

Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi

İrfan AKKOÇ¹, Bayram Zafer ERDOĞAN²

Özet: Bu çalışmanın amacı organizasyon yapısı ve liderlik türü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada liderlik türleri ve organizasyon yapısını oluşturan boyutlar ile performans arasında varsa ilişkiler ve bu ilişkilerin yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyette bulunan ve İstanbul Sanayi Odasının ilk 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan ilaç firmalarının Konya bölge Müdürlüklerinde çalışan tıbbi satış temsilcilerinden oluşmuştur. Araştırmaya 229 tıbbi satış temsilcisi katılmıştır. Verilerin analizinde çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak; liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlar içinde yer alan dönüştürücü liderlik, yönetsel liderlik ve serbestiyetçi liderlik ile iş performansı arasında aynı zamanda organizasyon yapı boyutları (karmaşıklık, formalleşme, kontrol alanı ve merkezileşme ve merkezileşmeme) ile iş performansı arasında ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. **Anahtar Kelimeler:** Organizasyon Yapısı, Liderlik, İş Performansı

The Impact of Organizational Structure and Leadership on the Job Performance

Abstract: The aim of this study is to figure out the relationship between the performance of the salespeople working for pharmaceutical firms and the leadership type and the structure of organization applied by these firms. The sample is chosen from the pharmaceutical salespeople who work at Konya district offices of their firms which are evaluated in the top 500 industrial firms of Turkey by Istanbul Chamber of Industry. The total amount of pharmaceutical salespeople included in this survey is 229. Various statistical techniques, the relationship between the performance of pharmaceutical salespeople and the new approaches in leadership theories such as transformational leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership is identified. Furthermore, the relationship between the performance of these pharmaceutical salespeople and the dimensions (complexity, formalization, span of control and centralization/decentralization) of the structure of their organizations are analyzed.

Key Words: Organizational structure, Leadership, Pharmaceutical salespeople, Performance.

¹ Dr., KHO Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, iakkoc@kho.edu.tr (Bu makale doktora tezinden yazılmıştır).

² Prof. Dr., Bilecik Üniversitesi, bzerdogan@yahoo.co.uk

1. GİRİŞ

Günümüzde firmalar ülke sınırlarını aşarak küreselleşen bir dünyanın firmalarına dönüşmüşlerdir. Rekabet küresel düzeye çıkmış ve mevcut bütün pazarlar firmaların ilgi alanına girmiştir. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmeler büyük bir ivme kazanmış, firmalar büyüyerek uluslar üstü ve çok çeşitli mal/hizmet üretir duruma gelmiştir. Pek çok sektörde artan bu rekabet ve çeşitlilik firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu sorunlar ve hızlı değişen çevresel şartlar ile başa çıkmak ve belirlenen hedefler istikametinde, yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek gibi hayli zor görevler dizisi ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler, organizasyon yapısının ve liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar organizasyon yapısının ve liderliğin işgücünün performansını etkileyen temel değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapı, organizasyon hedeflerinin başarabilmesi için bir düzen içerisinde hangi işlerin yapılacağını, kimin yapacağını, bunların hangi bölümlerde toplanacağı, bölümlerin organizasyon hiyerarşisi içinde konumunu ve haberleşme kanallarını gösteren bir çerçeve çizer. Böylelikle yapı, organizasyonun hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin etkin ve verimli olmasını sağlar. Hall'ın ifade ettiği gibi organizasyon yapısının bireysel davranışı ve performansı etkilediğine dair yaygın bir inanç vardır (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 49).

Teorisyenler, organizasyonun yapısal özelliklerini açıklayabilmek için farklı isimler altında ve çok sayıda boyut geliştirdiler. Yapı boyutlarının ne olduğu ve sayısı konusunda araştırmacılar arasında bir takım anlaşmazlıklar olmasına rağmen, yapının dört ana boyutunun; karmaşıklık, formalleşme, merkezileşme ve merkezileşmeme ve kontrol alanı olduğu konusunda bir ölçüde uzlaşma olduğu söylenebilir.

Yeni liderlik yaklaşımları, diğer bir anlatımla çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde temel olarak karşımıza iki farklı liderlik yaklaşımı çıkmaktadır: Bunlar, “Yönetsel (Transactional) ve Dönüştürücü (Transformational)” liderlik yaklaşımlarıdır. Siyaset bilimci Burns (1978) “Liderlik” adlı kitabında Yönetsel ve Dönüştürücü liderlik olmak üzere iki liderlik tarzını ele almıştır. 1978’li yıllardan itibaren organizasyon yönetimi ve liderlik ile ilgili literatürde klasik liderlik ile ilgili çalışmaların yanı sıra Yönetsel ve Dönüştürücü Lider davranışlarının incelenmesine yönelik çalışmalar da yer almıştır (Genç ve Halis, 2006, s. 51). Yönetsel ve Dönüştürücü Liderlik bu zaman zarfında önem kazanarak ön plana çıkmış ve günümüzde de etkisini hala güçlü bir şekilde hissettirmeye devam etmektedir. Bu iki yaklaşımın yanı sıra “Serbestiyetçi Liderlik” her ne kadar

Yönetmel Liderliğin içinde yer alsa da ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak üçüncü modern liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada bağımsız değişkenler, liderlik türü ve organizasyon yapısı, bağımlı değişken ise performans olarak belirlenmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeleri, sektörden sektöre farklılık gösterdiği gibi aynı sektörde yer alan firmalar arasında da çeşitli kriterlerin esas alındığı farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Satış hedefleri hem bütün satış gücü hem de her bir satış temsilcisi için belirlenir ve satış temsilcilerinin performansının değerlendirilmesini sağlar. Satış temsilcilerinin her biri için kişisel satış hedefleri veya kotaları; para tutarı, ürün adedi ve pazar payı olarak belirlenebilir. İlaç sektörünün doğasından kaynaklanan ve sektörün tamamında “kişisel satış hedeflerini gerçekleştirme oranı” temel performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada tıbbi satış temsilcilerinin performans göstergesi olarak çıktı performans kriterlerinden biri olan “kişisel satış hedeflerini (bir yıllık) gerçekleştirme oranı” esas alınmıştır.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu çalışmada; liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlar, “Yönetmel Liderlik” (transactional leadership), “Dönüştürücü Liderlik” (transformational leadership) ve “Serbestiyetçi Liderlik” (laissez-faire leadership), olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmıştır.

2.1.1. Yönetmel Liderlik Yaklaşımı

Son elli yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler literatürde *Yönetmel Liderler* olarak yer almaktadır (Genç ve Halis, 2006, s. 55). Yönetmel Liderlik yaklaşımı; çalışanları önceden belirlenmiş hedeflere yönlendirme ve çalışanlara gayretlerinin karşılığını vermeleri konusunda liderler tarafından yapılması gereken temel görevleri tanımlar (Cacioppe, 1997, s. 336).

Yönetmel Liderlik iki kısımdan oluşur, ilki performansa bağlı ödüllendirme, ikincisi ise istisnaya dayalı yönetimdir. Yönetmel Liderler ödüllendirmeye, astlarının çabasını olumlu yönde etkileyecek faktör olarak bakarlar. İyi performansa karşılık ödül vaat ederler. Prime dayalı ödüller, terfi ya da daha iyi pazara girme örnek olarak verilebilir (Russ, McNeilly ve Comer, 1996, s. 4). İstisnaya dayalı yönetim ise önceden belirlenmiş performans hedeflerinin tutturulamaması durumunda uygulanır. Lider kural ve standartlardan sapmaları takip eder ve tespit edilen sapma veya hatalar için düzeltici tedbirler alır (Bass, 1990, s. 22).

Yönetmel Liderlik temelde, yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı bir alışveriş sürecini işaret eder. Lider tarafından çalışanların görevleri açık bir şekilde tanımlanarak yapmaları gereken görevler ve performans hedefi açıkça belirtilir. Çalışanların bu çerçevede sonuçlara ulaşması karşılığında yönetici tarafından ödüller verilir ve bu ödüller önceden belirlenir. Çalışanların yeterli performans gösterememeleri durumunda çeşitli yaptırımlar uygulanır, yapılan işe yapıma şekline ve elde edilen sonuçlara odaklanır. Lider, sapmaların ortaya çıkması halinde müdahale ederek düzeltici tedbirler alır.

2.1.2 Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Uzun yıllar liderlik çalışmaları, durgun bir çevrede ve yavaş büyüyen organizasyonlarda performansı arttırmak için hangi liderlik tarzının gerekli olduğuna odaklanmıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren organizasyonların içinde bulunduğu çevrelerde durağanlık yerini hızlı değişime bırakmış, bu değişim organizasyonlardaki birçok işleyişi ve yapıyı etkilediği gibi liderlik ilişkilerini de etkilemiştir. Bu gelişmeler liderlik yaklaşımlarında yeni bir paradigmanın doğmasına yol açmıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımı "Dönüştürücü Liderlik" adını alarak kısa bir süre içinde liderlik ile ilgili çalışmaların odağında yer alarak büyük ilgi görmüştür. Burns, Bass ve arkadaşları tarafından çalışılan liderlik tarzlarının üzerine Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir (Hinkin ve Tracey, 1999, s. 106). Dönüştürücü Liderlik, liderlerin çalışanlardan beklenenden çok daha fazla bir diğer bir ifade ile olağanüstü taahhütler elde etmesini esas alan bir yaklaşımdır.

