DOI: 10.20491/isarder.2017.345

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma

A Research on the Reflections of Leadership Types on Organizational Structure

Yunus Emre TAŞGİT
Düzce Üniversitesi,
İşletme Fakültesi,
İşletme Bölümü, Düzce, Türkiye
orcid.org/0000-0001-6261-1278
yunusemretasgit@duzce.edu.tr

Havva TEMİZ SERT
Düzce Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Düzce, Türkiye
orcid.org/0000-0003-3656-4038
havva_temizz@hotmail.com

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel yapıyı yönetirken, hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşimde olduğunu tespit etmektir. Araştırmanın evrenini, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış, veriler yüz yüze anket tekniği ile elde edilmiş, verilerin analizi için toplam 202 anket değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre Düzce'de yer alan KOBİ'lerdeki yöneticilerin en fazla tercih ettikleri liderlik tarzları hizmetkâr liderlik ve etkileşimci liderliktir. Örgütsel yapıyı yönetirken en fazla ilgilenilen boyut iletişimdir. Ayrıca hangi liderlik tarzının, örgütsel yapının hangi boyutu ile daha fazla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, liderlik tarzları, örgütsel yapı, KOBİ

Abstract

The main purpose of the research is to determine which leadership style is more correlation-interaction with the organizational structure when the organizational structure is managed. The research population consists of senior and middle level managers at the SMEs (small and medium-sized) in Düzce. Quantitative research methods were utilized in the study and the data were collected by face to face interview technique, a total of 202 surveys were taken for analysis of the data. According to the research findings, senior and middle level managers at the SMEs located in Düzce mostly prefer servant leadership and transactional leadership style and they are most interested in the communication determinant while managing organizational structure. In addition, it has been reached important findings about which leadership style is more relevant to which dimension of organizational structure.

Keywords: *leadership, leadership types, organizational structure, SME.*

Giriş

Formal veya informel, küçük veya büyük, hiyerarşik veya değil her organizasyonun bir yapısı bulunmaktadır. Örgütsel yapı, biçimsel olarak belirlenmiş, kalıcı düzenlemeler ve ilişkiler ağını ifade ederken (Akat ve Budak, 2002, s. 43), örgütsel tasarım; örgütlerin, işlerini kararlı davranış kalıpları (durağan davranış örüntüleri) oluşturmak amacıyla bölümlere ayırması ve koordinasyonunu sağlamak için oluşturulan formal ve yarı-formal araçları düzenlemesini kapsamaktadır (Mintzberg, 2014, s. 66). Bu düzenlemeler genel itibariyle örgütün içinde bulunduğu çevre, teknoloji, örgüt stratejisi ve örgütün büyüklüğü gibi faktörlerden etkilenmekte ve sonuç olarak farklı organizasyon yapılarının oluşmasına yol açmaktadır.

Organizasyonel yapıların uzun yıllar araştırmalara konu olmuş en önemlileri, mekanik ve organik örgütsel yapılardır. Mekanik ve organik örgütsel yapılar, birbirinden büyük ölçüde farklılaşmakta ve örgütsel yapı türlerinin iki uç noktasını ifade etmektedir. Mekanik yapı basit, yüksek düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşma, dikey hiyerarşik otorite, merkezi karar alma, standart kurallar ve katı bir yapıya sahipken; organik yapı zenginleştirilmiş iş bölümü ve uzmanlaşma, yatay ilişkiler, merkezkaç karar alma, uyumcul davranışlar ve esnek bir yapıya sahiptir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler dolayısıyla mekanik yapılar yoğun eleştirilere tabi tutulmakta ve organik örgütlenme modelleri desteklenmektedir (Öğüt, 2009, s. 112).

Diğer taraftan örgütlerin yaşanan gelişmelerle birlikte geleneksel liderlik anlayışları ile yollarına devam etmelerinin zor olduğu, değişimi yönlendirebilecek modern liderlik anlayışına olan ihtiyacın hızla arttığı ve önemli hale geldiği tartışılmaktadır. İletişim ve danışma ağırlıklı, karar vermenin alt kademelere dağıtıldığı, yatay yönelimli iletişimin hâkim olduğu, işlerin çeşitlilik gösterdiği yeni örgüt yapılarında; etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, stratejik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Literatürdeki bulgular ve iş dünyasındaki uygulamalar incelendiğinde farklı çevresel koşullar altında başarılı olan organizasyonların, farklı yapısal özellikleri dikkate aldığı görülmektedir. Yapısal unsurlar arasında örgütsel başarıyı etkileyen en önemli unsurlar; örgütlerin çevreleri, stratejileri, kullandıkları teknoloji ve organizasyonun büyüklüğü olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bununla birlikte organizasyon yapıları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki dikkati çekmekte; organizasyonel yapıların liderlik özelliklerine göre tasarlandığı ve bu unsurlardan etkilendiği gözden kaçmamaktadır. Dolayısıyla örgütler için liderlik tarzı seçimi ve ona uygun doğru yapı tasarımı örgütlerin başarısı için kritik bir konu haline gelmektedir. Büyük örgütlerde daha çok katılmalı, danışmalı, hatta yetki devrini gerektiren liderlik tarzına ihtiyaç duyulurken, daha küçük örgütlerde kararların tek bir kişi tarafından alındığı, çalışanların ve bununla birlikte kademelerin az olmasından dolayı yetki devrini gerektirmeyen liderlik tarzlarına ihtiyaç vardır.

1. Örgütsel Yapı

Örgütlerin kendilerini bugünden yarına taşıyacak iç mekanizmaları oluşturmaları ve dinamik dengelerini bugünden yarına taşımaları gerekmektedir. Dinamik dengelerin sağlanması ise örgüt içi unsurların ahenk ve uyumlarıyla ilgilidir. Bu durum da ancak liderlik ve yapı uyumuyla gerçekleşebilmektedir. Örgütsel yapı, işletmenin stratejik kararlarının örgütsel faaliyetlere yansıtıldığı uygulama alanı olduğu için örgütlerde

stratejilerin oluşturulmasında en önemli unsurun liderlik, stratejilerin uygulanmasında ise en önemli unsurun örgütsel yapı olduğu savunulabilir.

Literatürde örgüt yapısının; organizasyonun belirlediği amaçları gerçekleştirebilmesine, gerekli kaynaklara ulaşabilmesine, sosyal bir sistem olarak varlığını sürdürebilmesi ve dış çevre ile başarılı bir etkileşimde bulunabilmesine önemli imkânlar sağlayacağını güçlü biçimde tartışılmaktadır. Van de Van (1976, ss. 64-78) örgüt yapısının verimlilik, etkinlik ve ahlaki normlara bağlılık noktasında örgütsel performansı etkilediğini belirtmektedir. Uygulamaya bakıldığında ise günümüzde pek çok işletmenin rekabet koşullarını daha iyi karşılayabilmek amacıyla örgüt yapılarını yeniden düzenlemeyi tercih ettiği görülmektedir.

