzı	Evli	255	3,88	0,35	-1,725	0,085	
	Bekar	56	3,97	0,39			

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p
Dönüşümcü liderlik	Lise	55	4,35	0,41	1,449	0,229
	Önlisans	113	4,39	0,38		
	Lisans	160	4,31	0,38		
	Lisansüstü	22	4,46	0,39		
Etkileşimci liderlik	Lise	55	4,17	0,42	0,507	0,678
	Önlisans	113	4,18	0,36		
	Lisans	160	4,17	0,34		
	Lisansüstü	22	4,27	0,31		
Serbest bırakıcı liderlik	Lise	55	2,25	1,05	0,289	0,833
	Önlisans	113	2,13	0,68		
	Lisans	160	2,19	0,69		
	Lisansüstü	22	2,17	0,59		
Liderlik tarzı	Lise	55	3,90	0,45	0,437	0,726
	Önlisans	113	3,89	0,33		
	Lisans	160	3,88	0,34		
	Lisansüstü	22	3,97	0,29		

Araştırmaya katılan firma çalışanlarının liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların öğrenim durumuna göre liderlik tarzı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 12. Liderlik Tarzı Ölçeği ve Alt Boyutları ile Rekabet Stratejileri Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Dönüşümcü Liderlik	-							
2.Etkileşimci Liderlik	0,836**	-						
3.Serbest Bırakıcı Liderlik	0,193**	0,406**	-					
4.Liderlik Tarzı	0,825**	0,950**	0,640**	-				
5.Maliyet Stratejileri	0,112*	0,178**	0,216**	0,210**	-			
6.Farklılaştırma Stratejileri	0,223**	0,216**	0,219**	0,263**	0,203**	-		
7.Odaklanma Stratejileri	0,155**	0,159**	0,184**	0,199**	0,408**	0,327**	-	
8.Rekabet Stratejileri	0,237**	0,258**	0,282**	0,313**	0,634**	0,828**	0,696**	-

P<0.05*, p<0.01**

Tablo 12’de yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,112$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,223$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,155$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,237$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12’de yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,178$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,216$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,156$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,258$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12’de yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik tarzı alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,216$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından

farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,219$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,184$; $p<0,05$), liderlik tarzı alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,282$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12’de yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, liderlik tarzı ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,210$; $p<0,05$), liderlik tarzı ile rekabet stratejileri alt boyutlarından farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,263$; $p<0,05$), liderlik tarzı ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,199$; $p<0,05$), liderlik tarzı ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,313$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Rekabet Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
Rekabet Stratejileri	Sabit	2,925	10,392	0,000			13,168	0,000	0,105	1,524
	Dönüşümcü liderlik	0,210	1,841	0,067	0,189	3,642				
	Etkileşimci liderlik	0,001	0,009	0,993	0,001	4,199				
	Serbest bırakıcı liderlik	0,140	3,985	0,000	0,245	1,310				

Tablo 13’de dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin rekabet stratejileri üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=13,168$; $p<0,05$). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; serbest bırakıcı liderliğin

rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Rekabet stratejileri üzerindeki değişimin %10,5'inin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,105$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Maliyet Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
Maliyet Stratejileri	Sabit	2,901	6,814	0,000			6,178	0,000	0,048	1,554
	Dönüşümcü liderlik	-0,070	-0,404	0,686	-0,043	3,642				
	Etkileşimci liderlik	0,262	1,299	0,195	0,147	4,199				
	Serbest bırakıcı liderlik	0,138	2,588	0,010	0,164	1,310				

Tablo 14'te dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin maliyet stratejileri üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=6,178$; $p<0,05$). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; serbest bırakıcı liderliğin maliyet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin maliyet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Maliyet stratejileri üzerindeki değişimin %4,8'inin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,048$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Farklılaştırma Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
Farklılaştırma Stratejileri	Sabit	2,986	8,899	0,000			9,215	0,000	0,074	1,744
	Dönüşümcü liderlik	0,308	2,264	0,024	0,236	3,642				
	Etkileşimci liderlik	- 0,088	- 0,550	0,583	- 0,062	4,199				
	Serbest bırakıcı liderlik	0,133	3,166	0,002	0,198	1,310				

