

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ; YALOVA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olca KOÇ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İLETİŞİM VE TASARIMI
Enstitü Bilim Dalı: İLETİŞİM VE TASARIMI**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdülhakim Bahadır DARI

MAYIS 2021

BEYAN

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ

Proje Başlığı: KAMU KURULUŞLARINDAKİ VE ÖZEL SEKTÖRDEKİ
PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 17/05/2021 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen Öğr. Gör. İlker Yıldırım'ın intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı Soyadı : Olcay KOÇ
Öğrenci Numarası : 197227006
Ana Bilim Dalı : İletişim ve Tasarımı
Programı : İletişim ve Tasarımı
Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Abdülhakim Bahadır DARI
14.06.2021

ÖNSÖZ

Bu araştırmada yapılırken asıl amaç, kamu çalışanlarının örgüt kültürüne olan bağlılıklarının belirlenmesi, incelenmesi ve örgüt liderlerinin çalışanlar üzerinde bırakmış olduğu izlenim, çalışanlarla kurmuş olduğu bağ, çalışanların beklentilerinin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmaktır. Ortaya çıkan sonuçların çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı, moral ve motivasyonlarını nasıl etkilediği konusunda fikir sahibi olmaktır. Böylelikle kamu çalışanları ve örgüt liderlerinin arasında sorunların giderilmesi konusunda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği belirlenecektir.

Çalışmalarım ve araştırmalarım sırasında tez danışmanım olarak beni yönlendiren ve büyük destek veren Dr. Öğr. Üyesi Abdülhakim Bahadır DARI hocama saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak, tez çalışmam süresince sürekli yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen başta eşim olmak üzere aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Olca KOÇ

14/06/2021

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM: 1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	6
1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı	6
1.2 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	8
1.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri	11
1.3.1 Değerler	11
1.3.2 Normlar	12
1.3.3 İnançlar	13
1.3.4 Varsayımlar	13
1.3.5 Hikayeler ve Mitler.....	13
1.3.6 Sembol ve Törenler	14
1.3.7 Dil.....	15
1.3.8 Liderler ve Kahramanlar.....	16
1.4 Örgüt Kültürünün İlkeleri.....	17
1.5 Örgüt Kültürü Modelleri.....	20
1.5.1 Parsons Modeli	21
1.5.2 Hofstede Modeli	22
1.5.3 Kilmann Modeli	23
1.5.4 Quinn ve Cameron Modeli	23
1.5.5 Miles ve Snow Modeli.....	25
1.5.6 Handy Modeli.....	25
1.5.7 Schein Modeli.....	26
1.5.8 Byars Modeli	27
1.5.9 Deal ve Kennedy Modeli.....	27
1.5.10 Trompenaars Modeli	28
1.5.11 Quch'nin Z Tipi Örgüt Modeli.....	28

1.6	Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etki Eden Faktörler.....	31
1.6.1	Örgütsel Amaç ve Hedefler.....	32
1.6.2	Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü	32
1.6.3	Örgütün Teknolojik Yapısı	32
1.6.4	Kurucular Yöneticiler Ve Yönetim Tarzı	33
1.6.5	Yöneticiler Dışındaki Personel	33
1.6.6	Örgütün Sosyal Çevresi	33
1.7	Örgüt Kültürünün Sonuçları.....	33
BÖLÜM: 2 LİDER, LİDERLİK VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....		36
2.1	Lider ve Liderliğe İlişkin Tanım ve Kavramlar.....	36
2.2	Liderlik.....	37
2.3	Liderliğin Temel Taşları.....	41
2.4	Liderin Rol ve İşlevleri	42
2.5	Liderlik Tarzları	46
2.5.1	Geleneksel Liderlik.....	46
2.5.2	Çağdaş Liderlik Tarzları	48
2.6	Liderliğin Güç Kaynakları.....	52
2.6.1	Zorlayıcı Güç	52
2.6.2	Karizmatik Güç	53
2.6.3	Yasal Güç.....	53
2.6.4	Ödüllendirme Gücü.....	53
2.6.5	Uzmanlık Gücü	54
2.7	Liderlik Yaklaşımları	54
2.7.1	Özellik Yaklaşım.....	54
2.7.2	Davranışsal Yaklaşım	56
2.7.3	Durumsallık Yaklaşımı	59
2.7.4	Yeni Yaklaşımlar	61
2.8	Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler.....	64
2.9	Karizma Kavramı ve Tanımı.....	65
2.10	Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	67
2.11	Karizmatik Liderlik Teorisi.....	69
2.12	Karizmatik Liderliğin Özellikleri.....	69
2.12.1	Vizyon Belirleme	71
2.12.2	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	71
2.12.3	Çevresel Duyarlılık Gösterme.....	72
2.12.4	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme.....	72

2.12.5	Kişisel Risk Üstlenme	72
2.12.6	Statükoyu Sürdürmeme	72
2.13	Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yanları.....	73
2.14	Karizmatik Liderin Davranış Özellikleri.....	73
BÖLÜM: 3 ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE ÖNEMİ.....		76
3.1	Araştırmanın Konusu	76
3.2	Araştırmanın Önemi	76
3.3	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	77
3.4	Araştırmanın Amacı.....	77
3.5	Araştırmanın Hipotezi	77
3.6	Araştırmanın Yöntemi	77
3.7	Literatür İncelemesi	78
3.8	Araştırmanın Sonuçları	79
SONUÇ VE ÖNERİLER		83
KAYNAKÇA.....		85
EKLER.....		87

TABLÖLAR

Sayfa

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	17
Tablo 2: Parson'ın AGIL Modeli	22
Tablo 3: Hofstede'nin Güç Mesafesi – Bireysellik Bileşkesi	23
Tablo 4: Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	25
Tablo 5: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri	27
Tablo 6: Japon ve Amerikan Toplumlarının Kültür Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	29
Tablo 7: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Amerikan ve Japon Örgüt Kültürüyle Karşılaştırılması	29
Tablo 8: Benne ve Sheats'ın Grup Görevi Sınıflaması	43
Tablo 9: Benne ve Sheats'ın Grup Oluşturma Sınıflaması	43
Tablo 10: Benne ve Sheats'ın Kişisel Roller Sınıflaması	43
Tablo 11: D. Krech'in Liderlik Birincil İşlev Sınıflaması	44
Tablo 12: D. Krech'in Liderlik İkincil İşlev Sınıflaması	44
Tablo 13: Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri	56
Tablo 14: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları	57
Tablo 15: Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları	58
Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik Modellerinin Etik Boyutları	62
Tablo 17: Etkileşimci Liderlik Modellerinin Etik Boyutları	63
Tablo 18: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri	66
Tablo 19: Geleneksel ve Karizmatik Liderlik Süreçlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkileri	67
Tablo 20: Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	70
Tablo 21: Katılımcıların Demografik Bilgileri	79
Tablo 22: Güvenirlilik Analizi	80
Tablo 23: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	81
Tablo 24: Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	81
Tablo 25: Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi	82

ŞEKİLLER

Sayfa

Şekil 1: İşlevsel Örgüt Yapısı.....	20
Şekil 2: İşlevsel Örgüt Yapısı.....	24
Şekil 3: Örgüt Kültürünün Sonuçları.....	34
Şekil 4: Dönüşümsel Liderlik Modeli	37
Şekil 5: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzının Boyutları	52
Şekil 6: Karizmatik Liderin Temel Davranışları	74



ÖZET

Tezin Başlığı: Kamu Kurumlarında Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi; Yalova İli Örneği.	
Tezin Yazarı: Olcay KOÇ	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdülhakim Bahadır Darı
Kabul Tarihi: 04.06.2021	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 92 (tez) + (ekler)
Anabilim Dalı: İletişim ve Tasarımı	Bilim Dalı: İletişim ve Tasarımı
Liderliğe olan ilgi, 20. Yüzyılda daha da büyümeye başlamıştır. 1900’lerde liderliğin kişilerde doğuştan var olduğuna inanılır, o dönemin araştırmacıları ağırlıklı olarak insan psikolojileri üzerinde derin araştırmalar yapmışlardır. Sonraki yıllarda özellikle Amerikalı araştırmacılar liderliğin doğuştan değil sonradan öğrenilen bir davranış olduğu ve var olan liderlerin diğer kişilerden çok farklı olmadıklarını tespit etmişlerdir. Yöneticilerin astları üzerinde iş eğilimli mi yoksa emir verme eğilimli mi oldukları üzerine odaklanılmıştır. Karizmatik liderlik modelinin ortaya çıkma nedeni, kitleler üzerin ünlü bir spiker ya da oyuncunun etki yaratması değil, duruş, hayat felsefesi, hayati değerleri ile insanlar üzerinde değiştirici ve tamamlayıcı etkiler yaratan liderin var olmasını gerçekleştirmektir. Bu alanda yapılan tüm çalışmalarda karizmatik lider özellikleri taşıyan kişilerin gözlenebilir ve açıklanabilir tavırlar ortaya koydukları anlaşılmıştır. Karizmatik lider, geleneksel siyasal sistemden, modern siyasal siteme geçiş aşmasında var olan tabuları yıkarak, yerine daha yaratıcı ve etkili değerler zinciri koyarak varlığını sürdürmeye devam eder. Ölçüt olarak karizmatik lider ortaya koyduğu başarı ve sonuçların kurumsal yapı üzerinde ne kadar etki bıraktığı ve ne kadar ses getirdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan bu tez çalışması, Yalova ilindeki 7 kamu kurumu içerisinde çalışan 152 kamu personeli üzerinde 40 sorudan oluşan bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın amacı kamu kurumu çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik ve örgüt liderleri ile olan ilişkilerinin olumlu ve olumsuz yanlarının saptanmasıdır. Böylelikle çalışan verimliliğinin artırılması, örgüt içerisinde sosyal bağların geliştirilmesi, çalışanların kendi aralarında ve liderleri ile olan ilişkilerinin güçlendirilmesi, karizmatik liderliğin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkilerin incelenmesi alanında kazanımlar sağlanması hedeflenmiştir. Anket çalışmamız SPSS programında faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçeklerinin “yüksek güvenilir” düzeyinde ($>0,80$) olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçek ve boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Karizmatik Liderlik ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “Vizyon Belirleme” en düşük ise “Sıra Dışı Davranışlar Sergileme” boyutudur. Cinsiyete göre karizmatik liderlik ve örgütsel kültür algısı bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde öğrencilerin karizmatik liderlik ölçeği ve Çevresel Duyarlılık, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme boyutları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Kamu, Kamu Personeli, Liderlik, Karizmatik Liderlik, Örgüt	

SUMMARY

Thesis Title: The impact of charismatic leaderships in government institutions on organisational culture; such as Yalova Province.	
Thesis Author: Olcay KOÇ	Advisor: vii (front part) + 94 (thesis) + (attachments)
Date of Acceptance: 04.06.2021	Total Number of Pages: Dr. Lecturer Abdülhakim Bahadır Dari
Department: Communication and Design	Field of Study: Communication and Design
The interest in leadership started to grow in 20th century. In 1900s it was believed that leadership existed from birth. Researchers of that period made deep investigations mainly on human psychology. In following years, American researchers detected that leadership did not exist from birth, but a behaviour learnt later, and existing leaders weren't much more different from other people. It was focused on whether managers prone to business or giving directions on their subordinates. The reason for the occurrence of charismatic leadership model is not making an impact on masses. It is realizing the existing of a leader, who makes modifier and complementary impacts on people with his/her stance, philosophy of life and virtual values. In all studies made in this field, has been understood that people who carry properties of charismatic leader, impede observable and explainable attitudes. A charismatic leader breaks the taboos existing from the traditional political system to modern political system. Instead, keeps surviving by putting more creative and effective chain of values. As criterion charismatic leader, concentrations on achievements and results that he/she already put forth, how they make impact on organizational structure. This thesis study is a survey consisting of 40 questions, made on 152 public servant who work in Yalova province. The aim of this study determining positive and negative sides of relationship between public servants and their leaders and according to their culture. By doing this, it has been targeted increasing employee productivity, developing social ties, strengthening their relations with their leaders, investigating the impacts that leaders made on their employees. Our survey has been made on SPSS program. It has been implemented factor analysis, correlation and regression analysis. It has been given place to participants' demographic information. When the chart 2 has been analyzed, it is understood that organizational culture and charismatic leadership measurements, which are used in this research, are highly reliable (>0,80). It has been given place to participants' averages of their organizational culture, charismatic leadership measurement and extents. The highest average of scale extents is ' setting a vision', and the lowest one is ' showing extraordinary attitudes.' According to gender, Charismatic leadership and organizational culture has been compared with detached T-test. When the results of research has been analyzed, it has been understood that students' charismatic leadership measurement and environmental consciousness, showing extraordinary attitudes, personal undertaking risk factors differentiate vary by gender (p <0,05) statistically.	
Keywords: Public, Public Servant, Leadership, Charismatic Leadership, Organization.	

GİRİŞ

Tarih boyunca örgüt başarısını sağlayabilmek amacıyla liderlik vasfını diğer örgüt üyelerinden ayıran özellikler ve ortak noktalar üzerine sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın başında liderliği diğer örgüt üyelerinden ayıran farklılıklar gelmektedir. Bu bilgiler ışığında, değişen teknoloji ve çevre koşulları ile liderliğin temel özellikleri konusunda çok fazla kavrama ve liderlik tiplerine ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin olumlu ve olumsuz yanlarının tespit edilmesi ve olumsuz noktaların giderilmesi için çözüm yollarının aranmasıdır. Örgüt faaliyetlerinin sürekliliği, çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bağların oluşturulması gibi önem arz eden konularda karizmatik liderlik ve örgüt kültürünün önemli bir rolü vardır.

Çalışmamızın birinci bölümde, Örgüt kültürü üzerine araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü ilk kez neo-klasik dönemde karşımıza çıkmıştır. O dönemden beri çeşitli değişimlere ve gelişmelere uğrayarak günümüzde mükemmeliyetçi bir oluşuma doğru yönelmiştir. Bu süreçte gerek sosyoloji gerekse antropoloji alanları bu kavramla yakından ilgilenmiştir. Özellikle 1970'li yıllardan sonra araştırmacılar örgüt kültürü alanında çok kapsamlı çalışmalar yaparak adeta yeniden keşfetmişlerdir.

Günümüzde hızla değişen teknoloji, rekabet ortamlarının yaratılması, global düşünce gibi değişimlerin etkisiyle örgütler çalışanları ile güçlü bağlar kurmak istemekte, etkili ve doğru liderlik davranışları oluşturmak istemektedir. Bu değişimle birlikte artık geleneksel ve kalıp davranış modelleri yerini, yenilikçi liderlik modellerine bırakmışlardır. Değişen ve ilerleyen çağın dışında kalmamak, çalışanların duygu ve beklentilerine karşılı verebilmek, motive edici yaklaşımlar sunabilme ve örgüt kültürü misyonunu oluşturabilmek için önemli çalışmalar yapılmaktadır. Stratejik hedefler belirlenmektedir.

İkinci bölümde liderlik üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Liderler, kültürel faktörler belirlerken; içinde bulundukları kültürün özelliklerini iyi analiz etmek, yol gösterici ve doğru kararlar almak, örgüt içi ve dış çevre ile olan ilişkileri iyi belirlemek, kültürel inanç ve bağlılıkları artırıcı eylemlere bulunmak zorundadır. Örgüt faaliyetlerinin en sistematik ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin hedef ve politikalara uygun bir şekilde ilerletilmesi gerekmektedir.

Üçüncü bölümde karizmatik liderliğin kelime anlamı, ortaya çıkışı, örgüt kültürü üzerine etkileri, davranış kalıpları, karizmatik liderlik çeşitleri, olumlu ve olumsuz yanlarının belirlenmesi, hangi örgütlerde başarılı olduğu konusunda detaylı çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın Konusu

Çalışmanın konusu, hızla değişen teknoloji, yenilikler ve rekabet ortamında örgüt kültürü oluşturulurken, örgüt üyelerin daha sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri için,

verimliliklerinin artırılması amacıyla izledikleri yolların belirlenmesidir. Bu yollar belirlenirken sadece örgüt çalışanlarının çabası değil liderlerinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarının da önemi üzerinde durulmuştur. Örgüt çalışanları ile karizmatik liderlik vasıflarının nasıl bir etkileşim halinde olduğu, beklenti ve isteklerinin karşılanma biçimleri ve iyileştirme yollarının saptanması bu çalışmanın en önemli unsurudur. Yöneticilerin astları üzerinde iş eğilimli mi yoksa emir verme eğilimli mi oldukları üzerine odaklanılmıştır. Karizmatik liderlik modelinin ortaya çıkma nedeni, kitleler üzerin ünlü bir spiker ya da oyuncunun etki yaratması değil, duruş, hayat felsefesi, hayati değerleri ile insanlar üzerinde değiştirici ve tamamlayıcı etkiler yaratan liderin var olmasını gerçekleştirmektir. Bu alanda yapılan tüm çalışmalarda karizmatik lider özellikleri taşıyan kişilerin gözlenebilir ve açıklanabilir tavırlar ortaya koydukları anlaşılmıştır. Karizmatik lider, geleneksel siyasal sistemden, modern siyasal sisteme geçiş aşmasında var olan tabuları yıkarak, yerine daha yaratıcı ve etkili değerler zinciri koyarak varlığını sürdürmeye devam eder. Ölçüt olarak karizmatik lider ortaya koyduğu başarı ve sonuçların kurumsal yapı üzerinde ne kadar etki bıraktığı ve ne kadar ses getirdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, örgüt kültürünün temelini oluşturan başarının sağlanmasında karizmatik lider ile örgüt çalışanları arasındaki etkileşim süreçlerinin belirlenmesidir. Örgütlerin büyüebilmeleri, ilerleyebilmeleri, hızla değişen global dünyanın gerekliliklerine ayak uydurabilmesi açısından yönetim şekillerini belirlerken karizmatik liderlik vasıflarına sahip olan liderlere olan ihtiyacın sürekli arttığını görmekteyiz. Bu durum örgüt kültürü ve karizmatik liderlik ilişkisi açısından kaçınılmaz bir gerçekliktir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doğru belirlenebilmesi, kolay çözüm yollarının bulunması, örgüt başarılarının katlanabilmesi açısından, karizmatik liderin doğru ve stratejik kararlar alabilmesi çok önemli arz etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi belirlenerek, Yalova ili içerisinde kamu kurumları arasından; KOSGEB Yalova İl Müdürlüğü, Yalova Sanayi İl Müdürlüğü, Yalova Üniversitesi, Yalova Ticaret ve Sanayi Odası, Yalova Belediyesi, Yalova Sağlık İl Müdürlüğü, Yalova Tapu ve Kadastro İl Müdürlüğünde çalışan kamu personelleri üzerinde toplam 40 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Covid19 salgını nedeni ile kamu kurumlarında yeteri kadar tam zamanlı çalışana ulaşamadığı için anket uygulaması istenilen rakamlara ulaşamamıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan bireylerin örgüt kültürü ile aralarında nasıl bir bağ kurulduğunun, liderlerinden beklediklerinin neler olduğunun, psikolojik,

yönetimsel, örgüt kültürü açısından nasıl bir çerçeve çizdiğinin değerlendirilmesidir. Bu kapsamda liderin yaklaşım şekli, davranış modeli, olumlu ve olumsuz yanları, kamu çalışanlarının örgüt kültüründen ve liderlerinden beklentileri mercek altına alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Son yıllarda çalışma hayatında, özellikle de kamu alanında karizmatik liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki konusunda yeterince akademik çalışma yapılmamış ve bu alanda boşluklar meydana gelmiştir. Tezimizin amacı, liderlik özellikleri ve karizmatik liderliğin kamu çalışanları üzerinde bırakmış olduğu etkiler, beklentiler ve iyileştirilmesi gereken hususlardır.

Araştırmanın Hipotezi

- 1) Örgüt kültürünün hedeflenen başarılarla ulaşabilmesinde, karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 2) Örgüt verimliliğinin artması ile karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 3) Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 4) Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışmamız SPSS programında faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçeklerinin “yüksek güvenilir” düzeyinde ($>0,80$) olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçek ve boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Karizmatik Liderlik ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “Vizyon Belirleme” en düşük ise “Sıra Dışı Davranışlar Sergileme” boyutudur. Cinsiyete

göre karizmatik liderlik ve örgüt kültürü algısı bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde öğrencilerin karizmatik liderlik ölçeği ve Çevresel Duyarlılık, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme boyutları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Araştırma, Yalova ilinde kamu çalışanlarının, bulundukları örgüt kültürünü içerisinde mevcut durum değerlendirmesi yapabilmesi, beklenti ve şikayetlerinin saptanması, liderlerinden bekledikleri tutum ve davranışları ölçebilmek adına 20 sorudan oluşan toplam 2 anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda; eğitim, yaş, hizmet yılı, cinsiyet, gelir, medeni durum belirlenmesi istenmiştir. Anketimizde 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Fikrim Yok
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

Literatür İncelemesi;

Tarihten bu yana, örgüt kültürünün oluşturulması, liderlik modelleri, karizmatik liderlik özellikleri alanlarında farklı çalışmalar yapılmıştır. Yayınlanmış makaleler ve tezlerde örgüt kültürü ve karizmatik liderlik vasıfları arasında olumlu etkileşimlerin olduğu çeşitli ölçekler ve veri analizleri ile saptanmıştır.

Duran (2017) Özel sektör çalışanların örgüt kültürü ve karizmatik liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi isimli çalışmada; özel sektör çalışanların karizmatik liderlik özellikleri ile örgüt kültürü düzeylerini incelemektedir. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi olarak seçilen İstanbul ilinde tekstil ve metal sanayi, çalışanlarından 301 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise t testi ve F testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda özel sektör çalışanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamazken vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutlarında kadın özel sektör çalışanların lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim seviyesi değişkenine bakıldığında lisans ve üstü olan çalışanların örgüt kültür düzeyi, lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda örgüt kültürü ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık, vizyon belirleme ile çevresel duyarlılık, vizyon belirleme ile kişisel risk arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguların örgüt kültürüne yönelik yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Uğur (2017) Çalışanların örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmada; tekstil sektörü çalışanların liderlik tarzları ile örgüt kültürü düzeylerini incelemektedir. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi olarak seçilen Bursa ilinde tekstil çalışanlarından 311 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Liderlik Yaklaşımları Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise t testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda Kadın çalışanların örgüt kültürü algıları erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Vizyoner, Demokratik liderlik ve Güçlendirici liderlik tarzlarında evli çalışanlar lehine anlamlı sonuçlar bulunurken, Karizmatik liderlik tarzında ise tam aksine bekarlar lehine anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Örgüt kültürü ile Demokratik Liderlik ve Güçlendirici Liderlik arasında ise pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguların liderlik ve örgüt kültürüne yönelik yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bayyurt ve Kılıç (2017) Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi isimli çalışmada; Bir Hastane Araştırmasında; Günümüzde kurumlar yalnızca görevine endeksli yöneticilere değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye ve yeniliğe önem veren, hizmet alan ve hizmet verenlerin beklentilerini daha iyi karşılamaya çalışan, örgütünü bu doğrultuda şekillendirmeye cesaretli ve kararlı davranan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kültürü çalışanların örgüte olan sadakatlerinin ifadesidir ve ürün ve hizmet kalitesini artırması açısından önemlidir. Liderlik tarzı örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada ve çalışanların etkin çalıştırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda

araştırmanın amacı liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir. Bulgular liderlik tarzı ile Allen ve Meyer'in tanımladığı örgütsel bağlılığın her üç alt boyutu, duygusal, normative ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Günçavdı (2017) Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması isimli çalışmasında; İnsanların oluşturduğu toplumsal örgütlerde var olan liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda çeşitli liderlik türlerinin olduğu görülmüştür. Bu liderlik türleri arasında zaman geçtikçe oluşan yeni anlayışlar kapsamında yeni liderlik türlerinden bahsedilmiştir. İşte bu modern liderlik türlerinden biri de Conger, Kanungo ve Menon'un düşüncesine göre dönüşümsel liderliğin sahip olabileceği en kusursuz şekli olarak gördüğü karizmatik liderlik olmuştur. Sistem yaklaşımının gelişmesi, küreselleşme ve küreselleşmenin sonuçları 1980li yıllardan sonra karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların artmasına yol açmıştır. Bu çalışmada liderlikte yeni kuramlardan karizmatik liderlik kuramı incelenecektir.

BÖLÜM: 1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1.1 Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür kavramı daha çok sosyal bilimin yakından ilgilendiği bir alandır. Kişiler kültürel değerlerini yaratırken ihtiyaç duydukları maddi ve manevi değerleri analiz eder ve bu doğrultuda bir değer piramidi oluştururlar.

Antropolojik açıdan değerlendirildiğinde kişiler, ihtiyaç duydukları değerler zincirini oluştururken kendi aralarında belirledikleri grup üyeleri açısından neyin doğru veya yanlış olduğu neyin iyi ya da kötü olduğunu belirleyen sistematik geliştirmişlerdir. Bu gruplar mevcut durumu analiz ederken örf, adet, bilgi, kültür, yetenek gibi normlardan yararlanmışlardır (Güney, 2007: 201).

Bir başka deyiş ile kültür ise insanoğlunun doğumundan başlangıcı ile başlayan ve tüm yaşamı boyunca mücadele içinde olduğu doğayla, kendisiyle, başka bireylerle farklı düşüncelerle verdiği savaşı, ön yargıları ve tutumları kültürlerin oluşmasında en önemli parametre taşıdır. İnsanların mücadele içerisinde vardıkları her bir sonuç kültürün bir parçasını oluşturmaktadır. Kişiler bu süreçte maddi ve manevi olmak üzere iki tip kazanım elde ederler. Maddi Kazanım; kişilerin yaşamsal gereksinimleri gidermek için elde ettikleri kazanımı simgeler. Manevi Kazanım ise; ahlak, dini duygular, hoşgörü gibi kazanımları simgeler. İnsanların bu süreçte elde ettikleri kazanımlar bütünü ise bize kültürün kendisini armağan etmektedir. Kültür çok geniş bir yelpazeye sahip olduğu için birçok düşünür kendilerince kültürü tanımlamışlardır. Bunların başında Marx ve Taylor gelmektedir. Marx, kültürü insanoğlunun ve doğanın yarattıklarına karşılık olarak görürken, Taylor ise; içerisinde birden çok alışkanlıkları kapsayan bir bütündür ve gelecek nesillere aktarılması açısından son derece önem taşımaktadır (Ekici, 2013: 75).

Sosyal bilimlerde kültürü, din, dil, gelenek, görenek, insan, toplum gibi olguların sentezlenmesi olarak almaktadır. Kültür içinde insanın olduğu her çevreyi ele alan bir olgudur yani bir grubu diğer gruptan ayıran en önemli sistemdir. Kültürü birkaç şekilde ele alıp tanımlamakta mümkündür. Bunlar;

- Bir toplumu kendine has kimliğini ve yaşam tarzını oluşturan, örf, adet, gelenek gibi soyut, sanat, araç-gereç gibi somut kavramları bir arada açıklayan bir olgudur.
- Farklı toplumların düşünce ve kültür şekillerini içinde barındıran bir alandır.
- Kültür belirli örgütlerin kendi içlerinde oluşturdukları düşünce ve davranışlarını kuşaktan kuşağa aktaran bir bilgi sistemidir.
- Kişilerin var olduğu örgütten öğrendiği ve geliştirdiği sosyal bir mirastır (Sökmen, 2013: 57).

Örgüt kültürü ilk kez neo-klasik dönemde karşımıza çıkmıştır. O dönemden beri çeşitli değişimlere ve gelişmelere uğrayarak günümüzde mükemmeliyetçi bir oluşuma doğru yönelmiştir. Bu süreçte gerek sosyoloji gerekse antropoloji alanları bu kavramla yakından ilgilenmiştir. Özellikle 1970'li yıllardan sonra araştırmacılar örgüt kültürü alanında çok kapsamlı çalışmalar yaparak adeta yeniden keşfetmişlerdir. (Sökmen, 2013: 61)

Örgüt kültürü on temel özellik üzerinden değerlendirilmiştir. Bunlar;

- **Bireysel Katılım ve Teşebbüs:** Kişilerin örgüt içerisinde almış oldukları sorumluluk ve bağımsızlık özellikleri,
- **Risk Teorisi:** Kişilerin örgüt içerisinde yaratıcılıklarını ortaya koyarak almış oldukları risk oranları,
- **Yön:** Örgüt üyelerinin hedefleri ve bekledikleri başarı oraları,
- **Birleşme:** Örgüt içerisindeki departmanların koordineli bir şekilde çalışmaları,
- **Yönetim Desteği:** Örgüt içerisindeki tepe yönetimin çalışmalar sırasında ya da çalışmalar dışında astlarıyla kurdukları güçlü iletişim şekilleri,
- **Kontrol:** Örgüt içerisinde oluşturulan kurallar bütünü ve kontrol sistemi,
- **Benlik:** Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi görmeleri ve sahiplenme durumları,
- **Ödül Sistemi:** Çalışanların performansların ve verimlilikleri yükseltmek, sürekli motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla yapılan ödül, prım, maaş zammı gibi jestler,
- **Çatışma Toleransı:** Örgüt içerisinde yapılan eleştirilere karşı çalışanların kendilerini savunmaları için verilen bir hak,
- **İletişim Kalıpları:** Örgüt içinde tüm çalışanların birbirleri ile ve üst yönetim ile kurdukları iletişim ölçütleri (Sökmen, 2013: 62).

Örgüt kültürünün oluşumunu değerlendirdiğimiz zaman, örgütlenmenin sosyalizasyon aşamalarına, sosyal sistemleri içeren norm ve içeriklere dikkat çekmeliyiz. Her örgüt zaman içerisinde oluşumuna başlarken kendine özgü bir kurallar bütünü şeklinde ilerlemektedir. Yani kendine has, duygu, davranış, düşünce, ilke, içerik, renk, model, ruh meydana getirmektedir. Bu oluşturduğu normları dış çevreye aktarması ile örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 596).

Örgüt kültürünün oluşumunda birbirinden farklı ama birbiriyle çok fazla ortak yönleri olan kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- ✓ Örgüt içerisinde bireylerin hal, tavır ve davranışlarını belirleyen sistemler bütünü olması,
- ✓ Örgüt bireyleri tarafından sorgulanmayarak genel kabul görmüş yazısız kurallar silsilesi olması,
- ✓ Örgüt içerisinde var olan sorunların biran önce çözümlenme kavuşturulacağına inanılması,
- ✓ Örgüt içerisine değer yargılarının dış çevreye aktarılmasında, sembol ve hikayelerden yararlanılması (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 596).

Örgüt kültürünün amaçları arasında bireylerin, ortak dil, düşünce ve inanç birliği oluşturarak dış dünyaya aynı çerçeveden bakabilmelerini, sosyalleşmelerini sağlamaktır. Örgüt içerisinde yaşanan sorunların en makul şekilde çözüme kavuşturulmasını, örgütün varlığının istikrarlı bir şekilde ilerlemesi sağlamak temel amaçları oluşturmaktadır. Örgütü kültürünü oluşturan çeşitli alt kültürler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi örgütün ana temel oluşumunu sağlayan ve üyelerinin büyük bölümün faydalandığı “Egemen Kültür.” Bir diğeri ise; Örgütün alt kademelerinde yer alan bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve

edindikleri deneyimlerin aktarılmasını sağlayan “Alt Kültür” olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 596)

1.2 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgütlerin nasıl işlediklerini anlayabilmek için önce örgüt çevresini ve yapısını derinlemesine incelemek gerekir. Örgütü oluşturan her bir küçük yapının bile çok büyük roller üstlendiğini bilmeliyiz. Özellikle görev, işlev, fonksiyon ve hiyerarşik yapının nasıl düzenlendiği çok önemli bir faktördür. Örgüt kültürünün nasıl inşa edildiği konusunda önemli bulgular üzerine araştırma yapmak bu kültürü yakından tanımamıza olanak sağlayacaktır (Aypay, 2014: 17).

Örgütlerin var olma nedeni olarak bireysel başarıdan daha çok grup başarısı gibi çeşitli faktörler yatmaktadır. Bu faktörlerin arasında bireylerin yalnız başlarına başaramayacakları işler olması, kişileri sosyal hayatta ihtiyaç duydukları sosyalleşme güdülerini, bireyin kendisini sosyal hayatta daha başarılı hissedeceği ortamların oluşturulması, tek bir alanda uzmanlaşmak istemesi gibi faktörler yer almaktadır. Örgüt ve örgüt kültürü birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alınmaktadır (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen, ve Erdem, 2014: 119).

