

# MOBİLYA İŞLETMELERİNDE HİZMETKAR LİDERLİK ANLAYIŞININ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ (EGE BÖLGESİNDE UYGULAMA)

Mehmet ÇOLAK<sup>1</sup>, Tahsin ÇETİN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Ağaçışleri Endüstri  
Mühendisliđi, Muğla/TÜRKİYE

\*cmehmet@mu.edu.tr, tahsincetin@mu.edu.tr

## Özet

Tüm dünyayı etkileyen küreselleşme, mobilya alanında faaliyet gösteren işletmeleri de değişime zorlamıştır. Bugün işletmeler de geçerli olan, mevcut insan kaynağının işletme çatısı altında ortak değerler etrafında nasıl toplanacağı, birbirinden farklı kişiliklere sahip bu yöneticilerin işletme verimliliğine hangi yollarla ve nasıl katkıda bulunacağı üzerinedir. Grup üyeleriyle pozitif ilişki içinde olan, takım çalışanlarını motive eden hizmetkar liderlik anlayışı; işletmedeki herkese ilgi duyan, kutlama, hediye alma, yakınlık atmosferi oluşturan, kişisel problemleri çözen, koçluk yapma ve girişimcilik davranışları sergileyen bir tarzdır. Bu çalışmayla, Ege bölgesindeki mobilya işletme yöneticilerinin hizmetkar liderlik anlayışının girişimcilik eğilimlerine etkisinin ne durumda olduğu açıklanmış olup aralarında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve girişimcilik eğiliminin daha çok çıraklık eğitimi ve mobilya mesleki eğitimi alan bireylerde daha fazla görüldüğü çıkmıştır. Cinsiyet ve yaşın hizmetkar liderlik ile girişimciliği etkilemediği fakat hizmet süresinin bahsi geçen liderlik anlayışını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Araştırma-Geliştirme; Girişimcilik; Hizmetkar Liderlik; Mobilya Endüstrisi.

# **THE EFFECT OF THE SENSE OF SERVANT-LEADERSHIP IN FURNITURE MANAGEMENTS UPON ENTREPRENEURSHIP TENDENCIES (AN APPLICATION IN THE AEGEAN REGION)**

## **Abstract**

Affecting the entire world, globalization has forced the furniture managements as well. Today, the management's focus on how the available human resources will gather under the roof of management and around common values, and how these managers with different personalities will contribute to the efficiency of management. The sense of servant leadership, which has a positive relationship with group members and motivates the team workers, is a style that takes interest in everyone in the management, forms an atmosphere of celebration, receiving a present and intimacy, solves the personal problems and displays the behaviors of coaching and entrepreneurship. This study has explained the effect of the sense of servant leadership in furniture managers in the Aegean region upon entrepreneurship tendencies and determined that there is a significant and positive relationship between them and that the entrepreneurship tendency is mainly observed in individuals receiving the apprenticeship training and vocational training on furniture. It has been concluded that gender and age do not affect the servant leadership and entrepreneurship, however, the duration of service affects the aforementioned sense of leadership.

**Keywords:** Research-Development; Entrepreneurship; Servant Leadership; Furniture Industry.

## **1. Giriş**

Günümüz dünyasında akıl ve gönlün birbirini tamamlayıcı nosyonu yitirildikçe insanlık erimektedir. Hiç kuşkusuz, söz konusu insani erimeyi yavaşlatacak, azaltacak ve yok edecek çözümler için de, bir liderlik vizyonuna ihtiyaç vardır. Mademki yaşanan, temelde insandan başlayan ve onun yer aldığı tüm sosyal örgütleri etkileyen bir insani değer erimesidir, o halde bu erimenin önlenmesini sağlayacak yeni bir liderlik tarzı gereklidir. Öyle bir liderlik tarzı ki, kendisini aşmaktan aciz düşen insanın, dünyayı açacak özelliklere sahip olduğu gerçeğini yeniden keşfetmesine rehberlik edebilen hizmetkâr lider; “ben” engeli ile başa çıkmış, kendisini insanlığa fayda üretmeye adanmış, değişim ve dönüşümü körükleyen, insanlık için yeni kavramlar üreten ve

insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen özel bir kişilik donanımına sahip gönül insanıdır [1].