İş dünyasında faaliyette bulunan kurumların kaynaklarını örgütleme ve işletme şekillerinde çeşitli farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin kurumlar; örgüt yapılarının kademelenmesi, yetkinin dağılımı, kontrol ve koordinasyon anlayışları ve örgütsel iletişim gibi konularda farklı uygulamalar geliştirmektedirler (Uyanık, 1998, s. 14). Bu farklı uygulamalarla birlikte yeni yapılar ortaya çıkmakta, ortaya çıkan yeni yapılar da farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini gündeme getirmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel yapıyı tanımlayan boyutların, farklı yazarlar tarafından farklı isimler ve benzer özellikler çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Örgüt yapısının anlaşılmasında daha kapsayıcı sonuçlar elde edilmesi amacıyla bu araştırmada Henry Fayol'un örgüt yapısına yönelik ortaya koyduğu temel örgütlenme prensipleri; iş bölümü ve uzmanlaşma, merkezileşme derecesi, yönetim birliği, hiyerarşik düzen, yetki ve sorumluluk temel alınmıştır. Bunların yanı sıra örgüt yapısı için oldukça önemli olan iletişim boyutu araştırmaya dâhil edilmiştir.

1.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü; örgütlerde yapılmakta olan işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapması anlamına gelmektedir. Uzmanlaşma ise genel olarak bir organizasyondaki işlerin belirli bir yetenek veya bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak, örgütte yapılan işlerin çeşitliliği ve çalışanların sahip olmaları gereken yetenekler farklılık göstermektedir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009, ss. 107-110). Mekanik örgüt yapısında görevler çok açık ve seçik olarak tanımlandığı için standart performanslar daha etkili olmakta, yüksek düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. Organik örgüt yapılarında ise düşük düzeyde iş bölümü ve düşük uzmanlaşma ile daha başarılı performanslar sergilenmektedir (Mirze, 2016, s. 212-213).

1.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Yetki, örgüt içinde başkalarına iş yaptırabilme gücü; sorumluluk ise bireye verilen görevi yerine getirme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 2014, s. 66). Mirze (2016, s.168)'ye göre ise yetki, temelini ve meşruiyetini işletme içindeki mevki ve pozisyondan alan ve görev alanı içinde karar verme, astlarının davranışlarını değiştirme, başka bir ifade ile onlara emir verme ile ilgili bir haktır. Sorumluluk; bir şeyi yapma, yerine getirme, belli davranışları gösterme, sonuç üretme ve hesap verme zorunluluğudur. Buna göre bir işi yapmaya zorunlu olan kişilerin bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olması gerekmektedir. Ya da tersi olarak, belirli kararları verme yetkisine sahip olan kişilerin belirli işleri de yapmak zorunda olması gerekmektedir (Koçel, 2014, s. 260). Yetki ile sorumlulukları arasında dengenin

bulunması büyük önem arz etmektedir. Organik yapılarda, yetki ve sorumluluk iş ve görevle ilgili olarak bulunsa da, açık ve seçik olarak belirlenmemiştir. İş görenler kendilerinden ne beklendiğini, neyi, ne kadar ve nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini kendi grup veya ekipleri ile koşullara uygun olarak belirlemektedirler (Mirze, 2016, s. 214). Mekanik örgütlerde ise yetki ve sorumluluklar kesin ve net bir biçimde belirlenmekte ve ast ve üstlerin işle ilgili davranışları buna göre şekillenmektedir.

1.3. Yönetim Birliği

Yönetim birliği ilkesi, örgütlerde aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plana bağlı olarak tek bir çatı altında toplanması olarak değerlendirilmektedir. Yönetim birliği ilkesine göre, aynı amaca hizmet eden grupların, bölümlerin, birimlerin veya alt birimlerin yönetiminden tek kişi sorumlu olmalıdır (Bolat ve Diğ., 2009, ss.107-108). Mekanik örgüt yapılarında yönetim birliği merkezi karar almaya bağlı olarak daha fazla etkinken, organik örgüt yapılarında âdemi merkezi yapılanmaya bağlı olarak yönetim birliği daha az etkindir.

1.4. Hiyerarşik Düzen

Organizasyonlarda işlerin belirli sıra ile yerine getirilmesi sebebiyle, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi meydana gelmektedir. Çalışanların görev ve sorumlulukların bu şekilde paylaşılmış olması hiyerarşik düzen olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeye göre görev, yetki ve sorumluluklar aşağıya doğru zincirleme bir şekilde inmektedir. Tek bir merkezde toplanan yetkiler, buradan derece derece örgütün benimsediği yönetim anlayışına göre aşağıya doğru dağıtılmaktadır. Böylece örgüt birbirine bağlı kademelerden oluşmakta, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarılara çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümü kazanmaktadır (Bolat ve Diğ., 2009, s. 108). Mekanik örgütler daha fazla dikey (katı) hiyerarşik yapıyı tercih ederken, organik örgütlerin yatay (esnek) hiyerarşik yapıyı tercih etmektedirler.

1.5. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına yönelik bir kavramdır. Yetkinin ağırlıklı olarak üst yönetimde toplandığı yapılar, merkezileşmiş yapıları, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçertildiği yapılar ise merkezileşmemiş yapıları ifade etmektedir. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Merkezileşme derecesi ne kadar yüksek olursa denetim alanı da o kadar dar, ne kadar düşük olursa denetim alanı da o kadar geniş olmaktadır (Bolat ve Diğ., 2009, ss.111).

1.6. İletişim

Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Örgütte hiyerarşik kademelerin belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün bütünlüğünü ve çalışanların ait olma duygularının gelişmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 1998, ss. 141-142). Özellikle örgüt için iletişim, sürekli bilgi alışverişi sağlayarak, temel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, hedeflere ulaşmada ve en önemlisi verimlilik ve etkinliğin artırılmasında özel bir önem arz etmektedir. Genel olarak bir bilgi aktarma süreci olarak tanımlanan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 1997, s. 51). Mekanik örgütlerde iletişim daha zayıfken, organik örgütlerde güçlü bir iletişim vardır ve farklı hiyerarşik kademeler arasında ve çalışanlar yöneticileri ile kolayca iletişim kurabilmektedir.

2. Liderlik Tarzları

Liderlik, müşterek amaçlar doğrultusunda bireylerden oluşan grubu etkilemeyi gerektirir. Bu grup küçük bir görev grubu, bir toplum grubu veya tüm örgütü kapsayan büyük bir grup olabilmektedir (Northouse, 2014, ss. 5-6). Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, örgütte önemli bir işlevden ziyade bir saygınlığa sahiptir. Liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir (Şahin ve Temizel, 2007, s. 183). Çünkü belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2012, s. 435).

Liderlik, gerçek manada etkileme yeteneği ile ilgilidir. Etkileme yeteneği olmayan bir insan, bir grubun yöneticisi olabilirken, lider olabilmesi için etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Yıldırım, 2014, s. 4). Bununla birlikte liderlerin belirli özellikleri ancak belli bir durumda grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli hale gelmektedir. Genellikle değişik durumlar ve farklı ihtiyaçlar, değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ayhan, 2010, s. 6). Dinamik çevre koşullarında bu ihtiyaç; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çeşitli liderlik tarzlarıyla giderilmektedir.

