

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİM TARZLARININ ÖRGÜTSEL İKLİME
ETKİSİNDE YÖNETİCİ KARİZMASININ ROLÜ**
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET DENİZ

HAZIRLAYAN
SİNEM SÖNMEZ

MALATYA 2022

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM TARZLARININ ÖRGÜTSEL İKLİME ETKİSİNDE
YÖNETİCİ
KARİZMASININ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
SİNEM SÖNMEZ

DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET DENİZ

MALATYA-2022

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırladığım doktora tez çalışmasının bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğimi belirtir ve bunu onurumla tasdik ederim.

Sinem SÖNMEZ



ÖNSÖZ

Bu araştırmada, sağlık sektöründe belirlenen örneklem üzerinde yapılan bir araştırmayla çalışanların kurum iklimini nasıl algıladıkları ve bunda yönetimin tavır ve davranışlarının nasıl rol aldığı ile yöneticilerin sahip olduğu karizmatik liderlik özelliklerinin bu etkideki rolü ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, araştırma konularıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmış; yönetim tarzı, örgüt iklimi ve karizma kavramları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Belirlenen örneklem üzerinden veriler sağlık kurumları aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması kavramlarıyla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Böylece gelecekteki çalışmalar ve araştırmacılar ile uygulamacılar açısından faydaları öngörölmektedir.

Çalışmanın bu kısmında, ortaya çıkan tezin tamamlanmış olmasının verdiği heyecan ve mutlulukla önemli bir diğer adıma geçmek istiyorum. Hazırladığım çalışmanın son şeklini almasına kadar geçen süreçte yardım, destek ve anlayışları ile yanımda olan herkese teşekkür etmek istiyorum.

İlk olarak değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet Deniz'e doktora sürecim ve tez çalışmam ile ilgili yönlendirme ve desteğinden ötürü sonsuz teşekkür ederim. Tez izleme komitesinde yer alan hocalarım Sayın Prof. Dr. Lütfiye Özdemir'e, Sayın Prof. Dr. Semih Mustafa Önen'e, Sayın Doç. Dr. Berat Çiçek'e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Yıldırım'a tez savunmasına katılarak, tezimin son şeklini almasındaki katkılarından ötürü çok teşekkür ederim.

Akademik yolculuğum süresince bilgi, destek ve inançları ile bana önemli örnekler olarak bu yolda yürüme cesareti kazandıran, Atatürk Üniversitesi İşletme Bölümü, Karaelmas Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı ve İnönü Üniversitesi İşletme Anabilim Dalındaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmanın sağlık kurumlarında uygulanması aşamasında öncelikle en büyük teşekkür işlerinin yoğunluğu ve zorluğuna rağmen anketleri dolduran değerli sağlık çalışanlarımızdır. Ayrıca çalışmanın gerekli izinlerinin hazırlanmasında emeği geçen Malatya İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları ile anketlerin dağıtımı, yanıtlanması ve bu sürecin kontrolünde yardımlarını esirgemeyen Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Turgut Özal Tıp Merkezi'ndeki tüm yetkili ve çalışanlara çok teşekkür ederim.

Çalışmamın önemli teşekkürlerinden biri de araştırmam süresince yardım ve desteği ile beni yalnız bırakmayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Mustafa Aslan ve Prof. Dr. Ali Rıza Terzi'yedir. Ayrıca çalışmam süresince fikir alışverişi yaptığımız değerli dostum ve meslektaşım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Neşe Çakı'ya ve Sayın Öğr. Görevlisi Dr. Elif Tuba Beydilli ile Öğr. Görevlisi Sayın Dr. Ramazan Çoban'a desteklerinden ötürü teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamın bu aşamaya gelirken yanımda olan tüm dostlarım ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Son paragrafı hayatımın anlamı olan aileme; Canım Annem, Babam ve Biricik Kardeşime teşekkür ederek bitirmek istiyorum. Akademik sürecin tüm yorgunluk ve sıkıntılarında benim her şeyime katlanabildikleri ve her şeyde destekleri ile yanımda oldukları için kendilerine sonsuz teşekkür ederim.

Öğrenciliğimin son satırlarını yazdığım çalışmamın bu kısmında özel bir teşekkür de geleceğin öğrencilerine; bu çalışmamı okuyacak bilim insanı, araştırmacı, öğrenciler, iş insanları ve diğer tüm kimseleredir.

Sinem SÖNMEZ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, önemli sektörlerden biri olan sağlık sektöründe belirlenen örneklem üzerinde yapılan bir alan araştırması aracılığıyla yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada yönetim tarzı; otokratik yönetim, demokratik yönetim ve serbest bırakıcı yönetim olarak ele alınmıştır. Bunların örgüt iklimine etki ettiği varsayılmıştır. Aynı zamanda yöneticinin sahip olduğu karizmatik liderlik özelliklerini ifade eden yönetici karizmasının bu etkide rolü olduğu düşünülmüştür.

Araştırmada yönetim tarzı, örgüt iklimi, yöneticinin karizması ve demografik özellikler ile ilgili veriler belirlenen örneklemden nicel araştırma yöntemlerinden olan anket aracılığıyla toplanmıştır. Yönetim tarzının anlaşılmasında Ali Rıza Terzi ve Türker Kurt tarafından 2005 yılında geliştirilen ve Ali Rıza Terzi tarafından 2012 yılında düzenlenmesi yapılan 'Yönetici Davranışları Ölçeği- YDÖ' kullanılmıştır. Çalışanlar tarafından örgüt ikliminin nasıl algılandığına ilişkin kullanılan ölçek; Özdemir (2005) tarafından Rogg ve diğerlerinin (2001) Journal of Management dergisinde yayınlanan 'Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction' orijinal isimli makalesindeki aslına sadık kalınarak Türkçeleştirilen 'Örgüt İklimi Ölçeği'dir. Çalışmanın diğer değişkeni olan yönetici karizmasının anlaşılması amacıyla B. M. Bass tarafından geliştirilen 'Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)' karizma boyutuna ilişkin ifadeleri kullanılmıştır. Çalışmada verilerin analizinde SPSS 26.0 ve SmartPLS istatistik programları kullanılmıştır.

Sağlık sektöründen elde edilen veriler aracılığıyla yapılan analizler sonucunda yönetim tarzının örgüt iklimini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolü de analiz verilerine göre desteklenmiştir. Bu nedenle çalışmanın yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim Tarzı, Örgüt İklimi, Yönetici Karizması, Karizmatik Lider, Yapısal Eşitlik Modeli, SmartPLS

ABSTRACT

This research aims to examine the role of executive/manager charisma in the effect of management style on organizational climate through in the field study on a sampling determined in the field of health, which is one of the important sectors.

The quantitative research method was conducted in this study and a survey technique was employed for data gathering for management style, organizational climate, executive charisma, and demographic characteristics in the health sector. To understand the management style was used "The Manager Behavior Scale" was developed by Ali Rıza Terzi and Turker Kurt in 2005, and edited by Ali Rıza Terzi in 2012. To measure how the organizational climate is perceived by the employees is the "Organizational Climate Scale" translated by Özdemir (2005), adhering to the original article titled "Human Resources Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction" developed and published in the Management Journal by Rogg at al. (2001) were used. And to measure executive charisma, which is the other variable of the study, the expressions related to the charisma dimension of the "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)" developed by B. M. Bass were used. In the research, during the analysis phase of data, SPSS 26.0 and SmartPLS statistics programs were used.

As a result of the analysis made of the data obtained from the health sector, it has been determined that the management style affects the organizational climate positively and meaningfully. The mediating role of executive charisma in the effect of management style on organizational climate was also supported according to the analysis data. Therefore it is thought that the study will contribute to the literature on management style, organizational climate, and executive charisma.

Key Words: Management, Management Style, Organizational Climate, Manager Charisma, Charismatic Leader, Structural Equation Model, SmartPLS

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|------|
| TEZ KABUL BELGESİ..... | i |
| ONUR SÖZÜ..... | ii |
| ÖNSÖZ..... | iii |
| ÖZET..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | vii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiv |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZI

| | |
|---|----|
| 1.1. YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI..... | 4 |
| 1.1.1. YÖNETİM KAVRAMI..... | 5 |
| 1.1.2. YÖNETSEL BECERİLER ve GÖREVLER..... | 6 |
| 1.1.3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TEORİK ARKA PLANI..... | 10 |
| 1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi..... | 11 |
| 1.1.3.1.1. Bilimsel Yönetim ve Taylor..... | 11 |
| 1.1.3.1.2. Yönetim Süreci ve Fayol..... | 13 |
| 1.1.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı ve Weber..... | 15 |
| 1.1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi..... | 16 |
| 1.1.3.3. Modern Yönetim Teorisi..... | 17 |
| 1.1.4. YÖNETİM TARZI..... | 19 |
| 1.1.5. YÖNETİM TARZINI BELİRLEYEN UNSURLAR..... | 21 |
| 1.1.6. YÖNETİM TARZI ÇEŞİTLERİ..... | 23 |
| 1.1.7. KURT LEWIN'İN YÖNETİM TARZI ÇALIŞMALARI..... | 25 |
| 1.1.7.1. Otokratik (Autocratic) Yönetim Tarzı..... | 27 |
| 1.1.7.2. Demokratik (Democratic) Yönetim Tarzı..... | 27 |
| 1.1.7.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı/ İlgisiz) Yönetim Tarzı..... | 28 |
| 1.1.8. YÖNETİM TARZI ile ilgili ARAŞTIRMALAR..... | 28 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

| | |
|---|-----------|
| 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI | 32 |
| 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | 33 |
| 2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri..... | 37 |
| 2.3. ÖRGÜT İKLİMİ | 41 |
| 2.3.1. Örgüt İkliminin Özellikleri | 43 |
| 2.3.2. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi..... | 45 |
| 2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİLEŞENLERİ | 47 |
| 2.4.1. Örgüt İkliminin Oluşumunu Etkileyen Faktörler | 49 |
| 2.4.1.1. Örgütün Yapısı..... | 50 |
| 2.4.1.2. Örgütsel Amaçlar | 51 |
| 2.4.1.3. Ödüllendirme | 52 |
| 2.4.1.4. Örgütsel İletişim | 52 |
| 2.4.1.5. Örgütsel Değer ve Normlar..... | 53 |
| 2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ | 54 |
| 2.5.1. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Türleri..... | 54 |
| 2.5.2. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Türleri | 56 |
| 2.5.3. Wallach'in Örgüt İklimi Türleri | 56 |
| 2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI | 57 |
| 2.6.1. Litwin ve Stringer İklim Boyutları | 59 |
| 2.6.2. Schneider'in Örgüt İklim Boyutları..... | 60 |
| 2.6.3. Koys ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutlandırması..... | 60 |
| 2.6.4. Zammuto ve Krackover'a Göre Örgüt İkliminin Boyutları..... | 61 |
| 2.6.5. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Boyutları..... | 63 |
| 2.7. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR | 64 |
| 2.7.1. Yapısal Yaklaşım..... | 64 |
| 2.7.2. Algısal Yaklaşım..... | 65 |
| 2.7.3. Etkileşimsel Yaklaşım | 65 |
| 2.7.4. Kültürel Yaklaşım..... | 66 |
| 2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR | 67 |
| 2.8.1. Olumlu Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar..... | 67 |

| | |
|--|----|
| 2.8.2. Olumsuz Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar | 68 |
| 2.8.3. Örgüt İklimi ile İlgili Araştırmalar | 68 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ KARİZMASI

| | |
|---|----|
| 3.1. KARİZMA ve YÖNETİCİ KARİZMASI | 72 |
| 3.2. KARİZMAYI BELİRLEYEN UNSURLAR | 74 |
| 3.3. KARİZMAYI BELİRLEYEN UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ . | 80 |
| 3.4. KARİZMAYI ORTAYA ÇIKARAN KOŞULLAR | 83 |
| 3.5. KARİZMATİK LİDERLİK ile ilgili KAVRAMLAR | 85 |
| 3.5.1. Karizmatik Lideri Açıklayıcı Davranış ve Özellikler..... | 86 |
| 3.5.2. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Lider Davranışları..... | 89 |
| 3.5.3. Karizmatik Liderin Takipçilerini Etkilemesi ve Sınırlılıkları..... | 92 |
| 3.5.4. Karizma ve Vizyoner Liderlik | 95 |
| 3.5.5. Karizma ve Dönüşümsel Liderlik | 96 |
| 3.6. KARİZMATİK LİDERLİK ile ilgili ARAŞTIRMALAR | 97 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM TARZLARININ ÖRGÜTSEL İKLİME ETKİSİNDE YÖNETİCİ KARİZMASININ ROLÜNÜN ARAŞTIRMA MODELİ

| | |
|---|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ | 105 |
| 4.1.1. Araştırmanın Amacı..... | 105 |
| 4.1.2. Araştırmanın Önemi | 106 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI | 108 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI | 109 |
| 4.3.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler | 109 |
| 4.3.2. Araştırma Modeli | 111 |
| 4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri | 112 |
| 4.4. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNETİMİ | 114 |
| 4.5. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ ve ÖRNEKLEMİ | 115 |
| 4.6. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ | 117 |
| 4.6.1. Veri Toplama Araçları | 118 |
| 4.6.1.1. Yönetim Tarzı Ölçeği | 118 |
| 4.6.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği..... | 120 |

| | |
|---|------------|
| 4.6.1.3. Yönetici Karizması Ölçeği..... | 121 |
| 4.6.2. Demografik Özellikler | 122 |
| 4.6.3. Verilerin Analizi | 124 |
| 4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI | 127 |
| 4.7.1. Değişkenlere Ait Faktör Analizleri ve İç Tutarlılığın Tespiti..... | 129 |
| 4.7.2. Değişkenlere Ait Ayrışma Geçerliliğinin Tespiti | 131 |
| 4.7.3. Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusallık Analizi..... | 132 |
| 4.7.4. Çalışmanın Araştırma Modeli..... | 133 |
| 4.7.5. Araştırmanın Hipotez Analizi..... | 135 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ | 140 |
| KAYNAKLAR | 150 |
| EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ..... | 168 |
| EK 2: ETİK KURUL RAPORU | 171 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1: Genel Olarak Mintzberg'in Yönetimsel Rol Kavramı | 8 |
| Tablo 1.2: H. Fayol Yönetim İlkeleri..... | 14 |
| Tablo 1.3: Yönetim Tarzı İle İlgili Yapılan Tanımlar | 20 |
| Tablo 1.4: Likert'in Sistem Dört Modeli..... | 23 |
| Tablo 1.5: Lewin'in Yönetim Tarzı Türleri..... | 26 |
| Tablo 2.1: Schein Örgüt Kültürü Kademeleri..... | 38 |
| Tablo 2.2: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar | 47 |
| Tablo 2.3: Örgüt İkliminin Boyutları..... | 58 |
| Tablo 3.1: Karizma ile ilgili Yaklaşımlar Özet..... | 81 |
| Tablo 3.2: Karizmanın Ortaya Çıkmasını Sağlayan Koşullar | 83 |
| Tablo 3.3: Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler | 88 |
| Tablo 3.4: Karizmatik Lideri Tanımlayan Özellikler ile Bunlarla İlişkilendirilen Kavramlar | 90 |
| Tablo 3.5: Karizmatik Olan ve Olmayan Liderin Davranışsal Bileşenleri..... | 91 |
| Tablo 4.1: Otokratik Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması | 119 |
| Tablo 4.2: Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması | 119 |
| Tablo 4.3: Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması..... | 120 |
| Tablo 4.4: Örgüt İkliminin İfadeleri ve Anketteki Sıralaması | 121 |
| Tablo 4.5: Yönetici Karizmasının Ölçüldüğü Karizma İfadeleri ve Anketteki Sıralaması | 122 |
| Tablo 4.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri | 123 |
| Tablo 4.7: Katılımcıların Mesleki Deneyimi ile ilgili Bilgiler | 123 |
| Tablo 4.8: Çok Değişkenli Analiz Teknikleri..... | 125 |
| Tablo 4.9: Kabuledilebilir Geçerlilik Değerlerine İlişkin Veriler | 127 |
| Tablo 4.10: Kabuledilebilir Güvenilirlik Değerlerine İlişkin Veriler | 128 |
| Tablo 4.11: Değişkenlere Ait DFA, Cronbach Alfa, CR, AVE ve rho_A Değerleri... | 130 |
| Tablo 4.12: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriteri) | 131 |
| Tablo 4.13: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri) | 132 |
| Tablo 4.14: Çoklu Doğrusallık Analizi..... | 132 |
| Tablo 4.15: Modele Ait Q ² ile R ² Değerleri | 134 |
| Tablo 4.16: Araştırma Modeline İlişkin Etki Büyüklüğü (f ²) Değerleri..... | 135 |

| | |
|--|------------|
| Tablo 4.17: Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etki Analizi..... | 135 |
| Tablo 4.18: Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etki Analizi..... | 136 |
| Tablo 4.19: Araştırmanın Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) ile Yapısal Eşitlik Analizi | 137 |
| Tablo 4.20: Araştırma Modeli Hipotez Test Sonuçları..... | 138 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 2.1: Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklindeki Görünümü | 45 |
| Şekil 2.2: Örgüt İklimi Oluşum Süreci..... | 48 |
| Şekil 2.3: Örgüt İkliminin Toplam Etkisi | 50 |
| Şekil 2.4: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler | 51 |
| Şekil 2.5: Moran ve Volkwein'in Yapısal Yaklaşımı | 65 |
| Şekil 2.6: Moran ve Volkwein'in Algısal Yaklaşımı | 65 |
| Şekil 2.7: Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım | 66 |
| Şekil 3.1: Karizmanın Ortaklaşa Alıntılanma Haritası..... | 76 |
| Şekil 4.1: Araştırma Modeli | 112 |
| Şekil 4.2: Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulan Araştırma Modeli | 133 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------------------|---|
| AFA | Açımlayıcı Faktör Analizi |
| AVE | Average Variance Extracted |
| bkz | Bakınız |
| CB | Covariance Based |
| CR | Composite Reliability |
| DFA | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| DSÖ/WHO | Dünya Sağlık Örgütü/World Health Organization |
| DYT | Demokratik Yönetim Tarzı |
| et al./vd. | Et alia/ ve diğerleri |
| KL | Karizmatik Lider/Liderlik |
| MLQ | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) |
| MÖ | Milattan Önce |
| OYT | Otokratik Yönetim Tarzı |
| ÖİKL | Örgüt İklimi |
| PLS | Partial Least Square |
| Rho_A | Veri Tutarlılık Katsayısı |
| s./ss. | Sayfa/sayfa sayısı |
| SBYT | Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı |
| SEM/YEM | Structural Equation Modeling/Yapısal Eşitlik Modeli |
| SPSS | Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences) |
| VIF | Varyans Büyüme Faktörü |
| YDÖ | Yönetici Davranışları Ölçeği |
| YK | Yönetici Karizması |

GİRİŞ

Örgütsel yapıların oluşmasında önemli rolü bulunan iş birimlerinin kaptanlığını yapan yönetici ve onun faaliyetlerinin genel ismi olan yönetim, hazırlanan bu çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Genel olarak yönetimi; önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde beşerî, maddi ve entelektüel kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması olarak ifade etmek mümkündür. Böylece içinde bulunulan iş birimlerinin faaliyetlerini yürütürken ortaya çıkacak örgüt ve çalışan performansı, kurumun iç ve dış paydaşlarınca istenildiği gibi algılanacaktır. Bu durum ortaya beklenildiği gibi algılanan bir kurum ya da örgüt iklimi çıkmasına neden olacaktır. Bu durumun meydana gelmesinde önemli rolü olan yöneticilerin iç paydaşlarına ve çevresine karşı gösterdiği tutum ve davranışlarının en önemli aktörü bunu gerçekleştiren lider konumundaki bireylerdir. Bu da karizmatik liderlik özelliklerine sahip yöneticiye işaret etmektedir.

Günümüz küresel rekabet koşullarında örgütsel amaç ve misyonun gerçekleştirilmesi her zamanki gibi önemini korumaktadır. Bu durumun sağlanması, sadece idari bir sözleşme ile bağlı iç paydaşlar ve onların yaptığı faaliyetler ile sınırlı algılanmamalıdır (Kristiano vd., 2018). İyi bir yönetim felsefesi ve bunun uygulanmasının öneminden bahseden araştırmacılar bu sayede kurumların rekabet güçlerini arttırarak, refahlarını sürdürebileceklerinin altını çizmiştir (Maamari ve Majdalani, 2017; Sheibani, 2013). Yönetimin amaç ve misyonunun sağlanmasında iç ve dış paydaşlarına karşı nasıl davranacağı birtakım unsurlardan etkilenmektedir. Bunlar; çalışmada kültür ve değerler, örgütün yapısı, yönetici ve çalışan özellikleri, örgütün hedefleri ve çevre şartları şeklinde gruplandırılmıştır. Bu sayede yönetimin tutum ve davranışları belirleneceğinden kurumsal ve örgütsel iklim de şekillendirilmektedir.

Lussier (2005: 486) tarafından yapılan tanımda örgüt iklimi, örgütün üyeleri tarafından göreceli olarak algılanan ve daha sonrasında çalışanların davranışlarını etkileyecek olan örgütün iç çevresinin kalitesi hakkında oluşan çalışan algısı olarak tanımlanmıştır (Kristiano vd., 2018). Bu algının olumlu olması ile çalışanların motivasyonları ve tatmin düzeylerinin artacağını söylemek mümkündür. Böylece çalışanların beklentileri de karşılanacağından kurumun misyon ve amaçlarına kendilerini adanmaları mümkün olabilmektedir. Genel olarak çalışanların buldukları iş yeri ortamını nasıl algıladığı ve bu ortamın kendilerini nasıl hissettirdiğini ifade eden örgüt ikliminin olumlu olması, kurumda gelir artışı, kâr ve satış geliri gibi olumlu finansal

sonuçların oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Maamari ve Majdalani, 2017; Goleman, 2000). Kurumun başarı ve etkinliğinin sağlanmasında örgüt ikliminin önemli bir rolü olduğundan yönetimin benimsediği felsefe ve bunun nasıl uygulandığını belirten yönetim tarzı da burada kilit öneme sahiptir. Bu açıdan araştırmada bu iki kavramın beraber değerlendirilmesi de önemli görülmektedir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yönetimin benimsediği tarz ile oluşacak iklimin belirli bir dengede olması gereklidir. Burada yöneticinin sahip olduğu karizmatik lider özellikleri aracılığıyla bir denge mekanizması kurulmalıdır. Çünkü örgütlerin varlığını devam ettirmesinde yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak içinde bulunulan koşullara göre yöneticiler tarafından belirlenen yönetim tarzı örgütün başarısını etkilemekle birlikte, tek başına yeterli görülmemektedir. Çalışanların işyerini nasıl algıladığını gösteren örgüt ikliminin olumlu bir şekilde değerlendirilmesi de önemlidir. İşyerinin bu şekilde olumlu değerlendirilmesi, çalışanların performans ve iş verimlerinin artmasında etki ederek, onların örgütsel bağlılığını arttıracığından (Berberoğlu, 2018) tatmin ve adanmışlık düzeylerini belirleyecektir (Permarupan vd., 2013). Böylece çalışanların sosyal ve psikolojik olarak daha güçlü olmaları sağlanacağından, motivasyon düzeylerine etkisi olacak ve daha mutlu bir yaşam sürmelerinde etki edecektir. Tüm bunların sağlanması yöneticiler tarafından gerçekleştirileceğinden, onların sahip olduğu karizmatik lider özellikleri önem kazanmaktadır. Bu sayede örgütlerin istediği etkinlik düzeyi sağlanacak ve örgütün başarısı artacaktır. Bu açıdan önemli görülen kavramlar çalışmada birlikte ele alınarak incelenmiştir.

Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolünün incelendiği bu araştırma temel olarak, kavramların literatürel incelemesini içeren teorik üç bölüm ile araştırma modeli ve analizinin yapılarak sonuç değerlendirmesinin yer aldığı toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Yönetim tarzı genel olarak, yönetim ve yöneticinin tanımı ile kavramın arka planındaki temel yaklaşımlar bağlamında açıklanmıştır. Araştırmanın bu kısmında yönetim tarzını belirleyen unsurlar ile literatürde bu alanda yapılan açıklamalar ve yaygın olarak kullanılan çalışmalara değinilmiştir. Bunun yanında araştırmada temel olarak kullanılan Kurt Lewin'in yönetim tarzı ile ilgili açıklamalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgüt iklimi ele alınmıştır. Bölümün içeriğinde kavramın tanımı, ilgili yaklaşımları, alt boyutları ve türleri ile özellikleri ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde aracı değişken ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada literatürel olarak üç kavramın ele alınışına genel olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde öncelikle çalışmanın temel soruları ele alınarak hipotezlerin nasıl oluşturulduğu açıklanmıştır. Ardından uygulama modelinde; araştırmanın amacı, yöntemi ve modele göre gerekli analizler yapılarak elde edilen bulgular yer almıştır. Devamında, konu ile ilgili değerlendirme yapılarak, tartışma ve sonuç kısımları düzenlenmiştir. Bu amaçla Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kurumu çalışanlarından belirlenen örneklem üzerinde araştırmalar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZI

1.1. YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Kökenleri yüzyıllar öncesine dayanan yönetim ve yönetici terimleri hakkında sürdürülen araştırmalar günümüze kadar sürmektedir. Terimlerin kökeni incelendiğinde Latince'den türetilerek Fransızca üzerinden diğer ülkelere uyarlandığı görülmüştür.

Çeşitli kaynaklara göre yönetici kelimesi 1588 yılında yönetimin icracısı olan bireyi tanımlamak için kullanılmıştır. Bu terimin, "bir iş yeri ya da kamu kuruluşunu idare eden birey" anlamındaki kullanımı 1705 yılında ortaya çıkmıştır. Diğer yandan kökeni 1555-1565 yılları arasında atlarla ilgilenmek ve eğitmek anlamına gelen "maneggiare" kelimesine dayandırılmaktadır. Bu terim Latince'de "el" anlamına gelen "mano" kelimesinin türevidir. Aynı zamanda bu terim, atların eğitime, kontrol edilme ve yönetilme şekline doğmuştur. Ancak günlük kullanımından ziyade günümüze kadar gelen kullanımıyla yönetim ve yönetici terimlerinden bahsedebilmek 20. yüzyılın başlarında mümkün olmuştur. Dilimizde kullanılan yönetim terimi "kişiyi kibarlıkla yönetme" anlamına gelen ve açılımı "manage-men-tactfully" olan İngilizce "management" sözcüğünün karşılığıdır (Robbins vd., 2016: 7; Bateman ve Snell, 2016: 4; Özturan, 2018: 54).

Yönetimin günümüzdeki şeklini alması Frederick Winslow Taylor'ın çalışmaları ile mümkün olmuştur. Taylor'un 1911 yılında yayımlanan (Principles of Scientific Management) Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli eseri dünya genelinde büyük beğeni kazanarak yöneticilerce benimsenmiştir. Burada Taylor, bir işi yapmanın en iyi yolunu bilimsel yöntemlerin kullanılması ile açıklamıştır. Özellikle Pennsylvania'da bulunan Midvale ve Bethlehem Çelik Şirketleri'nde geçirdiği çalışma deneyimi süresince dikkatini çeken olaylar sonucu işlerin yapılmasının en iyi yolu konusunda araştırmalar yaparak bilimsel yönetimin öncüsü olarak kaynaklarda yönetimin "kurucusu", "babası" ifadeleriyle anılmaktadır¹(Robbins vd., 2016).

¹ Kavramların kökeni ile ilgili ayrıca bakılabilir; Robbins, Decenzove Coulter, 2016 s. 7; <https://www.etymonline.com/search?q=management>; <https://www.dictionary.com/browse/management?s=t>; <http://eduplanetbd.blogspot.com/2016/09/management->

Taylor gibi yönetim kavramının gelişimi açısından H. Fayol, M. Weber gibi araştırmacılar, yönetim ile ilgili klasik bağlamda katkı sunarken; Mayo ve arkadaşları, McGregor, Likert ve Lewin gibi araştırmacılar neo-klasik yönetim bağlamında; Bertalanffy, Barnard, Drucker, Mintzberg ve Katz gibi araştırmacı ve bilim adamları da modern ve çağdaş yönetim bağlamında katkı sağlamışlardır. Bununla ilgili ayırım, yönetim kavramı ve sonrasında açıklanmaktadır.

1.1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Genel olarak insanın var olduğu her yerde yönetim faaliyetinden söz etmek mümkündür. Yönetim düşüncesinin başlangıcı Tarihçi Daniel A. Wren'e göre, MÖ. 5000'li yıllara kadar uzanmaktadır (Genç, 2012: 82). İş yapış stillerinde zaman içinde gelişen işe ve insana yönelik tutum değişiklikleri yönetim düşüncesinin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2003). Bu sayede bilgi- enformasyon tekniklerinde meydana gelen gelişmeler ile kavram son haline ulaşarak yönetim düşüncesi günümüzdeki halini almıştır.

Güçlüol'a göre yönetim, örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için gerçekleştirdiği etkinlikleri düzenleme sürecidir. Bu süreç, mevcut kaynaklarla iş görerek olası güçlükleri yenme ve beklenmeyen durumlarla mücadeleyi içermektedir (Öztabak 2002: 16).

Simon'a göre hiçbir eylem karar vermeden yapılamayacağından yönetimin yapma ve karar verme süreciyle ilgilenmesi gerekir. Bu açıdan yönetim, işlerin gerçekleştirilmesini sağlama sanatıdır (Tozlu, 2016).

Baransel'e göre yönetim kavramı; evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim kavramı, birtakım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir (Baransel, 1985).

Genç yönetim kavramını genel olarak iş birliği yaparak amaca ulaşma etkinliği şeklinde ifade etmiştir. Yönetim her şeyden önce belirli bir hedefe başkaları aracılığıyla

etymology.html#:~:text=The%20word%20'Manage'%20derived%20from,agere'(to%20act).vetext=The%20French%20word%20'm%20C3%A9nagement'%20derived%20from%20'm%20C3%A9nagerie'.

erişme çabasıdır. İnsanlar tarihin tüm dönemlerinde başkalarıyla iş yapma gereği duyduğundan yönetim faaliyeti insanlık tarihi kadar eskidir. Bununla birlikte bilimsel bir yönetimden bahsedebilmek için bir kurumsal yapının işleyişine ihtiyaç duyulduğundan yönetim bilimi, idarenin bu işleyişini inceler. Diğer bir tanımla kurumsal yapının verimli ve etkin şekilde örgütlenerek yönetilmesinin yöntemlerini oluşturmak yönetim biliminin temel amacını oluşturur (Genç, 2012: 79).

Yönetim tanımları incelendiğinde bazı anahtar kelimeler dikkati çekmektedir. Bunlar; süreç verimlilik ve etkinliktir. Birbiriyle ilintili ve süregelen faaliyetleri ifade eden süreç kavramı yönetim literatüründe de yönetici aracılığıyla yürütülen faaliyetleri karşılamaktadır. Verimlilik ve etkinlik kavramları yapılan iş ve bunların nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Verimlilik, bir işin yerine getirilmesi sırasında hangi yöntemlerin kullanıldığı, yaygın kullanımıyla "iş doğru yapmak" için kaynakların nasıl kullanıldığını belirtir. Etkinlik, yönetimin amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak olan "doğru işi" yapmaktır (Robbins vd., 2016: 6).

Yönetim ile ilgili yapılan tanım ve açıklamalara göre terim; kurum ya da örgütün elindeki beşerî ve diğer tüm kaynakları aracılığıyla belirlenen hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşma süreci (Bateman ve Snell, 2016: 4) olarak genellenebilir.

1.1.2. YÖNETSEL BECERİLER ve GÖREVLER

Günümüze kadar gelen örgütlerin birbirinden farklı olması, buralarda faaliyette bulunan yöneticileri de farklılaştırmaktadır. Kurumların büyüklüğü ve icra ettikleri faaliyetlerin çeşitliliği dolayısıyla yöneticinin yaptığı iş de farklılaşır. Bu nedenle yöneticinin tek bir işi olmadığından onu açıklamak da kolay olmayacaktır. Ancak yönetim araştırmacıları, yöneticiyi yaptıklarına ilişkin üç yaklaşım aracılığıyla açıklamaktadır. Bunlar; işlevler, roller ve beceri/yeteneklerdir (Robbins vd., 2016: 8).

Yönetimin işlevleri planlama, örgütlenme, yöneltme (yürütme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve denetimi içermektedir. Koçel'in (2013) yaptığı tanıma göre; geleceği yönetme, kaynakları dağıtmaya aracı olan planlama; neyin, nasıl yapılacağı, ne zaman ve nerede harekete geçirileceğinin, tüm bu araştırmalarda kimlerin sorumlu olacağı belirlenip saptanması sürecidir. Örgütlenme; amaçlara uygun bir şekilde işlerin gruplandırılması, bölüm ve departmanların kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulmasını içerir. Yöneltme

faaliyeti; örgütün amaçları doğrultusunda işletmedeki beşerî ve maddi tüm kaynakları sevk ve idare etme ve ne yapılması gerektiği ile ilgili yönetsel bir ifadedir. Denetim işlevi; amaçlara ulaşırken olan ile olması gereken arasındaki olumsuz durumların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasını içerir. Bu yönüyle denetim bir geribildirimdir. Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılması, koordinasyon işlevini oluşturur. Aynı zamanda amaçların gerçekleştirilebilmesi için ilgili tüm birim ve kişilerin çabalarını birleştirerek bunların zaman bakımından ayarlanması, ortak amaca ulaşmak için çabaların birbiri ardı sıra gelmesi ve kenetlenerek birbirlerini bütünlemesi, bunu yaparken diğer işlevlerin de kendi içinde koordinasyonunun sağlanması, bu işlevin genel olarak diğer dört işlevin merkezinde bulunmasını sağlamaktadır (Koçel, 2013).