Çok basit olarak Dönüştürücü Liderlik, çalışanları motive ederek yapılan bir liderliktir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 1999, s. 521). Yönetmel Liderler çalışanları beklenen şekilde performans göstermeleri yönünde motive ederken, Dönüştürücü Lider, çalışanlara temel olarak beklenilenden daha fazlasını yapmaları yönünde telkinde bulunur. Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı, çalışanların lidere olan duygusal bağı ve liderin davranışları sonucunda çalışanların duygusal ve motivasyonel olarak uyarılmalarını öngörmektedir. Hater ve Bass Dönüştürücü Liderliğin dinamiklerinin, paylaşılan geleceğe ait vizyonla birleşmiş güçlü kişisel kimliğe sahip lider ve çalışanların kişisel olarak alacağı ödüllerin itaatle değiş-tokuş edilmesinin ötesine geçmeyi içerdiğini ifade etmişlerdir. Dönüştürücü Liderler çalışanların çıkarlarını genişletmekte ve arttırmakta, grubun amaçları ve misyonu konusunda çalışanlar arasında bilinç ve kabullenme oluşturmakta ve çalışanları grubun menfaatleri için kendi menfaatlerinin ötesine geçme konusunda motive etmektedirler (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21).

Çalışanları nezdinde karizma sağlamak Dönüştürücü Liderlerin, lider olarak başarılı olmalarının temelidir (Bass, 1990, s. 21). Çünkü Dönüştürücü Liderlerin çalışanlarını dönüştürme isteği ve yüksek performans beklentisi, çalışanlarla arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bu nedenle karizma Dönüştürücü Liderlik için vazgeçilmez bir zorunluluktur (Çakar ve Arbak, 2003, s. 85).

Dönüştürücü Lider, çalışanlarının ilgilerini genişletip yükselttiğinde, grubun amaç ve misyonuna dair bir farkındalık/kabul yarattığında ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde grubun menfaatini düşünmeye sevk ettiğinde ortaya çıkar. Dönüştürücü Lider bu sonuçları bir ya da birden fazla yolla elde eder. Çalışanlar onu karizmatik görür ve onlara ilham verirler; her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve/veya çalışanları entelektüel olarak teşvik eder (Bass, 1990, s. 21). Böylelikle karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik yoluyla Dönüştürücü Liderler mevcut hedefleri başarıyla elde etme ve ileride daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşmayı daha güvenli hale getirirler (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, s. 178). Yukarıda yapılan açıklamaları bir bütün halinde değerlendirildiğinde Dönüştürücü Liderliğin; idealleştirilen etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört faktörü içerdiği ifade edilebilir.

2.1.3. Serbestiyetçi Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü ve Yöneltilen Liderlerin her ikisi de aktif liderlerdir. Çünkü bu tarz liderler aktif olarak olaylara müdahale ederek problemleri engellemeye çalışırlar. Bu iki aktif liderlik çeşidi araştırmalarda, çoğunlukla aşırı derecede pasif olan Serbestiyetçi Liderlik ile karşılaştırılmaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21).

Bu tarz liderler karar verme başta olmak üzere yönetim ile ilgili sorumluluklarından kaçarlar. Bunun yanı sıra aktif veya proaktif olmak yerine hareketsiz ve pasif kalırlar (Bass, 1999, s. 22; Bass, 1997, s. 22). Gerçekte, bu aşırı pasif liderlik çeşidi liderliğin olmadığını göstermektedir. Bass, Serbestiyetçi Liderlik, aktif liderlik çeşitleriyle negatif bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir. Bass, bu tarz liderlik ile çalışanların performansı, çabası ve davranışsal göstergeler arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Bu ilişki Serbestiyetçi Liderliğin, liderlik yapmak için uygun olmayan bir tarz olduğunu göstermektedir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21).

Bu tür yöneticiler altında çalışanlar, temelde sorumluluklarını icra etmek için kendi planlarına ve görev anlayışlarına bırakılırlar. Genellikle bu tarz yöneticiler göreceli olarak dikkatsiz, ilgisiz, çoğunlukla iş yerinde bulunmayan güçsüz liderlerdir. Çalışanların iş ile ilgili temel bilgi ve beceri

ile donatılmalarını müteakip tamamen kendi hallerine bırakıldığı, gereken yardım ve desteği çoğu zaman kendi yöneticileri yerine diğer yöneticilerden, iş arkadaşlarından, firmanın diğer bölümlerinde çalışanlardan ve hatta firma dışından aldığı “bat ya da yüz” tarzında bir liderlik türüdür (Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 18).

2.2. Serbestiyetçi, Yönetimsel ve Dönüştürücü Liderlik yaklaşımları ile Performans Arasındaki İlişki

Son yıllarda performans organizasyonlarda devamlı bir şekilde geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir faktör olarak ortaya çıkmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Literatürde iş performansı kavramının çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Kohli (1985) iş performansını, eşdeğer çalışanlara kıyasla çalışanın iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre iş performansı, çalışanların ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret olarak nitelendirilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993).

Liderlik, çalışanların iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple liderliğin çalışanların iş performansına olan etkileri teorisyenler tarafından araştırma konusu yapılan alanlarının başında gelmektedir (Smith ve Cooper, 1994, s. 3). Önceden tespit edilmiş amaçların elde edilmesinde liderlik organizasyonlar için son derece önemlidir. Çünkü lider, çalışanların davranışı ve iş performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004, s. 437).

Bass, Dönüştürücü Liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde Yönetimsel Liderden daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin büyük bir imalat firmasının toptan ve perakende dağıtımında yer alan yöneticilere yapılan bir araştırmada Dönüştürücü Liderliğin iş performansına etkisinin Yönetimsel Liderlere nazaran daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, ss. 179-184). Yapılan bir başka araştırmada Dönüştürücü Liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki tespit edilmiştir (Dvir ve diğerleri, 2002, s. 741). Banka çalışanlarına yapılan bir başka araştırmada ise Dönüştürücü liderlik ile çalışanların performansı arasında önemli seviyede pozitif ilişki tespit edilmiştir (Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008).

Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılarak yapılan ölçümlerde her liderin hem yönetimsel hem de dönüştürücü özellikler sergilediği ancak her lider profilinin bunlardan biriyle daha fazla ilgili iken diğeri ile daha az ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu tür liderler çalışanları daha fazla tatmin eder. Daha az Yönetimsel Liderlik ve daha fazla Dönüştürücü Liderlik profiline sahip olan liderler daha fazla etkili olan liderlerdir (Bass, 1999, s. 11). Örneğin öğretmenlere yönelik yapılan bir

araştırmada, Yönetmel Liderliğin performans üzerinde beklenenden daha fazla etki yaptığı, içerisinde düşük düzeyde Yönetmel Liderliğin olduğu Dönüştürücü Liderlerin çalışanların performansı üzerinde daha fazla pozitif etki yaptığı ortaya çıkarılmıştır (Vecchio, Justin ve Pearce, 2008).

Serbestiyetçi Liderler karar verme başta olmak üzere bütün sorumluluklarından kaçarlar. Bunun yanı sıra olaylar karşısında etkisiz kalırlar (Bass, 1990, s. 22; Bass, 1997, s. 22). Bu aşırı pasif liderlik çeşidinde aslında liderlik yoktur. Bass, bu tarz liderlik ile çalışanların performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21).

Dönüştürücü, Yönetmel ve Serbestiyetçi liderliğin çalışanların performansına etkileri açısından farklılığın tespitine yönelik bir ilaç firmasında yapılan çalışmada, Dönüştürücü Liderlerin Yönetmel Liderlere kıyasla kişisel satış elemanların performanslarında farklılık yaratmadıkları ve Serbestiyetçi Liderlik ile kişisel satış elemanlarının performansı arasında beklendiği gibi negatif yönlü bir ilişki tespit edilmemiştir (Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 25). Yine benzer bir araştırmada üst düzey satış yöneticileri, birinci kademe satış yöneticileri ve satış elemanlarının performanslarının Yönetmel ve Dönüştürücü Lider özellikleri gösteren yöneticilerin ve bunlara bağlı satış elemanlarının performanslarının yüksek olduğu ancak Serbestiyetçi Lider özelliği gösteren yöneticiler ve bunlara bağlı satış elemanlarının performanslarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Russ, McNeilly ve Comer, 1996). Yapılan bir başka çalışmada ise Dönüştürücü Liderler ile Yönetmel Liderlerin çalışanların performansına etkileri bakımından farklılık olmadığı veya benzer seviyede etkili olduğu gözlenmiştir (Bass ve diğerleri, 2003, s. 213). Bu kapsamda Serbestiyetçi, Ödüle Dayalı Yönetmel, İstisnaya Dayalı Yönetmel ve Dönüştürücü Liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Serbestiyetçi Liderlik ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik ile çalışanların işperformansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Dönüştürücü Liderlik ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Dönüştürücü Liderlik çalışanların iş performansını, İstisnaya ve Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlere kıyasla daha fazla artırır.