Örgüt; kişilerin ortak bir paydada buluşmak amacı ile bir araya gelerek oluşturdukları kişiler topluluğudur. Örgütün iskeletini oluşturan unsurlar ise bireyin maddi ve manevi ihtiyaçlarını bir araya getirme isteğidir. Örgüt içerisinde bireyler istedikleri amaca ulaşabilmeleri için davranış biçimleri bir kurullar bütünü olarak sergilemektedirler.

Örgütlenme ise; örgüt üyelerinin belirledikleri amaca ulaşabilmeleri amacıyla geliştirilen yollara uygun bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır. Daha ayrıntılı ifade edecek olursak örgütlenme; örgüt içerisinde amacı gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan plandan sonra, gerekli grupları işlevlerine göre belirlemek, gerekli yetki ve görev dağılımı yapmak, gerekli olan araç ve gereçleri sağlamak olarak da ifade edilir. Yapılan tüm bu sistematik işleyiş ile yapılan faaliyetlerin belli bir sıra ile anlamlı olarak ilerlemesini ifade eder. Yukarıda yapılan açıklamalar ile şunu anlamaktayız, örgüt ve örgütlenme birbirlerini besleyen ve birbirlerinden ayrılmaz iki olguyu ifade etmektedir. (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen, ve Erdem, 2014: 119)

Örgüt Kültürü hakkında yapılan farklı tanımlar şu şekildedir;

- Örgüt kültürü, çalışanlara karşı oluşturulan ve maaş politikalarının belirlendiği bir sistemdir.
- Örgüt kültürü, grup içerisindeki bireylerin örgüt içi ve örgüt dışı yaşanan sorunlara karşı oluşturulan bir fikir birliğidir.
- Örgüt içi ve dışı meydana gelen tüm sorunların giderilmesi adına oluşturulan ortak bir çatıdır.
- Örgüt kültürü, bireyler arasındaki sadece iş bölümü değil duygu, değer ve inançlarında görüşüldüğü bir meydana.
- Örgüt kültürü, bireyler arasında oluşan slogan, inanç ve değer yargıları ile bir bütünlük halidir.

- Örgüt kültürünü oluşturan yapı taşları doğrudan görülmemekle birlikte insan psikolojisinin en derininde yer almaktadır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 202).

İnsan, içinde bulunduğu çevrenin sosyokültürel özelliklerinden etkilenir, şekil alır ve ideal kişi haline gelir. Kültür dediğimiz olgu kişilerde genetik faktörle değil yaşadığı çevre içerisinde öğrendiği gelenek, örf, adet, yaşam şekli, inanış gibi değer yargılarıyla oluşur. Oluşan bu kültür örgüt kültürü içerisinde kişilerin birbirleri ile iletişimleri arttıkça şekil alır (Ekici, 2013: 75).

Kültürün bazı özelliklerine değinecek olursak;

Kültür, öğrenilir; Kültür kişinin doğuşundan gen yoluyla var olmayan, aksine kişilerin yetiştikleri sosyal hayatlarından yaşayarak ve eğitim yoluyla öğrendikleri bir olgudur.

Kültür, toplumsaldır ve süreklidir; Kültür, birey tarafından sosyal çevresinden öğrendiği andan itibaren kendisinden sonraki kuşaklara aktaran bir dinamiktir. Bu aktarım gelenek ve göreneklerimiz aracılığı ile sonraki kuşaklara aktarılır.

Kültür, toplumsaldır; Kültürün en önemli özelliklerinden biride kişisel değil toplumsal değerlere öncelik vermesidir. Yani bir örgütü oluşturan bireylerin şahsi duygu ve düşünceleri değil ortaya çıkan tutum ve davranışlar örgütün kültürünü yansıtmaktadır.

Kültür, ideal kurallar sistemidir; Kültür, örgüt içerisinde uyulması gereken kuralların en ideal şeklini almak için sistematik çalışan bir düzenektir. Ortaya çıkan kurallar bütünü ise o örgütün ruhunu yansıtır.

Kültür, değişir; Değişen zaman ile birlikte kültürlerde değişime uğrarlar. Zaman zaman bu durum bazı kültürlerde direnç gösteren kesim olsa da bir süre sonra onlarda bu değişime ayak uydururlar.

Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kültür; örgüt içerisinde bireylerin ihtiyaçları olan en temel ihtiyaçları karşılayan bir yapı taşıdır. Kültürel değerler örgütün elemanlarının ihtiyacı olan hizmet zincirini oluşturarak doyum noktasına ulaşılmasını sağlarlar.

Kültür, bütünleştiricidir; Kültürler, örgütün bütün gereksinimlerini sağlayarak, örgüt elemanlarının düzenli ve sistematik olarak bir arada kalabilmesini hedefler. Tarihsel ve çevresel faktörlerin etkisinde kalarak bütünleşme konusunda biraz zorlansalar da zamanla istedikleri yolu kat ederler.

Kültür, soyuttur; Kültür, gözle görülebilen ve maddi bir kavram olmadığı için soyuttur. Ama bu kavramı destekleyen diğer konular gözlemlenip, yorumlanabilmektedir (Ekici, 2013: 76).

Kültürün fonksiyonlarını sıralayacak olursak;

- Kültür gelenek ve görenekleri ile toplumların diğer toplumlardan ayrışmasına neden olur.
- Kültür, toplumu oluşturan değer yargılarının tek bir parça halini almasını sağlar.
- Kültür, sosyal kimlik oluşmasında önemli bir faktördür.
- Kültür, bireyler arasında yardımlaşma ve dayanışma rolünü aşlar (Ekici, 2013: 76).

Örgüt kültürü kavramı üzerinde psikologlar, sosyologlar, antropologlar ortak bir payda üzerinde aynı yorumu yapmamışlardır. Örgüt kültürü üzerinde farklı tanımların yapılmasında örgüt kültürünün belirsizlikleri önemli rol oynamaktadır. Nedeni ise aynı coğrafya ve aynı kültürün içerisinde bile zaman zaman farklı kültürler var olmaktadır. Bu durumda ortak bir yorumlama yapılmasını oldukça güçleştirmektedir (Ekici, 2013: 77).

Örgüt kültürünün tarihsel sürecini inceleyecek olursak;

1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel açıdan inceleme yapmayarak sadece işin doğası, değer yargıları ve normlar üzerinde detaylı incelemeler yapmışlardır.

1960'larda İngiliz Barry Tuner "Örgüt Kültürü Üzerine" adlı makalesi ile o yıllarda detaylı çalışmalar yapmıştır.

1980'li yıllardan önce yapılan bu çalışmalar örgüt kültürünün şekillenmesinde ve kitleler arasında yaygınlaşmasında önemli rol oynamışlardır.

Son yapılan bu araştırmalar ile örgüt kültürünün kitleler arası yaygınlaşmasından ziyade içeriği hakkında da çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunların başında çalışan memnuniyeti, çalışanların performansı, yıllık cirolar vb. başlıklar gelmektedir. Böylelikle örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması ve geniş kitlelere yaygınlaşması hedeflenmiştir (Ekici, 2013: 77).

Hayattaki her şeyin bir varoluş nedeninin olduğu gibi kültüründe bir varoluş nedeni vardır. Bunlar; dil, sembol, ideoloji, inanç, mit, ritüel olarak tanımlanmaktadır. Birçok düşünür örgüt kültürünü, yazılı olmayan kurallardan olan, toplumda genel kabul görmüş kurallar bütünü, ast-üst ilişkilerindeki önemli noktalar, insani ilişkilerde dikkat edilmesi gereken unsurlar, önyargılardan nasıl kurtulması gerektiği konularda bireye yardımcı olan bir işleyiş zinciri olarak nitelendirmektedirler (Ekici, 2013: 78).

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde öncelikli olarak kurucu diye nitelendirdiğimiz örgüte önderlik yapan kişiler başrolde oynamaktadırlar. Daha sonra öğrenme sürecine başlandığında örgütün diğer yapı taşları olan üyelerin dahil olması ile örgüt

herkesin söz hakkının olduğu ortak bir payda haline gelmektedir. Bu şekilde örgüt iki grupta ele alınmaya başlamıştır.

Birinci grup;

- ✓ Liderlerin kontrol altına aldığı olaylar,
- ✓ Liderlerin kriz yönetme şekilleri,
- ✓ Öncülük etme ve yol gösterme
- ✓ İşe alım süreçleri, iş bölümü, atama ve emeklilik süreçlerini ele alma.

İkinci grup;

- ✓ Örgüt yapısının oluşturulması ve içeriği,
- ✓ Örgütsel işleyiş ve düzen,
- ✓ Fiziksel ortamın hazırlanması,
- ✓ Hikayeler, mitler, semboller,
- ✓ Örgütsel inanış, ideoloji ve ayrıcalıklar (Ekici, 2013: 80).

Bütün örgütler kültürel kimliklerinin oluşmasında faydalandıkları kültürler kadar, farklı coğrafik bölgelerde ve farklı çalışma alanlarında var olan alt kültürlerden fazlasıyla yararlanmaktadır. Var olan bu alt kültürler üst kültürlerle paralel olarak gelişim göstererek, aynı değer yargılarından yararlanarak güçlenmektedirler ve böylece daha geniş kitlelere yayılmaktadırlar. Alt kültürle birlikte örgüt içerisinde karşıt kültürlerde yer almaktadır. Bu durum ise örgüt kültüründe çok farklı bir pencere açılmasına yol açar. Karşıt kültüre sahip olan çalışanlar örgüt içerisinde hüküm süren baskın kültüre eleştirel ve sorgulayıcı yaklaşarak yeni akımlar ve fikirlerin ortaya çıkmasında rol oynarlar (Sökmen, 2013: 69).

1.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün bir araya gelmesinde birbirinden farklı birçok öğeler önemli rol oynamaktadırlar. Bunlar çeşitli şekillerde örgüt içerisindeki bireylere aktarılmaktadırlar. Bu konuda farklı yorumlar olsa da ortak noktalar şu şekildedir; temel değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, hikaye ve mitler, lider ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dili sloganlar gibi temel unsurlardır. Tanımladığımız bu unsurlar hem örgüt içine yeni girmiş kişilerin örgütü tanıması ve adapte olmasına yardımcı olmaktadır hem de örgüt içerisindeki işleyişin zaman içerisinde aksaklıklara uğramasının önüne geçmektedir. En önemlisi de örgüt içi ve dışı nelerin yaşandığından haberdar olmamıza yardımcı olmaktadır (Ekici, 2013: 80).

1.3.1 Değerler

Değerler, bireylerin ve toplumların var oluşlarından bu yana insani amaçların belli bir kurallar bütünü doğrultusunda ilerlemesinin kaynak noktası olarak kabul edilmektedir. Bireyin hayatı boyunca edineceği ilkeleri doğrudan etkileyen değerler, ilerleyen

zamanlarda toplumsal ögeler ve kurallar haline gelmiştir. Değerler dışarıdan gözle görülemeyen fakat kişilerin tavır ve davranış aracılığı ile dış dünyada yer edinebilme halidir. Kısacası genel kabul görmüş, amaç birliği yapılmış bir inanış biçimidir. Yöneticiler ve çalışanlar örgüt içerisinde ne kadar değer doğrultusunda hareket ederlerse o kadar etkin iletişim sergilerler böylece örgüt içerisindeki roller daha belirgin bir hal alırlar (Ekici, 2013: 82).

En önemli amaç ise yönetim ve çalışanların ortak görüş bildirme, ortak karar alma ve örgüt içerisindeki uyumun sağlanmasında kilit görev almaktadır. Örgüte kimlik kazandırmak, yön vermek ve örgütün refah düzeyini arttırmakta amaçları arasında yer almaktadır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 208).

Örgüt içerisinde temel değerlerin ifade edilme şekli daha çok resmi kanallarla çalışanlara iletilmektedir. Temel değerler çatısı altında birçok olgu toplanmaktadır. Bunlar; örgütün misyon ve vizyonu, örgütün prensip ve kuralları, örgütün felsefesi, örgütün ideolojisi, örgütün politikası, örgütün stratejileri, örgütün hedefleri, örgütün ahlaki yönleri şeklinde ifade edilmektedir (Ekici, 2013: 82).

Örgüt kültürü içerisinde değerler, o örgütün şekillenmesinde kilit bir önem taşımaktadır. Bu nedenle değerler kendi içerisinde şu şekilde tanımlanmaktadır;

1. **Teknik Değerler:** Fizyolojik olaylara, akla ve bilime dayalı olarak incelenen değerlerdir.
2. **Ekonomik Değerler:** Ekonomik verilere dayalı olarak incelenen arz ve talebe göre değerlendirilen süreçlerdir.
3. **Sosyal Değerler:** Örgütün ve Örgüt çalışanlarının psikolojileri ile ilgilenen değer şeklidir.
4. **Psikolojik Değerler:** Bireyin kişisel ihtiyaçlarına dayalı değerlerdir.
5. **Politik Değerler:** Ülke içerisinde gelişen politik olaylara göre oluşan değerlerdir.
6. **Estetik Değerler:** Örgüt içerisindeki alı yönetimine dayanan değerlerdir.
7. **Dini Değerler:** Örgüt Kültürü içerisinde kültür yapısı oluşturulurken kişilerin dini değerlerden yararlanmasıdır (Sökmen, 2013: 64).

1.3.2 Normlar

Normlar, kişilere direkt bildirilmeyen, kişinin olaylara doğal bir tepki olarak davranışlar aracılığı ile yansıttığı gayri resmi beklentilerdir. Normlar, değer yargılarına oranla daha belirgin ve net davranışlar bütünüdür. Yöneticinin duygu ve düşüncelerini karşısındakine hangi tavırla, ne ölçüde ve ne şekilde ileteceğinin bir göstergesidir. Duruş, bakış, giyim şekli, hitap şekli öne çıkan öğelerdir. Normların bir başka özelliği ise kişilerin tavır ve davranışlarına yön verdiği ve kişileri doğru tanıma imkanı oluşturduğundan, örgüt içerisinde iş ve rol dağılımı yaparken yöneticilerin doğru karar vermelerine yardımcı olan parametrelerdir. Bu durumda örgüt içerisinde haksızlıkları en aza indireceği gibi örgüt içerisindeki çatışmalarında önüne geçmektedir. Aynı zamanda kalite, verim ve çalışan performansını en yüksek seviyeye getirmektedir (Ekici, 2013:82).

Normlar, sadece sosyal çevremizde değil iş hayatında da çok önemli yer edinmektedir. Çalışanların doğru davranışta bulunmalarına, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde saygı ve hoşgörölü olmalarına, verimli ve güzel zaman geçirmelerine yardımcı olan yazılı ve yazısız kurallar bütünüdür. Yöneticileri tarafından kendilerine iletilen bu kurallar bütününe uyulmadığı zaman çeşitli uyarı ve cezalar ile karşılaşılır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 208)

1.3.3 İnançlar

İnançlar, kişilerin değer yargılarının, inanışlarının geçişten bu güne kadar biriktirmiş olduğu bilgilerin ve kişisel özelliklerinin içsel dünyasında yapmış olduğu bir sentezdir. Yapılan bu sentez ile kişisel özelliklerini nasıl anlamlandırdığı ve nasıl uygulamaya koyduğunu gözler önüne serer. Örgüt içerisinde birbirinden farklı kültür ve inanışa sahip birey bulunmaktadır. Bu durum örgüt yöneticilerin bireyleri değerlendirirken farklı bakış açıları ile davranmaya yönlendirir. Örneğin çok fazla kaderci bir insan gelecekle ilgili planlar yapmaktan kaçınıp, olayları akışına ve kadere bırakmaktadır. Böyle bir durumda yöneticiler bireylerin etkilendiği kültür yapılarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler (Ekici, 2013: 83).

1.3.4 Varsayımlar

Varsayımlar, örgüt kültürü öğeleri arasında en kilit noktada yer alarak, kişinin edinmiş olduğu tüm öğelerin belirlenmesinde, yönlendirilmesinde ve uygulanmasında yol gösterici bir rol oynamaktadır. Bireyler, kendi iç dünyalarında oluşturdukları varsayımlar ile yaşamlarında ihtiyaç duydukları gereksinimleri karşılamak amacıyla ilişki kurarak uzun vadede çözüm yoluna ulaşırlar. Meydana gelen bu varsayımlar soyut nitelikte olarak kişilerin tutum ve davranışları aracılığıyla örgüt içerisinde kendilerine yer edinirler. (Ekici, 2013: 83)

1.3.5 Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, geçmişten günümüze kadar örgüt içerisinde yaşanmış gerçek olayların, örgüte yeni katılan bireylere örgütün geçmişini anlatmak ve örgüt hakkında bilgi birikimine sahip olmaları için anlatılan hikayelerdir. Hikayelerin temel amacı olayların bütününe değil, sadece önem taşıyan noktalarının anlatılarak tarihin sürekli canlı kılınması ve örgüte, yöneticilere bağlılığın öneminin empoze edilmesidir. Böylelikle örgüt içerisindeki saygı ve bağlılık her zaman dinamik kalması hedeflenir.

Bunun yanı sıra yöneticilerin yaklaşım biçimlerini geliştirerek, daha adil ve daha objektif olmaları sağlanır. Örgüt üyelerinin haklarının korunması, gelecekte güvence sağlanması, gerekli yardımların yapılması, dayanışma bağının güçlenmesi hedefler içerisinde yer almaktadır. Örgütsel hikayeler sadece pozitif değil negatif hikayeleri de içermektedir. Bunlara örnek verecek olursak; Yöneticinin, çalışanların sorunlarına çözüm odaklı yaklaşıp, en kısa zamanda sorunu çözmesi pozitif bir hikaye modeli olurken, bir yöneticinin

örgüte ait maddi gelirleri şahsi işinde kullanıp örgütle ilişkisinin sonlandırılması negatif bir model oluşturmaktadır. Örgüt hikayelerinin en önemlilerine bakacak olduğumuzda karizmatik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin hikayeleri anlatılmaktadır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 206)

Hikayeler, sadece yönetici başarıları ve başarısızlıkları değil, aynı zamanda, örgüt bireylerinin istek ve arzuları, yanlış ve doğruları, örgüt yaşamı içerisindeki konumları, atamaları, işten ayrılma hikayeleri gibi konuların da haznesinde barındırmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlarla nasıl baş edebilecekleri konusunda rehberlik yaparak, sorunların giderilmesine yardımcı olmaktadır. Kısacası hikayeler, bugün ile geçmiş arasında önemli bir köprü görevi kurarak örgüt dinamizmine önemli ölçüde katkı sağlar (Ekici, 2013: 83).

Mitler, yaşanmış olan gerçek hikayelerin, imkanlar doğrultusunda aktarılmasını sağlayan bir çevre oluşturulması ve örgüt kültüründe devamlılığını sağlamak için, örgütün kökenlerini açıklamak üzere oluşturulan imgesel olaylar bütünüdür. Daha çok kabul görmüş ve eleştiriye çok açık olmayan inançlar silsilesidir. Mitler sayesinde çalışanların kafasında yer edinen kuşkuların giderilmesi, güven olgusu ve doğru yola yönlendirmeye iten bir güç imgesi oluşur. Mitleri meydana getiren üç ana unsur vardır. Bunlar;

- 1. Rasyonelleştirici Mitler:** Bu tür mitler, örgütte var olan hikayelerin örgüte en uygun halini almasını sağlamak amacıyla, bu hikayeler arasında doğru ilişkiler kurarak meydana getirilen kurallar bütünüdür.
- 2. Değerlendirici Mitler:** Örgüt içerisinde bireylerin doğru çözümlemeler yapabilmesi amacıyla, bireylerin neyin iyi ya da kötü, güzel ya da çirkin olduğunu iyi analiz edebilmesine yardımcı olan ve temelinde değerler mekanizması işleyen bir unsurdur.
- 3. Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri:** Bu tür mitler, örgüt içerisindeki birbirine zıt olarak yaşanan hikayelerin derlenip örgüt üyeleri için en anlamlı bir bütün hale getirilme şekline denir (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 207).

Mitler, örgüt içerisinde daha çok masalsı bir nitelik taşımaktadır. Örgüt içerisinde yaşanarak efsane haline gelmiş olayların aktarılmasıyla, örgüt içi yön bulma duygusu geliştirilerek dış çevre ile güven ilişkileri güçlenmektedir (Sökmen, 2013: 65).

1.3.6 Sembol ve Törenler

Semboller, örgütün yapısını şekillendirmek ve devamlılığını sağlayabilmek amacıyla örgütün temel işleyişine inerek çeşitlik şekil ve objelerle açıklanmasıdır. Bu dengenin sağlanması için çeşitli fonksiyonları içerisinde barındırmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar, duygu ve düşüncelerini lanse ederken şekil, giysi, dil gibi sembollerden yararlanmaktadırlar. Örgüt kültürü içerisinde var olan soyut düşünceleri eylemler aracılığı ile somut hale getirmek en önemli amaçlarından birisidir. Bir malın ya da örgüt içerisinde bir kişinin akılda kalıcı hale gelebilmesi de semboller aracılığı ile sağlanmaktadır. Örneğin; kurum içerisinde bir müdür veya daire başkanı demek o kişinin statü olarak üst düzey bir kişi olmasını çağrıştırmaktadır. Mal olarak nitelendirdiğimizde de bir arabanın önünde PASSAT markasını görmek o arabanın iyi bir teknoloji ile üretildiği kaliteli, sağlam ve

güvenilir olduğunu bize çağrıştırmaktadır. Yani bir örgüt içerisinde sembollerden bahsedecek olursak öncelikli olarak logo, renk, marka, statü ve amblemler ilk akla gelenler olmalıdır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 208).

Semboller, kültürel öğeler arasında en geniş kapsamı olan ve en derin anlamlar barındıran öğedir. Bu öğeyi tanımlarken örgüt içerisinde kişileri heyecanlandıran, gizem barındıran, düşünce boyutundaki bilgilerin tavır ve davranış olarak eyleme dökülmesini sağlayan bünyesinde çok fazla derinlik barındıran bir öğe olarak da tanımlayabiliriz. Örgütün geçmişinde yaşanmış olumlu ya da olumsuz hikayeleri en akılda kalıcı olmasını sağlayan ve gizli mesajlar veren kavram sadece sembollerdir (Ekici, 2013: 85).

Semboller, yukarıda belirttiğimiz özelliklerinin yanı sıra örgüt içerisinde bireylerin birbirleri ile kuvvetli bir bağ oluşturmalarına, örgüt bağlarının güçlenmesine, örgüte yeni katılan bireylere örgüt kültürünün tanıtılmasına ve etkili bir şekilde hafızalarında görsel kavramlarla yer edinmesine büyük oranda katkıda bulunur. Örgüt içerisinde bütün sembollerin ayrı ayrı işlevleri söz konusudur. Semboller basit ve karmaşık olmak üzere iki şekilde ele alınır. Basit semboller örneğin; bir yöneticinin odasına girildiğinde odanın dizaynı, ışıklandırması ve mobil ya seçimi o odanın bir otorite sahibi birine ait olduğunu bize ifade ederken, anlamlandırmasında gizli mesajlar veren bir olay, törenler, gelenekler gibi imgeler ise karmaşık sembollerini ifade eder. Son zamanlarda semboller aracılığı ile örgüt içerisinde statü farkının hissettirilmesinde önemli bir azalma gözlemlenmektedir. Bu şekilde örgüt üyeleri arasında motivasyon yüksekliği ve örgüte bağlılık oranında ise artışlar gözlemlenmektedir (Ekici, 2013: 85).

Törenler, örgüt kültürü içerisinde tarihten günümüze kadar örgüt içerisinde yaşanmış hikayelerin özünü yansıtabilmek adına, örgütün amaç ve hedeflerini, işleyişini, değer yarılarını belirli aralıklarla bir kitle karşısında sahneleme olayına verilen isimdir. Örgüt içerisinde önemli kişilere ve önemli olaylara dikkat çekmektedir. Tören aracılığı ile hedeflenen amaca doğru ilerlenirken simgesel ve düzenli eylemler yapılmaktadır. Örgüt bireylerinin motivasyon ve verimliliğini artıracak ödül, terfi, performans değerlendirme vb. ritüeller düzenlenmektedir (Ekici, 2013: 86)

Törenler, önemli kültürel değerlerin hatırlatılması, yaşatılması ve sadık kalınması adına çalışanları teşvik ederek, örgütün kendi ruhunu, kimliğinin, mitlerini ve değerlerini kullanarak oluşturdıkları değerler zinciri olarak da ifade edilmektedir (Sökmen, 2013: 64).

1.3.7 Dil

Dil, insanların birbirleri ile iletişim halinde olmalarını sağlayan bir iletişim aracıdır. Ülkelerin sahip olduklarını kendilerine ait dilleri olduğu gibi, her örgütünde kendi özelliklerini taşıyan dilleri bulunmaktadır. Örgüt üyeleri bir araya gelerek, örgüt içerisindeki işleyişi kolaylaştırmak ve doğru bir biçimde anlaşılacak adına herkesin benimsediği ortak bir dil belirlerler. Her örgüt kendi ruhunu ve tarzını yansıtan şarkılar, motifler, metaforlar, anlamlı ve kurallı sözler oluşturarak kendi içlerinde iletişim ağını örürler. Bu durum örgütün dışarıdan gelebilecek tüm müdahalelere karşı bir zırh halini alır. Kendi aralarında oluşturdıkları bu dil ağı sayesinde güçlü ve etkili bir iletişim

sağlamaktadırlar. Böylece dil ile paralel bir alt kültür oluşturarak örgüt içi bağın temelini daha güçlü bir hale getirirler (Ekici, 2013: 86).

Her örgüt kendine has bir lisan meydana getirerek iletişim ağlarını sürekli dinamik kılmayı hedefler. Örneğin; Microsoft'un kurucusu olan Bill Gates çalışma arkadaşlarıyla aralarında teknik bir lisan geliştirerek, örgüt içerisinde olumsuz olaylara karşı rastlantı gözüyle bakıp sorunları farklı yaklaşım yolları bulmuşlardır. Eğer bir sorun çıkmıyorsa olaylara mükemmel ve radikal bakış açısı ile yaklaşmaktadırlar. Dil, örgüt içerisinde fikir birliği oluşturarak dayanışma gücünü arttırıp, örgüt üyelerini ortak bir paydada toplama görevini üstlenmektedir (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 191).

1.3.8 Liderler ve Kahramanlar

Liderlik, örgüt çalışanlarının gelecek hedeflerini, vizyon ve misyonunu oluşturma sürecini belirleyen, çalışanların ortak bir paydada buluştukları ve ortak hazlar aldıkları dinamik bir süreçtir. Lider kişi, çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutarak eyleme geçmesini ve başarılı olmasını sağlayan kişidir. Asıl amacı ise; Örgüt içerisinde çalışanlarının başarılı olabilmelerini sağlayacak, engelleri aşabilecek kapasiteye getirecek, kendilerini kanıtlayabilecekleri uygun ortamlar yaratmaktır. Liderlik ve yöneticilik kavramları benzerlikler gösterse de ayrıştıkları çok önemli noktalar bulunmaktadır. Yönetici sadece çalışanlarını yönetmek ve işleyişi sürdürmeyi hedeflese de lider kişi, çalışanlara kendi başarılarıyla esin kaynağı olur ve yönetmekten çok örnek olayı hedefler. Yönetici örgüt başarılarını kendine mal etse de lider kişi, başarıyı biz yaptık ifadesini kullanır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 204).

En önemlisi de yeni kurulan örgütlerde liderlerin önemi ön plana çıkmaktadır. Liderler tutum ve davranışları ile çalışanlara rol model oldukları için örgüt üyeleri arasında önemli bir konumda yer almaktadırlar. Liderlerin örgüt oluşumunda aldığı kararlar, stratejik hamleler, işe alım süreçleri, performans değerlendirme şekilleri, sorunlarla başa çıkma durumları, terfi, ödül süreçleri gibi tüm önemli eylemlerde sergiledikleri tutumlar çok önem taşımaktadır. Liderler sürekli ön planda oldukları için örgütün ruhunu ve kimliğini en iyi tanıyan ve dış çevreye aktaran davranışları ile örnek kişilerdir (Ekici, 2013: 84).

Kahramanlar ise; sadece örgütün başında yer alan yöneticiler arasından değil, çalışan düzeyinde olan örgüt üyeleri arasından da çıkmaktadır. Kahramanlık, kişinin olağanüstü bir durumda örgüt çıkarlarını korumak amacıyla zor olanı başararak, oluşabilecek sorunu bertaraf etmesi sonucunda kişiye verilen başarı ödülüdür. Böyle bir başarı kazanan kişiler çalışanlar arasında takdir toplar ve liderleri tarafından örnek kişi olarak lanse edilir (Ekici, 2013: 84).

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Orijinaldir	Kopyadır
Yeteneklidir	Yetkidir, biçimseldir
Değişir, gelişir	Muhafaza eder
İnsanlara odaklanır	Sistem ve yapılara odaklanır
Ekip adamıdır	Tek adamdır
Yenilikçidir, icat eder	Taklit eder
Sonuçlara yoğunlaşır	İşlerin nasıl yapılacağına odaklanır
Geniş görüş açısı vardır	Dar görüşlüdür
Doğru işler yapar	İşi doğru yapar
Farklılık yaratır, sorgular, meydan okur	Düzeni sürdürür, kabul eder
Kendine has bir kişiliktir	Tipik bir iyi askerdir
Astlarını motive ederek çalıştırır	Astlarını zorla çalıştırır
Danışır, görüş ve fikir alır	Emir verir
Ödüllendirir	Cezalandırır

Kaynak: (dhgm.meb.gov.tr, 2004)

Sonuç olarak değerlendirildiğinde kültür, örgütlerin var oluşlarından başlayarak işleyişlerini, ruhlarını ve kimliklerini oluşturma sürecinde çok önemli rol oynayan bir sistemsel bütündür. Bu sistemin içerisinde var olan değerler, inançlar, varsayımlar gibi temel ve soyut öğelerin yanı sıra semboller, törenler, liderler ve kahramanlar gibi somut öğeler yer almaktadır. Bu somut ve soyut öğelerin sentezi örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Ekici, 2013: 87).

Toplumumuzda çok hızlı değişen süreçlerde, örgütlerin ayakta durabilmeleri ve var olan statülerini koruyabilmeleri için edinmiş oldukları kültürel değerlerine sahip çıkmaları gerekmektedir. Çünkü her örgütün başarısı kendi ruhunda ve kültüründe saklıdır. Örgüt içindeki sinerjinin ve verimliliğin kaybolmaması için örgüt üyeleri, temel değerlerine, inançlarına, varsayımlarına, hikayelerine, sembol ve törenlerine bağlı bir kurallar bütünü olarak yollarına devam etmelidirler. Lider ve kahramanlarından feyz almalıdırlar. Gerek örgüte yeni katılanların uyum süreçlerini kolaylaştırmak, gerekse örgüt içerisinde ki var olan düzeni korumak adına örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler ışığında ilerlemek gerekmektedir (Ekici, 2013: 87).

1.4 Örgüt Kültürünün İlkeleri

Örgütlerin var olması, verimliliklerinin artması, işleyiş şekilleri açısından ayakta durabilmeleri için bir takım ilkeleri benimsemeleri gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde açıklayabilir; (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen, ve Erdem, 2014: 121)

a) Örgütün Yapısı ile İlgili İlkeler:

- ✓ **İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi;** Örgüt içerisindeki işleyişin en adaletli ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesi, çalışanların refah ve huzur içerisinde çalışabilmeleri adına işlerin küçük parçalara bölünerek çalışanların yetenek ve uzmanlık alanına göre pay edilmesidir.

