



## ÇEVRE TÜRÜNÜN LİDERLİK TARZI ARACILIĞI İLE ÖRGÜT DNA'SINA GÖRE ÖRGÜT TİPLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA\*

### THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL TYPE ON ORGANIZATIONAL TYPES ACCORDING TO ORGANIZATION DNA BY MEANS OF LEADERSHIP STYLE: A RESEARCH IN TEXTILE INDUSTRY

Eda TELLİ<sup>1</sup>, Kürşat ÖZDAŞLI<sup>2</sup>

1. Öğr. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun Meslek Yüksekokulu, edatelli@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0353-2507>
2. Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kozdasli@megmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4604-7387>

#### Öz

Örgüt DNA'sı, bir örgütün geçmişten gelen, örgütü tanımlayan, örgütsel kimliğini ortaya koyan ve o örgüte ait yeteneklerini ifade eden genetik yapısıdır. Örgüt DNA'sını etkileme durumu olan unsurlardan bir tanesi çevre iken diğeri liderlik tarzı olabilir. Bu çalışmanın amacı, çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, elde edilen veriler kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemiyle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin doğrudan ve aracılık yoluyla gerçekleştiği görülmüştür. Ayrıca, çevre türünün bazı liderlik tarzlarını da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** Çevre, Liderlik Tarzı, Örgüt DNA'sı

#### Abstract

Organization DNA is the genetic structure of an organization that comes from the past, identifies the organization, reveals its organizational identity and expresses its organizational capabilities. While one of the elements that have an impact on organizational DNA is the environment, the other may be a leadership style. The aim of this study is to reveal the effect of environmental type on organizational types according to organizational DNA through leadership style. In the study, data were collected using questionnaire technique. For the purpose of the research, the data obtained were analyzed by using structural equation modeling with the partial least squares (PLS) method. As a result of the analyzes, it was seen that the environmental type in general has an effect on the types of organizations according to the organization DNA through the leadership style and this effect is realized directly and through mediation. In addition, it has been concluded that the environment type affects some leadership styles.

**Keywords:** Environment, Leadership Style, Organizational DNA

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
22.09.2020 22.09.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
19.11.2020 11.19.2020

#### DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.798414>

\* Bu makale, Öğr. Gör. Dr. Eda TELLİ'nin doktora tez çalışmasından üretilmiştir.



## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The first objective of this research is to determine the effect of the environmental type that manifests itself in the light of environmental conditions on the organizational DNA according to the organizational DNA. The second is to demonstrate the mediating role of leadership on organizational DNA.

### **Research Questions**

The main question of the research is as follows: "Does the environment type have an impact on organizational types according to organizational DNA through leadership style?"

### **Literature Review**

The concept of organizational DNA, which is put forward by analogy with human DNA, refers to the structure that distinguishes organizations from others, determines the way they work and accepts them just like a living organism in their survival. The reason for this is to reach a healthier structure by extending the survival time in their organizations, just like in living organisms and thus to respond to uncertainties, changes and threats in the external environment. Especially in today's world, with the rapid increase of competition and the increase in the number of competitors, the purpose of staying in this race and being profitable pushes the variables outside the control of the organizations. Based on this understanding this study was carried out to examine the effect of environmental type on organization types according to the organization DNA by means of leadership.

### **Methodology**

This research aims to reveal the effect of the environment type that shows itself in the light of environmental conditions on the types of organization according to the organization DNA. This line of research in the study of the interaction between the relevant variables to reveal one of the leading provinces and the districts in the textile sector in Turkey with selected industry and trade chambers have been covered 104 businesses registered. 132 sub-hypotheses were created, which were formed in line with the basic question of the research and which reveal the effect of the environment type on the types of organizations according to the organization DNA through the leadership style. 132 sub-hypotheses were created, which were formed in line with the basic question of the research and which reveal the effect of the environment type on the types of organizations according to the organization DNA through the leadership style. In order to test these hypotheses, data analysis (partial least squares path analysis) was performed and significance levels were tested. In the structural equation model with partial least squares, it shows a statistical analysis in a single measurement model and at the same time expresses a powerful technique used to analyze the implicit variables in the structural equation was determined as the analysis technique of the research.

## **Results and Conclusions**

The type of environment (environmental uncertainty and complexity) influences on the types of organizations according to the organization DNA through the leadership style. As it is seen that the environment affects the leadership styles and leadership styles affect the organizational structure, it has been observed that the environment has an effect on the types of organizations (passive-aggressive, flexible, military, full-time, management-weighted and random) according to the organizational DNA of the leadership. The emergence of the impact of environmental types on organizational DNA, the structure of organizations against external changes (technology, economy, socio-cultural factors, business resources, employees, raw material providers, supply-demand balance, rate of change, competitors, changes in products and services, sales strategies, such as globalization) show that it should be constructed as durable and healthy. Therefore when we think of the organization as a living organism, it can be said that it has a structure, plans and strategies that can anticipate these changes in order to survive and continue its activities in the long term. In addition today leaders adopt an organizational culture that can adapt to changes faster, motivate, act with skilled, creative and skillful employees, know everyone's roles and responsibilities, have a mutual trust, adapt quickly to changes, and implement good and effective management practices an organization must be able to create DNA.

## 1. GİRİŞ

Örgüt DNA'sı yönetim literatüründe son yıllarda yeni bir metafor olarak karşımıza çıkmaktadır. Biyolojik açıdan bakıldığında DNA, bireyi diğerlerinden ayıran özellikleri gösteren aynı zamanda genetik açıdan da nesilden nesile bilgi aktaran bir veritabanıdır. İnsan DNA'sına benzetilerek ortaya atılan örgüt DNA'sı kavramı organizasyonları diğerlerinden ayıran, çalışma şekillerini belirleyen ve yaşamını sürdürebilmesinde aynen canlı bir organizma gibi kabul eden yapıyı ifade etmektedir. Bunun sebebi, tıpkı canlı organizmalarda olduğu gibi örgütlerinde hayatta kalma süresini uzatarak daha sağlıklı bir yapıya kavuşmak ve bu sayede dış çevredeki belirsizliklere, değişimlere ve tehditlere karşı cevap verebilmektir. Özellikle günümüz dünyasında rekabetin hızla artış göstermesi ve rakiplerin sayısının artmasıyla bu yarışta kalmak ve kazançlı çıkabilmek amacı örgütlerin kontrolü dışındaki değişkenleri de dikkate almaya itmektedir. Bu nedenle dış çevredeki değişimlerin (durgun, karmaşık veya belirsizlik gibi) organizasyonların süreçleri ve yapısı üzerindeki etkisini belirlemek bu çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu süreçte sahip oldukları etkileme gücü ile organizasyonlar için kilit role sahip olan liderler, başarının devamlılığını sağlayan ve organizasyon yapısının değişen şartlara göre uyarlayabilen kişiler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlayıştan yola çıkarak bu çalışma, çevre türünün liderlik aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında ilgili değişkenler arası etkileşimi ortaya çıkarmak için Türkiye'de tekstil sektöründe önde gelen il ve ile bağlı ilçelerden seçilen sanayi ve ticaret odasına kayıtlı işletmeler kapsama alınmıştır. Amaç, işletmelerin DNA'larına göre oluşan örgüt yapılarının dış çevredeki koşullara göre ne ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda ilk olarak çevre türü, liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı kavramları literatür taraması ile açıklanmaktadır. İkinci olarak, çevre türünün liderlik tarzı aracılığıyla örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla Bursa/Merkez, Denizli/Merkez, İstanbul/Küçükçekmece ilçesi ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinden seçilmiş benzer nitelikteki 104 tekstil işletmesinde yer alan yöneticilere uygulanan araştırmanın yöntem ve bulguları sunulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Küreselleşen dünyada bugün iyi mal ve hizmet üretebilmek ya da daha ucuza üretip pazarlayabilmek tek başına yeterli değildir. Bu sebeple, günümüzde artık işletmelerin bütün bunların dışında çevreyi dikkate alarak yapabileceği faaliyetleri önem kazanmaktadır. Doğadaki tüm canlıların yaşamlarını sürdürebilmesi, doğal kaynakların korunması ve toprak, su ve hava kirliliğinin önlenmesi gibi çevresel olayların bugün işletme yöneticilerinin tüm faaliyetlerinde çevre bilinciyle hareket etmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Çevre, tüm canlı varlıklar ve insanların eylemlerini etkileyen ve aynı zamanda varlığını sürdürebilmesi açısından fiziksel, biyolojik, sosyal ve kimyasal özellikteki tüm faktörlerin bütünlüğünü ifade etmektedir (Çelikkıran, 1995: 569). Bir başka tanıma göre

ise, canlı ve cansız varlıkların bir arada bulunduğu ve dolayısıyla bu varlıkların karşılıklı olarak etkileşim ve iletişim içinde olduğu ortam olarak açıklanmaktadır (Demirekin, 2001: 22).