3.1. ORGANİZASYON YAPI BOYUTLARI

Araştırmacılar, organizasyonun yapısal özelliklerini açıklayabilmek için değişik sayı ve isim altında çeşitli boyutlar kullandılar. Boyutlarının ne olduğu ve sayısı konusunda araştırmacılar arasında bir takım anlaşmazlıklar olmasına rağmen, yapının dört ana boyutunun; karmaşıklık (complexity), formalleşme (formalization), merkezileşme ve merkezileşmeme (centralization and decentralization) ve kontrol alanı (span of control) olduğu konusunda bir ölçüde uzlaşma olduğu söylenebilir.

3.1.1. Formalleşme ve İş Performansı

Formalleşme (biçimselleşme) ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır, bunlardan bazıları ifade edilecek olursa; “Bir sistem içerisindeki kuralların ve prosedürlerin spesifik olarak tanımlandığı ve/veya bağlantılandırıldığı ölçüler olarak tanımlanabilir” (Ford ve Slocum, Jr, 1977, s. 562). Daft’a göre formalleşme; “çalışanları kontrol ve yönetmek için kullanılan yazılı dokümanlardır. Bu yazılı dokümanlar; kural kitaplarını, politikaları, prosedürleri iş tanımlamaları ve düzenlemeleri içerir. Bu dokümanlar organizasyon şemasını, görev tanımlamaları, sorumluluklar ve karar otoritesini yazılı hale getirmesi sayesinde tamamlarlar” (Daft, 1994, s. 300). Hage ve Aiken’e göre, “formalleşme bir organizasyonda kuralların kullanımını içerir” (1967, s. 79).

Formalleşmenin amacı, çalışanların işle ilgili nasıl davranacaklarını ve nasıl kontrol edileceklerini belirlemektir (Moorhead ve Griffin, 2001, s. 434). Yetenek gerektirmeyen ve rutin yapılan işler, daha fazla biçimlendirilmiş işlerdir. Yetenek gerektiren ve her defasında iş ile ilgili kuralların değiştiği ve farklı teknoloji, beceri ve bilgi gerektiren işler, daha az biçimlendirilmiş işlerdir. Formalleşme organizasyonlarda; gözlem kuralı, iş kodlaması ve kurallar olmak üzere iki özellik ile açıklanmaya çalışılır. Gözlem kuralı kuralların işleyip işlemediğinin ölçüsü iken iş kodlaması ve kurallar ise çalışanların işinin ne derecede detaylı olarak tanımlandığı ve uyması gereken kuralların sayısı ile ilgilidir. (Hage ve Aiken, 1967, s. 79; Hage ve Dewar, 1973, s. 282).

Hage ve Dewar sağlık ve sosyal yardım kuruluşlarında, Schuler imalat firması çalışanlarına, Rogers ve Mulnar yerel yönetim çalışanlarına, Vrendenburg ve Alutto tarafından banka çalışanlarına yapılan araştırmalarda, formalleşme ve performans arasında ilişki tespit edilmemiştir. Ancak Harrison bilim adamlarına, Child, Vinson ve Holloway idari, profesyonel çalışanlara ve yöneticilere, Baum ve Young tarafından öğrencilere yapılan araştırmalarda, formalleşme ve çalışanların performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada bazı şartlarda formalleşmenin performansı etkilediği bazı şartlarda etkisinin

olmadığı gözlenmiştir. Organizasyon ve alt üniteler seviyesinde gerçekleştirilen araştırma analizleri değerlendirildiğinde formalleşme ve performans arasındaki ilişkiyi ne desteklemekte ne de reddetmektedir. Sonuç olarak; çeşitli seviyelerdeki formalleşme ve performans arasındaki ilişki ikna edici bir şekilde ortaya konulamamıştır (Dalton ve diğerleri, 1980, ss. 56–58; Hetherington, 1990). Bu kapsamda formalleşme boyutunun çalışanların iş performansını etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 6: Organizasyon yapısının formalleşme boyutu ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

3.1.2. Karmaşıklık ve İş Performansı

Karmaşıklık organizasyon içindeki işlerin ve alt sistemlerin sayısını ifade eder (Daft ve Bowerman, 1998, s. 3). İşlerin çeşitliliği ve kademelerin sayındaki artış organizasyonun karmaşıklılığını artırır. “Zaltman ile Hage ve Aiken karmaşıklığın organizasyon ve profesyonelleşmedeki mesleki özelliklerin sayısındaki artış, bireyler için elverişli olan bilgi kaynaklarının artışı ve gözle görülür grup içi çatışmalardaki artış ile tanımlandığını söylemişlerdir” (Kennedy, 1983, s. 36).

Karmaşıklık, organizasyon içerisindeki alt bölümlerin sayısı ile ilgilidir. Basit organizasyonun az sayıda farklı bölümü varken, karmaşık organizasyonun birbiriyle ilişkilendirilecek ve koordine edilecek çok sayıda bölümü vardır. Karmaşıklık terimi, bazen farklılaştırma olarak isimlendirilir, organizasyonun alt bölüm genişliğini kapsar (Daft ve Steers, 1986, s. 219).

“Farklılaşmanın dikey, yatay ya da coğrafi olduğu durumlarda oluşan bir sistem içinde farklılaşmanın ölçüsü veya derecesi anlamına gelen” karmaşıklık genel olarak dikey, yatay ve coğrafi olmak üzere 3 boyutta ölçülür. Dikey karmaşıklık otorite hiyerarşisinin yönetim kademeleri sayısını kapsar. Yatay karmaşıklık organizasyon içerisindeki mesleki uzmanlıkların sayısını kapsar. Bu organizasyon içerisinde var olan iş isimlerinin veya bölüm sayısının ikisinden biriyle ölçülür. Coğrafi karmaşıklık organizasyon parçalarının ve personelinin birçok bölgeye dağılımını kapsar (Ford ve Slocum, Jr, 1977, s. 562). Bazı araştırmalarda ise organizasyonlarda karmaşıklık; mesleki uzmanlıkların sayısı, profesyonel aktivite ve profesyonel eğitim olmak üzere üç özellik ile açıklanmaya çalışılmıştır (Hage ve Aiken, 1967, ss. 77 78; Hage ve Dewar, 1973, s. 282).

Bu alanda performansın bağımlı değişken olarak kullanıldığı az miktarda ampirik çalışma vardır. Reimann imalat firmalarında (1975) ve Corvin tarafından okullarda yapılan araştırmalarda karmaşıklık ve iş performans arasında belirgin bir ilişki tespit edilememiştir. Hage ve Dewar sağlık ve sosyal yardım kuruluşlarında (1973), Baldrige ve Burnham

(1975), Beck ve Betz okullarda, Blau ve arkadaşları tarafından sağlık kuruluşlarında yapılan araştırmalarda ise karmaşıklık ve iş performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 56-58). Yapılan bir başka araştırmada büyük ve yenilikçi firmalarda karmaşıklığın iş performansına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Miller, 1987). Bu kapsamda karmaşıklık boyutunun çalışanların iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 7: Organizasyon yapısının karmaşıklık boyutu ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

3.1.3. Merkezileşme ve Merkezileşmeme ve İş Performansı

Merkezileşme “organizasyonda karar verme yetkisinin bir noktada toplanma derecesi olarak tanımlanabilir” (Robbins, 2000, s. 244). Merkezileşmiş organizasyonlarda, karar verme otoritesi organizasyonun üst noktasına yakın yerdedir (Daft, 1994, s. 298). Merkezileşmeme ise karar verme yetkisinin organizasyonun içine geniş bir şekilde yayılmasıdır” (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 105). Daft’a göre merkezileşmeme “karar verme otoritesini organizasyonunu daha alt seviyelerine indirmektir” (1994, s. 298). Yukarıda verilen tanımlardan hareketle, bir organizasyonun temel kararları alt düzey çalışan ve yöneticilerin etkisi olmaksızın üst yönetim tarafından verilirse bu organizasyonda merkezileşme, aksine bu kararların alınmasında alt düzey personel karar verme sürecine katılırsa merkezileşmeme (adem-i merkezileşme) vardır.

Merkezileşme ve merkezileşmeme organizasyonlarda; karar verme sürecine katılım ve otoritedeki hiyerarşi derecesi olmak üzere iki özellik ile açıklanmaya çalışılır. Karar verme sürecine katılım, değişik pozisyonlarda bulunan çalışanların ve kaynakların tahsis edilmesi (paranın kullanımı, yeni personelin işe alınması, terfi ettirilmesi ve ödüllendirilmesi vb.) ve organizasyon politikalarının (yeni politikaların belirlenmesi, uyumu ve yeni birimlerin kurulması vb.) belirlenmesine ne ölçüde katıldığını yansıtır. Otoritenin hiyerarşi derecesi ise her bir pozisyonda bulunan çalışanın kendi işleri ile ilgili kararları serbestçe alıp almamalarının bir ölçüsüdür (Hage ve Aiken, 1967, ss. 77-78; Hage ve Dewar, 1973, s. 282). “Merkezileşmemeyi içeren karar çeşitleri; strateji ve hedeflerin seçimi, ürünlerin fiyatlandırılması, tedarikçilerin seçimi, sermaye malları için harcanacak para miktarı, çalışanların ücreti ve yükselmeleri olarak sayılabilir”(Daft ve Steers, 1986, s. 220).