- ✓ **Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi;** Örgüt içerisinde her yöneticiye verilen yetki ve sorumlulukların sınırları baştan belirlenmeli ve ona göre uygulanmalıdır. Çalışanlar kimden emir alıp, kime emir vereceğini bilip hiyerarşik sıraya uygun davranmalıdır. Verilen görevlerin yerine getirilmesi sırasında sorun yaşanmaması için yöneticiye verilen yetki ve sorumluluk birbirine paralellik göstermelidir.
- ✓ **Yönetim Birliği İlkesi;** Bu ilke özünde örgütün amaçlanan hedefe ulaşabilmesi amacıyla yapılan planlar bütünü ifade eder. Örgütün amaçları belirlenirken bu tüm örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş ortak amaçlar olarak oluşturulmaktadır. Bu ilke doğrultusunda örgüt içerisindeki yönetim şemasına uygun bir biçimde, örgütün ortak çıkarlarına hizmet etmek amacı ile tüm alt birim ve departmanlardan sadece tek bir yönetici sorumlu olmalıdır.
- ✓ **Hiyerarşi İlkesi;** Örgüt içerisinde görevlerin yerine getirilmesinde izlenmesi gereken sırayı ifade eden kavram hiyerarşidir. Hiyerarşi ilkesine göre örgüt içi işleyişte ast-üst ilişkisi belirlenerek görev dağılımları yapılmaktadır. Hiyerarşik yapıda görev ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru yol izledikçe azalmaktadır.
- ✓ **Merkezcil Yönetim İlkesi;** Örgüt yapılanmalarını incelediğimiz zaman birçok görev ve yetkini merkezde toplandığını görmekteyiz. Merkezi yönetimin örgüte sağladığı yararlar ölçüsünde zorluklarda söz konusudur. Bu aşamada merkezi yönetim örgüt şemasına zarar vermeyecek ölçüde merkezkaç yönetim yapısı da kullanılabilir. Bu noktada hangi yönetim şeklinin uygulanacağı kararı verilirken iş görenin verimliliğini arttıracak yönde verilmesi önemli bir parametredir (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 122).

b) Süreçlerle İlgili İlkeler:

- **Kumanda Birliği İlkesi;** Örgüt kültürü içerisinde emir-komuta birliği astın sadece bir üstten emir alması ve o üstte karşı sorumluluklarını yerine getirmesi olarak adlandırılır. Örgüt içerisindeki işleyişin sekteye uğramaması ve çalışanlar arasında belirsizlikler yaşanmaması için emir-komuta ilkesinin çok iyi benimsenmesi gerekmektedir.
- **Disiplin İlkesi;** Bir örgütün düzenli ve sistematik bir şekilde ilerleyebilmesi için örgüt içerisinde sıkı bir disiplin uygulanmasına ihtiyaç vardır. En tepe yöneticiden başlayarak, en alt kademelerdeki yöneticilere kadar her basamakta sorumluluk sahibi bir yönetici belirlenmeli ve örgüt içerisinde ödül-ceza sistemi en hakkaniyetli biçimde yapılmalıdır.
- **Genel Örgütsel Çıkarların Üstünlüğü;** Örgüt içerisinde çalışanların ve örgüt yönetiminin çıkarları belirlenirken ortak paydadın yararlanılmalıdır. Ve kişisel bazda olan çıkarlar hiçbir zaman örgüt çıkarlarının önüne geçmemeli ve var olan dengeyi bozmamalıdır. Bu süreçte en büyük pay

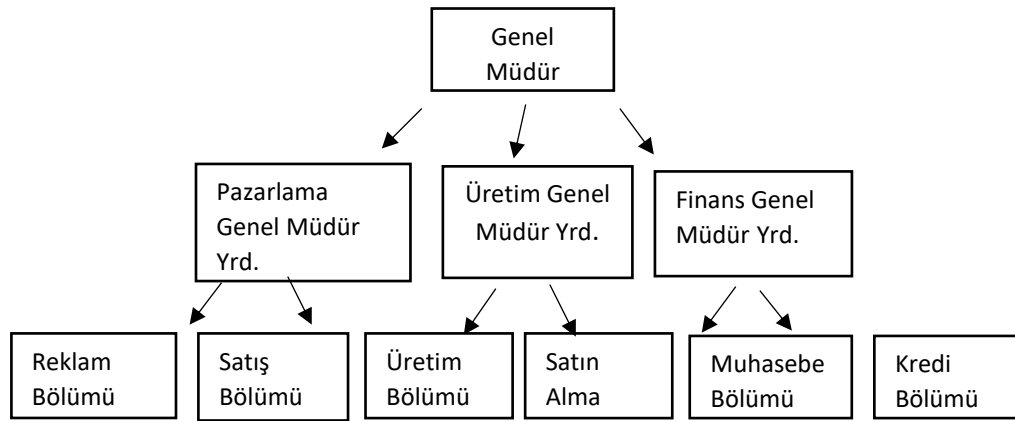
örgüt yöneticilerine düşmektedir. Tavrı ve davranışlarıyla çalışanlara rol model olmalılardır.

- **Ödüllendirme ve Ücret İlişkisi;** Örgüt içerisinde çalışanların yapmış olduğu işin karşılığında hak ettikleri ücretleri alabilmeleri, iş performansını ve verimliliği arttırabilmeleri için en uygun ücret politikalarının uygulanması gerekmektedir. Yöneticiler tarafından bu politikalar oluşturulurken hem çalışanların kendilerini ve ailelerini geçindirebilecekleri, asli ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, ekonomik standartları hem de çalışanların işlerine sahip çıkıp benimseyecekleri psikolojik standartlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.
- **Hakkaniyet İlkesi;** Örgüt içerisinde çalışanların huzur ve refah içerisinde olmaları, sadakat ve özveri ile işlerine sarılmaları için, yöneticileri tarafından sürekli motive edilmeli, adam kayırmacılık ve haksız davranışlarda bulunmamaları, eşit ve adil bir çalışma ortamı sunmaları en önemli unsurdur (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 123).

c) Sonuçlarla ilgili İlkeler:

- **Düzen İlkesi;** Örgüt içerisinde işleyiş ve düzenin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Gerek maddi düzen gerekse sosyal düzen hazırlanırken önemli noktalara yer vermek gerekmektedir. Bunlar ekonomik düzen, çalışma alanlarının en uygun şekilde belirlenmesi ve sistemin dinamik bir şekilde yürümesi gibi konulardır.
- **Çalışanlarda Devamlılık ve Denge İlkesi;** Örgüt içerisinde çalışanların sürekli devir daim yapılması, istikrarsız şekilde ilerleyen bir yönetim anlayışı örgüt imajını ve yapısını negatif etkileyen faktörlerdir. Bu faktörleri ortadan kaldırmak amacıyla örgüt içerisinde çalışanlarda devamlılık ve denge politikasının çok iyi belirlenmesi gerekmektedir.
- **Girişim İlkesi;** Girişim kavramı, örgüt içerisinde gerek yöneticilerde gerekse çalışanlarda var olan ve eyleme dökülmesi için uygun zaman beklenen bir kavramdır. Çalışanların içlerinde var olan bilgi ve yeteneklerini eyleme dökabilmeleri için yöneticilerinin destek ve olanak sunmaları, uygun ortamlar oluşturmaları gerekmektedir (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 123)

Şekil 1: İşlevsel Örgüt Yapısı



Kaynak: (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 132)

1.5 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri, geçmişinden başlayıp günümüze kadar gelen ve iki temel olgu üzerine incelenmektedir. Birinci temel öğeyi ele aldığımızda, kültürün değişken niteliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Bu değişken kültür anlayışı kendi içerisinde de iç değişken ve dış değişken olarak da iki gruba ayrılmaktadır. İç değişken, örgütün kendi kültürünü sıfırdan var eden, kendi kültürünü üreten yaratıcı asli unsurdur. Bu felsefeye göre her kültür mevcut kurallarını kendi belirler ve başka hiçbir kültür ile benzerlik göstermezler. En çokta sosyo-kültürel alanda gelişmelere öncülük eder (Sökmen, 2013: 69).

Kültürü, dış değişken olarak ele alıp incelediğimizde örgütü özgü inanç ve değerlerin, kültür içerisinde yer alan bireyle üzerinde otorite sağlamasına yönelik olarak görmekteyiz. Daha çok örgüt dışındaki çevrede var olan eş, dost, akraba, arkadaş gibi farklı gruplarla sosyal yaşam içerisindeki etkileşimleri üzerinde durulmaktadır. Örgütün dış çevreden beslenip şekillenmesi içinde dış değişkenden fayda sağlanır (Sökmen, 2013: 70).

İkinci temel yaklaşım olarak nitelendirdiğimiz yaklaşım ise “örgütün kendisi bir kültürdür” yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre her kültürün kendine has sosyal amaç ve hedeflere sahip olarak, başka bir dış etkenden faydalanmadan kendi kimliğini oluşturarak kitleler arası yayılmaktadır. Kendine özgü çalışmalar ve değer yargıları taşıyarak farkındalık yaratmak istemesidir (Sökmen, 2013: 70).

Tarih boyunca örgüt içerisinde kültür oluşumunu tanımlayabilmek, kıyaslama yapabilmek, geliştirebilmek gibi birçok açıdan önemli hedeflere ulaşabilmek için farklı örgüt kültürü tipolojileri ortaya çıkmıştır. Farklı bakış açılarına sahip bu modellerin hiçbiri birbirinden bağımsız olarak ele alınmamışlardır. Bir oluşumu tamamlayan halkalar gibi görev paylaşımları yapılmıştır. Böylelikle örgüt faaliyetlerin görevlerine devam etmeleri için doğru yolun bulunmasını kolaylaştırmıştır (Sıgır ve Gürbüz, 2014: 605).

Örgüt kültürü oluşturulurken çeşitli modellerden faydalanılmaktadır. Bu modeller şu şekilde özetlemek mümkündür;

1.5.1 Parsons Modeli

ABD’li psikolog T. Parsons, tarafından 1940 – 1960 yılları arasında geliştirilen AGIL Modeli olarak da bilinen bu model örgüt kültürünün meydana gelmesinde sosyal değerlerin çok önemli faktöre sahip olduğunun üzerinde durmaktadır. Bu model oluşturulurken birden fazla fonksiyon bir araya getirilerek bir model elde edilmiştir. Modelin temelinde baş harflerinden esinlenilerek şu şekilde oluşturulmuştur;

- Adaptasyon (Adaptation)
- Amaca Ulaşma (Goal Attainment)
- Bütünleşme (Integration)
- Meşruiyet (Legitimacy)

Modelin oluşmasında faydalanılan fonksiyonların temelinde kültürel değer yatmaktadır. Bu değerler sayesinde alt ve üst sistemlere kolay uyum sağlamak, toplumda ötekileşmenin önüne geçmek konusunda yasal bir düzenek kurmaktadır (Sökmen, 2013: 70).

Eğer bir sosyal örgüt yaşama tutunmak, gelişmek, büyümek istiyorsa uyum içerisinde olmalı, ortak paydalar aramalı, bütünleyici ve kucaklayıcı olmalı, en önemlisi de meşru bir oluşum olduğunu ispat etmelidir. Daha ayrıntılı inceleyecek olursak;

Uyum ve Amaca Ulaşma; En belirgin, açık, kolay anlaşılır ve net fonksiyonlardır. Bir başarıya ulaşabilmek için sosyal çevre çok iyi tanınmalı, değişimler takip edilmeli, uyum yakalanmaya çalışılmalı ve doğru stratejiler oluşturularak hedefe doğru ilerlenmelidir.

Bütünleşme; Sosyal sistem içerisinde var olan tüm fonksiyonların bir arada tutulması isteğinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde sağlam bir yapı ve güçlü bir koordinasyon oluşturulabilmesi için tüm fonksiyonların bütünleyici özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Meşruluk; Sosyal sistem yaşadığı çevre içerisinde devamlılık esasına dayalı olarak faaliyet göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Bu sistemin çevresinden destek görüp benimsenmesi ve güven duygusu kazanabilmesi için meşru olarak kanıtlanmalıdır (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 166).

Tablo 2: Parson'ın AGİL Modeli

UYUM	AMACA ULUŞMA
Sistemin Değişen Ve Gelişen Çevreye Entegre Olabilmesini Sağlayan Olgusu.	Sistemin Hedefe Ulaşabilmesi İçin Strateji Geliştirebilme Yeteneği.
BÜTÜNLEŞME	MEŞRULUK
Sistemin Bir Bütün Olabilmesi İçin Tüm Parçalarını Birleştirme Yeteneği.	Sistemin Hayat Bulduğu Çevre Tarafından Kabulünme Halidir.

Kaynak: (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013, s. 166)

1.5.2 Hofstede Modeli

Hollandalı bilim insanı Geert Hofstede'in ulusların kültürel değeri açısından detaylı çalışmalar yaparak ortaya çıkardığı bir örgüt kültürü modelidir. Bu modele göre her ülke örgütü ulusal değerlere göre şekil almaktadır. Hofstede yaptığı araştırmalarda dört ana unsur üzerinde durmuştur.

- ✓ Güç Mesafesi
- ✓ Belirsizlikten Kaçınma
- ✓ Bireysellik Kolektivizm
- ✓ Erillik ve Dişillik

Güç mesafesi kişiler üzerinde otoriteyi baskılayan bir mekanizmadır. Bu mesafe ne kadar az olursa kişi o kadar bağımsız, özgür ve başarılı olur. Örgüt içerisinde daha demokratik bir sistem işler. Güç mesafesi, örgütler arasında daha az güce sahip olan üyelerin, daha güçlü güce sahip olan üyeler karşısında adil bir dağılımın olmadığına inanmaktadırlar. Eğer bir ülke içerisinde güçlü olan üyelerin sözlerine koşulsuz inanılıyorsa o örgüt ve ülkede güç mesafesinin çok baskın olduğu anlamına gelmektedir. Belirsizlikte kaçınma durumu ise her örgüt gelecekte karşılaşılabileceği olumsuz durumlara karşı yazılı kurallar aracılığı ile oluşturduğu prosedürlerdir. Böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman örgüt ne yapacağını, nasıl davranacağını önceden belirleyerek zararı en aza indirecektir. Başarı ve parayı ön planda tutularak oluşturulan toplumsal model ise erilliktir. Dişillik ise bunun tam tersine toplumun ihtiyaç ve gerekliliklerini ön planda tutmaktadır (Sökmen, 2013: 71)

Tablo 3: Hofstede'nin Güç Mesafesi – Bireysellik Bileşkesi

Güç Mesafesi Derecesi Düşük Olan Ülkeler	Güç Mesafesi Derecesi Yüksek Olan Ülkeler
Astlar özgür olmayı ister. Otoriterlik kişilikle ilgilidir. Yöneticiler astlarıyla ortak kararlar alır. Çok fazla denetim yapılmaz. İş ahlakına önem verilir. Çalışanların tembel olmadıkları vurgulanır. Çalışanlar üstlerine karşı açık ve rahat davranırlar. Çalışanlar arasındaki ilişki ve bağ daha sağlamdır.	Astlar huzur dolu ortam ararlar. Otoriterlik sosyal norm kaynaklıdır. Üsteler otoriter davranırlar. Sıkça denetim yapılır İş ahlakı zayıftır. Çalışanlar tembeldir mantığı vurgulanır. Astlar üstleriyle ters düşmekten kaçınır. Çalışanlar arasında güven sorunu vardır.

Kaynak: (Sökmen, 2013, s. 71)

Belirsizlikten kaçınmak ise, kişilerin yeni iş girişimi sırasında risk almaktan kaçınarak, güvenlik esasına dayalı girişimlerde bulunmasıdır. Bu yaklaşım ülkeler arası farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Almanya, Japonya ve İspanya gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma oranlarının en yüksek olduğu ülkelerdir. Bu yaklaşımın tam tersi olarak da riskin çok fazla göze alındığı ve belirsizlikten çok fazla kaçınmayan ülkelerde vardır. Bunlar; İngiltere ve Danimarka gibi risk oranı fazla olan ülkelerdir. Bu yaklaşım modeline göre eril yaklaşıma sahip olan Japonya gibi ülkeler ağırlıklı olarak para, güç ve başarı odaklı büyüme ve gelişme gösterirler. Fakat dişil yaklaşıma sahip olan Norveç gibi ülkeler ise dostluk, iş birliği ve daha güvenilir ortamları baz alarak varlıklarını sürdürürler. Bu iki yaklaşım karşılaştırıldığında eril yaklaşımla yürütülen işletmeler daha Makro düzeyde finansal açıdan ise ülkesine daha fazla gelir getiren işletmelerin varlığı saptanmaktadır. Dişil yaklaşımlı ülkelerde ise Mikro düzeyde ve daha az gelir sağlayan işletmelerin varlığına söz konusudur (Sökmen, 2013: 72)

1.5.3 Kilmann Modeli

Kilmann'ın örgüt kültürüne yaklaşımı, örgüt içerisinde her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak kavramıdır. Günlük yaşam içerisinde yapılan eylemlerle, biçimsel olarak yapılan tanım arasında bir bağ kuran modeldir. Bu modele göre kültür, örgüt içerisindeki bürokrasinin tanımlanma işlevini de yeri getirmektedir. Böylelikle üstlerin astları ile ilgili karar almasında verimlilik ve çalışan performansını olumlu etkileyecek kararların alınması sağlanır (Sökmen, 2013: 72)

1.5.4 Quinn ve Cameron Modeli

Cameron ve Quinn, örgüt yapıları üzerinde tarihten günümüze kadar yaptığı araştırmalarında örgütü iki boyutlu düzlem üzerinde dört farklı tip ile bağlantılı olduğuna vurgu yapmıştır. Yatay düzlemde dışsallık ya da içsellik; dikey düzlemde ise kontrol ve

devamlılık veya esneklik, serbestlik olarak ele almıştır. Bunun sonucunda ise Rekabet Eden Değerler isminde bir örgüt kültürü elde etmiştir (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 611)

Şekil 2: İşlevsel Örgüt Yapısı



Kaynak: (Sökmen, 2013: 73)

Hiyerarşi Kültürü: Bu kültür 1900 yıllarda klasik yönetimde ismini duyuran Max Weber tarafından, bürokrasi kavramı ile hiyerarşi kavramının yakından ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bu modelde sürekli vurgulanan felsefe; yönetici sınıfının baskısı, ast-üst ilişkisi ayrımı, kurallar, düzen, sıkı bir yönetim baskısıdır. Bu felsefe 1960'lı yıllara kadar etkisini sürdürmüştür. Bu anlayışla yönetilen büyük firmalara örnek verilebilecek başlıca firmalar; MCDonald's, Ford gibi bilinen büyük firmalardır. Bu tarz örgüt modelinde ast olan verimlilik, finansal açıdan büyüme, markalaşma, prosedürler ve kurallar dışına çıkmamak, stratejik hedefler alma, risk alma, uzun dönemde gelebilecek başarılarıdır (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 612).

Pazar Kültürü: Tarihsel süreci incelediğimiz zaman 1960'lı yıllara gelindiğinde Pazar Kültürü diye yeni bir model var olmaya başlamıştır. Rekabetin uluslararası sınırlara yayılması, şirketlerin daha fazla büyüme isteği örgütlerin, hiyerarşi kültüründen uzaklaşıp, Pazar kültürüne yönlenmesine neden olmuştur. Bu kültürün felsefesi hiyerarşi kültürünün tam tersine bir Pazar gözüyle bakılmasıdır. Yani dışsallığa yönelerek müşteriler, sendikalar, iş ortaklarına yönelmişlerdir. Merkezi kararlardan uzaklaşarak finansal ilişkiler ve alış-veriş odaklı, dış pazarda güçleri korumak ve kar elde etmek odaklı bir yönetim şeklini benimsemişlerdir (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 612).

Klan Kültürü: Klan kültürü, 1960'lı yıllarda Japon firmaların diğer batılı firmalarla girdikleri rekabet ortamında başarılı olmaları sonucunda tüm dünyaya yayılan bir model haline gelmiştir. Bu kültür modelinde başarılı olunmasında ana temel faktör; çalışanlar ile takım ruhu içerisinde olmak, ortak kararlar almak, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak gibi önemli kavramlar üzerinde durulmuştur (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 612).

Adhokrasi Kültürü: tarihten bu yana yürürlükte olan bazı geleneksel kültürler, hızla değişen ve gelişen global dünyaya, büyüyen teknolojiye ayak uyduramaz duruma gelmiştir. Bu durum katı kuralcı, fazla disiplin yanlısı hiyerarşik kültürden uzaklaşarak; daha esnek, bünyesinde katı kurallar barındırmayan, işbirliği odaklı, genç, dinamik ve global kültürlerin

oluşmasına ortam hazırlamıştır. Adhokrasi kültürü tüm bu yenilikleri bünyesinde barındıran bir kültür modelidir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 612).

1.5.5 Miles ve Snow Modeli

Örgütler, geçmişten günümüze kadar gelişme aşamalarında kendine has değer, sistematik bir yapı ve kültürler oluşturmuşlardır. Miles ve Snow bu saydığımız değerler çerçevesinde örgütlerin geleneksel yapılarını da göz önüne alarak dört temel yaklaşım üzerinde çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bunlar;

1. **Koruyucu Kültür:** Bu tip kültür modeli olabildiğince risklerden kaçınarak kendilerine güvenilir pazarlar arayışı içerisine girmişlerdir. Asla büyük risklere girmez, muhafazakar bir kültür çevresi oluşturarak çok büyük hedefler koymazlar örgüt kültürlerine.
2. **Geliştirici Kültür:** Bu kültür, hızla büyüyen global dünyaya ayak uydurmak için sürekli gelişen ve değişen bir örgüt kültürü felsefesi oluşturmuşlardır. Risk almaktan hiç kaçınmadan, geleceğe yönelik stratejik kararlar almayı kendilerine ilke edinmişlerdir. Bünyelerindeki ürün ve pazarlama yelpazelerini sürekli geniş tutarak çağın gerisinde kalmamaktadırlar.
3. **Analizci Kültür:** Bu kültür modelinde örgüt sürekli var oldukları çevrede sorgulayıcı ve yenilikçi bir strateji uygulamaktadırlar. Böylece hem rakiplerini yakından takip edip hem de doğru zamanda doğru hamleler yaparak var olan değişimlere ve yeniliklere kolaylıkla adapte olmaktadır.
4. **Tepkisel Kültür:** Tepkisel kültürde, yöneticiler dış çevreden ve rakiplerden gelen değişim baskılarına karşı sessiz kalmaktadırlar. Bunun yerine müşterilere, hissedarlarına ve örgüt kültürüne ayarlama yapma taktiği uygulamaktadırlar (Sökmen, 2013: 74).

1.5.6 Handy Modeli

Bütün örgütlerin en temel problemi olan, kendi modellerini mükemmel görerek her alanda kullanmak istemelerini kabul etmeyen Charles Handy bu duruma tepki olarak örgütleri dört grupta inceleyerek bu kemikleşmiş yargıyı kırmak istemiştir. Bütün tiplerin birbirlerinden farklı olduklarını ve kullanım alanlarının farklı ortamlarda daha etkili olacağı tezini savunmuştur (Sığrı & Gürbüz, 2014: 609).

Tablo 4: Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

KÜLTÜR TİPİ	KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ
GÜÇ KÜLTÜRÜ	Merkezi bir gücün etrafında şekillenen örümcek ağı
ROL KÜLTÜRÜ	Akıl ve mantığın hakim olduğu, herkesin kendi rolünü oynadığı bürokrasi

GÖREV KÜLTÜRÜ

Uzunluğa dayalı proje tipi yapılar

BİREY KÜLTÜRÜ

Bireye hizmet eden örgütsel varlıklar

Kaynak: (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 610)

Güç Kültürü: Bu kültür tipi merkezi bir güç etrafında şekillenen ve bir örümcek ağı gibi ağ örerek büyüyen ve gelişen bir kültür örneğidir. Daha çok hayat bulduğu alanlar küçük ölçekli işletmeler, aile şirketleri, ticari ortaklıklar gibi yerlerdir. En temel unsur ise çalışanların bürokrasiden olabildiğince uzak, güvenli bir ortamda çalışmak istemeleridir. Yetki tek bir merkezde olduğu için daha hızlı kararlar alınarak, sorunlara anında çözüm getirilebilir. Fakat bu durum karar alınırken çalışanlar dahil edilmediği için motivasyon düşüklüğüne ve örgütten kopmalara yol açabilir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 610).

Rol Kültürü: bu kültür türü daha çok akıl ve mantık odaklı örgüt içerisinde herkesin bir rol dağılımının olduğu, bürokrasi etrafında şekillenen bir modeldir. Örgütü kendi içerisinde bölümlere ayırarak; finans, üretim, insan kaynakları gibi departmanlar oluşturulmuş ve bölümler arası koordinasyon yöneticiler tarafından sağlanmıştır. Tam bir kuralcılık hakim olduğu içim, yavaş ilerleyen bir ortamda işleyişlerini sürdürürler. Örgütün felsefesi kişi üzerinden değil rol üzerinden ilerler. En olumsuz tarafı ise hızla değişen çevreye ve yeniliklere ayak uyduramadıkları için tepki vermekte geç kalmalarıdır (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 610).

Görev Kültürü: Bu kültürde esas olan örgüt içerisinde olması gereken görev yerlerine işinde uzman, yeterli donanımına sahip kişilerin getirilerek sistemin doğru işlemlerini sağlamaktır. Örgütün işleyişi daha çok belli tarih aralıklarında belirli grupların bir araya getirilerek sadece belirli projeler için görev almalarını sağlamaktır. Örgütün dış çevreye karşı elastik bir hal almasını sağlar, fakat bu durum örgüt üzerindeki kontrolü zorlaştırmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 610).

Birey Kültürü: Bu kültür modelinde merkezi işleyişin başına birey konumlandırılmaktadır. Temel felsefesi ise örgüt içerisinde birey odaklı faaliyet göstererek, bireylerin sorunlarına yoğunlaşmaktır. Bu tip kültür özelliği taşıyan gruplarda bireysel düşünce odaklı bir anlayış söz konusudur. Örgüt bu bireysel düşüncenin etrafında dönmektedir. Örnek verecek olursak; marjinal grupların oluşturduğu topluluklar, hukuk büroları, mimarlık büroları, danışmanlık şirketleri başlıca örneklerdir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 611).

1.5.7 Schein Modeli

Schein modeli; usuller, varsayımlar ve değerler olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır. Usuller, bize kültürün görünen yüzü olan davranış ve hareketlerimizle ifade ettiğimiz, dışarıdan gözlenebilen somut olaylardır. Usuller, örgüt üyeleri tarafından var edilebilen, törenler, yazılı ve sözlü kurallar bütünden meydana gelmektedir. Değerler; örgütün vizyon ve misyonunu belirleyen, örgüt kimliğinin oluşmasına yardımcı olan, örgüt üyelerini

ideolojik anlamda bir arada tutmaya yarayan güçtür. Varsayımlar ise; Örgüt üyelerin birbirleri ve dış çevresi ile olan ilişkisini en derin anlamıyla anlamlandırmaya yarayan inançlardır (Sökmen, 2013: 75).

1.5.8 Byars Modeli

Byars modeli; örgüt kültürlerini iki şekilde ele almaktadır. Birincisi örgütlerin katılımcı modeli, ikincisi ise örgütlerin katılımcı olmayan modelidir. Katılımcı örgütlerde tüm çalışanlar duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme özgürlüklerine sahiptir. Bu kültür modelinde fikir birliği, ortak karar alma düşüncesi hakimdir. Hem çalışanların hem de müşterilerin isteklerinin karşılanmasına yönelik çalışmalar ağırlıklı olarak yapılarak etkileşim olgusunu güçlendirilmektedir. Bu etkileşim sayesinde teknolojik gelişmelerle de yakın ilişki içerisinde olunmaktadır. Katılımcı olmayan örgütlerin temelinde ise; sistematik kültür ve merkezîyetçilik yatmaktadır. Karar burada alınır, uygulanır ve tek bir merkezden kontrol edilir. Yenilik peşinde koşar ve bu bağlamda yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunar (Sökmen, 2013: 76).

1.5.9 Deal ve Kennedy Modeli

Amerikalı firmaların danışmanlık ihtiyaçlarının oluşmasıyla birlikte Deal ve Kennedy yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu modelin kültür özellikleri ve tipleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında kültürün derinliklerine inilip dört temel fonksiyondan faydalanılmıştır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmektedir. (Sığı ve Gürbüz, 2014: 608).

Tablo 5: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

KÜLTÜR TİPİ	KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ
SERT-ERKEK, MAÇO	Yüksel risk, hızlı geri bildirim, dalgalı yapı
SIKI ÇALIŞ / SIKI OYNA	Göreceli olarak daha az risk, hız konusunda yarış, esnek yapı
ŞİRKETİN ÜZERİNE İDDİAYA GİR	Çok yüksek risk, yavaş geri bildirim, net hiyerarşi
SÜREÇ	Düşük risk, arkası kolla zihniyeti, sıkı hiyerarşi

Kaynak: (Sığı ve Gürbüz, 2014: 608)

Sert-erkek, maço kültürü: Özünde bireyselliği destekleyen, sık sık risk alınan ve doğurduğu olumlu ya da olumsuz sonuçları hızlı alınan bir kültür modelidir. Birey merkezli bir kültür tipi olduğu için, takım ruhunu önemsemekten çok, örgüt içerisinde yıldız kişi olmak hedeflenir. Hayat bulduğu sektörler ise; eğlence, televizyon, yatırım bankacılığı, inşaat gibi alanlardır (Sığı ve Gürbüz, 2014: 608).

Sıkı çalış / sıkı oyna kültürü: Merkezine hareket ve eğlenceyi alan, bireysel kariyere odaklanan bir kültür modelidir. Kişiler risk alarak, hızla olumlu ya da olumsuz geri bildirim alırlar. Alınan riskler finansal değil kişisel kariyer olarak alınır. Kültürün felsefesini daha hızlı hareket etmesi, sürekli eylem halinde olması belirlemektedir. Bu kültür anlayışı daha çok ileri teknoloji ürünler satan firmalar, tele pazarlama gibi sektörlerde görülmektedir (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 609).

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Bu kültür anlayışı, maço kültür anlayışının tam tersine kişni kariyerini risk altına almaktansa firmanın kariyerini risk altına almaktadır. Diğer modellere oranla çok büyük risklerin alındığı ve firmaların kaderlerini belirleyen bir stratejik öneme sahip model tipidir. Görüldüğü alanlar daha makro düzeydeki petrol ofisleri, mimarlık şirketleri, madencilik firmaları gibi alanlardır (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 609).

Süreç kültürü: Bu kültür modelinde ise yapılan eylemin sonucundan ziyade yapılan eylemin oluşum süreciyle ilgilenilen bir kültür modelidir. Bu kültür modelinde finansal risk düşük ve geri bildirim yok denecek kadar az seviyededir. Çalışanlar sürekli hazırlık, raporlama işlemleri arasında kaybolup giderken geri bildirim alana kadar neyi doğru neyi yanlış yaptıklarının farkına varamazlar. Kullanıldığı sektörler daha çok bankacılık, kamu hizmetleri, sigortacılık, ilaç firmaları gibi sektörlerdir (Sıgı ve Gürbüz, 2014: 609).

1.5.10 Trompenaars Modeli

Trompenaars modeli dört tip kültür modeli olarak incelenmektedir. Bunlar; aile, Eiffel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi şeklindedir. Aile tipi modeli; bir aile üyeleri arasındaki büyükler ve çocuklar arasındaki ilişki gibi otoriteye ve karşılıklı kurulan ilişkiye benzetilmektedir. Eiffel modeli, tıpkı şekli gibi örgüt piramidi dik bir şekilde işlemekte ve kendi içerisinde kademelere ayrılmaktadır. Güdümlü füze modelinde, sosyal eşitlik olgusu vurgulanmaktadır. Kuluçka makinesi modelinde ise; sürekli çalışan, büyüyen, gelişen örgüt modelleri vurgulanmaktadır (Sökmen, 2013: 76).

1.5.11 Quch'nin Z Tipi Örgüt Modeli

Profesör William Quchi, Z tipi yönetim teorisinden ilk önce kendine has izler taşıyan Japon yönetim uygulamalarından bahsettiği kitabını yayınlamış, daha sonra bu tarzı Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlayabileceği konusunda çeşitli araştırmalar yapmıştır. Quch yaptığı çalışmalarda Z teorisini ortaya atarak bu kültürü üç ayrı grupta ele almıştır. Bunlar;

1. Tipik Amerikan şirketleri grubu
2. Tipik Japon şirketleri grubu
3. Z Tipi Amerikan şirketleri grubu

Quch'i Z tipi şirket modellerini oluştururken Japon işletme modellerinde feyz alarak güdüleme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı unsurlarından faydalanarak başarıyı hedeflemiştir (Özkalp ve Kırel, Örgütsel Davranış, 2013: 167).