İşletme çevresi, işletmenin sınırları dışında kalan ve örgütün şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerini etkileyen her şeydir. İşletmede karar alma ve işletmenin performansını etkileyen tüm dış etkenlerden oluşmaktadır. Bir başka tanımda ise, işletme birimlerinin kontrolünün ötesinde ve dışarıdan gelen tüm faktörlerin toplamı işletme çevresini oluşturmaktadır (Magdum, 2015: 90). İşletmelerde etkili dış çevre analizi için ön şart, organizasyon için hayati önem taşıyan noktaları belirlemektir. Bunun için ilk olarak, firma kârlılığı için müşteriye değer yaratmak zorundadır. İkincisi, işletmeye değer yaratma ile tedarikçilerden hizmet ve ürünleri tedarik etmektedir. Bu durumda işletme, tedarikçiler ile arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu anlamak zorundadır. Üçüncüsü ise, firmaların değer yaratmada kârı elde edebilme yeteneği, aynı değere karşılık veren rekabetçi firmalarının yoğunluğuna bağlı olarak fırsatları görebilmesi ve uygulayabilmesine dayanmaktadır (Grant, 2002: 66). Değişen çevre şartlarında ve özellikle değişim hızının yüksek olduğu zamanlarda organizasyonlardaki yapı etkilenecektir. Örgütlerin çevresi belirsizlik, karmaşıklık ve değişim hızı boyutlarının oluşturduğu durgun olmayan bir çevre yapısını ifade etmektedir (Naktiyok, 2000: 203). En genel anlamda çalışmalarda ele alınan çevre boyutları belirsizlik, karmaşıklık, dinamik olmak üzere üç tür biçimde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin çevresinde meydana gelen değişimler örgütlerin her türlü faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmelerin çevresi, genel ya da makro çevre ile iç çevre faktörleri olmak üzere iki önemli bileşenden oluşmaktadır. İç çevre, kuruluşların tamamen kontrol edebildiği, özellikle kuruluşların ana faaliyetlerinin her birinin yetenekleri, kaynakları ve becerileri hakkında bir profil sağlayan çevresini ifade etmektedir (Brownlie, 1989: 302). İç çevre faktörleri en genel anlamda kuruluşların amacı, vizyon ve misyon açıklamaları, yönetim tarzı ve yönetici özellikleri, işletme yönetimi, yetenekleri, politika ve stratejileri, çalışanları ve kültürü olarak belirlenebilir. Dış çevre faktörleri ise, işletmelerin kontrolü dışında ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve hukuki çevre, doğal çevre ve rekabet çevresi gibi faktörlerinden meydana gelen ve belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu çevreyi ifade etmektedir. Özellikle dış çevre faktörlerinin işletmeyi nasıl etkilediğini belirleyebilmek, organizasyonlara dış çevrede meydana gelen gelişmeleri ve değişimleri yakından takip edebilmek ve fırsat ve tehditlerin neler olduğunu bilmek alınacak kararlarda çok büyük öneme sahip olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2013: 112).

Literatürde liderlik kavramıyla ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. 21.yüzyıl toplumunda liderlik oluşumu gözlenmektedir. Liderlik kavramı tarihsel kalıplardan çok, istek, umut, özgürlük, bilgelik, anlamlılık ve yenilik konularına dayanmaktadır (Adler, 2015: 48). Liderlik kavramı bilgi paylaşımı, açık iletişim, güven ortamı yaratmayı ve sürdürmeyi ifade etmektedir (Potocki ve Brocato, 1995: 404). Liderlik, başkalarının faaliyetlerine yol göstererek koordinasyonu ve düzeni sağlayan ve bireyleri yönlendiren, aynı zamanda izleyicilerinin performanslarını değerlendirerek gelişimlerini izleyen ve bireyleri bu konuda motive edebilmeyi ifade etmektedir. Bunun yanı sıra organizasyon içindeki görev ve sorumlulukları belirleyerek onları izleyen, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında başarılı çözüm yollarını sunan ve görevlerin yerine getirilmesinde uygun kaynakları temin eden ve

izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik yapan (Bernardin ve Russell,1998: 153) insanlar liderlik yapabilir. Liderlerin örgüt içindeki davranışları liderlik yeteneğini ortaya koyabilmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen, farklı çalışma ortamlarında çalışanlara katkıda bulunan ve organizasyonlar için hayati bir rol oynayan lider davranışını ifade etmektedir (Voon vd., 2011: 26). Liderlik tarzları genel olarak otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile vizyoner, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzlarının yanı sıra yönetim literatüründe son yıllarda önemi artan ve araştırmacıların çalışmalarında kullandığı Daniel Goleman'ın liderlik tarzları sınıflandırması da çağdaş liderlik tarzları içerisinde değerlendirilebilir. Bu bilgiler doğrultusunda Goleman kumandacı, vizyoner, ilişkisel, demokratik, hız belirleyici ve eğitici liderlik tarzı olmak üzere altı liderlik tarzı literatüre kazandırmıştır (Goleman, 2000: 82-83).

Örgütleri biyolojik bir sistem olarak gören yaklaşımlara göre, örgütler tıpkı canlılarda olduğu gibi hayat döngüsüne sahiptir. Özellikle yaşamın belirli evrelerinde olduğu gibi örgütlerinde uzun süre devamlılığının sağlanması için faaliyetlerini etkili ve verimli olarak sürdürmek zorundadır. Bu nedenle tüm örgütlerin dış ve iç çevrede etkinliğini artırabilmesi DNA'larının yani örgütü meydana getiren tüm unsurlarının başarıyla yürütülebilmesine bağlıdır. Bu noktada örgüt DNA'sı kavramının anlaşılabilmesi için biyolojik anlamda DNA kavramının bilinmesi gerekmektedir. Biyolojik olarak DNA (deoksiribonükleik asit), canlılardaki kalıtımı kontrol eden, kromozomların içinde bulunan ve canlı organizmaların faaliyetlerini yönetmesini sağlayan bilgi deposunu ifade etmektedir (Tatlı, 1998: 62). Biyolojide bir organizmanın DNA'sı, organizmanın ne olacağını, çevreye nasıl davranacağını ve çevreye nasıl bağlanacağını belirleyen bir dizi talimattır; benzer şekilde Örgüt DNA'sı ise, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları yöntemleri ifade etmektedir (Williams, 2016). Örgüt DNA'sı, her bir organizasyonun tüm canlı organizmalar gibi özel genetik özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin organizasyonların yapısı, ana ve doğal unsurları (DNA) ile gösterildiğini tanımlamaktadır (Sorouh vd., 2013: 126). Örgüt DNA'sı, organizasyonların yapısal bilgiyi nasıl kullanabileceklerini ve dış çevredeki pazar yapılarına nasıl uyum sağlayabileceği konusunda bir model ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgüt DNA'sı metaforu, kuruluşların tanımlanmasında etkin bir rolü olan, liderlik ve yönetim fonksiyonu konularında (karar, örgütsel yapı, grup çalışması ve iletişimi gibi) kuruluşlarda hâkim olan koşulları açıklamada önemli noktalara açıklık getirebilir.

Örgüt DNA'sı oluşumunda ve kavramın anlaşılmasında dört önemli model ortaya çıkmıştır. Bu modeller yönetim literatüründe Booz Allen Hamilton Modeli ve Örgüt DNA'sının Temel Yapıtışı (karar yetkisi, bilgi, güdüleyiciler ve yapı), Zhou ve Peng Modeli (girişimci, teknoloji, örgüt mekanizması ve kültür), Kaipa Modeli ve Örgüt DNA'sının Yapıtışı (liderlik, yapı, strateji ve kültür) ve Govindarajan ve Trimble Modeli (yapı, personel, sistem ve kültür unsurlarını içine alan) olarak ifade edilmektedir. Örgüt DNA'sıyla ilgili ortaya çıkan modeller sonucunda elde edilen boyutlar bir örgütün DNA'sının sağlıklı işleminde çeşitli yazarlarca farklı açıdan incelenmiş ve bazı yapıtaşları geliştirilmiştir. Bu nedenle kurumların kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklerinin DNA'larının olduğunu ortaya koyan

ve genel anlamda kabul gören dört yapıtaşının (bilgi, yapı, karar yetkisi ve motivasyon) bir arada olmasıyla yedi temel örgüt tipi ortaya çıkmıştır (Neilson vd., 2004). Örgütlerde yapılan çalışmalar sonucunda, örgütün DNA'sı etkileyen pasif-saldırgan, rastgele çalışan, fazla büyümüş, yönetim ağırlıklı, tam zamanlı, askeri ve esnek örgüt olmak üzere yedi tip örgüt yapısının olduğu tanımlanmıştır (Neilson vd., 2005: 3).

**Pasif – Saldırgan Örgüt:** Bu tarz örgüt tiplerinde, örgüt içinde bireylerin merkezden gelen emirlere yalnızca sözle uyulduğu ve gelecekteki direktiflere de aynı şekilde davranılacağı anlayışının yanında, organizasyon içinde emirlere uyulması çalışanlar tarafından nasıl uygun görülüyorsa o şekilde çalışacakları belirtilmektedir. Bunun yanı sıra yavaş yavaş çöküşe gitmelerine rağmen korunabilir ve geniş bir pazar yapısına sahip işletmelerin bu tarz örgüt yapısında faaliyetlerini devam ettirmekte olduğu söylenebilir (Booz Allen Hamilton, 2002: 1).