Hizmetkar liderlik, varlıklar âleminde en başta kendisi ile olan büyük savaşı kazanmış, kendi benliğinin koyu bir hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini çevresine adanmış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasına kapılmış bir insandır. Esasen bütün ayırıcı kişisel özellikleri ile hizmet odaklı liderin, kendi öz yaşamını, duygularını, bir anlamda tüm hücrelerini işin içine koymasındır. Böylece hizmet odaklı çok kuvvetli bir kurum kültürünün oluşmasını sağlar. Hizmete endekli bu kurum kültürü ise kurumdaki bütün bireyler için bağlayıcı olur [2].

İşletmede üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş insanlar, birer birer işlerinin ehli bile olsalar, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu noktada, toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere gereksinim olduğu ortadadır. Burada otoriteyi, gerekli kararlara uygun zamanda alabilme ve uygulamaya geçebilme olarak algılamak mümkündür. İşletmelerde yönetim kademesi genelde üç kısımda ele alınır. Bunlar; [3].

*Üst Kademe Yöneticilik (Liderlik)* :Bunlar, işletmenin genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, özetle işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Üst kademe yöneticiler, sistem açısından bir bakışa sahip olmalıdır. Bu yöneticiler, parçalar arasında bütünleştirici olmalıdır. Bunun için insan ilişkileri v.b. becerilerin yanı sıra özellikle “Karizma” ya sahip olmaları gerekir. Karizma, astların, önderlerinde gördükleri efsanevi güçtür.

*Orta Kademe Yöneticilik (Liderlik)* : Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu amaç ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar içinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir.

*Alt Kademe Yöneticilik (Liderlik)* : Düz işçilere (herhangi bir yönetsel sorumluluk üstlenmemiş çalışanlara) en yakın yöneticilerdir. İşçilerle her gün yüz yüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. İşletmeler günümüzde bilgiyi üretip aynı zamanda kullanan yöneticilere sahip olmak istemektedirler. Bu bağlamda etkili bir yönetici ancak kendine uygun çalışma ortamı bulduğu sürece kendini kanıtlayabilir. Bunun yanında personele işlerini kısa sürede

yapabilmesini sağlayacak olan fiziksel araç gereçleri de zamanında sağlaması rekabet açısından çok önemlidir. Ayrıca personele sunulan olanakların fazla olması ve rahat bir uygulama alanı olması çalışanın motivasyonunu o denli artırmaktadır.

Hizmetkar liderlik anlayışının temelinde takım üyeleriyle kurulan ilişkilerin niteliği ve kalitesi yatmaktadır. Hizmetkar lider, takımın içinde insanlardan bir insandır, öne çıkmaya çalışmaz, herkesin ilişki bankasına yatırım (iyilik) yapar ve kalplere seslenir, empati kurar ve karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını sezer, hizmet ve servis kalitesine, müşteri memnuniyetine önem verir, kişileştirilmiş hizmet ve birebir iletişim sunar, “önce insan, sonra iş” anlayışına sahiptir [4].

Bu anlayışta herkesin, yaptığı hatalarda bile, hiç çekinmeden lidere sığınacak kadar ona güvenmesi; liderin de herkesin ruhsal durumuyla yakından ilgileniyor onlara her durumda destek vermesi başarıyı getiren ana faktördür. Hizmetkâr lider, yönetim anlayışının odağına sevgi, bağlılık, güven, sadakat gibi insani duyguları koyarak çalışanlarına hizmet eden; alçakgönüllülüğü ile onların başarılı olmalarını destekleyen, katılımcı bir şekilde karar alan ve insanları harekete geçiren kişidir [5].