2.1. Etkileşimci Liderlik

Ast ve üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimci liderlik; takipçilerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılaması olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde, çalışanların ihtiyacı olan araç gereci ve donanımı, kullanabilecekleri bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009, ss. 18-19). Etkileşimci lider, verdiği görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödül kullandığı gibi, görevler yerine getirilmediğinde cezaya başvurabilmektedir (Sobacı, 2014, s. 56). Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Özellikle geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunmaktadırlar (Eren, 2012, s. 465). Etkileşimci liderlikte dönüşüm ya da değişimin yerine mevcudun korunması üzerine odaklanılmaktadır. Ödüllerle birlikte çalışan performansların arzulanan seviyelerde tutulması sağlanırken kontrol mekanizması etkili bir şekilde işletilerek çalışanların performansları takip edilmektedir (Diker, 2014, s. 150). Bu liderlik tarzı daha fazla mekanik örgüt yapılarında ve durgun büyüme ortamlarında daha fazla etkili olmaktadır.

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona onların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişileri yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003, ss. 62-64). Dönüşümcü liderlik, çalışanları daha yüksek idealler ve ahlaki değerlere bağlayarak motive etmeyi esas almakta (Aydın, 2001, s. 39), yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine inisiyatif vermektedir.

Dönüşümcü liderlikte; liderler takipçilere güven vererek, saygı ve bağlılık ve aynı zamanda hayranlık oluştururlar. Bu şekilde takipçiler, başlangıçta beklenenden daha

fazla işi yapmak için motive olurlar; örgüt amaçlarını bireysel amaçların üzerinde tutarlar (Yukl, 1999, s. 286). Dönüşümcü liderler örgütü bütün yönleriyle algılayabilmekte, örgütün gerçekleştirebileceği vizyonunu öngörebilmekte ve uzun dönem örgüt çözümleri için kısa dönem çabuk çözümlerden vazgeçmektedir. Sürekli çözümler ve yönlendirmeler sağlamaktan çok çalışanlarını sorun çözmeleri için cesaretlendirmektedir (Celep, 2004, ss. 81-84). Dönüşümcü liderlerin en temel yeteneği insanları peşlerinden sürükleme yeteneğidir. Bu liderler yolu görür, o yolda yürür ve hatta takipçileri için yolun kendisi olur. Bütün bunları yaparken de içinde bulunduğu örgütün vizyonunu takipçileri ile paylaşır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, ss. 275). Bu liderlik tarzı değişimin ve dönüşümün yoğun olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde daha fazla önem arz etmektedir (Diker, 2014, s. 149).

2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, takipçilerinin adapte olmalarını istedikleri inançlar ve değerler için güçlü rol modeli olan; birçok açıdan takipçilerine yetkin görünen; aynı zamanda ahlaki imalara sahip ideolojik amaçları açıkça ifade edebilen liderlerdir (Northouse, 2014, s. 188). Karizmatik liderlik, her şeyden önce bir duruş ve davranış biçimidir. Karizmatik liderler takipçileri üzerinde derin etkiler ve koşulsuz itaat edilecek duygular oluşturmaktadırlar. Bu liderlik, özellikle kriz dönemi ya da çalkantılı çevre koşullarında takipçileri doğru amaçlara yönlendirme, temsil ettiği grubu söz konusu karmaşıklık ortamlarından kurtarma adına önem taşımaktadır (Diker, 2014, s. 148). Kişisel becerileri sayesinde kitleler üzerinde olağanüstü etkiler oluşturabilen karizmatik liderlerin iktidar güdüleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik güçlü bir inanca sahiptirler. İktidar ihtiyacı temel motive kaynağıdır (Aydın, 2001, s. 38). Karizmatik liderlik, takipçilerin algıları ve ihtiyaçlarına; çevresel fırsatlar ve tehditlere daha duyarlı olması bakımından diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Conger ve Diğ., 1997, s. 292).

2.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, ilk başlarda sadece diğerlerine hizmet etme bilinci üzerine kurulmuştur. Buna göre lider, hiçbir karşılık beklemeden gruba kaynak ve destek sağlamaktadır. Sonraları, tekrarlanan hizmetkar davranışlar sayesinde lider, bir grubun hayatta kalmasını sağlayacak bir liderlik pozisyonu oluşturmaktadır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004, s. 82). Hizmetkâr liderlikte takipçilerin, örgütsel yönetimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ekstra çaba harcamaları onların en önemli özelliklerindendir. Bu ise, liderin örgütsel yönetim şekline ve hikmetine bağlı olarak, takipçilerin memnuniyetini sağlamakla mümkün olmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 320). Hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerin endişelerine karşı dikkatli olmaları, onlarla empati kurmaları ve onların yetiştirilmeleri üzerinde durmaktadır. Bu liderler takipçilere öncelik vermekte, onları yetkilendirmekte ve tam kapasite gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütün ve toplumun iyiliğine hizmet edecek şekilde takipçilerine önderlik etmektedirler (Northouse, 2014, s. 219). Hizmetkâr liderliğin amacı kontrol aramak yerine, sahiplik duygusu oluşturmak için kontrolü başkalarında bırakmaktır (Northouse, 2014, s. 134). Hizmetkâr liderlik, şefkat duygularını üyelerine yansıtan, sahip olduğu yetki ve gücü üyelerinin lehine kullanan, çalışan çıkarlarını ön planda tutan, özünde güvenin, sevginin ve alçakgönüllülüğün olduğu bir liderlik anlayışıdır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014, s. 288).

2.5. Stratejik Liderlik

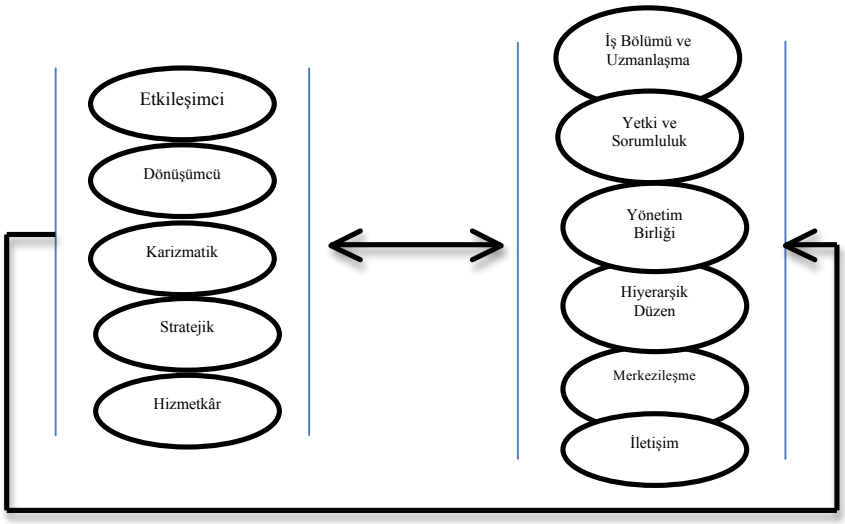
Stratejik lider, örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011, ss. 33). Stratejik liderler, vizyonunu, bir süreci tamir etmek yerine değiştirerek kullanabilen, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşabilen, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem veren, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilen, hedefleri uzun vadeli geleceğe yönelik olarak ve büyük tutarak, mücadeleci yapısıyla önemli başarılar elde eden, kendini, çevreyi, modern yönetim ilkelerini ve geleceği çok iyi anlayan, değerlendirebilen ve hiçbir zaman duraksamadan geleceğe yönelik başarılara, sağlam ve güvenli adımlarla yönelebilen bilimsel, akılcı ve gerçekçi liderlerdir (Serinkan, 2005, s. 91). Günümüz iş dünyasında stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçmekte ve örgütlerin bünyelerinde stratejik liderleri barındırmaları gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Türksoy, 2008, s. 168).