**Rastgele Çalışan Örgüt:** Rastgele çalışan örgüt tipinde, akıllı, motive olmuş ve yetenekli insanlar bu tarz örgütlerde çalışmaktadır. Fakat onları genellikle aynı anda aynı yöne çekmek zordur. Organizasyon içinde hangi işi yaparlarsa, zekice, iş bitirici ve stratejik hamleyle sonuçlanabilir. Ancak bu başarıları tutarlı bir şekilde tekrarlamak için çalışanlar disiplin ve koordinasyondan yoksundur. Organizasyon yapısı, "Bırak 1000 çiçek açsın" anlayışında yönetilmektedir (Estupinian vd.,2015: 1). Yani çalışanlar zeki, motivevi ancak ortak bir hedef onlar için söz konusu değildir.

**Fazla Büyümüş Örgüt:** Bu tarz bir organizasyon yapısı, küçük bir tepe yönetimiyle yönetilemeyecek kadar büyümüştür ve karmaşık haldedir. Bu nedenle organizasyon yapısı kendi örgüt yapısının çok daha fazla üzerinde büyümüş olması söz konusudur. Bu organizasyon tipine sahip işletmeler potansiyellerinin çoğunu kullanamazlar. Bunun sebebi, gücün organizasyonda her şeyin en üstünde tutulması ve dış çevredeki pazar gelişmelerine yavaş tepki gösterme eğiliminde olmasıdır. Ayrıca organizasyonel süreç ve organizasyon içi konular genellikle piyasalara ve müşterilere odaklanma doğrultusunda olduğu için geçici çözümler sık karşılaşılan durum olarak görülmektedir (www.orgdna.com).

**Yönetim Ağırlıklı Örgüt:** Yönetim ağırlıklı örgüt tipinde, yönetim katmanlarının çok fazla olması, bürokratik ve oldukça fazla politik çevresinden dolayı "analiz felci" yaratan durumlar oluşmaktadır. İşletmelerin en tipik özelliği, rutin işlerle daha fazla ilgilenilen ve dış çevredeki fırsatları geç farkına varan ve dolayısıyla rakiplerine kıyasla daha yavaş harekete geçen işletmelerdir. Ayrıca bu tarz örgütlerdeki etki derecesi, organizasyon içindeki unvan ve mevkiden gelmekte ve birimler arasında işbirliği bulunmamaktadır (Bancar, 2015: 30). Dolayısıyla yönetim ağırlıklı örgüt tipi hem sağlıklı hem de hantal yapıli örgüt tiplerinden biridir (Bostancı vd., 2017: 141-142).

**Tam-Zamanlı Örgüt:** Tam zamanlı örgüt tipinin önemli özelliklerinden biri, işletmenin bütünü organizasyon dışında meydana gelen değişimlere yanıt verebilen yapıda olmasıdır. Tam zamanlı organizasyonlar motive olmuş ve yetenekli kişileri çeken bir yapıya sahiptir. Örgüt içindeki insanlar, genellikle şirketlerinden aldığı değer ve gururla daha fazla motive olurlar. Aynı zamanda çalışanlar için



bu tarz örgütler, eğlenceli ve öğrenmenin sağlanabilmesi için uygun ortamlar olduğu anlayışı vardır (www.orgdna.com ).

**Askeri Örgüt:** Bu tarz örgüt tipi, çoğunlukla küçük ve kıdemli bir ekip tarafından yönetilen işletmeleri ifade etmektedir. Askeri yapılı organizasyonlarda başarıya ulaşmak için üst yönetimin etkin yürütme yeteneği ve işleyiş modeline sahip olması gerekmektedir. Bu tip organizasyonlarda herkes kendi rolünü bilir ve bu rolü dikkatli bir şekilde uygulayarak bu şekilde tutarlı yürütme etkisi gösterebilmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 207). Örgüt tipinin özelliği, hiyerarşi düzeyi yüksek ve kontrollü bir yönetim modeline sahip olmasıdır.

**Esnek Örgüt:** Esnek yapılı işletmeler, dış çevresinde meydana gelen değişimleri sürekli takip edebilen, uyum sağlayabilen ve bu sebeple proaktif yapıda olan organizasyonlar olarak ifade edilebilir. Esnek organizasyonlar, dış pazar değişimlerine hızla adapte olan ve geleceğe dönük motive olmuş takım oyuncularını cezbeden bir yapıyı ifade etmektedir (Booz Allen Hamilton, 2005). Bunun yanı sıra esnek yapılı organizasyonlar, mevcut konumlarının dışında her zaman daha iyisini ve fazlasını istemekte ve her zaman bir sonraki rekabetçi pazar yeniliğini ortaya koyan davranış sergilemektedir (Çandır, 2005: 111).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde, çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama araçları, verilerin toplanması, araştırmanın hipotezleri ve veri analiz yöntemi ile bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem

Bu araştırmanın amacı, çevresel koşullar ışığında kendini gösteren çevre türünün örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Diğer taraftan örgüt DNA'sı üzerinde liderliğin aracılık rolünü de ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni, Bursa/Merkez (131), Denizli/Merkez (187), İstanbul/Küçükçekmece ilçesi (45) ve Tekirdağ/Çorlu ilçesinde (44) faaliyet gösteren toplam 407 işletmeden oluşmaktadır. Araştırma evreninin bu bölgelerin seçilmesinin sebebi, sanayileşmenin yoğun olduğu ve özellikle araştırmamızın sahasını oluşturan tekstil endüstrisinin yoğun olması ve bölgelerin benzer büyüklükteki işletmelere ulaşabilme imkânı sunmasıdır. Diğer yandan araştırma evrenine ulaşabilme imkânının zaman ve maliyet açısından zor olması sebebiyle örneklem seçilme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme ise, gönüllü olarak araştırmaya katılan ve evren içerisinde seçilen toplam 104 tekstil işletmesi oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın esas sınırlılığı, araştırmanın tek bir sektör ile sınırlandırılmış olması sayılabilir. Diğer yandan araştırmanın yapıldığı sırada bazı yöneticilerin ankete katılma isteğinin olmaması ve ayrıca her işletmede tek bir yöneticiden verilerin toplanması olarak ifade edilebilir. Bu çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, bazı işletmelerin bilimsel araştırma sürecine katılma konusundaki çekinceleridir.

Ayrıca üst kademe yöneticilerinin iş yoğunluğu, vakit sınırlılığının olması, ankette yer alan sorulara yeterli dikkatin gösterilmemesi ve geri dönüşlerin gecikmesi gibi birtakım sınırlılıklarının olduğu söylenebilir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Diğer yandan çevre koşullarının yöneticiler tarafından algılarını belirlemeye yönelik olarak Naktiyok (2000)'un çalışmasında kullanılan 24 soruluk Çevresel Değişimleri Algılama Düzeyi ölçeği kullanılmıştır. Naktiyok (2000)'un çalışmasında çevre ölçeği, "çevresel değişimleri algılama düzeyi" olarak ifade edilmiştir. Çalışmamızda ise, daha uygun olacağı düşünüldüğünden "çevre türleri" ifadesiyle tanımlanmıştır. Diğer yandan araştırmamızda kullanılan çevre ölçeğinin tamamı, yazara ulaşılarak temin edilmiş ve gerekli izinler alınarak uygulanmıştır. Ayrıca çevre ile ilgili alan yazında yer alan bilgiler ışığında, çalışmanın amacını en doğru açıklayacağı düşünülen çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık çevre boyutları olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek ise, Boyatzis ve Goleman'ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu ve Sevinç (2006) tarafından geliştirilen ve Şenocak (2015: 159) çalışmasında kullandığı 18 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Örgüt DNA'sı ölçeği ise, 28 sorudan oluşan ve örgüt tipleri için Booz Allen Hamilton ve Fisher Communications şirketleri tarafından oluşturulan ve Bancar (2016: 101)'in çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt DNA'sı profillerinden "Fazla Büyümüş Örgüt" profili, ölçeğin alındığı çalışmada kullanılmamıştır. Ayrıca ölçek Çetin ve Döş (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçek faktörlerinin 6 boyut altında toplandığı sonucuna ulaşılmış ve çalışmamızda da bu şekliyle uygulanmıştır. Öte yandan araştırmanın yapıldığı işletmelerin büyüklükleri ve yönetici sayısı açısından değerlendirildiğinde, organizasyon yapısı yönetilmeyecek kadar büyük ve karmaşık örgüt yapısında değildir. Bu gerekçeyle "Fazla Büyümüş Örgüt" profilindeki soruların dâhil edilmemesi uygun görülmüştür. Diğer yandan araştırmada kullanılan liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı ölçeklerin ifadeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşan 5'li likert tipi sorulardır. Çevre türü ölçeğinde ise çevresel karmaşıklık ve çevresel belirsizliği ölçen ifadeler 1=Hemen hemen hiç, 2=Az, 3=Kısmen, 4= Oldukça, 5=Büyük ölçüde şeklinde oluşturulan ve bu şekilde analize tabi tutulan sorulardır. Anketin uygulaması Ekim 2018 - Şubat 2019 tarihleri arasında yapılmış ve 250 anket (Bursa, Denizli, İstanbul ve Tekirdağ) faaliyet gösteren işletmelere hem yüz yüze hem de e-posta yoluyla ulaştırılmış ve olumlu geri dönüş yapanlar ile toplam 104 işletmeden anket toplanmıştır. Bu sayı, özellikle kullanılan program çerçevesinde küçük sayıda örneklem büyüklüğünün analize olanak sağladığı durumlarda kullanılabilmesi ve PLS (Partial Least Squares-Kısmi En Küçük Kareler) yönteminin değişkenlerin birbiriyle ilişkisini ortaya koyabilmesi açısından yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Ada ve Tatlı, 2012: 4).