Aynı zamanda bir maden mühendisi olan Henri Fayol'un tanımladığı yönetimin işlevleri örgüt içerisinde yöneticiler üzerine yapılan çalışmalardan elde edilmemiştir. Bunlar Fayol'un madencilik sektöründeki deneyimlerine dayanılarak oluşturulan gözlem ve deneyimlerini içermektedir (Fayol, 2005). Fayol bu gözlem ve deneyimlerine dayanarak kuruluşların nasıl olması gerektiğine dair temel sorunları ele alarak yönetim ilkelerini geliştirmiştir. Fayol'un fikirleri, yönetim düşüncesi açısından bir temel oluşturarak; Gulick, Mintzberg gibi sonraki nesil yönetim düşünürlerini büyük ölçüde etkilemiştir (Wren ve Bedeian, 2009).

1967-1973 yıllarında Henry Mintzberg tarafından farklı alanlarda çalışan beş üst düzey (bir danışmanlık firması, bir savunma teknolojileri gelişimi ve endüstri firması, bir şehir hastanesi, bir tüketim ürünleri firması ile bir okul) yönetici (Saah, 2017: 23-24) aracılığıyla ampirik (görgül) bir araştırma gerçekleştirilmiştir (Rüzgar ve Kurt, 2013: 38). Buna göre yöneticilerin iş başında sergiledikleri yönetsel rollere dayanarak yönetici davranışları sınıflandırılmış ve yöneticiler yaptıkları üzerinden tanımlanmıştır (Robbins vd., 2016: 9). Bu tanıma göre Mintzberg yöneticileri Tablo 1.1'deki gibi üç kategoriye ayırmış, bunları da on rol ile açıklamıştır.

Tablo 1.1: Genel Olarak Mintzberg'in Yönetimsel Rol Kavramı

| | | | | |
|---------------|---|---|---|-----------------|
| Geri Bildirim | ➔ | Bireylerarası Roller – Temsil – Lider – İlişki (Birleştiricilik) | ➔ | Bilgi Sağlama |
| | ➔ | Bilgiye Dayalı Roller – Gözlemleyici – Dağıtımçı – Sözcü | ➔ | İşlem Bilgisi |
| | ➔ | Karar Rollerini – Girişimci – Uyuşmazlıkları Çözümleyici – Kaynak Dağıtıcı – Müzakereci | ➔ | Bilgi Kullanımı |

Kaynak: Mintzberg (1973)'ten aktaran Muma, R. D. (2004: 3-5).

Mintzberg (1973)'e göre, yöneticiler faaliyet ve rollerini sürdürürken kurumları içinde sahip oldukları yetki ve pozisyonlardan etkilenirler. Bu durum temelde bireylerarası ilişkinin gelişmesinden kaynaklanmaktadır (Saah vd., 2020: 626). Mintzberg sınıflandırmasında ilk sıraya aldığı bireylerarası rolleri temsil, lider ve ilişki/ birleştiricilik şeklinde ifade etmiştir.

Mintzberg'in yönetsel rol ayrımındaki ikinci kavram gözlemleyici, dağıtımçı ve sözcü olarak ifade edilen bilgiye dayalı rollerdir. Eren (2016) bilgiye dayalı rolleri organizasyonun içinde ve dışında şebekesel bir ağ oluşturma ve bunu geliştirme faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Bu sayede organizasyona gerekli olan bilginin nasıl ve ne şekilde sağlanacağı ile bunun nasıl kullanılacağı da açıklığa kavuşturulacaktır (Eren, 2016: 14).

Karar vermek tüm organizasyonlar açısından oldukça önemli olmakla birlikte tüm faaliyetler de bir kararın sonucunda meydana gelmektedir (Koçel, 2013). Mintzberg (1973) karar rollerini açıklarken; aynı zamanda bu stratejik karar alma faaliyetinin bir ölçek boyunca değiştiğini savunmaktadır. Ona göre ölçeğin bir ucunda organizasyonun hayatta kalmasına yardımcı olan girişimci kararlar yer alırken, diğer ucunda da yine kurumun belli başlı sorunlarını çözmeye yardımcı kararlar bulunmaktadır. Bu durum yöneticilerin kurum içinde yerinde seçimler yapmalarına yardımcı olacaktır (Saah vd., 2020: 627). Buna göre karar rolleri; girişimci, uyuşmazlıkları çözümleyici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci olarak gruplandırılmaktadır.

Henry Mintzberg her bir yönetsel rolün dört çeşit durumdan etkilendiğini belirtmiştir. Bunlar; kurumun özelliklerini belirleyen çevre, çalışılan pozisyon, üst yöneticinin özellikleri ile zamansal durum ve özelliklerdir (Ramezani vd., 2011: 559). Çağdaş yönetim uygulamalarında yaygın olarak tavsiye edilen on yönetsel rol ile Mintzberg'in dikkat çekmek istediği nokta, kurumların herhangi bir soruna karşı buna uygun bilginin sağlanması ve bilginin kullanımı suretiyle sürecin devamının sağlanmasıdır. Nihayetinde bu durumun geri bildirim ile desteklenmesini (Muma, 2004: 3-7; Muma vd., 2006: 65-66) içermektedir.

Yöneticiyi yaptığı faaliyetlere göre tanımlarken bahsedilen yönetsel fonksiyonlar ile rolleri yerine getirmek, kurumların verimlilik ve etkililik amaçlarına erişmesinin yanında rekabet üstünlüğü elde etmek açısından da önemli bir yapı taşıdır. Bunların farkında olmak tek başına yeterli olmamakla birlikte belli başlı yeteneklerin varlığını gerekli kılar. Yetenek, bireyin belli bir konu hakkındaki bilgi birikimi, yatkın olma hali ve enformasyon ile bunun sürekli hale gelmesi dolayısıyla ortaya çıkan kabiliyeti ifade etmektedir (Bateman ve Snell, 2016: 14). Yöneticilerde sahip olunması beklenen yetenekler Robert Katz (1955: 44-47) tarafından geliştirilerek; teknik, kavramsal ve beşeri yetenek/beceri olarak adlandırılmıştır. Bu beceriler aşağıdaki gibidir:

- i. **Teknik yetenekler**; bir tasarımcının grafik ve renkleri bilebilmesi, bir avukatın kanunların özünü anlayabilmesi gibi kurumun her bir faaliyetinin temel kodlarını bilme yeteneğidir. Yöneticiler söz konusu olduğunda, üstlenilen görevle ilgili gerekli olan her türlü bilgi ve beceriye sahip olunmasını ifade etmektedir.
- ii. **İnsan ilişkileri ya da bireylerlerarası beceriler şeklinde de ifade edilebilen beşerî yetenekler**; teknik yeteneklerden farklı olarak kurum içinde bireyler arasındaki birbirini anlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Yönetici açısından önemi, bu yetenek ile birey ya da grup bazlı faaliyetlerde ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeyi sağlayabilmesidir. Yöneticiler işlerini diğerleri vasıtasıyla yaptığından iletişim kurma, motive etme, yol gösterici olma ve yetki verebilmek için beşeri yeteneklerinin iyi olması oldukça önemlidir.
- iii. **Son olarak kavramsal beceri**, aynı zamanda algısal beceri; analitik beceri, genel anlayışa dayalı beceri, teorik beceri ve bilişsel beceri olarak da ifade edilmektedir. Kavramsal yetenek sayesinde yöneticinin organizasyonu bir bütün olarak görüp, iş ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi anlaması ve buna göre davranabilmesi sağlanır. Bu

yetenek, söz konusu kurumun kendinden başlayarak iç ve dış çevresi ile ilişkilerinin şekillendirilmesinde rol oynayabilir (Robbins vd., 2016; Katz, 1955; Seyedinejat vd., 2014).

Konunun buraya kadarki kısmında yönetim ve yönetici kavramlarına değinilmiştir. Kavram bizatihi yöneticinin yaptığı faaliyetler ve bunları yaparken sahip olması beklenen, gereken rol ve beceri kavramları ile irdelenmiştir. Araştırmanın devamında yönetim düşüncesinin arka planına değinilerek kavramın gelişimine yer verilmiştir.

1.1.3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TEORİK ARKA PLANI

Yönetim disiplini teori ve pratik şeklinde iki temel bileşene dayanır. Burada teori, uygulamanın temel dayanaklarını oluşturarak onun sürekliliği ve etkililiği gibi unsurlara destek sağlarken; uygulamada, yönetim teorilerinin gelişimini güçlendirmektedir. Bu nedenle yönetim uygulaması, mevcut yönetim bilgi ve teorilerinin eyleme dönüştürülmesi ile sonrasında organizasyonel verimlilik ve etkililik hedeflerinin sağlanmasına yardımcı olur. Günümüze uzanan süreçte uygulayıcıların teorilerden, teorisyenlerin de uygulamadan faydalandığı görülmektedir. Bu durum yönetim disiplinin anlaşılması ve aynı zamanda toplumsal ve organizasyonel olarak gelişimine katkı sağlamıştır (Bateman ve Snell, 2016; Olarewaju ve George, 2014: 5; Daft, 2010).

Yönetim ve yönetici kavramları açıklandıktan sonra araştırmanın bu kısmında uygulamanın daha sağlam bir temele oturmasına katkı sağlaması açısından yönetim kavramının teorik çerçevesine yer verilmiştir.

Yönetim kavramının teorik olarak ele alınmasında tıpkı kavramın tanımlanması süreci gibi farklı bakış açıları mevcuttur. Bunlardan Koontz (1988) yaptığı sınıflandırmada altı adet yönetim düşüncesi okulu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ampirik (deneysel) okul, yönetim süreci okulu, insan davranışları okulu, sosyal sistem okulu, karar teorisi okulu ve matematiksel düşünce okuludur. Diğer yandan günümüzde de yaygın olarak kullanılan Hitt ve diğerleri tarafından geliştirilen ayrımda yönetim teorileri (Hussain vd., 2019: 157):

- i. Klasik Yönetim Teorisi,
- ii. Neo-klasik Yönetim Teorisi,
- iii. Modern Yönetim Teorisi olarak isimlendirilmektedir.

Sridhar (2017), bahsedilen her bir düşünce okulunun ortaya attığı yaklaşımların keşfedilip incelenmesi ile yönetim teorilerinin anlaşılacağını belirterek (Sridhar, 2017; Hussain vd., 2019) farklı bakış açılarının bir bütün olarak birbirini tamamladığına yer vermiştir. Yönetim düşüncesinin teorik arka planını oluşturan teoriler araştırmanın devamında yer almaktadır.

1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi

Formel yönetim düşüncesinin en eski yaklaşımı olan klasik yönetim teorisi yaklaşık iki yüzyıl önce gündeme gelmiştir. 19. yüzyılın sonlarında dünyada özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da yaygınlaşan fabrikalaşma ile bir sanayi devrimi meydana gelmiştir. Bu süreçte işgörenler ile yöneticiler arasında açıkça belirlenmiş sorumluluklar ile bunlara uygun görev ve roller henüz bulunmamaktaydı. Dolayısıyla etkili çalışma standartları olmadığından çalışanlar beceri ve yetenekleri ile uyumluluğu gözetilmeksizin görev ve işlere yerleştirilmiştir (Robbins vd., 2016; Mullins, 2005).

Stoner'in deyiimiyle, vasıflı iş gücü yetersizliğinin giderilmesi ile üretkenliğin artırılması ancak çalışan verimliliğinin artırılması ile sağlanacaktır. Bu da bilimsel yönetim olarak bilinen ilkeler bütününe oluşturulmasına neden olmuştur (Olawaju ve George, 2014: 7). Uzmanlarca Bilimsel Yönetim olarak adlandırılan bu ilk yaklaşım Taylor tarafından geliştirilmiştir. Diğer klasik yönetim teorileri Fayol tarafından geliştirilen Yönetim Süreci ve Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Modelidir. Araştırmanın bu kısmında bu yaklaşımlar ele alınmıştır.

1.1.3.1.1. Bilimsel Yönetim ve Taylor

Bilimsel yönetim düşüncesi, temel kaygısı daha yüksek verimlilik sağlanarak üretkenliğin artırılması olarak ortaya çıkıp, geniş kitlelerce kabul gören ilk büyük yönetim teorisidir. Yirminci yüzyılın başlarında iş dünyasını etkileyen bilimsel yönetim ekolünden bu yana ortaya atılan yönetim teorileri ya ona karşı bir reaksiyon ya da onun daha gelişmiş bir hali olarak karşımıza çıkmaktadır (Hindle, 2014: 231).

Bilimsel yönetim düşüncesi yöneticilerin ellerinde kronometre ve not defteri ile departmanlar arasında gezerek zaman ve hareket etütleri yapılmasını öngörmektedir. Bu metot, işgörenlerin kullandıkları zamana göre değil de ortaya çıkarılan çıktı üzerinden değerlendirilerek parça başı ücretlendirme sistemine yol açmıştır. Ekolün özünde her işin

üstesinden gelmenin "en iyi yolu"nın tanımlanması yer almaktadır. Buna göre bilimsel yönetim düşüncesinin temelinde dört ilke yer almaktadır, bunlar (Hindle, 2014; Robbins vd., 2016; Eren, 2016):

- i. Geleneksel iş yapış kuralları yerine, yapılması gereken görevlerle ilgili bilimsel araştırmalara dayanan metotların bulunması,
- ii. İş görenlerin belirli işlere göre belirlenip eğitilmesi,
- iii. İş görenlerin görevlerini yapabilmeleri için belirli talimatların verilip iş sırasında bunların denetlenmesi,
- iv. İş, önce yöneticiler arasında gruplandırılıp ardından yöneticilerin yaptığı bilimsel planlama doğrultusunda çalışanların bunları uygulamasıdır.

Bu ekolün ilk savunucusu F. W. Taylor iken; Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth ile Harrington Emerson gibi araştırmacı ve akademisyenlerin de katkıları bulunmaktadır.

Taylor, kendinden sonra gelecek çoğu yönetim kuramcısında olduğu gibi önce mühendislik eğitimi almıştır. Çalışma yaşamına da bir fabrikada en alt seviyede başlayarak ilerlemiş, ustabaşı ve yönetici olarak devam etmiştir. Ona göre işgörenler ile işverenin çıkarları iç içe geçmiş ve yönetimin buradaki amacı her bir çalışan ile işverenin zenginleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için atılması gereken sistematik adımlar yönetimin nasıl daha iyi olacağına sağlanmasında bilimsel yönetimin gerekliliğini kanıtlamaktadır. Öyle ki Drucker'in gözlemine göre Taylor sadece çalışmayı ön plana almayıp gözlem ve bunlara dayalı incelemeler yapmak suretiyle bunun kanıtını da sunmaktadır (Hindle, 2014).

Günümüzde de kullanılan planlama, zamanlama ve kontrol grafiklerini gösteren Gantt Şeması/Şemaları olarak bilinen kavram Henry Gantt tarafından geliştirilmiştir. Gantt, Taylor gibi Midvale ve Bethlehem çelik şirketleri ile farklı kurumlarda çalışmış ayrıca bazılarında danışmanlık da yapmıştır. Gantt, işgörenlerin hedeflenen üretim düzeyini sağlamalarını teşvik amaçlı prim uygulayarak farklı bir ücret teşvik sistemi oluşturmuştur. Gantt'ın diğerlerinden farklı olarak bilimsel yaklaşım ekolü içerisinde değindiği diğer bir konuda, kurumların toplumsal gereksinimlere uygun çalışmak ile kar beklentisi arasında bir denge oluşturulması gerektiğidir. Bu şekilde ilgili iş kolunda

faaliyetlerin dengeli yürütülmesi fikri ile bilimsel yaklaşım ve neo-klasik yaklaşım arasında bir köprü kurmuş (Eren, 2016: 32) olduğunu söylemek mümkündür.

Frank ve Lillian Gilbreth çifti, Taylor'un öncüsü olduğu bilimsel yönetim ekolü ile ilgili çalışmaları olan diğer araştırmacı ve akademisyenlerdir. Kendileri hareket ve zaman etütleri üzerine çalışmaları ve iş yeri psikolojisi çalışmaları ile tanınmaktadır. Araştırmacılardan Frank Gilbreth çalıştığı iş yerinde edindiği deneyim ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümler geliştirirken bilimsel yönetimden faydalanmış. Eşi Lillian ise endüstri mühendisi ve alanında doktora yapan ilk kadın araştırmacı olarak çalışmalarını sürdürmüştür. Aynı zamanda şirketlere danışmanlık yapmıştır (Bateman ve Snell, 2016).

Harrington Emerson, bilimsel yönetim ekolü ile ilgili çalışmalarında yöneticilerin hedef tanımlaması yaparken kullanabileceği standart prosedürler oluşturarak işgörenlerin ödüllendirilmesine olanak sağlayan verimlilik ilkeleri üzerinde durmuştur. Bu sayede iş ve görev tanımlamalarında belli standartların sağlanmasının mümkün olduğunu (Hussain vd., 2019: 157) belirtmiştir.

Bilimsel yönetim ekolünün en önemli dezavantajı, işgöreni çoğunlukla ekonomik olarak ele alarak maddi ölçütlerle değerlendirmesidir. Oysa çalışan davranışlarını değerlendirirken sadece finansal gereksinimlerin ele alınması yeterli görülmemektedir. Sridhar'ın dediği gibi iş ve faaliyetlerin yürütülmesinde "en iyi tek yol" fikrine güvenmek yerine görevlerin tamamlanmasında farklı yöntemler ele alınmalıdır (Hussain vd., 2019; Sridhar, 2017).

1.1.3.1.2. Yönetim Süreci ve Fayol

Klasik yönetim düşüncesi ile ilgili diğer bir yaklaşım Henri Fayol tarafından geliştirilen yönetim süreci ekolüdür. Taylor'un Amerika'da yapmaya çalıştığını Fayol, Fransa'da gerçekleştirmeye çalışmıştır. İkisi aynı dönemlerde yaşamalarına rağmen eserlerinin farklı zamanlarda diğer dillere çevrilmesinden dolayı tanınma süreleri farklı olmuştur.

Taylor nasıl ki "Bilimsel Yönetim (Scientific Management)" konusunda bir öncü olarak kabul ediliyorsa, Fayol da yönetimde idarecilik okulu olarak da adlandırılan "İdari Yönetim (Administrative Management)" düşüncesinin öncüsü olarak görülmektedir (Hindle, 2014: 346; Olarewaju ve George, 2014: 8).

Fayol yönetim süreci olarak ifade edilen bu görüşe göre işletmeye bir bütün olarak bakmıştır. Tüm yöneticilerin faaliyetlerini sürdürürken uygulamaları gereken kurallar ile işletmenin genel faaliyet yapısını belirli bölümlere ayrılması suretiyle belirlemeye çalışmıştır. Fransa'da büyük bir maden şirketinde çalışırken edindiği deneyimler üzerine kaleme aldığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim" kitabında bu işlev, ilke ve kurallardan bahsetmiştir.

Fayol'a göre bir işletmenin faaliyetleri temel olarak altı grupta toplanır, bunlar (Fayol, 2005):

- Teknik faaliyetler (üretim ile ilgili),
- Ticari faaliyetler (alım, satım, takas gibi),
- Finansal faaliyetler (sermayenin aranması ve bunun en uygun şekilde kullanımı),
- Güvenlik faaliyetleri (kişilerin ve mülkiyetin korunması ile ilgili),
- Muhasebe faaliyetleri (finansal bilgi sağlanması ile ilgili),
- Yönetim faaliyetleri (planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol) şeklindedir.

Çoğunlukla rasyonelite, mantık ve tutarlılığa vurgu yaparak bunun sağlanması adına, Fayol tarafından uyulması gereken on dört yönetim ilkesi geliştirilmiştir (Fayol, 2005). Bunlar Genç (2012) tarafından tablodaki gibi gruplandırılmıştır.

Tablo 1.2: H. Fayol Yönetim İlkeleri

| Yapısal Yenilikler | Süreç İlkeleri | Sonuçlarla İlgili İlkeler |
|-----------------------|--|---------------------------|
| – İş Bölümü | – Kumanda Birliği | – Düzen |
| – Yönetim Birliği | – Disiplin | – Personelin Devamlılığı |
| – Merkezilik | – Adil ve Eşit Muamele | – İnisiyatif |
| – Yetki ve Sorumluluk | – Maaş ve Ücretler | – Birlik ve Beraberlik |
| – Hiyerarşi İlkesi | – Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü | |

Kaynak: Genç (2012).

Yönetim süreci ekolünde yönetim düşüncesi genel olarak ele alınmış ve faaliyetler daha sistematik bir şekilde kurgulanmıştır. Fayol kendisi ile Taylor'un görüşleri arasındaki farklılığı açıklarken şunları söylemiştir; "Taylor'un yaklaşımı bizimkinden farklı olarak organizasyonu aşağıdan yukarıya doğru incelemektedir. O, faaliyetlerin en

temel biriminden başlayarak sonra onların faaliyetlerinin verimliliğe etkisini incelemiş, daha sonrasında etkinliğin sağlanıp artırılması için yeni metotlar tasarlamış ve alt seviyelerde öğrendiklerini de hiyerarşiye uygulamıştır" (Hindle, 2014: 346). Dolayısıyla Fayol'un işletmeye üst yönetimin bakış açısıyla yaklaşarak, sistemi yukarıdan aşağıya doğru kurmaya çalıştığını söylemek mümkündür.

1.1.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı ve Weber

Klasik yönetim teorisi ile ilgili ortaya atılan üçüncü bir ekol de Alman sosyolog ve akademisyen olan Max Weber tarafından geliştirilmiş olan "Bürokrasi Yaklaşımı"dır. Weber, aynı zamanda çağdaşları da olan Taylor ve Fayol'un aksine daha çok kamu düzeni ile ilgilenmiştir. Bu amaçla yönetimde etkinliğin sağlanması adına bir bürokrasi modeli geliştirmiştir (Genç, 2012: 102).

Weber'e göre bürokratik yönetim, bilgi temeli üzerinde denetim uygulanmasını ifade etmektedir (Hindle, 2014: 467). Weber aynı zamanda, yönetimin nasıl daha tutarlı olabileceği ile ilgilendiğinden bürokratik yapıların farklı beceri, deneyim ve hedeflere sahip yöneticilerdeki değişkenliğin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacağına inanmaktaydı (Mullins, 2005). Mullins'e göre (2005) Weber, organizasyon yapısı dâhilindeki görev ve sorumlulukların belirli bir hiyerarşi içerisinde tanımlanması sayesinde ilgili çalışanların değişmesi gibi durumlardan etkilenilmeyeceğine inanmaktadır. Bu durumun aynı zamanda, iş prosedürlerinin istikrarlı bir şekilde betimlenmesi ve standardizasyonun sağlanmasına yol açtığını da belirtmiştir (Mullins, 2005; Olarewaju ve George, 2014).

Weber'in belirttiği bürokratik yönetimin özellikleri genel olarak şöyle özetlenebilir (Genç, 2012; Olarewaju ve George, 2014; Robbins vd., 2016):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık, anlaşılır bir şekilde belirlenen hiyerarşik yapı,
- Yapılacak işlerin fonksiyon olarak ve her kademe için belirlenmiş ilke ve yöntemlerin mevcudiyeti,
- Personel seçim ve terfisinde teknik beceri ve yeteneğin göz önüne alınması,
- Yasal yetkinin uygulanması,
- Karar ve eylemlerin yazılı olarak formüle edilip kaydedilmesi.

Temel özellikleriyle açıklanmaya çalışılan bürokratik yönetim diğer klasik yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi çevresel belirsizlik, etkileşim ve değişikliklere uyum konularında yetersiz kalmıştır. Amaç saptama, karar verme ve yürütme gibi konularda ise yalnızca üst yönetimi sorumlu tutarak gerçeklerden çok uzaklaşmıştır. Ayrıca çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal koşullarında ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler, biçimsel yapısı katı olan bürokrasileri karışıklık ve yetersizliklere sürüklemiştir (Eren, 2016: 30).

Sonuç olarak "etkinlik, düzen, rasyonellik" kavramları çerçevesinde temellendirilen klasik yönetim düşüncesi; örgütün mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların önceden belirlenen ilke ve kurallar dâhilinde, bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur (Genç, 2012: 94). Bu durum, örgütün mekanik bir yapıya sahip olup faaliyetlerini kapalı bir sistem akışında sürdürmesiyle açıklanmıştır. Bunun sonucunda da meydana gelen gelişmeler yeni yaklaşımların geliştirilip bu yapının değişmesine sebep olmuştur.

1.1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

20. yüzyılın başları, özellikle 1920 ve 1930'larda yaşanan "büyük buhran" sonrası örgütler faaliyetlerini sürdürmek için yeni yollar aramıştır. Bu süreçte yönetici, uzman ve akademisyenlerin dikkati işyerindeki sosyal faktörler ile işgören davranışlarına kaymıştır. Aynı zamanda klasik yönetim düşüncesi içindeki görüşlerin faaliyetleri istendiği şekilde etkilemediğinden buna bir tepki olarak yeni bir yaklaşım olan Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşım temelinde insan ilişkileri ve davranışsal düşünce okulları geliştirilmiştir (Mullins, 2005).

Temel felsefesi insanların birbirleri arasındaki farklılığı üzerine kurulmuş olan neo-klasik yaklaşım; insan davranışlarının bir nedene dayanması, örgütün sosyal bir sisteme sahip olması ve işgörenlerin diğer üretim faktörlerinden ayrılarak farklılıklarına göre değerlendirilmesini içermektedir (Genç, 2012: 109). Bu husustaki araştırmalar; Elton Mayo ve arkadaşları, Douglas McGregor, Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow ve Mary Parker Follet gibi araştırmacı ve akademisyenlerin katkıları etrafında gelişmiştir (Eren, 2016; Genç, 2012; Daft, 2010).

- *Hawthorne deneyi*, Mayo ve arkadaşları tarafından 1927 ve 1932 yılları arasında Amerika'da bulunan, Western Elektrik Şirketi'nde yürütülen bireysel ve grup

davranışlarına dair bir bakış açısı sunan bir dizi araştırmayı içermektedir. Mayo ve arkadaşları yürüttükleri çalışmalarda, çalışanların farklı iş koşullarında davranışlarının bundan nasıl etkilendiğine odaklanmıştır. Buna göre; aydınlatma deneyleri, röle montajı testleri, toplu görüşmeler ve kablolama gözlem odası olmak üzere dört aşamada yapılan deneylerde çalışanların davranışları gözlenmiştir (Sarker ve Khan, 2013).

- ***İnsan ilişkileri hareketi***, Maslow, McGregor, Herzberg, Davis ve Likert gibi araştırmacı ve akademisyenin araştırmalarına dayanmaktadır. Singh'in de (1983) değindiği gibi bu hareket, Hawthorne deneyleri sonrasında örgütlerde bireylerarası ve sosyal ilişkiler alanında yapılan araştırmalar neticesinde gelişmiştir. Bu hareket temelde, çalışanların sosyal koşullandırma, grup normları, bireylerarası dinamikler ile örgütün sosyal bağlamına bir karşılık olarak ifade edilmiştir (Sarker ve Khan, 2013).

- ***Örgütsel davranış***, Argyris, Lewin, Katz, Kahn gibi birkaç psikolog ve sosyolog tarafından geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri hareketinin daha geliştirilmiş bir halini içeren örgütsel davranış; iş ortamında bireylerin ve grupların tutum, davranış ve performanslarının incelenmesini içermektedir. Bu yönüyle davranışsal yaklaşım olarak da bilinen örgütsel davranışta; psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi bilim dallarından da istifade edilerek bilgi edinilmektedir. Bu sayede elde edilen bilgiler yönetim problemlerine uygulanmaktadır. Bu durum örgütsel davranışın çok boyutlu ve disiplinler arası bir yaklaşım olduğunu göstermektedir (Cole, 1984; Sarker ve Khan, 2013).

1.1.3.3. Modern Yönetim Teorisi

Sridhar (2017: 11), modern yönetim teorisini açıklarken, örgütlerin ve işgörenlerin karmaşıklık, bağlantılılık ve bağlam (complexities, connectedness, context) özellikleri ile birey ve örgütün farklılaşan ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda her şartta uygulanabilecek evrensel yönetim ilkelerinin olmadığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, klasik yönetim teorisindeki rasyonel ve ekonomik insan görüşü ile neo-klasik teorideki sosyal birey görüşünden ayrı olarak karmaşık işgören (complex employee) fikri dikkate alınmış; modern yönetim teorisinde, farklı durum ve şartlarda uygulanabilecek esnek yapıları strateji ve ilkeler geliştirmeye yönelinmiştir (Sridhar, 2017; Haque vd., 2017).

Klasik yönetim düşüncesi örgüt-merkezli (organisation-centre) ve tündengelim yöntemi temelinde verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına çalışmıştır. Neo-klasik yaklaşımda birey merkeze (person-centric) alınarak, daha yüksek tündengelimle mantık yürütmeyi takip ederken davranışsal ve insan ilişkileri yaklaşımları gelişmiştir (Sridhar, 2017). 1940'lardan sonra dünyada yaşanan değişmelerle organizasyonların yapısına bakış açısı değişerek sistem ve durumsallık yaklaşımı olarak gelişme gösteren modern yönetim teorileri gelişmiştir.

Sistem yaklaşımında örgüt, birbiri ile ilişkili parçalardan oluşarak ortak amaç etrafında toplanan birleşik bir yapıyı ifade etmektedir. İlgili yapı birbiri ile ilgili alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu sayede yönetim örgüte bütüncül ve ayrı perspektiflerden bakabilmektedir. Günümüzde de geçerliliğini koruyan sistem yaklaşımı ile yöneticilerin kolay karar vermeleri sağlanmıştır (Olawaju ve George, 2014).

Sistem yaklaşımı Ludwig Von Bertalanffy isimli bir biyolog tarafından psikoloji ve doğal bilimlerde kullanılmıştır. Kavram Chester Barnard ve Mary Parker Follet gibi düşünürlerin katkısı ile gelişmiştir (Mullins, 2005).

Diğer bir modern yönetim yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımı; İngilizce karşılığı olarak "Contingency" ya da "Situational" olarak da kullanılmaktadır (Mullins, 2005; Olawaju ve George, 2014). Buna göre en iyinin belirlenmesi eldeki koşul ve şartların değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Yönetimin karar alırken çevresel belirsizlik, örgütün boyutu, kullanılan teknoloji, bireysel farklılıklar gibi faktörleri dikkate alması gereklidir (Mullins, 2005). Robbins, Decenzo ve Coulter bu durumu açıklarken durumsal yönetimi en iyi açıklayan ifadenin "Eğer ..., o zaman..." şeklinde kısaltarak burada "eğer durum böyle ise, o zaman bu benim için en iyi yönetim yoludur," şeklinde ifade ederek belirtmiştir (Robbins vd., 2016: 26).

Yönetim ve organizasyon konusunda geliştirilen; klasik yaklaşımlardan modern yaklaşımlara kadar tümü birbirini tamamlamaktadır. Yönetimin genel olarak olduğu gibi yöneticilerin de bu teorileri bilmeleri faydalarına olacaktır. Günümüzde karşılaşılan üretim verimliliği, üretkenlik, özgünlük ve kalite gibi konular yönetimin önemini arttırdığından yöneticilerin de teori ve yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olması önem arz etmektedir. Bu sayede başarı sağlanması mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda hem bilim hem de sanat olarak ifade edilen yönetim kavramı planlama, organize etme, yönetme ve gözlem yaparak bilimi kullanırken; bireylerin işe yönelik düşünce yapısını

oluşturarak sanata işaret etmektedir. İyi yönetim politikaları bahsedilen sanat ve bilimin mükemmel karışımından oluşur. Yönetim, ayrı bir kimlik olmaktan ziyade yenilikçi fikirler ile örgütlerin başarılı olması için gerekli ortak rehberlik ve ilham kaynağına sahip bir grup bireyi ifade etmektedir. Bunun sağlanması ve sürdürülebilirliği bahsedilen yaklaşımların anlaşılıp, yenilerinin geliştirilmesi ile mümkündür (Kitana, 2016: 20-21).

1.1.4. YÖNETİM TARZI

Yönetim tarzı konusu uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çekmekle birlikte bu alandaki teori gelişimi, kısmen, yönetimin karar verme süreciyle ilgili bir 'tarz' tanımının olmayıp, bunun kabul edilmesinden dolayı sınırlı kalmıştır. Yönetim tarzı, organizasyonun karar verme süreciyle ilişkili olarak tekrar eden bir dizi özellik olarak ifade edilmektedir. Burada dikkat edilen, karar eylemlerinin bireysel davranışların aksine örgütsel davranışın bir özelliği olarak başkalarının gözlemlerine dayanmasıdır (Albaum vd., 2010: 140-141).

Yönetim tarzı temel olarak, organizasyonu yönetmenin bir yolu şeklinde anlaşılabilir (Field ve Dubey, 2001). Schleh (1977) yönetim tarzını, organizasyonun çeşitli faaliyet ve fonksiyonlarını birbirine bağlayan bir tutkal olarak tanımlamıştır. Ona göre, bireylerin yeteneklerinden faydalanmak için kullanılan felsefe ya da ilkeler bütününe ifade eden yönetim tarzı, örgütün genelinde işleyen bir yaşam biçimidir. Bu durum işlerin 'nasıl yapılacağına' dair prosedürlere ziyade 'yapmak için' bir çerçeve sunmaktadır (Uche ve Timinepere, 2012; Quang ve Vuong, 2002).