Tablo 15'te dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin farklılaştırma stratejileri üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=9,215$; $p<0,05$). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin farklılaştırma stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), etkileşimci liderliğin farklılaştırma stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Farklılaştırma stratejileri üzerindeki değişimin %7,4'ünün dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,074$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderliğin Odaklama Stratejileri Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
Odaklanma Stratejileri	Sabit	2,787	5,695	0,000			5,291	0,001	0,040	1,514
	Dönüşümcü liderlik	0,290	1,464	0,144	0,156	3,642				
	Etkileşimci liderlik	0,081	0,350	0,726	0,040	4,199				
	Serbest bırakıcı liderlik	0,164	2,676	0,008	0,170	1,310				

Tablo 16’te dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin odaklanma stratejileri üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=5,291; p<0,05). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; serbest bırakıcı liderliğin odaklanma stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (p<0,05), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin odaklanma stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (p>0,05) görülmüştür. Odaklanma stratejileri üzerindeki değişimin %4,0’ının dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,040$).

Tablo 17. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları

H1: Liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_a: Dönüşümcü liderlik tarzı ile maliyet liderliği stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_b: Etkileşimci liderlik ile maliyet liderliği stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_c: Serbest bırakıcı liderlik ile maliyet liderliği stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_d: Dönüşümcü liderlik tarzı ile farklılaştırma stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_e: Etkileşimci liderlik ile farklılaştırma stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_f: Serbest bırakıcı liderlik ile farklılaştırma stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_g: Dönüşümcü liderlik tarzı ile odaklanma stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_h: Etkileşimci liderlik ile odaklanma stratejileri stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H1_i: Serbest bırakıcı liderlik ile odaklanma stratejileri uygulama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H2: Liderlik tarzı ve alt boyutlarının rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Katılımcıların demografik özelliklerine göre algıladıkları liderlik tarzı fark göstermektedir.	Ret
H3_a: Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_b: Cinsiyete göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_c: Cinsiyete göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_d: Yaşa göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_e: Yaşa göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_f: Yaşa göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_g: Medeni duruma göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_h: Medeni duruma göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_i: Medeni duruma göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_j: Öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_k: Öğrenim durumuna göre etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_k: Öğrenim durumuna göre serbest bırakıcı liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret

Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Buna ilişkin hipotez testi sonuçlarına ise Tablo 17’da yer verilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiş olup, bu bulgular literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

Kuruluşlardaki rekabet, ortamdaki çeşitli değişiklikler nedeniyle büyük ölçüde artmıştır. Bu nedenle kuruluşların başarısı için strateji önemlidir. Liderlerin bir strateji oluşturmak için stratejik liderlik yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Küreselleşmenin çağımızdaki etkisiyle, işletmelerin gelişmesi ve değişmesi, organizasyonların amaçlarına ve çıkarlarına uygun araçlarla etkin bir şekilde çalışmasıyla mümkün olacaktır. Ayrıca etkin çalışma prensibinin nitelikli insan gücü ve liderler sayesinde başarılacağı unutulmamalıdır. Bu anlamda liderlerin kişilik nitelikleri ve yeteneklerinin, içinde buldukları organizasyonlardaki yerlerini ve liderlik tarzlarını belirlemede önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Günümüzde birçok liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Birçoğu işletmeler için etkili ve verimli bir oluşum sağlarken, bazı liderlik tarzları ise organizasyonda etkin rol oynamamakta ve takipçileri etkilememektedir. Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için birçok konuda başarılı bir liderin olması gerekmektedir. Olumlu ya da olumsuz özellikleriyle lider, bir şirketteki çalışanların performansları, elde etmek istedikleri hedefler ve diğer işletmelerle rekabet halinde ilerlemeleri ya da geri çekilmeleri konularında etkili olabilir. Lider, her şeyden önce çalışanları organizasyonun amaçları için yönlendirmelidir. Örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanın motivasyonu liderin en önemli görevlerinden biridir. Liderlerin çalışanları motive etmek ve organizasyonda verimli çalışmak için kişisel ihtiyaçları karşılama sürecinde motivasyon sayesinde yöneticiler ve çalışanlar arasında bir etkileşim başlatarak ve kurumsal hedeflerle işbirliği yaparak yüksek bir performans elde etmesi mümkündür.