Liderlik özelliği girişimcilere, ne zaman mantıklarını kullanacaklarını, ne zaman ikna kabiliyetlerini ön plana çıkaracaklarını, ne zaman taviz vereceklerini ve ne zaman engel olacaklarını belirleme imkanı sağlamanın yanında, gidilecek yönü ortaya koyan etkili bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu çekici yapma imkanı sağlar [6].

Kendini değerlendirebilen girişimcinin elde etmiş olduğu tecrübelerden olumlu çıkarımlarda bulunarak hatalarını düzeltici önlemleri alması, yapmış olduğu yanlışlarda ısrarcı olmaması, zamanla kişisel olgunluğunun sağlanması, girişimcinin gelişimini sağlayacak olan özelliktir [7].

İyi bir girişimci; her şeyi iyi yanı ile gören, her durumdan bir çıkış yolu bulan, her düşünceyi ve yapılan her işi iyi tarafından değerlendiren bir kişiliğe sahip olmalıdır. Bu durum “iyimser; *her felakette bir fırsat*, kötümser; *her fırsatta bir felaket görür*” ifadesi ile vücut bulur. Başarısızlık veya başarısız olma olasılığına karşı kolay kolay kötümserliğe düşmemek girişimcilerin rekabet avantajı elde etmedeki en büyük şanslarından biridir [8].

Girişimci kişi gerçekler dünyasında, buluş konusunu seçer. Kuşkusuz işletmelerde buluş konusunda kararı girişimci kişiliğe sahip yöneticiler vermektedir. Daha sonra girişimcinin, elde ettiği bilgilerdeki boşlukları doldurması gerekmektedir. Bilgilenme

sürecinde tıpkı bir çapraz bulmacayı çözer gibi eldeki verilerle, bilinmeyenleri aşama aşama açığa kavuşturmak ve buluş noktasına adım adım yaklaşmak söz konusudur. Girişimci kişi, bilgilenme sürecinde büyük bir doyumsuzluk içindedir [9].

Girişimci gücü ile risk alan bir işadamında eğer liderlik özellikleri de varsa o işadamı farklılıklar oluşturur. Ünlü düşünür Gassion “Fikir benzin gibidir. Çok kişide benzin vardır. Fakat onu bir motora koyup çalıştırabilecek bir girişim, alevlendirebilecek kibrit yoktur” demektedir. Lider bir iş adamı kibrittir. Lider bir iş adamı görülmeyeni görür. Vizyon sahibidir. Herkes etrafına bakar ama aynı şeyleri göremez. Bu gözleri eğitmeye bağlıdır. Peter Drucker’a göre “Girişimcinin sihirli ve gizli yanı yoktur. Kalıtsal bir yetenek de değildir. O, öğrenilebilecek bir disiplindir. Mükemmelliği başaranlar, beyinlerinin en becerikli kısımlarına ulaşarak, ondan yararlanma da usta olanlardır. Onları diğerlerinden farklı kılanda budur” demiştir [10].

En genel ifade ile girişimci lider; kâr amacıyla riski üzerine alan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci, mal ve hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir. Girişimci, riski üzerine alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretim öğelerinin alımını yapar, bunların bir araya getirilmesi imkânını sağlar. Girişimci kâr amacı güder ancak tek amaç para kazanmak değildir. Ekonomik bir değer ortaya koymaksızın, çeşitli yollardan, başkaları tarafından ortaya konulan ortak değerleri kendi tarafına aktarmanın adı girişimcilik değildir. Ayrıca girişimci, yönetici demek değildir. Girişimcilikte en temel üç faktör; yetenek, cesaret ve bilgidir [11].