Yönetim tarzı, örgütün belirlediği ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir yöneticinin yetkisi dâhilindeki işgücünü yönlendirmenin sürekli, yenilikçi ve gelişmiş bir yoludur. Bunun sağlanması dolayısıyla planlanan çıktıya ulaşmak için organizasyonun elindeki sayısız kaynaktan istifade etmesi gerekmektedir (Field ve Dubey, 2001; Baffoe, 2016).

Chandrani ve Kanchan (2017: 222), araştırmasında yönetim tarzını, örgüt faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve kontrolü suretiyle belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için yöneticilerin kullandığı yönetsel teknikler olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda yöneticinin, örgütsel hedeflere ulaşılması girişiminde çalışanları yönlendirme ve astları üzerinde yetki kullanma yaklaşımı olarak ele almıştır. Burada esas amaç çalışanların performansının yükseltilmesidir. Kanyabi ve Devi yönetim tarzının örgütün başarısında önemli bir payı olduğunu belirtmiş ve bunu

çok boyutlu olabilen organizasyonların başarı ya da başarısızlığında önemli bir kriter olarak değerlendirmiştir (Chandrani ve Kanchan, 2017).

Yu ve Yeh, yaptıkları tanımda yönetim tarzını, organizasyonun tümü ile departmanlar arasında ve teker teker çalışanlar tarafından benimsenen çeşitli operasyon ve işlevleri birbirine bağlayarak, işgörenler üzerinde kontrol uygulamak için bireyleri yönetmenin tercih edilen bir yolu şeklinde ifade etmiştir. Diğer yandan Quang ve Vuong, Khandwalla gibi araştırmacılar farklı bir yönden bakarak, yönetim tarzını, bir organizasyonun karar alması ve stratejisinin oluşturulup uygulanması ile tüm temel yönetim faaliyetleri, kurumsal imaj oluşturma gibi çeşitli işlevlerin yerine getirilmesinin ayırt edici yolu olarak belirtmiştir (Gutterman, 2015: 4). Bu tanımlamalardan ilkinde davranışsal olarak kavrama bakılırken ikincisinde yönetimin çeşitli işlevlerini belirlemeye çalışarak yönetim tarzı açıklanmıştır. Beydilli (2014) hazırladığı araştırma ile yönetim tarzı tanımlarını ele alınan odak bağlamında incelemiş ve tablodaki gibi özetlemiştir:

Tablo 1.3: Yönetim Tarzı İle İlgili Yapılan Tanımlar

| Yazar(lar) | Tanım | Odak Noktası |
|-----------------------|--|--------------------------------------|
| Torre ve Toyne (1978) | Yönetim tarzı, yöneticinin inançlarının seti, davranışla ilgili özelliklerinin yönetimi veya üstleri ve astlarıyla ilişkisinin yapısı, daha fazla işin başarılmasını düzenleme, yetki verme ve bunun yürütülmesi ile ilgili ödül ve ceza mekanizmasının seçimidir. | Yönetici davranışı ve Yönetim süreci |
| Utroska (1992) | Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ve karar alma süreciyle ilişkili benimsediği tutumdur. | Yönetici davranışı ve Yönetim süreci |
| Welge (1994) | Yönetim tarzı, organizasyonla ilgili görev, fonksiyon ve süreçlerin merkezini oluşturan karar alma şeklidir. | Yönetim süreci |
| Kras (1995) | Yönetim tarzı, personel ve planlama ile ilgili geleneksel yönetim fonksiyonları; iş/boş zaman ve bağlılık gibi iş değerleri; merkezileşme, eğitim ve gelişme gibi makro uygulamalara ilişkin yaklaşımlardır. | Yönetim süreci |
| Hoang (2008) | Yönetim tarzı, organizasyonda çeşitli durumlara yöneticinin yaklaşımı ile astlara karşı sergilediği tutumdur. | Yönetici davranışı |
| Erdil vd. (2004) | Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ile oluşturulan kuralların uygulanma şeklidir. | Yönetici davranışı |

Kaynak: Beydilli, (2014: 5-6).

Araştırmada bahsedilen açıklamalar ile tablodan hareketle yönetim tarzı tanımlanırken araştırmacılar kavramı, 'yönetici davranışı' ile 'yönetim süreci' açısından ele alarak, bunları beraber ya da ayrı bir şekilde değerlendirmiştir. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde zaman zaman yönetim tarzı ile liderlik tarzlarının birbirinin yerine geçtiği gözlenmiş, bu durumun, çoğunlukla kavramın 'yönetici davranışı' ekseninde tanımlanmasından kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu durum aynı zamanda yönetim tarzı ile ilgili tek bir tanım olmamasına neden olmuştur.

Genel olarak yönetim tarzı; organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesi için bireysel olarak yöneticilerin ve kurumsal olarak yönetimin ele aldığı ve gösterdiği faaliyetler ile bunlar hakkındaki usul ve esasları içermektedir. Bu sayede organizasyon kendi içinde işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sevk ve idare ederken, aynı zamanda örgütün dış çevresi ile ve paydaşlarıyla da ilişkisinin şekillenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunların belirlenmesindeki birtakım unsurlara araştırmanın devamında yer verilmiştir.

1.1.5. YÖNETİM TARZINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Genel olarak "kendine özgü" olmayı ifade eden "tarz" kavramı, yönetim tarzı olarak değerlendirildiğinde, benzer şekilde yönetimin kararlarını alırken sürdürdüğü kendine has tavır, davranış ve politikalarını içermektedir. Yönetim tarzını ele alan araştırmalar incelendiğinde her durumda geçerli bir yönetim tarzının olmadığı bunun bazı faktörler tarafından etkilendiği belirtilmiştir (Gutterman, 2015; Kanten ve Ülker, 2014; Poon vd., 2005). Beklenen, kurum amaçlarını gerçekleştirmek olduğundan, uygulanacak yönetim tarzının belirlenmesinde birtakım unsurlar önem kazanmaktadır. Bunlar; kültür ve değerler, örgütün yapısı, yönetici ve çalışanların özellikleri, örgütün hedefleri ile örgütün dış çevre şartlarıdır (Uche ve Timinepere, 2012; Argüden, www.arge.com; Erdem, 2019).

Evans ve arkadaşlarının (1989) hazırlamış olduğu araştırmada belirtildiği gibi örgüt açısından, kuruluşların belirli çalışma koşullarında hangi yönetim tarzının daha iyi olacağını belirlemek oldukça önemlidir. Günümüzde kullanılan 'Amerikan, Japon, Alman yönetim anlayışı ya da ekolü' gibi ifadelerin varlığı, bu toplumlara özgü kültür ve değerlerin kurumların idaresinde de etkili olduğunu bize göstermektedir. Dolayısıyla bu kültür ve değerleri yansıtan bir 'çekirdek tarz' etrafında örgütlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda kararlar alarak faaliyetlerini sürdürdüğünü söylemek de mümkündür

(Quang ve Vuong, 2002). Literatür böyle söylerken, uygulamada/gerçekte ise durum biraz farklılaşabilir. Bunda örgütte etkili olan iklim faktörü gibi unsurların etkisinden bahsetmek mümkündür (Ogunola ve Abrifor, 2013). Buna ek olarak günümüzde bilgi teknolojisi ve iletişim alanındaki muazzam ilerlemeler dolayısıyla yönetim tarzı seçimi de etkilenmiş ve çoğunlukla yönetimin tercihleri doğrultusunda örgütlerin kararlarını verdiğini söylemek mümkündür (Quang ve Vuong, 2002).

Yönetimin amacının genel olarak amaca dönük faaliyetlerin teşvik ve koordinasyonu olması ve çalışanların kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda kurumun da beklentilerini karşılayabilmeleri kullanılan yönetim tarzının etkililiği ile doğrudan ilintilidir. Burada yönetimin çalışanları yönlendirip istenen yönde etkileyebilmesi için duygusal zekâ (Sönmez, 2010: 50) becerilerine sahip olması beklenmektedir. Aynı zamanda çalışanların da bu beceri ve özelliklere sahip olması ile yönetim tarzının uygulanmasında etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Örgütün sahip olduğu yapısal özellikleri faaliyetlerini sürdürürken kararların nasıl alınacağı ile bunların uygulanmasının nasıl olması gerektiği gibi hususlarda yol göstermektedir. Örgütün mekanik ya da organik yapısal özelliklere sahip olması demek, yönetim ile çalışanlar arasında kurulacak amaç ve faaliyet köprüsünün ilgili fonksiyonun şekil ve özelliklerinin bilinmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Örgüt hedeflerinin genel olarak belirli başarı unsurlarını elde etmeye dönük olması ile temelde uzun ya da kısa vadeye dönük olması yönetimin kararlarını şekillendirecektir. Bu sayede uygulanacak yönetim tarzı da ilgili şartlara göre belirlenebilecektir.

Yönetim tarzının belirlenmesinde etkili olan unsurlardan sonuncusu olan çevre şartları ile kastedilen örgütün sahip olduğu ekonomik ve sosyal çevre faktörüdür. Bahsedilen tüm unsurların birbiri ile ilgili olduğu varsayıldığında bunların aynı zamanda işletmenin sahip olduğu iç ve dış çevre unsurlarını oluşturduğunu da söylemek mümkündür. Dolayısıyla buraya kadar bahsedilen unsurların hepsi bir bütün olarak yönetim tarzının belirlenmesinde önem arz etmektedir. Şöyle ki, örgütün içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal şartların onun sahip olduğu kültür, değer ve becerilerin örgüt hedefleri doğrultusunda şekillenip gelişmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede oluşturulan sağlıklı bir sistem ile aktif iletişim kanallarının varlığı sonucunda uygulanan yönetim tarzından beklenen sonuçlar elde edilebilecektir.

1.1.6. YÖNETİM TARZI ÇEŞİTLERİ

Gerek farklı yöneticiler gerekse çeşitli akademisyen ve araştırmacılar tarafından günümüze kadar uygulanan farklı yönetim usulleri ile ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunun neticesinde araştırmacılar farklı yönetim tarzlarını tanımlayıp sınıflandırmıştır. Özellikle 1950'lerden günümüze kadar yapılan araştırmalarda yöneticilerin sorumlulukları çerçevesinde sergiledikleri yaklaşımlar esas alınarak Rensis Likert (1961 ve 1967), Burns ve Stalker (1961) ile Mintzberg (1973) gibi araştırmacılar tarafından çeşitli tarz tanımları/çalışmalar yapılmıştır (Uche ve Timinepere, 2012: 199).

Yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımının savunucularından olan R. Likert 1961 ve 1967 yıllarında 'Yönetimin Yeni Modelleri' ve 'İnsani Organizasyon' kitaplarını hazırlamıştır. Likert burada örgüt için elzem olan sermaye ve insan unsurlarının üzerinde durarak sermayenin yeniden kazanılabilirken insanın kolay kolay yeri doldurulamayan bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bundan ötürü örgütlerde beşerî kaynakların önemi üzerinde durmuştur. Likert ve arkadaşlarının geliştirdiği 'Sistem 4 Modeli' ya da 'Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'nda (Bakan ve Bulut, 2004: 157; Levent, 2020: 107) liderlik, motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç belirleme ile performansın iyileştirilmesi gibi hedeflerin etkililiğine dayalı bir örgüt iklimi tasvir edilmiştir. Hazırlanan model aşağıdaki tablodaki gibi, sistem 1'den sistem 4'e uzanarak istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik şeklinde sınıflandırılmıştır (Levent, 2020; Eren, 2016).

Tablo 1.4: Likert'in Sistem Dört Modeli

| Sistem 1 İstismarcı Otokratik | Sistem 2 Yardımsever Otokratik | Sistem 3 Katılımcı | Sistem 4 Demokratik |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Astlara güvenmez ve tüm kararları kendi alır.– Yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim bulunur. | <ul style="list-style-type: none">– Astlarına çok az güvenir.– Çalışanları korku, ceza ve az biraz ödülle güdülendirir.– Aşağıdan yukarıya iletişime az da olsa yer verir. | <ul style="list-style-type: none">– Astlarına kısmen güvenir ve kararlarında onların fikirlerini gözetir.– Güdüleme ödüllendirme ile yapılır. | <ul style="list-style-type: none">– Astlara güven tamdır ve kararlar ortaklaşa alınır.– Grup katılımına dayalı bir ödüllendirme bulunur.– Tam bir bilgi paylaşımı bulunur.– Aşağıdan yukarıya doğru yatay iletişim bulunmaktadır ve vizyon tam katılım ile belirlenir. |

Kaynak: Zel, (2006).

Burns ve Stalker 1961 yılında hazırladıkları çalışma ile örgüt yapısı ile yönetim uygulamalarının dış çevre şartlarından nasıl etkilendiğini bulmayı hedeflemiştir. Buna göre örgüt yapısı ile yapının bir parçası olan yönetim politikalarını sınıflandırarak bunları 'mekanik' ve 'organik' örgüt yapıları olarak tanımlamıştır (Burns ve Stalker, 1961: 103-108; Çubukçu, 2018: 179). Mekanik örgütler; amaç, hedef ve işlemlerin önceden belirlendiği, her işlevsel rol ile ilgili teknik, yöntem ve görevlerin açık olmamasından ötürü rijit, katı yapılardır. Organik örgüt yapılarında ise görev, işlev ve amaçlar yumuşak bir şekilde oluşturulduğundan esnek bir nitelik taşımaktadır (Koçel, 2013).

Mintzberg genel olarak yönetimin özünün 'analiz'den ziyade 'sentez' olduğunu vurgulamış ve yöneticilerin etkin bir dinleyici olmaları dolayısıyla enformasyonu işleyeceklerini ileri sürmüştür (Hindle, 2014: 401-402). Aynı zamanda Mintzberg (1973) örgütsel varlık açısından yönetimce belirlenen tarzları da girişimcilik ve stratejik planlama olarak ele almıştır (Uche ve Timinepere, 2012: 199).

Günümüzde yaygın olarak sergilenen yönetim tarzları Effere (2005) tarafından sınıflandırılmış, bunlar; otoriter, baskıcı, demokratik, birleştirici (affiliative), hoşgörülü (permissive), ilgisiz (indifferent), koç, vizyoner, bürokratik ve savunmacı olarak ifade edilmiştir.

Farklı araştırmacılar tarafından tanımlanıp sınıflandırılan benzer yönetim tarzları bulunmaktadır. Araştırmanın bu kısmında önceki araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bu ayrımlara değinilmiştir.

Özellikle uluslararası literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan bir yönetim tarzı ayrımı Çulpan ve Küçükemiroğlu tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacıların yönetsel liderlik, karar alma, iletişim, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki ve paternalistik yönelme boyutlarıyla açıkladıkları yönetim tarzı farklı kültürel özelliklerdeki örgütlerin yönetim tarzlarının karşılaştırılmasına olanak vermesi bakımından önemlidir. Ulusal literatürde Elif Beydilli (2014) tarafından kullanılan çalışma ile 2013 yılında Türkiye'de faaliyette bulunan yerli ve yabancı otel işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre yapılan analizler doğrultusunda otellerdeki yönetim tarzı boyutsal olarak incelenmiştir. Araştırmada yerli ve yabancı firmalar (zincir otel işletmeleri) açısından yönetsel liderlik ile paternalistik yönelme yönetim tarzı boyutlarında farklılıklar; karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması ile

departmanlar arası ilişki yönetim boyutlarında da birtakım benzerlikler saptanmıştır (Beydilli, 2014).

Yönetim tarzı ile ilgili diğer bir önemli görüş Tannenbaum ve Schmidt (1973) tarafından ileri sürülmüştür. Temelde yönetici ya da liderin davranışının keskin sınırlarla belirlenemeyeceğine vurgu yapılan görüşe göre, yöneticinin davranışı bir süreklilik boyunca değişmektedir. Bu değişim boyunca takipçilerin kararlara katılımı ve bu süreçteki rollerinin değişeceği belirtilmiştir. Hangi yönetim tarzının belirlenebilmesinde yönetici/liderler, içinde bulunulan durum ve takipçilerin kendisi ile ilgili değişikliklerin etkili olacağına vurgu yapılmıştır. Araştırma bu nedenle yönetimin astlarına göre sahip olduğu otorite ile takipçilerin üstlerine göre sahip olduğu özgürlük davranışı arasında değişen bir yapı olarak yönetim tarzlarını tarif etmiştir (Sharma, 2018; Andres, 2020; Beyhan, 2019).

Khandwalla, yönetim tarzlarının özellikle belirli durum ve çevre şartları içinde daha iyi olacağını 1995 yılında hazırladığı araştırmasında belirtmiştir. Bu çalışmada yönetim tarzları muhafazakâr, girişimci, profesyonel, bürokratik, organik, otoriter, katılımcı, sezgisel, ailevi (familial) ve fedakâr olarak açıklanmıştır. Khandwalla'ya göre endüstriyel tabanın çeşitlendirilip, çıktılarının hızlı büyümesinin sağlanması için girişimci bir yaklaşım gereklidir. Hızlı değişen ortamlardaki örgütler için organik yaklaşım önemlidir. Bürokratik yaklaşım için eşitlik, düzen ve hesap verilebilir bir düzenin oluşturulduğu yapılarda özellikle kamu ve büyük kuruluşlarda uygun olacaktır. Otoriter ve katılımcı yönetim tarzı birbiri ile zıt kutuplu olarak değerlendirilmiştir (Quang ve Vuong, 2002; Baffoe, 2016).

Buraya kadar bahsedilen yönetim tarzı ile ilgili çalışmalarda yöneticilerin davranışları katı ve tam serbesti tanıyan yönetim tutumu arasında yer almaktadır. Dolayısıyla yapılan sınıflandırmalar arasında küçük farklılıklar olmasına rağmen genel olarak örtüştüğünü söylemek mümkündür. Araştırmanın devamında Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından çalışılan yönetim tarzı ayrımı ele alınmıştır.

1.1.7. KURT LEWIN'in YÖNETİM TARZI ÇALIŞMALARI

Yönetim tarzı ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun dayanak noktası Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalara dayanmaktadır. Lewin vd., tarafından 1938 ve 1939 yıllarında yapılan çalışmalar neticesinde yönetim tarzı ile ilgili en genel

ayırım ortaya atılmıştır. Lewin ve arkadaşları 10-11 yaşlarındaki erkek çocukları üzerinde tiyatro maskesi yapmak üzere iki deney yaparlar. Bu deneylerin ilkinde çocuklar iki gruba, ikinci deneyde de dört ayrı gruba ayrılarak başlarındaki araştırmacının davranışlarına göre onların tepkisi ölçülmek istenir. Araştırmacılar çocuklara karşı demokratik, otokratik ve laissez-faire (serbest bırakıcı/ilgisiz) davranışlar sergileyerek onların tepkilerini ayrıntılı bir şekilde kayıt altına alırlar. Bu üç yönetim tarzının sonucunda gruplar üzerinde grup atmosferi, üretkenlik ve yöneticinin benimsenmesi açısından birtakım farklılıklar gözlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otokratik yönetim tarzı çocukların inisiyatif almaktan kaçınmalarına ve saldırgan tavırlar takınarak grup amaçları ile diğerlerinin menfaatini gözetmeksizin faaliyette bulunmalarına sebep olmuştur. Dahası otokratik ve laissez-faire yönetim tarzının sergilenmesi ile çocukların birbirini suçladığı gözlenmiş, ayrıca araştırmacının ortamda olmadığı sırada grup içinde tansiyonun yükseldiği de gözlenmiştir. Demokratik yönetim tarzı ile çocukların grup üyesi gibi davranmaları ve birlikte çalışacakları arkadaşlarını seçme hakkı tanınmış sonrasında bunun sonucu gözlenmiştir (Lewin ve Lippitt, 1938; Lewin vd., 1939; Wheeler, 2008).

Lewin ve arkadaşlarının elde ettiği sonuçlar ışığında hazırladıkları temel üç yönetim tarzı tablodaki gibi özetlenmiştir.

Tablo 1.5: Lewin'in Yönetim Tarzı Türleri

| Otokratik (Authoritarian) | Demokratik (Democratic) | Serbest Bırakıcı/İlgisiz (Laissez-Faire) |
|---|--|--|
| Politikaların tümü yöneticilerce belirlenir. | Grubun tartışma ile karar konusundaki tüm politikalar yönetici tarafından teşvik edilerek desteklenir. | Yönetici herhangi bir müdahalede bulunmadığından bireysel ve grup kararlarında tam serbestlik bulunmaktadır. |
| Gelecek ile ilgili bir belirsizlik mevcuttur. Bu durum teknik ve fonksiyonel basamakların yönetici tarafından söylenmesinden kaynaklanır. | Faaliyetlerin nasıl yapılacağı başta belirlenmiştir. Grup amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerektiği durumda genel ve teknik tavsiye yönetici tarafından birkaç alternatif şeklinde tavsiye edilir. | Yönetici gerektiği durumlarda yardımcı olacağını belirterek gerekli olan teçhizatın temininde bulunur. Bunun dışında iş ile ilgili tartışmalara dâhil olmaz. |
| Yönetici genel olarak yapılacak faaliyet ile bunda yer alacak bireyleri belirler. | Bireyler birlikte çalışacakları kişileri seçebilir ve görev dağılımı gruba bırakılır. | Çalışma gruplarının belirlenmesi ve görev tayininde yöneticinin hiçbir etkisi bulunmamaktadır. |

| | | |
|---|--|--|
| Yönetici genel olarak grup faaliyetlerinin dışında kalmakta ve çalışanların faaliyetlerine dönük yorumlarında kişisel davranmaktadır. | Yönetici grubun üyesi şeklinde davranır fakat fazla görev almaz. Aynı zamanda yönetici yaptığı yorumlarda tarafsız ve gerçekçi davranır. | Yönetici, etkinliklere katılıp müdahale etmediği gibi işler hususunda da gerekmedikçe ya da sorulmadıkça yorumda bulunmaz. |
|---|--|--|

Kaynak: Lewin, Lippitt ve White, (1939: 273-274).

1.1.7.1. Otokratik (Autocratic) Yönetim Tarzı

Otokratik yönetim tarzı, literatürde klasik yaklaşımla eşdeğer tutulmaktadır. Aynı zamanda idarecinin oldukça fazla güç ile karar verme yetkisini elinde tuttuğu ve işgörenlerin yapılan faaliyetlere katkı sağlayamayacağı düşünülmesi inancına dayanmaktadır. Bu tarzda yöneticiler kontrolü ellerinde tutmaya çalışarak işleri basitleştirmeye çalışır. Bunun yanında katı kural ve prosedürler sayesinde denetim ve kontrolü sağlamaya çalışarak merkezi bir yapı oluştururlar. Yöneticinin faaliyetlerinde işgörenlerini dinlemesi ya da onları ilgili faaliyete katmaları söz konusu olmadığından, onlardan sadece emir ve talimatlara uymaları beklenir. Çalışanların işe karşı motivasyonları da yapılandırılmış birtakım ödül ve ceza sistemi ile sağlanmaktadır (Ogunola ve Abrifor, 2013).

Dessler ve Starke (2004) yapmış oldukları çalışmaya göre, otokratik yönetim tarzı sergileyen yöneticinin sorumlu olduğu grup ile ilgili herhangi bir karar verilmesi gerektiği durumlarda bunu kendisinin yaptığını vurgulamışlardır. Otokratik yönetici bu durumlarda gerekli gözlem ve analizi yaparak grubun neye ihtiyacı varsa ona göre çözümler bulduğuna inanmaktadır (Val ve Kemp, 2012).

1.1.7.2. Demokratik (Democratic) Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim tarzında genel eğilim, işgörenleri karar alma ile iş yöntemleri belirlenirken alınan kararlara dâhil etme, otoriteyi dağıtma ile işgörenlerin eğitilmesi amacıyla geri bildirim verilmesi yönündedir. Demokratik tarz kendi içinde istişari ve katılımcı olarak ikiye ayrılabilir. Demokratik- istişari yönetici, mevcut girdileri birer bilgi olarak kullanarak, çalışanları da dinleyerek nihai kararı kendisi vermektedir. Demokratik-katılımcı yönetici, işgörenlerin katılımını sağlayarak kararların alınmasında onların söz sahibi olmasını sağlar (Robbins vd., 2016: 302).

Yönetimin işgörenleri alınan kararların bir parçası olmaya teşvik ederek onların örgütün faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlayarak gerekli sorumlulukları paylaşmasını içeren demokratik yönetim, bu yönüyle katılımcı yönetim tarzı olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarz ile yöneticiler son sözü söylemelerine rağmen kararın alınma sürecinde işgörenlerden bilgi toplayarak koçluk görevi üstlenirler. İşgörenler açısından demokratik yönetim tarzı ile kendi performanslarını ve gelişimlerini daha yakından değerlendirip bunun gelişmesinde gerekli teşvik ve desteği de görmeleri sağlanmış olur. Bu sayede bireylerin kişisel gelişim ve iş tatmini gibi duygularının gelişmesinde fırsatlar doğabilmektedir (Ogunola ve Abrifor, 2013).

1.1.7.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı/ İlgisiz) Yönetim Tarzı

Serbest bırakıcı ya da ilgisiz (hands-off² ya da leave (it) alone) olarak isimlendirilen laissez-faire yönetim tarzında işgörelere oldukça fazla özgürlük verilmektedir. Yönetim, faaliyetlerle ilgili tüm sorumluluk ve yetkiyi işgörelere vererek kararları kendilerinin almasını ve sorunları da kendilerinin çözmelerini bekler. Böylece yönetim sorumluluk almaktan kaçınarak takipçilerinin gelişimlerinde gerekli ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında çok az çaba sarf ederek onların ilerlemesinde yardımcı olmamaktadır (Ogunola ve Abrifor, 2013; Tosunoğlu ve Ekmekçi, 2016).

Robbins ve diğerlerinin yaptığı tanıma göre, genelde çalışanlarının karar verme ile işi uygun bulunan yöntemle yapılmasına izin veren yönetici basitçe gerekli materyalleri toplayarak soruları cevaplayan kimsedir (Robbins vd., 2016: 302).

Val ve Kemp'e göre (2012) bu yönetim tarzı "Emin ol, hadi yapalım işi (Sure, Let's do it)" diyerek yanıt verilmesi gereken durumlar ile kararların fazla dikkate alınmadığı durumlarda tercih edilebilir (Val ve Kemp, 2012).

1.1.8. YÖNETİM TARZI ile ilgili ARAŞTIRMALAR

Literatür incelendiğinde, yönetim tarzı ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

² Kelime için bakınız, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/hands-off?q=hands-off>

Akçit, Barutçu ve Akşit tarafından hazırlanan (2018) "Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi" isimli araştırmada K. Lewin'in ortaya koyduğu yönetim tarzları ile örgütsel sapma arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu amaçla Balıkesir İlinde bulunan çeşitli bankalarda çalışan 135 bankacıdan oluşan bir örneklem belirlenmiştir. Yapılan analizler neticesinde demokratik ve otokratik yönetim tarzı ile örgütsel sapma arasında negatif yönlü, laissez faire (serbest bırakıcı) yönetim tarzı ile örgütsel sapma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örneklem üzerinde örgütsel sapma davranışı seviyesi düşük şekilde gözlenmiştir.

Salehi ve Baboli tarafından hazırlanan (2017), "The Relationship between Work Ethics and Management Style with Job Satisfaction Employees University" isimli araştırmada, Mazandaran Üniversitesi çalışanları arasında etik, yönetim tarzı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler araştırılmak istenmiştir. Korelasyon araştırma yönteminin kullanıldığı araştırma tabakalı tesadüfi örnekleme ile fakülte yöneticilerinin denetiminde 102 personelden 75 kişi örnekleme dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; iş etiği ve yönetim tarzı ile onların bileşenlerinin iş doyumuyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş doyumunu derecesi yönetim tarzı ile ilişkili olarak bulunmuştur. Ancak cinsiyet ve yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların örgütün iş ve yönetim tarzını yöneten etik algılarının, iş doyumunu ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermesi bakımından önemli görülmüştür.

Kanten ve Ülker tarafından hazırlanan (2019) "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü" isimli araştırmada, yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisi incelenmek istenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Çerkezköy ve Antalya Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren dört işletmenin 215 çalışanından oluşan örneklem belirlenerek anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılığa sahip olduğu; otokratik yönetim tarzının ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği; işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, otokratik yönetim tarzı üzerinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

Bennett ve Moital tarafından hazırlanan (2017) "Management Style Preference and Its Impact on Employee Job Satisfaction in Independent Hotels: An Exploratory Study" isimli araştırmada, yönetim tarzının bağımsız otellerde, yönetim tarzı tercihi ve çalışanların iş memnuniyetine etkisinin keşfedici bir analiz ile test edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmada sekiz resepsiyon görevlisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak görüşülmüştür. Yorumlayıcı ve tümevarımcı bir yaklaşım benimseyen araştırmacılara göre, katılımcıların belirli bir yönetim tarzını değil, yönetim tarzı özelliklerinin karışımını tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu tercihlerin, zaman içinde evrimleştirdiği, kişisel faktörlerin yanı sıra yönetici tarafından gösterilen motivasyon ya da hijyen faktörlerinden etkilendiği bulgulanmıştır. Sonuç olarak araştırma, yönetim tarzının iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Ancak bu etkiyi genellemenin ve çok iyi bir yönetim tarzını tanımlamanın zor olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak araştırmacılar gelecekte yapılacak araştırmalarda yönetim tarzı ve iş doyumunun personel devamsızlığı, personelin iş değiştirmesi ve işi bırakması üzerindeki etkisini incelemenin faydalı olacağını belirtmiştir (akt. Alanoğlu, 2019).

Örücü ve Çoban tarafından hazırlanan (2017), "Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma" isimli araştırma kapsamında Bankacılık Sektöründe Kamu ve Özel bankalar arasında liderlik uygulamaları açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada liderlik uygulamaları bilgilendirici, babacan, demokratik, danışmacı, otokratik ve liberal liderlik tipleri olarak ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerinde faaliyet gösteren 25 kamu ve özel banka şubesinin 316 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil edebilecek tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmesi sonucu belirlenen 123 çalışandan oluşmaktadır. Elde edilen araştırma sonucuna göre, otokratik liderlik haricinde diğer liderlik tiplerinde kamu ve özel bankalar arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında otokratik tarzın kamu bankalarında özel bankalara göre daha fazla uygulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca hem kamu hem de özel bankalarda, babacan ve liberal tarzın çok fazla uygulanmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Ogunola ve Abrifor tarafından hazırlanan (2013), "Management Style As a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries" isimli araştırma ile iş performansı ve yönetim tarzı ilişkisi incelenmiştir. Bunun için

Nijerya'da Oyo ve Osun Eyaletlerinde faaliyet gösteren iki bira endüstrisinde çalışan toplam 200 çalışandan oluşan bir örneklem grubu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yönetim tarzları ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışanların sektörün doğası gereği otokratik yönetim tarzına daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür. Buna göre yöneticinin, çalışanların işlerinde başarılı ve etkili bir performans göstermesini etkileyecek olan tatmin ve bağlılık duygusunu geliştirecek şekilde kullandığı yönetim tarzını benimsemesi gerektiği tavsiye edilmiştir.

Avcı ve Yaşar tarafından hazırlanan (2016), "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım" isimli araştırma ile yönetim tarzı yaklaşımlarından ön plana çıkanlardan Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White'ın Iowa Üniversitesi'nde yaptıkları araştırmalar sonucunda geliştirdikleri yönetim tarzları dikkate alınarak, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algı ve beklentileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Transandantal olgubilim yaklaşımı kullanılan araştırmada ölçüt örnekleme yöntemi ile tespit edilen dokuz kamu çalışanıyla yarı yapılandırılmış mülakatlarla veriler toplanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kamu çalışanı katılımcıların; yöneticilerinin otokratik bir liderlik tarzı benimsedikleri algısı taşıdıkları, bunun yanı sıra iletişim kanalları açık, demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı ile kurumlarının daha başarılı olacağını, diğer bir deyişle yöneticilerinden demokratik davranışlarda bulunmalarını bekledikleri tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın diğer bir temel kavramı olan örgüt iklimi konusu işlenmiştir. Buna göre öncelikle kavramın ilgili olduğu örgüt kavramı ile örgüt kültürü olguları açıklanmıştır. Akabinde örgüt iklimi kavramı ile bunlar arasındaki ilişki genel olarak yer almıştır.

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

İnsanların yalnız yaşamaları çok sık görülen bir durum olmadığından, farklı nedenlerden ötürü bir araya gelerek sosyal gruplar meydana getirirler. Bu durum sosyal yaşamın getirmiş olduğu bir zorunluluktur. İnsanlar meydana gelen bu sosyal zorunluluktan ötürü bir araya geldiklerinde örgütlenme süreci de başlamış olur.

Örgüt; ortak bir hedefi gerçekleştirebilmek amacı ile bir araya gelen birden fazla birey tarafından oluşturulan, mali ve maddi kaynaklar ile donatılan etkin, dinamik ve sosyal bir yapıdır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek adına çalışanların etkin ve verimli çalışmasına büyük ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin bu faaliyetleri gerçekleştirmesindeki en önemli faktörlerden biri de örgüt iklimidir (Hündür, 2019: 3).