Tablo 6: Japon ve Amerikan Toplamlarının Kültür Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMSAL DEğER YARGILARI	
JAPON	AMERİKAN
• Kolektivist • Nitelik ve Yetenekler Toplum Kaynaklı • Bireysel Maksimizasyon İyi Değildir • Yaşıya Hürmet • Homejenlik (Tekdüzelik) • Kapalı Değerleme • Biz Kültürü	• Bireysel • Nitelik ve Yetenekler Birey Kaynaklı • Bireysel Maksimizasyon İyidir • Gence Hürmet • Heterojenlik (eşitlilik) • Yasal Ve Kuralcı Toplum • Ben Kültürü

Kaynak: (Sökmen, 2013: 77)

Z tipi örgüt modelinin temelinde, karar alınırken fikir birliği esasına dayanması, bireysellik, hızlı karar almaktan kaçınma, terfi ve ödül, hem açık hem kapalı kontrol sistemi, orta derecede kariyer, kişiye ailesi ile birlikte değerlendirme düşüncesi yatmaktadır. Bu kültür değerlendirilirken farklı örgüt kültürleri karşılaştırılarak daha fazla verim almak hedeflenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar aşağıdaki tabloda detaylı şekilde verilmiştir.

Tablo 7: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi rgt Kültürünün Amerikan ve Japon rgt Kültürüyle Karşılaştırılması

Tip A	Tip J	Tip Z
Amerikan Tarzı rgt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı rgt Kültürü Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış rgt Kültürü Değerleri
• Kısa dönemli istihdam • Bireysel karar alma • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerleme ve terfi • Açık ve biçimsel kontrol • uzmanlaşmış mesleki kariyer ve terfi • Bireyin aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır.	• mr boyu istihdam • Fikir birliğine dayalı karar alma • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki geleişim ve terfi • alışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle el alma	• Uzun dönem istihdam • Fikir birliğine dayalı karar alma • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerleme ve terfi • Kapalı biçimsel olmayan kontrol ile açık ve biçimsel kontrolü birlikte uygulama • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi • alışanı tüm evre bağlılıkları ve ailesi ile ele alma

Kaynak: (Sökmen, 2013: 77)

Quchi yaptığı çalışmalarda  şirket grubunun karşılaştırılmasını yaparken yedi temel ayrıntı üzerine yoğunlaşmıştır. Quchi'ye göre Japon ve Amerikan Z tipi şirketler yaptığı uygulamalarda tipik Amerikan şirketlere oranla daha başarılı olmuşlardır. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır;

İşgörenlere Bağlılık: Tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri çalışanlarını bir arada tutmak ve uzun vadede iş istihdamı sağlamak üzere faaliyet göstermektedirler. Bu felsefeyle kültürel değere çok önem vermektedirler. Japon bir şirkette işe başlayan kişi ömür boyu çalışma garantisi rahatlığıyla çalışma hayatına devam ederken, Amerikan Z tipi bir şirkette işe başlayan bir kişi uzun dönem çalışma garantisi ile çalışmaya devam etmektedir. Şirket çok büyük zarara uğratılmadığı sürece personel ve yönetici işten çıkarılmazken, tipik Amerikan tarzı şirketlerde kısa süreli çalışma süreleri ile işe alımlar yapılır ve en ufak bir hatada hem çalışan hem de yönetici derhal işten çıkartılır (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 167)

Değerlendirme: Bu tip model incelendiği zaman karşımıza, hem çalışanların hem de yöneticilerin örgüt içerisinde uzun zamanda izlenip değerlendirildiği çıkmaktadır. Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde yapılacak terfi işlemlerini oldukça uzun sürelerde yapıldığını gözlemlenmektedir. Tipik Amerikan şirketlerde ise bu durumun tam tersi olarak çok hızlı kararlar verilerek, ağırlıklı olarak kantitatif yöntemlerle terfi işlemlerin biran önce yapıldığı görülmektedir (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 167).

Kariyer Gelişimi: Japon ve Amerikan Z tipi şirketler incelendiği zaman en dikkat çeken ve en çok öneme sahip ilke olarak kariyer gelişimi karşımıza çıkmaktadır. Şirket içerisinde farklı departman oluşturularak, çalışanlara eşit görev dağılımları yapılır böylelikle kariyer gelişimine katkı sağlanır. Bu tip modelde dikkat edilen husus şirket içi çalışanların kendine has bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve buna paralel olarak şirketi yetenekli hale getirmektir. Fakat Amerikan tipi şirketler bu duruma çok önem vermeyerek yöneticileri birkaç yetenek sergilemesinin ardından terfi işlemlerini gerçekleştirmektedir. (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 168).

Kontrol veya Denetim: Tüm örgütlerde belirli düzeyde kontrol ve denetim gerçekleşmektedir. Şirketlerin koordinasyonları başarılı bir şekilde yapabilmeleri için kontrol ve denetim önem arz etmektedir. Şirket kültürü ele alındığında yöneticiler nasıl bir yol izleyeceklerine kendileri karar verirler. Bu işleyişi resmi kanallar üzerinden gizli bir şekilde yerine getirmektedirler. Tipik Amerikan şirketlerinde ise; kontrol ve yönlendirme açık bir şekilde yapılmaktadır. Bu modelde saha çok hakim olan unsurlar; yönetmelik, yetki göçerme, otorite dağılımıdır (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 168)

Karar Verme: Japon ve Amerikan Z tipi modellerde esas olan, karar alma süreçlerinde şirket çalışanlarının ve yöneticilerin fikir birliği ilkesine dayanarak, ortak kararlar verebilmesidir. Tipik Amerikan şirketlerinde ise bu durumun tam tersi olan karar verme süreci tek bir merkezde toplanmasıdır (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 168).

Sorumluluk: Japon tipi model şirket özelliklerine baktığımız zaman alınan kararlardan sadece bir kişinin sorumlu olmadığı şirket içinde çalışan herkesin bu sorumluluğu paylaştığı görülmektedir. Tipik Amerikan şirketlerinde ya da Amerikan Z tipi şirketlerde ise; sorumluluğun bireysel olarak alındığı görülmektedir. Bu durum kültürel değere verilen önemi ifade etmektedir. Amerikan kültür özelliğini incelediğimiz zaman bu kültürde bireyselliğin ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt kültürün oluşması asla bir toplumun kültür değerlerinden farklı olarak düşünülmemelidir. Çünkü toplumun beklenti

ve değer yargıları kültürün şekillenmesinde çok önemli bir role sahiptir (Özkalp ve Kırel, Örgütsel Davranış, 2013: 169).

Bu unsura örnek olarak kişiler arasında sembolize olarak el sıkışma örneğinin nasıl farklı yorumlandığını ifade edebiliriz. Birkaç insan birbirleri ile el sıkıştıkları zaman onların bir ortamda bir araya geldiklerini ifade etmektedir. Masonlar arasında el sıkışmak kardeşlik bağlarının çok güçlü olduğunu ifade etmektedir. Siyasilerin el sıkışması ülkeleri için ortak siyasi bir kararın alındığını ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, Örgütsel Davranış, 2013: 170).

Çalışanlara İlgi: Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerin önem verdiği en son değer çalışanlara ilgi gösterilmesidir. En önemli yapı taşı ise; sadece çalışan ve yönetici olarak değerlendirilmesi değil, kişilerin çevresi, ailesi, hayattan beklentileri, korkuları ve inançlarını da kapsayan genel bir olgu olarak değerlendirilmesidir. Tipik Amerikan tipi şirketlerde işe yönetici ve çalışanlar iş yaşamlarının dışındaki hiçbir olgu örgüt kültürü içinde değerlendirilmemektedir (Özkalp ve Kırel, Örgütsel Davranış, 2013: 170).

1.6 Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürü yaşadığı çevrenin kültüründen etkilenirken bir yandan da kendine has kuralları, süreç ve girdileri ile kendi kültürünü yaratmaktadır. Meydana gelen bu kültürün oluşum aşamasında birçok olumsuz faktörler ile karşılaşmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde ele alırız;

Örgütün kurucuları; Örgütün oluşumunda en önemli pay yöneticilere düşmektedir. Nedeni ise örgütün tarihi, felsefesi ve ideolojik düşünce yapısında en fazla bilgi birikimine sahip olan kademedir. Oluşum sürecinde izlenecek yolu, temel aşamaları en yöneticiler belirleyebilmektedir. İzlenen yollar şu şekildedir;

- ✓ Yöneticinin oluşum sürecinde yeterli donanıma sahip olması,
- ✓ Yöneticilerin örgüt oluşumunda karşılaşılabilecek riskleri analiz ederek ortak kararlar alması,
- ✓ Yöneticilerin örgütün fiziksel çevresini oluştururken gerekli fizibilite çalışmaları yaparak plan, proje hazırlamaları,
- ✓ Yöneticilerin örgüt oluşumunda yeterli bilgi birikimine sahip uzman bir çalışan kadrosu oluşturmaları (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 597)

Çalışanlar; örgüt kültürünün oluşumunda sadece üst yönetimin etkileri değil, alt kadroda çalışan bireylerinde düşünce ve değer yargılarının aktarımı noktasında etkileri görülmektedir. Nedeni her alt kültür kendi içerisinde birtakım kültürler barındırmaktadır. Çalışanlar bu kültürün sentezini oluşturarak örgütün oluşumuna katkıda bulunurlar. Çalışanlar tarafından örgüte kazandırılan bu kültür kuşaklar arası aktarılacak örgütün dinamik kalmasına da katkı sağlarlar. Bunun yanı sıra örgütler sürekli değişim ve yeniliklere ayak uydurmak amacıyla daha profesyonel bakış açıları yaratarak orta ve üst düzey birçok yöneticinin örgüt içerisinde fikir ve felsefelerinden yararlanırlar (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 598).

Dış çevre; Örgütün içerisinde yaşadığı ekonomik çevre o kültürün dış çevresini ifade etmektedir. Tüm örgütler dış çevreleri il sürekli iletişim halinde olduklarından, çevre kültürünün etkilenmesinde önemli görev alırlar (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 598).

Örgütler; Dışa açık ve sürekli etkileşim halinde oldukları için örgütün kaynakları, bireylerin çalışmaları, teknolojik yenilikler gibi önemli olgulardan yararlanırlar. Örgüt dış çevreden aldığı girdileri kendi kültürü ve bilgisi ile işleyerek kültürel zenginleşmeyi yaratır, kendi kodlama sistemini yaratır ve dış çevreye geri sunar. Bu şekilde kültürel döngü işlemi başlamış olur (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 598).

1.6.1 Örgütsel Amaç ve Hedefler

Nasıl ki her örgütün kültürü aynı olmadığı gibi, kültürlerin amaç ve hedefleri de aynı değildir. Bir örgütün kültürü oluşturulmasında amaç ve hedefler çok önemli rol oynamaktadırlar. Örneğin; bir işletme sadece finansal kazanç için kurulurken, başka bir işletme sadece sosyal hizmet vermek için kurulmaktadır. Örgüt kültürü oluşturulurken bu hedefler baz alınarak şekillenmektedir. Sürekli değişen ve gelişen teknolojik çevreye ayak uydurabilmek için örgütlerin amaç ve hedefleri de değişmektedir. Zaman içerisinde değişen çevre gibi örgüt kültürü de değişim göstermektedir (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 214).

1.6.2 Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü

Bir örgüt kültürünü tam anlamıyla tanımak istenirse, o kültürün tarihini en küçük ayrıntısına kadar bilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, dinamik bir yapıya sahip olduğu için, geçmişin izlerini bugüne yansıtmaktadır. Bir örgüt geçmiş tarihi ve bugünkü değerlerini sentezleyerek gelecekte sağlam bağları olan bir kültür inşa etmektedir (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 214).

Örgüt kültürünün sadece tarihi bilinerek değil, büyüklüğü ile de oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Bir örgüt ne kadar büyük ve kapsamlı ise; çalışanlar arasındaki bağ o kadar mesafeli ve denetim mekanizmasına dayalı bir ilişki meydana gelir. Örgüt ne kadar küçük çapta ise; çalışanlar arasındaki bağ o kadar sıcak, içten ve samimi olur. (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007, s. 214)

1.6.3 Örgütün Teknolojik Yapısı

Hızla değişen ve gelişen global hayata ayak uydurabilmek için, tüm sektörlerde olduğu gibi örgüt kültürünün gelişmesi için de teknolojik yapı çok büyük önem arz etmektedir. Nedeni; örgüt içerisindeki teknolojik yapının değiştirilmesine ne kadar zemin hazırlanırsa, örgüt kurallarındaki değişme ve gelişmede o kadar büyük olacaktır. Teknolojik değişimle beraber örgüt kültürünün içerisinde yer alan çalışanlarında duygu ve düşüncelerinde de çeşitli değişimler olacaktır. Kültür ve teknolojik yapı birbirinden ayrılamaz iki önemli olgudur (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 214).

1.6.4 Kurucular Yöneticiler Ve Yönetim Tarzı

Bir örgütün var olmasında ki en büyük rolü kurucular, yöneticiler ve liderler oluşturmaktadır. Çünkü bir yönetici kendi inanç ve değer yargılarına uygun bir kültür profili oluşturacaktır. Zaten her örgüt yöneticilerin izlerini taşıyan birbirinde farklı değer yargıları ve kimliğe sahiptir. Örgütün temellerini oluşturan yapı taşı ise; kurucularının ortak kararlar almalarıdır. Örgüt kültürünün gelişme evresinde yöneticilerin ve liderlerin aldıkları stratejik kararlar örgütün kaderin tayin etmektedir. Bir örgütün değerlerinin oluşmasında; yöneticilerinin aldıkları kararlar, düşünce ve yönetim tarzları, hayat felsefeleri çok büyük önem arz etmektedir. Bir yönetici geçmiş başarıları ve deneyimleri ne kadar fazla, değer ve düşünce yapıları ne kadar gelişmiş ise, o örgüt kültürü yenilikçi ve orijinal bir kalıp içerisinde olacaktır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 214).

1.6.5 Yöneticiler Dışındaki Personel

Örgüt kültürünün oluşmasında, inanç, değer yargıları, hayat felsefeleri, duygu ve düşünceleri, kurucu ve yöneticilerden başka çalışanlarında çok büyük role sahip olduğu önemli bir faktördür. Bir çalışan örgüt kültürü ile ne kadar ortak paydada buluşursa, örgütsel bağları o kadar güçlü demektir. Her çalışan kendine has değer yargıları ve kişiliği ile örgüte o kadar farklı pencere açmaktadır. Çalışanlara ve onların düşüncelerine değer verilerek, örgüt kültürünün değeri daha da arttırılmaktadır (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 214).

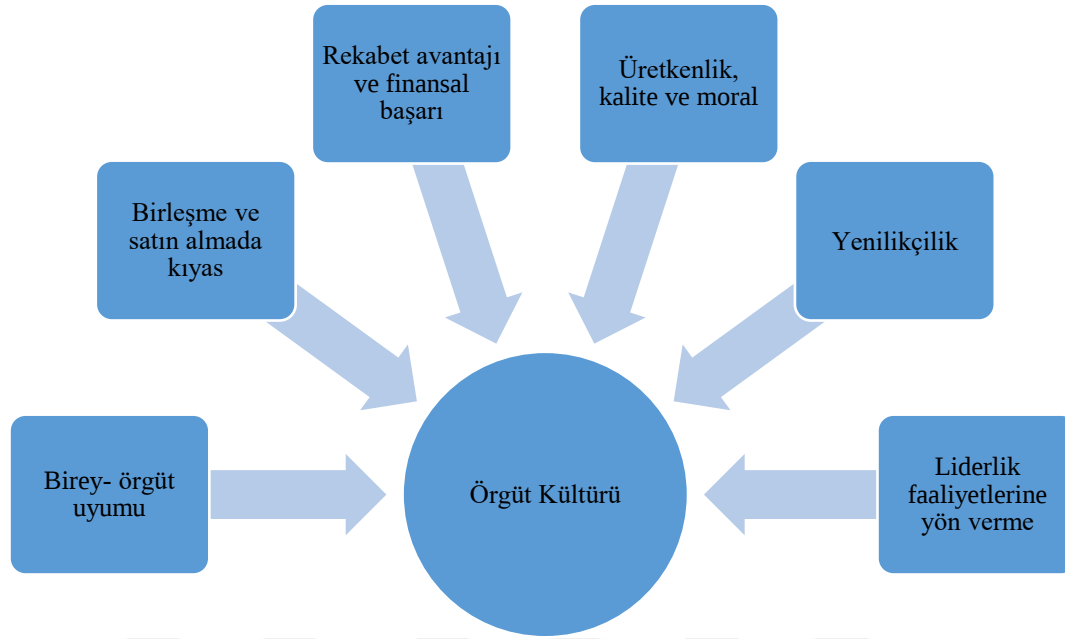
1.6.6 Örgütün Sosyal Çevresi

Örgütsel sistemi oluşturan unsurlardan bir tanesi genel kültür, bir tanesi toplumsal kültürdür. Bu iki kavram birbirinden bağımsız düşünülmemektedir. Örgüt üyelerinin sosyal hayatlarında edindiği bilgiler örgütün kültürel yapısının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütler sosyal çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Bir örgütle mal ya da hizmet ilişkisi içinde bile olunurken, örgütün kültürel yapıları göz önünde bulundurulur. Sosyal ve teknolojik açıdan çevresindeki diğer örgütlerin, bu örgüt kültüründen esinlendikleri de görülmektedir (Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2007: 213).

1.7 Örgüt Kültürünün Sonuçları

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı arttırmak, işleyiş ve sistematığı düzenlemek amacıyla, bir örgütle diğer örgütler arasındaki etkileşimleri, farklılıkları ve sınırları belirleyen bir olgudur. Bu bağlamda örgüt kültürünün sonuçları ve dış çevreye bıraktığı etkileri belli başlıklar altında toplanmaktadır (Sıgır ve Gürbüz, 2014: 600).

Şekil 3: Örgüt Kültürünün Sonuçları



Kaynak: (Sığrı & Gürbüz, 2014: 600)

Rekabet avantajı ve finansal başarı: Finansal Başarıyı artırmanın en önemli unsurlarından bir tanesi de başarılı bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ışığında kanıtlanan örgüt içerisinde çalışanların motivasyon ve başarıları sayesinde firmalar finansal yatırımlarında ve kar oranlarında çok büyük başarılar elde ettiğini etmiştir.

Üretkenlik, kalite ve moral: Bir örgüt kültürü içerisinde, üretkenlik ve kalite ne kadar ön planda tutulur ve çalışana empoze edilirse, çalışanların moral ve motivasyonları en üst seviyeye ulaşacaktır. Firmalar rekabet güçlerini arttırabilmek için her zaman üretkenlik ve kalite sistematüğini dinamik tutmalılardır.

Yenilikçilik: örgüt kültürünün yenilikçilik eksenini etrafında dönebilmesinin en başarılı yolu, örgüt içerisindeki yaratıcı ruha sahip olan çalışanların desteklenmesi ve girişimciliğe sevk etmesinden geçer. Fakat bu yol izlenirken en dikkat edilmesi gereken nokta çalışanları yüksek beklentilere sokup daha sonra hayal kırıklıklarına meyil vermemeleri konusudur. Aksi takdirde bu durum olumsuzluklara sebebiyet vererek çalışanların başka firmaları tercih etmelerine neden olacaktır.

Birleşme ve satın almalarda kıyaslama: Örgüt kültürün başarıya ulaştırdığı olgulardan bir tanesi de birkaç firmanın birleşmesi ya da bir firmanın başka bir firmayı bünyesine alarak içerik olarak daha çok büyümesidir. Örgüt içerisinde çalışanların çalışma performansının ve firma verimliliğinin düşmemesi için firma birleşmelerinde içerik ve oluşum olarak birbirlerine tezat firmaların birleştirilmemesine dikkat edilmelidir.

Birey-örgüt uyumu: Örgüt içerisindeki uyum ne kadar güçlü ve aralarındaki bağ ne kadar kuvvetli olursa örgütün başarısı o kadar fazla olacaktır. Bu hususa dikkat çekerek örgüt içerisinde var olan kültür ile birey sürekli etkileşim halinde olmalı ve başarısızlıkla sonuçlanacak hiçbir olaya izin verilmemelidir.

Liderlik faaliyetlerine yön verme: Örgüt kültürü üzerinde en önemli etkiye sahip olan alan hiç kuşkusuz liderlik faaliyetleridir. Örgüt kültürü içerisinde en tepe yönetimin idealleri ve yönetim şekli ile oluşturulan ve geliştirilen kültürün en önemli yapı taşı liderlik faaliyetleridir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 601).



BÖLÜM: 2 LİDER, LİDERLİK VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

2.1 Lider ve Liderliğe İlişkin Tanım ve Kavramlar

Tarih boyunca örgüt başarısını sağlayabilmek amacıyla liderlik vasfını diğer örgüt üyelerinden ayıran özellikler ve ortak noktalar üzerine sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın başında liderliği diğer örgüt üyelerinden ayıran farklılıklar gelmektedir. Bu bilgiler ışığında, değişen teknoloji ve çevre koşulları ile liderliğin temel özellikleri konusunda çok fazla kavrama ve liderlik tiplerine ulaşılmıştır (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 179).

Liderliğe olan ilgi, 20. Yüzyılda daha da büyümeye başlamıştır. 1900’lerde liderliğin kişilerde doğuştan var olduğuna inanılır, o dönemin araştırmacıları ağırlıklı olarak insan psikolojileri üzerinde derin araştırmalar yapmışlardır. Sonraki yıllarda özellikle Amerikalı araştırmacılar liderliğin doğuştan değil sonradan öğrenilen bir davranış olduğu ve var olan liderlerin diğer kişilerden çok farklı olmadıklarını tespit etmişlerdir. Yöneticilerin astları üzerinde iş eğilimli mi yoksa emir verme eğilimli mi oldukları üzerine odaklanılmıştır. Geliştirilen bu iki yolla geri bildirimler yöneticilere sunuldu. Bu yolla liderliğin öğretilebileceği üzerinde duruldu (Owen, Hodgson, Gazzard ve Çelik, 2011: 19).

Liderlikle ilgi farklı yaklaşımlar incelendiğinde, liderliğin diğer insanlarla bir etkileşim içerisinde olup, cesaret gerektiren olaylarda astlarına gereken ilhamı vererek onları yüreklendirmek ve en zor işleri başarmalarını sağlamak olduğunu görmekteyiz. Liderlik beklemek ve emir vermek değil dinamik bir yapıya sahip olmaktır (Owen, Hodgson, Gazzard ve Çelik, 2011: 20).

Politika alanında birçok bilimci çeşitli araştırmalar yapmışlardır. En çarpıcıları olan Mac Gregor Burns, “dönüşümcü liderlik” kavramı üzerinde araştırmalar yaparak 1970’li yıllarda bir yayında bulunmuştur. Bu modele göre liderin en önemli özelliği ahlaki yönden incelenerek etrafındaki kişilerin ve davranışların olumlu yönde dönüşümler gerçekleştirecek bir model oluşturmaktır. Liderler üzerinde 1980’li yıllarda yapılan çalışmalarda liderlerin şu davranışları incelenmiştir (Owen, Hodgson, Gazzard ve Çelik, 2011: 21);

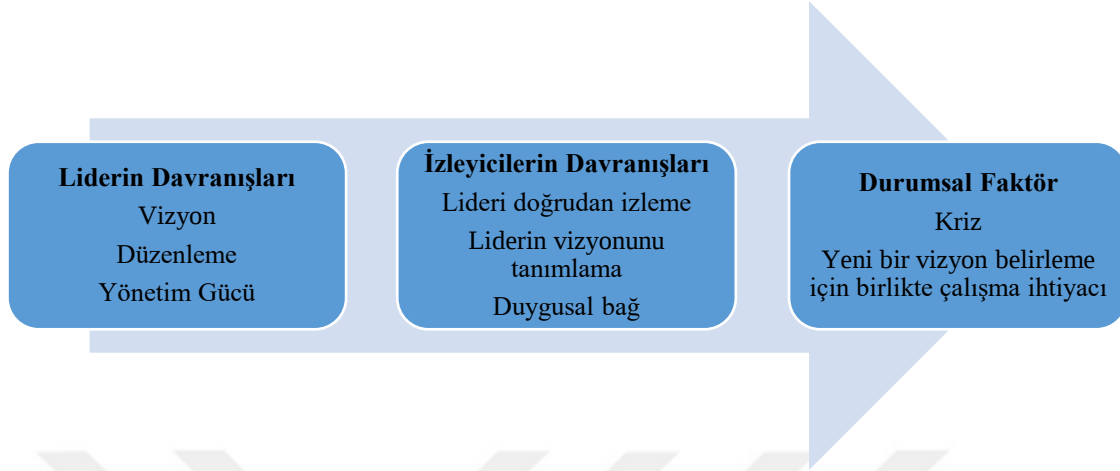
- Vizyona odaklanma
- Vizyonu aktarma
- Güven duygusu yaratma
- Kendine ve çevresindekilere saygı duyma
- Risk alma ve cesaretli olma

Liderliğe özgü beş davranış üzerinde durulmaktadır;

1. Süreci iyi takip etme, yeterli araştırma yapma, risk üstlenme
2. Oluşturulan vizyonu paylaşma, geleceğe vizyon belirleme, astlarından destek toplama
3. Astlarını teşvik etme, destekleme ve yüreklendirme
4. İşlere odaklanma, gidilecek yol haritası belirleme ve örnek davranışlar sergileme

5. Astlarını takdir etme, ödüllendirme (Owen, Hodgson, Gazzard ve Çelik, 2011: 22).

Şekil 4: Dönüşümsel Liderlik Modeli



Kaynak: (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2011: 331)

2.2 Liderlik

Liderlik, tarih boyunca yazarlar ve örgüt kuramcıları arasında son derece öne arz eden ve tanımlanma konusunda fikir ayrılıkları yaşanan önemli bir olgudur. Fikir ayrılıklarının yaşanmasındaki en önemli unsur bu kavramın çok yönlü ve zengin bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle her kuramcı farklı bakış açıları ile yaklaşarak kendine has yorumlar yapmıştır. Tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Liderlik, örgüt içinde belirlenen başarının sağlanması için, örgüt üyelerinin verimliliğini artırmaları konusunda ikna ve sevk edebilme halidir.
- Liderlik, örgüt içerisinde var olan üyelerin amaç ve hedefler etrafında bir araya getirerek, atağa geçmelerini sağlayan bir kavramdır.
- Liderlik, zor kullanmadan ve baskı yapmadan kişilerin başarıya doğru ilerlemesinde kişilik özelliklerini etkileyen bir kavramdır.
- Liderlik, kişileri hedeflerine ulaşması için çaba göstermeye iten bir güçtür.
- Liderlik, önder bir kişi olarak örgüt üyelerine örnek olma, ilham verme ve ilişkileri güçlendiren bir bağıdır (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen, & Erdem, 2014: 180).

Liderlik konusunu ele aldığımızda ilişkilendirdiğimiz en önemli konu güç unsurudur. Güç bir insanı ya da bir kitleyi tavır, davranış ve cümleleriyle etkisi altına alabilme yeteneğidir. Örgüt içerisinde liderler, farklı güç kaynakları kullanmaktadırlar. Bunlar;

- **Yasal Güç:** Bir liderin makamından kaynaklanan otoriteye dayalı olarak astları üzerinde kurduğu biçimsel yetkidir. Örgüt içi üyeler bu kurallara zorunlu olarak uyum göstermektedirler.

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin astları üzerinde gerek maddi; para ödülü, ikramiye şeklinde, gerek manevi; iltifat, takdir etme şeklinde uyguladıkları yönetim şeklidir. Daha çok kişilerin davranışlarını değiştirmeleri konusunda uygulanmaktadır.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç şekli daha çok liderlerin korkutma ve cezalandırma üzerine izledikleri bir güç şeklidir (Bolat, İnci Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014: 181)

Liderlik, belirli bir amaca ulaşabilmek için çevresindekileri etkisi altına alan ve etkileyebilme kabiliyetine sahip kişilere verilen addır. Liderlerin ikna edebilme kabiliyeti diğer insanlardan bir hayli fazladır. Bu tanımdan yol çıktığımız zaman otorite altındaki insanlar çok daha kolay etkilenip yönlendirilebilmektedir. Fakat baba, patron ve mal sahibi rollerini ele aldığımızda bu kişiler etrafındakilere emirler verip iş yaptırabilme hakkına sahiptir. Fakat liderlikten farklı olarak sadece emir verebilirler, liderler ise örnek davranışlarla çevresindekileri etkisi altına alıp harekete geçiren kişilerdir (Güney, Liderlik, 2015: 34).

Liderlik kelimesi ilk olarak İngiltere’de lider anlamına gelen “leden” kelimesi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır. İlk bilimsel çalışma ise Amerika’da yapılmıştır. Liderlik üç temel kavram üzerinde incelenmeye başlanmıştır;

1. Herhangi bir durumda elde edilen özellik
2. Kişinin tek bir niteliği
3. Kişinin tek bir davranışı

Liderlik sadece kelime anlamındaki gibi yönlendiren, rol model olan, önde giden, lider kişi değil aynı zamanda bir amaç ve hedef belirleyerek geniş kitlelere hitap eden ve etkisi altına alan kişi anlamına gelir. Liderlikle ilgi sayısız araştırma ve inceleme yapan bilim insanları birçok farklı açıdan ele aldıkları için farklı yorumlar ortaya çıkmıştır. Yapılan tanımlar şu şekildedir;

- Liderlik, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kişilerin etkileme ve yön verme faaliyetleridir.
- Liderlik, grubun içerisinde kurallar bütünü oluşturma ve elde ettiği gücü kullanabilme özelliğidir.
- Liderlik, her durumda ve şartta kişilerin gönül rızalarıyla çalışmalarını sağlayan, bilgi aktarımı ve paylaşımı yapan, ortak payda etrafında başarıya ulaşılmasını hedefleyen bir güçtür.
- Liderlik, etkileme ve yön verme sanatıdır.
- Liderlik, çevresindeki kişilere tanıma, analiz etme, önceden olabilecekleri hesaplama ve stratejik kararlar alabilme, güç birleştirme ve başarıya sevk edebilme kabiliyetidir.
- Liderlik, baskı ve zorlamadan uzak başkalarına pozitif düşünmeye sevk edebilme halidir.

- Liderlik, örgüt üyelerinin aynı amaç ve hedef etrafında toplayabilme ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilme yeteneğidir.
- Liderlik, amaca ve başarıya giden yolda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen bir kavramdır.
- Liderlik, motive etme, onurlandırma, rol model olma, en önde giderek arkasındakilere yol açma, başarılarıyla geçmişe iz bırakma sürecidir.
- Liderlik, hayalleri gerçekleştirme gücüdür.
- Lider, örgüt içerisinde fikir ve görüşleri baz alınarak seçilen kişidir.
- Liderlik, grup içi faaliyetlerin homojen bir yapı halini almasını sağlayan faktördür.
- Lider, grubun hedeflerinin gerçekleşmesini tahakkuk eden kişidir (Güney, Liderlik, 2015: 36).

Toplumlarda insanlar ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanabilmesi için, sürekli olarak kendilerine öncülük yapabilecek, görüş, düşünce, ideoloji ve başarıları ile örnek olabilecek lider kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik olgusunun daha iyi tanıyabilmek adına bu gereksinim ve ihtiyaçların hangi koşullarda ortaya çıktığını öğrenmek şarttır. Bir liderin ortaya çıkabilmesi için, sosyal bir grup, örgüt ya da toplumun olması gereklidir. Liderler ortaya çıkmak için uygun zaman ve şartların sağlanmasını beklerler. Buna örnek olarak; olağanüstü bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk'ün yaptığı gibi zor durumda ve savaş ortamında olan bir milletin düşman elinden kurtarılması verilmektedir. Liderlik sadece örgüt içerisindeki sorunların giderilmesi, stratejik ve doğru kararlar alınmasıyla devamlılık arz etmez. Bunların yanı sıra örgüt içerisindeki insan ilişkileri ve bağlılık, samimi ve sıcak ilişkilerde bir liderin devamlılığını sağlayan parametrelerdir. Lider kişi sadece örgüt içi sorun ve tehlikeleri değil, çevresel dış faktörleri de göz ardı etmeden doğabilecek tüm tehlikeleri ortadan kaldırmalıdır. Bu saydığımız özellikler devam ederse lider kişi otoritesini korur, aksi halde lider liderliğini kaybeder (Güney, Liderlik, 2015: 46).

Liderliğin ortaya çıkışında yapılan araştırmaların yanı sıra, liderliğin kazanılması konusunda da çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bilim adamları bu konuda ikiye bölünerek, bir kısmı liderliğin doğuştan kazanıldığını savunurken, bir kısmı liderliğin sonradan deneyimlerle kazanılan bir alışkanlık olduğunu savunmuşlardır (Güney, Liderlik, 2015: 47).

Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik: 1930'lardan önce herkes liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğunu kanısını benimsemişlerdir. Bir kısım bilim adamı bu özelliğin Allah vergisi olduğunu ve aile bireyleri arasında genetik yollarla sonraki nesillere aktarıldığını savunmuşlardır. Bu yaklaşımlarda insanlar liderlik özelliğinin doğuştan olduklarını kabullenerek, kabul ettikleri lider modelini hiçbir şekilde sorgulamadan benimsemişlerdir (Güney, Liderlik, 2015: 47).

Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik: Liderliğin kazanılmasında iki yolun olduğunu ve çalışmaların bu şekilde ilerlediği konusunda bilgiler mevcuttur. Bunlardan ikincisi olan sonradan kazanılan liderlik modeli ile ilgili araştırmacılar şunu savunmuşlardır; bazı yetenekler doğuştan genetik olarak oluşmaktadır.

Fakat daha büyük bir kısmı, sonradan edinilen bil, beceri ve eğitimle pekişerek var olmaktadır. Doğuştan gelen liderliği kabul etmemektedirler. Mutlaka aile içerisinde yetiştirme tarzı ve uygun ortamların var olması liderlik vasfının ortaya çıkmasına sebep olan en önemli faktör olduğu savunulmaktadır (Güney, Liderlik, 2015: 48).

Bilindiği üzere bir çocuğun gelişimde verilen ilk eğitim aile ortamında oluşmakta ve çocuğun dış çevrede alacağı eğitime zemin hazırlamaktadır. Aile içerisindeki anne babaların yaklaşım tarzları çocukların kimlik bulmalarında, kendilerini ifade edebilmeleri ve liderlik özelliklerini geliştirebilmeleri açısından çok önem taşımaktadır. Çocuğun gelişiminde tek faktör aile değildir. Bunun yanı sıra akraba ilişkileri, mahalle ve şehir kültürleri, yakın arkadaş, okul çevresi, edindiği meslek, iş hayatı ve amirleri de kişilerin liderlik vasıflarını sergilemelerinde çok büyük rol oynamaktadırlar. Son derece duyarlı, hoşgörülü, eğitilmiş, yardım sever bir ailede büyüyen kişi ile kavga, gürültü, olumsuzluklar içerisinde büyüyen kişi arasında, kişiliklerinin gelişimi ile ilgili çok fazla farklar oluşmaktadır. Kişilerin büyüdüğü çevre daha sonraki iş hayatlarında sergileyecekleri davranışları da etkilemektedir. Örneğin; demokratik ve adil bir ailede büyüyen kişi iş arkadaşlarına ve astlarına son derece iyimser ve adil yaklaşımlarda bulunurken, otoriter ve despot bir ailede büyüyen kişi iş arkadaşlarına aynı şekilde mesafeli ve sert üslup ile yaklaşacaktır (Güney, Liderlik, 2015: 48).

Günümüzde liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği fikrinden uzaklaşıp, liderliğin eğitim ve öğretimle kişilere kazandırıldığı konusunda ispatlanan çalışmalar ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda doğuştan üstün vasıflara sahip olan kişinin salt bir şekilde lider olamadığı görülmektedir. Fakat doğuştan bu özelliklere sahip bir kişinin sonradan almış olduğu eğitimlerle beraber bir lider olabileceği kanıtlanmıştır. Buna en büyük örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk verilmektedir. Kişilerin mevcut becerilerine sonradan edindikleri eğitim ve öğretim ile sürekli gelişip ilerleyerek, değişimlere ayak uydurarak çok daha güçlü liderlerin doğduğu ortadadır. Bu şekilde liderler edindikleri tecrübelerle kitleleri etkisi altına alarak geleceğe yön vermektedirler. Edinilen bu bilgiler ışığında şu sonuç elde edilmektedir; liderlik, hem doğuştan var olan genetik faktör özelliklerinin, aileden ve sosyal çevreden aldıkları eğitim ve öğretimin sentez edilerek ortaya koyulan bir bilgi zincirinin kendisidir (Güney, Liderlik, 2015: 50).

Amerika'dan başlayarak tüm dünya ülkelerine yayılan ve bizim ülkemizde de kurulan liderlik geliştirme merkezlerinde üzerinde durulan temel faktörler şu şekildedir (Güney, Liderlik, 2015: 52);

- Dürüst olma
- Düzgün bir karakteristik özelliğe sahip olma
- Beceri ve uzmanlık sahibi olabilme
- Cesur ve gözü pek olma
- Sevgi dolu olma
- Sözünde durabilme özelliği olma
- Sabırlı ve kararlı olma
- Açık sözlü ve güvenilir olma
- İnsan ilişkilerinde kuvvetli olma

- Bireysel düşünebilme
- Tarafsız olma
- Vizyon ve misyon sahibi olma
- Çevreye karşı duyarlı olma
- Duyarlı ve hoşgörü sahibi olma
- Kendine güvenme
- İlham kaynağı olabilme
- Kitlelere hitap edebilme yeteneğine sahip olma
- Eleştiriye açık olma
- İnsani değerleri ön planda tutma
- İkna kabiliyeti yüksek olma
- Adil ve eşit davranabilme özelliğine sahip olma
- Geniş bilgi birikimine sahip olma
- Değişime açık ve yenilikçi olma
- Başarı karşısında takdir etme
- Risklere göğüs gerebilme
- Fikir çatışmalarını yok edebilme
- Kolaylıkla pes etmeme
- Kişisel çıkarlarını gözetmeme

Her örgüt başarıya ulaşma yolunda liderinden belirli beklentiler içerisine girerek teorik ve araştırmaya yönelik fonksiyonlar belirlemektedir. Liderlik fonksiyonları şu şekildedir (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2011: 308);

- ✓ Örgüt için bir davranış modeli geliştirilmesi
- ✓ Örgüt faaliyetlerini düzenleme girişimleri
- ✓ Örgüt ideolojisi meydana getirme
- ✓ Örgütü içeride ve dışarıda temsil yeteneği
- ✓ Örgüt içerisindeki sorunları ortadan kaldırma
- ✓ Örgüt üyelerini takdir ve ödül sistemi uygulama

2.3 Liderliğin Temel Taşları

Bir kişi ne kadar doğuştan liderlik vasfına sahip olursa olsun, liderliğe ait olan yapı taşları kendisinde mevcut değil ise, lider olamaz olsa bile uzun süreli ve başarılı olamaz. Liderliği var eden temel yapı taşları şunlardır (Güney, Liderlik, 2015: 37);

Takipçiler Arasında (Cinsiyet) Ayrım Yapmama: Bir örgütte hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için, örgüt üyelerinden olan kadın ve erkeğe ayrı ayrı ihtiyaç vardır. Bir lider, bu başarı yolunda ilerlerken takipçileri arasında kadın ve erkek ayrımı yapmamalıdır. Yaptığı takdirde Liderlik mertebesi ile ters düşecektir (Güney, Liderlik, 2015: 37).

İletişimci Olma: Güçlü ve etkili bir liderliğin en önemli özelliği örgüt içerisinde, herkesin birbiri ile sağlıklı bir iletişim kurarak, konuşarak ortak kararlar almasıdır. Lider, her an

takipçileri ve dış çevresiyle iletişim halinde olup, ortak değerler konusunda uzlaşmacı ve kucaklayıcı bir tavır sergilemelidir (Güney, Liderlik, 2015: 37).

Amaç ve Hedef Belirleme: Liderlik öncüllerinden en önemlisi olan amaç ve hedef belirleme liderin yapması gereken ilklerindedir. Başarılı bir yönetim şekli isteyen lider, hedefe ilerlerken grup üyeleri ve toplumun ihtiyaç ve isteklerine uygun şekilde program yapmalıdır (Güney, Liderlik, 2015: 37).

Demokratik ve Eşitlikçi Olma: Sağlıklı ve güçlü bir iletişime sahip olan liderler, çevresindeki kişileri sever, sayar ve insancıl bir yaklaşım sergiler. Kişilerin liderlerinden bekledikleri en önemli yaklaşım eşit ve demokratik bir yönetim şekli sergileyen lider modelidir. Bu durum liderin saygınlık ve kalitesini ortaya koyan bir yaklaşımdır (Güney, Liderlik, 2015: 37).

Yönetimsel Bazda Duyarlı ve Seçici Olma: Liderler, ne kadar büyük sıkıntılar ile karşılaşsalar bile hiçbir zaman meşru yoldan sapmazlar. Yönetim şekillerinde ahlaki kurallar ve değer yargılarını her şeyden üstün tutarlar. Harekete geçmeden önce mutlaka risk analizi yapar doğabilecek sorunları önceden kestirir sonra hamle yaparlar. Bu konuda duyarlı ve seçici olmak zorundadırlar (Güney, Liderlik, 2015: 37).

Yönetimsel Süreçte İnsani Değerlere Saygılı Olma: Lideri lider yapan en önemli parametre taşı, bir konuda karar almadan önce insani değerleri göz önünde bulundurmasıdır. Yönetim ve karar alma süreçlerini insana, kişiliğine, karakterine zarar gelemeyecek, onur ve haysiyetini gözeterek ilerlemeli ve buna uygun kararlar almalıdır. Aksi halde grup ve toplumlar bu tarz kişileri lider olarak kabul etmeyecektir (Güney, Liderlik, 2015: 38).

Sabırlı ve Kararlı Olma: Liderlik vasıflarının en başında kararlı, dayanıklı ve sabırlı olma özelliği gelmektedir. Bu özellik liderin doğabilecek her zorlukla baş edebilme ve doğru kararlar alabilmesini sağlayacaktır. Lider kişi ahlaki dayanaklığa da sahip kişi demektir (Güney, Liderlik, 2015: 38).

Ekip Çalışmasına Önem Verme: Liderlik, bireysel değil, ekip olarak var olmayı hedefleyen bir niteliktir. Liderin öğrenme ve gelişme aşamasında en çok bilgiyi ekip ruhunun içerisinde geçirdiği zamanlarda edinmektedir. Lider en doğru ve stratejik kararları ekibiyle birlikte ortak paydada buluşarak vermektedir (Güney, Liderlik, 2015: 38).

2.4 Liderin Rol ve İşlevleri

Liderler, büyük kitlelere hitap edip, etkisi altına almadan daha önce yerine getirmesi gereken bir görev vardır; bu görev grup içerisinde yerine getirmesi gereken rol ve işlevlerin önemidir. Liderlik çekirdekten başlayarak dış kabuğa doğru ilerleyen bir katmandır. Bu nedenle yerine getirilen rol ve işlevler lideri lider yapan en önemli fonksiyonlardan bir tanesidir. Goulder, liderlik için “belirli bir zamanda belirli bir kişinin üstlendiği rol” olarak tanımlamıştır. Bu durum bizlere bir liderin farklı zamanlarda farklı kararlar alabileceği, ya da bir hareketin birden fazla amaca yönelik olacağını ifade etmektedir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 347).

Benne ve Sheats grup üyelerin belirlenmesinde üç ayrı sınıftan yararlanmıştır. Bunlar;

1. GRUP GÖREVİ (Problemlerin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulması)

Tablo 8: Benne ve Sheats'ın Grup Görevi Sınıflaması

Katkıda Bulunucu	Uyumlaştırıcı
Bilgi arayıcı	Yönlendirici
Fikir arayıcı	Değiştirici-Eleştirci
Bilgi verici	Enerji verici
Fikir verici	Süreçsel teknisyen
Genişletici	Kaydedici

Kaynak: (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 347)

2. GRUP OLUŞTURMA (Grup içerisinde sosyal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlama)

Tablo 9: Benne ve Sheats'ın Grup Oluşturma Sınıflaması

Tahrik edici	Playboy
Engelleyici	Egemen olucu
Tanınma arayıcı	Yardım arayıcı
Kendini açıklayıcı	Özel bilgi bekleyici

Kaynak: (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 347)

3. KİŞİSEL ROLLER

Tablo 10: Benne ve Sheats'ın Kişisel Roller Sınıflaması

Cesaretlendirici	Standart koruyucu ve benlik ideali
Uyumlaştırıcı	Grup gözlemcisi ve yorumcusu
Girişi tutan ve sevk edici	İzleyici

Kaynak: (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 347)

Liderler, grup içerisinde üyelerinin ihtiyaç ve gereksinimleri gözeterek ve sahip oldukları yetenekleri kullanarak grup amaçlarını gerçekleştirmektedirler. Bunları yaparken de bazı roller üstlenmektedirler. Bu roller görev ve duygusal olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348).

Göreve İlişkin Roller: grubun belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için gerekli kuralların ve programların hazırlanması, yönlendirilmesi bu kategoride değerlendirilmektedir. Lider, kendini geliştirmek, sorunlara hızlı çözümler bulmak ve var olan konumunu korumak amacıyla bu rolü layıkıyla yerine getirmelidir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348).

Duygusal Roller: Bu rol modeli grup içerisindeki üyelerin somut ihtiyaçlarından farklı olarak kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına çözüm bulmaya yönelik olan rol şeklidir. Lider kişi bu süreçte takipçileriyle sıcak ve yakın bir ilişki kurarak, duygusal ihtiyaçları karşılamak için çalışır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348).

Liderlik ile ilgili tarih boyunca birçok bilim insanı çeşitli çalışmalar ve araştırmalar ortaya koymuştur. Liderlik çok geniş yelpazeye sahip bir kavramdır. Liderlik, rollerinde olduğu kadar işlevsel yönüyle de ele alınmıştır. İki işlevsel kategoride incelemektedir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348);

1. BİRİNCİL İŞLEVLER: (Zorunlu İşlevler)

Tablo 11: D. Krech'in Liderlik Birincil İşlev Sınıflaması

Yönetici	Uzman
Planlayıcı	Ödül ve ceza dağıtıcı
Politika oluşturucu	Arabulucu ve uzlaştırıcı

Kaynak: (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348)

2. İKİNCİL İŞLEVLER: (Pozisyon gereği grup tarafından verilen işlevler)

Tablo 12: D. Krech'in Liderlik İkincil İşlev Sınıflaması

Örnek olma	İdeolojist
Grup simgesi	Baba figürü
Kişisel sorumluluk yerine geçme	Başkalarının ceza ve sorumluluğunu yüklenen kişi

Kaynak: (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348)

Ortaya atılan tüm bu işlevler bütün ortamlarda bir araya gelip işlevselliğe başlarlar. Liderler, zamanın ve şartların gerektirdiği şekilde birincil ve ikinci işlevlerin yerlerini değiştirip makul kararlar da alabilirler. Örneğin dinsel özelliklere sahip bir lider, simgesel davranışlara da bulunup bunu öncül davranış haline getirebilir. Schutz, liderlikteki rol faktörünü çok daha detaylı bir yelpaze içerisinde ele almaktadır. Kişiler arası üç tür genelleme olarak incelemektedir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 348);

1. **İÇERME:** Kişiler ve nesnelerle tanışma
2. **DENETİM:** Sosyal ortamda yetki sahibi olma
3. **DUYGU:** Sosyal yakınlık

Liderlikle ilgili bilim insanları çeşitli araştırmalar yapmışlardır, bunlardan biri olan Fleishman, liderlik davranışlarını istatistikler üzerinden yorumlamayı tercih etmiştir. İki boyutta ele almıştır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349);

1. **Birinci Boyut:** Bu tür boyutta düşünce esas alınarak çalışmalar ilerletilmiştir. Üyeler arasında iletişim sağlanarak, uyumlu ve güçlü bir bağ kurulması, üyelerin motivasyonlarının yükseltilmesi hedeflenmiştir. Asıl amacı üyelerin yönetsel katılım oranlarını arttırmak ve planlı ilerlemeyi sağlamaktır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).
2. **İkinci Boyut:** Bu boyut türünde ise lider beklentilerini, davranış ve tutumlarını açık bir şekilde örgüt üyelerine belirtmesi amaçlanmıştır. Asıl amaç ise örgüt üyelerinin başarı oranlarını en tepe noktaya ulaştırma isteğidir. Örgütün başarı sırlarından en önemlisi ise liderin, yönetim şeklinde birden fazla amacı hedeflemesi ve grup içerisindeki rol dağılımını ciddiye alarak yol kat etmesidir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).

Bir örgütte sağlıklı ve devamlı işleyişin ilerleyebilmesi için, örgüt üyelerinden daha fazla örgüt liderinin görev ve sorumluluklarını hem sosyolojik hem de teknik açıdan son derece titizlikle yerine getirmesi gerekmektedir. Lider, bunu yaparken üslenmiş olduğu çok önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluklar dört kategoride değerlendirilmektedir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).

- **Amaçların Tanımlanması:** Örgütler, gruplar ve toplumlar sürekli dinamik bir yapıya sahip olabilmek için iç ve dış çevrede yoğun baskı ile mücadele etmektedir. Lider bu durumlarda etki altında kalmadan doğru kararlar vermeye çalışmaktadır. En önemli başarı unsuru ise hem örgüt üyelerinin hem de liderin amaç birliği yaparak birlikte ilerlemesi ve üyelerini bu yönde yüreklendirmesidir (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).
- **Amaçların Gerçekleştirilmesi:** Liderlerin temel sorumluluklarından bir tanesi de amaç ve hedeflere ulaşmak için plan, program ve organizasyonlar oluşturarak başarı grafiğini yükseltmektir. Bunun yanı sıra, etkili bir iletişim ve kuvvetli bağ kurmak da önemli yapı taşıdır. Lider, elinde bulundurduğu mevcut kaynakların tümünü en doğru şekilde kullanması da görev sorumlulukları arasındadır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).
- **Bütünlüğü Korumak ve Devam Ettirmek:** Etkili bir lider, kendi grubunda iç iletişim ve kuvvetli bağ oluşturarak, gelebilecek darbelere karşı kolayca kırılmayacak bir bağ oluşturması işlemin gerçekleştirmelidir. Böylelikle olumlu bir imaj oluşturarak, dış çevre ile kurulacak bağın ve ortaklığın önündeki tüm engelleri kaldırmış olacaktır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).
- **İç Çatışmaların Giderilmesi ve Sorunların Çözülmesi:** Lider kişi, saymış olduğumuz tüm sorumlulukları sırasıyla yerine getirdiği zaman ancak başarılı olacaktır. Bu sorumluluklardaki en son halka ise grup içerisindeki çatışma ortamlarına son vererek, üyelerin birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır. Eğer çatışma ve gerginlik halleri devam ederse, üyeler huzursuz olacak ve bölünmeler başlayacaktır. Buda örgütün başarı oranını düşürüp, liderin yönetsel başarısızlığı ile sonlanacaktır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 349).

2.5 Liderlik Tarzları

Liderler, hem bireysel gelişim, hem de örgütün gelişimini sağlayabilmek için bulundukları ortamın şartlarına ayak uydurarak farklı liderlik tarzları sergilemektedir. Lider kişi, bu tarzları oluştururken önemli parametreleri dikkate alarak ilerlemedir. Bunlar; işletmenin faaliyet alanları, yapısal ve dış çevre, ekonomik durumlar, ülkelerin sosyo-kültürel özellikleri, coğrafik yapı gibi faktörlerdir. Aynı zamanda lider, dış çevrede meydana gelen yenilik, değişim ve teknolojik ilerlemeleri yakından takip ederek, bu duruma ayak uydurmalıdır. Çünkü her değişim liderin aynı ortamda, farklı tavır ve davranış sergilemesini gerektirebilmektedir. Böylelikle lider her zaman değişime hazır ve yenilenmek için bekleyen hazır kıta bir asker gibi beklemelidir. Bu özelliği lideri her zaman başarıya taşıyan, takipçileriyle etkileşimini hızlandıran yenilikçi, farklı, dinamik bir yapıda ve vizyon sahibi bir lider halini almasına yardımcı olan yapı taşıdır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013:213).

2.5.1 Geleneksel Liderlik

Liderlik olgusu tarih boyunca çeşitli bilim insanları araştırmalarına öncelikli olarak geleneksel liderlik tarzlarını mercek altına alarak başlamıştır. Bu tarzlar; Liberal Liderlik, Demokratik Liderlik, Otoriter Liderlik ve Hümanist Liderlik gibi geleneksel içerik taşıyan liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 213).

2.5.1.1 Liberal Liderlik

Bu tarz liderlik modelinde, lider yönetim şeklinde çok fazla aktif rol oynamamaktadır. Sorumluluk bilincinden uzak, güç kullanımı ve bilgi aktarımı yok denecek kadar az seviyede olmaktadır. Lider kişi, sıradan grup üyelerinin sahip olduğu vasıflara ve davranışlara sahiptir. Grup üyelerine yol göstermekten kaçınarak, kendi plan ve programlarını oluşturmalarını ve kendi kendilerini yönetmelerini ister. Grup üyelerinin motivasyonu, verimliliği, ekip ruhu ve dinamiği gibi konularla ilgilenmez. Liberal lider, yeni ve farklı görüşler ortaya koymaktan kaçınarak, sadece kendisine soru ve sorun yöneltildiği zaman çözüm üretme yolları arar. Son derece otokontrollü bir tavır sergiler (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 215).

Liberal liderlik tarzının en temel amacı, grup üyelerinin bireysel kararlar alarak, özgür ve rahat ortamlarda, kendi çözüm yollarını bulabilmelerini desteklemektir. Grup üyelerinin daha fazla bireysel başarı odağı ile çalışmaya ya da grup içerisinde kendi gruplarını oluşturmaya, serbestlik bilincine sevk edilirler. Grup üyelerinin ortak bir payda etrafında toplanarak ekip ruhu ve fikir birliği oluşturmaları ve grup başarıları kazanmalarından uzak bir felsefe ile çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 215).

Bu tarz liderlik modelinin hakim olduğu alanlar daha çok eğitim seviyesi yüksek, ileri teknolojinin ve buluşların yapıldığı, teknik ve bilimsel alanlarda uygulanır. Nedeni burada çalışan kişiler daha çok bilim insanları, Ar-ge alanında özgün ve yenilikçi çalışmalar yapılan bireysel karar alabilecek, olası risk ve sorumluluk bilinçleri yüksek insanların

çalıştığı ortamlardan oluşmaktadır. Eğitim seviyesi düşük, yenilikçi kararlar alabilecek seviyede olmayan üyelerin çalıştıkları örgütlerde bu tarz liderlik modelinin olması çok düşük olasılıktır (Soy, 2018:37).

Liberal lider özellikleri özet hali şu şekildedir:

- Liderin karar alma sürecinde katılım oranı çok düşüktür.
- Takipçilerini karar alma sürecinde özgür bırakır.
- Lider, takipçileri arasında tartışmalara büyük oranda dahil olmayıp, dışarıdan takip eder.
- Lider, grup içi görev dağılımı ve sorumluluk vermede görev almaz.
- Lider, eleştiri yapmaktan kaçınır.
- Lider ancak kendisine baş vuru yapıldığı zaman kural gereği konuya dahil olur (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 368).

2.5.1.2 Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında lider, astlarına karşı merkezde toplanan otorite dağılımı ve üstün yönlerini paylaşma eğilimi gerçekleştirmektedir. Bu yönetim tarzında hem lider hem de grup üyeleri aktif rol oynamaktadır. Örgütün hedeflerinin belirlenmesinde ve önemli kararlar alınmasına lider, her zaman astlarının görüş ve fikirlerinden yararlanarak kararlar almaya özen gösterir. Demokratik lider özelliklerinin en belirgileri; lider astlarını sürekli motive eder, sorumluluk yükler ve fikir tartışmalarının yaşandığı ortamlar hazırlar (Bozkır, 2018: 8).

Bu tarz liderlik anlayışında, lider astlarını kontrol etmek yerine bilgi ve yeteneklerini kullanmaları konusunda cesaretlendirmek en temel amaçlar arasındadır. Demokratik liderliğin ana felsefesi, insani değerlere önem verilerek astların yönetsel ve karar aşamalarında üstün rol oynamalarını sağlamaktır. Ortak kararlar alındıktan sonra grup üyeleri liderleri olmadan faaliyete geçebilmelerinin önü açılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013:214).

Bu yönetim tarzının en önemli getirisi, grup içerisinde çalışanların fikirlerine önem verildiğini hissetmesi ve kişinin gruba aitlik duygusunun oluşmasıdır. Böylelikle grup içerisinde çatışmalar azalarak, daha uyumlu ve verimli bir şekilde çalışma ortamları yaratılmaktadır. Olumsuz tarafı ise, hızlı ve seri kararlar alınmasında zaman açısından sorunlar yaşanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 214).

Demokratik liderin temel özellikleri şu şekildedir;

- Grubun vizyonu, liderin takipçilerini karar alma sürecinde fikir savunuculuğu yapacağı ortamı yaratılması ile oluşturulur.

- Lider, herkesin serbestçe fikirlerini beyan etmeden önce karar alınacak konu ile ilgili ön bilgi verir ve iki seçenek sunarak takipçilerinin seçim yapmasını ister.
- Lider, iş bölümü oluşturulmasında ve sorumluluk alınmasında kararı grup üyelerine devreder.
- Lider, eleştiri yaparken öznel davranmaktan kaçınır (Güney, Örgütsel Davranış, 2012: 368).

2.5.1.3 Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzında en belirgin özellik, lider yönetsel tarzda grup üyelerinin fikir ve görüşlerini dikkate almadan tek başına karar alma yetkisini kullanmasıdır. Bu tarzın hayat bulduğu sistem, ekip çalışması gerektirmeyen, hızlı ve aktif kararlar almasını gerektiren durumların var olmasıdır. Bu tarz liderlik modelin sergilendiği gruplarda, üyelerin verimliliklerinin ve gruba bağlılık duygularının azaldığı, gruptan ayrılma eylemlerinin görüldüğü saptanmaktadır. Otoriter liderlikte en belirgin kavramlar; güç, tehdit, zorlama, cezalandırma durumlarıdır (Tuğ Kızıltoprak, 2018: 28).

Her ne kadar olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınıp, yorumlansa da otoriter liderlik tarzı, en çok savaş, olağanüstü hal gibi mücbir sebeplere dayanan durumlarda en çok tercih edilen liderlik modelidir. Nedeni hızlı, etkin ve güvenilir karar alabilme özelliğinin olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 214).

2.5.1.4 Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik, diğer liderlik tarzları içerisinde en ılıman ve babacan tavır sergileyen liderlik modelidir. Grup içerisinde oluşturduğu felsefe, duygusal ve insani değerlerin ön planda tutulduğu, karar alma süreçlerinde zaman zaman orta seviyedeki pozisyona danıştığı, daha çok korumacı yaklaşımlar sergilediği, ceza sistemine çok mecbur kalmadıkça başvurmadığı, ana temel yaklaşımının ödüllendirme ve takdir etme olduğu bir liderlik modelidir (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 215).

2.5.2 Çağdaş Liderlik Tarzları

Teknolojik değişimler, küresel dünyanın gereklilikleri ile beraber ekonomide, iletişim araçlarında, bilginin yayılması gibi birçok alanda da değişim ve yenilikler söz konusu olmuştur. Dünyadaki tüm bu değişimlerle paralel olarak sosyal bilimler ve örgüt yapılarında köklü değişimler gözlemlenmektedir. Daha çok iş dünyasını ilgilendiren bu yenilikler beraberinde, Toplam Kalite Yönetimi, Organizasyonların Yapısı, Kıyaslama, Değişim Mühendisliği gibi alanlarda revizyonlara gidilmesinin önü açılmıştır. Yönetim sistemleri alanına giren geleneksel tarzda faaliyet veren emir komuta zinciri, hiyerarşik yapı giderek önemini kaybetme ve yerine daha yaratıcı, yenilikçi, inisiyatif alanı geniş yönetim tarzları ivme kazanmaya başlamıştır. Bu liderlik tarzında ortak sorumlulukların alındığı, ekip ruhunun ön planda olduğu liderlik anlayışları aranır hale gelmiştir. (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 216).

Çağdaş liderlik tarzları ile yönetim şekli uygulayan liderler, çalışanların eğitilmesinde kendileri gibi yaratıcı fikirler ortaya koyan, yetenek ve becerilerini konuşturan, girişimci ruhlu örgüt çalışanı inşa ederler. Yapılan araştırma ve çalışmalarda geleneksel liderlik yönetimi ile yönetilen üyelere verimliliğin düştüğü, örgüte bağlılık duygularının azaldığı ve yerini sadakatsizliğe bıraktığı gözlemlenmiştir. Çağımızda aranan liderlik özellikleri ise; otoriteden uzak duran, yenilikçi, dinamik, güvenilir, karizmatik duruşa sahip liderlik vasıfları taşıyan kişilerdir. Çağdaş liderlik tarzları oluşturulurken dört ana temel üzerinde durulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 216);

- Karizmatik Liderlik Tarzı
- Hizmetkar Liderlik Tarzı
- Koç Stili Liderlik Tarzı
- Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı
- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzı

2.5.2.1 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, 1977 yılında House ve Howell isimli araştırmacıların ortaya çıkardığı, çalışanlarının gözünde liderlerinin kahraman ve çok büyük bilgi ve yeteneğe sahip olduklarının düşünüldüğü bir liderlik tarzıdır. Karizma kavramı ilk olarak ünlü sosyolog Max Weber tarafından 1980 yılında örgütsel liderlik alanında yaptığı çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Kelime anlamı olarak lütfedilen bir kabiliyet olarak bilinmektedir. Weber'a göre karizmatik liderin kendine has ve sürekli değişim içerisinde olan bir tarzı olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel açıdan incelendiğinde karizma; liderin hem yakın hemde uzak çevresi olmak üzere herkesi etkisi altına alabildiği, çevresindekiler tarafından hayranlık uyandıran davranışsal biçim olarak nitelendirilmektedir. Bu davranışlarıyla lider, söyleşilerinde takipçilerinde heyecan duygusu yaratan, çarpıcı izler bırakan ve sıra dışı insan duygusu yaratan bir etki bırakmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 218).

Karizmatik lider, daima takipçilerinin gelişimlerini yakından takip eden, öz güveni yüksek, risk almaktan kaçınmayan, hitap yeteneği gelişmiş, etki alanı yüksek ve kendine has tarzı olan yetenekleriyle karizmatik olmayan liderlerden ayrılmaktadır. En önemli özelliği ise, takipçileri üzerinde kurduğu saygınlık duygusu ile kriz zamanlarında hızlı ve stratejik kararlar alabilecek yönetsel güce sahip olmasıdır. Karizmatik lider vizyon sahibi bir kişi olarak, idealleri ve inançları doğrultusunda yaşarlar. Üstün ikna yetenekleri ve güçlü hitapları sayesinde takipçileri tarafından inanç ve idealleri noktasında asla sorgulanmadan desteklenirler (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 218).

Bu güçlü yönleri sayesinde karizmatik liderler, takipçileri tarafından her başarının arkasından takdir görerek rol model alınırlar. Bu liderlik tarzı daha çok ekonomik ve politik konularda, önemli kararlar alınması gereken noktalarda ve kriz zamanlarında kurtarıcı sıfatıyla ortaya çıkan liderlik modelidir. Nedeni ise, hızlı ve doğru karar alabilme, cesur ve yürekli olma, uzmanlık yönlerinin fazla olması bilgi ve yeteneklerinin gelişmiş olması, takipçilerini her koşulda etkisi altına alabilmeleri, güçlü hitap şekilleri gibi özellikleridir (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 219).

2.5.2.2 *Koç Stili Liderlik Tarzı*

Çağdaş liderlik tarzlarından biri olan koç stili liderlik tarzı, takipçilerinin fikir ve düşünceleri dinleyen, onlar için en doğru yola sevk eden liderlerdir. Takipçilerinin hedeflerine nasıl ulaşabilecekleri konusunda onları bilgilendirir, cesaretlendirir ve motive ederler. Dünyadaki tüm değişimler gibi örgütlerde liderlerinden yöneticilik gibi klişe kavramdan ziyade niteliklerine vurgu yaparak koç, supervisor, takım lideri gibi yenilikçi kavramlar beklemektedirler. Liderleriyle aralarında emir-komuta ilişki yerine uzman görüşlere sahip, özendirici, samimi ve destekleyici davranışlar beklemektedirler (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 220).

Takipçiler yöneticileri ile olan mesafeli ilişkiler yerine psikolojik ve kişisel gelişim ağırlıklı, güçlü iletişim kurabildikleri, fikir alışverişi yapabildikleri koç görevi gören bir lider istemektedirler. Karşılaştıkları sorunlar karşısında hızlı ve pratik çözüm yolları üretebilen, gelişimleri için uygun zemin hazırlayabilen çağdaş liderlik davranışları sergileyebilen kişileri lider olarak seçmektedirler. Bu beklentilerin ortaya çıkmasıyla beraber birçok lider, kendi yönetim tarzlarını gözden geçirerek, değişim yolunu seçmişlerdir. Koç stili liderlik özelliği taşıyan liderler takipçilerini sürekli sorumluluk almaları ve karar vermeleri konusunda destekleyici tavırlar sergilemektedirler. Koç, takipçilerinin iş sırasında güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun farkına varabilmeleri ve gerek mesleki gerekse kişisel yönden gelişmeleri için yardımcı olmaktadır. Bu liderler belirli periyotlarda takipçilerini gözlemleyerek gelişimlerini yakından takip eder ve çift yönlü iletişim kurarak geri bildirim alırlar. Sadece günümüz kararlarında değil uzun vadede vizyon geliştirmek ve karar almak içinde takipçileriyle iletişim halinde olurlar (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 221).