3. Yöntem

Kullanılan verilerin özelliklerine göre birincil verilere dayanan ve denek sayısına göre çok denekli (faktöryel desenli) bir çalışma olan bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak, objektif bir değerlendirme yapmak ve önceden belirlenmiş yöntemleri kullanarak araştırma sonucunda geçerli ve güvenilir bilgilere ulaşmak için nicel araştırma türü tercih edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli literatüre dayalı olarak iki temel değişken üzerine kurgulanmıştır. Keşifsel bir model olan ve tüm ilişkilerin serbest bırakıldığı araştırmanın başlangıç modeli şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Birinci temel değişken olan bağımlı değişken örgütsel yapı; İşbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, yönetim birliği, hiyerarşik düzen, merkezileşme derecesi ve iletişim olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bağımsız değişken

liderlik tarzları temel değişkeni ise; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere beş alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan modele göre; yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel yapının boyutlarını önemseme durumları arasında farklılaşan bir ilişki ve etki düzeyinin olacağı öngörülmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, liderlik tarzları ve örgütün yapısı arasında güçlü ilişkinin varlığı hissedilmektedir. Öyle ki, mekanik ve organik yapıların farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyduğu, liderlik tarzı ve doğru bir yapının oluşması durumunda örgütsel başarıda da pozitif yönlü değişim olacağı kolayca kabul edilebilecek bir olgudur. Bu çerçevede, liderlik tarzları ve örgütsel yapının boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi kayda değer bir konudur. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler spesifik olarak kurgulandığında;

Etkileşimci liderler; çalışanlardan ne istediklerini, işle ilgili hedefler başarıldığında çalışanların hangi ödülü kazanacağını açıkça belirleyen, çalışanların ihtiyacı olan araç gereç ve donanımı sağlayan, belirli bir amaca ulaşmada kimin neden sorumlu olduğunu ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan liderlerdir. Bu özellikler, örgütsel yapı ile ilgili olarak iş bölümünün ayrıntılı bir şeklide yapıldığını, yetki ve sorumluluğun açıkça belirlendiğini göstermektedir. Yine etkili bir aktarımın gerçekleşmesi için iletişime olan güçlü ihtiyaç kendini hissettirmektedir. Güçlü bir iletişim, lider ve takipçilerin birbirini açık bir şekilde anlaması konusunda oldukça önemlidir. Etkileşimci liderler, hataları konusunda çalışanları sürekli uyarmaktadır. Ödülle birlikte cezaya da başvurabilmektedir. Özellikle performansların istenen seviyede tutulması noktasında bir kontrol mekanizması görevi üstlenmesi, merkezileşmeye verdikleri önemin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Diğer taraftan işletmede düzeni oluşturmak adına aynı amaca hizmet eden görevlerin tek elde toplanması noktasında örgütsel yapının yönetim birliği boyutundan önemli düzeyde yararlanacağı öngörülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların her birisinin gelişimini önemseyen, çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlayan, amaçların başarılacağı konusunda çalışanlara güvenini açık bir şekilde belli eden liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla yer değiştirmesini sağlar. Dolayısıyla böyle bir liderlik tarzı için güçlü bir iletişim çok önemlidir. Diğer taraftan dönüşümcü liderler, çalışanlarına daha serbest ortamlar hazırlamakta, çalışanlar tarafından alınan kararları yeterince desteklemekte, problemlerin çözümü konusunda yeterli yetkiyi vermekte ve konusunda uzmanlaşmış çalışanların örgütte yer almasını sağlamaktadırlar. Bu özellikler dönüşümcü liderin; iş bölümü, yetki ve sorumluluk konularıyla ciddi şekilde ilgilendiğini, merkezileşmenin düşük olduğu yapıları tercih ettiğini göstermektedir.

İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaç ve duygularına karşı hassasiyet gösteren karizmatik liderler, topluluğa karşı heyecan verici bir hitap şekline sahiptir. Bu özellikler, iletişimi onlar için daha önemli hale getirmektedir. Liderin iletişim becerisi, karizmatik lider olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişisel özellikler, alışılmışın dışında sergilediği davranışlar, hitap gücü; bunların yanı sıra köklü değişiklikleri gerçekleştirmede katılımcı olmaktan daha çok kişisel özellikleri ön plana çıkarması, merkezileşme derecesi yüksek yapıları tercih ettiğini göstermektedir. Değişikliklerin gerçekleştirilmesi aşamasında, kriz döneminde ya da çalkantılı çevre koşullarında,

takipçileri doğru amaçlara yönlendirme konusunda iş bölümü, yetki ve sorumluluk konuları ile ciddi şekilde ilgilendiği ortaya koymaktadır. Bu özelliklerden yola çıkarak değişime karar verme ve uygulama aşamasında ise yönetim birliğinden olgusundan yararlandığını söylemek mümkündür.

Stratejik liderler, her türlü değişikliğe açık olma, örgütteki insan kaynağının geliştirilmesini önemseme, yeni çevresel fırsatları görebilme ve bunu örgüt yararına zamanında kullanma becerileri ile ön plana çıkmaktadırlar. Özellikle insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanların örgütsel stratejilerin değişimine hazır hale getirilmesinde iletişime oldukça fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmenin geleceğe yönelik stratejik yönünün net bir şekilde belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulması sürecinde liderin daha baskın olması merkezileşmiş yapıyı bazı durumlar için tercih ettiğini göstermektedir. Stratejik liderler, çalışanlarını işletme vizyonu doğrultusunda yeni stratejik hedeflere hazır hale getirmek için yetki ve sorumlulukları belirleme konusu ile yeterince ilgilenmek zorundadırlar. Diğer taraftan işletme kaynaklarının esnek bir şekilde kullanması ve stratejilerin oluşturulması aşamasında çok baskın olmasa da; işletmenin stratejik yönünün net bir şekilde belirlenmesi ve sürdürülmesi aşamasında yönetim birliği konusuna önemli düzeyde ihtiyaç duymaktadırlar.

Hizmetkâr liderlik, çalışanları için kendinden ödün veren, örgütteki herkese değer vermeyi önemseyen, onlarla güven iletişimi kuran bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle hizmetkâr liderlikte iletişimin güçlü olması kaçınılmazdır. Hizmetkâr liderler, bir işi başkasına yap demeden önce kendisinin o işi yapmasını önemserler. Takipçilerini güçlendirerek kendi kararlarını kendilerinin vermelerini ve kendilerine yetebilmelerini sağlarlar. Bu nedenle yönetim birliği ve hiyerarşik düzen ilkelerinden daha az yararlanırlar. Kendi gücünü artırmak yerine üyelerinin kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlaması adına gerçekleştirilen uygulamalar yetki ve sorumluluk konusunun ciddi şekilde kullanıldığını gösterirken, merkezileşme ile ilgilenmenin düşük olabileceğini düşündürmektedir.