Örgüt kavramı, teşkilatlanma veya organize olma süreci sonucunda oluşan yapıyı anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Örgüt kavramının basit bir düzeyde tanımlamasını yapmak çok kolay değildir. İnsanlar gündelik hayatlarında okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, farklı kamu kuruluşları, siyasi partiler, hastaneler gibi farklı örgütler ile iç içe yaşamaktadır. Ancak buna rağmen bir örgütü meydana getiren unsuru belirlemek yine de zordur. Karşılıklı davranışlar sonucu meydana gelen örgütsel olaylar örgütlerin karışık yapısını meydana getirir. Örgütlerin yapısının doğası gereği, insanların karşılıklı davranışlarının özel nitelik içerisindeki süreçleri örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bununla birlikte her örgütte insanlar belirli amaçlar için karşılıklı davranışlar içerisine girmektedir. Ortaya çıkan bu karşılıklı davranışların çoğu zaman tek tip bir yapı ile açıklanması mümkün olmamaktadır. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önem gören bir özellik olarak kabul edilir. Biçimsel örgütlerde her türlü faaliyetler farklı koordineler sonucunda meydana gelmektedir (Güney, 2011: 2).

Örgütlerin kurulmasındaki en büyük amaçlardan biri kişisel ihtiyaçları karşılayabilmektir. Örgütler bununla birlikte insanların sosyal ihtiyaçlarını

karşılatabilmek adına kurulmuş olan birer sosyal sistemdir. İnsanlar örgütlerin kendilerine sağlamış oldukları sosyal doyuma her zaman ihtiyaç duyarlar. Örgütlenmenin bu sosyal nedenlerinden farklı olarak kurulmalarındaki bir diğer sebep ise ekonomik nedenlerdir. İnsanlar örgütler sayesinde bazen tek başlarına yapamayacakları birçok işlevi yerine getirmeyi başarırlar. Bu işlevler aşağıda sıralanmıştır (Kaya, 2020: 5-6):

- Herhangi bir amaca ve hedefe ulaşabilmek için gerekli olan kaynakları temin etmek.
- Örgüt içinde yer alan kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanımak.
- Örgüt içerisindeki insanların faaliyetleri arasında uyumu yakalayarak gereken sinerjiyi meydana getirmek.

Günümüzde bireyler tamamen örgütlü bir dünyada varlıklarını sürdürmektedir. Örgütler yalnızca çalışma yaşantısı içinde değil, insanın bulunmuş olduğu her faaliyette karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin insanların hayatlarında bu denli yer alması onların bireysel anlamda yaşamlarına da etki etmektedir. Örgütlerin her yerde olması onların tek temel özelliği değildir. Bireylerin birçoğu için biçimsel anlamdaki örgütler çevrenin önemli bir kısmını meydana getirmektedir. İnsanlar farkında olmasalar da yetişkin nüfusun büyük bir kısmı gününün büyük bir bölümünü çalışmış olduğu örgütte geçirmektedir. Yine çocuklar ve gençler de günlerin büyük bir çoğunluğunu okul adı verilen örgütler içerisinde geçirmektedir. Bunun dışında kalan zamanlarda ise insanların yine büyük bir çoğunluğu zamanlarını farklı örgütler içerisinde geçirmektedir (Akın, 2019: 2).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu kavram, yönetim literatüründeki yerini Andrew M. Pettirrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly isimli dergide yayınlamış olduğu "On Studying Organizational Cultures" isimli makalesi ile almıştır. Örgüt kültürü kavramı Blake ve Moutan (1964) tarafından farklı yazarların iklim olarak nitelendirdikleri kavramı ifade etmek için tesadüfi olarak kullanılmıştır. Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınlamış oldukları kitap ve aynı yıl yayınlanan Peters ve Waterman'ın "In Search Of Excellence" isimli kitaplarından sonra literatür içinde yoğun bir şekilde yer almış ve kavram tüm Avrupa dillerine yayılmıştır (Demir, 2007: 13).

Hellriegel ve Slocum (1992) örgütsel kültür kavramını; örgüt içinde yer alan çalışanların birçoğu veya tamamı tarafından paylaşılan ve örgüt içinde çalışmak ve yükselmek isteyen yeni çalışanlar tarafından öğrenilebilen, örgütlerin kişiliği olarak tanımlamıştır. Hellriegel ve Slocum yapmış oldukları bu tanımlama ile örgütsel kültürün üç önemli noktasına temas etmişlerdir. Bunlar; örgütsel kültürün öğrenilebilir, paylaşılabılır ve aktarılabilir bir olgu olduğudur. Örgütsel kültür birçok zaman herhangi bir örgütün temel değerleri ve inançları ile çalışanlara iletilen simgeler, seremoniler ve mitolojilerin tamamı olarak kabul edilmektedir (Ertürk, 2007: 91).

Schwartz ve Davis (1984) örgüt kültürünü örgütün içinde yer alan çalışanları tarafından paylaşılan değerler, beklentiler ve inanç kalıplarının yine örgüt içerisinde yer alan gruplar ve insanlar tarafından davranışların biçimlendirilmesi sonucu oluşan bir sistemler bütünü olarak ifade etmiştir (Küpeli, 2020: 43).

Schein'in (1988) örgüt kültürü tanımı daha çok örgüt üyeleri tarafından kabul gören varsayımlar, inançlar ve değerler üzerine kurulmuştur. Schein'in (1988) yapmış olduğu bu tanım, örgüt kültürünün iki temel işlevini ortaya çıkarmaktadır. Bu işlevler; grubun iç çevrede bütünleşmesini ve dış çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmuştur. Örgüt kültürünün oluşması grup üyelerinin kalıplaşma ve bütünleşme yönünden bir çabasının ürünüdür.

Örgüt kültürü bir grubun toplu öğrenimi şeklinde meydana gelmektedir. Ancak bu kültürün içeriğini açıklamak çok kolay değildir. Bu doğrultuda grup üyelerinin karşılaşmış olduğu iki temel problem bulunmaktadır. Bu problemlerden ilki hayatta kalabilmek, büyümek ve dış çevreye uyum sağlamaktır. İkinci problem ise gündelik işlerin yürütülmesine ve bunlara uyum sağlayabilmesine izin verecek olan içsel bütünleşmeyi gerçekleştirebilmektir. Bu noktada Schein (2004) örgüt kültürünü; "Kültür, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili problemlerini çözdüğü sırada öğrendiği, sağlam bir temele oturtulmuş, geçerliliğini ispat edecek kadar iyi işleyen ve bu şekilde yeni üyelere, problemlere karşı doğru algılama, düşünme ve hissetme yolları şeklinde aktarılabilir olan, ortak temel varsayımlar kalıbı" şeklinde tanımlamıştır (Can, 2006: 428).

Örgütler yapısal olarak birçok özellikleri bakımından birbirleri ile benzerlikler göstermiş olsalar da tamamen birbirlerine benzemezler. Örgütleri birbirinden ayıran en önemli özellikleri ise sahip olmuş oldukları örgütsel kültürleridir. Doğan (1997) örgüt

kültürünün meydana gelmesini toplamda dört aşamada açıklamıştır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Arslan, 2021: 19):

- i. İlk aşamada, örgütün kurucusu olan birey ortaya orijinal bir fikir atar.
- ii. İkinci aşamada, örgütün kurucusu örgüt içine yeni üyeler katar. Örgüt içine yeni katılanlar örgütün kurucusu ile bakış açılarını paylaşırlar.
- iii. Üçüncü aşamada, meydana getirilen yeni grup örgüt için gereken kaynakları ve yeri temin eder.
- iv. Son aşamada ise örgüt içerisinde yer alan üye sayısı artırılarak, örgütün kültürü sağlam temeller üzerine oturtulmaya başlanır. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde en önemli kilit isim örgütü meydana getiren bireylerdir. Örgüt kurucuları kendileri ile ortak amaçlar paylaşan bireyleri bir araya getirerek örgütleri genişletirler. Böylece bireyler; duyguları, tutumları ve davranışları ile örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlamış olurlar.

Kültür kelimesi pek çok anlamı ihtiva etmektedir. Kültür kelimesini çok sık kullanılan örgüt kelimesi ile birleştirdiğimiz zaman hem kavramsal hem de anlamsal bir karmaşa ile karşı karşıya kalırız. Örgüt kültürünün varlığı ve önemi konusunda hemfikir olmak ile ne olduğu ile ilgili farklı fikir ve yaklaşımların olduğu da söylenebilir. Örgütsel kültürü tanımlamada yaşanan zorluk; örgüt kültürünün sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi birçok disiplinin sentezinden meydana gelen ve bu manada disiplinler arası bir disiplin olan örgütsel davranışın kapsamında yer almasından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü; örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değerler ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturmuş olduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Erkmen, 2010: 5).

İnsanlar herhangi bir örgüte katıldıkları zaman işleri nasıl yapacakları, kimlere karşı sorumluluk duyacakları, örgütün değerleri ve inançlarının neler olduğu kendilerine öğretilir. Ancak öğretilen bu kavramlar bireyler için yeterli değildir. İnsanlar işletmelerin belirli durumlarda nasıl tavır sergilediği, nasıl tepki gösterdiği ve nasıl yaklaştığını da öğrenmek isterler. Örgüt kültürü karşılaşılan problemlerin çözümünde doğru bir şekilde düşünebilme, algılayabilme ve hissetme bilimidir. Örgüt kültürü hakkında birçok tanım

yapılmış olsa da tüm tanımlar; normlar ve değerler üzerine odaklanmıştır (Erbaşlar, 2015: 38).

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde birçok faktörün etkili olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürünün oluşum sürecinde birçok araştırmacı farklı tanımlar yapmışlardır. Schein (2004), herhangi bir örgüt içinde meydana gelen kültürün biçimlenme sürecini kurucu bir grubun etkisi ile başladığı tezini ileri sürerek açıklamıştır. Ayrıca her örgütün tarihi içinde bu durumun değişiklikler gösterebileceğini ancak izlemiş olduğu temel aşamalarının ise aynı olduğunu ileri sürmüştür. Yine Schein'e (2004) göre örgüt kültürünün oluşumu toplamda dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Erkmen, 2010: 9):

- i. Kurucu özgün ve farklı bir girişim için belirli bir fikre sahiptir.
- ii. Kurucu grup, sahibi olmuş olduğu fikrin birtakım risklere girmeye degecek ve elverişli bir fikir olduğu hakkında hemfikir olduğu zaman ilk uzmanlığının temelleri atılmış olur.
- iii. Kurucu grup; bina temini, sermaye çoğaltımı gibi örgütlerin temellenebilmesi için planlayıcı eylemler yürütür.
- iv. Kurucuların belirlemiş oldukları ilkelere göre örgüt içine alınacak diğer çalışanlar işlerini yapmaya ve örgütlerin tarihsel gelişimlerini sağlamaya başlar.

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını şekillendiren, toplumun kültürüne uymakla beraber ondan farklılıklar gösteren ve çalışan personel tarafından üretilen değer ve düzgülerin³ bir örüntüsüdür. Örgüt kültürünü toplum kültüründen ayıran iki özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki; örgüt kültürünün ulusal kültüre yeni değerler kazandırmasıdır. Örgütler, toplumların ihtiyaçlarını ne kadar yüksek karşılırsa toplumsal konumunu ve önemini de bir o kadar artırır. Bu da örgütün toplum katında değerinin artmasına neden olur. Bu şekilde değeri artan örgüt, dile, inanca, ilkelere, kurallara, geleneklere, göreneklere, teknolojiye, bilime yeni değerler katar. Bu yeni değerler toplumun öz değerlerine aykırı olmadığı zaman toplumun kültürünün gelişmesine de katkı sağlar. Örgüt kültürünü ayıran bir diğer özelliği ise; örgütlerin

³ Düzgü kelimesi norm, kural olarak ifade edildiği gibi toplum bilimi ve felsefe kavramlarını da kapsamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız; <https://sozluk.gov.tr/>; <https://kelimeler.gen.tr/duzgu-nedir-nedemek-102681>

toplumların üretmiş olduğu değerler ile ulusal kültür değerlerinin bir araya gelmesi ile oluşmuş olmasıdır. Örgütler toplumun amaçlarını gerçekleştirmek için toplumun kültüründen kendine gerekli olan değerleri, düzgüleri, üyelerinin eli ile içeri alarak ve bu üyelere kendi üretmiş olduğu değerleri, normları kazandırarak toplumdaki ya da başka örgütlerden farklı olan bir kültür meydana getirirler. Böylece çalışanlar örgüt toplumunun geliştirmiş olduğu kültürün değerlerini benimseyerek yine örgüt toplumuna uyum sağlamış olurlar (Başaran, 2008: 396-397).

2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Örgütlerin kültürel yapısı, içsel ve çevresel faktörler çerçevesinde şekillenmekte ve farklılıklar gösterebilmektedir. Bununla beraber, çok farklı türlerdeki örgüt kültürlerinin birtakım ortak özellikleri de bulunmaktadır. Örgüt kültürünün belirleyici özelliklerini aşağıdaki (Acuner, 2010: 10-11) şekilde açıklamak mümkündür:

- i. **Örgüt kültürü ya öğrenilmiş ya da kazanılmış bir olgudur:** Örgütlerin içinde mevcut olan kültür yapısı birçok unsura bağlı olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü; örgütün faaliyet göstermiş olduğu konular, bulunmuş olduğu sektör, toplum içinde taşınmış olduğu misyon, önceki dönemler içinde görev yapmış olan ve halen görevi başında bulunan üst kademe idari amirler ve liderlerin empoze etmiş olduğu norm ve davranışlar ile ortaya çıkar ve örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanları doğrudan etkiler.
- ii. **Örgüt kültürü grubun üyeleri arasında paylaşılmış bir yapıda olmalıdır:** Örgüt kültürü genellikle her örgüt için farklı bir nitelik taşıyan ve örgütün kendi özelliklerinin sonucu ortaya çıkarmış olduğu ortak bir üründür. Örgüt içinde yer alan her birey ortaya çıkan bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, bu kültürün yaşaması ve geliştirebilmesi için örgüt içinde yer alan üyelere ve özellikle örgüte yeni katılanlara söz ve davranışları ile mesajlar göndermeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini paylaşmalıdır. Örgüt kültürü ancak bu şekilde varlığını devam ettirecek, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tamamına yayılma ve kabul görme özelliği kazanacaktır.
- iii. **Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir:** Kültür adı verilen kavram örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inançlar ve değerler olarak yer edinir. Schein'e (1998:9) göre örgüt kültürü Tablo 2.1'deki gibi farklı

katmanlara ayrılarak incelenebilir. Bu katmanların her biri kültürün yansımalarına ve anlaşılmasına katkı sağlar.

Tablo 2.1: Schein Örgüt Kültürü Kademeleri

| | |
|----------------------------------|--|
| ARTİFAKTLAR | Görülebilir örgüt yapısı ve süreçlerdir (DEŞİFRE ETMESİ ZORDUR). |
| DEĞERLER | Stratejiler, hedefler, felsefeler (KABUL EDİLMİŞ GEREKÇELERDİR). |
| TEMELDE OLAN VARSAYIMLAR/SANILAR | Bilinçaltında kabul edilmiş inanışlar, adetler, algılar, düşünceler ve hisler (DEĞERLER VE DAVRANIŞLARIN TEMEL KAYNAKLARIDIR). |

Kaynak: Schein'den (1998) aktaran Bakır, (2019: 4).

İlk katman, içinde bulunulan fiziksel düzen ve sosyal çevre olarak kabul edilmektedir. Üretim için kullanılan teknoloji, iş akışı, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odalarının düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Orta katman ise davranışlara rehberlik eden ve sorunlara çözüm yolları bulan değer yargılarından meydana gelmektedir. Grup içinde yer alan üyeler yazılı olmayan bu değer yargılarını konuşarak birbirlerine aktarır ve anlaşılır. En alt katmanda ise örgüt içerisinde genel kabul görmüş varsayımlar yer almaktadır. İnanç ve değerlerin meydana getirilmesinde bahsi geçen bu varsayımların tüm üyeler tarafından bilinmesi ve farkında olunması gerekmektedir. Bu varsayımlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan en alt katmana kadar olan varsayımların bilinmesi, kabullenilmesi ve farkında olunması ortaya çok güçlü bir iletişim, paylaşma ve örgütsel öğrenmeyi mümkün kılan bir düzen çıkarmaktadır.

iv. **Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır:** Örgüt kültürlerinin düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden ise geleceğe aktarılan bir yapısı bulunmaktadır. Örgüt içerisinde üyelerin göstermiş oldukları ve diğer üyelere aktardıkları, kullanmış olduğu diller, semboller, seremonik hareketler birçok kez üyelerin otomatik olarak ve sorgulama yapmadan almış ve kabullenmiş oldukları ortak davranış kalıpları biçimindedir.

Stephen ve Judge (2009: 585-586) örgüt kültürünün özellikleri hakkında yapmış oldukları araştırmalar sonucunda örgüt iklimi özelliklerini yedi başlık altında toplayarak açıklamaya çalışmışlardır (Bakır, 2019: 8-9). Bunlar kısaca şu şekildedir:

- **Takım odaklılık:** Örgüt içlerinde yapılması gereken işlerde yürütülen ekip çalışmalarının sonucu ortaya çıkan sinerjinin getirileri üzerine yapılan odaklanma.
- **Detaya dikkat etme:** Yürütülen işlerde sıfır hata esas alınarak ulaşılabilecek sonuç için gerekli sistemin kurulması, detaylara çok hassas bir biçimde dikkat edilmesi.
- **Yenilik ve risk alma:** Örgüt içlerinde yer alan çalışanların girişimci ve risk alabilme kapasitelerinin yüksek olması, yani hem yeni fikirlere hem de modern yapıya açık olabilmeleri.
- **İnsan odaklılık:** Örgüt içlerinde hem liderlerin hem de örgütün kendisinin almış olduğu kararların ve yöntemlerin çalışan kişilerde oluşacak etki geribildirimlerinin algılanabilir olması.
- **Sonuç odaklılık:** Ortaya çıkan sonuca odaklanabilmek için uygulanan strateji ve taktiklerden daha çok beklentilere ve sonuçlara odaklanabilme.
- **Saldırganlık:** Örgüt içinde çalışan kişilerin iş performanslarını artırabilmesi amacı ile rekabetçi olma seviyelerinin belirlenmesi.
- **Durağanlık:** Örgütlerin niteliklerini iyileştirebilmek adına kullanılmak istenilen stratejilerin seçilmesi ve gerekli eylemlere geçilmesi.

Yapılan birçok araştırma örgütsel kültürün temelini meydana getiren yedi temel özellikten bahsetmektedir. Bunlar Erkmen (2010: 18) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- **Yenilik ve risk alabilme:** Çalışanların hem yenilikçi olabilmesi hem risk almaya teşvik dereceleri.
- **Ayrıntıya dikkat etme:** Çalışanların analize ve detaya önem vermeleri ile ilgili oluşun beklenti düzeyi.
- **Sonuca odaklılık:** Yönetimin sonuca ulaştıracak süreç ve tekniklerden daha çok sonucun kendisine odaklanma derecesi.
- **İnsan odaklılık:** Yönetimin vermiş olduğu kararlarda örgütsel sonuçların bireyler üzerindeki etkisini dikkate alma düzeyi.
- **Takım odaklılık:** İş aktivitelerinin kişiden ziyade takıma odaklanma derecesi.
- **Saldırganlık:** Grup üyelerinin uyumlu olmak yerine saldırgan ve rekabet içinde olma seviyeleri.

- **Durağanlık:** Örgütsel aktivitelerin büyümek yerine durağanlık ve statükoyu vurgulama derecesi.

Genel olarak herhangi bir örgütün kültürü, çalışanların edimleri ve örgüte bağlanma düzgülerine uyumlu olunmasını ister ve buna zorlamaktadır. Edimler, çalışanlardan beklenen üretimin türünü, niceliğini ve niteliğini ortaya koymaktadır. Örgüte bağlanma düzgüleri ise çalışanların örgütü yaşatabilme yükümlülüklerini ortaya koymaktadır (Başaran, 2008: 305-306).

Örgüt kültürü çalışanlar arasında birliği, beraberliği, bağlılığı, sağlıklı ilişkiler kurmayı, dayanışmayı ve denetimi sağlayarak hem örgütsel yapının varlığını hem de devamlılığını sağlayan temel faktörlerden biridir. Bu doğrultuda örgüt kültürünün bazı temel işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır (Güney, 2011: 190-191):

- Örgüt kültürü, kontrol ve koordinasyonun kurulmasını sağlar. Özellikle örgüt kültürü içindeki kurallar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlar bu fonksiyonların sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün mevcut yapısını biçimlendirmektedir.
- Örgüt kültürü, grup üyelerinin sosyalleşme sürecinde etkili olan bir faktördür.
- Örgüt kültürü, örgütsel problemleri çözme yöntemlerinden biridir.
- Örgüt kültürü, çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır.
- Örgüt kültürü, sıcak örgütsel bir iklimin oluşmasını sağlar ve bu şekilde grup üyelerinin etkinlik ve verimliliğini sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel değişimi belirleyen temel bir araçtır.
- Örgüt kültürü, grup üyeleri için bir kurumsal kimlik meydana getirir. Başka bir söylem ile çalışanları örgütleri ile bütünleştirerek kurum benliklerinin oluşmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, grup üyelerinin hal ve hareketlerini denetim altında tutan bir kontrol mekanizması işlevi üstlenmektedir.
- Örgüt kültürü, bir örgütü diğer kültürlerden ayıran önemli bir işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, yönetim kadrosunun görev ve sorumluluklarını belirleme ve onları motive etme gibi fonksiyonlara sahiptir.

2.3. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar 1930'lu yıllar itibari ile başlamıştır. Hawthorne'nun başını çekmiş olduğu insan hareketi ile araştırmacılar bireyler için sert fiziksel ortamlardan yumuşak psikolojik ortamlara dikkatlerini yoğunlaştırmıştır. Bu durum örgüt iklimi kavramının doğmasına neden olmuştur. Örgüt iklimi üzerine yapılan ilk araştırmaları 1968 yılında Litwin ve Stringer gerçekleştirmiş ve bu alanda bir çığır açmışlardır. Örgüt iklimi üzerine ciddi manada yapılan nicel araştırmalar ise 1970'li yıllar itibari ile başlamıştır (Yükselbilgili, 2016: 25).

Örgütler, insanların ihtiyaçlarının karşılanması temelinde meydana getirilen organik bir sistem olarak ifade edilebilir. "İklim" kelimesi Yunanca kökenli bir sözcüktür ve eğilim kavramını karşılamaktadır. Örgütsel iklim denildiği zaman ise örgütleri meydana getiren insanları kapsayan kurallar, bu insanların davranış şekilleri, algıları ve bakış açıları anlaşılmaktadır. Örgüt iklimi, örgütün iç çevresinin, örgüt üyeleri tarafından onaylanması, üyelerin davranışlarından etkilenmesi, karakteristik özelliklerinin örgüt üyelerince tanımlanabilmesi biçiminde ifade edilebilmektedir (Gürçay, 2019: 44).

Günümüz literatürüne bakıldığı zaman örgüt iklimi ile alakalı çok fazla araştırma yapıldığını söylesek de örgüt ikliminin herkes tarafından kabul edilen tek ve tam bir tanımının yapılmadığı gözlenmiştir. Hazırlanan literatür araştırmalarında örgüt ikliminin farklı yabancı ve Türk araştırmacılar tarafından ortaya konulan birçok tanımı bulunmaktadır (Yüksekbilgili, 2016: 25).

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi kavramını çevredeki bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanabilen çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi şeklinde tanımlamıştır (Okudan, 2018: 26).

Silva (2004) örgüt iklimini; örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında ortaya çıkan ortak bir algı olarak ifade etmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 105).

Moran ve Volkwein (1992) ise örgüt ikliminde belirli özelliklerine dikkat çekerek bir tanımlama yapmayı tercih etmişlerdir. İklim örgütleri benzer örgütlerden ayıran ve büyük ölçüde süreklilik arz eden bir özelliğe sahiptir. Moran ve Volkwein'ına göre örgüt iklimi (Bilir, 2005: 28):

- Özerklik, güven, takdir, uyum, yenilikçilik ve adalet gibi konularda grup üyelerinin ortak algıları,
- Grup üyelerinin birbirleri ile etkileşiminden meydana gelen,
- Herhangi bir durumda bulunulan ortamı tanımlayan,
- Örgütün içinde bulunduğu kültürden çıkan ve örgüte hâkim olan normlar ve tutumlar ile,
- Davranışları şekillendiren ve etkileyen çevredir.

Araştırmacılar örgüt iklimini, örgütün içinde bulunduğu çevrenin karakteri veya kişiliği olarak ifade etmektedirler. Bu tanım daha da genişletildiğinde örgüt iklimi (Halis ve Uğurlu, 2008: 104):

- Örgütleri farklı örgütlerden ayıran,
- Zaman içinde süreklilik kazanan,
- Örgüt içindeki bireylerin davranışlarına etki eden özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt iklimi adı verilen kavram grup üyelerini idare, koordine ve motive eden ilişkilerin tamamı olarak kabul edilebilir. Bu durum grup üyelerini örgütün amaçlarını başarabilmek için iş birliği içinde araştırmaya teşvik eder. Örgüt iklimini oluşturan en önemli öğeler; liderlik, otorite, sorumluluk, uygulamaları planlama gibi kavramlardır. Örgüt içinde yer alan yöneticilerin görevleri; grup üyelerini çalışmalarını için cesaretlendirme, destekleyici bir iş ortamı meydana getirme, çalışanların işbirlikçi bir şekilde çalışmalarına imkân sağlayacak örgütsel bir yapı meydana getirmektir. İklimin nasıl oluşturulduğu grup üyelerinin örgüt içindeki davranışlarına da etki etmektedir. Örgüt iklimi; kişilerin kararlarını, motivasyonlarını, birlikte çalışma ruhunu, sosyal ilişkilerini ve göstermiş oldukları yüksek performans sonucunda almış oldukları ödüllere kadar etkilemektedir (Kalafat, 2017: 8).

Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan ifade edilen ve örgüt üyelerinin ilişkilerinin niteliğini ortaya koyan bir kavramdır. Dolayısıyla örgütlerin sahip olmuş oldukları psikolojik ortamlara örgüt iklimi denmektedir. Örgüt iklimi örgüt kültürü kavramı ile kıyaslandığında herhangi bir örgütün daha çok göz ile görülebilen tarafını ortaya çıkaran bir kavramdır. Örgütü örgüt dışından herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde ve grup üyelerinin çalışanlar arasındaki ilişkileri gözlemlediğinde ve bazı grup üyeleri ile

konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında birtakım yargılara ulaşabilir. Örgüt iklimi eğer resmî ilişkilere önem veriyor ve resmî olmayan ilişkileri kabul etmiyorsa kapalı bir iklim veya negatif bir iklim atmosferinin varlığından söz edilebilir. Ancak bunun tam tersi durumunda örgüt üyeleri arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkilere ağırlık veriliyorsa bu örgütün iklimi daha olumlu bir örgüt iklimi olarak kabul edilebilir (Akyol, 2010: 4).

Pozitif örgüt iklimi ile amaçlanan, genel ve özel olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Bunlardan genel amaçlar; örgütleri kâr ettirmeye yönlendiren, eğitim, sağlık ya da benzer işlevleri yerine getirmeye yarayan, toplumun yararını ve refahını dikkate alan özellikleri içine almaktadır. Özel amaçları ise genel amaçlara ulaşma sürecine hız kazandıracak olan küçük hedefleri esas almaktadır. Hedefi kâr elde edebilmek olan bir örgütün özel amaçları içinde; müşteri ile iletişime dair olarak belirlenen amaçlar olabilmektedir. Bir örgütün amaçlarının net, anlaşılır ve yazılı olarak üyelerine iletilmesi son derece önemlidir. Örgütlerin hedefleri hem resmî olarak çizilmeli hem de beklentilerin kolay bir şekilde her üye tarafından gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yer alan üyeler örgütlere dâhil olduklarında kendileri ile hedeflerini de örgütlere dâhil etmektedir (Çelikel, 2021: 7).

2.3.1. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgütlerin yapıları birbirinden farklı olmasına rağmen örgütlerin belirli bazı ortak özellikleri ve değerleri bulunmaktadır. Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri Demirdöken tarafından (2017: 10) aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Hedeflerin bütünleşmesi,
- Uygun bir örgüt yapısının varlığı,
- Örgütlerin demokratik fonksiyonları,
- Örgüt içerisinde adalet kavramının uygulanabilmesi,
- Örgütün kademeleri arasında sağlanacak ortak sorumluluklar, ödüller ve destekler,
- Yönetimin tutum ve liderlik tarzları,
- Bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin, kişisel farklılıklarının ve özelliklerinin ortaya çıkarılması,
- Örgüt içerisinde yer alan grup üyelerinin çalışma yaşamlarının kalitesi,

– Bireysel gelişim ve kariyer geliştirme fırsatları gibi özelliklerin sağlıklı bir örgüt ikliminde ortaya çıkması beklenmektedir.

Örgüt ikliminin, yukarıda sayılan özelliklere sahip olması halinde, sağlıklı bir örgüt ikliminden söz etmek mümkündür. Örgüt iklimi aslında örgütlerin genel bir ifadesidir ve çalışanların içinde buldukları örgütsel iç çevreye ait gözlemlerini yansıtmaktadır.

Poole, örgüt ikliminin ana özellikleri üzerine yapmış olduğu araştırmalarda bunları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Yüksekbilgili, 2016: 28):

- Örgütsel iklim çok geniş birimler ile alakalıdır ve örgütün bütün özelliklerini ortaya koyar.
- Örgütsel iklim herhangi bir örgütün birimlerini değerlendirmek ya da örgüte yöneltilen duygusal tepkileri işaret etmek yerine, örgütün birimlerini ifade eder.
- Örgütsel iklim hem örgüt hem de örgüt üyeleri için önemli kabul edilen günlük örgütsel uygulamalardan ortaya çıkar.
- Örgütsel iklim grup üyelerinin hem davranışlarını hem de tavırlarını etkiler.

Batlis (1980) örgüt ikliminin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Arı, 2011: 4):

- Örgüt iklimi, grup üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimi, örgütün politikalarını, çalışma süreçlerini ve örgütün yapısı gibi faktörlerin meydana getirmiş olduğu genel izlenimlerden meydana gelmektedir.
- İklim algısı, örgüt içerisindeki olayların ve durumların değerlendirilmesi değil bir nevi tanımlanmasını ifade etmektedir.
- Ara değişken olarak da görülebilen örgüt iklimi hem liderlik tiplerinden hem de çeşitli iş aktivitelerinden etkilenmektedir. Örgüt iklimi bu değişkenlerden etkilendiği gibi, grup üyelerinin davranışlarını ve işe yönelik tutumlarına da etki edebilmektedir.
- Çok boyutlu bir yapıya sahip olan örgüt iklimini etkileyecek olan birçok faktör olabilmektedir.

Örgüt ikliminin özellikleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sıralanmış olsa da bazı ortak yönleri bulunmaktadır. Bunlar Gürçay (2019: 50) tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Örgüt iklimi soyut bir kavram olarak kabul edilebilir.
- Örgüt iklimi aslında örgüt üyelerinin ortak algılarını ifade eder.
- Birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu sentez bir yapıya sahiptir.

Şekil 2.1: Örgüt İkliminin Buzdağı Şeklindeki Görünümü



Kaynak: Altman vd.,'den (1985:613) aktaran Yüksekbilgi (2016: 29).

Yukarıdaki şekilde örgüt ikliminin buzdağı şeklindeki görünümü gösterilmektedir. Örgütsel iklim içerisinde hiyerarşi, örgütün hedefleri, ekonomik kaynaklar, grup üyelerinin yetenek ve kabiliyetleri, teknolojik imkânlar, performans standartları ve etkinliklerin ölçümleri buzdağının görünen tarafı olup bunlar dışarıdan kolaylıkla gözlenebilmektedir. Ancak değerler, düzgüler, ikili ilişkiler, tavırlar, destek olma duygusu ve doyum gibi özellikler buzdağının görünmeyen yüzü olmaktadır. Bu görünmeyen yüzü aynı zamanda örgütlerin davranışsal bakış açılarını da yansıtmaktadır (Altman vd., 1985).

2.3.2. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü belirli bir zamana kadar birbirlerinin yerini karşılayan kavramlar olarak kabul görmüş ve araştırmalarda bu şekilde yer almıştır. Zaten her iki kavram da birbiri ile çok yakın bir ilişki içerisinde. Ancak buna rağmen aralarında

birtakım belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle günümüzde her iki kavram birbiri ile ilişkili ancak farklı kavramlar olarak kabul edilmekte ve bu şekilde ele alınmaktadır.