Weiss firmalarda, Bowers sigorta şirketlerinde, McMahan ve Peritt yöneticilere, Khandwalla firmalarda, Hage ve Dewar sağlık ve sosyal yardım kuruluşlarında, Reimann imalat firmalarında, Fiedler ve Gillo devlet okullarında, McMahan ve Ivancevich yöneticilere, Reimann ve Negandhi

imalat firmalarında yaptıkları araştırmalarda, merkezileşme/merkezileşmeme ve performans arasında ilişki tespit edilmemiştir (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 57; Hage ve Dewar 1973; Reimann 1975). Tannenbaum gönüllü organizasyonlarda, Miller mühendislere, Luke ve arkadaşları perakende satış firmalarında, Harrison bilim adamlarına, Sorenson ve Baum gönüllü organizasyonlarda, Beck ve Betz ilk ve orta okullarda, McMahon yöneticilere ve Pennings aracı firmalarda yaptıkları araştırmalarda, hem organizasyon hem de alt ünite seviyesinde elde edilen bulgularda, merkezileşme ile performans arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Dalton ve diğerleri, 1980, ss. 57-59; Harrison, 1974; Penings, 1976). Pazarlama yöneticilerine yapılan bir araştırmada merkezileşmenin performanslarını etkilediği (Stathakopoulos; 1998), çeşitli sektörlerde çalışan satış elemanlarına yönelik yapılan bir araştırmada, merkezileşmemenin performansı pozitif yönde etkilediği, merkezileşme ile performans arasında ilişki olmadığı (Boles ve diğerleri, 2001), bir başka araştırmada ise yöneticilerin çalışanları kontrol edebilme yeteneğine bağlı olarak merkezileşmenin performansı arttırılabileceği veya azaltılabileceği (Traxler, 2003) tespit edilmiştir. Bu kapsamda merkezileşme ve merkezileşmeme boyutunun çalışanların iş performansını etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 8: Organizasyon yapısının kontrol alanı boyutu ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

3.1.4. Kontrol Alanı ve İş Performansı

Kontrol alanı, bir yönetici emrine verilen ve etkili bir şekilde gözetleyip denetleyebileceği çalışanların sayısıdır (Chonko, 1982, s. 452). Diğer bir ifade ile bir yöneticiye doğrudan bağlı astların sayısı anlamına gelen bu kavram, örgütlenmenin önemli bir yönüdür (Hodgetts, 1997, s. 95). Kontrol alanına yönelik yaklaşımlar, temelde, deneyimli yöneticilerin günlük gözlemlerine ve tümden gelim mantığına dayanmıştır. Fayol, bir liderin yetki seviyesi ne olursa olsun, sadece az sayıdaki çalışan üzerinde (normalde 6'dan az) etkili bir şekilde nezaret ve kontrol edebileceğini istisna olarak kıdemli bir yöneticinin işin basit olduğu durumlarda 20 ya da 30 kişilik bir grubun doğrudan kontrol ve idaresini üstlenebileceğini (House ve Miner, 1969, s. 453) belirtmiştir. Pek çok klasik teorisyen, kontrol alanı için ideal sayının üç veya altı olduğuna inanmışlardır (Hodgetts, 1997, s. 95). Bu sayılar tartışmaya açık olsa da organizasyon yapısı üzerinde büyük etkisi vardır.

Klasik teori ve son zamanlardaki yaygın görüş, çalışanların coğrafi olarak farklı yerlerde bulunması, denetim için harcanan vakitten ve zorluklardan dolayı daha sınırlı kontrol alanlarının oluşması ile

sonuçlandıdır. Coğrafi olarak yayılmaların ve fonksiyonel benzerliklerin birbirleriyle oldukça ilişkili olduğu ve kontrol alanlarının genişliğinin önemli bir belirleyicisi olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır. Çalışanlar tarafından yapılan görevlerin benzerliklerinin, coğrafi yayılma açısından bir gereklilik olduğu söylenebilir. Görevleri büyük ölçüde benzer olan çalışanların denetlenmesi daha kolay olacağından bu durum yöneticinin kontrol alanının genişlemesine imkân tanır. Coğrafi olarak yayılma yüz yüze denetlemeyi güçleştirebilir. Bu durum yöneticinin daha geniş yetkilerle donatılmasını gerekli kılmaktadır (House ve Miner, 1969, ss. 456–457).

Farris mühendislere ve Worthy büyük mağazalarda yaptıkları araştırmalarda kontrol alanı ile çalışanların performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Klasik görüşlerin tersine, Worthy büyük kontrol alanı ile performans arasında olumlu ilişki olduğu görüşüne sahiptir, çünkü şahsi inisiyatife ve daha iyi iletişime olanak sağlar. Maalesef ampirik destek sağlanamamıştır. (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 55). Örneğin, Gittel tarafından hava yolları çalışanlarına yapılan araştırmada geniş kontrol alanlarının çalışanların performansına negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir (2001, s.480).

Çelişkili araştırma sonuçları ve bu alandaki ampirik çalışmaların yetersizliği kontrol alanı ve performans arasındaki ilişki hakkında karar vermeyi güçleştirmektedir. Worthy'nin ulaştığı sonuçlar ampirik olarak desteklenmemiştir. Woodward endüstriyel orgaizasyonlarda, Ronan ve Prien firmaların üretim bölümlerinde yaptıkları araştırmalarda kontrol alanı ile performans arasında ilişki bulamamıştır (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 55). Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde kontrol alanı ile çalışanların performansı arasındaki ilişki hakkında yeterli bulgu olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda kontrol alanı boyutunun çalışanların iş performansını etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 9: Organizasyon yapısının merkezileşme ve merkezileşmeme boyutu ile çalışanların iş performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 10: Liderlik türleri ile organizasyon yapı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Organizasyon yapı boyutları ve liderliğin iş performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilerek hipotezler test edilmiştir. Çalışmada, araştırma modellerinden “Tanımlayıcı” araştırma modeli kullanılmıştır. Tüm bu

analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Örneklem Yöntemi

Araştırma evrenini Konya’da faaliyet gösteren İstanbul Sanayi Odasının ilk 500 büyük sanayi kuruluş içinde yer alan ilaç firmalarının çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekleme yaklaşık 1100 kişi çalışmaktadır. Araştırmanın örnekleme evreni temsil edeceği yargısıyla araştırmacı tarafından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden bilinçli örneklem (yargısal) tekniği ile seçilmiştir (Gökçe, 2004, s. 118). Bu kapsamda toplam 476 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 276’sı geri dönmüş, 229’u sanaliz yapmak için uygun bulunmuştur.

4.2. Araştırma Bulguları

4.2.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular bölümünde ankete katılan tıbbi satış temsilcilerinin; yaş dağılımı, cinsiyet dağılımı, eğitim durumu, şu anki bölge satış yöneticisi ile çalışma süresi, ilaç sektöründe çalışma süresi ve halen buldukları ilaç firmalarında çalışma süresine ilişkin Tablo 1’de görülen bulgular tespit edilmiştir.

4.2.2 Faktör Analizi

Anket ile katılımcılardan toplanan verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığına karar verebilmek için yaygın olarak kullanılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri yapılmıştır. Veriler için yapılan KMO testi sonucu; liderlik ile ilgili 28 ifade için KMO katsayısı 0,931 mükemmel ve organizasyon yapısına ilişkin 18 ifade için ise 0,781 iyi düzeyde çıkmıştır. Barlett testi ile hem liderlik hem de organizasyon yapısına ilişkin ifadeler için gözlenen anlamlılık düzeyi 0,0001 ($p < 0,01$) çıkmıştır. Her iki testten elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Ölçeğin önemli özelliklerinden biri, ölçtüğü özelliği ya da özellikleri ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesi olan güvenilirliktir (Tavşancıl, 2005, s. 16). Likert tipi beşli derecelendirmenin kullanıldığı ölçeklerde güvenilirliğin ölçülmesi için genellikle Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılır. Özdamar’a göre güvenilirlik analizinde alfa katsayısı; “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir” (Tavşancıl, 2005, ss. 28–29). Tablo 2’de ankette yer alan ölçeklerin ifade sayıları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde
21-30	121	52,84
31-40	99	43,23
41 ve üstü	9	3,93
Cinsiyet		
Erkek	195	85,15
Kadın	34	14,85
Eğitim Düzeyi		
Lise	24	10,48
Ön lisans	34	14,85
Lisans	149	65,07
Yüksek Lisans	22	9,61
Bölge Satış Yöneticisi ile Çalışma		
1-6 ay	73	31,88
7-12 ay	59	25,76
13-18 ay	14	6,11
19-24 ay	37	16,16
24 aydan fazla	46	20,09
İlaç Sektöründe Çalışma Süresi		
1-12 ay	19	8,30
13-24 ay	31	13,54
25-48 ay	64	27,95
49-120 ay	87	37,99
121 ay ve daha fazla	28	12,23
İlaç Firmalarında Çalışma Süresi		
1-6 ay	14	6,11
7-12 ay	29	12,66
13-18 ay	17	7,42
19-24 ay	32	13,97
25 ay ve daha fazla	137	59,83
Genel Toplam	229	100,00