Çalışmanın sonuçlarından, hangi liderlik tarzının ve hangi demografik özelliklerin strateji seçimini etkilediği konusunda yeni kanıtlar elde edilmiştir. Yöneticilerin demografik özellikleri, sergiledikleri liderlik tarzını etkilemektedir. Bu ise işletmelerin uygulamış olduğu rekabet stratejisi seçiminde etkili olmaktadır.

Liderler örgüt üyelerini maksimum verimle çalıştırabilmek için modern liderlik yaklaşımları olarak isimlendirilen yeni yaklaşımları uygulama yoluna gitmekte ve örgütü ve çalışanları için en uygun liderlik tarzını sergilemeye çalışmaktadır. Liderlerin hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için bilgi paylaşımını ve çalışan yaratıcılığını kullanarak

yenilikler yapma kapasitesini arttırmaları gerekmektedir. Lider çalışanların kapasitelerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak onlara kendi işlerinin yetki ve sorumluluğunu vermelidir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etme amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, liderlik tarzı alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri alt boyutlarından odaklanma stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, liderlik tarzı alt boyutlarından etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayıları incelendiğinde, liderlik tarzları ile rekabet stratejileri alt boyutları arasındaki, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderlik tarzı ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışma öncelikli olarak, seçilen üretim işletmelerinin yöneticilerinde baskın stratejiler ve baskın liderlik tarzı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Araştırma sonucunda, üst düzey yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik tarzı sergilediği ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü bir liderlik tarzına sahip yöneticilerin, izleyicilerinin işlerinde iyi performans göstermesi için onları destekledikleri ve izleyicilerinin iş hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak için kendilerini geliştirmelerine yardımcı oldukları söylenebilir. Bu yöneticilerin ilham verici motivasyonla ilgili davranışları, işletmelerin vizyonunu paylaşmak için genellikle istekli olduklarını göstermektedir. Bu tür liderler tarafından yönetilen işletmeler, şirket misyonunda gerekli değişiklikleri yapmaya hazırdır. Böylece, işletmenin verimliliği artar ve iyi bir performansa sahip olurlar. Bu çalışmada araştırma sonuçlarından elde edilen veriler değerlendirildiğinde ulaşılan bulgular şu şekilde özetlenebilir: Dönüşümcü liderlik özelliğine

sahip liderlerin rekabet stratejilerinde, maliyet stratejileri ve odaklanma stratejilerini uyguladığı, yapılan istatistiklerde anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,237$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu ortaya koyulmaktadır. Etkileşimci liderin uyguladığı rekabet stratejilerinde, maliyet stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerini uyguladığı, etkileşimci liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,258$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Serbest bırakıcı liderli tarzında ise, maliyet stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinin uygulandığı, serbest bırakıcı liderlik ile rekabet stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,282$; $p<0,05$) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan çalışmada araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderliğin rekabet stratejileri üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna ilişkin yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında; serbest bırakıcı liderliğin rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin rekabet stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Rekabet stratejileri üzerindeki değişimin %10,5'inin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile açıklandığı görülmektedir.

5.2. Tartışma

İntepeler ve Barış'ın (2018), yaptıkları çalışma sonucuna göre hemşire liderlerinin çevresel koşullara paralel olarak gelişen liderlik literatürünü yakından izlemesi ve değişen dünyanın taleplerini karşılamak için liderlik becerilerini geliştirmesi ve değiştirmesi gerekir. Modern teorilerden biri olan dönüşümsel liderliğin klinik sonuçlar üzerinde etkileşimli liderlikten daha fazla olumlu etkisi vardır. Ancak, dönüşümcü liderliğin her koşulda ve tüm kurumlarda başarılı olacağına dair bir güvence yoktur. Etkileşim liderleri, özellikle hızlı kararlar gerektiren acil durumlarda, performans değerlendirme ve bütçeleme gibi durumlarda daha başarılı olabilirler. Etkili liderlik ancak dönüşümsel ve etkileşimli liderlik davranışlarını dengeleyerek, yani takipçilerinin ihtiyaç duyduğu liderlik türünü tanımlayarak başarılabilir. Sonuç olarak; Hemşirelik liderleri tarafından benimsenen ve geliştirilen liderlik becerilerinin önemi, hasta güvenliğinin sağlandığı, kaliteli bakımın sağlandığı ve hemşire sonuçlarının daha olumlu olduğu sağlıklı çalışma ortamları yaratmada kaçınılmazdır. Bu bağlamda, hemşire liderleri bilgilerini artırmak, yenilikleri izlemek, takipçilerini anlamak ve dahil etmek için liderlik becerilerini geliştirmek ve girişimlerde bulunmak zorundadır. Hemşire liderlikte etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin sentezi uygulanırken bu çalışmadaki tekstil

işletmelerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin rekabet stratejilerine etkisi ayrı ayrı ele alınmıştır.