Örgüt iklimi örgüt kültürüne nazaran genellikle daha kısa süreli olarak değerlendirilmektedir. Örgüt iklimi genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa bir zaman dilimi içinde daha büyük ve farklı değişiklikler sergileyebilmektedir. Kültür ise örgüt içindeki davranışları meydana getirmektedir. Bununla birlikte iklim ise kurallara hangi ölçülerde uyulduğu ile ilgilenmektedir. Aslında örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirine benzer kavramlardır ve her iki kavram da; örgüt içinde hem çalışanların deneyimlerini, hem de belirli örgütlerde meydana gelen psikolojik olayları anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte; örgütlerin davranışlarını, tutumlarını ve kişilerin refahlarını nasıl etkilediğini, bazı örgütlerin neden çevreye uyum sağlayabildiklerini ve örgütlerin farklı örgütlerden neden başarılı olabildikleri hakkında bilgiler sağlamaktadır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları, herhangi bir örgütün çalışma atmosferi ile alakalıdır. Buna ilaveten her iki kavram da örgüt içinde sosyal bağlamları ele almakta ve her iki kavram da çalışanların davranışlarına etki etmektedir (Demirdöken, 2017: 30-31).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasında bulunan benzerlik tartışmaları temelde üç temel dayanağa sahiptir. Bu üç temel nokta ise aşağıdaki şekildedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 112):

- Her iki kavram da öncelikle örgüt ve davranışsal özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle örgütsel birimlerin davranışların analizi için uygun olabileceğini ifade etmektedir.
- Her iki kavram aslında çok geniş bir dizi fenomen içermektedir. Her iki kavram da kültürü meydana getiren varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını içerisinde barındırmaktadır.
- Her iki kavram da aslında aynı problemi paylaşır. Bu problem herhangi bir sistemin davranışsal karakteristiklerinin insanların davranışlarına nasıl etki ettiğini açıklamaya çalışırken, farklı bir taraftan da zaman içinde bireylerin davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine ne şekilde yön verdiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Örgüt iklimi; grup içerisinde yer alan çalışanların duygu, düşünce ve davranışları ile alakalı, yöneticilerin etkilerine karşı açık, geçici ve öznel bir şekildedir. Örgüt kültürü

ise insanlar tarafından geliştirilmiş, kökleri geçmişe dayanan, grup tarafından meydana getirilen, anlaşılan ve birçok zaman yöneticilerin değiştirme çabalarına karşı direnen bir kavram olarak kabul edilmektedir. Örgüt içlerinde hem içerikler hem sosyal unsurlar var olan psikolojik iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Paylaşılan algılar ve sosyal yapılar, ortaklaşa oluşturulan bir anlayış ve iş ortamı sayesinde örgüt iklimini ortaya çıkarmaktadır (Tunçer, 2018: 44).

Örgüt ikliminin kültür ile değerlendirilmesi ve arasındaki ilişki bahsedildiği gibidir. Bunun yanında kavramlar arasındaki farklılıklar Solmaz tarafından (2016) Tablo 2.2'deki gibi çeşitli boyutlar dikkate alınarak özetlenmiştir.

Tablo 2.2: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar

| Boyutlar | Kültür Literatürü | İklim Literatürü |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Seviye | Değer Yönelimli | Pratik Yönelimli |
| Yönelim | Bir Organizasyonun Tarifi | Organizasyonların Kıyaslanması |
| Metodoloji | Niteliksel Alan Çalışması | Niceliksel Araştırma |
| Dayanak | Sosyal Yapı | Lewinin Teori |
| Zaman Perspektifi | Tarihsel | Belli Zaman |
| Disiplin | Antropoloji Sosyoloji | Psikoloji |
| Zamansal Yönü | Tarihsel Evrim | Anlık Durum |
| Analiz Seviyesi | Varsayımlar ve Değer | Yüzeysel Seviye |
| Bakış | Emik | Etik |
| Epistemoloji | Kendine Özel Şartları | Kanun Koyan Kıyaslamalı |

Kaynak: Fey vd.'den (2001) aktaran Solmaz (2016: 74).

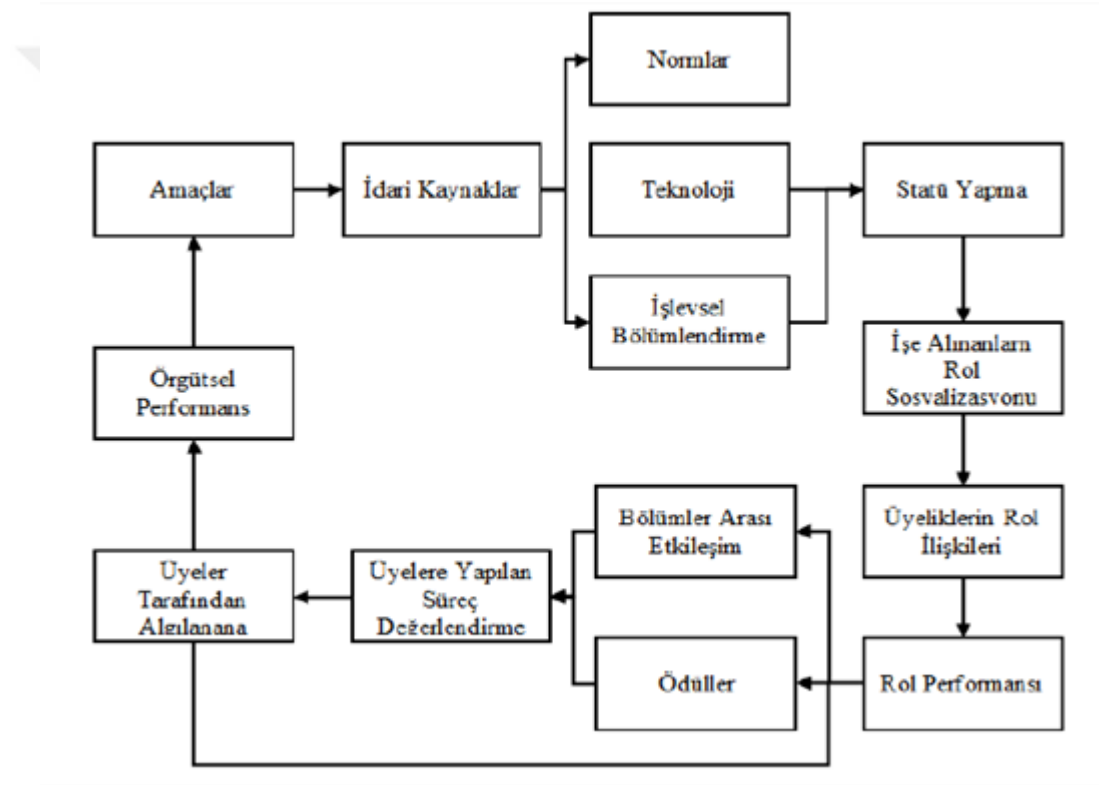
2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BİLEŞENLERİ

Örgütlerde mevcut bir iklimin meydana gelmesi belirli bir sistem döngüsü içinde meydana gelmektedir. Bu döngü birçok faktörün bir araya gelmesi sonucu oluşmaktadır. Örgüt içinde daha önceden tanımlanmış ilişkileri ve sistem içinde oluşan geri bildirimlerin ortaya çıkarmış olduğu etkilerin sonucu döngülerin meydana gelmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Örgüt ikliminin oluşmasındaki temel faktör örgütlerin amaçlarını belirlemektedir. Örgüt hedeflerine uygun olarak üst kademe yöneticilerin almış oldukları kararlar üç faktörü etkilemektedir. Bunlar; örgüt içlerinde hangi teknolojilerinin kullanıldığı, grup üyelerinin davranışlarını ortaya çıkarmak için meydana getirilen normlar ve fonksiyonel bölümlendirilmedir. Bahsi geçen süreçlerin belirlenmesinden sonra örgüt içindeki hiyerarşik yapı meydana getirmektedir. Grup içine yeni üye alımı gerçekleştirildiğinde,

önce rol tanımları yapılır ve grup üyeleri kendi bölümleri arasında etkileşim içine girmektedirler. Grup üyelerinin performanslarına bağlı olarak almış oldukları ödüller, grubun diğer üyeleri ile etkileşimi sonucu elde edilmiş deneyimler, üyeleri örgütlerin karakterlerini değerlendirmeye itmektedir. Bu durumun sonucunda grup üyeleri tarafından algılanan örgütsel iklim meydana gelmiş olmaktadır. Algılanan örgütsel iklim grup üyelerinin ve örgütün performansına doğrudan etki yapmaktadır. Örgütsel performansın seviyesi ve kalitesi örgütlerin amaçlarına ulaşması derecesinde önemli rol oynamaktadır (Çakar, 2020: 12-13).

Şekil 2.2: Örgüt İklimi Oluşum Süreci



Kaynak: Evan'dan (1968) aktaran Halis ve Uğurlu (2001: 105).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere örgütlerin hedefleri çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirip arzu etmiş oldukları performansı sağlamak amacı ile birtakım süreçleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütler bu süreçleri gerçekleştirebilmek adına birtakım sistemler kurmakta ve bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için de örgüt içlerinde uygun bir örgüt iklimi meydana getirmektedir. Bu süreç örgütün içerisinde hedeflerin belirlenip bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için idarî kaynakların kullanılması ve uygun olan örgütsel normların belirlenip, kullanılacak olan teknolojik kaynaklara karar

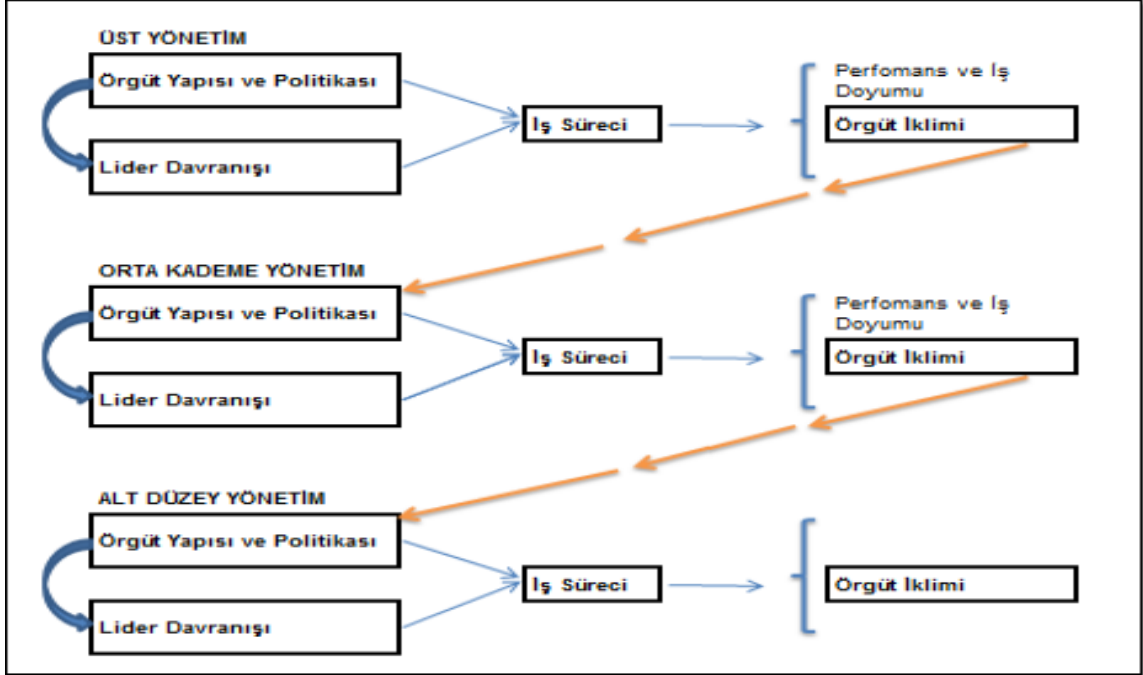
verilip, örgüt içinde yer alan bölümler arası ilişkileri ortaya çıkaran bir teşkilat yapısının kurulması ve hiyerarşik durum ile belirlenmektedir. İşe alımlar ise bu hiyerarşik pozisyona göre gerçekleştirilmektedir. Ortaya çıkarılan performanslara göre de ödül ve diğer sistemler ile süreç değerlendirilmesi yapılarak çalışan bireylerde bir algı meydana getirilerek örgüt içinde örgüt iklimi meydana getirilmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008; Solmaz, 2016).

2.4.1. Örgüt İkliminin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi ile ilgili olarak ortaya konulan tüm çalışmalarda temel hedef, örgütün kalitesini ve önemini artırmak için gerekli hedefleri belirleyerek bu hedefleri sürekli olarak geliştirmektir. Bu nedenle örgüt iklimini etkileyen faktörler örgütün kalitesini ve önemini artırmak adına büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt iklimi birçok faktörden etkilenmektedir. Örgüt içinde yer alan kişilerin örgütsel davranışları üzerinde son derece etkili olan örgüt iklimi; kişisel faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve örgütün dış çevresinde yer alan faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütler toplum içerisinde yer alan açık bir sisteme sahip yapılardır. Bu nedenle örgüt iklimleri hem grup üyelerinin bireysel özelliklerinden hem iç çevreden hem de dış çevreden sürekli olarak etkilenmektedir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 2.3) görüldüğü üzere örgütlerin yapıları ve politikaları, liderlerin davranışlarına ve iş sürecine doğrudan etki etmektedir.

Şekil 2.3: Örgüt İkliminin Toplam Etkisi



Kaynak: Altman vd.'den (1985: 609) aktaran Yükselbilgili, (2016: 30).

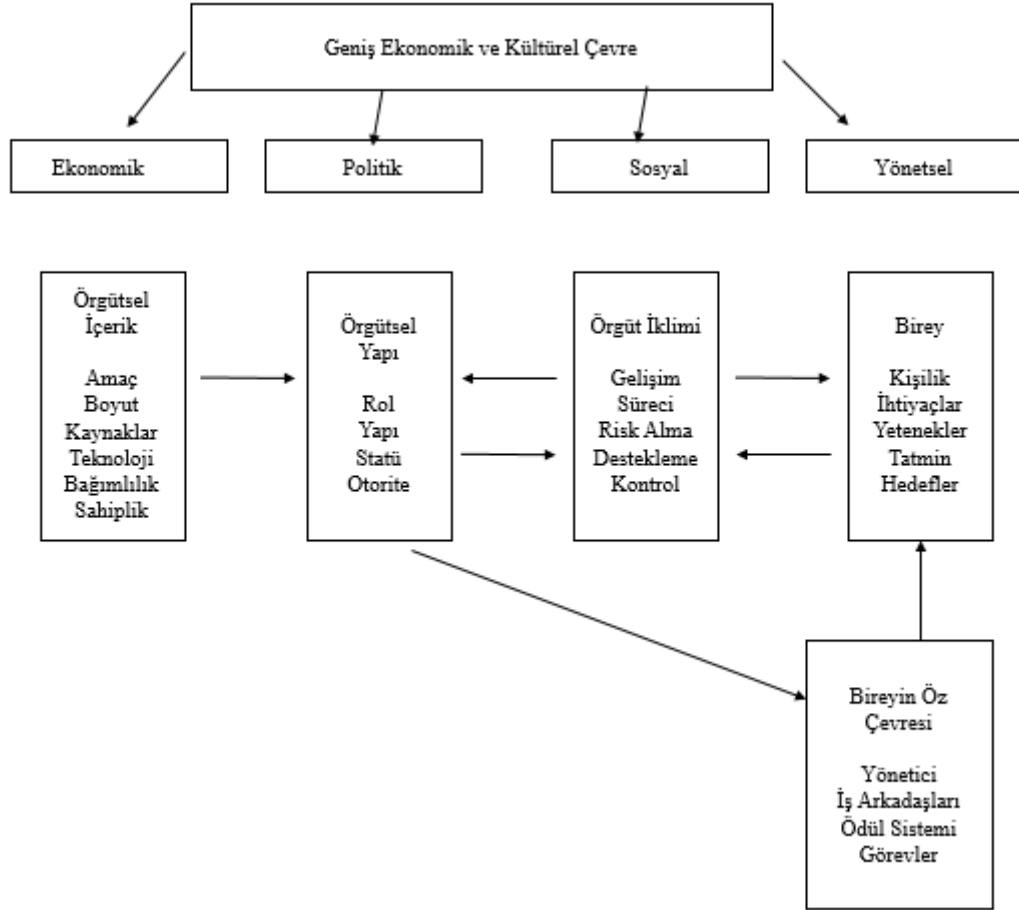
Pozitif Örgüt iklimi; örgüt içlerinde her düzeyde iş doyumuna ve iş performansına pozitif yönde etki etmektedir. Örgüt iklimi örgütlerin her yönetim kademesinde etkisini ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki liderlik davranışları, örgütlerin yapısı ve politikaları örgüt içindeki iş sürecini de etkilemektedir (Yükselbilgili, 2016: 29-30). Dolayısıyla örgüt iklimi de bundan etkilenmektedir.

2.4.1.1. Örgütün Yapısı

Örgütün yapısı; hem örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini hem de iş hayatlarını düzenlemeye yarar. Örgütün yapısının içeriği birçok faktörün bir araya gelmesi ile oluşur. Bu faktörler; örgüt içindeki birimlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve denetim şekilleri, idarecilerin kontrol noktaları, yetkilerin nasıl ve ne kadarının devredileceği, grup üyelerinin iş ve görev tanımları ve fiziksel yerleşme gibi faktörler olarak sıralanabilir. Örnek olarak örgüt yapısının taşıdığı birçok özellik, örgüt iklimi üzerinde son derece önemli bir etkiye neden olmaktadır. Çok katı kuralları olan ve değişmez yazılı ilişkilere sahip olan örgütler daha etkili bir bürokratik örgüt iklimi oluşturma eğiliminde olmaktadır. Örgüt iklimi örgütün yapısından çok fazla etkilenmektedir. Bunun sebebi ise örgüt ikliminin örgütün sahip olmuş olduğu katı kurallar veya daha esnek ve teşvik edici bir yapıya sahip olmasına bağlı olarak farklılıklar

gösterebilmesidir (Kenanoğlu, 2020: 18). Buna göre örgütsel yapı ve örgüt iklimi üzerindeki temel etki Şekil 2.4 aracılığı ile özetlenmiştir.

Şekil 2.4: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler



Kaynak: Landy J. Frank'tan (1989) aktaran Demirdöken, (2017: 14).

2.4.1.2. Örgütsel Amaçlar

Örgüt iklimi içerisindeki örgütsel amaçlar; grup içinde yer alan çalışanların ulaşabilmek için belirli araçlar kullandığı ve eylemler yaptığı hedeflerdir. Örgütler hedeflerine ancak bireyler tarafından gerçekleştirilecek olan eylemler ile ulaşmaktadır (Açıkalın, 1996: 3). Bunun sebebi, örgüt için ortaya konan misyonlar, hedefler ve yapılar başlangıçta simgesel bir anlatımdır. Aslında bunları hayata geçirecek olan bireylerin eylemleridir. Diğer taraftan örgütler kişisel hedefleri gerçekleştirirken yalnızca bir araçtır. Hedefleri gerçekleştirirken de bireylerin sınırlı ancak farklı yeteneklerinden faydalanmaktadırlar. (Aydın, 1991: 13; Demirdöken, 2017: 12).

Örgütsel hedefler belirlenirken ilk olarak süreç ortaya konulmaktadır. Daha sonra örgüt içi ve dışı veriler ele alınmaktadır. Paydaşlardan alınan geribildirimler toplanarak bir araya getirilir ve örgüt hizmetlerinde yaşanan yetersizlikler analiz edilmektedir. Son olarak ise hedef seçimi veya hedef yenilenmesi yapılmaktadır. Acil sorunlar ya da öncelik derecesi yüksek olan durumlar da hedefler içine dâhil edilmektedir. Bununla birlikte hedefler örgütlerin vizyonu ve misyonu ile bir uyum içinde olmalıdır (Yüksekbilgili, 2016: 40).

2.4.1.3. Ödüllendirme

Örgüt içerisinde ortaya çıkan başarılar belirli bir zaman dilimi içerisinde mutlaka ödüllendirilmelidir. Ödüllendirmek için uygulanacak stratejiler aynı zamanda müşterilerin duyarlılığını artıracak bir biçimde tasarlanmalıdır. Bunun sebebi örgüt üyelerini işletmeye çekebilmenin, seçebilmenin, geliştirebilmenin ve elde tutabilmenin önemli sorunlardan birisi olmasıdır. Herhangi bir örgüt kaliteli personeli aramaz, eğitmez ve geliştirmez ise; başka bir örgüt bunu gerçekleştirecektir. Örgüt kültürünün güçlü olması ve olumlu bir örgüt iklimi meydana getirmesinin önünde duran en büyük engellerden biri, genellikle iyi düzeydeki personele sahip olunamamasıdır. Çalışanlar, emeklerinin takdir edildiğini gördükçe hem motive olurlar hem de zor görevleri başarmaya istekli olurlar. İdareciler iyi performans sergileyen personelin farkına varmalı ve bu personeli ya hemen ya da en kısa zaman dilimi içerisinde takdir etmelidir. Ancak bu noktada yöneticiler hangi davranışların takdir edilmesini gerektiğini ya da ödüllendirilmesi gerektiğini konusunda titizlikle davranmalıdır (Bora, 2010: 28).

2.4.1.4. Örgütsel İletişim

İletişim, bireyler açısından yaşamsal bir zorunluluktur. Örgütler içerisinde de iletişim vazgeçilmez bir araçtır. Örgüt içinde sağlanan etkili bir iletişim sayesinde olumlu bir örgüt iklimi sağlanabilir. Yazılı, sözlü, beden dili, ses tonu ve daha birçok iletişim aracı grup üyeleri arasında olumlu ya da olumsuz etki meydana getirebilir. Örgüt içindeki grup üyelerini ilgilendiren bilgilerin yönetim tarafından gizlenmesi grup üyelerini olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt içerisinde yer alan yönetim kademesi grup üyeleri ile olumlu bir iletişim kurması halinde grup üyeleri ile olumlu bir bağ oluşacak ve grup üyeleri daha istekli bir şekilde görevlerini yerine getireceklerdir. Örgüt içerisinde

önemli bir yere sahip olan örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlediği zaman sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksekbilgili, 2016: 40):

- Örgüt içerisinde yer alan yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgileri elde etme imkânı sağlar.
- İdarecilerin almış olduğu kararların çalışan bireyler tarafınca algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılarak, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesini sağlar.
- Motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi üyelerin davranışları üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek örgütsel performansı etkiler.
- Örgüt üyelerinin paylaşım duygularını artırır.
- Örgüt içerisinde sürtüşmeleri ve baskıları azaltır.
- Örgüt faaliyetlerinin hem istikrar hem de işbirliği içinde gerçekleşmesine katkı sağlar.
- Örgütün değişimine karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Hataların daha az olmasını ve sonuçta giderlerin daha da azalmasına imkân sağlar.
- Hem kârlılığı hem etkinliği artırır.
- Örgüt için önemli olan stratejik planların etkili bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

Ortak bir hedefi başarmak için bir araya gelen tüm grup, topluluk ya da örgütler için iletişim, dün olduğu gibi bugün de büyük bir önem arz etmektedir. Yaşantımızın her alanında olduğu gibi iletişim örgütler için de vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütlerin tüm faaliyetlerinin uyumlaştırılması, işlerin düzene konulması için hem yeterli hem de etkin bir düzeyde iletişime her dönemde ihtiyaç duyarlar (Özdemir, 2006: 32).

2.4.1.5. Örgütsel Değer ve Normlar

Örgütler, bireysel kültür ve iklimlerini meydana getirirken birtakım geleneklerden, ahlakî kural ve yasaklardan faydalanır. Örgütlerin iklimleri ve kültürleri hem formal örgütlerin değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bu değerler ve davranış kalıplarının örgüt içindeki yorumlarını yansıtır. Her toplumun nasıl bir kültür mirası varsa, toplum

içinde yer alan örgütlerde de yeni gelen örgüt üyelerine bırakılan örgüt içi düzgü ve değer kalıpları vardır. Örgütlerin sahip olmuş olduğu değerler ve davranış kalıpları bunların meydana gelmiş olduğu toplumdan bağımsız bir yapıya sahip olamaz. Varlıklarını uzun yıllar devam ettirmek isteyen örgütler sahip olması gereken değerleri ortaya koymadan önce, arzu edilen değerlerin oluşabileceği organizasyonel faktörlerin ortaya konulması son derece önemlidir (Özdemir, 2006: 32).

Örgütlerin sahip olmuş olduğu değerler çalışan personelin iş ve eylemlerini nitelendirir. Örgütsel değerler, normlara göre daha somut kavramlardır. Ancak örgütsel normlar değerlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu değer ve düzgüler zaman içinde çalışanlar tarafından uygulanması gereken kurallara dönüşür. Düzgüler ise örgütsel kültür içerisinde davranışları etkileyen, sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak kabul edilebilir. Düzgüler, örgütte çalışan bireylerin nasıl davranacaklarının yollarını öğretir. Çalışanların rolleri düzgüler ile değerlendirilebilir. Bu düzgüler, işgörenlerin örgüte karşı sorumluluk almalarını sağlarken, diğer taraftan da örgüt içerisindeki rollerini onaylar (Demirdöken, 2017: 16) diyebiliriz.

2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ

Örgüt iklim türleri içinde araştırmacıların üzerinde en fazla durmuş olduğu iklim tipi açık iklim tipidir. Açık olma özelliği öğrenen örgüt kültürünün en çok ortaya çıkan özelliklerinden biri olarak bütün sistemlerde açık iklimin söz konusu olmasıdır. Açık iklimin anlamı, tüm üyeler açısından kolay bulunabilen bilgi ve serbest haberleşme anlamlarına gelmesidir. Oluşturulan bu şeffaf örgüt iklimi içinde problemler, başarısızlıklar ve deneyimler paylaşılır, asla saklı tutulmaz. Örgütlerde var olan açık iklim hem çatışma hem de problem çözme süreçlerinde pozitif etkisini doğrudan gösterir. Açık iklimde sahip örgütlerde bireysel çatışmalar nadiren görülür. Bunun nedeni çalışmaların bireysel değil takım çalışması şeklinde olmasıdır. Grup üyeleri doğru olan fikirleri, uygun olan çözüm yollarını hep birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenirler (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 176).

2.5.1. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi türleri ile ilgili olarak araştırmacılar birçok farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu araştırmacılar içerisinde Halpin ve Croft örgüt ikliminin çeşitlerini altı

farklı tür içinde sınıflandırmıştır. Bunlar Özcan (2021: 8-9) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- i. **Açık iklim:** Grup üyeleri içinde yer alan yöneticiler ve çalışanlar bu iklim türü içinde birbirleri ile uyum içindedirler. Çalışan bireylerin motivasyonları son derece yüksektir. Grup üyeleri görevlerini zevkli ve istekli hale getirerek yerine getirirler. İdareciler her zaman eleştirilere açık olurlar. İdarecilerin hem işe dönüklük hem de personele karşı anlayışlı olma düzeyleri sürekli yüksektir. İdareciler kişisel kurallar oluşturma ve personelin karar alma süreçlerine dâhil olmalarına önem verirler.
- ii. **Bağımsız iklim:** Mantık olarak açık iklim ile aynıdır. Ancak bağımsız iklim tipinde açık iklimden farklı olarak idareciler çalışanlar ile aralarına mesafe koyarlar.
- iii. **Kontrollü iklim:** Bu iklim tipinde grup üyelerinin samimiyet ve anlayışlı olma düzeyleri düşüktür. Örgüt içerisinde sürekli olarak yakından gözlem söz konusu olmaktadır. Grup üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için fazla zaman ayrılmamakla beraber önemli olan örgüt içindeki görevlerin tamamlanmasıdır.
- iv. **Samimi iklim:** Bu iklim tipinde idareciler fazlası ile anlayışlıdır. İdareciler birlik ve beraberlik için mutlu bir aile tablosu oluşturma anlayışı içerisindedir.
- v. **Babaerkil iklim:** Bu iklim tipinde samimiyet, işe dönüklük ve motivasyon kavramları çok azdır. İdareciler çalışanlar ile iş yapmaktan hazzetmezler. İdarecilerin personelleri denetleme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeylere düşüktür.
- vi. **Kapalı iklim:** Bu iklim tipinde anlayış, çalışmaya dönük olma ve samimiyet sergileme gibi davranış boyutları çok düşüktür. Personelin samimi olma ve arkadaşça ilişkileri söz konusu olmamaktadır.

Halpin ve Croft yapmış oldukları çalışmalarda üç farklı unsura göre iklim türlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu türler otantiklik, tatmin ve liderlik olarak geçmektedir. Otantiklik; grup üyelerinin açık olması, tatmin; grup üyelerinin iş başarılarından ve sosyal anlamdaki ihtiyaçlarının karşılanması ile tatmin olmaları, liderlik; örgüt içindeki liderlik tarzının şeklidir (Çakar, 2020: 21).

2.5.2. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Türleri

Litwin ve Stringer (1968) yılında yapmış oldukları çalışmalarında liderlik yapısını esas alarak liderlik özelliklerine göre farklılıklar gösteren örgüt iklimi türlerini aşağıda açıkladığı gibi ifade etmişlerdir (Çakar, 2020: 21-22):

- i. **Otokratik yapılu örgüt iklimi;** bu iklim türünde örgüt içinde çalışanların iş tanımları, rolleri ve görevleri önceden belirlenmiştir. Grup içinde yer alan tüm çalışanlar bahsi geçen bu tanımlara uygun bir biçimde performans sergilemek zorundadır. Örgüt içindeki iletişim genellikle dikey olarak sağlanır. Tüm grup üyeleri bağlı bulunmuş olduğu yöneticiden başka bir yönetici ile irtibata geçemez. Örgüt içinde yer alan kuralları ihlal eden ceza alır. Bu örgüt tipinde çalışanlar örgüt içinde yer alan formel yapıya tepki gösterirler ve iş ortamını çok sevmezler. Bu örgüt iklimi tipinde hem iş tatmini hem de verimlilik düşüktür.
- ii. **Demokratik yapılu iklim;** bu örgüt iklimi tipinde grup üyelerinin birlikte çalışma ve dayanışma iklimi hâkimdir. Yönetim çalışanlarına kıymet ve değer verir. Grup üyeleri hemen hemen her kademedeki kararlara katılırlar. Grup üyeleri arasında iletişimi artırabilmek adına farklı organizasyonlar, toplantılar yapılır. Örgüt içerisinde yer alan kişiler arasında uyum işlerden daha önemlidir. Bu iklim tipinde iş tatmini çok yüksek olmasına karşılık verimlilik ise orta düzeydedir.
- iii. **Başarıya yönelik iklim;** bu iklim tipinde en önemli olan şey yüksek verimliliğdir. Grup üyeleri kişisel hedeflerini belirlemeleri ve sorumluluk almaları yönünde özendirilmektedirler. Özgün ve yenilikçi olan çalışmalar yönetim tarafından büyük destek görmektedir. Grup üyeleri arasında meydana gelen kişisel başarılar terfi, ekstra ücret, yönetim onayı gibi yöntemler ile ödüllendirilir. Bu iklim tipinde temel hedef yüksek bir verim ve başarı sağlamak olduğu için örgüt içinde hem örgüte bağlılık hem de performansın yüksek olacağı düşünülmektedir.

2.5.3. Wallach'in Örgüt İklimi Türleri

Wallach örgütlerin sınıflandırmasını destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır. Wallach'a göre bu iklim türlerinin farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu iklim türlerinin özellikleri ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Demirdöken, 2017: 23):

- i. Destekleyici İklim:** Bu iklim türü, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda birlikte çalıştığı kişiler, yöneticileri ve farklı departmanlar tarafından desteklenmeleri sonucu ortaya çıkar. Grup üyeleri arasında dostluk havası vardır. Grup üyeleri hem örgüt tarafından hem örgüt çalışanları tarafından sürekli desteklenirler. Bu durumun sonucu olarak destekleyici iklime sahip bu örgütlerde ortaya çıkan iş birliği hem örgütsel bağlılığı hem de iş doyumunu olumlu olarak etkiler.
- ii. Yenilikçi İklim:** Bu iklim felsefesinin temelinde yeniliklere açık olma ilkesi hâkimdir. Bu iklim türüne sahip olan örgütlerde iletişim düzeyi son derece yüksektir. Kademeler arasında meydana gelen yardımlaşmalar son derece önemlidir. Bu iklim türünde takım çalışmalarına büyük önem verilir. Bu iklim türünde yetkiler, sorumluluklar ve işlerin tanımları net bir şekilde ortaya konulmuştur.
- iii. Bürokratik İklim:** Bu iklim türü içinde örgüt içerisinde yer alan tüm iş ve işlemler önceden belirlenen prosedürlere uygun olarak ve katı kurallara dayandırılarak yapılır. Bürokratik iklimin temel faktörlerinden olan güç ve denetim mekanizması hem yapılan iş hem de çalışan personelin tutumlarına etki eder. Bu iklime sahip olan örgütlerde iletişim her zaman resmi kanallar aracılığı ile yapılır. Aynı zamanda bu örgüt iklimlerinde sosyal ilişkiler oldukça zayıftır.

2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Örgüt ikliminin boyutları örgütlerin temel öğelerini içine alan kıstaslardır. Bunlar genel manada araştırmacıların önem vermiş olduğu ve iklimi etkilediği varsayılan nitelikler olarak kabul edilmektedir. Bu konu hakkında birçok araştırmacı örgüt ikliminin boyutlarını değişik yönlerden ele almışlardır. Örgüt iklimini meydana getiren boyutlar iş ortamı açısından dört farklı boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar (Kalafat, 2017: 10):

- Örgüt içindeki bireylerin görev stresleri ve iş içerisindeki uyumsuzlukları,
- Örgüt içindeki işlerdeki zorluk düzeyi ve özerklik,
- Yöneticilerin sağlamış olduğu destekler,
- Örgüt içerisinde ortaya çıkan iş birliği ve yakınlıktır.

Örgütsel davranışların analizlerinin yapılmasında ve örgüt içindeki iklimin ölçülebilmesinde örgüt ikliminin boyutları bir ölçek olarak kabul edilebilmektedir. Örgüt ikliminin boyutları genellikle araştırmacıların örgüt havasını etkilediklerini kabul ettikleri ve örgütün yapısı hakkında bilgi elde ederken önem verdiği özellikler olarak ifade edilebilir. Aşağıda verilen dört farklı unsurun örgüt ikliminin oluşmasında ortak olduğu kabul edilmektedir (Alkan, 2020: 41):

- Grup üyelerinin örgüt içerisinde kendilerine tanınan yönetme özerkliği,
- Örgüt içerisinde yapılacak olan işlerin yönetim tarafından yaptırılma biçimi,
- Üst kademe yöneticilerinin örgüt çalışanlarını ödüllendirme ve motivasyonlarına yönelik istekleri,
- Örgüt içindeki çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde saygı, içtenlik ve destekleme gibi faktörlere önem vermesidir.