Tablo 2: Güvenirlilik Katsayıları

LİDERLİK	Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar	İfade Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach Alpha)
	Serbestiyetçi Liderlik	4	0,808
	Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik	4	0,865
	İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik	3	0,667
	Dönüştürücü Liderlik	17	0,957
	Liderlik Teorilerinde Yeni	28	0,910
ORGANİZASYON YAPISI	Yapı Boyutları	İfade Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach Alpha)
	Formalleşme	4	0,782
	Karmaşıklık	6	0,829
	Kontrol Alanı	3	0,746
	Merkezileşme/Merkezileşmeme	5	0,826
	Yapı Boyutları Ölçeği	18	0,736
Bütün ölçek		46	0,898

Liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlara ait ölçekte verilen ifadeler, Bass ve AVALIO tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)) kullanılarak hazırlanmış olup 28 ifadeden oluşmaktadır. Serbestiyetçi Liderlik yaklaşımı ankette 4 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0.808 olarak bulunmuştur. Ödüle dayalı Yönetmel Liderlik yaklaşımı ankette 4 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,865 olarak bulunmuştur. İstisnaya dayalı Yönetmel Liderlik yaklaşımı ankette 3 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,667 olarak bulunmuştur. Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı ankette 17 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,957 olarak bulunmuştur. Anılan dört liderlik yaklaşımı ankette toplam 28 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,910 (ölçek yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

Organizasyon yapı boyutları ait ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Formalleşme boyutu ankette 4 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,782 olarak bulunmuştur. Karmaşıklık boyutu ankette 6 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,829 olarak bulunmuştur. Kontrol alanı boyutu ankette 3 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,746 olarak bulunmuştur. Merkezileşme ve merkezileşmeme boyutu ankette 5 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,826 olarak bulunmuştur. Organizasyon yapı boyutları ankette toplam 18 ifade ile ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı 0,736 (ölçek oldukça güvenilir) olarak bulunmuştur.

Liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlar ve organizasyon yapı boyutları ankette toplam 46 ifade ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0,898 (ölçek yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

Bundan önceki aşamada faktör analizinin boyut indirgeme ve diklik ya da bağımsızlık koşulları sağlanmıştır. Faktör analizinde bir diğer amaç da kavramsal anlamlılığı sağlamaktır. Bunun için faktörlere döndürme işlemi uygulanır. Faktör döndürmesi elde edilen faktörleri daha iyi yorum verebilecek biçimde yeni faktörlere çevirme olarak ifade edilebilir. Burada dik döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi kullanılmıştır.

İkinci faktör ile dördüncü faktörde yer alan değişkenler, Yönetmel Liderlik faktörü altında toplanması beklenen değişkenlerdir. Çünkü Yönetmel Liderlik performansa dayalı ödüllendirme ve istisnaya dayalı yönetim olmak üzere iki temel esasa dayanmaktadır. Ancak Tablo 3’de görüldüğü gibi Yönetmel Liderliği oluşturan iki temel esas, iki ayrı faktör altında toplanmıştır. Bu kapsamda dört değişkenin yer aldığı ikinci faktör “Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik”, Üç değişkenin yer aldığı dördüncü faktör de “İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik” olarak isimlendirilmiştir.

4.2.3. Araştırma Bulgularının Analizi

Bu çalışmada, literatür araştırması sonucu geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon, değişkenler arası ilişkiyi belirlemeye yönelik kullanılan analiz tekniklerinden biridir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasında ilişkinin olup olmadığı hakkında bilgi vermesinin yanı sıra bu iki değişken arasında bulunan ilişkinin ne derece kuvvetli olduğu hakkında da bilgi verir. Korelasyon katsayısının hesaplanmasında kullanılan değişik katsayı hesaplamaları bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısıdır”. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında; eğer, bu katsayı 0,70 ile 1,00 arasında bir değere sahipse yüksek düzeyde, 0,30 ile 0,70 arasında bir değere sahipse orta düzeyde ve 0,30’dan küçük bir değere sahipse iki değişken arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. İlişkinin pozitif tarafı için yapılan bu yorum ilişkinin negatif tarafı içinde aynı şekilde yapılabilir (Köklü ve Büyüköztürk, 2000, ss. 122–124).

Tablo 3: Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlara İlişkin Döndürülmüş Faktör Yükleri

Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlara İlişkin Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri			
Faktör 1: Dönüştürücü liderlik				
30. Yöneticim, beni cesaretlendirmek için yeni yollar geliştirir.	0,824			
32. Yöneticim işim ve benim geleceğimle ilgili iyimser düşünür.	0,823			
41. Yöneticim, kaygularımı dikkatle dinler.	0,819			
35. Yöneticim, işim hakkındaki fikir ve önerilerimi mantıkla desteklememi sağlar.	0,810			
33. Yöneticim, eski problemlere yeni çözümler bulmamı sağlar.	0,794			
29. Yöneticimin vizyonu beni motive eder.	0,788			
24. Yöneticime tamamen güvenirim.	0,775			
23. Yöneticimin yanında çalıştığım için gurur duyuyorum.	0,772			
39. Yöneticim, benim isteklerimi elde etmemde yardımcı olur.	0,770			
25. Yöneticimin bana aştığı bir “görev duygusu” vardır.	0,738			
34. Yöneticim, engelleri aşarken aklımı kullanmamın önemini vurgular.	0,737			
42. Yöneticim, kişisel gelişimim hakkında öğütler verir.	0,730			
31. Yöneticim, hedeflerimi gerçekleştireceğim konusunda güveni tamdır.	0,722			
40. Yöneticim, işimi iyi yaptığımda bana değer verdiğini gösterir.	0,706			
26. Yöneticim, zor durumlarda sorumluluk alır.	0,695			
38. Yöneticim, kendimi önemsiyormuşum gibi hissettiğimde kişisel olarak benimle ilgilenir.	0,599			
36. Yöneticim, kendisine yapılan önerileri sorgular.	0,537			
Faktör 2: Ödüle Dayalı Yönetel Liderlik				
15. Yöneticim, gerekeni yaptığım takdirde ne elde edeceklerimi açıkça ortaya koyar.		0,846		
14. İşimi iyi yaptığımda yöneticim beni över.		0,794		
16. Yöneticim, işimde gerekeni yaptığımda nasıl ödüllendirileceğimi belirtir.		0,781		
13. Yöneticim, başardıklarımın farkında olduğunu gösterir.		0,700		
Faktör 3: Serbestiyetçi Liderlik				
7. Yöneticim, benim işimle doğrudan ilgilenmekten kaçınır.			0,856	
6. Yöneticim, benimle ilgili kararları vermektan kaçınır.			0,832	
5. Yöneticim, işimi nasıl yapmam gerektiğini söylemekten kaçınır.			0,789	
8. Yöneticim, yaptığım iş minimum standartları sağladığı sürece benden bir gelişme beklemez.			0,663	
Faktör 4: İstisnaya Dayalı Yönetel Liderlik				
18. Yöneticim, hatalarımı dikkatli bir şekilde takip eder.				0,802
17. Yöneticim, benden beklenenden farklı olarak ortaya çıkan kural dışılıklar, hatalar ve değişikliklere odaklanır.				0,788
19. Yöneticim, tespit edilen hatalarımın düzeltilmesi sürecini izler.				0,650
Özdeğer	11,78 6	2,515	1,803	1,692
Açıkladığı Varyans	42,09 4	8,982	6,440	6,044
Toplam Varyans	42,09 4	51,07 6	57,51 6	63,56 0

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 4 iterations

Tablo 4: Organizasyon Yapı Boyutlarına İlişkin Döndürülmüş Faktör Yükleri

Organizasyon Yapı Boyutlarına İlişkin Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri			
Faktör 1: Karmaşıklık				
55. Firmamda işlerin yapılabilmesi için değişik görevleri icra eden çok çeşitli bölümler kurulmuştur.	0,837			
56. İşimi yapabilmek için farklı bilgi ve yetenekleri kullanırım.	0,796			
54. Firmamın teşkilatlanması birçok bölgeden oluşan, geniş bir coğrafi sahaya yayılmıştır.	0,77			
52. Firmamda yapılan toplantı ve faaliyetlerin tamamına katılırım.	0,686			
60. Firmamda yönetici çalışanlarla, çalışanlarda yönetici ile doğrudan irtibat kurabilir.	0,653			
62. Yöneticime bağlı satış temsilcileri işlerinde benzer faaliyetleri icra ederler.	0,617			
Faktör 2: Merkezileşme ve Merkezileşmeme				
66. Firmaya yeni bir programın adaptasyonuna ilişkin karara katılırım.		0,862		
67. Yeni bir politikanın oluşturulmasına yönelik karara katılırım.		0,851		
65. Bir personelin terfisine ilişkin karara katılırım.		0,791		
64. Firmaya yeni bir personelin alınmasına ilişkin karara katılırım.		0,756		
68. Yöneticim, kararı onaylayıncaya kadar işimle ilgili küçük değişiklikler yapabilirim.		0,531		
Faktör 3: Formalleşme				
46. Firmamda kişiler kendi istedikleri gibi davranmakta serbesttirler.			0,858	
45. Firmamda işler kişinin kendi tarzına göre iş yapması ile icra edilir.			0,826	
44. Firmamda bir kişi, bir başkasına sormadan kendi kararını verebilir.			0,723	
47. Firmamda birçok çalışan iş ile ilgili kuralları kendileri koyar.			0,676	
Faktör 4: Kontrol Alanı				
59. Firmamda çalışanlar işlerini yaparken sürekli kontrol edilir.				0,885
58. Firmamda çalışanlar işlerini yaparken kontrol edildiklerini düşünürler.				0,862
63. Yöneticime sık aralıklarla rapor veririm.				0,501
Özdeğer	3,96	3,169	2,313	1,617
Açıkladığı Varyans	21,998	17,603	12,85	8,983
Toplam Varyans	21,998	39,601	52,451	61,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 5 iterations.