Buradan hareketle güçlendirme ortamı oluşturularak, çalışanın özgürce ve tek başına düşünmesini, karar almasını, kararları uygulamasını motive eden ve sağlayan ortamı oluşturma; bunları yapabilecek sorumluluğu, otoriteyi ve esnekliği çalışana verme süreci sağlanırsa işletmelerin varlığını koruyabilmesi ve yenilikçilik-girişimcilik ekseninde varlığını devam ettirebilmesi mümkün olabilecektir.

İşletme sahipleri ve yöneticiler çalışanların kendi kendine karar verip harekete geçmesini teşvik edici, risk almaya ve inisiyatif kullanmaya elverişli ortamı meydana getirmekle yükümlüdür. Bunun için de işletmedeki yönetici ve çalışanlara girişimcilik ruhunu aşlamak gerekmektedir. Bunu etkin hale getirebilecek yönetimdeki liderlik anlayışı olarak şuan ki günümüzde hizmetkâr liderliğin buna en iyi cevap vereceği düşünülmektedir [12]. Buradan hareketle şu anki mobilya işletmelerindeki liderlik

yönetim anlayışının belirlenmesi ve bu liderlik anlayışı olmayan işletmelerin neleri kaçıracağı, varlığını devam ettirmede hangi sıkıntılara maruz kalacağı, hizmetkar liderlik anlayışının girişimcilik eğilimine etkisinin ne durumda olduğunu saptamaya yönelik yapılan anket sonucu ve SPSS analiz raporlandırmasına bağlı olarak bu konunun açıklığa kavuşturulması sağlanmıştır.

## **2. Materyal Metot**

Ar-ge biriminin ve diğer Ar-ge'yi ilgilendiren birimlerde çalışan personelin uygulamalarında başarılı sonuçlar alabilmesi bu imkanların yanında yönetim anlayışının da buna uygun seçilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Mobilya sektörü dikkate alındığında bu birimlerin etkin ve hızlı uygulama yapabilmesi için yönetim çalışanlarının hizmetkâr liderlik türü anlayışını kabullenip bunu en iyi şekilde uygulamaya koymaları gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada bu yönde bir bulgunun varlığı söz konusu olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada incelenen sorun ilk önce mobilya işletmelerindeki üst düzey yöneticilerle birebir konuşularak mobilya işletmelerindeki sorunlar tartışılmış ve ortak fikir çerçevesinde genel sorun belirlenip bu alanda çalışma yapılmıştır. Mobilya işletmelerinde hizmetkar liderlik anlayışının girişimcilik eğilimine etkisinin ne olduğu açıklanmaya çalışılmış ve bu çalışma mobilya işletmelerinde bulunan ar-ge/ür-ge birimlerinde çalışanları ve diğer birimlerdeki orta kademe yönetici personelini kapsamaktadır. Bu amaçla Ege Bölgesinde 2014 yılında faaliyette bulunan ve seri üretim yapan KOBİ statüsünde marka olmuş mobilya işletmeleri çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Yönetim kademesindeki personele yönelik anket formunda toplam 37 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 5 tanesi yöneticilerin demografik özelliklerini, 12 tanesi yönetim kademesindeki personelin hizmetkar liderlik türü anlayış eğilimlerini belirlemeye yönelik olup geri kalan 20 soru ise yöneticinin girişimcilik eğilimlerini ölçmeye yöneliktir. Yapılan çalışmayı değerlendirmek için güvenilirlik, frekans analizi, korelasyon testi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Veriler SPSS 15.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlara göre literatür ve sektörün durumu göz önüne alınarak yorum ve öneriler yapılmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular, anketleri dolduran kişilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işletmede çalışılan birimleri ve hizmet sürelerini içermektedir. Bu kapsamda bu değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilerek tablolar oluşturulmuştur. Daha önceki araştırmalarda kabul görülmüş evren büyüklüğü 200 yönetici arasından, %95 güven aralığında örneklem sayısı olarak 132 yöneticiye ulaşılması hesaplanmıştır. Bu nedenle 160 yöneticiye anket dağıtılmış olup geriye 121 anket eksiksiz olarak doldurtulmuştur ve değerlendirmeye alınmıştır.