Ertekin (1978) örgüt ikliminin boyutlarını bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere toplamda üç boyut altında ele almıştır. Her boyutun özellikleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu boyutlar ve özellikleri aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir (Kenanoğlu, 2020: 12).

Tablo 2.3: Örgüt İkliminin Boyutları

| İklim Boyutları | Boyutların Özellikleri |
|---------------------|---|
| Bireysel Özellikler | Bireye verilen önem, kariyer yolunun açık olması, güven, duyarlılık, arkadaşlık ilişkileri, risk alabilme gibi özelliklerdir. |
| Örgütsel Özellikler | İletişim, ücret, liderlik, gözetim, denetim, örgütün hedefleri olarak sıralanabilir. |
| Çevresel Özellikler | Destek, baskı, uyum, sağlıklı çalışma koşullarını örneklendirebiliriz. |

Kaynak: Ertekin'den (1978) aktaran Kenanoğlu, (2020: 13).

Örgüt ikliminin boyutları ne kadar farklı olursa olsun gerçekte tüm örgütler üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim meydana getirmek ve sürdürmek mecburiyetindedir. Bu iklimi meydana getirmenin sebepleri arasında hem örgütlerin sürekli olarak gelişip büyümeleri hem de idarecilerin profesyonelleşmeleri gelir. Gelişen teknoloji ile birlikte de örgüt içinde yer alan çalışanların daha çok farklı becerilere sahip olması anlayışı sürekli olarak önem kazanmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar daha sağlıklı örgütsel imkânlarda çalışabilmek ve daha çok doyuma ulaşmak için çaba

göstermektedirler. Hiç şüphesiz tüm bu faktörlerin tamamını etkileyen bir faktör de örgütlerin değişimin ve gelişimin kendisi olmasıdır (Çoban, 2016: 20-21).

Aşağıda birçok araştırmacının örgütsel ikliminin boyutları hakkında farklı görüşlerine yer verilmiştir. Örgütsel iklimin boyutları karşımıza örgütsel iklimin oluşumunda etkin olan bir faktör olarak çıkmaktadır. Birçok araştırmacı birçok faktörün örgütsel ikliminin boyutlarını etkilediğini vurgulamaktadırlar.

2.6.1. Litwin ve Stringer İklim Boyutları

Litwin ve Stringer (1968), motivasyon ve örgüt iklimi konusu hakkında yapmış olduğu çalışmada, örgüt ikliminin boyutlarını sekiz başlık altında incelemiştir. Litwin ve Stringer'e göre bu boyutlar şunlardır (Çoban, 2016: 19):

- i. **Dayanışma ve Arkadaşlık:** Bu boyut grup üyeleri arasında bağlanma güdüsünün artmasını sağlar, bu durum da başarı güdüsünü artırır.
- ii. **Sorumluluk:** Bireysel sorumluluğa değer veren örgütsel iklimlerde başarı son derece önemlidir. Başarılı olmayı seven grup üyeleri sorumluluk almayı da severler.
- iii. **Ödül ve Cezalar:** Ödüller, bireylerin hem başarı hem de bağlanma güdülerini artırır. Ceza ise bireylerin örgütten duymuş oldukları beklentilerini azaltır.
- iv. **Örgüt İçinde Meydana Gelen Çatışmalar:** Hem konuşularak hem tartışılarak çözümlenen çatışmalar örgütsel ikliminin başarısı açısından önemli olduğundan grup üyeleri arasında bilgi aktarımına sebep olur.
- v. **Etkinlik Ölçütleri:** Örgütsel iklimde yüksek düzeyde meydana gelen etkinlik ölçüleri beraberinde başarıyı getirir.
- vi. **Örgütü Benimseme:** Bağlanma güdüsü yüksek olan kişiler hem grup bağlılığına hem de bütünlüğüne sahiptir. Bu özellik kişiler arasındaki yakın ilişkinin ve dayanışma kültürünün artmasına neden olur.
- vii. **Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma:** Örgüt içinde tehlikelerin göze alınması başarı güdülenmesinin oluşumuna katkı sağlar.
- viii. **Örgüt Yapısı:** Örgüt içinde hiyerarşi ve iş kuralları ortaya çıktıkça biçimsellik artar ve grup üyeleri arasında yakın ilişkiler azalır.

2.6.2. Schneider'in Örgüt İklim Boyutları

Schneider (1996) yapmış olduğu çalışmalarında örgüt iklimini değiştirmekten bahsetmiş ve çalışmaları içinde örgüt ikliminin boyutları için dört farklı gruplandırma yapmıştır. Schneider (1996) örgüt ikliminin boyutlarını sorular sorarak açıklamaya çalışmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Çakar, 2020: 17-18):

- i. **Kişilerarası İlişkilerin Doğası:** Örgüt içinde karşılıklı güven ve paylaşım bulunmakta mıdır? Yoksa güven ve paylaşım yerine güvensizlik ve çatışma mı vardır? Örgüt içerisindeki birimler arasında beraber çalışma duygusu mu yoksa rekabet mi vardır? Örgüte yeni katılan bireylere karşı destek mi yoksa engelleme mi vardır?
- ii. **Hiyerarşinin Doğası:** Örgüt içerisinde hem işleri hem işleyişleri etkileyen kararlar, bu kararlardan etkilenenler tarafından mı yoksa yalnızca üst yönetim tarafından mı alınıyor? Örgütte sadece iş ile ilgili mi yoksa yalnızca kişisel bir rekabet anlayışı mı var? Yönetim birimini astlarından ayıran özel park yerleri, özel yemek tesisleri gibi ayrıcalıklar var mıdır?
- iii. **İşin Doğası:** Örgütte yürütülen işler zor mu yoksa sıkıcı mı? Yapılacak olan işler bu işleri yerine getiren bireyler tarafından uyarlanabiliyor mu yoksa herkesin benzer şekillerde yapmaları için katı bir şekilde mi tanımlanmış? Örgütler işlerin yapılması için çalışanlarına gerekli kaynakları sağlıyorlar mı?
- iv. **Destek ve Ödüllerin Odağı:** Örgütte yürütülen işlerin amaçları ve standartları genel olarak biliniyor ve başkaları ile paylaşılıyor mu? Müşteri ilişkileri iyi bir şekilde destekleniyor mu? İşlerin nitelikli bir biçimde ve doğru bir şekilde yapılması için ödüllendirme yapılıyor mu? İş için yapılan alımlarda hangi kriterler uygulanıyor?

Schneider, örgütsel iklimin boyutlandırmasında yukarıda yer alan soruları sorarak örgüt ikliminin boyutlandırmasından tamamen farklı bir boyutlandırma ortaya çıkarmıştır.

2.6.3. Koys ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutlandırması

Koys ve DeCotiis (1991) yapmış oldukları araştırmalar ile literatür içerisinde seksenden daha fazla değişik iklim boyutları olduğunu saptamışlardır. Ancak Koys ve DeCotiis (1991) herhangi bir kavrama ait bir boyutun geçerli olabilmesi için üç temel

kriterin taşınması gerektiğini dile getirmiştir. Bu kriterler kavramın boyutunun algılanabilir bir ölçütünün olması, eylemleri tanımlayacak bir ölçümünün olması ve örgüt yapısının ya da görev yapısının bir görünümü olmasıdır. Bu kriterlere göre araştırmaları yürüten Koys ve DeCotiis (1991) örgüt ikliminin boyutlarını sekiz başlık altında sınıflandırmışlardır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Mumcu, 2018: 20):

- i. **Özerklik:** Örgüt içinde çalışan personelin iş prosedürleri, görevleri ve önceliklerini hayata geçirmeleri konusunda kendilerini etkin bir unsur olarak algılamalarıdır.
- ii. **İş birliği:** Örgüt içlerinde çalışanların paylaşımında meydana getirmiş oldukları birliktelik algısıdır.
- iii. **Güven:** Örgütte özellikle hassas ve bireysel konularda üst kademelerde yer alan yönetici ve personel ile gizliliğin ihlal edileceği kaygısını düşünmeden net bir şekilde iletişim kurma özgürlüğüne hangi derecede sahip olduğunun personeller tarafından algılanmasıdır.
- iv. **Baskı:** Örgüt içi çalışanlarda görevlerin tamamlanması ve performans standartlarına uyulması için belirlenen zaman talepleri ile meydana gelen algıdır.
- v. **Destek:** Çalışanların ceza korkusunu yaşamadan yanlışlarından ders çıkarabilme isteğinin kırılmaması dâhil olmak üzere üstlerinin örgüt çalışanlarına toleransla yaklaştığının çalışanlarca algılanmasıdır.
- vi. **Fark Edilme:** Çalışanların örgüt için yapmış oldukları katkıların yönetim tarafından bilindiğinin algısıdır.
- vii. **Adalet:** Örgüt içerisinde hem keyfi hem de kişiye özgü olmaktan uzak ve adil örgütsel uygulamaların varlığının algılanmasıdır.
- viii. **Yenilikçilik:** Örgüt çalışanlarının çok az veya hiç deneyimi olmadığı yeni alanlarda bile değişim ve yenilikçilik alanlarındaki girişimlerinin yönetim kademesi tarafından teşvik edildiğinin algılanmasıdır.

2.6.4. Zammuto ve Krackover'a Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Zammuto ve Krackover (1991) yapmış oldukları araştırmalarda örgüt iklimini açıklarken toplamda yedi boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Purtaş, 2020: 38):

- i. **Güven:** Herhangi bir örgütte insanlar birbirlerine karşı açık, paylaşımcı ve dürüst olurlarsa o örgüt içerisinde güven derecesi de bir o kadar yüksek olur. İnsanların

- paylaşımlara kapalı olan, fikirlerini dürüstçe ve açıkça ifade edemedikleri bir ortam içinde çalışmalarını kendilerini endişeli ve güvensiz hissetmelerine neden olmaktadır.
- ii. **Çatışma:** Örgüt içerisinde yer alan çalışanlar arasında güç, hedef ve inançlar büyük ölçüde karşıt olduğu zaman çalışanlar arasında uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar yaşanır. Buna karşın örgüt içinde insanların hedef ve inançlarının uyumu çalışanlar arasında iş birliği ruhunu ortaya çıkarıyorsa, çatışma düzeyi oldukça düşük olmaktadır.
- iii. **Moral-Birlik Ruhu:** Herhangi bir örgüt içerisinde yer alan insanlar örgüte karşı kendilerini inançlı ve hevesli hisseder ise moralli birlik ruhu o kadar yüksek olacaktır. Örgüt çalışanlarının inançları ve örgüt ile ilgili hevesleri eksik olduğu zaman bireylerin hedeflerinin bilincinde olma ve gelecekle ilgili örgüte güven duyma konusunda eksik kalmaları durumunda moralleri bir o kadar düşük olmaktadır.
- iv. **Ödül:** Örgüt içerisinde çalışan insanlar adam kayırma ve taraflılık olmadan hakları olan ödülleri alabiliyorsa bu örgüt ödüllendirme yönünden adaletli olarak nitelendirilmektedir. İnsanlar ödüllendirilirken adam kayırma, taraf tutma ve iş dışındaki kriterlerin esas alındığına inanıyorsa bu örgütte ödüllendirmeler adaletsiz olarak nitelendirilmektedir.
- v. **Değişime Direnç:** Örgüt içerisinde yer alan insanlar örgüt içinde adaletin yüksek olduğuna inanır ve örgüt içinde bugün işler nasıl devam ediyorsa yarın da aynı şekilde devam eder düşüncesine sahip ise o örgütte değişime direnç yüksek düzeyde demektir. İnsanlar değişimi normal koşullarda benimsiyor ve yarın farklı olacak düşüncesinden hoşlanıyorsa örgütte değişime direnç düşük olacaktır.
- vi. **Lider İtibarı:** İnsanların liderlere olan inancı, liderlerine saygı duymaları, liderden ilham almaları ve liderin karar ve davranışlarını onaylama duyguları yüksek olduğunda örgüt içinde lider itibarı da yüksek olarak nitelendirilmektedir.
- vii. **Günah Keçiliği:** Bu iklim boyutunda günah keçiliği yüksek bir düzeyde ise örgüt içinde ortaya çıkacak başarısızlıkların sorumluluğu üst yönetim, çalışanlar ve işçiler gibi başkalarının üzerine atılır. Ancak günah keçiliği düşük düzeyde ise insanlar başarısız davranışların sorumluluğunu o işi yerine getirmekle yükümlü olan kişi tarafından kabullenilmesi gerektiği varsayımına inanmaktadır.

2.6.5. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Boyutları

Halpin ve Croft yapmış oldukları araştırmalarda örgüt iklimini sekiz boyut şeklinde incelemişlerdir. Belirlemiş oldukları boyutların dört tanesi yönetici davranışlarını diğer dördü ise çalışanların davranışlarını tanımlamaktadır. Halpin ve Croft çalışanların davranış özelliklerini samimiyet, moral, engelleme ve çözülme boyutları adı altında incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Göçmen, 2018: 12):

- i. **Samimiyet:** Örgüt içinde çalışan bireylerin kendi içlerinde, arkadaş çevrelerinde ve sosyal ilişkilerinde almış oldukları keyfi ifade eder. Bu boyut çalışanların görevlerini yapmalarından ziyade daha çok sosyal ilişkilerinin tatminine ilişkindir.
- ii. **Moral:** Örgüt çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve bununla beraber mesleklerindeki başarı duygularının keyfini çıkarıp hissedebildiklerine ilişkin boyuttur.
- iii. **Engelleme:** Örgüt içinde yer alan çalışanların yönetim kademesi tarafından günlük işlerin veya angarya olarak yorumladıkları, kendi çalışma alanları içinde olmayan diğer işlerin üstlerine yıkıldığı hissi içerisinde engellendiklerini ve işlerinin zorlaştırıldığını düşündükleri boyuttur.
- iv. **Çözülme:** Örgüt içinde yer alan insanların birlikte iyi çalışmadıklarının göstergesidir. Çalışanlar, görevler ile ilgili olarak değişik yönlere doğru hareket ederler, birbirleri ile çatışır, grup çalışmaları yapamaz ve sürekli olarak birbirlerinden şikâyetçi olurlar.

Halpin ve Croft (1963) yöneticilerin davranış özelliklerini ise yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme ve uzak durma boyutları üzerinden tanımlamışlardır:

– **Yakından Kontrol:** Bu iklim boyutunda yöneticinin, örgüt içerisinde yer alan çalışanların yakından gözetimi ile karakterize edilebilen davranışlarını ifade etmektedir. Yönetici bu iklim türünde son derece empoze edici, çalışma odaklı ve insanlardan gelen geribildirimlere duyarsız, genellikle tek yönlü iletişimi tercih eden bir tutum takınmaktadır.

– **Kendini İşe Verme:** Örgüt içinde çalışan insanların yakından gözetimi ile belirlenmiş ve sınırlanmış davranışları yerine, yöneticilerin bizzat kendilerinin ortaya koydukları örnekler ile çalışanları motive etme çabalarını ifade eder. Kendi yapmış olduğu fedakârlıktan çok daha fazlasını çalışan insanlardan yapmasını

istemez; bunun yerine istemiş oldukları davranışları örnek olma yolu ile motive eder, tamamı ile çalışma odaklı olmasına rağmen, çalışan kişiler tarafından beğenilmektedir.

– **Anlayış Gösterme:** Yöneticilerin örgüt çalışanlarına insanca davranmasını, insan ilişkileri bağlamında insanlar için ek olarak küçük şeyler yapmaya çalışmasını ifade eder.

– **Uzak Durma:** Yönetimin, resmi ve bireysel olmayan şekilde karakterize edilen davranışlarını anlatır. Yöneticiler yönetmeliğe uygun davranır ve çalışanlar ile gayri resmi yüz yüze durumlarda ilgilenmek yerine kurallara ve politikalara göre davranmayı tercih eder.

2.7. ÖRGÜT İKLİMİ ile ilgili YAKLAŞIMLAR

Araştırmanın bu kısmına kadar örgüt iklimi kavramı ile ilgili temel kavramlar ve kavramın nasıl oluştuğu ile bu oluşumu etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Bu başlık altında ise, örgüt ikliminin türleri ve hangi boyutsal ayrımlara sahip olduğuna değinilmiştir. Devamında kavramın yapısal, algısal, etkileşimsel ve kültürel olmak üzere ele alındığı dört yaklaşım ile kavram açıklanmaya çalışılmıştır.

2.7.1. Yapısal Yaklaşım

Örgüt ikliminin açıklanması ile ilgili olarak ortaya atılan ilk yaklaşım yapısal yaklaşım modelidir. Bu yaklaşıma göre örgüt iklimi, örgütlerin özellikleri olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin şekillenmesi örgüt üyelerinin örgütlerin temel yapısal özelliklerine maruz kalması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım içerisindeki yapısal özellikler:

- Kişisel davranışları sınırlandıran resmi politikalar ve kuralların ölçüsü.
- Örgütlerde kullanılan teknolojilerin doğası.
- Örgüt içerisindeki hiyerarşideki kademelerin sayısı.
- Karar alabilmenin merkezilik ölçüsü.
- Örgütün yapısal olarak büyüklüğüdür.

Yukarıda sayılan bu yapısal özellikler ile sürekli olarak bir etkileşim içinde olan örgüt üyeleri benzer anlayış ve algılara sahip olabilmektedir. Ortaya çıkan bu benzer

anlayış ve algılar ise örgütlerin iklimlerini temsil etmekte ve yansıtmaktadır (Bilge, 2020: 9). Şekil 2.5 aracılığı ile bu durum aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Şekil 2.5: Moran ve Volkwein'in Yapısal Yaklaşımı



Kaynak: Moran ve Volkwein'den (1992) aktaran Okudan (2018: 27).

2.7.2. Algısal Yaklaşım

Bu yaklaşım türünde örgütsel ikliminin kaynağının bireylerden geldiği varsayılmaktadır. Ancak bu yaklaşım örgütsel iklimin temeli olarak kabul edilen yapısal yaklaşıma doğrudan ters düşmektedir. Bu yaklaşım türüne göre kişiler psikolojik durumları bağlamında kendilerine özgü bir biçimde yorumlama ve yanıtlama biçimine sahiptir.

Şekil 2.6: Moran ve Volkwein'in Algısal Yaklaşımı



Kaynak: Moran ve Volkwein'den (1992) aktaran Okudan (2018: 28).

Yukarıdaki şekilde (Şekil 2.6) görüldüğü üzere insanlar örgütsel koşulları algılamakta ve sonrasında iklimin psikolojik bir temsilini meydana getirmektedirler. Örgütün içerisinde bulunun koşullar yapısal yaklaşımda vurgulanan yapısal özelliklere atıfta bulunmaktadır. Ancak iletişim, etki, liderlik ve karar alabilme kalıpları gibi örgütsel süreçleri de içine alan çok daha geniş bir kapsama sahiptir (Moran ve Volkwein, 1992). Bu yaklaşım türü, iki yol ile iklimlerin birleşmelerine yol açmaktadır. Her iki durum içinde mevcut psikolojik özellikler ikliminin temelini meydana getirmektedir (Okudan, 2018: 28).

2.7.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Etkileşimsel yaklaşıma göre aynı örgüt şartlarına cevap veren kişilerin etkileşimlerinden ortak bir anlayış çıkar ve bu anlayış örgüt iklimlerinin kaynağını meydana getirir. Bu yaklaşımda örgüt içindeki çalışan kişilerin birbirleri ile olan etkileşimlerinden ve etkileşimlerin örgütün yapısına yansımından yola çıkılarak örgütsel iklimlerin oluşumlarına yönelik araştırmalar yapılır (Şener, 2017: 17).

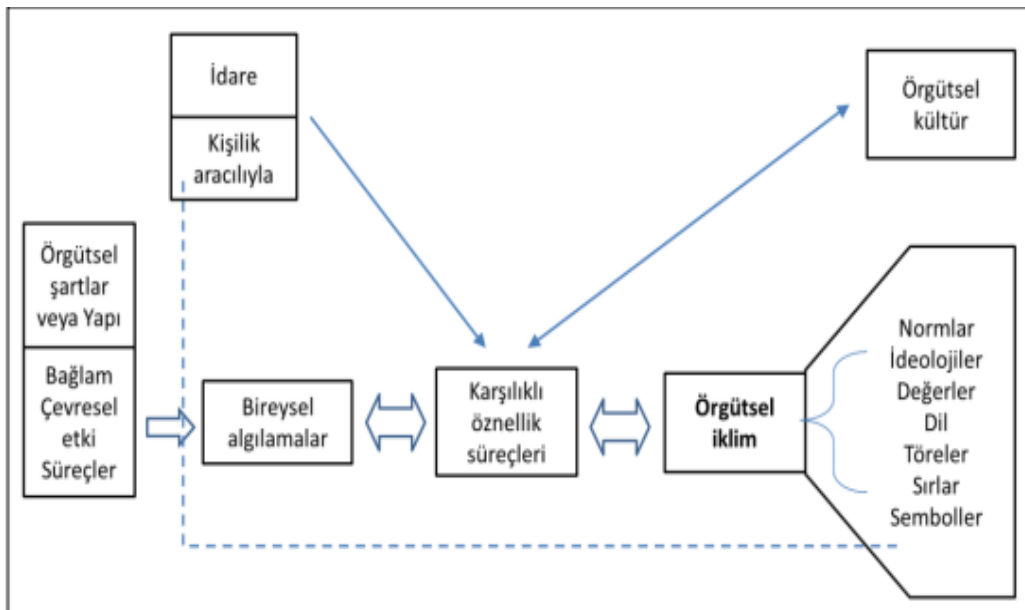
Bu yaklaşım da örgüt ve kişiler arasında meydana gelen etkileşimi, örgütsel iklimi tanımlama ve değerlendirmede bir araç olarak kullanılmaktadır. Etkileşimsel yaklaşıma göre örgüt ikliminin ortaya çıkış noktası örgütleri meydana getiren bireyler arasındaki etkileşimdir. Örgüt ikliminin kaynağını ilk olarak bireylerin çevresiyle olan sosyal davranışsal etkileşim ve sonra da kişilerden meydana gelen grupların aynı çevreyle olan etkileşimleri meydana getirmektedir. Bahsi geçen mikro iklimler bir araya gelerek örgütsel iklimleri meydana getirirler (Tunçer, 2018: 47).

2.7.4. Kültürel Yaklaşım

Bu yaklaşım, örgütlerin resmi olan özelliklerine odaklanmamakla beraber kişilerin bireysel, psikolojik özellikleri ile ya da bu iki yaklaşımın bir araya nasıl geldiği konuları ile de ilgilenmektedir. Kültürel yaklaşıma göre örgütsel iklim; bireylerin örgütlerin talepleriyle uğraşması, aynı grup içinde yer alan bireylerin örgütsel kültürü paylaşması ve etkileşime girmeleri ile bireyler tarafından şekillendirilmektedir. Kültürel yaklaşım kişilerin etkileşimini iklimin bir kaynağı olarak görmesiyle etkileşimsel yaklaşımla aynı görüşü savunmaktadır. Bununla beraber, kültürel yaklaşım örgütsel iklimin gelişmesine önemli bir unsur olan örgüt kültürünü de içine almaktadır (Okudan, 2018: 30).

Kültürel yaklaşım, Şekil 2.7'de özetlendiği gibidir:

Şekil 2.7: Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım



Kaynak: Thomas ve Fredericks'den (1992) aktaran Şener (2017: 17).

Buna göre, örgütsel koşulları kişilerin birbirleri ile olan etkileşimlerinden dolayı kişisel algılanışını, insanların kişiliğini kavraması ve öznel aracılığı ile nasıl algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum ise örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Örgüt iklimi kişilerin algılarından, örgütün kültüründen ve süreçlerden etkilenmektedir.

2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR

Örgüt ikliminin ortaya çıkardığı sonuçlar örgütlerin olumlu ve olumsuz yapıda olmalarına göre araştırmanın bu kısmında açıklanmıştır.

2.8.1. Olumlu Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Olumlu örgüt ideal örgüt olarak da kabul edilir. İdeal bir örgüt ikliminde ise; içtenlik, açıklık, katılımcılık, güvenilirlik, inanılabilirlik, yardımseverlik, doyum ve beklenti seviyeleri son derece yüksektir. Bu örgüt ikliminde ortaya çıkan başarılı personel ilişkileri, etkili iletişim, hoşnut ve manevi güçleri yüksek olan çalışanları gibi herkes ile iyi ilişkileri veya mümkün olduğunca iyileştirilmesi kolay olan ilişkileri beraberinde getirmektedir. Böylece tüm bunların bir sonucu olarak da örgütsel başarı kaçınılmaz olmaktadır (Kenanoğlu, 2020: 20-21).

Olumlu örgüt ikliminin ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar örgütsel açıdan ele alındığında bu örgüt ikliminde verimlilik ve etkinlik yüksektir. Çalışanlar açısından ele alındığında ise olumlu örgüt ikliminde çalışan personelin yüksek bir motivasyon gücüne sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan birçok araştırma bu çalışma ikliminde yer alan çalışanların işlerine ve örgütlerine daha çok bağlı olduklarını göstermiştir (Akyol, 2010: 20).

Olumlu örgüt ikliminin çıktılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kenanoğlu, 2020: 20-21):

- Başarılı çalışan ilişkileri ve etkin iletişim.
- Moralleri yüksek ve doyuma ulaşmış çalışan kişiler.
- Uygun çalışma ortamı ve sonuçta ortaya çıkan yüksek verim.

2.8.2. Olumsuz Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bu örgüt ikliminde sıklıkla görülen durumlar arasında iş tatminsizliği, işi bırakma, işe devam etmeme, fiziksel ve zihinsel sağlığı kaybetme gibi şikâyetler ve benzeri tutumlar yer almaktadır. Bu örgüt iklimi içerisinde hem verimde hem de motivasyonda çok büyük düşüşler görülür. Olumsuz örgüt ikliminde meydana gelen bu ve buna benzer sorunların ortadan kaldırılması örgüt açısından son derece önemlidir. Ayrıca bu sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin yapmaları gereken birçok görev bulunmaktadır. Bu görevler aşağıda sıralanmıştır (Kenanoğlu, 2020: 21-22):

- İnsanlara problemlerin çözümlenmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma fırsatı tanıyacak zenginleştirilmiş bir iş ortamı sağlanmalıdır. Bununla birlikte bireylerin kapasitelerini aşmayacak işlere yönlendirilmesi de olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Örgüt içinde adaletli bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. Yönetim tüm çalışanlarına karşı açık ve tarafsız olmalıdır.
- İnsanlara işleri gerçekleştirme amaçlarına uygun bir biçimde işle ilgili fiziksel ve materyal koşullarının sağlanması gerekmektedir.
- Çalışanlara teşvik edici, örgüt içinde önemli bir varlık olduğunu hissettiren sosyal bir çevrenin oluşturulması gerekmektedir.

2.8.3. Örgüt İklimi ile İlgili Araştırmalar

Literatür incelendiğinde, örgüt iklimi ile ilgili yerli ve yabancı çalışmaların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Deniz ve Çoban'ın hazırladığı (2016) çalışma ile örgüt iklimi ile çalışan bağlılığının ilişkisi analiz edilmek istenmiştir. Bu amaçla Malatya ili genelinde faaliyetlerini sürdüren bir firmanın imalat bölümü çalışanları üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyerinde bulunan örgütsel iklim algısı ile örgütsel bağlılık ve kavramın alt boyutları ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Adnan Iqbal tarafından 2006 yılında "An Investigation of Leadership Styles and Their Effect on Organizational Climate and Organizational Commitment A Case of The Pakistani Knitwear Industry" isimli araştırma hazırlanmıştır. Araştırmada örgüt iklimi kavramı ile örgütsel bağlılık birlikte ele alınmıştır. Bunun yanında liderlik tarzlarının bu

iki kavram üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Pakistan'da bulunan ve tekstil sektörüne bağlı triko endüstrisinde araştırmanın analizi için gerekli verilerin toplanması karma yöntem ile gerçekleşmiştir. Araştırmacının başlangıçta bu sektörü seçmesinde temel alınan iki özellikten ilki bu alanda işgücünün yoğun olması ve araştırma konusu olan temel kavramlar arasındaki ilişkinin tespitinde bu alanın daha etkin sonuç vereceğinin düşünülmesidir. Araştırma için Lahore ve Faisalabad'da faaliyet gösteren 100 firma kullanılmış. İlk olarak toplamda dağıtılan 415 anketten 365 tanesi değerlendirmeye alınarak gerekli istatistik analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmada, yönetim tarzı ile örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre liderlik düşünce tarzı ile örgüt iklimi arasında önemli bir ilişki olduğu vurgulanmış ve araştırmada üst yönetimin iklim ve bağlılık sağlanmasında bunlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Araştırmanın devamında aynı sektörde bulunan üst düzey yöneticilerden oluşan 20 kişiden yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla veri elde edilmiştir. Buradan elde edilen sonuçlara göre bu örgütlerde otoriter, geleneksel (Bossy; otoriter) yönetim stillerinden katılımcı ve demokratik tarza doğru bir yönetim kayması gerçekleşmiştir. Bu da iş ortamı ve örgütsel verimlilik açısından bu konuların örgütlerce anlaşılması gerektiği sonucunu doğurmuştur.

Halis ve Uğurlu (2008) tarafından ikincil veriler kullanılarak hazırlanan "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi" isimli araştırma ile günümüz ve sonrası için önemli çıkarımlarda bulunmuş. Araştırmacılar bu amaçla örgüt ikliminin tanımlanması ve örgütlerde uygulanması gereken ılımlı iklimin nasıl olması gerektiği ve bunun sağlanmasında dikkat edilecek sosyal bağlam, psikoloji ve davranışsal yaklaşımlara vurgu yapmıştır.

Rogg ve arkadaşları tarafından 2001 yılında hazırlanan "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction" isimli araştırma ile örgüt ikliminin insan kaynakları uygulamaları ile müşteri memnuniyeti ilişkisine ne şekilde aracılık ettiği araştırılmıştır. Bu amaçla Amerika'da bulunan ve aynı sektördeki 351 küçük ve orta ölçekli işletmeden (KOBİ) veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Buna göre, çalışmanın sonuçlarının aracılık değişkeni varsayımını desteklediği bulgulanmıştır. Ayrıca araştırmada insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki dolaylı etkisinin önemli ve nispeten büyük olması yanında doğrudan etkinin de önemsiz

ve sifira yakin olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın bu açıdan sosyal bağlam modelini desteklediği sonucuna varılmıştır.

Uçar 2019 yılında hazırladığı "Innovation in the Workplace: the Roles of Employee's Psycap (Psychological Capital) and Multidimensional Organizational Climate on the Individividual Innovation Process" isimli araştırma ile işgörenlerin psikolojik sermayesi ve çok boyutlu örgütsel iklim kavramlarının bireysel inovasyon sürecindeki rolünü incelemiştir. Bunu işyerindeki inovasyon bağlamında ele alan araştırmacı psikolojik sermaye kavramını moderatör olarak değerlendirmiştir. Bu amaçla araştırma ülkemizde bulunan ve Telekom sektöründeki yerli ve yabancı firmalarda bulunan 432 işgörene gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çok boyutlu bir şekilde ele alınan örgüt iklimi, işgörenin psikolojik sermayesi ve çalışanın yenilikçi davranışı arasında olumlu ve başlangıçta beklendiği gibi bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ KARİZMASI

Yönetim kavramı belli bir yapı içindeki önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için eldeki kaynakların planlanma, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetimini içermektedir. Yönetici burada icracı vasfındadır. Bu sayede bir idareci olarak takipçilerinin destek ve iş birliğini sağlamaktadır. Yöneticiye olumlu sonucu verebilecek onun kişiliği, zekâsı, olgunluğu ve tecrübesi gibi sahip olduğu beceriler ile yetenekleridir. Yöneticiliği bir ekol, yönetimi de bunu icra eden birey olarak değerlendirmek mümkündür (Ulus ve Kerim, 2020). Böylece yönetici sahip olduğu ve hâlihazırda geliştirdiği birtakım özellikler ile takipçilerini amaçlar doğrultusunda yönlendirebilecektir.

Karizma teriminin en etkileyici yönlerinden biri, karizmanın iki bin yıldan uzun süredir icat edilmesinin ardından hala aynı gizem ve olağanüstü havayı korumuş olmasıdır. Tarihsel süreçte karizma kavramı, olağanüstü başarılar elde edilmesini sağlayan ve Tanrı tarafından verildiği düşünülen armağanlara sahip olduklarına inanılan kraliyet ailesi ya da dini liderlere atfedilmiştir. Böylece karizmanın gücü, komutanlar ve dini liderlerce toplumların etkilenmesine ilham verici güç olmuştur. Modern ve sıradan terimlerle karizma daha gerçekçi bir hale gelerek; çekicilik, cazibe ya da sevilebilirlik ile ilgili tipik bir kişilik özelliği olarak anlaşılmaya başlanmıştır (Beyer, 1999). Bu haliyle başkalarını anlatırken kullanılan bir kelime olarak söz dağarcığımızı katılmış ve daha ziyade politikacılar, ünlüler, sporcular ve liderler için kullanılmıştır (Grabo vd., 2017).