Yapılan literatür incelemeleri, açıklama ve öngörüler çerçevesinde, bu araştırmanın temel amacına yönelik; örgütsel yapıyı dizayn ederken-yönlendirirken hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla ilişkili olduğunu tespit etmek için oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından "iletişim" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından "merkezileşme" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından " iş bölümü ve uzmanlaşma" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H4$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından "yönetim birliği" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H5$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından "yetki ve sorumluluk paylaşımı" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H6$_{(a,b,c,d)}$: *Liderlik tarzlarından; a)Dönüşümcü, b) Hizmetkâr, c) Stratejik, d) Karizmatik, e) Etkileşimci liderlik ile örgütsel yapı boyutlarından "hiyerarşik düzen" arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Düzce ilinde faaliyetlerini yürüten KOBİ yöneticileri oluşturmaktadır. Düzce Ticaret Odası ve KOSGEB'den elde edilen verilere göre Düzce İlinde faaliyet gösteren 420 KOBİ bulunmaktadır. Araştırma verilerine ulaşmak için tam sayım hedeflendiği için örneklem alınmamıştır. Evrenin tamamı ulaşılabilir nitelikte olduğu için tamamına anket gönderilmiş, fakat 202 işletmeden geri bildirim alınmıştır. Analiz ve sonuçlar bu veriler üzerinden elde edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılar ile İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili bulgular incelendiğinde; cinsiyete göre katılımcıların %25,7'si kadınlardan oluşurken, %74,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar çoğunlukla 25-49 yaş (%75,3) aralığında ve öğrenim durumu olarak, lise (%34,7) ve lisans (%31,2) mezunudur. Yöneticilerin %38,1'i 1-5 yıl arası, %20,8'inin 6-10 yıl arası, %11,9'unun 11-15 yıl ve %29,2'si ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Diğer taraftan araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğu mikro ve küçük işletmedir. KOBİ'lerin faaliyet alanları açısından ise en fazla (%20,3) hizmet sektörü yer almakla birlikte; %18,8'i gıda, %14,9'u inşaat, %14,4'ü tekstil, %11,4'ü imalat, %5,4'ü sağlık sektöründen oluşmaktadır. Sanayi ve iletişim sektörleri ise eşit (%7,4) sayıda bir orana sahiptir.

4.2. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda örgüt yapısına ait yetki ve sorumluluk faktörü ile iş bölümü ve uzmanlaşma faktörünün; yönetim birliği faktörü ile hiyerarşik düzen faktörünün katılımcılar tarafından birbirine yakın faktörler olarak değerlendirildiği görülmüş ve içerik bütünlüğüne aykırı olmayacak şekilde faktör birleştirmesi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca H3 ve H5, H4 ve H6 hipotezleri bu değişikliğe uygun olarak yeniden kurgulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin her birine ait betimleyici istatistikler ve güvenirlik katsayıları Tablo 1'de korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 1: Boyutlar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	*Ortalamalar*	*Standart Sapmalar*	*Soru Sayısı*	*Güvenilirlik Katsayısı*
İletişim	***3,7240***	***,85860***	***4***	***,820***
Merkezileşme	***3,4604***	***,76720***	***4***	***,734***
İşbölümü-Yetki ve Sorumluluk	***3,6535***	***,88096***	***4***	***,819***
Yönetim Birliği -Hiyerarşik Düzen	***3,6188***	***,85900***	***3***	***,674***
Dönüşümcü Liderlik	***3,8386***	***,72941***	***5***	***,857***
Hizmetkâr Liderlik	***3,9546***	***,67859***	***6***	***,861***
Stratejik Liderlik	***3,7901***	***,71202***	***5***	***,849***
Karizmatik Liderlik	***3,4587***	***,82706***	***3***	***,718***
Etkileşimci Liderlik	***3,9468***	***,73129***	***4***	***,812***

Tablo 1 incelendiğinde, Düzce'deki KOBİ yöneticilerinin örgüt yapısındaki en önemli unsuru; iletişim (3,7240) olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bunu işbölümü-yetki ve sorumluluk (3,4604) takip etmektedir. KOBİ yöneticilerinin en fazla tercih ettiği liderlik tarzı ise hizmetkâr liderliktir (3,9546). Diğer taraftan değişkenlerle ilgili yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre (Cronbach Alpha değeri; 0,40 ile 0,60

arasında olması ölçeğin güvenirliğinin düşük olduğunu, 0,60 ve üzerinde olması ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermekte) araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları görülmektedir.

Tablo 2: Liderlik Tarzları ve Örgütsel Yapı Boyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1.İletişim	*1*								
2.Merkezileşme	*,381***	*1*							
3. İşbölümü-Yetki ve Sorumluluk	*,612***	*,457***	*1*						
4.Yönetim Birliği-Hiyerarşik Düzen	*,353***	*,346***	*,381***	*1*					
5.Dönüşümcü Liderlik	*,440***	*,404***	*,456***	*,420***	*1*				
6.Hizmetkâr Liderlik	*,569***	*,464***	*,457***	*,272***	*,568***	*1*			
7.Stratejik Liderlik	*,349***	*,354***	*,332***	*,280***	*,609***	*,610***	*1*		
8.Karizmatik Liderlik	*,280***	*,345***	*,274***	*,208***	*,514***	*,433***	*,492***	*1*	
9.Etkileşimci Liderlik	*,503***	*,309***	*,459***	*,401***	*,702***	*,571***	*,596***	*,483***	*1*
** Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), ** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).*									

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi gerçekleştirildikten sonra boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2'deki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, tüm liderlik tarzları ve örgütsel yapı boyutları arasında düşük, orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki spesifik ilişkiler incelendiğinde;

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, *dönüşümcü liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutunun *yetki ve sorumluluk-işbölümü boyutu* olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, *hizmetkâr liderliğin* en fazla ilişkili olduğu boyut, *iletişim boyutu* olmuştur.

Yine, diğer bir değişken olan stratejik liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, *stratejik liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutu olarak *merkezileşme boyutu* tespit edilmiştir.

Aynı şekilde karizmatik liderlik ve örgütsel yapının tüm boyutları arasında genelde düşük olmak üzere orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, *karizmatik liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutun *merkezileşme* boyutu olduğu görülmektedir.

Son olarak, etkileşimci liderlik ve örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, *etkileşimci liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut *iletişim* olmuştur.

4.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular

Yöneticilerin "örgütsel yapıyı dizayn ederken-yönlendirirken tercih ettikleri liderlik tarzlarının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla ilgilendiklerini tespit etmek" amacını gerçekleştirmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmada yer alan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iletişim boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Liderlik Tarzları - İletişim Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	*B*	*Std. Hata*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*Tolerans*	*VIF*
(Sabit)	*,662*	*,330*		*2,007*	*,046*		
Dönüşümcü	*,244*	*,105*	*,207*	*2,330*	***,021***	*,421*	*2,373*
Hizmetkâr	*,639*	*,099*	*,505*	*6,436*	***,000***	*,541*	*1,850*
Stratejik	*-,099*	*,100*	*-,082*	*-,994*	*,322*	*,488*	*2,049*
Karizmatik	*-,004*	*,073*	*-,004*	*-,057*	*,954*	*,669*	*1,496*
Etkileşimci	*-,003*	*,102*	*-,002*	*-,025*	*,980*	*,438*	*2,284*
Bağımlı Değişken: İletişim R: ,590 R^2: ,348 F: 20,923 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,803							