Demografik anket soruları dışındaki tüm sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1'e göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde anketin toplam güvenilirliği %81,2 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ankette hizmetkâr liderlik ve girişimcilik alt boyutları da kendi içerisinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve sırasıyla cronbach alfa değeri %70,9 ile %77,6 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla yukarıda çıkan sonuca göre anket güvenilir durumdadır.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı (N)
Toplam Sayı	,812	32
Hizmetkar Liderlik	,709	12
Girişimcilik	,776	20

Tablo 2. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizler

Cinsiyetler	Frekans	Yüzde(%)
Bayan	36	29,8
Bay	85	70,2
<b>Yaş Aralıkları</b>		
18-28 ve Arası	44	36,4
29-39 ve Arası	60	49,6
40 ve Üstü	17	14,0
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Çıraklık Eğitim	10	8,3
Meslek Lisesi MYO	21	17,4

Üniversite-Lisansüstü	70	57,9
Diğer	20	16,5
<b>Çalışılan Birimler</b>		
Ar-ge/Ür-ge	19	15,7
Tasarım Planlama	16	13,2
Üretim Pazarlama	38	31,4
Diğer	48	39,7
<b>Hizmet Süreleri</b>		
1-5	63	52,1
6-15	47	38,8
16veüstü	11	9,1
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2'ye göre anketi cevaplayanların; %29,8'i bayan %70,2'si bay, %36,4'ü genç yönetici, %49,6'sı orta yaş yönetici ve %14'ü ise 40 yaş ve üstü yöneticidir. Öğrenim durumları incelendiğinde üniversite ve lisansüstü mezunları %57,9 meslek lisesi ve meslek yüksekokulları %17,4 çıraklık eğitim %8,3 iken diğer alanlardan mezun olanlar ise %16,5'dir. Bu da katılımcıların eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Hangi birimlerde görev yaptıkları incelendiğinde %15,7'si arge/ürge,%13,2 tasarım planlama,%31,4 üretim pazarlama ve %39,7'side diğer birimlerde dir. Yöneticilerin %52,1'i 1-5 yıl arası, %38,8'i 6-15 yıl arası, %9,1'i ise 16 yıl ve üstü olarak işletme hizmet vermekte olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3. Cinsiyet 'in Hizmetkar Liderlik ile Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	Sig (p)
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Bayan	36	68,82	1248,50	0,107
	Bay	85	57,69		
<b>Girişimcilik</b>	Bayan	36	56,03	1351,00	0,309
	Bay	85	63,11		

Tablo 3'deki Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, hem hizmetkar liderlik boyutunda hem de girişimcilik boyutunda bayan ve bay yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.



Tablo 4. Yaş'ın Hizmetkâr Liderlik ve Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Analizi

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	Kruskal Wallis	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	18-28 ve Arası	44	55,92	1,562	,458
	29-39 ve Arası	60	63,30		
	40 ve Üstü	17	66,03		
<b>Girişimcilik</b>	18-28 ve Arası	44	55,27	1,877	,391
	29-39 ve Arası	60	63,95		
	40 ve Üstü	17	65,41		

p<0.05

Tablo 4'deki Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, hem hizmetkar liderlik boyutunda hem de girişimcilik boyutunda yöneticilerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. Öğrenim Durumunun İle Hizmetkar Liderlik ve Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Analizi

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	Kruskal Wallis	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Çıraklık eğitim	10	72,50	4,555	,207
	Meslek lisesi MYO	21	67,26		
	Üniversite Lisansüstü	70	61,17		
	Diğer	20	48,08		
<b>Girişimcilik</b>	Çıraklık eğitim	10	96,10	11,116	,011*
	Meslek lisesi MYO	21	60,38		
	Üniversite Lisansüstü	70	57,12		
	Diğer	20	57,68		

\*p<0.05

Tablo 5’deki Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, hem hizmetkar liderlik boyutuyla hem de yöneticilerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Ancak girişimcilik boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farkın çıraklık eğitimi alan gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla çıraklık eğitimi alan yöneticilerin daha girişimci oldukları bu çalışmayla saptanmıştır.