Eryeşil ve İraz (2017) tarafından yapılan Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik arasında orta derecede güçlü, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümsel liderlik algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık bağıllığı boyutları arasında pozitif, orta derecede güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında düşük, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlik algısını özgürleştirme ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları arasında çok düşük, negatif ama istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik ile yönetsel liderlik algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal bağlılık ve liderlik algısını bırakma, örgütsel bağlılık bırakmanın normatif bağıllık yönleri arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise dönüşümsel liderlik ve rekabet stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan liderlik stilleri ve okul yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri adlı çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stillerini çok yüksek düzeyde algıladıkları, serbest bırakan özellikleri çok az kullandıkları ancak koşullu ödül liderliği kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bakan, Büyükbeşe, Erşahan, Doğan ve Kefe (2015) tarafından yapılan “ Dönüşümsel ve Etkileşimli Liderlik ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konularak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarından okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarına ilişkin algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ancak araştırma sonuçlarına dayanarak hangi liderlik tarzının tükenmişlik algısı üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunun belirlenmesi mümkün olmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu soruya da yanıt bulunması yararlı olacaktır.

Demir ve Okan (2008) tarafından yapılan “Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” adlı çalışmada, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymaktır. Araştırma verileri İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletme yöneticilerinden elde edilmiş ve toplam 190 adet veriye keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan modelde, Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin kültürel yapımız içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma bulguları, Türk yöneticilerin liderlik yapıları ile ilgili ölçümlerde kullanılabilecek bir ölçme modeli ortaya koymaktadır. Liderlik kuramlarının bütününe bakıldığında 87 kültürel farklılıkların gerek liderin davranışı, gerekse lideri izleyenlerin beklentileri açısından önemli farklılıklara yol açtığı gözlenmektedir (Sargut, 2001: 211).

Gökkaya (2005) “Örgüt Dönüşümünde Dönüşümcü Liderliğin İncelenmesi” adlı çalışmada, özel sektör ve kamu sektöründe örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Bu çalışma, her iki sektördeki örgütsel bağlılık için, dönüşümcü liderliğin önemini ortaya koyması nedeniyle dikkat çekicidir.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında, bir hizmet firmasının 144 çalışanına anket uygulamışlardır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Erdoğruca (2011) “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde, 876 banka çalışanına anket yollamış, geçerli 544 anket, veri tabanını oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılmış olan çalışmaya benzer bir çalışma olmadığından birebir karşılaştırılıp tartışma yapılamamıştır. Bu alanda yapılan ilk çalışma olduğu için sadece liderlik tarzları ile karşılaştırılmıştır.

5.3. Öneriler

5.3.1. Araştırmacılara Öneriler

- Liderlik stillerinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini belirlemek için araştırma farklı sektörlerde uygulanabilir ve karşılaştırımlı bir sonuca varılabilir.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında bu çalışmaya benzer nitel ve nicel çalışmaların bir kombinasyonu olarak daha kapsamlı bir çalışma uygulanabilir.

5.3.2. Uygulayıcılara Öneriler

- İşletmelerdeki yöneticilere ve liderlere daha olumlu ve etkin bir şekilde liderlik ve yönetim becerileri sağlamak, iş ortamında daha yüksek başarı sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilere bu özellikleri kazandırma adına seminer, konferans, hizmet içi veya dışı eğitimler verilebilir.
- Organizasyonda, çalışanlar ve yöneticiler arasında toplantılar yapılması, çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınması, iş ve işle ilgili problemlerin tartışılması rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde liderlere destek olabilir.
- İşletmeler rekabet stratejilerini uygularken hangi tarz liderlerle çalışacaklarına karar verebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (1997). *Hava harp okulu ve İ.Ü. işletme fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akın, H.B.(2001). *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2010), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Sakarya Kitabevi, Adapazarı
- Arıkan, S. (2001). *Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.1, ss.22.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*: Sage.
- Aydın, A. (1997). *Liderliğin temel nitelikleri nelerdir?* 21.YY. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 82. İstanbul.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Aytop, M.C.(2011). *Stratejik pazarlamada rekabet stratejileri ve bankaların rekabet stratejilerine ilişkin politikaları*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Bailey, S.T., 2006, Releasing leadership brilliance, <http://www.cmcgc.com/media/handouts/260819/740.pdf>
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.10, ss.1-40.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. Erşahan, B. Kefe, İ. (2013). *Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: bir alan çalışması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3,S.2,ss.71-84.