Bu tarz liderler üstlerine düşen tüm sorumlulukları yerine getirirken sezgileri ve içgüdülerinden yardım alırlar. Takipçilerinin güvenini kazanmak, hatalar karşısında toleranslı davranmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak, güven aşılama en temel görevleri arasındadır. Koçluk stili liderlik tarzının başarıya ulaşabilmesi için sadece liderin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi yeterli olmayıp, takipçilerinin de öğrenme ve gelişime ayak uydurması, kendilerine hedef belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu tarz liderlik modeli başarı gösteremeyecektir (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 221).

2.5.2.3 *Hizmetkar Liderlik Tarzı*

Değişen teknoloji ve dünyadaki yeniliklerle beraber örgütlerde kendilerini yenilemek ve diğer örgütlerle rekabet ortamları yaratmak yolunu seçmişlerdir. Bu örgütler başarılı olabilmenin yolunun güçlü bir rekabet ortamı yaratmak ve çalışanlarının örgütlerden ayrılmamaları için çok fazla efor sarf etmeye başlamışlardır. Hizmetkar liderlik anlayışı bu doğrultuda meydana çıkmıştır. Bu tarz liderler, örgüt içi kopuşların yaşanmaması için, çalışanlarını anlamaya, istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya ve onlarla sıkı bir bağ oluşturmaya çalışmaktadırlar. Hizmetkar liderler, doğabilecek tüm sorunların nedenini önce kendilerinde arayıp, iyileşme yolunu seçer, daha sonra dış faktörleri sorgulamaya

başlar. Bu tarz yaklaşımın ana temel anlayışı önce örgüt içerisindeki bağın korku ve otorite ile değil, sevgi saygı ve hoşgörü çerçevesinde oluşturulmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 222).

2.5.2.4 Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

1978 yılından sonra, J.M. BURNS ve B.M. BASS liderlik tarzları alanında çeşitli çalışmalar yaparak alışılmış liderlik tarzları arasında ayırım yapılması gerektiği tezini ortaya koymuşlardır. Transaksiyonel; geçmişe ve geleneksel yapı tarzlarına uygun hareket eden liderlik tarzı ile Transformasyonel; geleceğe dönük ve içerisinde yenilik, değişim barındıran liderlik tarzı olmak üzere iki liderlik modeli ortaya koymuşlardır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 222).

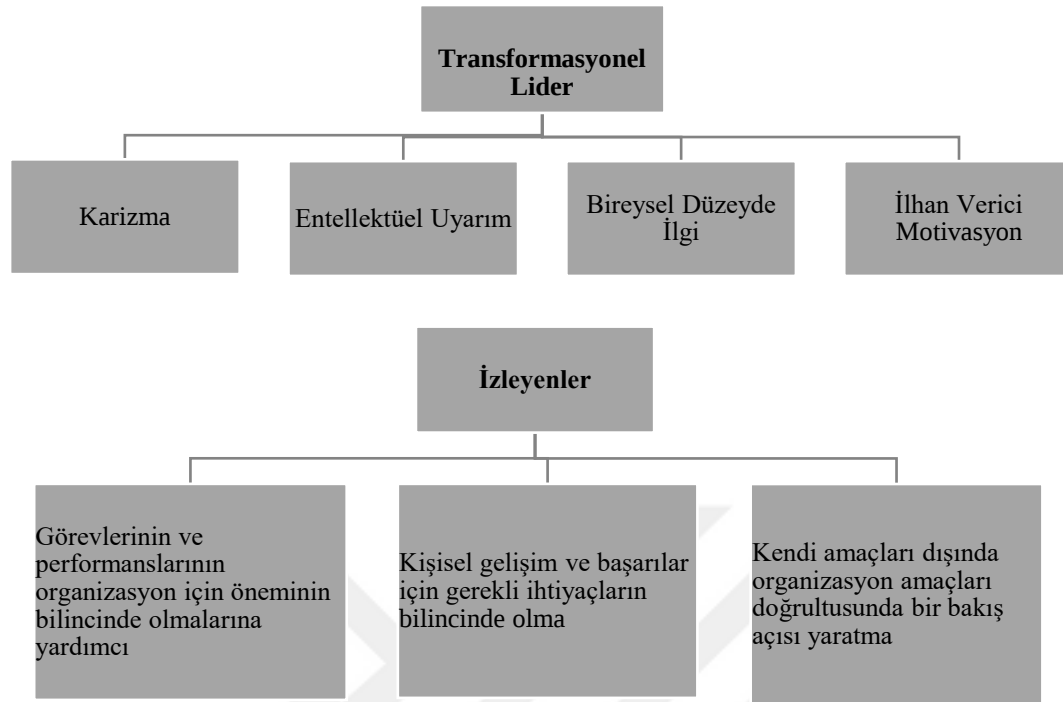
Transaksiyonel liderlik tarzının özünde lider ile çalışanlar arasında iş odaklı bir iletişim olduğu görülmektedir. Aynı zamanda etkileşimci liderlik olarak da bilinen bu model işlerin düzenli ve başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için örgüt içi etkileşimin önemini vurgulamaktadır. Transaksiyonel tarzı liderlik anlayışında, liderler çalışanları iş yeri kurallarına uygun bir şekilde planlı ve programlı çalışmaya sevk ederler. Örgüt üzerindeki yasal güçlerini kullanarak, görevlerini tam anlamıyla yerine getiren çalışanları ödüllendirir, aksi durumlarda ise cezalandırma sistemi uygulurlar (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 222).

Bu tarz liderin temel felsefesi iş odaklı çalışma ve örgüt içi verilen görevlerin yasal çerçeveye uygun bir şekilde yerine getirilmesidir. Lider ile çalışan arasında karşılıklı etkileşim şu şekilde yapılmaktadır; lider gerekli görev dağılımını ve kuralları belirler, çalışanlar verilen görevleri kurallara en uygun şekilde yerine getirir karşılığında ise liderinden ödül veya ceza alır. Çalışanlar bu liderlik özelliklerini önceden bildikleri için başarı odaklı işlerine sarılır, yüksek performans ve verimlilik gösterir. Bunun karşılığında liderinden, terfi, prestij, pirim veya plaket gibi ödüller alır. Aksi olumsuz davranışlar sergiler ise farklı cezalar ile karşılaşır (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 223).

2.5.2.5 Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Sosyal bilimlerin her alanında yaşanan yenilik ve değişimler, liderlik tarzlarının da buna uygun hale gelmesini sağlamıştır. Özellikle yönetimsel tarzda geleneksel liderlik özelliklerinin günümüzün gereklilik ve ihtiyaçlarını karşılayamadığı çok açıktır. Bu eksikler günümüzde Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik modelinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Değişen ve gelişen çağımızda tercih edilen liderlik modellerinin başında; genç dinamik, yenilikçi, vizyon sahibi, etkin ve güçlü liderlik modelleri gelmektedir. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderler, çalışanları ile güçlü bir bağ kurarak, beraber değişimlere ayak uydurarak, yollarında ilerlerler. Geleceğe yönelik olarak düşünüldüğünde Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik fayda sağlayacak bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz: 2013).

Şekil 5: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzının Boyutları



Kaynakça: (Sabuncuoğlu ve Vergililer Tüz, 2013: 229)

2.6 Liderliğin Güç Kaynakları

Bir lider takipçilerini etkisi altına alabilmek için kullandığı en önemli silah güç faktörüdür. Güç faktörü başkalarını etkisi altına alabilen, astlarının liderin verdiği emir ve talimatları yerine getirilmesini sağlayan en önemli parametredir. Bu konuda birçok bilim insanı çeşitli araştırmalar yaparak, farklı başlıklar altında güç kaynaklarını belirlemişlerdir (Güney, Liderlik, 2010: 61).

Lider kişi, örgüt içerisinde eşit ve adil görev dağılımı yapmakla yükümlü kişidir. Başarı ve başarısızlıkları göz önüne alarak kime ödül, kime ceza vereceğini doğru bir şekilde planlamalıdır. Bu nedenle de konumunu desteklemesi için güç kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Liderler güç kaynağı oluştururken geleneksel ve kişisel olmak üzere iki kategoride değerlendirilir. Liderin kurum içerisinde makam, mevki ve unvan gereği oluşturduğu güç geleneksel gücü tanımlarken, informal mevki ve etki, kişisel özelliklerini kullanarak astlarını etkisi altına aldıkları güç ise kişisel güç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2010: 229).

2.6.1 Zorlayıcı Güç

Bu güç kaynağı liderin, astları üzerinde korku ve cezalandırıcı bir tavır sergileyerek, astları üzerinde uyguladıkları olumsuz bir güç kaynağıdır. Lider, bu gücü kullanarak, sizi cezalandırma yetkim vardır baskısını uygular astları üzerinde. Bu iletişim şekliyle astların korku ile yaptığı her şey bu güç kaynağının bir sonucudur. Astların beklediği tavırları

göremeyen lider, tenzili rütbe, işten çıkartma, kademe ilerlemesini durdurma, zam yapmama, sözlü olarak baskı yapma gibi şekillerde zorlayıcı güç kaynağını uygular (Güney, Liderlik, 2010: 61).

Bu güç kaynağının astlar üzerinde meydana getirdiği en önemli olumsuz sonuçlar ise (Şimşek, 2010: 231);

- Hayal kırıklığı
- Endişe
- Örgütten uzaklaşma
- Lidere karşı nefret duygusu besleme
- Örgüt içi huzursuz ortam yaratılması

2.6.2 Karizmatik Güç

Karizmatik güç kaynağının temelinde, lider kişinin unvan ve koltuğundan ziyade, kişilik özellikleri ve astları üzerinde oluşturduğu hayranlık duygusu temelli bir güç kaynağıdır. Astlar, sevip, saygı duyduğu ve hayranlık beslediği liderin emir ve talimatlarını sorgusuz bir şekilde yerine getirmektedirler. Emir komuta ilişkisinden farklı olarak gönül bağı ilişkisi oluştururlar. Lider kişi astlarının arzu ve isteklerini göz önünde bulundurarak emir ve talimatlar verirler. Bu ilişki sayesinde de liderin varlığı astları tarafından daha çok özümseilir (Güney, Liderlik, 2010:62).

Çalışanlar, karizmatik liderin duruş ve saygınlığından o kadar etkilenirler ki ileride onun gibi olma hayalleri kurar ve içlerinde liderine karşı sonsuz saygı barındırır. Güç kaynakları içerisinde, astlar üzerinde en çok etki gösteren güç kaynağı karizmatik güçtür (Şimşek, 2010: 231).

2.6.3 Yasal Güç

Otorite gücü olarak da bilinen yasal güç liderin, astlar tarafından kabul görmelerinde örgüt ya da kurum içerisinde yasal bir güce dayandığının bir göstergesidir. Astlar, kurum içerisinde liderin kendisinden istediği işlerin yasal bir dayanağı olduğu için geri çevirme gibi bir lükslerinin olmadığını bilir ve ona uygun bir davranış sergiler. Lider yönetim şeklini oluştururken bu yasal güçten yararlanır (Güney, Liderlik, 2010: 61).

Çalışanlar, Örgüt içerisinde bir hiyerarşik yapının varlığını kabullenerek, üst yöneticisi olan liderin üzerlerinde güç sahibi olmasını isterler. Resmi kurumlarda yöneticiler, yönetim şekillerinde sıklıkla bu yasal güç kaynağına başvururken, özel işletmelerde patronlar yasal güç kaynağından yararlanırlar. Güç kaynakları arasında, en az düzeyde itaat duygusu oluşturan, yasal güç kaynağıdır. Nedeni; çalışanlar arasında sürekli bir doyumsuzluk ve tatminsizlik oluşması ve huzursuz çalışma ortamlarının var olmasıdır (Şimşek, 2010: 230).

2.6.4 Ödüllendirme Gücü

Liderin gücünü arttırmada en başarılı olan güç kaynağı ödüllendirme gücüdür. Lider ya da yönetici örgüt içerisinde astlarını başarılarından dolayı ödüllendirebilme gücüne ve

kaynağına sahipse astlarının gözünde başarılı ve güçlü bir liderdir. Lider tarafından farklı şekillerde ödül sistemleri uygulanmaktadır. Bunlar;

- Astlarına övgüde bulunma
- Astlarına daha fazla sorumluluk yükleme
- Astlarına değerli olduğunu hissettirme
- Astları arasında terfi ettirme
- Astların maaşlarında artış uygulaması yapma
- Astlarını takdir etme

Eğer lider uygulama gücüne sahip olduğu bu ödüllendirme şekillerini astları üzerinde uygulamaktan kaçınır ise, astları üzerinde yeterince etkili bir güce sahip olmadığının göstergesidir. Böyle bir durumda astlar da liderlerini olan bağlılıklarını ifade etmekten kaçınır duruma gelirler. İki taraf arasında güçsüz bir bağ oluşmasına neden olmaktadır (Doğan, 2007: 50).

2.6.5 Uzmanlık Gücü

Günümüz şartları göz önüne alındığı zaman iki görüş arasında kalınmıştır. Birincisi otorite sahibi lider mi, ikicisi uzmanlık sahibi lider mi daha başarılıdır. Örgüt içerisinde liderler çoğu zaman, uzmanlık bilgisine sahip olan astlarına önemli görevler vermektedirler. Lider kişinin ise otoritesini ve saygınlığını koruyabilmesi ve uzmanlık bilgisine sahip olan astlarını etkileyebilmeleri için yeterli bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2007: 52).

Astlar çalışma ortamlarında kendi bilgi ve uzmanlık güçlerinin çok üstünde bilgi ve uzmanlık becerisine sahip olan liderin kendilerini etkileyebilmelerine izin verirler. Astlarının gözünde yönetici ne kadar donanımlı ise astları üzerinde bıraktığı etkide o kadar büyük ve etkileyici olacaktır. Ancak burada liderin dikkat etmesi gereken husus bilmedi konularda, biliyormuş gibi yapıp, önemli konularda sorumluluk yüklenmemeleridir. Aksi takdirde astlarının gözünde daha da etkisiz hale geleceklerdir (Doğan, 2007: 53).

2.7 Liderlik Yaklaşımları

Tarih boyunca farklı bilim insanlarının yapmış olduğu çok sayıda araştırma neticesinde ve liderlik üzerine yapılan literatürlerde farklı liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Bu alanda yapılan liderlik yaklaşımları çalışmaları; davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve yeni yaklaşımlar olmak üzere üç şekilde incelenmektedir. Bu alanlarda detaylı bir çalışma yapılarak en ince ayrıntısına kadar değinilmiştir. Bu saydığımız yaklaşımlar, başlıklar altında aşağıda ki şekilde incelenmiştir.

2.7.1 Özellik Yaklaşım

Liderlik alanında yapılan çalışmaların başında askeri ve bürokratik liderlerin yönetim tarzlarının incelenmesi gelmektedir. Liderlerin yaşadıkları dönemler baz alınarak liderlerin

kişilik özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan toplumsal özelliklerin nasıl olması gerektiği üzerine çalışmalar yapılmıştır. Etkisiz liderlerin tam tersi olarak etkili lider nasıl olmalıdır düşüncesi önem kazanmıştır. 1904-1947 yılları arasında yapılan 124 deneysel çalışma sonucu liderler ve izleyiciler arasındaki beş temel fark saptanmıştır (Şimşek, 2010: 25).

- Kapasite (zeka, dikkatli olma, orijinallik)
- Başarı (eğitim, bilgi, atletik başarı)
- Sorumluluk bağımlılık, girişim, direnme, kendine güven, üstünlük)
- Katılma (sosyallik, etkinlik, işbirliği, uyum)
- Konum (sosyo-ekonomik konum ve popülerite)

Liderlik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar soyut ölçütler olarak ağırlıklıdır. Ülkelerin kültürel yapıları ile yakından ilişkili olan liderlik, kendi yetiştikleri toplumun dışında, başka bir toplum üzerinde çok fazla etkili olamamaktadır. Lider kişi yaşadığı toplumun kültürel özelliklerini taşıdığı ve uyguladığı için takipçilerinin isteklerine daha hızlı cevaplar vermektedirler. Bunu yaparken bir lider, takipçilerinden farklı yönlerini sergilemelidir (Şimşek, 2010: 26).

- Daha zeki olmalıdır
- İyi bir iletişim şekli benimsemelidir
- Görevleri yerine getirirken bilgi yönünden daha donanımlı olmalıdır.
- Vizyon sahibi olmalıdır
- Takipçileri ile güç birliği yapmalıdır.

Özellik yaklaşımı alanında yapılan tüm bu araştırmalar sonucunda, güçlü bir liderlik davranışları konusunda istenilen bilgiye ulaşılamamıştır. Bunun sonucunda bilim insanları farklı araştırmalar yapmanın peşine düşmüşlerdir. Bu yaklaşım tarzının, takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanamaması, göreceli davranışların varlığı önemli sorunlar oluşturmuşlardır. Son zamanlarda geliştirilen kuramlar arasında vizyoner ve dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda özellik yaklaşımı kuramı arasında ilişki kurulmuştur (Şimşek, 2010: 26).

Özellik yaklaşımı kuramı “Lider Olunmaz, Lider Doğulur” tezini doğrulayan bir yaklaşım türüdür. Liderliğin bireysel özellikler ile ilişkili olduğunu savunan bu yaklaşım neticesinde, anaokulu, askeriye, kilise ve ıslah evleri gibi birçok kurumda bu tip liderlik özellikleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Zeka, duygu, akıl, boy, kilo gibi fiziksel ve zihinsel ölçümler yapılarak, yönlendiren ve yönlendirilen gruplar şeklinde iki grup olduğu tezi ortaya atılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda bazı liderlik vasıflarının bir insanda ayrıcalıklı ve doğuştan var olduğu düşüncesi savunulmuştur. Liderin sahip olduğu fiziksel özellikleri ve güç, kudret, özgüven gibi kabiliyetleri ile takipçilerini etkiledikleri ve peşlerinden sürükledikleri görülmüştür (Çetin, 2008: 76).

Tablo 13: Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

GENEL ÖZELLİK GRUBU	ALT ÖZELLİK GRUBU
Kişilik Özellikleri	• Yaratıcılık • Açıkgozluluk • Dürüstlük • Güven verme • Özgüven • Etkili davranış • Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	• Boy • Kilo • Yaş • Cinsiyet • Enerjik olma • Fiziki görünüm
Yetenek Özellikler	• Zeki olma • Yargılama • Kesinlik • Bilgi sahibi olma • Akıcı konuşma
İşe İlişkin Özellikler	• Başarı güdüsü • İleride uzman olma arzusu • Sorumluluk alabilme • Vizyon sahibi olma • Göreve dönüklük
Sosyal Özellikler	• İş bilir yeteneği • Prestij • Popüler ve sosyal olma • Kişiler arası iletişim • Sosyal katılım • Kültür düzeyi • Diplomasi • Hitabet yeteneği

Kaynak: (Işık İNAN & Serinkan, 2020: 314)

2.7.2 Davranışsal Yaklaşım

1950-1970 yılları arasında Koçel tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, özellik yaklaşımından sonra çeşitli ölçütlerle araştırılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımının felsefesine göre liderin, kişilik özelliklerinden çok örgüt içerisinde sergilediği davranışlar ile yakından ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre bir “göreve dönük liderlik” iki “insana yönelik liderlik” şeklinde iki tür liderlik modeli vardır. Bu alanda çalışmalar yapan kuramcılar farklı sorunlarla karşılaşmışlardır. İki tür liderlik arasında en fayda görülen liderlik tip insana yönelik olandır. Göreve yönelik olarak çalışan liderlik modeli daha kaliteli işlerin ortaya çıkmasına imkan sağlarken, insana yönelik olarak çalışan lider modeli örgüt çalışanlarının bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu alanda üç çalışma yapılmıştır (Çetin, 2008: 77).

2.7.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi bu alanda yaptığı çalışmaları görev ve ilişki olmak üzere iki alanda yapmıştır. Görev alanında yapılan araştırmaların temel taşı, örgüt içerisinde analiz yapma, görev dağılımı yapma, takipçiler arasındaki koordinasyonu sağlama gibi amaçlar vardır. Başta örgütün amaçları hedeflenmiştir. Örgüt içerisinde uygulanan görev odaklı çalışmalar, çalışanların kurallara uygun bir şekilde performansların sergilenmesini sağlamaktadır (Şimşek, 2010: 27).

İlişki yönlü liderlik yaklaşımında ise; lider takipçileri ile arasında dostane bir iletişim kurarak, takipçilerinin rahatına, konumuna, duygu ve isteklerine yönelik olarak saygı ve güven çerçevesinde güçlü bir bağ oluştururlar. İlişki yönlü lider, takipçilerinin sorunlarını en hızlı ve doğru bir biçimde çözmeyi hedeflerler. Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmaların sonuçları şu şekildedir (Şimşek, 2010: 28);

- Liderlik davranışlarının analizleri sonucunda görev ve ilişki yönlü iki yaklaşımın varlığından söz edilmiştir.
- En etkili liderlik davranışı görev ve ilişki yaklaşımlarını esas alarak sergilediği tavırlar sonucunda başarı sağlanmaktadır.
- Liderlik davranışının başarılı olabilmesi için iki davranış arasında çatışma olduğu sonucu saptanmıştır. Lider görevde başarı odaklı çalışarak görev yaklaşımını kanıksarken, rahatlık ve ilişki esaslı davranılmasını bekleyen liderler ise ilişki yönlü davranış modelini kanıksamışlardır.
- Görev ve ilişki yaklaşımının uygulandığı örgütlerde hem dostluk ilişkilerinin daha güçlü olduğu, hem de verilen görevlerin kurallar izlenerek başarıyla yerine getirildiği saptanmıştır.
- Liderin sergilediği davranışlar ile takipçilerinin anlamlandırdığı davranışlar arasında güçlü bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.
- Bu ortaya atılan ve araştırılan liderlik modelinin yanı sıra farklı liderlik biçimlerini besleyen örgütsel yapıların var oldukları saptanmıştır.

Tablo 14: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

Anlayış (Kişiyi Dikkate Alma)	Yapıyı Harekete Geçirme (İnisiyatif)
➤ Lider ile takipçileri arasındaki güven, saygı ve etkileşimi ifade eden durumdur. ➤ Liderin takipçilerinin ihtiyaçları ile yakından ilgilenmesi durumudur. ➤ Takipçiler liderlerini istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında temsilci olarak görmesi. ➤ Lider takipçilerini başarılarından dolayı ödüllendirir.	➤ Liderin takipçilerini harekete geçirmek için sergilediği davranışları ele alan boyuttur. ➤ Lider örgütün amaçlarını belirler. ➤ Liderin işin zamanında ve doğru yapılması için izlediği yol durumudur. ➤ Lider işi planlar ve koordine eder. ➤ Lider görev dağılımı yapar. ➤ Liderin karar vermesi ve harekete geçme durumudur.

Sonuçları:

- Liderin anlayışa yönelik davranış sergilemiş
- Verimlilik artar
 - Devamsızlık azalır.

Sonuçları:

- Lider yapıyı harekete geçirdikçe takipçilerin performans ve verimliliği artar ve liderin başarısı maksimum olur.

Kaynak: (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 316)

2.7.2.2 *Michigan Üniversitesi Çalışmaları*

Liderin davranışsal özelliklerinin araştırılması konusunda Ohio State Üniversitesinden sonra, Michigan Üniversitesi de liderin davranışsal özelliklerini çalışanlar ve üretim olmak üzere iki süreçte ele almış ve bu yönde çalışmalar yapmıştır (Şimşek, 2010: 29).

Çalışanlara yönelik lider; çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları göz önünde bulundurarak, astlarının kişisel ihtiyaçlarına cevap verme, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturma gibi hedefler edinmiştir (Şimşek, 2010: 29).

Üretime yönelik liderlik yaklaşımında ise; lider astlarına örgütün temel hedeflerini ve başarılarını gerçekleştirmek üzere çalışan kişiler olarak görmektedir. İşleyişte görev ve teknik açıdan çalışmalar yapmaya yoğunlaşmışlardır (Şimşek, 2010: 29).

Bu dönemde Michigan Üniversitesinin liderin davranışsal özellikleri üzerine yaptığı çalışmaların, Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmalardan farkı, liderin bu iki davranışı aynı anda sergileyemediğidir. Liderin sadece bir davranış türüne yöneldiğidir. Ohio State Üniversitesinin araştırmalarında ise lider, iki davranış türünü de aynı düzeyde davranışlarına yansıtılma özelliğinin olduğu yönündedir (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 316).

Tablo 15: Michagan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

İş görene Yönelik Liderlik	İşe Dönük Liderlik
➤ Kişiler arası ilişkilere önem veren, ➤ Takipçilerin (iş gören) ihtiyaçlarını gözetin, ➤ Yetki devrini dikkate alan, ➤ Takipçilerin doyumunun artırıcı koşulları oluşturmayı ön planda gören, ➤ Takipçiler arasında bireysel farklılıkları da dikkate alan bir liderlik davranışdır.	➤ İşin teknik yönlerine önem veren, ➤ Takipçilerin görevlerini gerçekleştirmesi yönünde takipte bulunan, ➤ Takipçileri örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için aracı olarak gören, ➤ Kişisel gelişime çok önem veren, ➤ Çoğunlukla cezalandırmaya ve resmi otoritesini kullanmaya yönelik bir liderlik davranışdır.
Sonuçları: Liderin iş görene yönelik davranışlarının artması; ➤ Yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini sağlamaktadır. ➤ Yüksek başarı sağlamaktadır.	Sonuçları: Liderin işe yönelik davranışlarının artması; ➤ Düşük düzeyde iş gören tatminine neden olmaktadır.

Kaynak: (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 316)

2.7.2.3 Yönetim Gözeneği Yaklaşımı

Örgüt liderliğinin detaylı açıklanması hususunda Robert Blake ve Jane Mouton çeşitli araştırmalar yaparak yönetim gözeneği yaklaşımı kuramını geliştirmişlerdir. Bu çalışmalar daha çok insan ve üretim faktörü üzerine yapılmıştır. Kendi içerisinde iki boyuta ayrılmaktadır. Birinci boyut liderin, takipçileri üzerindeki ilgi ve alakası ile bağdaştırılırken, ikinci boyut liderin üretime yönelik ilgi göstermesi durumudur.

Yönetim matrisi açısından incelendiğinde dokuz pozisyon olarak değerlendirilmektedir. Yapılan bu incelemelerde seksen bir çeşit liderlik davranışının var olduğu tezi ortaya atılmıştır. Seksen bir çeşit liderlik davranışı içerisinde beş temel liderlik biçimi şu şekilde özetlenmiştir (Şimşek, 2010: 29-30);

- **Zayıf Liderlik:** Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin çalışanları kendi kaderlerine bırakıp, üzerlerinde çok fazla otoriteye ve bilgi birikimine sahip olmaması durumudur. Buna 1,1'lik liderlik anlayışı da denmektedir.
- **Otorite ve İtaat:** Bu tarz yönetim şeklini benimseyen lider, örgüt içerisinde astlarının üzerinde en yüksek düzeyde güç, yetki ve denetim uygulayarak görevini yerine getirir.
- **Şehir Kulübü Liderliği:** Lider örgüt içerisinde hedef belirlerken çalışanlarını birinci sırada tutarak, büyük ölçüde değer verirken üretim işleyişini ikinci plana attığı liderlik şekline şehir kulübü liderlik anlayışı denmektedir.
- **Denge Sağlayıcı Liderlik:** Bu tarz liderlik modelinde hem çalışan hem de üretim anlayışı orta seviyede tutularak, mevcut yapı korunmaya çalışılmaktadır.
- **Grup Liderliği:** Grup liderliği modelin ana felsefesi hem çalışan hem de üretim seviyesini eşit derecede ve en maksimum seviyede tutmaktır. Böylece lider ve astları arasında güçlü bir bağ oluşturulması hedeflenmektedir. Örgüt içerisinde en başarılı liderlik modeli grup liderliği modeli olmuştur.

2.7.3 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının en temel felsefesi liderlik tarzları oluşturulurken, değişik koşulların varlığından yararlanılması gerektiğini savunmasıdır. Bu felsefeye göre tek bir yeryüzünde tek bir durum tek bir olay olmadığı gibi tek bir liderlik çeşidinin de var olamayacağıdır. Lider içerisinde bulunduğu mevcut şartlara, astlarının beklentilerine, küresel gerekliliklere, çevresel şartlara, çalışanlarının mevcut bilgi ve becerilerine, göstermiş oldukları tepkilerine, beklentilerine göre farklı davranış modelleri sergilemek zorundadır. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda şu kuramlar meydana gelmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Ardışık Liderlik Kuramı
- Yol Amaç Kuramı
- Vromm ve Yetton'un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Tüm bu saydığımız kuramların ortak noktası, liderlik yaklaşımlarının sadece bir çeşidi her durum ve şartta başarı sağlayamayacağıdır. O anki şartlara göre liderlik çeşitlerinden ihtiyaç duyulan ve en uygun olan hangi yaklaşım ise onun uygulanması gerektiğinin doğru olacağı hususudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

2.7.3.1 Yol Amaç Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramı üzerine yapılan çalışmaların bir tanesi olan yol-amaç yaklaşımı, liderlikte etkin durumların geliştirilmesi alanında yapılan bir çalışmadır. Görev ve ilişki arasında bir köprü görevi gören bu kuram liderleri, takipçilerini başarıya giden yolda yönlendirme yapmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımın ana temel felsefesi, liderin bu metodu kullanarak takipçileri ile etkileşim halinde olmalarını sağlayarak, liderlerinden nasıl etkilendikleri, işle ilgili hedeflere ulaşma şartlarının nasıl algılandığı konusunda yol gösterici bir unsur görevi görmesidir. Takipçilerin kişisel amaçları ile lider davranışlarının güdülenmesi şeklinde benimsenmiştir. Tarihsel süreçten bu yana yol-amaç yaklaşımı çalışmalarında dört ana temel liderlik anlayışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Şimşek, 2010: 32);

1. **Emredici(Yönlendirici) Davranış:** Bu tarz liderlik anlayışında, takipçilerin sorun ve beklentilerinin mevzuat dahilinde çözüme kavuşturulması hedeflenmiştir.
2. **Başarı Yönelimli Liderlik:** Liderin bu yaklaşımı uygulamasındaki amaç astlarının performans ve verimliliklerini arttırarak, maksimum seviyede başarıya ulaşmak için tüm engellerin ortadan kaldırılmasıdır.
3. **Destekleyici Liderlik:** Bu yaklaşım tarzı ile lider, astlarına huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak, yapılan tüm işlerde destekçi bir anlayış sunmaktadır.
4. **Katılımcı Liderlik:** Bu yaklaşımda ise, lider örgüt içerisinde aldığı tüm kararlarda önce astlarının fikirlerine başvurmakta ve ortak kararlar almayı amaçlamaktadır.

2.7.3.2 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler tarafından ortaya atılıp geliştirilen bu yaklaşımın savunduğu kavram, etkin bir liderin ortaya çıkabilmesi için ortamın elverişli olması gerekmekte olduğu düşüncesidir. Bu yaklaşıma göre bir liderin var olması için ilk önce bir liderin varlığına ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Daha sonra bu ihtiyaç ile birlikte liderin kişilik ve uzmanlık bilgisiyle ihtiyaç duyulan ortamın yapısal durumunun birbiri ile etkileşim halinde olması gerekmektedir. Her örgütün yapısı ve beklentileri aynı olamayacağı için, bir lider her örgütte aynı performansı ve başarıyı sağlayamayacaktır. Bu yaklaşım bize şartların ve gerekliliklerin bir lidere uygun ortam sağladığını ifade etmektedir. Koşulların ve şartların bir liderle uygun olup olmadığının anlaşılması üç temele bağlıdır (Şimşek, 2010: 33).