Tablo 3'te bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının iletişim boyutu incelenmiştir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek değer olmadığı ve tolerance değerleri 0,20'den yüksek olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılığın olmadığı görülmektedir. Ayrıca Durbin Watson katsayısı (1,803) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, iletişim boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi göstermekte (r:,590, r^2:,348, sig:,000) ve iletişim boyutundaki toplam varyansın %34'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (ß) göre, liderlik tarzlarının iletişim üzerindeki göreli önem sırası: *hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik* şeklindedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iletişim boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; iletişimin, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlikten tarzlarından etkilendiği görülmektedir (sig: 0,21; 0,00). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %20'lik ve hizmetkâr liderlik ise %50'lik bir oranla iletişim boyutunu etkilemektedir. Bu analiz sonuçları kapsamında; "$H1_a$: Dönüşümcü liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H1_b$: Hizmetkâr liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **kabul** edilmiştir. "$H1_c$: Stratejik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.", "$H1_d$: Karizmatik liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır." Ve "$H1_e$: Etkileşimci liderlik ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **reddedilmiştir.**

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının merkezileşme boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Liderlik Tarzları - Merkezileşme Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	*B*	*Std. Hata*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Sabit)	*1,047*	*,314*		*3,334*	*,001*
Dönüşümcü Liderlik	*,216*	*,100*	*,205*	*2,166*	***,032***
Hizmetkâr Liderlik	*,380*	*,094*	*,336*	*4,018*	***,000***
Stratejik Liderlik	*,022*	*,095*	*,021*	*,236*	*,814*
Karizmatik Liderlik	*,125*	*,070*	*,134*	*1,787*	***,076***
Etkileşimci Liderlik	*-,109*	*,097*	*-,104*	*-1,119*	*,264*
Bağımlı Değişken: Merkezileşme R: ,510 R^2: ,260 F: 13,777 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,975					

Bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının merkezileşme boyutunun incelendiği tablo 4'te, Durbin Watson katsayısının (1,975) sorunlu bir ilişki düzeyini yansıtmadığı görülmektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, merkezileşme boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermekte (R:,510, R^2:,260, Sig:,000) ve merkezileşme boyutundaki toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının merkezileşme boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; merkezileşme boyutunun dönüşümcü, hizmetkâr ve karizmatik liderlik tarzlarından etkilendiği görülmektedir (sig: 0,32; 0,00). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Hizmetkâr liderlik %33'lük, dönüşümcü liderlik %20'lik, ve karizmatik liderli %13'lük bir oranla merkezileşme boyutunu etkilemektedir. Bu analiz sonuçları kapsamında; "$H2_a$: Dönüşümcü liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.", "$H2_b$: Hizmetkâr liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H2_d$: Karizmatik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **kabul** edilmiştir. "$H2_c$: Stratejik liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H2_e$: Etkileşimci liderlik ve merkezileşme arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **reddedilmiştir.**

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Liderlik Tarzları - İş Bölümü/Yetki ve Sorumluluk Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	*B*	*Std. Hata*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Sabit)	*,707*	*,354*		*1,997*	*,047*
Dönüşümcü Liderlik	*,256*	*,112*	*,212*	*2,278*	***,024***
Hizmetkâr Liderlik	*,360*	*,107*	*,277*	*3,376*	***,001***
Stratejik Liderlik	*-,100*	*,107*	*-,081*	*-,940*	*,348*
Karizmatik Liderlik	*-,015*	*,079*	*-,014*	*-,188*	*,851*
Etkileşimci Liderlik	*,247*	*,110*	*,205*	*2,249*	***,026***
Bağımlı Değişken: Yetki ve Sorumluluk-İş Bölümü R: ,535 R^2: ,287 F: 15,747 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 1,468					

Tablo 5'te bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu incelenmiştir. Durbin Watson katsayısı (1,468) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan model genel anlamda liderlik tarzları ile iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermekte (R:,535, R^2:,287, Sig:,000) ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutundaki toplam varyansın %28'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (ß) göre, liderlik tarzlarının iş bölümü-yetki ve sorumluluk üzerindeki göreli önem sırası: hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik şeklindedir. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutunun dönüşümcü, hizmetkâr ve etkileşimci liderlikten tarzlarından etkilendiği görülmektedir (sig: 0,024; 0,001; 0,026). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %21'lik, hizmetkâr liderlik %28'lik ve etkileşimci liderlik %20'lik bir oranda iş bölümü-yetki ve sorumluluk boyutunu etkilemektedir. Bu bulgular ışığında; "$H3_a$: Dönüşümcü liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.", "$H3_b$: Hizmetkâr liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H3_e$: Etkileşimci liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **kabul** edilmiştir. "$H3_c$: Stratejik liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk

arasında anlamlı bir ilişki vardır.", "$H3_d$: Karizmatik liderlik ve iş bölümü-yetki ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **reddedilmiştir.**

Liderlik tarzlarının örgütsel yapının yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Liderlik Tarzları -Yönetim Birliği/Hiyerarşik Düzen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	*B*	*Std. Hata*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Sabit)	*1,459*	*,366*		*3,991*	*,000*
Dönüşümcü Liderlik	*,342*	*,116*	*,290*	*2,947*	***,004***
Hizmetkâr Liderlik	*,009*	*,110*	*,007*	*,081*	*,936*
Stratejik Liderlik	*-,013*	*,110*	*-,011*	*-,118*	*,907*
Karizmatik Liderlik	*-,047*	*,081*	*-,045*	*-,574*	*,566*
Etkileşimci Liderlik	*,259*	*,113*	*,221*	*2,286*	***,023***
Bağımlı Değişken: Yönetim Birliği ve Hiyerarşik Düzen R: ,447 R^2: ,200 F: 9,781 Sig.:,000 Durbin-Watson: 1,593					

Tablo 6'da bağımsız değişken olarak liderlik tarzları ve bağımlı değişken olarak da örgütsel yapının yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutu incelenmiştir. Durbin Watson katsayısı (1,593) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan liderlik tarzları, yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermekte (R:,447, R^2:,200, Sig:,000) ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutundaki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (ß) göre, liderlik tarzlarının yönetim birliği ve hiyerarşik düzen üzerindeki göreli önem sırası: dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik şeklindedir. Liderlik tarzlarının örgütsel yapının yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında; yönetim birliği ve hiyerarşik düzenin dönüşümcü ve etkileşimci liderlikten etkilendiği görülmektedir (sig: 0,004; 0,023). Bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik %29'luk ve etkileşimci liderlik ise %22'lik bir oranla yönetim birliği ve hiyerarşik düzen boyutunu etkilemektedir. Bu bulgular ışığında; "$H4_a$: Dönüşümcü liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H4_e$: Etkileşimci liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **kabul** edilmiş, "$H4_b$: Hizmetkâr liderlik ve yönetim birliği- hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır." ,"$H4_c$: Stratejik liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır." ve "$H4_d$: Karizmatik liderlik ve yönetim birliği-hiyerarşik düzen arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **reddedilmiştir.**

Sonuç

Yürütülen araştırma büyük çoğunluğu 25-34 yaş aralığında, öğrenim durumu itibariyle lise ve lisans düzeyinde eğitim almış, bulundukları işletmede 1-5 yıl aralığında deneyim yaşamış, üst ve orta düzey erkek yöneticilerin bakış açılarını yansıtmaktadır. Bugün iş dünyasında her ne kadar kadın istihdamının artırılması ve kadınların üst yönetimde yer alması konuları gündeme gelse de, özellikle KOBİ'ler için bunun yetersiz kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte üst ve orta düzey yönetimde özellikle genç girişimcilerin yer aldıkları söylenebilir. Deneyim süreleri dikkate alındığında KOBİ'lerde çok sık yönetici değişimi yaşandığı varsayılabilir.