- Barbuto, J.E. (2005). *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents*. *Journal of leadership and organization studies*, Num.4, pp. 26-40.
- Barling, J. Weber, T. Kelloway, E.K. (1996). *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, Num.6, pp.827-832.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*: Mind Garden.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J., (1993). *Transformational leadership and organizational culture*, *Public Administration Quarterly*, C: 17, No: 1, s. 112-121.
- Bass, M.B. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*, *Organizational Dynamics*, Num.18(3), pp.19-36.
- Bass, M.B. (1990). *The Bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*, New York: The Free Press.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Bennis, W. G. "Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority," *Administrative Science Quarterly*, Vol.4,1959, pp. 259-269.
- Bergen, M.E. ve Peteraf, M.A.(2003). *Scanning dynamic competitive landscapes: market based and resource based framework*, *Strategic Management Journal*, 24(10) ss. 1027-1041.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, T. Oya S. (2003). *Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.9, ss.59-85.
- Bozkurt Ö., ve Göral, M. (2013). *Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2007), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Chan, J.W.K. ve Burns, N.D. (2002). *Benchmarking manufacturing planning and control (MPC) systems: an empirical study of Hong Kong supply chains*, Benchmarking: An International Journal, 9(3), ss. 256-77.
- Cole, G.A. (1993). *Management the ory and practice*, London: DP Publication Ltd.
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.2, ss.91-122.
- Çağlar, İ. (2013). *Örgüt geliştirme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çakıroğlu, Ö.Ç. (2010). *Uluslararası firmalara karşı yerli firmaların alternatif rekabet stratejileri: akaryakıt sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Çelik, C. Sünbül. Ö. (2008). *Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, ss.49-66.
- Çelik, M. ve Polat, H.Y. (2017). *Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırılması*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2017, Cilt 7, Sayı 1, ss.93-112
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım.
- Değirmenci, C.H. (2012). *21'nci yüzyılda liderlik ve iş dünyası*, İstanbul: Bilge Karınca.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Demirci, M.K. (1998). *Dönüştürücü liderlik kuramının liderlik kuramları yönünden incelenmesi*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dexter, P. (2009). *The similarities and differences between four leadership models and how they might address contemporary leadership issues and challenges*, Supervised by: Dr. Mark Esposito, SMC Working Paper. Kaynak: http://www.academia.edu/2671325/The_Similarities_and_Differences_between_four_Leadership_Models_and_How_They_Might_Address_Contemporary_Leadership_Issues_and_Challenges.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ekici, K.M. (2006). *Vizyoner liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Erçetin, Şule. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Essays, UK. (November 2013). Historical Approaches And Leadership Theories Management Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/historical-approaches-and-leadership-theories-management-essay.php?vref=1>
- Fiol, C.M. Drew, H. Robert. H., (1999). *Charismatic leadership: strategies for effecting social change*, The Leadership Quarterly, Y.10, Num.3, pp.449-482.
- Geyik, M. ve Barca, M. (2003). *Bilişim teknolojileri rekabet kurallarını değiştirdi mi?*, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı, 17-18 Mayıs İzmit, 824s.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı topluluğu'nda uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Goleman, D.R., B. McKee, A. (2011). *Yeni liderler*, Çev.: Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gomes, A.R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers
- Gore, W.J. ve Silander, F.S. "A Bibliographical Essay on Decision-Making," *Administrative Science Quarterly*, Vol.6, 1959, pp.121-129.
- Gökçe, G. Şahin. A. (2001). *Örgütte liderlik*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, ss.85-136.
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral*, 21.Yy'da Liderlik Sempozyumu.
- Hair, j., w. Black, b. Babin, ve r. Anderson. *Multivariate Data Analysis*: Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- House, R. Javidan, M. Hanges, P. Dorfman, P. (2002). *Understanding culture sandim plicitle adership the oriesa cross the globe: an in troducti onto project GLOBE*. *Journal of World Business*, Y.37, pp.3-10.