Bilimsel literatür ve yönetim dergilerinde gittikçe artan bir önemle araştırmalara konu olan karizma kavramı dar bir çerçeveden bakıldığında psikologların çözebileceği ilginç bir bilmece ya da örgütler açısından bir yönetim becerisi olarak görülebilir. Ancak burada kavramın genel olarak ele alınması onun birey, grup, örgüt ekseninde toplum ile olan ilişkisinde karizmatik lider/yöneticiye olan duyarlılığı yansıtması bakımından önemlidir. Bu durum karizmanın kavramsallaştırılmasında kullanılan iki ana akımı ortaya çıkarmıştır. İlki sosyoloji ve siyaset bilimi iken ikincisi de uygulamalı psikoloji ve yönetimdir (Grabo vd., 2017; Antonakis vd., 2016).

Araştırmanın bu kısmında karizma kavramı ilgili literatüre bağlı kalınarak yönetici ekseninde açıklanmak istenmiştir. Bu amaçla öncelikle karizma ve yöneticilik ile ilgili temel unsurlara yer verilmiştir. Bu kavramlar ele alınırken de yönetici karizması teriminin

kavram karmaşasına neden olmaması açısından karizmatik liderlik ekseninde değerlendirilmesine çalışılmıştır.

3.1. KARİZMA ve YÖNETİCİ KARİZMASI

Karizma terimi genellikle Max Weber'e ithaf edilerek araştırmalarda kullanılmaktadır. Sohm 1923 yılında hazırladığı araştırmasında Weber'in temeli eski inanışlara dayanan bu terimi sekülerleştirerek ele aldığını vurgulamıştır. Böylece Weber, karizma kavramını genişletmiş ve lideri takipçilerin içinde buldukları durumdan onları kurtararak olağanüstü vasıflara sahip bir şekilde değerlendirmiştir (Antonakis vd., 2016). Kavram olarak olgunluk, özveri, rahatlık, güven, canlılık ve enerji oluşturma gibi boyutlar aracılığıyla takipçileri üzerinde oldukça önemli etkiler bırakan karizma köken itibarıyla eski Yunan uygarlığına ve mitolojiye dayandırılmaktadır (Güney, 2012).

Karizma kelimesi eski Yunan Felsefesine dayanmakta ve Hristiyanlığın kutsal kitabı İncil'de de geçmektedir. Kavram, "ilahi bir hediye" anlamında kullanılarak "gift" kelimesinden türetilmiştir. Karizma aynı zamanda "rahmet" ve "merhamet" anlamlarına gelen "charis" ile "charizestai" kelimelerinden türemiştir. Kilise tarafından da kullanılan kavram, yaratıcı tarafından belli kişilere verilen olağanüstü liderlik yeteneklerini ifade etmektedir. Bundan hareketle karizma, bireye yaratıcı tarafından verilen olağanüstü güç, izleyenleri özel bir yetenekle kendine bağlayan değişik bir liderlik büyüdür (Antonakis vd., 2016: 295; Conger vd., 2009: 291; Güney, 2012: 418).

Karizma kavramı dini, sosyal, politik ve örgütsel bağlılık gibi farklı alanlardan araştırmacılarca ele alınmıştır. Geline süreçte kavramın tanımı hakkında bir fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak genel olarak karizma kavramını, bir grubun atıf ve algılarının (Gül ve Çöl, 2010: 165):

- Liderin özellik ve davranışları,
- Liderliğin yer aldığı şart ve koşullar ile,
- Takipçi gereksinimleri tarafından etkilenmesi sonucu olarak elde edilerek takipçilerin, liderin kendisi için harekete geçmelerini sağlayıcı bir güç olarak tanımlamak mümkündür.

Sabuncuoğlu araştırmasında karizmayı liderin takipçilerinin duygu ve ruhlarına nüfuz etmesi olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile, karizma kavramı iletişime geçilen

bireylerde yüksek düzeyde heyecan oluşturmaktır. Böylece takipçilerin lideri olağan dışı algılaması mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Karizmanın olağanüstü zamanlarda ortaya çıkması ve takipçilerini amaç etrafında birleştirmesi onun sosyal, politik, dini ve diğer alanlarda ilgi çekici olmasını sağlamıştır. Bu sayede karizma sahibi yöneticiden de birtakım ilkelere dikkat etmeleri beklenmektedir. Bu ilkeler Ulus ve Kerim'in (2020:135-136) hazırladığı araştırmaya göre aşağıdaki gibidir:

- **Eşitlik İlkesi:** Yöneticinin belli bir bireye bağlı kalmaksızın, ayrımcılıktan uzak, adil ve ahlaki değerlere sahip olarak hareket etmesini içermektedir.
- **Güven İlkesi:** Bu ilkeye göre yöneticinin söz ve davranışlarıyla takipçilerine adil, anlaşılır, tarafsız, yapıcı olduğunu göstermesi onun doğru algılanmasına neden olacaktır. Bu yöneticinin kişiliği ile orantılı olarak gelişebileceği gibi hâlihazırda var olan özellikleri ile de doğru rol ve model olmasını sağlayacaktır.
- **Sorumluluk İlkesi:** Yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hususunda kaynaklarını doğru ve yerinde kullanabilmesi gerekmektedir. Bu da kendisinde bulunan sorumluluk ilkesi ile doğru orantılıdır. Bunu kullanarak kendini motive edip yetenek ve becerilerini doğru bir şekilde kullanabilecektir.
- **Empati İlkesi:** Bireyleri doğru anlamayı sağlayan empati duygusu, yöneticinin de sahip olması gereken en önemli özelliklerdendir. Empati duygusunun geliştiği bir örgüt ortamında takipçiler anlaşıldıklarını bilerek daha etkin ve verimli çalışabilecektir. Bu sayede şikâyet ve sorunların önüne geçilmesi de sağlanabilir.
- **Açıklık İlkesi:** Takipçiler açısından yapılması gereken görevlerin, örgüt içi ve dışındaki uyulması gereken kural ve uygulamaların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması oldukça önemlidir. Bu sayede organizasyon içindeki işlem trafiğinin yönü ve usulü de beklenildiği gibi gerçekleştirilebilir.
- **Katılımcılık İlkesi:** Organizasyonun yapısını oluşturan bireylerin yine bu yapı içerisinde gerçekleşen çeşitli süreçlerde etkin olarak yer alması katılımcılığı ifade etmektedir. Takipçilerin yöneticinin katılımcılığı sayesinde karar alma sürecine katılması onların çalışma istek ve azmine etki etmesi bakımından önemlidir.
- **Ödül ve Cezalandırma İlkesi:** Takipçilerin iş yapma motivasyonunun düzenlenmesi için yöneticinin dikkat etmesi gereken diğer bir ilke de ödül ve

cezalandırmadır. Bu sayede organizasyon içinde etkili ve verimli çalışmanın önü açılarak takipçilerin desteklenmesi sağlanacaktır.

Yöneticinin sahip olduğu karizma ve bahsedilen tüm ilkeler ile onun takipçiler üzerindeki etki ve yönlendirmesi gerçekleşebilecektir. Araştırmanın bu kısmında yönetici karizması ile bahsedilmek istenen, liderlik becerilerine haiz ve karizmanın gerektirdiği özellikleri sergileyen liderdir. Bu nedenle araştırmanın devamında karizma ya da karizmatik liderliği belirleyen unsurlar ile bunu/onu diğer liderliklerden ayıran özelliklere yer verilmiştir. Bu sayede benzer araştırmalardan farklı olarak karizma ve bu özelliğe sahip yönetici ya da liderin ayırt edici özellikleri ele alınmak istenmiştir.

3.2. KARİZMAYI BELİRLEYEN UNSURLAR

Karizma kavramı ele alınırken genel olarak dikkate alınan iki bakış açısından ilki olan sosyoloji ve siyaset bilimi literatürüne göre lider, kendinde bulunan yeteneklerin gücü ile takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkiler bırakan kişidir. Bu sayede liderin söylediklerini sorgulamadan yerine getiren takipçiler kendi çıkarlarını gözetmeksizin talimatları yerine getirirken aynı zamanda liderden ilham almaktadırlar. Böylelikle sıklıkla oluşan/başarılan sosyal değişimler bu tür liderlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır (House, 1977). Karizma kavramı ve lider olarak buna sahip olan bireyler ile ilgili araştırmalar 1950'li yıllardan günümüze kadar sürmekle birlikte bunların temeli Weber'in araştırmalarına dayanmaktadır. Weber, karizmanın büyük bir etki olduğunu ve kimsede olmayan özel bir hediye, ulaşılamayan bir ruh hali olduğunu varsaymıştır. Bu fikrin ün kazanmasıyla çeşitli bilim insanları olan, sosyologlar, politika bilimcileri, psikoloji ve yönetim araştırmacıları araştırmalarında bu konudan etkilenmiştir. Bu araştırmacıların bazıları, Bass, Davies, Downton, Etzioni, House ve Shils'dir (Antonakis vd., 2016).

Weber'in karizma ile ilgili görüşleri liderlik nomolojisinde⁴ karizma olgusunun yerleşmesi bakımından büyük fayda sağlamıştır. Ancak sadece Weber'in fikirlerinin

⁴ Nomoloji: Kavramın dilimizdeki karşılığı yaygın olarak yasa ile ilgili, hukuk ve kanun yapma ilmi ile ilgili şekilde ifade edilmektedir. Online sözlüklerde (fibiler.com/Nomoloji_Kavram_16448; Erişim Tarihi: 28.08.2021) kavramın tanımı; doğa ve mantık bilimlerinde kanunları (yasa) bulmak için yapılan araştırma şeklinde ifade edilmektedir. Nomoloji kavramının bilimsel perspektifle irdelenmesi temelde Carl G. Hempel'in "Kapsayıcı Yasa Modeli"ne dayandırılmaktadır. Doğa bilimlerinde olay ve olguların açıklanmasında kullanılan "nedensellik yasası"nın sosyal bilimlere de uygulanması üzerine birçok araştırma yapılmış, bunlardan Hempel'in "dedüktif-nomolojik (D-N)" ve "indüktif-istatistiksel (I-S)" modeli öne çıkmıştır. Bu modeller felsefe ve bilim literatüründe ilk nedensel açıklamalar olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda daha sonra ortaya çıkan görüşler bunları desteklemiş ya da itirazda

kullanılması karizmanın doğasının anlaşılması ile yapılacak incelemelerin sistematik olarak izlenmesini zorlaştıracığından birkaç önemli soruyu da gündeme getirmiştir. Bunlar:

- Hediyeinin doğası nedir ve nasıl bir ölçütü vardır?
- Bu liderlerin sahip olduğu doğa üstü yetenekler ne türdür?
- Karizma her zaman bir kriz potasında mı doğar?

şeklinde. Bu sorular karizmanın psikolojik temelde değerlendirilmesine zemin hazırlayarak, karizmanın daha geniş bir şekilde ele alınmasına ve sosyal bağlamda bakılan bir anlayışa taşınmasına zemin hazırlamıştır (Friedland, 1964). Temel olarak sosyologların çoğunun fikri, karizmanın yapısal ve/veya kurumsal özellikleri ile birey ve örgüt bağlamında aralarındaki ilişkinin ikisinin de faydasına olacak şekilde nasıl bağdaştırılacağıyla ilgilidir (Shils, 1965). Buna göre Weber'in karizmatik lider ya da liderlik ile ilgili görüşleri beş unsurda özetlenebilir:

- Lider doğaüstü ve ilahi hediyelerle donatılmıştır,
- Karizmatik liderin ortaya çıkışı sosyal bir kriz halinin varlığını gerektirmektedir,
- Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedir,
- Takipçiler, liderin doğaüstü güçleri olduğuna inanmaktadır,
- Liderin doğaüstü yetenekleri ile kazanılan başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır (Beyer, 1999; Beyer ve Browning, 1999; Hunt vd., 1999).

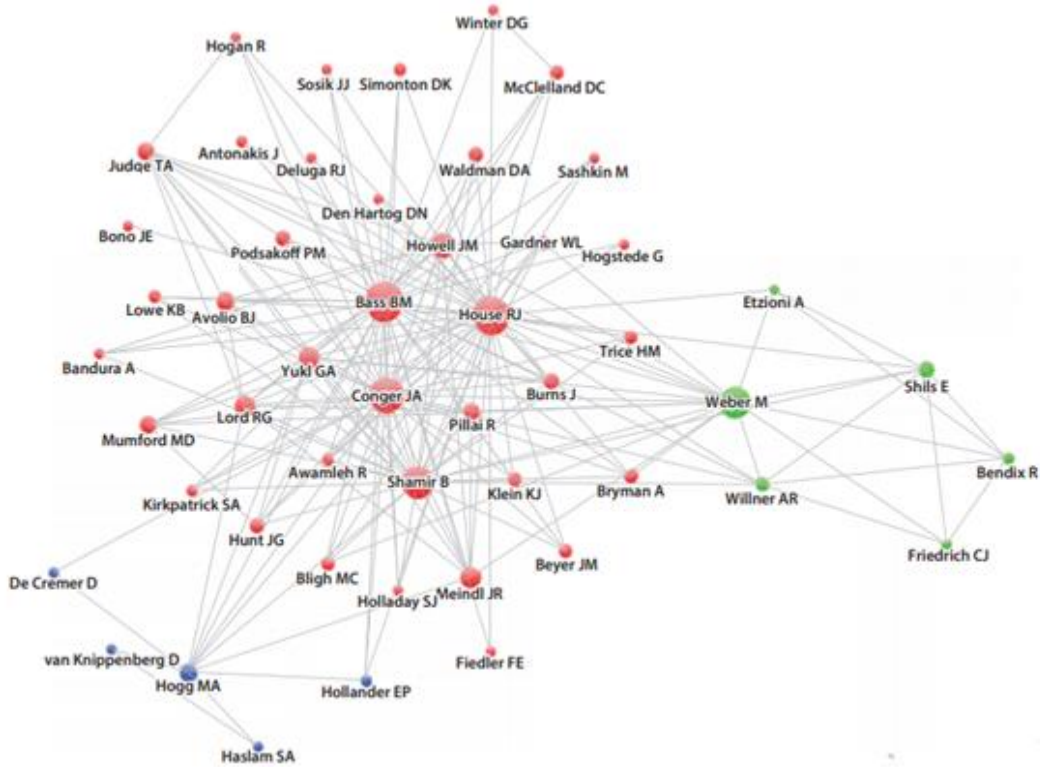
bulunmuştur. Bilim felsefesi incelendiğinde nedensellik ile ilgili Aristoteles'in; herhangi bir olay ya da fenomenin açıklanması ile onun nedeninin belirlenebileceği vurgulanmış. Aristoteles'in bahsettiği bu nedensellik kuramı 20. yüzyılın başına kadar açıklama kuramı ile aynı anlamda değerlendirilmiştir. 20. yüzyılın başlarında bilim felsefesindeki gelişmeler açıklama kavramının daha spesifik bir şekilde ele alınmasının önemini göstermiştir. Bu bağlamda kuramın açıklanmasında "doğruluk" ve "açıklayıcılık" ayrımı önem kazanmıştır. Bu iki kavramın realist ve realist olmayan (epistemik) yorumlara açık olmasından ötürü günümüzde de tartışılmaya devam etmesine rağmen genel kanı doğru ve açıklayıcı bir kuram ile deneyimlerimizi düzenlememizin yanlış ve açıklayıcı olmayan bir kuramdan daha güçlü olduğu yönündedir. Çünkü doğru ve açıklayıcı bir kuram aracılığıyla evrenin nedenselliği de anlaşılabilir olur. Bu noktada Hempel'in kapsayıcı yasa modeli değerlendirildiğinde bilimsel açıklamanın Dedüktif-nomolojik (D-N) ile İndüktif-istatistiksel olarak iki modele göre kurulduğu gözlenmiştir. Bunlardan D-N modeli açıklamalarında evrensel yasaları, I-S modeli de istatistiksel yasaları kullanmaktadır. (konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız; (Tağman, 2013). <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/567426>; Erişim Tarihi: 25.08.2021) Açıklamanın bu kısmında liderlik nomolojisi ile kastedilen yine Hempel'in "nedensellik yasa herhangi belli özelliğe sahip bir olayın kendine has bir karaktere dönüşen başka bir olayla birlikte olmasını ifade etmesi" düşüncesinden yola çıkılarak Weber'in vurguladığı olağan üstü durumlar ile bireyin kendi özelliklerinin karması ile ortaya çıkan sonuçtur.

Etzioni (1961, 1964), Max Weber ve Karl Marx'ın düşüncesine dayalı olarak yürüttüğü yapısalcı araştırmalarında diğer sosyologlar gibi önemli katkılarda bulunmuştur. Etzioni örgütsel dengenin sağlanmasında hem biçimsel-rasyonel hem de biçimsel olmayan-insan ihtiyaçlarının nasıl sergilendiğini açıklamaya çalışmıştır. Daha açık bir ifadeyle Etzioni, takipçilerin karizma atfedilen lideri neden takip ettiği üzerinde durmuştur. Ona göre yönetimce benimsenen liderlik tarzı kurumun başarısında önemli rol oynayarak, takipçilerin daha fazla bağlılık ve daha az yabancılaşma göstermesine neden olmaktadır (Antonakis vd., 2016; DiTomaso, 1993).

Karizmaya önemli katkılarda bulunan diğer bir disiplin de siyaset bilimidir. Bu alanda karizma terimini kullanan ilk kişinin James Davies olduğu düşünülmektedir. Davies'e göre karizma, liderin bir özelliğinden ziyade takipçiler ile arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Antonakis vd., 2016; Davies, 1954).

Antonakis ve arkadaşları 2016 yılında hazırladıkları araştırma ile karizma kavramının tanımı ve ölçümü ile ilgili detaylı bir araştırma yapmıştır. Buna göre kavramla ilgili araştırmaların temel alıntılanma seviyelerini Şekil 3.1'de gösterildiği gibi gruplayarak açıklamışlardır.

Şekil 3.1: Karizmanın Ortaklaşa Alıntılanma Haritası



Kaynak: Antonakis vd., (2016: 297).

Şekil 3.1'e göre ele alınan disiplinler renklerine göre ayrılmıştır. Sosyoloji ve siyaset bilimi yeşil renkte, uygulamalı psikoloji ve yönetim kırmızı ve sosyal psikoloji de mavi renkle gösterilmiştir. Araştırmayı karizmanın ortak kullanım/alıntılanma haritası olarak adlandıran yazarlara göre oluşan düğümlerin boyutu ile kavramın alıntılanma sıklığı gösterilmek istenmiştir. Araştırmada ele alınan araştırmaların ilk yazarları ile gösterildiği şekilde görüldüğü üzere sosyoloji ve siyaset bilimi ile ilgili araştırmalarda Weber'in araştırmalarından etkilenilmiştir. Karizma ile ilgili en yoğun araştırmalar dikkate alındığında yönetim ve uygulamalı psikoloji disiplinlerinin payı diğerlerine göre dikkat çekici bir şekilde gözlenmiştir. Aynı zamanda bu disiplinle ilgili Bass'ın araştırmalarının alıntılanması öne çıkmıştır. Sosyal psikoloji ile ilgili alıntılanma dikkate alındığında, Hogg'un araştırmalarının oranı dikkat çekici bulunmuştur. Karizma kavramı ile ilgili araştırmalar sadece bununla sınırlı olmamakla birlikte araştırmacılarca hazırlanan bu derlemede analiz edilen 280 makaleden elde edilen genel alıntılanma verileri kullanılmıştır. Bu nedenle araştırmada sadece genel olarak en yaygın alıntılananlara yer verilmiştir (Antonakis vd., 2016).

Karizmatik liderlik ile ilgili literatür araştırmaları ve bu mesleği icra etmeyenlerce ortaya atılan görüşler incelendiğinde karizmanın belirli birtakım kişisel özellikler aracılığıyla tanımlanacağı konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır. Karizmatik liderin olağanüstü bir etkiye sahip olduğuna inanılması onun sahip olduğu üç temel özelliğe atfedilmektedir. Bunlar; son derece yüksek düzeyde öz güven, hâkimiyet/güç sahibi olma ve inançları konusunda bunların ahlaki doğruluğuna olan inanç (House, 1977) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. House'un yaptığı bu tanımlamaya dayanarak karizmanın lider ile takipçi arasında bir etkileşime neden olduğu söylenebilir. Dahası House, karizmanın takipçiler ile lider arasında istenen davranışların gerçekleştirilmesinde bir güven oluşması ve istenen sonuçlar açısından da bir rol modeline neden olduğunu belirtmiştir. Ortaya atılan bu teori ile House karizma ve karizmatik liderliğe psikolojik bakışı güçlendirici açıklamalarda bulunmuştur.

Karizma ile ilgili diğer bir katkı Bass tarafından yapılmıştır (Bass vd., 2006). Literatürde daha ziyade "Transformasyonel Liderlik" kavramı ile tanınan Bass, liderlik ve karizmayı açıklarken Burns ve House'un yaklaşımlarından yararlanmıştı. Ona göre karizma sayesinde lider ile takipçiler arasında bir özdeşleşme olabilecektir. Bass aynı zamanda karizmatik liderlerin sahip olması gereken özellikleri; liderin karizmatik

olabilmesi için sahip olması gereken zorunlu yetenekler, enerjik ve hareketli olma ile tavır ve davranışlarını yenileyerek, kendini ifade edebilme, dürüst olma gibi kişisel özellikler ve rol model olabilme, imaj oluşturma, güvenilir olma ve motivasyon yükseltme gibi anlamlı davranışlar olarak belirtmiştir.

Bahsedilen özellikler, Bass'ın karizmatik liderlik ile ilgili ardılları ile benzer unsurları vurgularken yine diğer meslektaşlarına göre kavramı biraz daha detaylandırıldığını göstermektedir. Bass'ın vurgulamak istediği takipçiler ile lider arasındaki ilişkinin önemidir (Günçavdı, 2017). Yammarino ve Bass hazırladıkları araştırmalarında liderliğin; bireysel özellikler ile durumsal faktörlerin yanında, bunların ikisinin karşılıklı etkileşimine dayalı olduğunu belirtmiştir. Böylelikle birey ile durum ve birey-durum uyumunun gerçekleşmesi liderliğin anlaşılmasına da katkıda bulunacak (Yammarino ve Bass, 1991) dahası takipçileri açısından onun karizmasının anlaşılacağını söylemek mümkündür.

Karizmatik liderlik ve karizma hakkındaki diğer bir önemli yaklaşım da Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak "Karizmaya Atıf Kuramı" olarak anılmaktadır. Burada temel alınan nokta takipçiler tarafından lidere yapılan atfın onun karizmatik olduğunu göstermesi ile ilgilidir. Conger ve Kanungo tarafından 1987 ve 1988 yıllarında geliştirilen teoriye göre karizma, atıfsal bir olay varsayımına dayandırılmaktadır (Hunter ve Conger, 1999). Buna göre liderlik kalitesinin bireylere etkisi, takipçilerin bireysel olarak bunu kabul ederek atıfta bulunması şeklinde açıklanmıştır. Kuram 1989 yılında Conger tarafından test edilerek daha somut bir hale getirilmiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Conger, 1999).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma olgusu, örgütteki bireylerce belirli bir kişiye yani lidere karşı yapılan atfı ifade etmektedir. Hazırladıkları farklı araştırmalar ile Conger ve Kanungo da takipçilerin lider ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmiştir (Conger vd., 2009; Conger ve Kanungo, 1987). Bu nedenle ortaya konulan teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak olası davranış tarzlarının ortaya konulmasında diğer bir deyişle, liderin gerçekleştirdiği hangi tür davranışların, takipçiler tarafından karizmatik olarak algılandığının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bryman, 1993). Bu durumda takipçilerce gerçekleşen atıfların, liderin gözlemlenen davranışlarına dayandığı takdirde bu atıfa neden olan davranışsal bileşenlerin tanımlanması ile karizmanın doğasının açıklanması mümkün olmaktadır (Gül, 2003).

Daha açık bir ifade ile örgütlerde karizmatik liderliği anlamının yolu, karizma kavramını mistik atmosferinden çıkararak, onun davranışsal bir süreçte ele alınmasıdır. Karizmatik liderlik, diğer liderlik türlerindeki gibi gözlenebilir davranışsal bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu onun formal bir model olarak tanımlanarak analiz edilmesini sağlayacaktır (Conger ve Kanungo, 1987: 639).

Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik düşüncesi, aşamalı bir yapıdan oluşması dolayısıyla diğer modellerden farklılaşmaktadır (Conger, 1999: 153). Bu aşamalardan ilki; bu liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak, takipçileri tarafından, statükoda değişimi daha fazla istemesi dolayısıyla çevresel değerlendirme yapmalarıdır. Diğer aşama; vizyonun formüle edilmesidir. Yöneticinin vizyonunu paylaşarak idealleştirmesi ve etkin olarak bu vizyonun ilham verici şekilde açıkça ifade edilmesini içermektedir. Son olarak da takipçilerde, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine dair kanaatlerin olması ve aynı zamanda da liderin örnek niteliğinde davranışlar göstermesi, bu davranışların da takipçilerce uygulanması (Conger vd., 2000) şeklinde ifade edilmektedir.

Karizmayı açıklamaya çalışan diğer bir yaklaşım da Shamir'in "Benlik Kuramı"dır. Buna göre; karizmada motivasyonel süreçlere odaklanılmıştır. Liderin, takipçilerin kendi benliklerini ortaya çıkarması ya da artırmasına ne kadar önem verilirse, takipçilerin de kendilerini o derecede değerli hissedeceğine ve dahası o oranda lideriyle özdeşleşebileceğine işaret edilmiştir (Shamir vd., 1993).

Karizmaya dair diğer yaklaşımlar da "Psiko Analitik Yaklaşım" ile Meindl'in "Sosyal Sirayet Kuramı"dır. Adı geçen iki yaklaşım da liderden ziyade takipçilerin tepkilerini dikkate almayı öne sürmüştür. Bunlardan Sosyal Sirayet Kuramı'na göre, izleyiciyle herhangi bir etkileşimi olmayan liderin karizmasından bahsedebilmek için gerekli olan sosyal sirayet yoludur. Buna göre izleyicilerin birbirlerini etkilemesi sonucu lidere karizma atfedilebilir (Conger, 1999).

Karizmanın kavramsal olarak ve liderlik ile kazandığı anlamın daha iyi anlaşılması hakkında temel alınan görüşler bahsedildiği gibidir. Bunların birlikte değerlendirilmesi sonucu Yukl hazırladığı araştırmasında kavramla ilgili en faydalı tanımın, karizmanın orijinal anlamını sürdürmesi bakımından, Conger ve Kanungo tarafından bahsedilen atıf kuramı olduğunu belirtmiştir (Yukl, 1999). Buna göre takipçiler, liderin sıradışı özelliklerini algıladıklarından dolayı ondan etkilenirler. Buradaki etkinin odağı, lider ve

liderliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir (Conger, 1999). Hazırlanan bu araştırmanın geneli dikkate alındığında bu durumun yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasındaki etkinin analizinde yönetici karizmasının rolünün daha iyi anlaşılacağına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmanın literatüründe Conger ve Kanungo'nun araştırmaları temel alınarak, yönetici karizması araştırmacılarının yaklaşımı gözetilerek ele alınmıştır.

3.3. KARİZMAYI BELİRLEYEN UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın önceki kısmında karizma kavramının tanımı ve buna bağlı olarak karizmayı açıklayan görüşler genel olarak ele alınmıştır. Bu bağlamdaki yaklaşımların önemli benzerlikleri bulunmasına rağmen bazı farklılıkları da mevcuttur. Aynı zamanda karizmanın farklı usullerde ele alınması, onun farklı yollarla ölçülmesine de neden olmuştur.

Karizma ile ilgili görüşlerin temelini oluşturan Weber'e göre sıradan insanlardan farklı olarak bir kimsenin olağan üstü özelliklere sahip olması ve üyesi olduğu organizasyonda kendisine buna uygun davranılması onun bireysel kalitesinin, diğer bir deyişle kişiliğinin bir unsurudur. Buna bağlı olarak takipçilerinin kahraman olarak gördüğü birey tarafından ortaya atılan normatif kuralların tümüne uyulması bütün olarak karizmatik liderliği açıklamaktadır (Nikoloski, 2015).

House karizma sahibi olan lideri tanımlarken onun diğerlerinden farklı niteliklere sahip olması üzerinde durmuştur. Karizmaya Atıf Teorisi ile Conger ve Kanungo lidere atfedilen karizmaya neden olan davranışlar ile bireyleri etkileme yöntemlerine vurgu yapmıştır. Karizmayı örgüt amaçlarına bağlılık oluşturma süreci olarak ifade eden Yukl, karizmanın takipçilerin tutum ve davranışlarında etkili olduğunu belirtmiştir. Çoğunlukla motivasyonel süreçler üzerinde duran Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Shamir tarafından, House ve Conger Kanungo'nun teorilerinin bir sentezi olarak oluşturulmuştur. Bu teoride karizmatik liderin özellikleri ile bu atıfa sebep olan faktörler üzerinde durulmaktadır (Gül, 2003; Nikoloski, 2015; Yukl, 1989).

Karizma ile ilgili ortaya atılan diğer bir yaklaşım olan Sirayet Teorisi'nde Meindl karizmayı takipçilerin tepkisini merkeze alarak değerlendirmiştir. Ona göre, takipçilerin davranışlarını harekete geçiren onların sahip olduğu duyguları temsil eden bireyle

karşılaşmış olmalarıdır. Karizmatik liderlik ile ilgili yaklaşımların özet değerlendirmesi Gül tarafından 2003 yılında aşağıdaki tablodaki gibi hazırlanmıştır (Gül, 2003: 43-44):

Tablo 3.1: Karizma ile ilgili Yaklaşımlar Özet

| Teorisyenler | Teorilerin Yönelimi | Liderin Özellikleri |
|---------------------|---|---|
| House | Karizmatik liderleri diğerlerinden farklı kılan faktörlere yönelinmiştir. | Yüksek özgüven etkileme ve baskın olma ihtiyacı inançlarının doğru olduğuna ikna etme. |
| Conger ve Kanungo | Karizmatik liderlerin takipçilerce karizmatik olarak değerlendirdiği davranışlar üzerine odaklanılmıştır. | Fedakârlık, bireysel risk üstlenme, vizyona ulaşmak için çeşitli külfetlere katlanma, güven verme, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma, çevresel hassasiyet gösterme. |
| Bass | Karizmatik liderin kendine yönelen ilgiyi canlandırarak takipçilerin tutum ve davranışlarını etkilemesi konusu vurgulanmıştır. | Anlamlı davranışlar, bireysel özellikler ve gerekli olan yetenekler. |
| Shamir | Benlik kuramı ile karşılıklı olarak lider ve takipçilerin örgüt çıkarları doğrultusunda hareketleri için güdülenmeleri konusuna yönelinmiştir. | Güdüleri harekete geçirme ve kendini feda etme. |
| Meindl | Bu yaklaşımda, karizmatik lidere yönelik tepkilerin karşılıklı etkileşimde bulunmayan birçok bireyde aynı anda nasıl ortaya çıkabileceği sorusuna yanıt aranmasına yönelinmiştir. | Takipçi yönelimli bir görüş olduğundan liderin özellikleri fazla dikkate alınmamıştır. |

Kaynak: Gül, (2003: 43).

Karizma kavramının gelişimi ve bunun liderlik ile değerlendirilmesi literatürde uzun zamandır araştırılan bir konu olarak yerini almaktadır. Yukarıda tabloda da özetlendiği gibi karizmatik liderlik ile ilgili geliştirilen beş temel yaklaşım mevcuttur. Bunların birlikte değerlendirildiği Conger'in araştırmasında yaklaşımların ortak noktaları ile farklılıkları üzerinde durulmuştur (Conger, 1999).

Karizmatik liderlik yaklaşımları ile ilgili ortak noktalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Conger, 1999: 155-161):

- Karizmatik liderlik ile ilgili House, Conger ve Kanungo, Shamir ile Bass'ın kullandığı terim ve kavramlar benzerdir. Bunlar; vizyon, ilham verme, entelektüel

teşvik, takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanma, rol modelleme, içselleştirme, kolektif özdeşleşme, güçlendirmedir.

- Karizmatik liderliğin temel unsuru tüm görüşlerde yinelenen vizyon kavramıdır.
- Teorilerin tümünde takipçilerin kendilerine olan güven ve cesaretlerinin artırılması adına güçlendirme süreçlerine ayrı bir önem verilmektedir. Bu sayede takipçilerin bireysel performanslarında artış beklenmektedir.
- İncelenen yaklaşımların tümünde lider, olağanüstü yetkinliklere sahip bir birey olarak değerlendirilmiştir. Bu sayede liderin sahip olduğu bu özellikler dolayısıyla takipçilerin de lideri olağanüstü bir birey olarak algılayacağı düşünülmüştür.
- Yaklaşımlar ile ilgili diğer bir benzer nokta da karizmatik liderliğin ortaya çıkış koşullarıdır. Bununla ilgili yaklaşımların ortak noktası, karizmatik liderin olağanüstü durumlar ya da örgütsel stres ve değişim gerekliliği gibi durumlarda kendini göstereceği ile ilgilidir. Bu durumların varlığı karizmatik liderliğin önemini artırarak, ortaya çıkmasına neden olduğu yaygın olarak düşünülmektedir.
- Karizmatik liderlerin olağanüstü özelliklere sahip olması görüşü House ve Conger ile Kanungo'nun görüşleriyle örtüşmektedir.