Diğer taraftan çalışma, daha çok mikro ve küçük işletmelerin yapısal özelliklerini yansıtmaktadır ve uygulamaya yönelik öneriler daha çok işletmelerin faaliyet alanları

itibariyle hizmet sektörü, gıda sektörü, tekstil sektörü ve inşaat sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmeleri ilgilendirir niteliktedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bu sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerdeki yöneticilerin liderlik tarzını en iyi temsil eden liderlik tarzları; dönüşümcü ve hizmetkâr liderliktir. Bunu sırasıyla; stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve etkileşimci liderlik takip etmektedir. Yöneticilerin daha fazla mikro ve küçük işletmelerde yer almasının, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik gibi güvene ve değere dayalı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yardımcı olduğu söylenebilir.

KOBİ'lerin örgütsel yapılarını en iyi temsil eden boyutların iletişim ve merkezileşmedir. Bunu sırasıyla; iş bölümü-yetki ve sorumluluk, yönetim birliği-hiyerarşik düzen boyutları takip etmektedir. Araştırmanın daha fazla mikro ve küçük işletmeleri kapsadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, iletişim ve merkezileşme boyutlarının bu işletmeler için diğer boyutlardan baskın olması beklenen bir durumdur. Çünkü özellikle küçük işletmelerde örgüt yapısı yazılı kural ve prosedürlerin oluşturulmasından ziyade sözlü iletişime dayalıdır. Çalışan sayısının az olması gereği, farklı hiyerarşik kademeler kendi aralarında ve üstleriyle kolay bir şekilde iletişim kurabilmektedir.

Araştırmanın literatür bölümünde örgüt yapıları mekanik ve organik örgüt yapıları çerçevesinde ikiye ayrılmış ve yapı ile ilgili boyutlar bu iki yapı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar incelendiğinde organik örgüt yapısına uygun olarak oluşturulan önermelerde boyutların orta düzeyin üzerinde değer aldıkları görülmektedir. Bu kapsamda KOBİ'lerin daha fazla organik örgüt yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alındığında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları (sırasıyla; iletişim, yönetim birliği-hiyerarşik düzen, merkezileşme) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanırken, *dönüşümcü liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutunun *işbölümü-yetki ve sorumluluk boyutu* olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel yapıyı dizayn ederken, yönlendirirken en fazla işi uzmanlık alanlarına göre bölümlere ayırma ve çalışanları ile yetki ve sorumluluğu etkili bir şekilde paylaşma konusuyla ilgilendiklerini göstermektedir. Bu durum KOBİ'lerin yapısal özellikleri (özellikle çalışan sayısı ve iş çeşitliliği) ve dönüşümcü liderlerin karakteristik yapıları düşünüldüğünde oldukça makul bir sonuç olarak düşünülebilir. Aynı zamanda KOBİ'ler için "küçük ama etkili" olma özelliklerini yansıtma, çevresel değişimlere zamanında tepki verme, esnek olma, güven esasına dayalı yönetimi gerçekleştirme konuları açısından oldukça önemlidir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında ise orta ve düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, *hizmetkâr liderliğin* en fazla ilişkili olduğu boyut, *iletişim boyutu* olmuştur. Bu sonuç KOBİ'lerde hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel yapıyı dizayn ederken, yönlendirirken en fazla örgüt içi iletişim konusuyla ilgilendiklerini göstermektedir. Hizmetkâr liderlerin çalışanlara yüksek bağlılıkları ve onları fazlasıyla önemseyerek işletmeye olan bağlılıklarını artırmaya çalışması nedeniyle bu sonuç oldukça makul bir sonuç olarak kabul edilebilir. Diğer örgütsel yapı boyutları ile ilgilenme düzeyleri iletişim boyutu kadar güçlü değildir. Yine, diğer bir değişken olan etkileşimci liderlik ile örgütsel yapının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken,

etkileşimci liderliğinde en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyutun *iletişim* olduğu belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlikte olduğu gibi KOBİ'lerdeki etkileşimci liderlik özelliklerine sahip yöneticilerde, örgütsel yapıyı etkili bir şekilde dizayn etmek ve yönlendirmek için iletişim konusuyla daha fazla ilgilenmektedirler. Etkileşimci liderlerin karşılıklı bağımlılık vurguları, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmeleri gibi özellikleri düşünüldüğünde bu özelliklere sahip yöneticiler için iletişimin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak, stratejik liderlik ve karizmatik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutu olarak *merkezileşme boyutu* (adem-i merkeziyetçi yapı) tespit edilmiştir. *Stratejik liderliğin* en yüksek düzeyde ilişkili çıktığı örgütsel yapı boyutunun *merkezileşme boyutu* olmasının nedeni, stratejik liderliğin; vizyonu çalışanlar tarafından paylaşılan bir duygu haline getirme, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesini sağlama, farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilme, çalışanların ve çevrenin değer ve tutumlarına önem verme, cesaret ve girişimciliği büyük sonuçlar için kullanabilme gibi özelliklere sahip olması olarak savunulabilir. Aynı şekilde *karizmatik liderliğin* en yüksek düzeyde *merkezileşme* boyutu ile ilişkili olmasının nedeni karizmatik liderliğin; örgütsel yapıya ahlaki imalara sahip ideolojik amaçlarını yerleştirme, takipçilerin içsel değerlerinin arttırılmasını sağlayarak motive oldukları örgütün vizyon ve değerlerine bağlanmaları için yüksek bir çaba gösterme, takipçilerin algıları ve ihtiyaçlarına; çevresel fırsatlar ve tehditlere daha duyarlı olma gibi özelliklerinden kaynaklı olabilir.

Sonuç olarak yürütülen araştırma, kavramsal ve yöntemsel açıdan bazı sınırlıklar içermekle birlikte literatür açısından ilişkisel, uygulama açısından yönlendirici nitelikte sonuçlar ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma konusunun daha detaylı bir şekilde incelenmesi için sonradan gerçekleştirilecek çalışmalarda daha büyük örneklemler üzerinden spesifik incelemeler yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G., (2002). İşletme Yönetimi (4.baskı). İzmir: Barış.

Aydın, M. D., (2001). Liderlik Ve Liderlik Zekâsı: Uygulamalı Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Ankara.

Ayhan, C., (2010). Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Barbuto, J.E., Wheeler, D.W., (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", Group and Organization Management, Vol. 31 No. 3, 300-326.

Bolat, T., Seymen, O., (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 9, 59-85.

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ., Erdem, B., (2009). Yönetim ve Organizasyon (2.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Celep, C., (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T., Mathur, P., (1997). "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership", Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol. 14, No.3, 290-302.

Dal, L., Çorbacıoğlu, S., (2014). "Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.19, Sayı.4, 287-310.

Diker, O., (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Eskişehir.

Doğan, S., (1997). "Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi", Yönetim, Yıl. 8, Sayı. 26, 45-56.

Eren, E., (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T., (2014). İşletme Yöneticiliği (15.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Mintzberg, H., (2014). Örgütler ve Yapıları (Çev. Ahmet Aypay). Ankara: Nobel Akademik.