1. Lider ile takipçi arasındaki etkili iletişim hali
2. Görevin iyi yapılandırılması
3. Liderin konumu ve bireysel güç faktörü

2.7.3.3 *Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı*

Bu yaklaşımın en temel özelliği karar alma sürecinde astlar ile kurulan ilişkide katılımcı liderlik davranışlarının sergilenmesidir. Farklılaşan durumlarla birlikte tek bir lider davranışının yeterli olmadığı konusunda çalışmalar yapılmıştır. Tüm liderlik özelliklerinin analiz edilerek bir sentez yapılması amaçlanmıştır. Böylelikle tek tip bir lider özellikleri yerine içerisinde birden çok özellik barındıran lider modeli inşa edilmektedir. İki değişken üzerine kurulan bu yaklaşım, kararın kabulü ve kalitesi ile liderlik biçimi üzerine uzmanlaşmaktadır. Kararın kabulü karar alma sürecinde takipçilerin görüşleri doğrultusunda ilerleyerek çalışma verimini maksimum seviyeye ulaştırmayı hedeflemektedir. Alınan kararların kalitesi de önemli bir faktördür. Bu yaklaşımda “otokratik süreç” ve “danışıcı süreç” şeklinde sınıflandırmalar yapılmıştır (Şimşek, 2010: 34).

Otokratik süreçte lider, mevcut bilgilere dayanarak ya da astlarından bilgi temin ederek karar verme şeklindedir. Danışıcı süreç ise; meydana gelen bir sorun halinde liderin astları ile bireysel görüşmeler yaparak, bu süreci örgüt üyelerine anlatır ve kararı kendi verir (Şimşek, 2010: 34).

2.7.3.4 *Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı*

Bu yaklaşıma gelinceye kadar davranışsal yaklaşımda ilişki ve görev üzerine çalışmalar yapılmıştır. Reddin ise bu çalışmalara etkililik kavramını ekleyerek çalışma alanını daha da genişletmiştir. Reddin çalışmalarını dört temel üzerinde konu üzerinde uzmanlaştırmıştır (Şimşek, 2010: 36).

- ✓ Düşük görev ve düşük ilişki
- ✓ Düşük görev ve yüksek ilişki
- ✓ Yüksek görev ve düşük ilişki
- ✓ Yüksek görev ve yüksek ilişki

Bu ilişkilerin yanı sıra bazı eklemeler de yapmıştır. Bunlar;

- ✓ Örgütün psikolojik boyutu
- ✓ Örgüt içi kullanılan teknoloji
- ✓ Takipçiler arasında ilişki ve etkileşim şekli

2.7.4 **Yeni Yaklaşımlar**

Hızla değişen dünya, küreselleşme hareketleri, teknolojik yenilikler, dünya pazarlarının büyümesi, kurumsal yenilikler, kişisel beklentilerdeki farklılıklar, sosyo-ekonomik durumlar gibi çeşitli alanlarda gerçekleşen değişiklikler beraberinde liderlik özellikleri alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Liderler var olan başarılarını koruyabilmeleri, sürekli kendilerini yenileyebilmeleri için, küresel bazda ki bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Çağın gerektirdiği bu değişimlerle birlikte liderler sadece bulunduğu coğrafyanın şartlarına uygun olarak değil, evrensel düzeyde liderlik yaklaşımlarını benimseyip uygulamalıdır. Bu noktada örgütsel değişimlere

yönelmeyi tercih etmek adına birçok lider, yeni yaklaşımlara yönelmişlerdir (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 322).

Geleneksel liderlik yaklaşımları uygulayan liderler, örgüt ve takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini yeterince karşılayamadıklarını anlaması üzerine, küresel ölçekte birçok yaklaşımı benimseme kararı almışlardır. Bu yaklaşımlar; Dönüşümcü Liderlik, Moral Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Vizyoner Liderlik, Değişim Yaklaşımı şeklinde alt başlıklar halinde incelenmektedir (Şimşek, 2010: 38).

2.7.4.1 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1980’ler itibariyle birçok yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. En etkili yaklaşımlardan biri olan Dönüşümcü Liderlik, bir liderin takipçilerinin inanç, düşünce, etkinlik gibi her alanda etkileme yeteneğine sahip olması demektir.

Küresel ölçekte var olan değişimlere ayak uydurmak, örgüt içi başarıları global düzeye taşıyabilmek adına hem liderin, hem de takipçilerin dönüşümlerini sağlayan yaklaşım türü Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımıdır. Değişime önce bireysel düzeyde, daha sonra kitlesel düzeyde başlanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde dönüşümün temel felsefesi, takipçi düzeyinde olan astların var olan uzmanlık becerilerinin keşfedilerek, geliştirilmesi, liderlik düzeyini ise daha profesyonel düzeye taşımaktır.

Lider, örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilmesi için öncelikle eğitim alanında öncül oluşturmaktadır. Tüm örgüt çalışanları için ortak vizyon ve hedef belirleyerek, alanında farklı bakış açıları elde etmeyi ve başarıya beraber yürümeyi hedeflemektedir. Sürekli aynı bakış açısı ile bakmak ve aynı eksen etrafında dönmek örgüte başarısızlık getirecektir (Şimşek, 2010: 38).

Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik Modellerinin Etik Boyutları

Dönüşümcü Liderlik	Etik Sorular
Karizma	Liderin baskınlığında egoizmin olup olmadığı ve bu baskınlığın işlevselliği
Telkin edicilik	Takipçilerin tam yetkilendirilmesi ve işleri kendi kendilerine yapması için destek verilmesi
Zihinsel teşvik	Liderin izlediği yolların takipçilerin dinamiklerine ve maneviyatlarına uygun olup olmadığının kontrol edilmesi
Bireysel bilgi	Ulaşılmak istenen amaçlar kadar takipçilerinin de düşünülmesi, bireysel amaçlarına saygı gösterilmesi

Kaynak: (Taslak, 2008: 128)

2.7.4.2 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

1990 yılından sonra kuramcılar liderlik özellikleri üzerine yaptığı yeni liderlik yaklaşımları çalışmalarında bir liderde bulunması gereken en önemli özelliğinin vizyon sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Vizyoner liderliğin ana felsefesi, örgütlerin geleceğe yönelik

hedefler belirleyerek, gelecek kaygılarının önüne geçilmesidir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için vizyoner lider sürekli değişim odaklı ve yenilikçi bir davranış sergiler. Küresel ölçekteki gelişmeleri yakından takip eder ve çağın gerisinde kalmaz. Takipçileriyle ortak hedefler belirleyerek, istikrarlı ve kararlı bir liderlik duruşu gösterir. Vizyoner liderlik üç temel özellik üzerine kuruludur. Bunlar (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 324);

1. **Yolu Görmek;** Vizyoner lider, bilgi ve sezgilerini kullanarak, bir yol haritası belirleyerek ulaşılması gereken hedefe kitlenir.
2. **Yolda Yürümek;** Vizyoner lider sadece belirlediği yol haritası ışığında karar almakla kalmaz, aldığı kararlar doğrultusunda başarı yolunda ilerlemesini sürdürür.
3. **Yol Olmak;** Vizyoner lider bilgi ve kararlılığıyla takipçilerini peşinden sürükler ve örgütün başarıya ulaşabilmesi için astlarının önünü açar.

2.7.4.3 Etkileşimci (İşlemci) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci Liderlik, lider ile takipçileri arasında görev yönünden yer değiştirme anlamına gelmektedir. Lider, başarıya ulaşmak adına takipçilerine çeşitli rol ve görev paylaşımı yapar ve onlara yol gösterici ve motive edici konuma geçer. Örgüt içerisinde performansı ve verimliliği yüksek olan astlarına ödül sistemi uygular. Aynı şekilde olumsuz ve düşük performans gösteren takipçilerini cezalandırır. Bu tarz liderlik yaklaşımını uygulayan liderler genelde uzun vadeli planlar yapmaktan kaçınarak, şirketlerin ya da kurumların karlılık hedeflerini yerine getirmeyi amaçlarlar. Verimliliği arttırabilmek adına terfi ve para ödüllerini aktif şekilde kullanırlar (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 323).

Etkileşimci Liderlik, liderle astları arasında daha çok ödül odaklı bir ilişki kurarak, geleneksel yönetim tarzına çok yakın bir tutum sergiler. Bu tarz liderlik yaklaşımında takipçilerin performansı sürekli zinde tutulur. Bu şekilde hedeflenen başarıya ulaştıklarını düşünürler (Işık İNAN ve Serinkan, 2020: 323).

Tablo 17: Etkileşimci Liderlik Modellerinin Etik Boyutları

Etkileşimci Liderlik	Etik Sorular
Görev	Görevin açıkça belirlenmesi ve amaçlara ulaşmak için bireylere gösterilen yolların meşruluğu
Ödül Sistemi	Onaylanacak ve ödüllendirilecek davranışların ya da güdülerin özgürlüğü sınırlayıcılığı ve vicdana uygunluğu
Amaç, Sorumluluk ve Güven	Doğru bir şekilde iletilmesi, beklentilere uygunluk
Sonuç	Egoizme karşı başkalarını düşünme
Hak Edilen Muamele	Tarafsız bir şekilde çatışmaları çözme ve istekleri karşılama

Kaynak: (Taslak, 2008: 128)

2.8 Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderler, örgüt ya da kurum içerisinde sergiledikleri olumlu veya olumsuz tüm davranışlarının sonucunda hem örgütün hem de liderin başarılarının etkilendiği açık bir gerçekliktir. Bazen liderin düşünmeden ve gerekli araştırmayı yapmadan verdiği bir karar dönüşü olmayan büyük sıkıntılar yaratabilmektedir. Lider tarafından düşünülmeden ya da yanlış alınan bir karar örgütü ve çalışanlarının çok büyük sıkıntılara sürükleyebilmektedir (Güney, Liderlik, 2010: 59).

Geçmiş zamanlarda küresel bazda yaşanan sıkıntılara baktığımız zaman birçok örneğin liderlerin yanlış davranışları sonucunda yaşandığını görmekteyiz. Alınan yanlış kararların liderlerin başarılarını olumsuz ölçüde etkilediği görülmektedir. Liderlerin başarılarını olumsuz yönde etkileyen davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Güney, Liderlik, 2010: 59);

A. Çatışmaları Yok Saymak ve Takipçilerin Cesaretini Kırma

Liderlerin başarısızlıklarının nedenlerinden biri olarak, örgüt içerisinde yaşanan olumsuzlukların lider tarafından anında müdahale edilmemesi ve sorunların daha da büyümesidir (Güney, Liderlik, 2010: 59).

B. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

İnsanoğlu doğuştan insani değerlere sahip canlılar olarak dünyaya gelmektedir. Lider, bu değerleri göz önüne alarak ve astlarına hak ettikleri değerleri vererek doğru bir yönetim şekli uygulamış olur. Yönetimdeki başarılarında insani değerleri ön planda tutmak ve buna uygun davranış şekilleri ile yaklaşmak vardır (Güney, Liderlik, 2010: 59).

C. Takipçileriyle Empati Kurmamak

Liderin başarıya giden yolda ilerleyebilmesi için empati kurması şarttır. Astlarının liderlerinden beklediği en önemli davranış, yaşadıkları sıkıntılar karşısında sorunlarının paylaşılarak çözüme kavuşturulmasıdır. Gündelik hayatta yaşanan; evlenme, boşanma, nişanlanma, ölüm gibi konularda liderin takipçileri ile empati kurması gerekmektedir (Güney, Liderlik, 2010: 59).

D. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak

Bir liderin başarılı olabilmesinin en önemli yolu her açıdan olgunlaşma sürecini tamamlayarak, yönetim şekli uygulamasıdır. Ruhsal açıdan gerekli olgunluğa erişemeyen liderler başarısız olurlar (Güney, Liderlik, 2010: 59).

E. Takipçilerin İçerisinde Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek

Örgüt içerisinde başarısızlık ve çatışmalara meyil vermek istemeyen liderler, kendilerinden sonra gelecek olan lideri hazırlar ve başarıya emin adımlarla yürür. Aksi durumda başarısızlık kaçınılmaz olur (Güney, Liderlik, 2010: 60).

F. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak

Örgüt kültürünün ve başarılı liderliğin en önemli aşaması liderin, örgütün ve çalışanlarının menfaatini her şeyden önde tutmasıdır. Başarılı bir lider kendi menfaat ve çıkarları doğrultusunda hareket etmeyen kişidir (Güney, Liderlik, 2010: 60).

G. Değişime Direnmek

Değişen dünya, gelişen teknoloji karşılığında liderlerin değişime ve yeniliklere ayak uyduramaması en büyük başarısızlık faktörüdür. Dünyadaki tüm yenilikler gibi liderde yönetim şeklinde yenilikler yaparak başarıya ulaşacaktır (Güney, Liderlik, 2010: 61).

H. Gündemi Takip Etmemek

Başarılı bir lider, astları ile olan ilişkilerinde her zaman çevresinde ve dünyada meydana gelen değişiklikleri yakından takip ederek özdeşleştirir. Ancak aktif gündemi takip eden lider başarılı olacaktır (Güney, Liderlik, 2010: 60).

İ. Yeni Hedefler Belirleyememek

Bir örgütün başarılı olabilmesi ona uygun olarak liderlerin mevcut durumundan farklı olarak yeni hedefler belirlemesi ile olmaktadır. Başarıya giden yol doğru ve güncel hedeflerin var olması ile olacaktır (Güney, Liderlik, 2010: 60).

J. Başarıyı Ödüllendirmemek ya da Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

Örgüt içerisinde çalışanların verimlilikleri arttırabilmek, işlerine bağlılıklarını arttırabilmenin en önemli yolu yapmış oldukları başarılar karşısında çeşitli ödül sistemlerini kullanarak çalışanların gönüllerini kazanmaktır (Güney, Liderlik, 2010: 60)

2.9 Karizma Kavramı ve Tanımı

Kelime anlamı olarak armağan anlamına gelen karizma; kahinlik, yenilikçilik, alimlik, tedavi edicilik gibi kavramları içerisinde barındırmaktadır. Bu gece sahip olan insanlar sıradan insanların aksine ilahi bir güce sahip olarak dünyaya gelmekte olduklarına inanılmaktadır. Max Weber, Allah'ın armağanı olarak kabul edilen karizmatik sözcüğünü

sadece kurallar, kanunlar etrafında değil, bireyin kendi kişilik özelliklerinin bir eseri olan kahramanlık ve örnek davranışları ortaya koyan bir otorite olarak daha geniş ölçüde ele alıp değerlendirmiştir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 408).

Karizma terimi, liderlerin ön tanımını yapmak adına, gerek sosyoloji, gerek siyaset bilimi alanlarında incelenen ve bir liderde bulunması gereken en üst düzeyde kişisel becerilerin, etkileyciliğin, yaratıcı davranışların bir bütün halinde incelenmesine denir. Bu özellikler neticesinde, takipçiler liderlerini olağanüstü güçlere sahip kişiler olarak kabul eder ve emirlerini hiç sorgulama gereği duymadan yerine getirirler (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 408).

Karizmatik liderlik modelinin ortaya çıkma nedeni, kitleler üzerin ünlü bir spiker ya da oyuncunun etki yaratması değil, duruş, hayat felsefesi, hayati değerleri ile insanlar üzerinde değiştirici ve tamamlayıcı etkiler yaratan liderin var olmasını gerçekleştirmektir. Bu alanda yapılan tüm çalışmalarda karizmatik lider özellikleri taşıyan kişilerin gözlenebilir ve açıklanabilir tavırlar ortaya koydukları anlaşılmıştır (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 408).

Karizmatik lider, girdiği her ortamda ışığını yansıtan, son derece öz güven sahibi, var olan vizyonunu takipçileri ile paylaşabilen, risk almayı seven, yetenekli kişilerdir. Karizmatik liderlerin en temel özellikleri, kendisinden beklenenin üzerinde bir sonuç ortaya koyabilmeleridir (Arıkboğa, 2013: 212).

Tablo 18: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

Vizyon ve Vizyonu Etkili İdare Edebilme	Karizmatik lider vizyon sahibidir ve bu vizyonu takip edenlerine etkili bir şekilde ifade ederek onların vizyonu benimsemesini sağlar.
Kişisel Risk	Vizyonu gerçekleştirmek için yüksek riskler almaya ve yüksek bedeller ödemeye razıdır.
Takip Edenlerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	Diğerlerinin yeteneklerini doğru anlayıp, onların duygu ve ihtiyaçlarına önem verir.
Basmakalıp olmayan Davranışlar	Hikaye gibi anlatılan normları dikkate almaz.

Kaynak: (Arıkboğa, 2013: 212)

Son yıllarda yapılan araştırmalar ışığında karizmatik liderlik vasfının doğuştan gelen bir özellik mi olduğu, yoksa sonradan eğitim ile kazanılan bir davranış mı olduğu konusunu fazlaca tartışılmıştır. Alınan sonuçlara göre bu özelliğin hem doğuştan geldiği hem de sonradan kazanılan bir davranış olduğu kanısına varılmıştır. Bu iki özelliğin sentezi sonucunda karizmatik liderliğin ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bazı kuramcılar karizmatik liderliğin üç basamaklı bir süreç olarak bazı özellikleri yansıtarak var olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar (Arıkboğa, 2013: 212);

- Olaylara iyi niyetli yaklaşmak, sorgulayıcı ve etkili iletişim kurarak karizma kavramı yaratmak.
- Etkili iletişim kurarak geniş kitleleri peşinden sürüklemek.
- Takipçilerin yeteneklerinin farkına vararak, ortaya yeni liderler çıkarmayı hedeflemek.

Mevcut örgüt içerisinde astlar, liderlerinden alışılmışın dışında bir yönetim tarzı ve yaklaşımı beklemektedirler. Bu durum çalışanların motivasyonlarını yükselterek başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır. Liderlerinde geleneksel tarzda bir yönetim tarzı sergilemelerinden hiç hoşlanmazlar. Çalışanların motivasyonları üzerinde geleneksel ve karizmatik liderlik özelliklerinin farklılıkları şu şekildedir (Arıkboğa, 2013: 213).

Tablo 19: Geleneksel ve Karizmatik Liderlik Süreçlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Motivasyon Sürecinin Karizmatik Bileşenleri	Geleneksel Liderlik Süreçleri	Karizmatik Liderlik
Davranış Temelli	Lider, iş zenginleştirmede olduğu gibi yapılacak işi daha ilginç, çok çeşitli hale getirir.	Lider, davranışı takip edenlerin kendilerini kavrayışlarının, içsel değerleri ve yaratılan kimlikleri ile ilişkilendirir.
Davranış Başarı Beklentisi	Lider, koçluk yapar, eğitim ve gerekli teçhizatları temin eder, duygusal destek verir ve amaçları açıklar.	Genel olarak bireysel etkinliği artırır, kişisel etkinliği artırır yüksek beklenti içine girer, kolektif etkinliği vurgular.
Amaçlara Ulaşmada Temel Unsurlar	Amaç belirleme, artan görev yapısı ve geri beslemede bulunma.	Amaçları geçmiş, bugün ve misyon çatısındaki değerlerle birleştirme.
Başarı Ödül Beklentisi	Performans değerlendirme kriterlerini kesin belirleme ve performansa uygun ödül uygulama.	Daha iyi bir gelecek vadeden hayal veya ütöpik bir vizyon belirleme ve harekete geçirme.
Dışsal Ödülleri Arzulama Derecesi	Ödüllendirilecek davranışı dikkate alma.	

Kaynak: (Arıkboğa, 2013: 213)

2.10 Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Max Weber'e göre karizmatik liderlik kavramının ortaya çıkışı, ülkelerin savaş, devrim, darbe gibi yaşamış oldukları büyük sıkıntılar sonucunda meydana geldiğidir. Ülkelerin yönetim şekilleri olarak otoritelerinin sarsılmaları ve kanuni süreçlerinin zayıflamaları sonucunda karizmatik liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Meydana gelen bu olağanüstü durumlarda lider gücünü ispatlamaktadır. Karizmatik lider varlığını sürdürebilmesi için onu takip edenlerin liderlerini kabullenme, başarılarının sihirli bir güce dayanması, bir kurtarıcı olan süper güç niteliğinde algılanması ile yakından ilişkilidir. Bu liderlik özelliği devrimsel bir nitelik taşımaktadır. Takipçileri tarafından algılanan ve benimsene kavram, geleneksel yöntemleri devre dışı bırakan tüm insanlığı etkisi altına alabilen, olağanüstü bir güç ortaya koyabilen lider modelidir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 409).

Karizmatik yetenekler, liderlerin içlerinde var olan ve doğuştan gelen, cesaret, kahramanlık ve yüksel risk alabilme özelliğinin yaşanan sıkıntılarla birlikte dışa vurumu şeklinde ifade edilmektedir. Bu özelliklere sahip olan lider gerekli gücü kendinde bulur ve atağa geçtiği noktada takipçileri tarafından kendine itaat edilmesini bekler. Max Weber'e göre otoritenin üç temel özelliği mevcuttur (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 409).

- Mantıksal Temeller (kanuni otorite)
- Geleneksel Temeller (geleneksel otorite)
- Karizmatik Temeller (karizmatik otorite)

Kanuni otorite, hukuki açıdan kurulmuş, liderin şahsi olarak elde ettiği bir başarıyı içerisinde barındırmayan, sadece var olan düzene itaat edilmesini bekleyen bir otorite modelidir. Geleneksel otorite, mevcutta var olan kutsal bir görev gören kural ve geleneklere bağlı bir lidere itaat edilmesini üstlenen bir otorite modelidir. Karizmatik otorite ise, liderin gücünü herhangi bir kanundan ya da gelenekten almayan, tamamen kendi cesaret ve başarısını ortaya koyarak elde ettiği otorite gücüne denir. Örneğin; peygamberlerin mucizeler yaratarak kitleleri etkileri altına alıp, peşlerinden sürükleyebilmesi gücü ya da savaş meydanında bir komutanın kahramanlı ve cesareti sonucunda takipçilerini etkisi altına alıp peşinden sürükleyebilme gücü bu konuda verilecek en önemli örneklerdir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 409).

Karizmatik lider, geleneksel siyasal sistemden, modern siyasal sisteme geçiş aşmasında var olan tabuları yıkarak, yerine daha yaratıcı ve etkili değerler zinciri koyarak varlığını sürdürmeye devam eder. Ölçüt olarak karizmatik lider ortaya koyduğu başarı ve sonuçların kurumsal yapı üzerinde ne kadar etki bıraktığı ve ne kadar ses getirdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Schweitzer, karizma olgusunu üç tipoloji üzerinden açıklamaktadır (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 410).

- **Doğal Karizma :** Liderin kendiliğinden var olan, duruş davranış, tavır ve dış görünüşü ile takipçileri arasında etkili bir bağ kurma şeklidir.
- **İnanç Karizması:** Bu tarz karizma modelinde lider, din, inanış ve ütopyik bir şekilde takipçilerini etkisi altına aldığı bir modeldir.
- **Değer Karizması:** Bu modele göre lider, belirli bir düşünce ve değer yapısını benimseyip savunarak takipçilerini düşünsel boyutta etkisi altına alarak peşinden sürüklediği bir karizma modelidir.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkması ile ilgili verilen bu bilgilerin dışında, toplumsal ortam ve kültür üzerine de birçok kuramcı tarafından araştırmalar yapılmaktadır. Karizmanın ortaya çıkmasındaki en önemli faktörün kriz ve savaş ortamları olduğu bilinmektedir. Bir ülkede yaşayan vatandaşların can ve mal güvenliğinin tehlikeye düşmesi, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasındaki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Aynı zamanda kültür de karizma kavramının ortaya çıkmasında etkili bir faktördür. Karizmanın ortaya çıkmasında sadece bir liderin bu saydığımız özelliklere sahip olması yetmez, ona ihtiyaç duyulan bir kitlenin var olması ve beklenti içerisine girmesi de gerekmektedir. Karizmatik

otoriteyi güçlendirebilmek için, takipçilerin vatansever, kahramanlık, cesaret gibi özelliklerinin canlanması gerekmektedir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 411).

Bu alanda tarihsel süreç boyunca yapılan araştırmalarda farklı hipotezler ortaya atılmıştır. Bunlar (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 411);

- ✓ Değer karizmasının, liderin takipçilerine vermiş olduğu düşünsel boyuttaki mesajları açısından doğal karizma kavramına göre daha etkili olduğunun savunulmasıdır.
- ✓ Liderin var olan otoritesinin korunmasında sadece karizmatik özelliklere dayanmadığı, devamlılığını sürdüremediği noktada yasal otoritenin daha güven verebileceğinin savunulması.
- ✓ Karizmatik liderliğin devamını sürdürebilmesi için, ülkelerde yaşanan kriz durumlarının çok sık tekrarlanması konusunun savunulması.
- ✓ Karizmatik otoritenin varlığının devam edilebilmesi için, bu kavramı besleyen, vatanseverlik, kahramanlık, cesaret gibi kavramlara ihtiyaç ortamlarının duyulması gerektiğinin savunulması.

2.11 Karizmatik Liderlik Teorisi

Yapılan araştırmalarda karizmatik modelleri arasında karizmatik lider tipinin diğer liderlik özelliklerine oranla daha başarılı ve takipçileri arasında daha etkili olduğu anlaşılmıştır. Sosyal bilimler alanında yapılan birçok araştırmacının yanı sıra Robert House, bu alanda yaptığı çalışmalarda “Karizmatik Liderlik Teorisi” ortaya koymuştur. Yaptığı çalışmalar ışığında karizmatik liderlerin belirli karakteristik özellikler yansıttığını savunmuştur. Bunlar (Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 2013: 326);

- Takipçiler liderin inanç ve düşüncelerini sorgulamadan inanır ve izler.
- Liderleri ile takipçileri arasında inanç ve düşünceler benzer özellikler gösterir.
- Takipçiler liderlerinden çok fazla etkilenirler.
- Takipçiler liderleri ile gönül bağı kurarak itaat ederler.
- Takipçiler örgüt içerisindeki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar.
- Takipçiler başarı odaklı olarak çalışırlar.
- Takipçiler kendilerini örgütün bölünmez bir parçası olarak görürler.

2.12 Karizmatik Liderliğin Özellikleri

Karizmatik liderlik konusunda tarih süresince yapılan araştırmalarda karizmatik lider, ileriye gören, ideolojik hedefler belirleyen, takipçilerinde güven hissi yaratan, etkin iletişim sağlayabilen, cesur, kahraman, kriz yönetimini çok iyi bilen, kitleleri etkisi altına alabilmek gibi üstün yeteneklere sahip olan kişidir. Bu tarz özellikleri ile yönetim şekli uygulayan lider, kısa sürede takipçilerini etkisi altına alarak, hayranlık beslemelerini sağlar. Karizmatik liderin bu güçlü yönlerini kullanarak hedef belirlemede, yenilikçi düşünceler

ortaya atmasında astlar etkilenir ama hedefin gerçekleşmesinden çok liderin karizmatik duruşundan etkilenir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 411).

Bu alanda çalışma yapan birçok bilim insanının, karizmatik liderliğin meydana gelmesinde tarih ve sosyal ortamların etkili olduğu ile bazılarında ise lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin önemli olduğu konusunda fikir ayrılıklarına düştükleri görülmektedir. Bu ayrışım sonrasında karizmanın ne sadece kişilik tabanlı nede içerik tabanlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Her iki olgu arasında ilişkisel bir bağ olduğu söylenmektedir. Karizmatik liderin var olma noktasında liderin kişisel özelliklerinden çok astlarının liderlerini nasıl değerlendirdikleri daha önem arz etmektedir. Karizmatik liderliğin ortaya çıkışında farklı görüşler ve tezler ortaya atılsa da liderin takipçileri üzerinde kişisel özellikleriyle çok derin izler bırakması ve büyük etkiler oluşturmaları var olan bir gerçekliktir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412).

Yapılan çalışmalar sonucunda karizmatik liderin sahip olması gereken özellikler arasında başta kişilik özellikleri olmak üzere, duruş, davranış, jest, mimik, ses tonu gibi özelliklerin olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, hitabet yeteneği yüksek, etkileyici konuşma, cesur ve risk içerikli kararlar alabilme, strateji ve vizyon sahibi olabilmek gibi önemli özellikler ortaya koymalıdır (Günçavdı, 2017: 28).

Karizmatik Liderlik Özellikleri;

- ❖ Vizyon Belirleme
- ❖ Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
- ❖ Çevresel Duyarlılık Gösterme
- ❖ Sıradışı Davranışlar Sergileme
- ❖ Kişisel Risk Üstlenebilme
- ❖ Statükoyu Sürdürmeme

Tablo 20: Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Erdem	Tanıtım ve Anahtar Kelimeler	Zıt Değerler	Erdemin Karizma Üzerine Etkisi	Zıt Değerlerin Karizma Üzerine Etkisi
Sağduyu	Doğru karar verebilme yeteneği, bilgelik, tarafsızlık	Düşüncesizlik, kararsızlık, yetersizlik	Sorumluluk alabilme yeteneği, birisinin kararlarına güvenebilme, uzun süreli başarı	Liderlik yapamam, kargaşa, kaos, uzun süreli başarısızlık
Adalet	Herkese hakkını verme isteği, adalet, eşitlik	Adaletsizlik, eşitsizlik, tutma, taraf adil olmama	Kamu yararı, birlik duygusu, ortak güven	Gücün kötüye kullanımı, ihanet duygusu, güven eksikliği
Cesaret	İzlenen yolda kalma ve baskılar karşı gelme yeteneği	Korkaklık, aşırı kayıtsızlık	Azim, dayanıklılık, engelleri karşılama, risk alma	Çekingenlik, risk ve belirsizlik korkusu

Ölçülülük	Tutkuları ruha bağlama yeteneği	Ahlaksızlık ya da kendini şaşırma	Sakinlik, olgunluk, güveni geliştirme	Güveni sarsmak, adaletsizlik ve sağduyusuzluk
Yüce Gönüllülük	Büyük hedefler için gayret gösterme, kendini ve başkalarını zorlama	Korkaklık, dar fikirlilik, aşırı hırs	Görev duygusu, vizyoner hedefler, devamlı ilerleme	Durağanlık, küçüklük, gerçekçi olmayan hedefleri takip etme
Alçakgönüllülük	Bencilliğin üstesinden gelme ve diğerlerine hizmet etme yeteneği	Gurur, kendine önem verme, sahte mütevazilik	Yetkilendirme, takım çalışması, sıcaklık	Diğerlerini kötüye kullanma, saygısızlık, bencillik

Kaynak: (Günçavdı, 2017: 28)

2.12.1 Vizyon Belirleme

Karizmatik liderlik özelliklerinin incelenmesi üzerine birçok araştırmacı farklı tezler ortaya koymuştur. Bu alanda iz bırakan en önemli iki isim Conger ve Kanungodur. Bu iki isim bu konuda o kadar merkezi araştırmalar yapmıştır ki vizyoner liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. En önemli ayrıntılar bu konuda liderin gelecekle ilgili öngörü sahibi olması, gelecekle ilgili iş planları yapması ve gelecek başarısının temellerini şimdiden atmasıdır. Vizyoner lider yaptığı çalışmalarla takipçilerin motivasyonlarını arttırıcı yönde adımlar atar. Takipçileri ile arasında empati kurarak, ortak bir hedef doğrultusunda ilerlemeyi amaç edinir. Vizyon örgütün başarısını arttırabilmek adına, örgütsel normların geliştirilmesine olanak sağlar. Bu sayılan hedeflerin gerçekleşmesindeki en önemli rolü ise yüksek risk alma durumu alır (Gül ve Çöl, 2003: 166).

2.12.2 Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Liderlik özelliklerinin arasında en önemli olan iki unsur vardır. Birincisi etkili bir iletişim modeli, ikincisi kuvvetli bir insan ilişkileri modeli. Bu iki unsur lideri, lider yapan en önemli parametredir. Etkili bir lider vizyonu takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık göstererek, amaçları arasında birinci sıraya koyan liderdir. Daha da önemlisi karizmatik liderliğin var olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği, bir liderin astlarının kişilik özelliklerini tanıyarak, onların istek ve ihtiyaçlarına en hızlı ve doğru bir şekilde karşılık vermesi eylemidir. Astlar liderleri tarafından değer verildiğini ve ihtiyaçlarının önemsendiğini hissettikleri anda verimlilikleri ve örgüte bağlılıkları daha da artacaktır. Karizmatik lider, astlarının ihtiyaç ve isteklerini karşıladıkça sosyal becerilerinin de geliştiğini saptayacaktır (Gül ve Çöl, 2003: 167).