- Hoy, W., Miskel, K., Cecil, G. (2010). *Eğitim yönetimi*, Çev.: S. Turan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>
- <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/competitive+strategy>
- <https://www.kbmanage.com/concept/competitive-strategy>
- <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>
- <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
- <https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/>, 26.12.2018
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior: The relationship with support for e-commerce and emerging technology. *Journal of Management Research*, 1(3), 149.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik: kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, S.16, ss.443-446.
- Karmel, B. "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions," *Academy of Management Review*, Vol.3,1978, pp.475-482.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderlik anlayışı-bir uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*, İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kent, T. (2005). *Management decision leading and managing: ittakestwoto tango*, Vol: 43 Num.7/8, pp.1010-1017.
- Kesken, J. Ünnü, N.A. (2011). *Öteki liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Khan, Z.A., Nawaz, A., Khan, I., 2016. Leadership theories and styles: a literature review, *Journal of Resources Development and Management* 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.16, 2016, ss.1-7
- Kırmaz, B. (2010). *Bilgi çağı lideri*, Ankara Barosu Dergisi, s.68(3), ss.207-222.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları
- Kohli, A. K. (1985). Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation. *Journal of Marketing Research*, 424-433.
- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006). Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group Conflict. *Small Group Research*, Vol. 37, No. 4, 377-403

- Lambert, T. (1998). *Kilit yönetim çözümleri, yönetici problemleri için 50 çözüm*, İstanbul: Dünya Yayıncılık,
- Oliver, C., (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views*. Strategic Management Journal, 18(9), ss. 697-713.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Çantay Yayın.
- Peneyides, P.M., (2003). *Competitivestrategiesandorganizationalperformance in shipmanagement*, MaritimePolicyand Management, 30(2) ss. 123-140.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, and Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Porter, M.E. (1990). *Thecompetitiveadvantages of nations*, Harvard Business Review, March-April, ss. 73-93.
- Porter, M.E. (1990). *New global strategies forcom petitive advantage*, Planning Review, 18, 4-14.
- Porter, M.E. (1991). *Towards a dynamictheory of strategy*, Strategic JournalManagement, Winter, (12), ss. 95-117.
- Porter, M.E. (1996), *What is strategy?*, Harvard Business Review, 74(6), ss. 61-78.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M.E. (2003). *Rekabet stratejisi sektör ve rakip analizi teknikleri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M.E. (2007). *Rekabet stratejisi, sektör ve rakip analizi teknikleri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage, creating and sustaining superior peifonnance*, *The free press a division of aIacmillan, inc. new york maxwell macmillan canada toronto maxwell macmillan international new york oxford singapore, Sydney.*
- Seviçin, A.(2006). *Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15) ss. 109-124.
- Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York, 1974, p.7.
- Şahin, A. Temizel, H., Örselli, E. (2004). *Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8, ss.657-665.
- Şen, S. (1981). *İşletme yönetimi*, Ankara: Emel Yayıncılık.

- Şenel, M., 2011. *Liderlik tarzının stratejik değişime etkisi üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Akgeçici, T., Çelik, A., (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, Konya.
- Tabak, A. Yalçınkaya, H. Erkuş, A., 2010. *Liderlik kavramına tarihsel bir bakış*, web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf
- Tengilimioğlu, D. (2005). *Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14,ss. 1-16.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. *Training & Development Journal*.
- Türk Dil Kurumu. (2018). “Örgüt” http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b6eb7aa3a4bc1.94592111 (Erişim Tarihi, 05.08.2018).
- Türk Dil Kurumu. (2018). “Statü” <http://www.tdk.org.tr/tdksozluk>, (Erişim Tarihi, 05.08.2018).
- Türk, Z. Süngü, A. (2004). *İşletmelerde liderlik ve çatışma yönetimi*, Mevzuat Dergisi, s.75.
- Türkkan, E.(2001). *Firmaların rekabet stratejileri ve rekabet ihlalleri*, Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Rekabet Kurumu Yayın No: 0162, Ankara, ss.129-158.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y., (2009). *Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). *Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models*. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). *Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior*. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.