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmanın ana hipotezi şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu bağlamda araştırmanın ana hipotezi doğrultusunda oluşturulan ve çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerindeki etkisini ortaya koyan 132 alt hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezleri test etmek amacıyla veri analizi (kısmi en küçük kareler yol analizi) yapılmış ve anlamlılık düzeyleri test edilmiştir.

Sosyal bilim araştırmalarında son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlayan yapısal eşitlik modeli (YEM), farklı açılardan analiz imkânı sunması ve aynı anda birkaç analiz yapıyor olması sebebiyle tercih edilmektedir (Kandemir, 2016: 311). Bu yöntem, çeşitli açılardan üstünlük sağlamaktadır. Kısmi en küçük kareler analizinin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Bulut ve Çavuş, 2015: 597; Chin, W. W., 1998: 295; Kandemir, 2016: 316):

- Regresyonda kullanılan ve çoklu doğrusal bağlantı problemine sahip açıklayıcı değişkenler için boyut indirmesi sağlayan algoritma temelli bir yöntem olması,
- Regresyon analizinde birden fazla bağımlı değişken üzerinde çalışma imkânı sunabilmesi,
- Örneklem küçüğü olduğu durumlarda veri analizi sağlayabilmesi,
- Dağılım varsayımını gerektirmemesi,
- Parametrik olmayan araştırmaları ölçebilmesi,
- Fazla karmaşık ve teorik olarak açıklanmasının zor olduğu durumlarda uygulanabilmesidir.

PLS yol analizinde iki farklı ölçüm modeli yer almaktadır. Yansıtıcı ve biçimlendirici modellerin tutarlılıklarını belirleyebilmek için geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına bakılması gerekmektedir (Altuntaş, 2017: 95). Cronbach's alfa ve kompozit güvenilirlik, yapı güvenilirliğinde en önemli kriterdir. Yakınsak geçerlilik için yapı düzeyinde ortalama varyans çıktısı (AVE), örtük değişkenin gösterge varyansının yarısından fazlasını açıkladığı anlamına geldiği için 0.50 ve üzerinde (Fornell ve Larcker, 1981: 46), madde düzeyinde ise 0.70 olması istatistiki olarak anlamlı olacaktır (Kandemir, 2016: 316). Diskriminant geçerlilikte ise, AVE değerinin karekökü ve örtük değişkenlerin korelasyon değişkenleri ölçülerek tespit edilmektedir. Kompozit güvenilirlikte, cronbach's alfa değerinin 0.70'in üzerinde olması yeterlidir (Afthanorhan, 2013: 199). Kısmi en küçük kareler ile yapısal eşitlik modelinde, birçok istatistiksel analizi tek bir ölçüm modelinde ortaya koyması ve aynı zamanda yapısal denklemdeki örtülü değişkenleri analiz edebilmek için kullanılan güçlü bir tekniği (Hamşioğlu, 2017: 7) ifade etmesinden dolayı tercih edilirliliği yüksek bir yöntemdir. Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kısmi en küçük kareler ile yapısal model, araştırmanın analiz tekniği olarak belirlenmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bulgular ve betimleyici istatistiki sonuçlar ile araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, KEKK yaklaşımı ile yapılan yapısal eşitlik modeli istatistikleri yer almaktadır.

#### **3.5.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan yöneticilerin, %56,7'si erkek ve %43,3'ü ise kadındır. Özellikle araştırmaya katılan 104 yöneticiden çoğunluğun erkek olduğu, %42,3'nün 29-39 yaş aralığında olduğu, %33,7'sinin 40-50, %13,5'nin 51-61, %10,6'sının ise, 18-28 yaş aralığında olduğu ve ayrıca ölçek sorularında olmasına rağmen 62 ve üzeri yaş grubuna dahil olan yöneticinin olmadığı, %49'unun 4 yıllık üniversite mezunu, %19,2'nin lise mezunu, %17,3'nün 2 yıllık yüksekokulu mezunu, %11,5'nin lisansüstü mezunu ve %2,9'nun ise ortaokul mezunu olduğu, %23,1'inin uzman olduğu, %20,2'sinin müdür yardımcısı, %19,2'sinin işletme sahibi, %17,3'ünün uzman yardımcısı, %14,4'ünün birim/departman yöneticisi ve %5,8'nin genel müdür görevinde olduğu sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

#### **3.5.2. Çevre Türü Ölçeği Değişkeninin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Bu çalışmada, çevre türünün etkisinin ölçülmesine yönelik ölçek ifadeleri Naktiyok (2000)'ün çalışmasından alıntılanmıştır. Araştırmacının ölçme formunun boyutları hakkında bilgisi olmadığı durumlarda bir hipotezi test etmek yerine, ölçme aracının faktör yapısı hakkında bilgi edinme amacıyla uyguladığı analize açımlayıcı faktör analizi denilmektedir (Okursoy ve Turan, 2014: 71). Bu analiz yaklaşımında ölçek ifadelerinin ilgili boyutlar altında ve yüksek faktör yük değerleri ile çıkması beklenilir (Çokluk vd., 2010: 189). Bahsedilen bilgiler çerçevesinde çalışmanın çevre ölçeği açımlayıcı faktör analizi ile faktör yapısı belirlenmiş olup, liderlik tarzı ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri Altıntaş (2009: 90) tarafından yapılmıştır. Ayrıca örgüt DNA'sı ölçeği ise Çetin ve Döş (2014: 566)'ün çalışmasında faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve çalışmada elde edilen ölçek haliyle uygulanmıştır. Dolayısıyla liderlik tarzı ve örgüt DNA'sı ölçeklerinin uygulanmasında ilgili yazında yer alan temel yapısına bağlı kalmıştır. Diğer yandan çalışmada çalkantılı çevre yapısını ölçen ifadeler için yazarla yapılan görüşme sonucunda ve bir diğer uzman görüşü doğrultusunda ölçeğin "çevresel belirsizlik" ve "çevresel karmaşıklık" şeklinde iki boyutla değerlendirilmesinin uygunluğuna karar verilmiştir. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, değişkenlerin kendi içinde korelasyon gösterip göstermediklerini ise Bartlett's küresellik testinin değeri ile sınımlanmaktadır. KMO'nun 0,60'dan daha yüksek, Bartlett's küresellik testinin anlamlı çıkması ise veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 52-53). Çalışmanın veri seti bu kısıtları sağladığı takdirde açımlayıcı faktör analizi anlamlı olacak ve analizlerde kullanılabilir.

Çalışmada faktör çıkarma metodu olarak En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) metodu tercih edilmiştir. Sebebi ise, verilerin normal dağılım göstermesidir. Döndürme yöntemi olarak ise Varimax tercih edilmiştir. Faktörleşme serbest bırakılmayıp, daha önce açıklanan gerekçe ile 2 boyutta dağılım tercih edilmiştir. Faktörlerin altında toplanan ifadelerin faktör yüklenim değerlerinin en az 0.32

olması istenmiştir. Faktör yükünün asgari değerinin 0.32 olması Sincer (2017)'in doktora çalışmasında açıklanmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler doğrultusunda analiz gerçekleştirilmiş ve faktör analizinin KMO değeri ,686 olarak bulunmuştur. Bu durumda örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett faktörlenebilirlik düzeyi ( $X^2=795,244$ ,  $df=276$ ,  $p<.000$ ) anlamlı bulunmuştur. Tablo 1'de çevre türü ölçeğinin faktör yükleri gösterilmiştir.