Mirze, S. K., (2016). İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma. Ankara: Beta Yayıncılık.

Northouse, P. G., (2014). Liderlik Kuram ve Uygulamalar (6.Baskı). Çev. Cengiz Şimşek, İzmir: Sürat Üniversite.

Öğüt, A., (2009). Bilgi Çağında Yönetim (4.Basım). Konya: Çizgi.

Serinkan, C., (2005). "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt.16, Sayı.50, 86-103.

Smith, B.N., Montagno, R.V., Kuzmenko, T.N., (2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", Journal of Leadership and Organizational Studies Vol. 10, No. 4, 80-91.

Sobacı, F., (2014). Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Şahin, A., Temizel, H., (2007). "Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması", S.Ü. Maliye Dergisi, Sayı.153, 179-194.

Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S., (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.13, Sayı.50, 274-294.

Tokmak, C., Yavuz, E., (2009). "İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt.1, Sayı.2, 18-19.

Türksoy A., (2008). Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden Beklenilen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uyanık, C., (1998). Örgütsel Yapı ve Kombassan'da Bir Uygulama. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Van de Van, A.H., (1976). "A Framework for Organizational Assesment", Academy of Management Review, Vol. 1, No. 1, 64-78.

Yalçın, B. ve Ay, C., (2011). "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 1, 15-36.

Yıldırım, A., (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Yılmaz, H., (1998). Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı ve Sanayi İşletmelerinde Uygulanması. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Yukl, G., (1999). "An Evaluatıon of Conceptual Weaknesses in Transformatıonal and Charısmatıc Leadershıp Theorıes", Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2, 285–305.

The Reflections of Leadership Types on Organizational Structure: A Research on SME at Düzce

Yunus Emre TAŞGİT
Düzce University
Faculty of Business Management
Düzce, Turkey
orcid.org/0000-0001-6261-1278
yunusemretasgit@duzce.edu.tr

Havva TEMİZ SERT
Düzce University
Institute of Social Sciences
Düzce, Turkey
orcid.org/0000-0003-3656-4038
havva_temizz@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

The main purpose of the research is to determine which leadership style is more correlation-interaction with the organizational structure when the organizational structure is managed.

When the findings in the literature and the applications in the business world are examined, it is seen that successful organizations under different environmental conditions have different structural characteristics. Among the structural elements, the most important factors affecting organizational success are conceptualized as the organizational environments, strategy, technology and the size of organization. However, the relationship between organizational structures and leadership styles attracts attention; it is observed that the design and operation of organizational structures are significantly influenced by the leadership characteristics; and it is understood that there is a strong relationship between leadership styles and organizational structure. So that it can easily be accepted as a phenomenon that mechanical and organic structures need different leadership styles and if the leadership style and the formation of a correct structure are provided, there will be a positive change in organizational success. In this framework, an examination of the relationship between leadership styles and dimensions of organizational structure is becoming a critical issue for organizations' success. It is necessary for organizations to create internal mechanisms to bring themselves to tomorrow and to move their dynamic balances from today to tomorrow. The provision of dynamic balances is related to the harmony and concordance of the elements within the organization. This can only be achieved through leadership and structure alignment.

When the literature is examined, it is seen that the dimensions that define organizational structure are examined by different authors to different names and similar characteristics. In this research, Henri Fayol's principles of organization based on organizational structure are taken as basis. On the other hand, it is discussed in the literature that different conditions require different leadership styles. Considering today's dynamic conditions, transactional leadership, transformational leadership, charismatic leadership, strategic leadership and servant leadership styles are discussed as independent variables in the research.

Method

This research carries a quantitative research feature from a point of view. It is based on the primary data according to the characteristics of the data used.

The research model is designed on literature and based on two basic variables; leadership styles and dimensions of organizational structure. The dimensions of organizational structure are the dependent variable and have five six sub-dimensions; the division of labor and specialization, authority and responsibility, one-handed management, hierarchical order, centralization level and communication. The leadership styles are the independent variable and consist of five sub-styles; transactional leadership, transformational leadership, charismatic leadership, strategic leadership and servant leadership. According to the created model; it is foreseen that there will be a different level of relationship and influence between the leadership styles of the managers and the dimensions of the organizational structure.

The research population consists of senior and middle level managers at the SMEs (small and medium-sized) in Düzce. According to the data obtained from Düzce Chamber of Commerce and KOSGEB, there are 420 SMEs operating in Düzce. Full census method was used to reach research data. Since the entire universe is accessible, a survey has been sent to all but positive return (feedback) has been received from 202 firms. The data were collected by face to face interview technique, a total of 202 surveys were taken for analysis of the data.

Findings

The research is mostly based on the viewpoints of senior and middle level male managers who have been educated at 25-34 years of age, in high school and undergraduate level, experienced in 1-5 years of operation. On the other hand, the study mostly reflects the structural characteristics of micro- and small-scale enterprises, and the proposals for implementation are more concerned with businesses operating in the service sector, food sector, textile sector and construction sector as a function of the enterprises.

According to the research findings, senior and middle level managers at the SMEs located in Düzce mostly prefer servant leadership and transactional leadership style and they are most interested in the communication dimension while managing organizational structure.

Transformational leadership is most related to the division of labor-authority and responsibility; Servant leadership is most related to the communication; Charismatic leadership and strategic leadership are most related to the decentralization; Transactional leadership is most related to the one-handed management-hierarchical order dimension.

When the influence of leadership styles on the communication dimension is examined, it is seen that the communication dimension is influenced by transformational and servant leadership styles. The relative order of importance of leadership styles over communication is servant leadership, transformation leadership.

Given the influence of the leadership styles on the centralization dimension of the organizational structure, it is understood that the centralization dimension is influenced by transformational and servant and charismatic leadership styles. The relative order of

importance of leadership styles over the centralization is servant leadership, transformation leadership and charismatic leadership.

When the influence of leadership styles on the division of work-authority and responsibility dimension is examined, it is seen to be the dimension influenced by the transformational, servant and transactional leadership styles. The order of importance of leadership styles over the division of labor-authority and responsibility is servant leadership, transformational leadership and transactional leadership.

Given the influence of the leadership styles on the one-handed management-hierarchical order dimension, it is understood that the dimension is influenced by the transformational and the transactional leadership. The relative order of importance of leadership styles over the one-handed management-hierarchical order is the transformational and the transactional leadership.

Conclusion

Leadership styles that best represent the leadership style of managers in SMEs are transformational and servant leadership. This is respectively followed by strategic leadership, charismatic leadership and activist leadership. It can be said that this is an expected result. Because managers in micro and small businesses generally prefer trust and value-based behavior styles. So this style of relationship helps to bring about the emergence of transformational and servant leadership.

The dimensions that best represent the organizational structures of SMEs are communication and centralization. This is followed by the division of work-authority and responsibility, the one-handed management-hierarchical order dimension. Given the fact that the research covers more micro and small businesses, it is anticipated that the dimensions of communication and centralization will dominate other dimensions for these businesses. Because especially in small enterprises, organizational structure is based largely on verbal communication rather than written rules and procedures. Due to the small number of employees, different hierarchical levels can easily communicate with each other and with their superiors.

Although the research subject is quite critical and interesting for the success of the firms, comprehensive empirical studies on the topic have not been found in the literature. This research is limited to some points, but it presents original findings. In further research, studying with different sectors and larger samples will help fill the gap in the area.