Tablo 6. Çalışılan Birimi’nin Hizmetkar Liderlik ve Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Analizi

Boyutlar	Çalışılan Birim	N	Sıra Ort.	Kruskal Wallis	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Ar-ge/Ür-ge	19	70,76	2,369	,499
	Tasarım Planlama	16	53,69		
	Üretim Pazarlama	38	58,80		
	Diğer	48	61,31		
<b>Girişimcilik</b>	Ar-ge/Ür-ge	19	64,03	5,086	,166
	Tasarım Planlama	16	42,94		
	Üretim Pazarlama	38	65,43		
	Diğer	48	62,31		

p<0.05

Tablo 6’daki Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, hem hizmetkar liderlik boyutunda hem de girişimcilik boyutunda yöneticilerin çalıştıkları birimler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Hizmet Süresinin Hizmetkar Liderlik ve Girişimcilik Eğilimlerine İlişkin  
Kruskal Wallis Testi Analizi

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	Sıra Ort	Kruskal Wallis	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	1-5 yıl	63	53,90	6,250	,044*
	6-15 yıl	47	70,63		
	16veüstü	11	60,50		
<b>Girişimcilik</b>	1-5 yıl	63	56,44	2,965	,227
	6-15 yıl	47	64,04		
	16veüstü	11	74,09		

Tablo 7'deki Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, girişimcilik boyutunda yöneticilerin hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Ancak hizmetkar liderlik boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farkın hizmet süresi 1-5 yıl arasında çalışan gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla 1-5 yıl arası çalışan yöneticilerin hizmetkar liderlik düzeyi daha düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 8. Hizmetkar Liderlik ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar	Skorlar	Hizmetkar Liderlik	Girişimcilik
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Pearson Correlation	1	,385(**)
	Sig. (2-tailed)	-	,000
	N	121	121
<b>Girişimcilik</b>	Pearson Correlation	,385(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	-
	N	121	121

\*\*p<0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 8'deki korelasyon analizi ile araştırmanın genel amacı olan hizmetkar liderlik

türü anlayışının girişimcilik üzerine etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Ege Bölgesindeki mobilya işletmelerindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik anlayışlarının girişimcilik eğilimlerine etkisinin ilişkisi görülmektedir. Bu tabloya göre; iki değişken arasındaki korelasyon analizinin sonucu “ $r=0,385^{**}$   $p=0,000$ ” olarak bulunmuştur. Bu değer yöneticilerin hizmetkar liderlikle girişimcilik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

#### **4. Sonuç Ve Öneriler**

Genel olarak araştırma değerlendirildiğinde orta kademe yöneticilerin hizmetkar liderlik türü anlayışı ile girişimcilik eğilimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=0,385^{**}$   $p=0,000$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkide çalıştıkları birimler, yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve hizmet süreleri bazında analiz edilmiş olup; çıraklık eğitimi alan yöneticiler daha fazla girişimcilik davranışı sergilediği, hizmet süreleri fazla olan yöneticilerin ise hizmetkar liderlik anlayışı içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki eğitimi olan yöneticilerin daha girişken bir davranış sergilediği; bulunduğu işletmede ki hizmet süresi fazla olanların söz konusu liderlik anlayışını daha fazla kabullendikleri sonucu oluşmuştur.