**Tablo1.** Faktörler ve Faktör Yük Dağılımları

Çevre Türü Ölçek İfadeleri	Faktörler	
	Çevresel Belirsizlik	Çevresel Karmaşıklık
ÇB15 Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve gelecekte olabilecek olayları ne ölçüde tahmin edebiliyorsunuz ?	,636	
ÇB23 Çevresel unsurlardaki karşılıklı etkileşim oranı faaliyetlerinizi ne ölçüde etkiler?	,619	
ÇB21 Çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecedir?	,600	
ÇB8 Dış çevrede meydana gelen değişimin nitelikleri ne tür sorunlar ve fırsatlar yaratacağını ve örgütünüz üzerindeki muhtemel etkilerini ne ölçüde önceden kestirebilme imkânına sahipsiniz?	,594	
ÇB22 Çevresel faktörler örgütünüz açısından ne ölçüde kaosu bir ortam oluşturur?	,576	
ÇB17 Dış çevrenin yarattığı sorun ve fırsatlar ne ölçüde önceden yaptığınız tahminler doğrultusunda olmaktadır?	,531	
ÇB20 Bir çevresel unsurdaki değişme diğer çevresel unsurları ne ölçüde etkiler?	,521	
ÇB10 Dış çevre faktörleri ne kadar sıklıkla örgütünüz açısından sürpriz sayılabilecek olayların ortaya çıkmasına ne sebep olur?	,484	
ÇB14 Dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmine imkan verecek şekilde ne ölçüde istikrarlıdır?	,422	
ÇB24 Çevresel analiz sonucu elde ettiğiniz bilgiler doğrultusunda kararlarınızı ne ölçüde değiştiriyorsunuz?	,405	
ÇB12 Aldığımız kararlarda dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne ölçüde etkileneceği ve ne tür tepkiler göstereceği hakkında ne kadar bilgi sahibisiniz?	,383	
ÇB16 Dış çevreyi oluşturan faktörlerin örgütünüz üzerindeki etkileri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?	,364	
ÇB13 Dış çevrede meydana gelen değişimin nedenlerini ne ölçüde tahmin ve anlama imkânına sahipsiniz?		
ÇK4 Örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirme açısından önem taşıyan çevresel faktörler arasında ne ölçüde ilişki vardır ?		,735
ÇK2 Örgütünüzün faaliyet gösterdiği dış çevredeki öğelerin çeşitliliği ne ölçüde fazladır?		,671
ÇK6 Çevresel faktörlerdeki karşılıklı etkileşim oranı sizce ne derecedir?		,655
ÇK1 Örgütünüzle ilgili kararları alırken sıraladığımız (kaliteli üretim, rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler gibi) dış çevre faktörlerinden ne kadarını dikkate almak zorunluluğu duyuyorsunuz?		,577
ÇK3 Sıralanan dış çevre faktörlerinin ne kadarı örgütünüzün amaçlarını gerçekleştirme açısından önem taşır ?		,571
ÇK5 Örgütünüz için önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin örgütünüz üzerindeki etkileri ne ölçüde farklılık gösterir ?		,468
ÇK7 Genel olarak örgütünüzün dış çevresini ne ölçüde karmaşık olarak nitelendiriyorsunuz?		,418
ÇB11 Dış çevreyle ilgili sahip olduğunuz bilgiler örgütünüzle ilgili alacağınız kararlar açısından ne ölçüde yeterlidir ?		
ÇB9 Dış çevreyi oluşturan faktörler hakkında gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür?		
ÇB18 Genel olarak dış çevreyi etkileyen ve dış çevreden etkilenecek kararlarınızın kesin sonuçları hakkında ne kadarlık bir süre içerisinde bilgi sahibi olabiliyorsunuz?		

ÇB19 Dış çevre faktörleri hakkında sahip olduğunuz bilgiler ne kadar sürede eskir?		
--	--	--

Faktör analizi sonucunda ifadelerin edinildiği kaynaktan çevrenin 2 boyutta toplanmasına karar verildiğinden analiz sırasında faktörleşmeyi 2 boyuta zorlayıp, aynı zamanda faktör yük değerinin daha önce açıklandığı üzere 0.32 değerinin üzerinde olmasına yönelik şekilde analiz yapılması ile yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Bulunan 2 faktör, toplam varyansın %32,108'ini açıklamaktadır. Tablo 1'e göre iki boyuttan oluşan çevre ölçeği uzman görüşleri de alınarak Çevresel Belirsizlik ve Çevresel Karmaşıklık olarak adlandırılmıştır. Buna göre Çevresel Belirsizlik boyutunu ölçen ifadeler Tablo 1'de yer alan ÇB15, ÇB23, ÇB21, ÇB8, ÇB22, ÇB17, ÇB20, ÇB10, ÇB14, ÇB24, ÇB12 ve ÇB16 kodlu ifadelerdir. Çevresel Karmaşıklık boyutunu ölçen ifadeler ise yine Tablo 1'de yer alan ÇK4, ÇK2, ÇK6, ÇK1, ÇK3, ÇK5 ve ÇK7 kodlu ifadelerdir. Tablo 1'e göre Çevresel Belirsizlik boyutunu 12 ifade ölçerken, Çevresel Karmaşıklık boyutunu 7 ifade ölçmektedir. Ancak ölçek 24 ifadeden oluşurken, açımlayıcı faktör analizi sonucunda ÇB13, ÇB11, ÇB9, ÇB18 ve ÇB19 kodlu ifadeler ise 0.32 faktör yük değerinin altında olmasından dolayı herhangi bir boyutun altında faktörleşmediği söylenebilir.

### 3.5.3. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde KEKK ile yaklaşımı ile YEM analizinin bulguları yer almaktadır. Modele ait istatistik değerleri (ortalama varyans (AVE), bileşik güvenilirlik ve R<sup>2</sup> değerleri ve cronbach's alpha katsayıları ) Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Modele Ait İstatistikler

Boyut	AVE	Kompozit Değerleri	Güvenilirlik	R <sup>2</sup> Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayıları
Çevresel Belirsizlik	0.486	0.825			0.778
Çevresel Karmaşıklık	0.499	0.831			0.782
Eğitici Liderlik	0.567	0.796			0.632
Hız Belirleyici Liderlik	0.620	0.830	0.149		0.695
Kumandacı Liderlik	0.564	0.791	0.121		0.603
Vizyoner Liderlik	0.776	0.874	0.176		0.715
İlişkisel Liderlik	0.539	0.772			0.656
Askeri Örgüt	0.581	0.846	0.189		0.755
Esnek Örgüt	0.560	0.834	0.302		0.755
Pasif-Saldırgan Örgüt	0.713	0.908	0.140		0.863
Rastgele Örgüt	0.558	0.883	0.190		0.844
Tam-Zamanlı Örgüt	0.649	0.880	0.227		0.824
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.531	0.867	0.259		0.821

Tablo 2'ye göre, çevresel belirsizlik ve çevresel karmaşıklık boyutunun yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olması ( $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ; Kalaycı, 2008), liderlik tarzlarına ilişkin ölçek boyutlarının yeterli katsayıya sahip olduğu ancak katsayısının yetersiz olması sebebiyle demokratik liderlik boyutunun çıkarıldığı söylenebilir. Öte yandan örgüt DNA'sı ölçeğinde ise, DNA boyutların yüksek düzeyde güvenilirlik katsayısına sahip olması ( $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ; Kalaycı, 2008) analiz bulgularının kullanılabilirliğini ortaya koymaktadır.

Modelde çıkarılan ortalama varyans değerlerinin (AVE), eşik değer olan 0,50'den büyük olması yansıtıcı modelin yakınsama geçerliliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Sadece çevresel belirsizlik

boyutunun eşik değere çok yakın olduğu ancak değeri tam olarak geçmediği görülmektedir. İlgili boyutun eşik değere çok yakın bir değer almasından dolayı analizde yer almasına karar verilmiştir. Öte yandan, içsel tutarlılık güvenilirliğini göstermek için birleşik (kompozit) güvenilirlik değerinin kabul edilen eşik katsayı 0.70 olmasına göre değerlendirildiğinde, ölçeklerin analizde yer alan her boyutunun eşik değerin üzerinde yer aldığı görülmektedir. Analiz sonuçları bahsedilen değerlerin istenilen düzeyde olmasından dolayı hem güvenilir ve hem de içsel tutarlı olduğu söylenebilir.

R<sup>2</sup> değeri bakımından literatürde tam olarak eşik değerlere ilişkin fikir birliğine varabilmiş değildir. Genel yaklaşım olarak 0,25 değerine kadar olan R<sup>2</sup> değerleri zayıf açıklama gücüne, 0,50 değerine kadar olan R<sup>2</sup> değeri orta düzey açıklama gücüne, 0,75 R<sup>2</sup> değeri ise açıklama gücünün olduğunu ifade etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, esnek ve yönetim ağırlıklı örgüt boyutları orta düzey açıklama gücüne sahipken, diğer boyutlar zayıf açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 3.** Toplam Etki İçin İstatistik Değerleri

Boyutlararası Etki	Etki Katsayıları	Örneklem ortalaması	Standart sapma	T Değeri	P Değeri
Kumandacı Liderlik- Tam Zamanlı Örgüt Tipi	0.477	0.491	0.082	5.800	0.000
Kumandacı Liderlik- Rastgele Örgüt Tipi	0.436	0.452	0.079	5.534	0.000
Çevresel Karmaşıklık- Vizyoner Liderlik	0.420	0.437	0.085	4.930	0.000
Kumandacı Liderlik- Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	0.714	0.698	0.151	4.734	0.000
Kumandacı Liderlik- Askeri Örgüt Tipi	0.435	0.449	0.095	4.589	0.000
Kumandacı Liderlik-Pasif-Saldırgan Örgüt Tipi	0.586	0.588	0.160	3.666	0.000
Çevresel Karmaşıklık- Kumandacı Liderlik	0.348	0.363	0.096	3.616	0.000
Eğitici Liderlik-Esnek Örgüt Tipi	0.364	0.376	0.116	3.134	0.002
Hız Belirleyici Liderlik- Pasif-Saldırgan Örgüt Tipi	-0.437	-0.445	0.152	2.871	0.004
Çevresel Karmaşıklık- Hız Belirleyici Liderlik	0.267	0.273	0.118	2.254	0.024
Hız Belirleyici Liderlik- Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	-0.393	-0.370	0.176	2.232	0.026
Çevresel Belirsizlik- Hız Belirleyici Liderlik	0.204	0.247	0.100	2.051	0.040
Vizyoner Liderlik- Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	-0.294	-0.290	0.146	2.014	0.044
İlişkisel Liderlik- Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	0.269	0.272	0.146	1.845	0.065
Kumandacı Liderlik- Esnek Örgüt Tipi	0.226	0.232	0.136	1.663	0.097

Tablo 3, kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile YEM istatistiksel kabullerini sağlamış yapıyı göstermektedir. Bu yapıya göre hipotezlerin desteklenmesi ve desteklenmemesine ilişkin değerlendirmeler yapılabilir. SmartPLS 3 gibi PLS-SEM yazılım programları, desteklenen hipotezlere bağlı olarak, en azından gerçekten gözlenen kadar uç bir ampirik t değeri elde etme olasılığına eşit olan p değerleri (yani olasılık değerleri) rapor eder. Bootstrapping, p değeri, gerçek bir H<sub>0</sub> hipotezi yanlış bir şekilde reddetme olasılığıdır. Çoğu araştırma alanlarında, araştırmacılar %5'lik bir anlamlılık düzeyi seçerler; bu da söz konusu ilişkiyi önemli kılmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerektiğini belirtir. Araştırmacılar ilişki testlerinde çok ölçülü veya mutlak olduklarında (örneğin, deneyler yaparken), önem seviyesi %1'e ayarlanır. Ancak araştırmaya açık olan çalışmalarda, %10'luk anlamlılık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2016: 172).