4.2.3.1. Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bulguların Analizi

Bu bölümde Serbestiyetçi Liderlik, Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik, İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi içeren hipotezler analiz edilmiştir.

Tablo 5: Yeni Liderlik Yaklaşımları - Performans İlişisine Ait Korelasyon Analizi

		Performans
Serbestiyetçi Liderlik	Pearson Correlation	-0,077
	Sig. (2-tailed)	0,246
	N	229
Ödüle Dayalı Yönetmel Lider	Pearson Correlation	0,139*
	Sig. (2-tailed)	0,036
	N	229
İstisnaya Dayalı Yönetmel Lider	Pearson Correlation	-0,067
	Sig. (2-tailed)	0,314
	N	229
Dönüştürücü Lider	Pearson Correlation	0,136*
	Sig. (2-tailed)	0,039
	N	229

*.Correlation is significant at the level 0.05 level (2-tailed)

Serbestiyetçi Liderlik: Serbestiyetçi Liderlik ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 5) göre ($r = -0,077$, $a=0,05$ ve $p=0,246>a$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve Hipotez 1 reddedilmiştir. Literatür, Serbestiyetçi Liderlik ile çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s. 21). Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürü desteklememektedir.

Serbestiyetçi Liderlik ile tıbbi satış temsilcilerinin performansı arasında ilişki bulunamamasının nedenlerinden biri, bu liderlik tarzının performans kriteri olarak ele alınan kişisel satış hedeflerini gerçekleştirme oranına etkisinin göz ardı edilebilecek kadar az (minimal düzeyde) olduğu ifade edilebilir. Diğer bir neden ise, halen bağlı oldukları bölge satış yöneticileri ile çalışma süresi 1 ile 12 ay arasında olanlar, frekans analiz tablosunda (4.5) görüleceği üzere %57,64 gibi yüksek bir orana sahiptir. 12 ay ve daha az süre ile çalışan tıbbi satış temsilcilerinin oranının yüksek olması yöneticilerin sergilemiş oldukları Serbestiyetçi Liderlik tarzının etkilerini zayıflatmış olabilir.

Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik: Ödüle dayalı Yönetmel Liderlik ile iş performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 5) göre ($r = 0,139$, $a = 0,05$ ve $p = 0,036 < a$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre Hipotez 2 kabul edilir. Yapılan araştırma sonuçları, Yönetmel Liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 19; Russ, McNeilly ve Comer, 1996; Bass ve diğerleri, 2003, s. 213). Bu kapsamda literatür, Yönetmel Liderliğin dayandığı iki ana esastan birini temel alan Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürü desteklemektedir.

Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik ile performans arasında literatürde olduğu gibi bu çalışmada da anlamlı bir ilişki olmasına rağmen ilişki beklenen düzeyin altında gerçekleşmiştir. Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik ile performans arasında düşük düzeyde ilişki olmasının temel nedeni olarak, tıbbi satış temsilcilerinin miktarının yarısından fazlasının (%57,64) bölge satış yöneticileri ile birlikte çalışma süresinin 12 ay ve daha kısa süreli olması söylenebilir. Zira yöneticilerin sergilemiş oldukları Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik tarzının etkilerini gözlemlemeye imkân vermeyecek kadar kısa bir çalışma süresi söz konusudur. Diğer bir neden ise, bölge satış yöneticilerinin yüksek performansa karşılık belirlediği ödüllerin, tıbbi satış temsilcilerinin beklentileri ile örtüşmemesi veya hem nitelik hem de nicelik olarak yetersiz kalması olabilir.

İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik: İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik ile iş performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 5) göre ($r = -0,067$, $a = 0,05$ ve $p = 0,314 > a$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve bu Hipotez 3 reddedilmiştir. Daha önce yapılan araştırma sonuçları Yönetmel Liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 19; Russ, McNeilly ve Comer, 1996; Bass ve diğerleri, 2003, s. 213). Bu kapsamda literatür, Yönetmel Liderliğin dayandığı iki ana esastan birini temel alan İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürü desteklememektedir.

Elde edilen sonuçların ortaya çıkmamasının başlıca nedeni, fiziki çalışma ortamının ayrı olması nedeniyle bölge satış yöneticilerinin tıbbi satış temsilcileri üzerinde denetleme ve kontrol fonksiyonlarını yeterince icra edememesi olabilir. Fiziki çalışma ortamının ayrı olması, bölge satış yöneticilerinin hedeflerde meydana gelen sapmayı önceden tespit edip müdahale etme imkânını sınırlandırmaktadır.

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü Liderlik ile iş performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 5) göre ($r = 0,136$, $a = 0,05$ ve $p = 0,039 < a$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonuçlarına göre bu Hipotez 4 kabul edilir. Yapılan araştırmalarda Dönüştürücü Liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki tespit edilmiştir (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, ss. 179-184; Dvir ve diğerleri, 2002, s. 741; Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008; Vecchio, Justin ve Pearce, 2008). Literatür, Dönüştürücü Liderlik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürü kısmen desteklemektedir.

Bu araştırmada, Dönüştürücü Liderliğin tıbbi satış temsilcilerinin performansı üzerinde beklendiği ölçüde kuvvetli etki yapmadığı sonucu çıkmıştır. Beklenen sonuçların ortaya çıkmasını engelleyen nedenlerden ilki, tıbbi satış temsilcilerinin işlerinin doğası gereği tek başlarına çalışması ve fiziksel, duygusal ve sosyal olarak bölge satış yöneticilerinden ayrı olmalarıdır. Hatta tıbbi satış temsilcileri tek başına çalışmalarının yanı sıra coğrafi olarak bölge satış yöneticilerinden ayrı şehirlerde çalışmaktadırlar. Dönüştürücü Liderlikte yönetici ile çalışanlar arasında güçlü ilişkilerin oluşturulması çok önemlidir. Fakat fiziki çalışma ortamlarının ayrı olması tıbbi satış temsilcileri ile bölge satış yöneticileri arasında güçlü ilişkilerin kurulmasına imkân vermeyerek, Dönüştürücü Liderliğin tıbbi satış temsilcilerinin performansı üzerindeki etkisini azaltabilir. İkincisi, tıbbi satış temsilcilerinin çoğunluğunun (%57,64) bölge satış yöneticileri ile 12 ay ve daha kısa süreli olarak birlikte çalışması ve bu nedenle güçlü ilişki kurabilecek yeterli sürenin olmaması söylenebilir. Üçüncüsü, Dönüştürücü Liderin yenilikçi özellikleri, alışlagelmiş yönetici davranışlarının dışında tutum davranış sergileyerek denenmemiş ve nadir kullanılan yönetim yaklaşımları kullanabilir. Tıbbi satış temsilcilerinin bu farklı yönetim yaklaşımlarına alışma süresi Dönüştürücü Liderliğin etkilerini azaltabilir. Dördüncüsü, Dönüştürücü Liderlik tarzı uygulayan bölge satış yöneticilerinin özellikleridir. Dönüştürücü Liderler daha yüksek düzeylerde çaba ve performans ortaya çıkarmak için çalışanlara ilham vermelerine karşın aşırı gurur, soğukluk gibi eksik ve zayıf yanları nedeniyle bu tarz liderliğin güçlü etkilerini zayıflatabilir. Sonuçların muhtemel diğer bir açıklaması ise, Dönüştürücü Liderlik çalışanların performansları üzerindeki etkisi, firmada hızlı değişimin yaşandığı dönemlerde daha fazla olurken değişimin yavaş olduğu dönemlerde etkisi azalmaktadır. Son beş yıldır ilaç sektörüne yönelik olarak yapılan yasal düzenlemelerinin getirmiş olduğu yeniliklere, firmaların uyum sağlaması nedeniyle ilaç piyasasının kısmen

dengeye oturduğu ve durgunlaştığı bir dönemden geçilmektedir. Araştırma yapılan zaman diliminin, ilaç sektöründe değişimin yavaşladığı bir döneme rastlamış olması, Dönüştürücü Liderliğin etkisini sınırlandırmış olabilir.