- Wegner, L. (2004). *Organizational leaders and empowered employees: The relationship between leadership styles, perception of styles, and the impact on organizational outcomes*. Capella University. From ProQuest database.
- Yörük, D. Dünder, S. Topçu, B. (2011). *Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler*, Ege Akademik Bakış, s.1, ss.103-109
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*. Harvard business, 55(May–June), 67-78.



EKLER

Ek – 1 . Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “**Rekabet Stratejileri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki**” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar ışığında kullanılacaktır. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saide ADİLGÖNEN

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenizin son iki yılda izlediği stratejileri dikkate aldığınızda aşağıda yer alan ifadeler için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum					
1. Firmamız, yeni ürünler / hizmetler geliştirir.					
2. Firmamız, müşterilerine kapsamlı hizmet sunar.					
3. Firmamız, markalaşarak farklılık yaratmaya çalışmaktadır.					
4. Firmamız, pazarlama alanında yenilikçi bir yaklaşıma sahiptir.					
5. Firmamız, dağıtım kanallarına hakimdir.					
6. Firmamız, yüksek fiyatlı pazar segmentlerini hedefler.					
7. Firmamız, reklam harcamalarına yüksek bütçe ayırır.					
8. Firmamız, güçlü bir imaja sahiptir.					
9. Firmamız, değişik özelliklere sahip farklılaştırılmış ürünler / hizmetler sunar.					
10. Firmamız, üstün kaliteye sahip olarak bilinir.					
11. Firmamız, yüksek düzeyde üretim / hizmet verimliliği ve maliyet kontrolü sağlar.					
12. Firmamız, ürünlerini rakiplerinden daha düşük fiyata satar.					
13. Firmamız, hammadde maliyetlerinde ve tedarik sürecinde kontrol sahibidir.					
14. Firmamız, müşterilerine promosyon verir.					
15. Firma, üretim süreçlerinde iyileştirme ve yenilik (inovasyon) yapar.					
16. Firmamız, üretim / hizmet maliyetlerini düşürür.					
17. Firmamız, ürünlerini / hizmetlerini belirli pazar segmentlerine sunar.					

18. Firmamız, kişilere özel (kişiselleştirilmiş) ürünler / hizmetler sunar.					
19. Firmamız belirli bir ürün üzerine odaklanır.					
20. Firmamız belirli bir bölgeye odaklanır.					

Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz (X)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Hemen Her
1. Geleceğe olumlu bakarım					
2. Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum					
3. Benimle çalışmak zevklidir.					
4. Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim					
5. Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklentileri gerektiğini açıkça söylerim					
6. Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım					
7. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam					
8. Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim					
9. Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım					
10. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim					
11. Astlarımin hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim					
12. İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum					
13. Zamanımı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçiririm					
14. Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir					
15. Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum					
16. Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir					
17. Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim					
18. Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm					
19. Davranışlarım astlarımin bana saygı duymalarına neden olur					
20. Kararlarıminin ahlâki, etik sonuçlarını dikkate alırım					
21. Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım					
22. Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam					
23. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım					
24. Astlarımin ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım					
25. Karar vermekten kaçınmam					

26. Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm					
27. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir					
28. Tavırlarım güç ve güven hissi verir					
29. Yapılan iyi işi daima takdir ederim					
30. Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümden kaçmaz					
31. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım					
Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz (X)	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Hemen Her Zaman
32. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem					
33. Gelecekle ilgili düşlerimle astlarımı peşimden sürüklerim					
34. Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım					
35. Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşırım					
36. Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem					

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri
3. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
4. Öğrenim durumunuz: () ilköğretim () lise () önlisans () lisans () lisans üstü
5. Toplam çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13 yıl ve üzeri
6. Yönetici olarak çalışma süreniz: () 1yıldan az () 1-3 yıl () 4-6yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13yıl ve üzeri
7. İşletmenizdeki çalışan sayısı: () 50-149 () 150-249 () 250-349 () 350 kişi ve üzeri
8. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? () 1 yıl ve altında () 2-5 yıl arası () 6-9 yıl arası () 10-13 yıl arası () 14-17 yıl arası () 18 ve üzeri
9. İşletmenizin sermaye sahipliği hangisidir? () Özel () Kamu () Diğer
10. İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu hangisidir? () Yerel/Bölgesel () Ulusal () Uluslararası () Global