Bu doğrultuda, YEM yol katsayılarının p ve t değerlerine göre Tablo 4'de yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Buna göre toplam 132 hipotezin direkt etkileri bakımından 15'i kabul edilmiştir. 11 dolaylı etkiyi ifade eden hipotezler de kabul edilmiştir ve desteklenmiştir. Bunun dışında kalan hipotezler, anlamlılık açısından  $p < 0.10$  şartını sağlamadığından dolayı reddedilmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	T	P
Eğitici Liderlik → Esnek Örgüt	0.364	3.134	0.002
Hız Belirleyici Liderlik → Pasif-Saldırgan Örgüt	-0.437	2.871	0.004
Hız Belirleyici Liderlik → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.393	2.232	0.026
Kumandacı Liderlik → Askeri Örgüt	0.435	4.489	0.000
Kumandacı Liderlik → Esnek Örgüt	0.226	1.663	0.097
Kumandacı Liderlik → Pasif-Saldırgan Örgüt	0.586	3.666	0.000
Kumandacı Liderlik → Rastgele Örgüt	0.436	5.534	0.000
Kumandacı Liderlik → Tam-Zamanlı Örgüt	0.477	5.800	0.000
Kumandacı Liderlik → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.714	4.734	0.000
Vizyoner Liderlik → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-0.294	2.014	0.044
Çevresel Belirsizlik → Hız Belirleyici Liderlik	0.204	2.051	0.040
Çevresel Karmaşıklık → Hız Belirleyici Liderlik	0.267	2.254	0.024
Çevresel Karmaşıklık → Kumandacı Liderlik	0.348	3.616	0.000
Çevresel Karmaşıklık → Vizyoner Liderlik	0.420	4.930	0.000
İlişkisel Liderlik → Yönetim Ağırlıklı Örgüt	0.269	1.845	0.065

**Tablo 5.** Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları

H <sub>1</sub> : Çevre türleri alt boyutlarının liderlik tarzları aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.1</sub> : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kabul
H <sub>1.2</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.3</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.4</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.5</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kabul
H <sub>1.6</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.7</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kabul
H <sub>1.8</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, tam-zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.9</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.10</sub> : Kumandacı liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.11</sub> : Vizyoner liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.12</sub> : İlişkisel liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.13</sub> : Hız belirleyici liderlik tarzının, pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır	Kabul
H <sub>1.14</sub> : Hız belirleyici liderlik tarzının, yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.15</sub> : Eğitici liderlik tarzının, esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.16</sub> : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.17</sub> : Çevresel belirsizlik boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.18</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.19</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile rastgele çalışan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.20</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.21</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile tam- zamanlı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.22</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile askeri örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.23</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile esnek örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.24</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul



H <sub>1.25</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile pasif-saldırgan örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.26</sub> : Çevresel karmaşıklık boyutunun, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile yönetim ağırlıklı örgüt tipi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul

Tablo 5, kısmi en küçük kareler yöntemine göre desteklenmiş hipotez sonuçlarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın ana hipotezi esas teşkil eden H<sub>1</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Yani, çevre türleri boyutlarının bazı liderlik tarzları aracılığıyla örgüt DNA'sına göre belirlenen örgüt tipleri üzerinde ve aynı zamanda bazı liderlik tarzlarının yine örgüt DNA'sına göre bazı örgüt tipleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan çevre türleri boyutlarının da liderlik tarzları üzerinde etkisinin de varlığından söz edilebilir. Bu doğrultuda, kısmi en küçük kareler yöntemiyle yapılan yol analizinden elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilmektedir:

•Çevre türü boyutlarından çevresel belirsizliğin hız belirleyici liderlik tarzını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, çevresel belirsizlik hız belirleyici liderliği %21 düzeyinde etkilemektedir ( $\beta$ :204,  $p<0.040$ ). Yani çevrenin belirsizliği bir birim arttığında, rekabeti seven ve organizasyondaki işleri hızlı sonuç getirmesi gerektiğine inanan hız belirleyici liderlerin çevresel belirsizliğe karşı yaklaşımını yaklaşık %21 olumlu arttırmaktadır. Bunun anlamı, çevrenin belirsizliği arttıkça, liderlerin bu belirsizliği yönetecek liderlik yeteneklerini arttırdığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla belirsiz bir çevrede örgütlerin başarılı olabilmesi için örgütün performansının artırılması gerekmektedir. Bunun için belirsizliğin getirdiği fırsat ve tehditlere göre örgütsel değişimi gerçekleştirebilen ve bunu yaparken takım çalışması ve işbirliğiyle iletişimi sağlayan hız belirleyici liderlerin örgütler üzerindeki etkisini arttırdığı söylenebilir.

•Çevre türlerinden çevresel karmaşıklık boyutunun, liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çevresel karmaşıklığın vizyoner liderliği %42 düzeyinde pozitif olarak etkilediğini göstermektedir ( $\beta$ :420,  $p<0.000$ ). Bunun anlamı, çevrede örgütlerle etkileşim halinde olan faktörlerin sayısı arttıkça, geleceği dikkate alarak örgüte yön veren ve değişimi yönlendirebilen vizyoner liderlerin etkisi artmaktadır. Örgütü farklı bakış açısıyla yönlendiren ve geleceğe taşıyan vizyoner liderler, dış çevredeki karmaşıklığı fırsat olarak görebilmesi, çevre hakkında az bilgiye sahip olduğu koşullarda elde ettiği bilgiyi değerlendirebilmesi ve bunu çalışanlarla birlikte yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması konusunda etkili olabileceği söylenebilir. Bu gerekçe, çevresel karmaşıklığın vizyoner liderlik üzerindeki etkisini açıklayabilir.

•Çevresel karmaşıklık boyutunun liderlik tarzları üzerindeki etkisinden bir diğeri kumandacı liderliktir ( $\beta$ :348,  $p<0.000$ ). Çevresel karmaşıklığın örgütlerdeki farklılaşma derecesini gösteren özelliği ortaya koymasından dolayı, yönetim kademelerinin derinliğinin yüksek olduğu örgütlerde kumandacı liderlik tarzı etkisinin görülmesi beklenen bir durum olabilir. Bunun yanı sıra, çevrenin karmaşıklık derecesinin artması örgütlerin verimliliğini etkileyecek unsurlara ilişkin hızlı müdahaleyi gerektirmektedir. Dolayısıyla kumandacı liderler, örgütleri etkileyen unsurlara karşı ani kararlar alabilmesi ve bu kararlara uyulmasını sağlayarak çevresel karmaşıklığı etkili şekilde yönetebileceği söylenebilir.

•Bir diğer sonuca göre, çevrenin karmaşık özellikte olması, liderlik tarzlarından hız belirleyici liderlik tarzını yaklaşık %27 düzeyinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. ( $\beta$ :267,  $p<0.024$ ). Bunun anlamı, çevredeki karmaşıklık fırsat olarak değerlendirerek örgütteki faaliyet alanlarının genişletilmesi ve dolayısıyla yeni ürün, hizmet ve teknolojinin pazara sunulmasıyla hız belirleyici liderlerin bu durumu avantaja çevirebileceği söylenebilir. Ayrıca çevredeki karmaşıklık düzeyi arttıkça, hız belirleyici liderlerin örgütlerin performanslarını arttırmaya yöneldikleri ve bunun için performans standartları çerçevesinde tüm çalışanlarla işlerin daha iyi yapılması konusuna odaklandıkları söylenebilir.

•Öte yandan, araştırmanın liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzı boyutunun, örgüt DNA'sı tiplerinden yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu etkilediği ( $\beta$ :-294,  $p<0.044$ ) ancak bu etkinin negatif yönde bir etki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, vizyoner liderlikteki bir birimlik artışın, örgüt DNA'sı boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt üzerinde yaklaşık %30 düzeyinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Yani, örgütü farklı bakış açısıyla geleceğe yönlendiren, yeni ufuklar açan vizyoner liderler, yönetim kademelerinin ve bürokratik işlerin yoğun olduğu örgütlerde etkisi olumsuzdur. Dolayısıyla bu tarz örgütlerde farklı liderler, örneğin kumandacı veya diğer bir ifadeyle otokratik liderlik tarzı daha etkili olabileceği söylenebilir.