2.12.3 Çevresel Duyarlılık Gösterme

Hızla değişen teknolojik, yeniçağın gereklilikleri, değişimler, yenilikler beraberinde farklılıklar getirmektedir. Bu durumdan her alan etkilendiği gibi liderlik özellikleri de etkilenmektedir. Karizmatik lider özelliklerinden bir tanesi de liderin örgütün dışında var olan yeniliklere, değişimlere karşı duyarlılık göstermesidir. Bu anlamda takipçilerine daha duyarlı yaklaşır ve çevresel faktörlerin ve yeniçağın gerekliliklerinin dışında kalmaz. Karizmatik lider gelecekle ilgili alacağı kararlarda ve sorun çözümlerinde bu davranışı göstererek başarılı olmaktadır. Doğabilecek akımların gerisinde kalmamaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 167).

2.12.4 Sıra Dışı Davranışlar Sergileme

Karizmatik lider ile geleneksel lider arasındaki en önemli fark sıra dışı, yenilikçi, ezber bozan, cesur ve aktif davranışlar sergilemesidir. Hep aynı fikir akımı çevresinde dolanmak ve klasik kararlar almak karizmatik lider davranışlarına çok ters düşen davranışlardır. Karizmatik lider sergilemiş olduğu bu sıra dışı davranışları ile takipçilerinin gözünde imkansız başarıları, ulu bir kişilik olarak görülmesini sağlar. Sürekli değişim ve yenilik peşinde olan astlar liderlerinin bu yönü ile örgüt içi bağlılık ve güven duygusunu daha da artırır ve bu durum beraberinde başarıyı getirir (Gül ve Çöl, 2003: 167).

2.12.5 Kişisel Risk Üstlenme

Karizmatik lider özelliklerinden biri olan kişisel risk üstlenme modeli, liderin örgüt başarısı ve verimi açısından son derece önem arz eden bir modeldir. Lider bu yönüyle takipçilerinin başarılı olması için çok büyük riskler göze alarak, cesaretini ortaya koyar. Örgütün ve astlarının çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının önüne koyar. Bu yönüyle büyük fedakarlıklar yapar, sorunları ve doğabilecek olumsuz sonuçları tek başına yüklenir. Cesur ve yürekli bir lider modeli ortaya koyar (Gül ve Çöl, 2003: 167).

2.12.6 Statükoyu Sürdürmeme

Karizmatik lider özelliklerinin araştırılması alanında yapılan birçok araştırma ve ortaya atılan teoriler ışığında karizmatik liderliğin devamlılığını sağlayabilmek için değişimin ve yeni kriz ortamlarının ortaya çıkması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bilgi ışığında ortaya atılan bir başka teori ise gerçek bir liderin, kriz ortamı olmasa bile başarılı bir vizyon oluşturarak gelecek için umut vadetmesidir. Ya da devamlılığını ve varlığını sürdürebilmek adına mevcut şartlardan yararlanarak kendisi bir kriz ortamı yaratır. Böylece lider geleneksel olmayan yöntem kullanarak hem başarısını kanıtlar hem de takipçilerinin gözünde statüsünü artırır. İdeolojik bir vizyon karşısında yapaya bir kriz ortamı meydana getirmek ve bu durumun farkındalığı yaratmak karizmatik liderin bir başka başarılı yönünün ortaya koymasını ve adından söz ettirmesini sağlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 167).

2.13 Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yanları

Karizmatik liderliğin, astları ve örgüt kültürü üzerinde oluşturduğu olumlu yanları olduğu kadar, bazen örgüte zarar verecek olumsuz yanlarının da olduğu çok açık bir bilgidir. Öyle ki bu yaşanan olumsuzluklar örgüt yok almasına varacak kadar kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Bazı karizmatik liderler, hırslarına ve kişisel çıkarlarına yenik düşerek yeni oluşumların içerisine girmektedirler. Bu konuda dünyada oldukça ses getiren finansal krizler yaşayan şirketler var olmuştur. Bunlara verilecek en büyük örnek ise; ABD’de yaşanan Enron şirketidir. Büyük finansal kaçakçılığın yapıldığı bu şirkette lider, örgütün kaynaklarını, kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak çok büyük kazançlar elde etmiştir. Yaşanan bu büyük kriz sadece Amerika’da değil tüm dünyada büyük şirketlere olan güveni sarsmıştır (Yılmaz, 2018: 28).

Karizmatik liderin varlığı örgüt üyeleri arasında iki farklı tepkinin var olmasına neden olur. Birincisi; takipçileri örgüt içi çalışmalarında liderine o kadar güvenir ki, sürekli liderin yönlendirmesine ve itelemesine ihtiyaç duyar ve ekstra çaba ve enerji harcamak istemez. İkincisi ise; takipçi liderinin bu yoğun yönlendirmesi ve kurallarından çok sıkılarak, ekstra çaba ve emek harcayarak liderin tezi çürütmek ister ve farklı düşünceler ortaya çıkarmaya çalışır. Karizmatik liderliğin bir başka olumsuz tarafı ise; astları düşünce ve fikir beyanında bulunurken liderlerinin düşünceleri ile ters düşmekten kaçınırlar. Ayrıca lider örgüt vizyonu için stratejik kararlar alırken ve astlarını motive ederken büyük çapta beklentilerin ortaya çıkmasına neden olurlar. Bu durum örgütün dağılmasına neden olacak kadar büyük sonuçlar doğurabilmektedir (Yılmaz, 2018: 28).

Ortaya atılan bu büyük beklentilerin karşılanamaması sonucunda, örgüt içerisinde karışıklıklar başlar ve lidere karşı öfke duyulması durumları meydana gelir. Bir başka olumsuzluk ise; liderin var olan olağanüstü güçleri ve büyüünün yok olması takipçilerini büyük bir hayal kırıklığı ve çaresizliğe düşürmektedir. Bir başka olumsuzluk ise; örgüt hiyerarşisinde karizmatik liderin gücü ve baskısı o kadar fazladır ki örgüt yapısı içerisinde diğer kademelerin etkinliği gittikçe azalmakta ve hatta yok olmaktadır. Astları ödül ve ceza sistemini sadece karizmatik liderden bekler, diğer kademeleri etkisiz olarak görür. Karar alma merci karizmatik lider olduğu düşünüldüğün, örgütün finans, pazarla, insan kaynakları gibi farklı departmanlarında alınacak kararların tek bir kişiden çıkması örgütün geleceğini olumsuz yönden etkileyecek faktörler arasında gelmektedir. Tek bir liderin örgütün bütün departmanlarına yetişmesi ve doğru kararlar alması imkansızdır (Yılmaz, 2018: 29).

2.14 Karizmatik Liderin Davranış Özellikleri

Karizmatik liderler, özgüvenleri yüksek, yenilikçi, farklılık yaratan, kararlı, aktif ve önder kişilerdir. Attıkları her adım, söyledikleri her söz ve düşünce yapılarıyla takipçilerine örnek olurlar. Vizyon sahibi olmaları ve hayat felsefeleri ile takipçilerini kolayca etkileri altına alabilme özelliklerine sahiptirler. Karizmatik liderde olması gereken davranış özellikleri şu şekildedir (Avcı, 2019: 152).

- Doğru ve gerçek vizyon sahibi olmak

- Astlarıyla güçlü ve etkili bir iletişim kurmak
- Cesur davranışlar sergileyerek, yüksek risk almak
- Astlarına güven duygusu aşılamak
- Yaşam felsefesiyle astlarına önder olmak
- Örgüt içerisinde birlik olma duygusunu var etmek
- Takipçilerin düşüncelerini etkileyebilmek
- Astlarına yetki vermek ve önemsemek

Karizmatik lider, astlarıyla iletişime geçerken slogan, metafor ve sembollerden yararlanırlar. Karizmatik lider, daha çok babacan ve iyimser bir yaklaşım biçimi kullanarak astlarını etkisi altına alır. Liderler, duruş, konuşma, hitap, etkileyicilik, coşku ve üsluplarıyla takipçilerinin gözünde karizmatik bir hal alırlar. (Avcı, 2019, s. 153) Karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmalarda, liderin sergilediği davranış ve özelliklerin gözlenebilir olduğu görülmektedir (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412).

Karizmatik liderleri üç temel davranış şekilleriyle açıklamak mümkündür. Bunlar;

Şekil 6: Karizmatik Liderin Temel Davranışları



Kaynak: (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412)

TASARIMCI: Karizmatik bir liderin tasarımcı yönlü olması demek örgüt içerisinde takipçilerinin beklentilerini karşılayabilmek adına gelecekle ilgili doğru plan ve program yapabilmesidir. Bu özelliklere sahip bir lider örgüt ve takipçi ruhunu sürekli zinde tutarak başarıya gide yolda takipçilerine ışık tutar. Bu yönüyle karizmatik lider gelecek vadeden biri olarak takipçilerini ve büyük kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarır (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412).

CANLANDIRICI: Karizmatik liderler, örgüt başarısını sağlayabilmek adına takipçilerinin vizyon ve hedeflerini sürekli taze tutmak zorundadırlar. Lider, kendisinde var olan heyecanı ve isteği takipçileriyle bir araya geldikçe onlara empoze eder ve başarının sürekliliğini sağlar. Takipçilerini cesaretlendirmek adına kendisinde mevcut olan becerilerini göstererek, bu konuda astlarına örnek olurlar. Bu yönüyle başarı ve zindelik ortaya çıkar (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412).

GÜVEN VERİCİ: Karizmatik liderler, örgüt içerisinde birçok sorun ile karşı karşıya kalarak, bazen de astlarında psikolojik etki bırakabilecek amaçların varlığı ile mücadele etmişlerdir. Performanslarını ve verimliliklerini arttırabilmek adına astlarına destek vermişlerdir. Zaman zaman astlar fiziksel desteğin yanı sıra liderlerinden duygusal destek beklentisi içine girmektedirler. Liderlerinin kendilerini dinlemeleri, desteklemeleri, babacan tavırlar sergilemeleri, sağlıklı iletişim kurmaları, destekleyici tavırlar sergilemeleri astları üzerinde olumlu bir psikolojik etki bırakmaktadır. Karizmatik liderlik özelliklerini oluşturan bu üç temel unsur sayesinde liderler astlarına karşı doğru davranış biçimleri oluşturarak, onları hedeflerine kolay ulaşabilir duruma getiriler (Güney, Davranış Bilimleri, 2013: 412).

BÖLÜM: 3 ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE ÖNEMİ

3.1 Araştırmanın Konusu

Çalışmanın konusu, hızla değişen teknoloji, yenilikler ve rekabet ortamında örgüt kültürü oluşturulurken, örgüt üyelerin daha sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri için, verimliliklerinin artırılması amacıyla izledikleri yolların belirlenmesidir. Bu yollar belirlenirken sadece örgüt çalışanlarının çabası değil liderlerinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarının da önemi üzerinde durulmuştur. Örgüt çalışanları ile karizmatik liderlik vasıflarının nasıl bir etkileşim halinde olduğu, beklenti ve isteklerinin karşılanma biçimleri ve iyileştirme yollarının saptanması bu çalışmanın en önemli unsurudur. Yöneticilerin astları üzerinde iş eğilimli mi yoksa emir verme eğilimli mi oldukları üzerine odaklanılmıştır. Karizmatik liderlik modelinin ortaya çıkma nedeni, kitleler üzerin ünlü bir spiker ya da oyuncunun etki yaratması değil, duruş, hayat felsefesi, hayati değerleri ile insanlar üzerinde değiştirici ve tamamlayıcı etkiler yaratan liderin var olmasını gerçekleştirmektir. Bu alanda yapılan tüm çalışmalarda karizmatik lider özellikleri taşıyan kişilerin gözlenebilir ve açıklanabilir tavırlar ortaya koydukları anlaşılmıştır. Karizmatik lider, geleneksel siyasal sistemden, modern siyasal siteme geçiş aşmasında var olan tabuları yıkarak, yerine daha yaratıcı ve etkili değerler zinciri koyarak varlığını sürdürmeye devam eder. Ölçüt olarak karizmatik lider ortaya koyduğu başarı ve sonuçların kurumsal yapı üzerinde ne kadar etki bıraktığı ve ne kadar ses getirdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, örgüt kültürünün temelini oluşturan başarının sağlanmasında karizmatik lider ile örgüt çalışanları arasındaki etkileşim süreçlerinin belirlenmesidir. Örgütlerin büyüebilmeleri, ilerleyebilmeleri, hızla değişen global dünyanın gerekliliklerine ayak uydurabilmesi açısından yönetim şekillerini belirlerken karizmatik liderlik vasıflarına sahip olan liderlere olan ihtiyacın sürekli arttığını görmekteyiz. Bu durum örgüt kültürü ve karizmatik liderlik ilişkisi açısından kaçınılmaz bir gerçekliktir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doğru belirlenebilmesi, kolay çözüm yollarının bulunması, örgüt başarılarının katlanabilmesi açısından, karizmatik liderin doğru ve stratejik kararlar alabilmesi çok önemli arz etmektedir.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi belirlenerek, Yalova ili içerisinde kamu kurumları arasından; KOSGEB Yalova İl Müdürlüğü, Yalova Sanayi İl Müdürlüğü, Yalova Üniversitesi, Yalova Ticaret ve Sanayi Odası, Yalova Belediyesi, Yalova Sağlık İl Müdürlüğü, Yalova Tapu ve Kadastro İl Müdürlüğünde çalışan kamu personelleri üzerinde toplam 40 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Covid19 salgını nedeni ile kamu kurumlarında yeteri kadar tam zamanlı çalışana ulaşamadığı için anket uygulaması istenilen rakamlara ulaşamamıştır.

3.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan bireylerin örgüt kültürü ile aralarında nasıl bir bağ kurulduğunun, liderlerinden beklediklerinin neler olduğunun, psikolojik, yönetsel, örgütsel açıdan nasıl bir çerçeve çizdiğinin değerlendirilmesidir. Bu kapsamda liderin yaklaşım şekli, davranış modeli, olumlu ve olumsuz yanları, kamu çalışanlarının örgüt kültüründen ve liderlerinden beklentileri mercek altına alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Son yıllarda çalışma hayatında, özellikle de kamu alanında karizmatik liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki konusunda yeterince akademik çalışma yapılmamış ve bu alanda boşluklar meydana gelmiştir. Tezimizin amacı, liderlik özellikleri ve karizmatik liderliğin kamu çalışanları üzerinde bırakmış olduğu etkiler, beklentiler ve iyileştirilmesi gereken hususlardır.

3.5 Araştırmanın Hipotezi

- 1) Örgüt kültürünün hedeflenen başarılarla ulaşabilmesinde, karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 2) Örgüt verimliliğinin artması ile karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 3) Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 4) Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6 Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışmamız SPSS programında faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçeklerinin “yüksek güvenilir” düzeyinde ($>0,80$) olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların Örgüt Kültür ve Karizmatik Liderlik ölçek ve boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Karizmatik

Liderlik ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “Vizyon Belirleme” en düşük ise “Sıra Dışı Davranışlar Sergileme” boyutudur. cinsiyete göre karizmatik liderlik ve örgüt kültür algısı bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde öğrencilerin karizmatik liderlik ölçeği ve Çevresel Duyarlılık, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme boyutları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$).

Araştırma, Yalova ilinde kamu çalışanlarının, bulundukları örgüt kültürünü içerisinde mevcut durum değerlendirmesi yapabilmesi, beklenti ve şikayetlerinin saptanması, liderlerinden bekledikleri tutum ve davranışları ölçebilmek adına 20 sorudan oluşan toplam 2 anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda; eğitim, yaş, hizmet yılı, cinsiyet, gelir, medeni durum belirlenmesi istenmiştir. Anketimizde 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Fikrim Yok
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

3.7 Literatür İncelemesi

Tarihten bu yana, örgüt kültürünün oluşturulması, liderlik modelleri, karizmatik liderlik özellikleri alanlarında farklı çalışmalar yapılmıştır. Yayınlanmış makaleler ve tezlerde örgüt kültürü ve karizmatik liderlik vasıfları arasında olumlu etkileşimlerin olduğu çeşitli ölçekler ve veri analizleri ile saptanmıştır.

Duran (2017) Özel sektör çalışanların örgüt kültürü ve karizmatik liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi isimli çalışmada; özel sektör çalışanların karizmatik liderlik özellikleri ile örgüt kültürü düzeylerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi olarak seçilen İstanbul ilinde tekstil ve metal sanayi, çalışanlarından 301 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise t testi ve F testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda özel sektör çalışanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamazken vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutlarında kadın özel sektör çalışanların lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim seviyesi değişkenine bakıldığında lisans ve üstü olan çalışanların örgüt kültür düzeyi, lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda örgüt kültürü ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık, vizyon belirleme ile çevresel duyarlılık, vizyon belirleme ile kişisel risk arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguların örgüt kültürüne yönelik yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Uğur (2017) Çalışanların örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmada; tekstil sektörü çalışanların liderlik tarzları ile örgüt kültürü düzeylerini

incelemektir. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi olarak seçilen Bursa ilinde tekstil çalışanlarından 311 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Liderlik Yaklaşımları Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise t testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda Kadın çalışanların örgüt kültürü algıları erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Vizyoner, Demokratik liderlik ve Güçlendirici liderlik tarzlarında evli çalışanlar lehine anlamlı sonuçlar bulunurken, Karizmatik liderlik tarzında ise tam aksine bekarlar lehine anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Örgüt kültürü ile Demokratik Liderlik ve Güçlendirici Liderlik arasında ise pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguların liderlik ve örgüt kültürüne yönelik yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bayyurt ve Kılıç (2017) Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi isimli çalışmasında; Bir Hastane Araştırmasında; Günümüzde kurumlar yalnızca görevine endeksli yöneticilere değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye ve yeniliğe önem veren, hizmet alan ve hizmet verenlerin beklentilerini daha iyi karşılamaya çalışan, örgütünü bu doğrultuda şekillendirmeye cesaretli ve kararlı davranan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderlik tarzı örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada ve çalışanların etkin çalıştırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir. Bulgular liderlik tarzı ile Allen ve Meyer'in tanımladığı örgütsel bağlılığın her üç alt boyutu, duygusal, normative ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Günçavdı (2017) Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması isimli çalışmasında; İnsanların oluşturduğu toplumsal örgütlerde var olan liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda çeşitli liderlik türlerinin olduğu görülmüştür. Bu liderlik türleri arasında zaman geçtikçe oluşan yeni anlayışlar kapsamında yeni liderlik türlerinden bahsedilmiştir. İşte bu modern liderlik türlerinden biri de Conger, Kanungo ve Menon'un düşüncesine göre dönüşümsel liderliğin sahip olabileceği en kusursuz şekli olarak gördüğü karizmatik liderlik olmuştur. Sistem yaklaşımının gelişmesi, küreselleşme ve küreselleşmenin sonuçları 1980li yıllardan sonra karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların artmasına yol açmıştır. Bu çalışmada liderlikte yeni kuramlardan karizmatik liderlik kuramı incelenecektir.

3.8 Araştırmanın Sonuçları

Tablo 21: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Özellikler	N	%
Cinsiyet	Erkek	102	67,1
	Kadın	50	32,9
Medeni Durum	Bekar	22	14,5
	Evli, Çocuksuz	19	12,5
	Evli, Çocuklu	99	65,1
	Dul(Eşi Ölmüş)	8	5,3
	Boşanmış	4	2,6
Yaş	20-29 Arası	35	23,0

	30-39 Arası	59	38,8
	40-49 Arası	44	28,9
	50 ve Daha yukarı	14	9,2
Gelir Durumu	Çok Düşük	3	2,0
	Düşük	9	5,9
	Orta	96	63,2
	İyi	43	28,3
	Çok İyi	1	,7
Eğitim Durumu	İlkokul	1	,7
	Ortaokul	4	2,6
	Lise	12	7,9
	Y.O - Üniversite	39	25,7
	Lisans-Üstü	96	63,2
Çocuk Sayısı	Yok	42	27,6
	Bir	42	27,6
	İki	47	30,9
	Üç	19	12,5
	Üçten Çok	2	1,3
Çalışma Yılı	1 Yıldan az	5	3,3
	1-5 Yıl	57	37,5
	6-10 Yıl	36	23,7
	11-15 Yıl	28	18,4
	15 Yıldan Çok	26	17,1

Tablo 21’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların önemli bir bölümü erkek, evli, lisansüstü mezunu ve gelir durumu orta seviyededir. Ayrıca katılımcıların %38,8’i 30-39 yaş arasında ve %37,5’i 1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahiptir. Bunun yanı sıra katılımcıların %30,9’u 2 çocuğa sahiptir.

Tablo 22: Güvenirlilik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Örgüt Kültürü Ölçeği	20	.872
Karizmatik Liderlik Ölçeği	20	.816

Tablo 22’de araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçeklerinin güvenilirlikleri gösterilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçeklerinin “yüksek güvenilir” düzeyinde (>0,80) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 23: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt Kültürü	152	3,7490	,64601	-1,045	1,029
Karizmatik Liderlik	152	3,7964	,69908	-,554	1,460
Vizyon Belirleme	152	4,1329	1,18934	1,519	1,564
Çevresel Duyarlılık	152	3,8520	,81397	-1,297	1,403
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	152	3,4803	,86377	-,638	,618
Kişisel Risk Üstlenme	152	3,4956	1,01351	-,654	-,114
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	152	3,8026	1,22841	1,342	1,994
Statükoyu Sürdürmeme	152	3,7599	1,04370	-1,007	,358

Tablo 23'te araştırmaya katılanların Örgüt Kültürü ve Karizmatik Liderlik ölçek ve boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Karizmatik Liderlik ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “Vizyon Belirleme” en düşük ise “Sıra Dışı Davranışlar Sergileme” boyutudur. George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında Tabachnick ve Fidell (2013) göre; +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız t-testi, pearson korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 24: Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt Kültürü	
Karizmatik Liderlik	,587**
Vizyon Belirleme	,489**
Çevresel Duyarlılık	,472**
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	,414**
Kişisel Risk Üstlenme	,339**

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	,257**
Statükoyu Sürdürmeme	,337**

** %1 güven seviyesinde anlamlılığı gösterir.

Tablo 24’te karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelediğinde karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,005$). Başka bir ifade ile karizmatik liderlik ölçeğinin Çevresel Duyarlılık, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Vizyon Belirleme, Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, Statükoyu Sürdürmeme boyut ortalamaları arttıkça örgüt kültürü algısı da artmaktadır.

Tablo 25: Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü (Sabit)	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Karizmatik Liderlik	1,688	,236		7,163	,000
	,543	,061	,587	8,891	,000
Sig.			0,000		
F			79,051		
R ²			0,341		

Tablo 25’da karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlar incelendiğinde karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaptığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile karizmatik liderlik algısı arttıkça örgüt kültür algısı da artmaktadır. Örgüt kültürü algısında değişiklerin %34,1’i karizmatik liderlik algısı ile açıklanmaktadır. Araştırmada geliştirilen hipotez kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihten bu yana insanoğlu sosyal hayatın ve iş hayatının devamlılığı için sürekli örgütlenme ihtiyacı duymuştur. Bu doğrultuda örgüt yönetiminin sağlıklı ilerleyebilmesi için bütün liderlik özelliklerini taşıyan bir lider tarafından yönetilmek istenmiştir. Bu lider herkesten farklı olan özellikleri ile öne çıkarak örgüt kültürü ve örgüt üyelerinin geleceği için risk ve sorumluluk üstlenerek karar alır ve uygular.

Günümüzde ise küresel dünyanın etkisine giren toplumlar, hızla büyüme, gelişme, rekabet ortamı, geleneksel yapının dışına çıkma isteği, ekonomilerinin gelişme isteği, güçlü iletişim ağları kurma düşüncesi, örgüt koşullarının iyileştirilmesi çabaları ve farklı yönetim tarzları ihtiyacı amacıyla küresel dünyanın gerisinde kalmak istememekte bunun sonucu olarak da karizmatik liderlik ihtiyacı hızla önem kazanmaktadır. Çağın gerisinde kalmamak için hem örgüt üyeleri hem de karizmatik liderlik vasfı taşıyan liderler sürekli kendilerini geliştirmek ve ilerlemek adına büyük çabalar sarf etmektedirler.

Örgüt kültürlerinin güçlenmesi ve ayakta kalabilmesi için liderin, risk alma yönü güçlü, statüko peşinde olmayan, vizyoner, geniş kitleleri etkisi altına alabilecek güçte, cesur, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilen, takipçilerine rol model olabilecek niteliklere sahip kişiler olması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün bileşenlerini oluşturan; normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar ancak karizmatik liderlik vasıflarıyla bir araya gelirse güçlü bir yapı elde edilecektir. Var olan örgüt kültürünün gelecek nesillere aktarılması için ise gerekli olan şey dil, semboller ve işaretlerdir. Tüm bu normların bir araya gelmesi ile karizmatik liderlik vasıfları etkin rol oynayarak örgüt kültürün istenilen başarılarla ulaşması sağlanacaktır. Bu noktada en önemli parametre, örgüt kültürünün hedefleri ile örgüt üyelerinin ve karizmatik liderin hedeflerinin aynı doğrultuda ilerlemesidir.

Ayrıca üzerinde durduğumuz önemli bir diğer hususta; karizmatik liderlik vasfının sadece kişide doğuştan var olan bir özellik mi olduğu yoksa bu özelliğin sonradan eğitim ile mi kazanıldığı konusudur. Yaptığımız araştırmada, karizmatik liderlik vasıflarının hem doğuştan gelen vasıfları taşıdığı, hem de sonradan edinilen eğitim ile geliştirildiğidir. Bu iki kavram birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Biri olmadan diğeri çok fazla önem taşımamaktadır. Buna konuya vereceğimiz en iyi örnek ise Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Yapmış olduğumuz bu çalışmada, ilk bölümde kültürün tanımı, örgüt kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi konusunda bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde liderlik kavramının ortaya çıkış tarihçesi liderlik çeşitleri, liderlik teorileri hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde karizmatik liderliğin var oluş şekli, karizmatik liderliğin özellikleri, örgüt kültürü ve karizmatik liderlik vasıflarının ortak paydaları üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise, araştırmamızın amacı, önemi, konusu, yöntemi ve analiz sonuçları ele alınmıştır.

Tez çalışmamız, Yalova ilindeki 7 kamu kurumu içerisinde çalışan 152 kamu personeli üzerinde 40 sorudan oluşan bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın amacı kamu kurumu çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik ve örgüt liderleri ile olan ilişkilerinin olumlu

ve olumsuz yanlarının saptanmasıdır. Böylelikle çalışan verimliliğinin artırılması, örgüt içerisinde sosyal bağların geliştirilmesi, çalışanların kendi aralarında ve liderleri ile olan ilişkilerinin güçlendirilmesi, karizmatik liderliğin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkilerin incelenmesi alanında kazanımlar sağlanması hedeflenmiştir. Anket çalışmamız SPSS programında faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Yapılan bu anket çalışması ile ortaya çıkan sonuç örgüt kültürü ile karizmatik liderlik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örgüt kültürünün güçlenebilmesi için çalışanların öngörüsü yüksek, cesur, vizyoner, üyelerin ihtiyaçları ile yakından ilgili, değişime ve gelişime açık liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Yapılan çalışma ile meydana gelen başka bir husus ise; örgüt içerisinde karizmatik liderlik vasıfları etkili bir şekilde hissettirilirse buna bağlı olarak çalışanların örgüt kültür algısı ile örgüt bağlılıklarının da artacağı hususudur. Böylelikle çalışan kendinin örgütün bir parçası olduğunu hissederek örgüt içerisindeki başarılarını arttıracaktır.

Literatürü incelediğimiz zaman güçlü bir örgüt yapısının oluşturulmasında en önemli parametre, karizmatik lider özelliklerinin baskın olduğu, yenilik ve değişime ayak uydurabilen, personel ilişkileri kuvvetli örgütlerin ayakta kalabildiğidir.

Örgüt Kültürünün güçlendirilmesi konusunda karizmatik liderlik davranışları sergileyen liderlere öneriler şunlardır;

- Kurum içerisinde çift yönlü bir iletişimin sağlanması,
- Karar alma sürecinde örgüt kültürü yararına alınan kararlarda çalışanların dahil edilmesi,
- Örgüt içerisinde üye ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmeli,
- Örgüt içi teknolojik eğitimlere önem verilmeli,
- Örgüt kültürü değerleri ile çalışanların değerleri uyum sağlamasına özen gösterilmeli,
- Örgüt yararına alınacak kişisel risklerden kaçınılmamalıdır.

Sonuç olarak yapılan bu çalışmada kamu kurumları üzerinde karizmatik liderlik özelliklerinin belirlenmesi konusunda kavramsal bir yapı oluşturulmuş ve gelecekte yapılması gereken çalışmalara yol gösterici niteliktedir. Yapmış olduğumuz konuyla bağlantılı olarak; kamu kurumlarındaki ve özel sektördeki karizmatik liderlik özelliklerinin karşılaştırılması, Kamu kurumlarındaki siyasi ve bürokratik baskıların liderler üzerindeki etkileri, dünyadaki ve Türkiye’deki karizmatik liderlik özellikleri taşıyan kadın liderlerin örgüt kültürü üzerine etlilerinin neler olduğu konusunda araştırılmasının gerektiği kanaatindeyim.

KAYNAKÇA

- Arıkboğa, Ş. (2013). *Yönetim Becerileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 148-157.
- Aypay, A. (2014). *Örgütler ve Yapıları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut ve Gelecek Durum Karşılaştırılması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 73-84.
- Bolat, T., İnci Bolat, O., Aytemiz Seymen, O., ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkır, T. (2018). Üniversite Öğrenci Topluluklarında Karizmatik Liderliğin Öğrenci Motivasyonuna Etkisi. *Üniversite Öğrenci Topluluklarında Karizmatik Liderliğin Öğrenci Motivasyonuna Etkisi*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürleri ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 76.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Ekici, K. M. (2013). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Gül, H., ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirlenen Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 164-184.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik; Alan Yazın Taraması. *İJHAR INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANTES AND ART RESEARCHES*, 21-34.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2010). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Işık İNAN, Ö., ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 308-332.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N., ve Çelik, M. (2011). *Liderlik Elkitabı*. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergililer Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Soy, S. (2018). Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Önemi. *Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Önemi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, N. (2010). *Lider Sizsiniz*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 121-144.
- Tuğ Kızıltoprak, A. A. (2018, Kasım). Türk Siyasetin Karizmatik Liderlik ve Recap Tayip ERDOĞAN. *Türk Siyasetin Karizmatik Liderlik ve Recap Tayip ERDOĞAN*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı.
- Yılmaz, M. (2018). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi. *Karizmatik Liderlik; İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Tez Çalışması*. Osmaniye.

EKLER

1.İşyeriniz.....
.....

2.İşyerinizdeki
bölümünüz.....

3. İşyerinizdeki
konumunuz.....

4. Cinsiyetiniz
() Erkek () Kadın

5. Eğitim Durumunuz
() İlkokul () Ortaokul () Lise () Y.O- Üniversite () Lisans-
Üstü

6. Medeni durumunuz
() Bekâr () Evli, çocuksuz () Boşanmış () Evli, çocuklu () Dul (eşi ölmüş)

7. Yakınız
() 20'den aşağı () 20-29 arası () 30-39 arası () 40-49 arası () 50 ve daha yukarı

8. Gelir durumunuz
() Çok düşük () Düşük () Orta () İyi () Çok iyi

9. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı
() Yok () Bir () İki () Üç () Üçten çok

10. Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz.
() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan çok

11. Bu işyerinde toplam kaç kişi çalışıyor.....

EK—2: KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET

KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET SORULARI

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle
	1	2	3	4	5
A VIZYON BELİRLEME					
1. Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2. Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3. İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.					
4. Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.					
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.					
B. ÇEVRESEL DUYARLILIK					
6. Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.					
7. Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısma çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.					
8. Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.					
9. Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.					
SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME					
10. Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında aLşılmışın dışında davranış sergiler.					

11. Teşkilatı amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
12. Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
KİŞİSEL RİSK USTLENME					
13. Teşkilatı amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
14. Teşkilatı amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
15. Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					
UYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GOSTERME					
16. Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.					
17. Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
18. Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					
F. STATUKOYU SURDURMEME					
19. Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
20. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.					

EK—3:ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK ANKET**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK ANKET SORULARI**

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle
		1	2	3	4	5
1.	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
2.	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum					
3.	Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
4.	Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler.					
5.	Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.					
6.	Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.					
7.	Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.					
8.	Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
9.	Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.					
10.	Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.					
11.	Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.					
12.	Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.					
13.	İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanır.					
14.	Kişiler örgüt yararma fedakârlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.					

15.	Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.						
16.	Örgütte alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.						
17.	Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.						
18.	Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanmalıdır.						
19.	Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam.						
20.	Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.						