Bu araştırma mobilya işletmelerinde tam olarak ar-ge biriminin yerleşmediği görülmektedir (%15,7). Ar-ge/Ür-ge birimlerindeki yönetici sayısının az olması işletmelerin gelecekleri açısından düşündürücü durumdadırlar. Girişimcilik eğilimli davranışların ortaya çıkarılarak mobilya işletmelerinin tasarımında ve yeni teknolojilere uyumda etkisinin fazla olacağı düşüncesinden hareketle bu araştırma sonuç ve önerilerinin dikkate alınarak yapılacak faaliyetlerin daha sağlıklı sonuçlar elde etmede faydalı olacağı ayrıca bu konuda araştırma yapacaklara literatür açısından da katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yeniliğe açık olan firma yöneticilerinin buldukları işletmeyi sektörün en iyileri statüsüne getirdikleri herkes tarafından kabullenilen bir durumdur. Mobilya sektörü açısından baktığımızda bu alanda yatırım yapanların sektörü yönlendirdiği ve değişimi çabuk isteyen mobilya müşterilerinin isteklerine en iyi cevabı bu işletmelerin vermesi düşünülmektedir. Bundan dolayıdır ki mobilya işletmelerindeki yöneticilerin anlayış

olarak kabulleneceği liderlik türü davranışları girişimcilik-yenilikçilik eğilimlerinde önemli rol oynamaktadır.

Günümüz mobilya işletmeleri elinde bulunan teknolojik makine ve teçhizatı yönetim kademesinde bulunanlarla ve çalışanlarla bir bütünlük oluşturabilirse ve bu bütünlüğü zamana göre güncelleyebilirlerse işletmesinin dünya statüsünde olmasının hiçbir engeli kalmaz. Bunu yapmak isteyen mobilya işletmelerine ve araştırmaya katılan firmalara iyi bir kaynak olacağı ayrıca eksiklerinin neler olduğunu ortaya çıkarmada yararlı bir bilgi kaynağı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının çıktı ve analizleri uygulama yapılan işletmeye bırakılarak işletmenin varlığını devam ettirmedeki sıkıntısını azaltabilir ve rekabet üstünlüğünü elde etmesinde önemli bir faktör olacağı değerlendirilebilir.

## 5. Kaynaklar

- [1] Yeni Bir Liderlik Vizyonu: Hizmetkar Liderlik, Müsiad Akademi Eğitim Komisyonu, 2012, 2s.
- [2] Fındıkçı, İ., 2009. *Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul, 785s.
- [3] Budak, G., Budak, G., 2004. *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- [4] Karakaş F., 'Liderliğin ikinci penceresi: Hizmetkar liderlik', [http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-ikincipenceresi—hizmetkar liderlik/Blog/?BlogNo=8046](http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-ikincipenceresi—hizmetkar-liderlik/Blog/?BlogNo=8046), (Erişim tarihi: 10.12.2014)
- [5] Aksoy T., 'Hizmetkar Liderler', <http://www.temelaksoy.com/hizmetkar-liderler/> (Erişim tarihi: 25.11.2014)
- [6] Başer, H., Büber, R., 2012. İş kurma amacı olan adayların girişimcilik özelliklerinin ölçülmesi: Aydın İli'nde bir uygulama, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 4, No 1, ISSN: 1309-8012 (Online).
- [7] Kuvan, H., 2007. "Türk Girişimcilerin Yaşam ve Çalışma Değerleri Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- [8] Demirel, E. T., 2003. 'Girişimcilik Kültürü', İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- [9] Budak, G., 2003. 'Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım', D.E.Ü. Yay.No.09.1600.0000.000/BY.03.050.322, İzmir.

- [10] Sarıtoprak V., İşadamı, Girişimcilik ve Liderlik, <http://www.turklider.org/TR/EditModule.aspx?tabid=1&mid=35668&ItemID=14357&itemindex=6> (Erişim tarihi: 02.01.2015).
- [11] <http://www.girisimfikirleri.com/girisimci-kimdir-2> (Erişim tarihi: 10.10.2009).
- [12] Çetin, T., 2009. 'Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik eğilimleri Üzerindeki Etkisi', Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 147s., Kütahya.