•Aynı şekilde liderlik tarzlarından ilişkisel liderlik tarzı boyutunun, örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu % 27 düzeyinde olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı, ilişkisel liderler duygusal sermayesi sayesinde örgüt içinde ilişkileri canlandırabilir ve dolayısıyla örgütsel işlerin tamamlanmasında ve çalışanların kontrolü üzerinde etkili olabilir. Ayrıca bu tarz liderler yetenekleri sayesinde, çalışanların sıkıcı olarak algıladıkları işler konusunda da moralini yükseltebileceği söylenebilir. Diğer yandan kumandacı liderlik tarzının, örgüt DNA'sı alt boyutlarından pasif-saldırgan örgüt yapısını yaklaşık % 59 düzeyinde; aynı liderlik tarzı, örgüt DNA'sı alt boyutlarından rastgele çalışan örgüt boyutunu yaklaşık % 44 düzeyinde; örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu % 72 düzeyinde; örgüt DNA'sı alt boyutlarından tam-zamanlı örgüt boyutunu % 48; örgüt DNA'sı alt boyutlarından askeri örgüt boyutunu %44 ve örgüt DNA'sı alt boyutlarından esnek örgüt boyutunu yaklaşık % 23 düzeyinde olumlu anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla kumandacı liderlik tarzının örgüt DNA'sı tiplerinden tümünü pozitif anlamda etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı, kumandacı liderler özellikleri gereği örgütün geleceğini ilgilendiren stratejik nitelikte kararların alınmasında ve örgütü tehdit eden çevre unsurlarına karşı kararlar alabilmesi ve hızla uygulayabilmesi açısından etkili olabilir. Dolayısıyla kumandacı liderler, örgütün geleceğini etkileyen kararların alınıp uygulanması konusunda çabuk kararlar alabilme yetkinliğinin yüksek olduğu örgütlerde, yüksek kontrolü gerektiren örgüt yapılarında, bazı koşullarda örgütsel değişim için hızla yön değiştirebilen ve örgütsel düzeyler arasında işbirliği gerektiren durumlarda etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

•Öte yandan, liderlik tarzlarından hız belirleyici liderlik tarzının pasif-saldırgan örgüt boyutunu %44 düzeyinde ve yönetim ağırlıklı örgüt boyutunu yaklaşık %40 düzeyinde olumsuz etkilediği

sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni, örgütlerde hız belirleyici liderlere göre işlerin hızlıca tamamlanabilmesi ve örgütlerde yüksek standartlar belirleyerek çalışanların performansının artırılması önemlidir. Bunun için hız belirleyici liderler çalışanlar üstünde gerektiğinde onları zorlayarak işleri yaptırılabilmesi söz konusu olduğunda etkili olabilir. Öte yandan pasif-saldırgan türdeki örgütlerde tüm çalışanın birbiriyle anlaşığı ve dolayısıyla çatışmadan uzak bir örgütsel iklimle işlerin yapıldığı bir düzen söz konusu olduğu için, hız belirleyici liderlerin bu tarz örgütler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca örgüt için heyecan verici ve yüksek hedefler belirleyen hız belirleyici liderlerin, yönetimin yoğun ve baskın olduğu yönetim ağırlıklı organizasyon yapısında başarı şansı azalacaktır.

•Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise, eğitici liderlik tarzının esnek örgüt boyutunu % 37 düzeyinde olumlu anlamda etkilediğidir. Eğitici liderler örgütler için çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmesi ve gelişiminde önemli etkileri vardır. Ayrıca örgütlerde herhangi bir sorun meydana geldiğinde kararlara katılımcı ve yapıcı bir liderlik tarzının başarılı olması muhtemeldir. Bu nedenle değişime karşı yönetsel kademelerin az olduğu düzenli ve yapıcı bir örgüt yapısında, çalışanlarını şevk ve hevesle işlerin yapılmasına destek veren ve gelişimlerine rehberlik eden eğitici liderlerin esnek örgütlerde etkili olması bu durumun bir sonucu olarak açıklanabilir.

Bu sonuçlar doğrudan elde edilen model bulgularını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra çevresel belirsizlik ve karmaşıklığın liderlik aracılık etkisiyle örgüt DNA'sına göre belirlenen örgüt tipleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla elde edilen sonuçlar da ise, bazı liderlik tarzlarının aracılık etkisinin yani çevrenin belirsiz ve karmaşıklığının örgüt tipleri üzerinde liderliğin aracılık etkisiyle ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre elde edilen bulgular şunlardır:

•Çevresel belirsizliğin, hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı tiplerinden pasif-saldırgan ve yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, çevresel belirsizliğin örgüt tiplerinden pasif-saldırgan ve yönetim ağırlıklı örgüt yapısının şekillenmesinde direkt etkisinin olmadığı, sadece hız belirleyici liderlik tarzının, hem pasif-saldırgan hem de yönetim ağırlıklı örgüt yapısını etkilediği yorumu yapılabilir.

•Aynı şekilde çevresel karmaşıklığın, kumandacı liderlik tarzı aracılığı ile örgüt tiplerinden pasif-saldırgan, rastgele çalışan, yönetim ağırlıklı, tam zamanlı, askeri ve esnek örgüt yapısını etkilediği yani kumandacı liderlerin, çevrenin karmaşık dokusunu kendisi kontrol etme eğiliminde olduğu sonucu elde edilmiştir. Özellikle örgüt tiplerinin farklı özelliklere sahip olmasına rağmen, kumandacı liderlerin farklı durumlarda başarılı liderler olabilecekleri söylenebilir.

•Son olarak, çevresel karmaşıklığın, vizyoner liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını ve hız belirleyici liderlik tarzı aracılığı ile de örgüt tiplerinden yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt yapısını etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çevrenin karmaşıklığının yönetim ağırlıklı örgüt üzerindeki etkisi vizyoner liderlik tarzı aracılığıyla gerçekleştiği aynı şekilde çevrenin karmaşıklığı yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt tiplerine etkisinde hız belirleyici liderlik tarzının aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çevre türü (çevresel belirsizlik ve karmaşıklık) liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etki etmektedir. Çevrenin liderlik tarzlarını etkilediği, liderlik tarzlarının örgüt yapısını etkilediği görüldüğü gibi çevrenin, liderliğin aracılık etkisi ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri (pasif-saldırgan, esnek, askeri, tam zamanlı, yönetim ağırlıklı ve rastgele) üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Ashill ve Jobber (2014: 16)'in Yeni Zelanda'da imalat, hizmet, tüketici ve endüstri ürünleri üretimi yapan işletmelerde 568 üst düzey pazarlama yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, çevrenin belirsizlik düzeyinin değişmesinin (durgun/değişken) yöneticilerin kararlarını etkilediği sonucu ile örtüşmektedir.

Benzer şekilde, Miftari (2018: 263)'nin Kosova ve Balkan ülkeleri gibi geçiş ülkelerinde yer alan küçük ve orta ölçekli firmalarda değişen iş çevresinin dönüşümcü liderlik becerilerini etkileyip etkilemediğine yönelik araştırma sonucunda, firmaların organizasyon yapısının başarısında liderlik rolü ve liderlerin örgüt içindeki rolüyle bağlantılı olarak iç çevre paydaşı olan çalışanlarla etkileşimde bulunma yeteneklerine bağlı olduğu bulgularını desteklemektedir. Bu çalışmada ilişkisel liderlik tarzının, örgüt DNA'sı alt boyutlarından yönetim ağırlıklı örgüt yapısını olumlu anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla astlarıyla olumlu etkileşimde bulunan, astlarını kararlara dâhil eden bir liderlik tarzını ifade eden ilişkisel liderlerin yönetim ağırlıklı örgüt yapısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

El Toufaily (2018: 131) çalışmasında, dönüşümcü liderlerin astların katılımına daha fazla önem vermesi ve bu katılımın, yönetsel ve örgütsel performansa yol açan yüksek etkinlik ve verimliliği ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da, hız belirleyici liderlerin örgüt DNA'sı tiplerinden pasif-saldırgan örgüt üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle hız belirleyici liderlerde, organizasyonun performansını arttırabilmek amacıyla çalışanlara zorlu hedefler koyarak onların performansını arttıracağını ileri süren bir anlayış vardır. Bu anlamda, değişimin yerleşmesi ve astları bir hedef doğrultusunda birleştirebilmek bu tarz liderler sayesinde gerçekleşeceği söylenebilir.