Dönüştürücü Liderlik ile İstisnaya Dayalı Yönetmel Liderlik ve Ödüle Dayalı Yönetmel Liderlik Arasında Performansa Etkileri Açısından Farklılıklar: Bass, Dönüştürücü Liderliğin çalışanların performansını üzerinde Yönetmel Liderden daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların hedeflerini ve bu hedeflerle ilişkili ödülleri ortaya koyan Yönetmel Liderler bu amaçlara ulaşmaya yetecek seviyede çaba ve performans yaratmaktadır. Dönüştürücü Lider, içerdiği ilham ve özgüven artışı nedeniyle çalışanlardan normal beklentilerin ötesinde çaba ve performans beklentisi ortaya çıkarmakta ve liderlerini Dönüştürücü Lider olarak algılayan çalışanlar daha yüksek seviyede performans göstermektedirler (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, s. 179). Korelasyon katsayılarını birbirleriyle kıyaslayarak bu üç tür liderliğin performansa etkileri açısından farklılıkları hakkında bir kanaate sahip olmak mümkündür. Dönüştürücü Lider olan satış yöneticilerine ait $r = 0,136$, İstisnaya dayalı Yönetmel Lider olan satış yöneticilerine ait $r = -0,067$ ve Ödüle Dayalı Yönetmel Lider olan satış yöneticilerine ait $r = 0,139$ 'dur. Analiz sonuçlarına göre bu Hipotez 5 kısmen reddedilmiştir.

Bu değerlere göre; Dönüştürücü Lider olan satış yöneticileri İstisnaya Dayalı Yönetmel Lider olan satış yöneticilerine kıyasla performansa daha fazla etki yaptığı ancak Ödüle Dayalı Yönetmel Lider olan satış yöneticileri ile aynı ölçüde etki yaptığı gözlenmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar teorisyenlerin ileri sürdüğü ölçüde literatürü desteklemez iken bazı araştırma sonuçları ile benzerdir (Bass ve diğerleri, 2003, s. 213; Russ, McNeilly ve Comer, 1996; Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 25).

4.2.3.2. Organizasyon Yapı Boyutlarına İlişkin Bulguların Analizi

Formalleşme, karmaşıklık, kontrol alanı ve merkezileşme ve merkezileşmeme boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi içeren hipotezler aşağıda analiz edilmiştir.

Formalleşme: Çalışanların işlerini icra ederken yazılı kuralların kullanımını içerir. Formalleşme organizasyonlarda; gözlem kuralı ve iş kodlaması olmak üzere iki özellik ile açıklanmaya çalışılır (Hage ve Aiken, 1967, s. 79; Hage ve Dewar, 1973, s. 282). Bu özellikler ve tıbbi satış temsilcilerinin icra edecekleri görevlere ilişkin yasal düzenlemeler dikkate alındığında ilaç firmalarının formel bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Formalleşme boyutu ile performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 6) göre ($r = 0,089$, $a=0,05$ ve $p=0,181>a$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve Hipotez 6 reddedilmiştir. Daha önce yapılan

araştırmalardan elde edilen bulgular, formalleşme ve performans arasındaki ilişkiyi ne desteklemekte ne de reddetmektedir. Sonuç olarak, formalleşme ve performans arasındaki ilişki ikna edici bir şekilde ortaya konulamamıştır. Bu çalışmada da formalleşme ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve elde edilen bu sonucun ampirik literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Tablo 6: Organizasyon Yapı Boyutları - Performans İlişkinine Ait Korelasyon Analizleri

		Performans
Formalleşme	Pearson Correlation	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,181
	N	229
Karmaşıklık	Pearson Correlation	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,104
	N	229
Kontrol Alanı	Pearson Correlation	0,056
	Sig. (2-tailed)	0,397
	N	229
Merkezileşme ve Merkezileşmeme	Pearson Correlation	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,770
	N	229

Karmaşıklık: İşlerin sayısı artarak özelleştiğinde ve hiyerarşiye yeni kademeler eklendiğinde, organizasyonun karmaşıklığı artar. Karmaşıklık boyutu daha önce yapılan çalışmalarda çeşitli özellikler ile açıklanmaya çalışılmış, bu çalışmada ise; otorite hiyerarşisi, coğrafi dağılım, mesleki uzmanlıkların sayısı, profesyonel aktivite ve profesyonel eğitim olmak üzere beş özellik ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu özellikler esas alındığında ilaç firmalarının oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Karmaşıklık boyutu ile performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 7) göre ($r = 0,108$, $\alpha=0,05$ ve $p=0,104>\alpha$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve Hipotez 7 reddedilmiştir.

Bu çalışmada karmaşıklık ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve elde edilen sonucun ampirik literatürü (Reimann, 1975; Hage ve Dewar 1973; Baldrige ve Burnham 1975; Miller, 1987) desteklediği söylenebilir.

Kontrol Alanı: İlaç firmalarında bölge satış yöneticilerine bağlı tıbbi satış temsilcilerinin sayısı 3 ile 18 arasında değişmektedir. En yaygın

gözlenen kontrol alanı %44,54 oranı ile 7 ve 8 kişilik tıbbi satış temsilcisinden oluşan satış gücü gruplarıdır. Çelişkili araştırma sonuçları ve bu alandaki ampirik çalışmaların yetersizliği kontrol alanı ve performans arasındaki ilişki hakkında karar vermeyi güçleştirmektedir. Kontrol alanı boyutu ile performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 7) göre ($r = 0,056$, $a=0,05$ ve $p=0,397>a$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve Hipotez 8 reddedilmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda kontrol alanı ile performansı arasında belirgin bir ilişki ortaya konulamamıştır (Dalton ve diğerleri, 1980, s. 55). Bu çalışmada da karmaşıklık ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve elde edilen sonucun ampirik literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Merkezileşme ve Merkezileşmeme: Merkezileşme ve merkezileşmeme boyutu organizasyonlarda; karar verme sürecine katılım ve otoritedeki hiyerarşi derecesi olmak üzere iki özellik ile açıklanmaya çalışılır (Hage ve Aiken, 1967, s. 79; Hage ve Dewar, 1973, s. 282). Araştırmaya dahil edilen ilaç firmalarında, merkezileşmemeyi içeren kararların (kaynakların tahsisi, personelin işe alınması ve yeni politikaların oluşturulması vb.) karar verme sürecine bölge satış yöneticileri ve tıbbi satış temsilcilerinin katılmadığı veya göz ardı edilebilecek düzeyde olduğu, bu kararların üst düzey yöneticiler tarafından alındığı gözlenmektedir. Ayrıca örnekleme yer alan ilaç firmalarının organizasyon yapıları genellikle 5 veya 6 kademededen oluşan hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur. Bu iki özellik dikkate alındığında ilaç firmalarında yapının merkezileşmiş olduğu ifade edilebilir. Merkezileşme ve merkezileşmeme boyutu ile performans arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına (Tablo 7) göre ($r = -0,019$, $a=0,05$ ve $p=0,770>a$) anlamlı bir ilişki bulunamamış ve Hipotez 9 reddedilmiştir. Bu çalışmada da merkezileşme ve merkezileşmeme boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve elde edilen sonuç ampirik literatürü (Harrison, 1974; Penings, 1976; Hage ve Dewar 1973; Reimann 1975; Dalton ve diğerleri, 1980, s. 59; Stathakopoulos; 1998; Boles ve diğerleri, 2001, Traxler, 2003). desteklediği ifade edilebilir.

4.2.3.3. Liderlik Yaklaşımlar ile Organizasyon Yapı Boyutlarına İlişkisi

Liderlik ile organizasyon yapısı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için; liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlara ait; Serbestiyetçi, Ödüle Dayalı, İstisnaya Dayalı ve Dönüştürücü Liderlik değişkenler ile organizasyon yapı boyutlarına ilişkin; formalleşme, karmaşıklık, kontrol alanı ve merkezileşme ve merkezileşmeme değişkenleri arasındaki ilişki kanonik korelasyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

liderlik yaklaşımları ile organizasyon yapı boyutları arasındaki kanonik korelasyon analizi (Tablo 7) sonuçlarına göre ($R=0,544$, $a=0,05$ ve

$p=0,001 < \alpha$) pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve Hipotez 10 kabul edilmiştir.