Nafei (2015: 117)'nin üç farklı endüstride 300 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, örgüt DNA'sının dört temel yapıtaşının (örgütsel yapı, karar yetkisi, motivasyon ve bilgi) anlamlı derecede örgütsel performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Green (2018: 198)'in Kuzey Amerika'da devlet üniversitelerinde organizasyonlardaki çeşitlilik, katılım ve eşitlik konusu üzerinde yaptığı araştırmada ise, sistem gereği çeşitlilik, katılım ve eşitliğin organizasyonun DNA'sına entegre edilmesi gerektiği ve bunu sağlayabilmek için sistematik değişimi gerçekleştirecek bir lidere ihtiyaç olduğunu ve aynı zamanda kalıcılığı sağlayabilmedeki kilit noktanın, katılımın önündeki engelleri kaldırmak olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada benzer şekilde, bazı liderlik tarzlarının örgütlerin DNA yapılarına göre örgüt tipleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çevre türlerinin örgüt DNA'sına göre örgüt yapıları üzerindeki etkisinin ortaya çıkması, örgütlerin yapılarını dış değişimlere karşı (teknoloji, ekonomi, sosyo-kültürel faktörler, işletme kaynakları, çalışanlar, hammadde sağlayıcılar, arz-talep dengesi, değişimin hızı, rakipler, ürün ve hizmetteki değişimler, satış stratejileri, küreselleşme gibi) dayanıklı ve sağlıklı olarak kurgulanması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütü canlı bir organizma gibi düşündüğümüzde, uzun dönemde hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu değişimleri önceden kestirebilecek bir yapıya, plân ve stratejilere sahip olması gerektiği söylenebilir. Liderler bu etkiyi sağlayacak en önemli kişilerdir. Dolayısıyla liderler, çevresiyle ilgili ne kadar bilgi sahibi olurlarsa o kadar örgüt yapısı güçlü ve çevik olabilir. Ayrıca liderler, örgüt sistemini oluşturan tüm alt sitemlerin sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlayabilmelidir. Ancak bu şekilde örgütün kimliğini ifade eden DNA'sını güçlü tutabilirler. Bu nedenle finans, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge, yönetim ve örgüt kültürü gibi işletmeyi meydana getiren tüm faktörleri dikkate almak gerekmektedir.

Öte yandan günümüz işletmeleri katı yönetim uygulamaları, mekanik örgüt sistemi, hantal bir yapı ve kapalı bir sistem anlayışından ziyade, değişen koşullara uyum sağlayabilen daha esnek bir yapıyla başarılı olabilir. Bundan dolayı liderler, değişimlere karşı daha hızlı adapte olabilecek, motive olmuş, yetenekli, yaratıcı, becerikli çalışanlarla hareket ederek herkesin rol ve sorumluluğunu bildiği, karşılıklı güven duygusunun yüksek olduğu, iyi ve etkili yönetim uygulamalarının gerçekleştirilebildiği ve çalışanların örgüt kültürünü benimsediği bir örgüt DNA'sının yapıtaşlarını oluşturabilmelidir.

Araştırmanın yapıldığı sektör açısından değerlendirildiğinde ise dış çevre koşullarından etkilenen tekstil sektörü gibi, değişime açık olan teknoloji sektörü, bilişim sektörü ve benzeri sektörlerde de bu kavramlarla ilgili çalışmalar yapılabilir. Özellikle günümüz işletme çevresi koşulları ele alındığında, rekabetçi dünyada çevresel gelişmelere açık olmak ve dolayısıyla yeniliklere uyum sağlama yeteneği örgütlerin DNA'larının da çevik olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle bugün hızlı, esnek, yenilikçi ve kalite yaklaşımı çerçevesinde işletme faaliyetlerini sürdürebilme zorunluluğu, her sektörde önem arz etmektedir. Dolayısıyla teknoloji sektörü ve benzeri sektörlerde uyum sağlama yeteneği yüksek olan organizasyonların var olması sebebiyle bu sektörlerde de örgüt DNA'sı ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Öte yandan örgüt DNA'sı kavramının yönetim alanında organizasyon yapılarına farklı bir bakış açısı getirmesi nedeniyle de, konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara bu çalışma bir rehber niteliğinde olabilir. Ayrıca konunun perspektifi genişletilebilir; örgüt DNA'sı tipleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, benzer şekilde örgütsel kültür ve liderlik ile örgüt DNA'sı arasındaki ilişkiler incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Ada, S. ve Tatlı, H. (2012). Akıllı Telefon Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Erişim 4 Mart 2019, <https://ab.org.tr/ab13/bildiri/74.pdf>.

- Adler, N. J. (2015). The Artistry Of Global Leadership: Going Beyond The Dehydrated Strategies Of Management, Economics and Politics. *Journal Of Leadership Studies*, 9(1), 48-51.
- Afthanorhan, W. (2013). A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) For Confirmatory Factor Analysis. *International Journal Engineering and Science Innovative Technologies (IJESIT)* , 2(5), 198-205.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altuntaş, B. (2017). Y Kuşağının Mobil Öğrenme Uygulama Tercihini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 89-104.
- Ashill, N. ve Jobber, D. (2014). The Effects of the External Environment on Marketing Decision-Maker Uncertainty. *Journal of Marketing Management*, 30(3-4), 268-294.
- Bancar, A. (2015). Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bancar, A. (2016). Örgüt DNA'sı (1. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim* (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Bernardin, J. H. ve Russell, J. E. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Irwin: McGraw-Hill.
- Booz A. H. (2002). When Everyone Agrees but Nothing Change: Aligning People, Incentives and Knowledge to Overcome Organizational Inertia. *Business + Strategy*. Erişim 26 Mart 2018, <http://www.strategy-business.com> .
- Booz, A.H. (2005). Organizational DNA. Erişim 11 Mart 2018, [www.boozallen.com](http://www.boozallen.com).
- Bostancı, A., Çelik, K. ve Kahraman, Ü. (2017). Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140-156.
- Brownlie, D.T. (1989). Scanning the Internal Environment: Impossible Precept or Neglected Art?. *Journal of Marketing Management*, 4(3), 300-329.

- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 591-614.
- Chin, W. W.(1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. G. A. Marcoulides (Ed.). Modern Methods for Business Research. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale. New Jersey. London.
- Çandır, E. (2005). Örgütsel DNA ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çelikkıran, A. (1995). İnsan, Çevre, Eğitim. Eğitim Yönetimi. 1(4), 569 – 572.
- Çetin, R. B. ve Döş, İ. (2014). Örgüt Dna'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Meb Üzerine Bir Tarama Çalışması. Journal of International Social Research. 7(31), 560-575.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirekin, H. (2001). Isparta İlinde Çevre Sorunlarına Duyarlılık Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- El Toufaili, B. (2018). The Influence of Subjective Factors on the Development of the Transformational Style of Leadership. Review of International Comparative Management. 19(2), 124- 135.
- Estupinian, J., Neilson, G. ve Sethi, B. (2015). Org DNA: The key to Unlocking Your Company's Potential. December, Erişim 12 Mart 2018 <https://www.strategyand.pwc.com/reports/orgdna-profiler-graphic>.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. Journal Of Marketing Research. 18(1), 39-50.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. March–April, 82-83.
- Grant, R. M. (2002). Contemporary Strategy Analysis- Concepts, Techniques. Applications- Fourth Edition. Blackwell Publishers Inc. USA.
- Green, D. O'N. (2018). Integrating Equity, Diversity, and Inclusion into the DNA of Public Universities: Reflections of a Chief Diversity Officer. Diversity in Higher Education. 20, 185-199.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2016). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem). Sage Publications.

- Hamşioğlu, A. B. (2017). Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Antalya İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal Of Current Researches On Business and Economics*. 7(2), 1-16.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandemir, H. (2016). Ulusal Kültürün İş Tatminine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisini Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi İle Ölçülmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(32), 310-326.
- Magdum, A. S (2015). A Study On Revisiting Of Marketing Strategies For Self Help Group in The Resilient Of Business Environment. *International Journal of Research in Commerce & Management*. 6(12), 89-91.
- Miftari, V. (2018). Transformational Leadership Communication in Developing Countries' Business Environment. *Journal of History Culture and Art Research*. 7(2), 259-264.
- Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*. 8(1), 117-131.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(1), 201-216.
- Neilson, Gary L., Pasternack, B. A. ve Mendes, D. (2004). The 7 Types of Organizational DNA. 35. Summer. Erişim 18 Şubat 2018, <https://www.strategy-business.com>.
- Neilson, G. L., Pasternack, B.A. ve Nuys, K.E.V. (2005). The Passive Aggressive Organization. *Harvard Business Review*. October. Erişim 1 Mart 2018 <https://nursing.unc.edu/files/2015/03/The-Passive-Aggressive-Organization-2015.pdf> , 1-12.
- Okursoy, A. ve Turan, A. H. (2014). Açımlayıcı Faktör Analizi ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 15(1), 65-78.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2012). Yeni Bir Metafor: Kurum Dna'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 4(1), 203- 212.
- Potocki, K.A. ve Brocato, R.C. (1995). A System of Management for Organizational Improvement. *Johns Hopkins Apl Technical Digest*. 16(4), 402-412.



- Sincer, E. (2017). Din İnancı ve Dindarlık Düzeyinin Girişimciliğe Etkisi: Hatay Örnekleme Üzerinde Değerlendirme. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Soroush, S., Esfahani, D.N. ve Poorfarahmand, B. (2013). Investigation of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices According to Honold and Silverman Model. International Research Journal of Applied and Basic Sciences. 4(6), 1417-1425.
- Şenocak, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatlı, A. (1998). Genel Biyoloji. (3.Baskı). Kütahya: Etam Matbaası.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. ve Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences. 2(1), 24-32.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), 259-267.
- Williams, I. (2016). Mapping Corporate DNA. Erişim 11 Mayıs 2018 <https://www.quikworxcloud.com/blog/2016/4/5/mapping-corporate-dna> .Org DNA Profiler, Erişim 19 Mart 2018, [www.orgdna.com/fisher](http://www.orgdna.com/fisher) .