Tablo 7: Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar ile Organizasyon Yapı Boyutlarına İlişkin Bulguların Kanonik Korelasyon Analizi

Canonical R	: 0,54		
Chi-Square	: 98,79	df = (16)	p = 0,000001
Number of valid cases	: 229		
	No. Of	Variance	Total redundancy
	Vars.	Extracted	given the other set
Sol küme:	4	100, 00000000 %	14,98%
Sağ küme:	4	100, 00000000 %	10,85 %

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma evrenini Konya'da faaliyet gösteren ilaç sektörü çalışanlarının oluşturduğu uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada işletmelerde organizasyon yapı boyutları ve liderlik türlerinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri korelasyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile ilaç sektörüne ilişkin organizasyon yapı boyutları ve liderlik türleri ilişkisine ait açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde Dönüştürücü liderliğin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Waldman, Bass ve Einstein, 1987, ss. 179-184; Dvir ve diğerleri, 2002, s. 741; Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008; Vecchio, Justin ve Pearce, 2008). Ödüle dayalı yönetsel liderliğin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Dubinsky ve diğerleri, 1995, s. 19; Russ, McNeilly ve Comer, 1996; Bass ve diğerleri, 2003, s. 213). serbestiyetçi liderliğin ve istisnaya dayalı yönetsel liderliğin iş performansı ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Merkezileşme/merkezileşmeme, kontrol alanı, karmaşıklık ve formalleşmenin iş performansı ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Dalton ve diğerleri, 1980; Hetherington, 1990; Reimann 1975; Hage ve Dewar 1973). Ayrıca serbestiyetçi, ödüle dayalı, istisnaya dayalı ve dönüştürücü liderlik değişkenleri ile formalleşme,

karmaşıklık, kontrol alanı ve merkezileşme ve merkezileşmeme değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın sadece ilaç sektöründe ve bir bölgede yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Dolayısıyla diğer sektörlerde ve bölgelerde yapılacak araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılabilir. Araştırmanın önemli bir diğer kısıtı da boylamsal olmamasıdır. Farklı tarihlerde elde edilecek bulguların daha açıklayıcı niteliğe sahip olabileceği değerlendirilmektedir.

Organizasyon yapı boyutları ve performans ilişkisine yönelik bu ve bundan önce yapılan çalışmalarda yaygın bir eğilime işaret edecek derecede anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik yapılan genelleme ve değerlendirmelerin sonuçları belirsizdir. Bu alanda, davranış ve çıktı performans kriterlerini ayrı ayrı veya birlikte esas alan çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışma esnasında yapılan araştırmalarda, organizasyon yapı türleri ve boyutları ile liderlik türleri arasındaki ilişki dikkati çeken bir konu olmuş ancak bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Liderlik ve organizasyon yapısı, işletme literatüründe iç içe geçmiş ve birbirilerine etkisi olan konuların başında yer almaktadır. Bu anlamda organizasyon yapısı ve liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu ve bu alanda yapılacak çalışmaların literatüre büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Baldrige, Victor J. ve Burnham Robert A; 1975; “Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts”, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), pp. 165–176
- Bass, Bernard M.; 1990; “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 9-31.
- Bass, Bernard M.; 1997; “Personel Selling and Transactional/Transformational Leadership”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), pp. 19-28.
- Bass, Bernard M.; 1999; “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- Bass, Bernard M., Avolio Bruce J, Jung Dong I. ve Berson Yair; 2003; “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 21-27.

- Boles, James S., Babın Barry J.; Brashear Thomas G. ve Brooks Charles; 2001; "An Examination of The Relationships Between Retail Work Enviroments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Jop Performnace", Journal of Marketing Theory and Practice, 9(3), pp. 1-14.
- Cacioppe, Ron; 1997; "Leadership Moment by Moment", Leadership & Organization Development Journal, 18(7), pp. 335-345.
- Chonko, Lawrence B.; 1982; "The Relation of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", Academy of Management Journal, 25(2), pp. 452-456.
- Çakar, Ulaş ve Arbak Yasemin; 2003; "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), pp.
- Daft, Richard L; 1994; Management, Third Edition, The Dryden Press, Orlando.
- Daft, Richard L. ve Bowerman Karen D.; 1998; .Organization Theory and Design, Sixth Edition, South-western College Pupliching.
- Daft, Richard L. ve Steers Richard M.; 1986; Organizations A Micro/Macro Approach, London.
- Dalton, Dan R., Todor William. D., Spendolini Michael J., Fielding Gordon J. ve Porter Lyman W.; 1980; "Organization Structure and Performance: A Critical Review", Academy of Management Review, 5(1), pp. 49-64.
- Dubinsky, A. J., Yammarino Francis. J., Jolson Marvin A. ve Spangler William D.; 1995; "Transformatinonal leadership: An Initial Investigation in Sales Management", Journal of Personal Selling & Sales Management, 15(2), pp. 17-31
- Dvır, Taly, Eden Dov, Avolio Bruce J. ve Shamir Boas; 2002; "Impact of Transformational Leadership on Foolewer Development and Performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal, 45(4), pp. 735-744.
- Ford, Jeffrey D. ve Slocum, JR, John W.; 1977; "Size, Technology, Environment and The Structure of Organization", Academy of Management Review.
- Genç, Nurullah ve Halis Muhsin; 2006; Kalite Liderliği, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gittell, Joody H.; 2001; "Supervisory Span, Relatioanal Coordination and Flight Departure Performance: A Reassessment of Postbureaucracy Theory", Organization Science, 12(4), pp. 468-483.

- Gökçe, Birsen; 2004; *Toplum Bilimlerinde Araştırma*, 4. Baskı, Savaş Yayınevi, Ankara.
- Hage, Jerald H. ve Dewar Robert; 1973; "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation", *Administrive Sience Quarterly*, 18(3), pp. 279-290.
- Hage, Jerald ve Aiken Michael; 1967; "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrive Sience Quarterly*, 12, pp. 72-92.
- Harrison, Frank; 1974; "The Management of Scientists: Determinants of Perceived Role Performance", *Academy Management Journal*, 17(2), pp. 234-241.
- Hartog, Deanne N. D., Muijen Jaap J. V. ve Kopman Paul. L.; 1997; "Transactional Versus Transformational Leasership An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. : 19-34.
- Hellriegel, Don, Jackson Susan E. ve Slocum JR Jhon W.; 1999; *Management*, 8th Edition, South-Western College Paublishing, Cincinnati.
- Hetherington, Robert W.; 1990; "Formalisation and Organisational Effectiveness in Hospitals", *Australian Journal of Managment*, 14(1), pp. 151-175.
- Hıncın, Timothy R. ve Tracey Bruce J.; 1999; "The Relevance of Carisma for Transformational Leadership in Stable Organnization", *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), pp. 105-119.
- Hodgetts, Richard M.; 1997; *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev: C. Çetin ve E. C. Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul.
- House, Robert J. ve Miner John B.; 1969; "Merging Management and Behavioral Theory: The İnteraction Between Span of Control and Group Size", *Administrative Science Quarterly*, 14(3), pp. 451-464.
- İnce, Mehmet, Bedük Aykut ve Aydoğan Enver; 2004; "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, pp. 423-446.
- Kennedy, Anita M.; 1983; "The Adoption and Diffusion of New Industrial Products: A Literature Review", *European of Journal Marketing*, 17(3), pp. 31-88.
- Kohli, A.; (1985); "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 424-433.

- Köklü, Nilgün ve Büyüköztürk Şener; 2000; Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş, 1. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Miller, Danny; 1987; "Staretyg Making and Structure Analysis and Implacations For Performance", Academy of Management Journal, 30(1), pp. 7-32.
- Murphy, K. R. ve J. N. Cleveland; 1995); Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives, Sage Pub. London.
- Penings, Johannes M.; 1976; "Dimension of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlates", Administrive Sience Quarterly, 21(4), pp. 688-699.
- Reimann, Bernard C.; 1975; "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Anallysis", Academy of Management Journal, 18(2), pp. 225-241.
- RIZZO, John R., House Robert J. ve Lirtzman Sidney I.; 1970; "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", Administrive Sience Quarterly, 15(2), pp. 150-163.
- Robbins, Stephen P. ve Barnwell Neil; 2002; Organization Theory Concepts and Cases, Fourty Edition, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P.; 1997; Essentials of Organizational Behavior, Fifth Edition, Printice-Hall International Inc., New Jersey.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J.; 1993; "The Contracts of Individuals and Organizations". (ed.), Cummings, L. L. Ve Staw, B. M., Research in Organizational Behavior, 15, pp. 1-43.
- Russ, Frederick A., Mcneilly Kevin M. ve Comer James M.; 1996; "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach", Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(3), pp. 1-15.
- Smith, Mike ve Cooper Cary; 1994; "Leadership and Stress", Leadership & Organization Development Journal, 15(2), pp. 3-7.
- Stathakopoulos, Vlasis; 1998; "Enhacing The Performance of Marketing Managers Aligning Strategy, Structure and Evaluation Systems", European Journal of Marketing, 32(5/6). pp. 536-558.
- Tavşancıl, Ezel; 2005; Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Traxler, Franz; 2003; "Barganing (De)centralization Macroeconomic Performance and Control Over The Employment Relationship", British Journal of Industrial Relations, 41(1), pp. 1-27.
- Vecchio, Robert P., Justin Joseph E. ve Pearce Craig L.; 2008; "The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting

Performance and Satisfaction Within A Path-Goal Theory Framework”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, pp. 71-82.

Waldman, David A., Bass Bernard B. ve Einstein Walter O.; 1987; “Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes”, *Journal of Occupational Psychology*, 60, pp. 177-186.

Walumbwa, Fred A., Avolio Bruce, J. ve Zhu Weichun; 2008; “How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Rol of Identification and Efficacy Beliefs”, *Personnel Psychology*, 61, pp. 793-825.