Karizmatik liderlik yaklaşımları ile ilgili farklı noktalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Conger, 1999: 155-161):

- Takipçilerin lidere karşı sergilediği itaat ve sadakat konusunda karizmatik liderlik yaklaşımları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Lidere karşı kayıtsız şartsız itaat hususunda House ile Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği yaklaşımlara göre takipçilerin lider ile bireysel olarak özdeşleşmelerinde liderin sahip olduğu özellikler etkilidir. Diğer yandan Shamir'in görüşüne göre ise takipçilerce sergilenen sadakat ve itaat liderin ortaya koyduğu ideoloji ile ilişkilendirilmiştir.
- Diğer yaklaşımların aksine Meindl, takipçi yönelimli bir yaklaşım üzerinde durmuş, Shamir de geliştirdiği yaklaşım ile motivasyonel süreçlere ağırlık vermiştir.
- Lider tarafından sergilenen davranışlar da diğer bir farklılık unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, House, Conger ve Kanungo ile Shamir geliştirdikleri yaklaşımlarında liderin takipçilerinin beklenti ve arzuları ile ilgili bir vizyonun ortaya koyulması noktasında aynı fikirde yer almışlardır. Diğer yandan Meindl'in geliştirdiği yaklaşımda ise liderin izleyicilerin etkilenmesi bakımından

böyle bir vizyonun vurgulanması gerekli görülmeyle, bunun yerine, takipçilerin duygu ve ihtiyaçlarının anlaşılacak onların belirli bir yöne kanalize edilmesinin altı çizilmiştir.

– Geliştirilen yaklaşımların temeli çoğunlukla Weber'in görüşüne dayanmakla birlikte bunlardan biri olan Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ile Conger ve Kanungo'da araştırmalarında takipçilerin liderin olağanüstü özelliklerinden etkilenmesini temel almıştır. Bunun yanında Bass, geliştirdiği model ile liderin olağanüstü özelliklerinden ziyade, onun takipçilerine dair sahip olduğu yüksek beklentiler ışığında hedefler koyması ve sahip olunan görevlere yönelik yetenekleri vurgulanmaktadır.

– Conger ve Kanungo geliştirdikleri yaklaşım ile karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında mevcut durumun değerlendirilmesi ile vizyon belirleme ve açıklama olmak üzere temel alınan iki süreçten bahsetmiştir. Bu yönüyle diğer yaklaşımlardan ayrılarak karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında karşılaşılan süreçlere vurgu yapmıştır.

3.4. KARİZMAYI ORTAYA ÇIKARAN KOŞULLAR

Karizma ve karizmatik liderlik konusu literatürde araştırmacıların ilgisini birçok açıdan çekmektedir. Bunlardan biri de kuşkusuz takipçilerini örgütsel amaç etrafında toplayan bireyde bulunması gereken ve çoğunlukla olağanüstü bir durum olarak kabul edilen karizmanın hangi koşullarda ortaya çıkacağı ile ilgilidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda bu durumun ortaya çıkmasında bazı faktörlerin önem arz ettiğini belirtmiştir. Bu araştırmalardan Gül'ün 2003 yılında hazırladığı araştırmaya dayanılarak hazırlanan karizmanın ortaya çıkmasını sağlayan koşulları Tablo 3.2' deki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo 3.2: Karizmanın Ortaya Çıkmasını Sağlayan Koşullar

| |
|---|
| - Kriz ve kaos ortamında karizmatik lidere duyulan ihtiyaç daha fazla olmaktadır. |
| - Takipçilerin görevlerini yerine getirirken büyük resmi daha iyi görebilmeleri adına karizmatik liderin bu durumu onlara anlatabilmesi gereklidir. |
| - Mevcut koşullarda tatminsizlik duygusunun oldukça yoğun bir biçimde yaşanması. |
| - Gerçekte var olmayan sorunların yapay bir şekilde oluşturulmuş olması. |
| - Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin eski önemini yitirmesi. |
| - Takipçilerin kimlik, hedef ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması. |
| - Örgütsel bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcut olması. |

- | |
|--|
| - Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık gibi duygulara sahip olması. |
| - Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir dayanağın mevcut olması. |

Kaynak: Gül, (2003: 27-29).

Tabloda ifade edildiği gibi yönetici ya da liderin karizmasının ortaya çıkması çoğunlukla ona ihtiyaç duyulan olağan üstü ve zor koşullar halinde mümkün olmaktadır. Burada takipçilerin kurum amaçlarına uygun davranması için liderin karizmatik olduğunu algılayıp ona bunu atfetmesi gerekmektedir (Günçavdı, 2017).

Weber, karizmatik liderliğin devrimsel olduğunu belirtmiş, ona göre liderin geleneksel yöntem ve değerleri sarsarak otoritesini gerektiğinde kurallara meydan okuyarak kullanması gereklidir. Weber bahsedilen ve meşru olan bu otoritenin üç temel sebebi/dayanağı olduğunu belirtmiştir. Bunlar, mantıksal temeller (kanuni otorite), geleneksel temeller (geleneksel otorite), karizmatik temellerdir (karizmatik otorite).

Mantıksal temellerin dayanağı olan kanuni otorite durumunda, yasal olarak sınırları belirlenmiş dolayısıyla bireysel olmayan bir düzene itaat söz konusudur. Geleneksel otorite durumunda, bireysel ve belirsiz bir düzene bağlı olmaksızın birine itaat söz konusudur. Bu kişide aranan da geleneklere olan bağlılığı olmaktadır. Karizmatik otorite diğerlerinden farklı olarak sabit değildir ve otoritesi yasalara dayanmamaktadır. Bunun yerine karizmatik liderin otoritesini hak ederek kazanması ve kendi çabasıyla bunu sürdürmesi beklenir. Buna bir komutandan kahramanlık beklenmesi örnek olarak verilebilir. Bunun yanında karizmatik otoritede liderlik sabit kalmadığı gibi ya gelenekselleşir ya da mantığa bürünebilir veya ikisinin birleşimi şeklinde karşımıza çıkabilir (Weber'den akt. Güney, 2012: 420-421). Tüm bunlar karizma için gerekli temellerin varlığı yanında bunun sağlanması adına gerekli otorite şartlarına da vurgu yapmaktadır.

Karizmaya siyasal açıdan yaklaşan Heper hazırladığı araştırmasında karizmatik lideri geleneksel sistemden modern sistemlere geçişte bir manivela şeklinde ifade etmiştir. Buna göre içinde bulunulan duruma göre toplum ya da örgütsel yapı içerisinde mevcut yapının yenilenmesi ve yerine gelecek yeni değerlerin oluşturulması karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu şekilde bakıldığında karizmatik liderliğin ortaya çıkması için gerekli olan, liderin kendi eseri olan örgütsel yapıya damga vurup vurmadığıdır (Heper, 1977).

Karizmanın ortaya çıkması ile ilişkilendirilen diğer bir ayrım Scweitzer tarafından yapılmıştır. Doğal, inanç ve değer karizması şeklinde üçlü bir tipoloji oluşturularak bu durum açıklanmıştır. Doğal karizma liderin bireysel özelliklerinden, çekiciliğinden doğmakta bu da onun etkisinin sürmesi için kriz gibi durumların varlığını gerekli kılmaktadır. İnanç karizmasında dinsel bir durum söz konusudur. Son olarak değer karizması ile kastedilen liderin belli başlı ilke ve değerlerinin olması aynı zamanda takipçilerin de birtakım değerlere sahip olması gerektiğidir. Burada dikkat çekici olan lider ile izleyenlerin değerlerinin birbirine geçmesidir (Heper, 1977).

Güney (2012), karizmatik liderliği açıkladığı araştırmasında karizmanın ortaya çıkması ve kalıcılığının sağlanmasında etkili olan değişkenlerden bahsetmiştir. Bunlardan ikisi toplumsal ortam ile kültürdür. Kriz durumları ile karizma arasında yakın ilişki olduğuna vurgu yapan Güney'e göre toplumsal ortamda yaşanan gelişmeler karizmanın ortaya çıkmasına büyük oranda etki etmektedir. Bunun yanında kültür de karizmanın ortaya çıkması ve kalıcılığında izleyicilerin kahramanlık, cesaret gibi kavram ve olgulara verdikleri değer nispetinde etkisini göstermektedir (Güney, 2012).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkması araştırmada bahsedilen durumlarla ilişkilendirilerek her ne kadar kaos, kriz, kültürel ve toplumsal beklentiler, düşmanlık ya da tatminsizlik duyguları gibi olumsuz süreçleri gerektirse de Gül'ün de araştırmasında belirttiği gibi (2003) bazı zamanlarda değişim, atılım, yenilik, reform, gelişme gibi görevlerin varlığı gibi olumlu koşullarda da karşımıza çıkabilir.

Genel olarak gelinen noktada karizmatik liderliğin ortaya çıkışı hususunda bahsedilen görüşler ortaya atılmıştır. Buna rağmen, karizmatik liderlerin bireysel özelliklerinin gücüyle, takipçileri üzerinde oluşturacağı herhangi bir etkinin çok ötesinde derin ve olağandışı bir etkiye sahip olması (Güney, 2012) onunla ilgili kavramların da bu şekilde değerlendirilmesinin önemini arttırmaktadır.

3.5. KARİZMATİK LİDERLİK ile ilgili KAVRAMLAR

Örgüt ya da kurum içerisinde beklenen karizmatik özelliklere sahip olan yöneticinin bu yetkinliklerle donanmış olmasını anlatan karizmatik liderlik oldukça önemli bir konu olarak araştırmacıların ilgisini uzun süredir çekmektedir. Temeli inisiyatif alınması, girişimcilik, değişim, öz güvenli olma, empati, etkin ve doğru hareket kabiliyeti ile güçlü bir etkiye neden olmayı kapsayan bir liderlik anlayışıdır. Bu yönüyle aynı zamanda

göreceli de bir kavramdır. Aynı zamanda liderin izleyenlerinin yol haritasında liderin sahip olduğu saygın konumu, çekiciliği ile tutma ve etkileme gücünü de ifade etmektedir (Banks vd., 2016; Demircioğlu, 2015; Karakaş, 2009).

3.5.1. Karizmatik Lideri Açıklayıcı Davranış ve Özellikler

Karizmatik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara göre bu liderler, gözlemlenebilir ve tanımlanabilir bir şekilde bazı açık davranışsal özellikler taşımaktadır. Bunlar Nadler ve Tushman'ın (1990: 82-84) hazırladığı "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change" isimli araştırmasında planlayıcı/tasarımcı, canlandırıcı ve güven/yetki verici şeklinde üç temel davranış olarak karakterize edilmiştir. Bunlar özet olarak aşağıdaki gibidir:

- a. Tasarımcı (Envisioning)
 - İkna edici bir vizyon sunmak
 - Yüksek beklentiler belirlemek
 - Tutarlı davranışlar konusunda model olmak
- b. Enerji Verici (Energizing)
 - Bireysel heyecanı göstermek
 - Bireysel güveni ifade etmek
 - Başarıyı aramak, bulmak ve kullanmak
- c. Mümkün Kılıcı (Enabling)
 - Bireysel desteği açıklamak
 - Empati kurmak
 - İnsanlara duyulan güveni açıklamak

Karizmatik liderliğin ilk bileşeni planlayıcı ya da diğer bir deyişle tasarımcıdır. Bu davranış, gelecek veya insanların özdeşleşebileceği ve heyecan meydana getirebilecek, arzu edilen bir gelecek resminin tasavvurunu içermektedir. Lider vizyon oluşturarak, bireylerin bağlılık geliştirmeleri için bir araç ile bireylerin etrafında toplanabileceği ortak bir hedef ve kendilerini başarılı hissetmeleri için bir yol sağlamaktadır. Bu durum, bir dizi farklı eylemle gerçekleştirilebilmektedir ve en basit haliyle zorlayıcı bir vizyonun açık ve dramatik terimlerle ifade edilmesidir. Vizyon zorlayıcı, anlamlı ve takip edilmeye değer olmalıdır. Ancak aynı zamanda inandırıcı da olması gereklidir. Bu sayede vizyon arayışında başarılı olmanın mümkün olduğuna inanmak mümkün olmaktadır. Vizyon,

liderin ifade ettiği beklentiler ve liderin kişisel olarak bu vizyonu simgeleyen ve daha da ileriye götüren davranış ve faaliyetler sergilemesi gibi başka yollarla da iletilir.

Karizmatik lider davranışının ikinci bileşeni enerji verici ya da canlandırıcı olarak ifade edilebilir. Burada liderin rolü, örgütün üyeleri arasında hareketi sağlayıcı, doğrudan enerji-motivasyon oluşturmaktır. Bu nasıl yapılır? Farklı liderler farklı şekillerde enerji verirler, ancak en yaygın olanlarından bazıları; organizasyondaki çok sayıda bireyle doğrudan temas yoluyla bu heyecandan yararlanma ve birlikte kendi bireysel heyecanları ile enerjilerini göstermeyi içermektedir. Bu liderler, başarılı olmak için kendi yeteneklerine olan güvenlerini ifade ederler. Böylece vizyona doğru ilerlemeyi kutlamak için başarıları bulur ve kullanırlar.

Karşımıza çıkan diğer bileşen güven verici/yetki verici olarak ifade edilmektedir. Bu davranış bileşeni ile lider psikolojik olarak insanların zorlu hedefler karşısında harekete geçmelerine veya performans göstermelerine yardımcı olmaktadır. Çünkü bireyler, meydana getirilen bir görüntü içerisinde, canlandırılmış bir motivasyonla faaliyetlerini sürdürürken, görevlerini başarma noktasında duygusal desteğe ihtiyaç duyabilirler. Bu etkinleştirmenin birkaç yolla sağlanması mümkündür. Karizmatik liderler empati gösterir, böylece izleyenleri dinleme, anlama ve duygularını paylaşma yoluyla onlar için destek ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, karizmatik lider, insanların etkili bir şekilde performans gösterme ve zorluklarla başa çıkma yeteneklerine olan güvenini ifade etme eğilimindedir (Nadler ve Tushman, 1990: 82-84).

Karizmatik liderler bahsedilen bu davranışlar aracılığıyla izleyenleri amaç etrafında etkin bir şekilde birleştirme fırsatı elde etmektedir. Böylece izleyiciler üzerinde olumlu etkiler bırakma imkânı sağlanabilir. Bahsedilen davranışları sergileyen liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kılınç, 1996; Güney, 2012):

- Sistemi değiştirme kabiliyeti,
- Karmaşık fikir ve düşünceleri takipçilerin anlayabileceği mesajlarla iletme kabiliyeti,
- Yaşanmış olay ya da hikâyeler aracılığıyla takipçiler ile iletişim kurma kabiliyeti,
- Riski kendi avantajına olacak şekilde çevirebilme yeteneği,
- Mevcut yapıya meydan okuyarak mücadele edebilme yeteneği,
- Düşüncesi için kendini adaması,

- Direkt olarak etkili bir iletişim kurabilme yeteneği,
- Değişimi başlatma ve aynı zamanda sonlandırabilme yeteneği,
- Yüksek özgüvene sahip olunması,
- Takipçiler arasında yüksek güven oluşturulmasıdır.

Yukarıda bahsedilen özellikler ile karizmatik liderin belirleyicisi olan davranışlar incelendiğinde bunları sözlü ve sözlü olmayan iletişim kurallarıyla ilişkilendirmek mümkün olmaktadır. Shamir (1995) hazırlamış olduğu araştırmasında karizmatik liderlerin sahip olması gereken özellik ve yetenekleri yüksek enerji, zekâ ve kişiler arası iletişim şeklinde özetlemiştir. Bunun yanında yapılan literatür incelemesinde karizmatik liderlerin dışadönük bir kişiliğe sahip olması, dinleme kabiliyeti ve empati yeteneğine sahip olması ile iyi konuşabilme ve çeşitli sözsüz iletişim becerilerine sahip olması gibi beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Töremen vd., 2015; Levine vd., 2010).

Juurikkala (2012) hazırladığı "Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership" isimli makalesinde karizmatik liderin sahip olması gereken özellikleri belli başlı erdemler ve bunların lider üzerindeki etkisini gözeterek belirtmiştir. Buna göre hazırladığı özellikler Tablo 3.3' te özetlendiği gibidir:

Tablo 3.3: Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

| Erdem | Tanım ve Anahtar Sözcükler | Zıt İfadeler | Erdemin Karizma Üzerindeki Etkisi | Zıt İfadelerin Karizma Üzerindeki Etkisi |
|---------------------|---|--|--|--|
| Sağduyu Sahibi Olma | Doğru kararlar alabilme becerisi, bilgelik, yeterlik ve tarafsızlık | Ussallaştırma, düşüncesizlik, yetersizlik ve karasızlık | Sorumluluk sahibi olma, alınan kararlara güven duyabilme ve uzun süreli başarı | Liderlik edemeyerek, karmaşa, kaos ve uzun süreli başarısızlık |
| Adil Olma | Adil ve eşit şekilde herkese hakkını verme iradesi | Adil ve dürüst olunmaması ile eşitsizlik ve taraflı olunması | Kamu yararı, birlik ve ortak güven duygusu | İmkânın kötüye kullanılması ile ihanet ve güven noksanlığı |
| Cesaret | Takip edilen yolda devam ederek baskılara karşı gelebilme | Korkaklık | Dayanıklı olma, azim ve risk alma ile inanç | Çekingenlik ile risk ve belirsizliklerden korkma, bunlara yaklaşmama |

| | | | | |
|--------------------|--|---|--|--|
| Öz Kontrol | Kendini anlayarak yönetebilme yeteneği | Kendini yönlendirecek değerlere sahip olmamak (Aldırış etmeme durumu) | Sakin, olgun ve sağduyulu bir şekilde davranarak güveni geliştirme | Güveni sarsarak sağduyusuzluğa yöneltme |
| Alçak Gönüllü Olma | Bencilliğin üstesinden gelerek davranışlarını yönetme | Gurur, kendine önem verme gibi sahte mütevazılık davranışı | Yetkilendirme ile takım çalışması yapılabilmesi | Bencillik ve diğerlerini kötüye kullanma |
| Yüce Gönüllü Olma | Büyük işler için gayret gösterme ve bu yönde teşvik edebilme | Korkaklık ya da dar kafalılık | Devamlı ilerleme ve örnek olma, vizyoner hedeflerle görev bilinci edinme | Gerçekçi olmayan hedefler peşinde koşma |

Kaynak: Juurikkala, (2012: 4-15).

Karizmatik liderin özelliklerini belirttiği araştırmasında Juurikkala (2012), bu liderlerin sadece fiziksel özellikleri ile değil, kişisel özellikleri ve bunun yanında konuşma, duygu ve düşüncelerini ifade ederken kullandığı jest, mimik ve ses tonuyla da dikkat çekici olduklarını belirtmiştir. Araştırmacı karizmatik liderin temel özelliklerinde bunlar gibi sözel olan ve olmayan iletişim yöntemlerinin altını çizmiştir. Tabloda belirtildiği gibi bu liderlerin sahip olması gereken belli başlı erdemler olan sağduyu, adil olma, cesaret, öz kontrol sahibi olma, yüce gönüllülük ve alçak gönüllü olma değerlendirilirken bunları karşılayan ifadeler ile bunlarla zıt olan ifadelerin lider üzerindeki etkisi beraber bahsedilmiştir. Buna göre liderin karizmatik özelliklere sahip olması bireysel özelliklerinin yanında sahip olduğu erdemler ve sergilediği davranışlar aracılığıyla anlaşıldığı vurgulanmaktadır.

3.5.2. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Lider Davranışları

Karizmatik liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımların farklı bakış açılarını içermesi bu liderlere olan önemi arttırmaktadır. Bu nedenle hazırlanan araştırmalarda karizmatik liderin daha iyi anlaşılabilmesi adına onun belli başlı davranışları üzerine odaklanan araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Atwater vd. (1991) tarafından hazırlanan araştırmadır. Hazırlanan bu araştırmada karizmatik lideri tanımayı sağlayan özellikler takipçilerin bakış açısı ile sunulmaya çalışılmıştır. Bu sayede karizmatik olan ile karizmatik olmayan lider arasındaki fark ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmacılar ilk etapta örneklem grubundan, 250 adet sıfat arasından bunların hangisinin karizmatik olan ve olmayan liderde bulunup bulunmamasına göre derecelendirmelerini istemiştir. Buna göre oluşturulan liste aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 3.4: Karizmatik Lideri Tanımlayan zellikler ile Bunlarla İlişkilendirilen Kavramlar

| Lideri Tanımlayıcı zellikler | Lideri Tanımlayıcı zelliklerle İlişkilendirilen Kavramlar |
|-------------------------------|--|
| Dinamik | Dinamik, coşkulu, ilham verici, dışa dönük, girişken, neşeli |
| Anlayışlı | Anlayışlı, parlak, entelektüel, bilge, yetkin, |
| Girişimci | Girişimci, hırslı, hayal gücü kuvvetli, |
| Kendinden emin | Kendinden emin, güvenli, (değil) uysal, soğukkanlı |
| Risk alma | Risk alma, maceraperest, cesur, cretkr, cesur |
| Vizyoner | Vizyon sahibi, ileriye dönük, |
| Kararlı | Kararlı, alışkan, ısrarcı, amaçlı, alışkan |
| Etik | Etik, ilkeli, sağlıklı, |
| Uyumlu | Uyumlu, disiplinli, geleneksel, |
| İddialı | İddialı |

Kaynak: Atwater vd., (1991: 7-10).

Elde edilen sonuçlara göre on temel nitelik liderlerin karizmatik özellikler göstermesi açısından belirleyici kabul edilmiştir. Araştırmada dinamik, anlayışlı, girişimci, kendinden emin, risk alabilme, vizyonerlik, kararlılık, etik değer sahibi olma, uyumluluk ve iddialı olma olarak belirlenen on temel nitelik belirlenirken onlarla ilişkili ya da benzer olan kavramlar da katılımcılar tarafından benzer olarak değerlendirilmiştir. Böylece Tablo 3.4'teki gibi oluşturulan nitelikler genel olarak karizma sahibi lider ile buna sahip olmayan lideri ayırmada önemli vurgulayıcılar olarak gözlenmiştir. Ayrıca araştırma sivil ve askeri yöneticileri kapsadığından bazı kavramlar bu iki grupta karizmatik liderin sahip olduğu özellikleri de farklılaştırarak; geleneksellik, cesaret, uyumluluk, soğukkanlılık, risk alabilmek, ahlaki değgerlere sahip olmak ile erdemli olma niteliklerinin bu ayırmada vurgulanmasına neden olmuştur.

Karizmatik olan ve karizmatik olmayan liderin davranışsal bileşenleri ile ilgili hazırlanan önemli bir araştırma da Conger ve Kanungo tarafından hazırlanan "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings" (1987) isimli araştırmadır. Bu araştırmada amaç literatürde yaygın olarak karizmanın politika bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve psikoloji açısından değerlendirilmesinin yanında kavramın örgütsel olarak da değerlendirilerek, davranışsal bileşenlerinin açıklanmasının

istenmesidir. Araştırmacılar bu amaçla karizmatik lideri on temel özellik gözeterek karizmatik olmayan liderden ayırmaya çalışmıştır. Bunları Tablo 3.5'te görüldüğü gibi özetlemek mümkündür:

Tablo 3.5: Karizmatik Olan ve Olmayan Liderin Davranışsal Bileşenleri

| Özellikler | Karizmatik Lider | Karizmatik Olmayan Lider |
|-------------------------------|--|--|
| Statüko ile İlgili | Statükoya karşı olduğundan onu değiştirmeye çalışır | Temel olarak statükoya katılır ve onu korumaya çalışır |
| Gelecek Hedefi | Statükodan farklı ve ideal bir vizyonu barındıran gelecek hedefi bulunur | Geleceğe dair hedefleri statükodan farklı olmadan belirler |
| Sevilme Derecesi | Paylaşılan bakış açısı ve idaelleştirilmiş vizyonu onu sevinebilir ve takdiredilir bir kahraman yaparak taklit edilmesini sağlar | Onu sevinebilir kılan paylaşılan bakış açısıdır |
| Güvenilirlik | Bireysel risk ve sonuçlarının üstlenilmesi dolayısıyla güvenilirdir | İkna çabalarından dolayı tarafsız bir güven söz konusu |
| Uzmanlık | Var olan düzenin aşılması adına alışılmış dışındaki diğer olanakları kullanmada uzmandır | Varolan düzenin sınırları içerisinde bir hedefe ulaşmak adına var olan imkanların kullanılmasında uzmandır |
| Davranışlar | Geleneklere ve kurallara aykırıdır | Geleneksel kural ve normlara uyumludur |
| Çevresel Duyarlılık | Mevcut durumun değiştirilmesinde yüksek çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır | Mevcut durumun korunmasında düşük seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır |
| İfade Etkinliği | Gelecek hedeflerinin güçlü ifadesi ile motivasyonun sağlanmasında önemli bir gücü bulunur | Gelecek hedeflerinin ifade edilmesinde ve motivasyon sağlanmasında zayıf bir gücü bulunur |
| Güç Tabanı | Kişisel gücünün temelinde sahip olduğu ve hayran olunan bir kahramana duyulan takdir, saygı ve uzmanlık gücü bulunur | Bulduğu pozisyonun kaynaklı uzmanlık, ödüllendirme ile örnek gösterilen bireye sevgiden kaynaklanan bireysel gücü bulunur |
| Lider-Takipçi İlişkisi | Mükemmeli arayarak bunu planlamasından dolayı bireyleri destekler ve radikal değişimlerin paylaşılmasında yeniden biçimlendirici olarak yer alır | Eşitlikçi, uzlaştırıcı ya da yönetici olması dolayısıyla kendi görüşlerinin kabullenmesi adına diğerlerini zorlayarak emir veren kişidir |

Kaynak: Conger ve Kanungo (1987: 641); Güney, (2012: 427-428).

Tabloda özetlendiği gibi karizmatik lider, karizmatik olmayan lidere göre daha reformist olup, mevcut durumu daha iyiye götürmek adına sürekli çalışan ve takipçilerini de bu yönde hem yönlendiren aynı zamanda onları destekleyen ve onlara örnek olan kimse şeklinde ifade edilebilir.

Bazı araştırmacılara göre karizmatik liderin diğerlerinden farklı olması durumu bu liderlerin takipçileri açısından da benzer özellik göstermektedir. Conger ve Kanungo (1987: 639) hazırladıkları araştırmada karizmatik liderin takipçilerini aşağıdaki özelliklerle diğerlerinden ayırmıştır:

- Lideri koşulsuz bir şekilde kabul etmeleri,
- Liderin görüş ve inanalarına güvenmeleri,
- Lideri sevmeleri ve onunla kendilerini özdeşleştirmeleri,
- Lidere karşı ilerinden bir uyum göstermeleri,
- Verilen görevle duygusal bir bağ kurmaları,
- Lider gibi yüksek amaçlara sahip olmalarıdır.

Bahsedilen zellikler dolayısıyla karizmatik lider ile takipçileri arasında bir uyum meydana gelerek aralarında güçlü bir bağ oluşacağını söylemek mümkündür. Karizmatik liderin diğerlerinden farklı olması ve takipçileri ile sergiledikleri uyum dolayısıyla görev ve performans açısından olumlu sonuçlar meydana gelmektedir (Güney, 2012: 429). Bu durumun kurumdaki iklimin yerleşip gelişmesinde ayrıca yönetim tarzının belirlenip uygulanması aşamasında etkili olacağı düşünülmektedir.

3.5.3. Karizmatik Liderin Takipçilerini Etkilemesi ve Sınırlılıkları

Karizmatik liderler takipçilerinin başaracağına olan inanalarını onlara gösterecek şekilde ortaya önemli bir hedef koyarlar ve onlardan bekledikleri performansın yüksek olduğu beklentisine dair mesaj verirler. Aynı zamanda takipçileri ile onların beklentileri konusunda empatik yaklaşımlarını onlara belli ederler. Bazı araştırmalara göre karizmatik liderlerin çekim kuvveti başlangıçtaki rasyonel temellerin aksine takipçilerin koşulsuz sadakati ile boyun eğme ve bağlılık gibi duygusal temellere dayanmaktadır (Howell ve Frost, 1989).

Karizmatik liderin izleyenlerini etkilerken yararlandığı en önemli yöntem kuşkusuz kendi karizmasını kullanmaktır. Bununla ilgili olarak Kılınç tarafından hazırlanan "Liderlikte Durumsallığın tesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", isimli araştırmada karizmatik liderin takipçilerini etkilemede kullandığı yöntemler açıklanmıştır. Buna göre kişisel özdeşleşme, içselleştirme, sosyal özdeşleştirme ile kendine güven nitelikleri araştırmada aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Kılınç, 1996):

– **Kişisel özdeşleşme:** Bu kavram özellikle otoriteye bağlanma ihtiyacı yüksek olan takipçiler tarafından lidere karşı gönülden gelen bağlılığı ifade etmektedir. Takipçiler karizmatik liderle kendilerini özdeşleştirdiklerinde kurumdaki amaç, vizyon, strateji gibi hususlardan ziyade karizmatik liderin kendisine sadık olma eğilimindedir. Dolayısıyla bu durum liderin herhangi bir şekilde kaybı yaşandığında takipçilerin başka figürlere kaymalarına neden olmaktadır.

– **Sosyal özdeşleşme:** Takipçilerin kendi ihtiyaçlarından ziyade kurum ya da bulunduğu toplumun ihtiyaç ve beklentilerini daha fazla düşünmesi sosyal özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Burada karizmatik liderlerin takipçilerinin bireysel özellik ve algıları ile kurumca paylaşılan değerler arasında kuracağı bağlantı ve ilişki sosyal özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Ayrıca sosyal özdeşleşmenin artması toplumsal anlayışın da gelişmesine neden olmaktadır.

– **İçselleştirme:** Karizmatik liderlerin belirlenen hedeflere ulaşılmasını, sahip olunan değerlerin bir ifadesi şeklinde takipçilerine benimsetilmesi içselleştirme kavramını ifade etmektedir. Burada lider kurumun değerlerinden yola çıkarak oluşturulan yeni değerleri takipçilerin görevleri ile ilişkilendirmektedir.

– **Kendine güven:** Karizmatik liderler takipçilerinin öz güvenini geliştirerek sahip olunan amaçların sosyal bir katılımcılık içerisinde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu durum kurumsal işbirliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Güney, 2012; Kılınç, 1996).

Bazı durumlarda bireylerin karizmatik liderlik ile ilgili özellikleri taşıması ve bunlara göre davranması takipçilerini etkilemede yeterli olmayabilir. Nadler ve Tushman (1990) gözlem ve araştırmalarına dayanarak hazırladıkları "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change" isimli makalede bu konuya değinerek karizmatik liderin etkinliğinde karşılaşılabilecek birtakım sınırlılıktan bahsetmiştir. Karizmatik liderin etkinliğini engelleyen bu potansiyel sorunlar; gerçek dışı beklentiler, bağımlılık ve karşı bağımlılık, liderle aynı fikirde olma isteği, büyüüyü devam ettirme gerekliliği, potansiyel ihanet hissi, yönetim seviyesinde inisiyatif alamama ve liderin erişim sınırlaması olarak belirtilmiştir. Bunlar kısaca aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

– **Gerçek dışı beklentiler;** Bir vizyon oluşturulurken ve takipçileri harekete geçirirken lider tarafından gerçekçi olmayan ve ulaşılması olanaksız beklentiler

oluşturulabilir. Böyle bir durumda lider beklentileri karşılayamazsa durum geri tepebilir.

– **Bağımlılık ve karşı bağımlılık;** Güçlü, görünür ve enerjisi yüksek bir lider etrafında farklı bir psikolojik etki oluşturur. Bazı takipçi ya da bireyler aşırı bir şekilde lidere bağımlılık göstererek onun eylemi başlatıp kendilerini yönlendirmesini bekler. Diğer yandan bazı takipçiler de liderin güçlü kişisel mevcudiyetinden rahatsız olabilir. Bu durumda ilkinde takipçiler pasif davranırken ikinci olasılıkta da takipçiler enerji ve çabalarını rahatsız oldukları liderin yanlışlarını aramaya ayırmaktadır.

– **Liderle aynı fikirde olma isteği;** Güçlü bir liderin varlığı söz konusu olduğunda takipçileri onunla aynı fikirde olmadığını söylemekten çekinebilir. Karizmatik liderin bireyi onaylaması ya da onaylamaması önemli bir meta olarak görüldüğünden bireyler lider ile fikir ayrılığına düşmek ya da çatışmaya girmekten çekinebilir.

– **Büyüyü devam ettirme gerekliliği;** Karizmatik lider, genellikle karizmayla ilişkilendirilen büyüünün azalmadan devam edeceği beklentisiyle tuzağa düşebilir. Bu durum liderin işlevsel olmayan hareketlerine neden olarak bir lider güvenilirliği krizine yol açabilir.

– **Potansiyel ihanet hissi;** İşlerin liderin öngördüğü gibi gitmediği bir durum söz konusu olduğunda takipçiler lider tarafından ihanete uğramış hissine kapılabilirler. Takipçilerdeki bu hayal kırıklığı dolayısıyla lidere karşı bir kızgınlık ve öfke meydana gelebilir. Sonuç olarak bu öfkenin bir kısmı buna sebep olan lidere yöneltilebilir.

– **Yönetim seviyesinde inisiyatif alamama;** Güçlü bir karizmatik liderin sebep olacağı sonuçlardan biri de diğer yönetim seviyelerinin kolayca haklarından mahrum bırakılarak seçim hakkı olmayan birer alt kademe halini almalarıdır. Bu durumda diğer kademelerde hiçbir öneri, vizyon, ödül ya da ceza takipçilere anlamlı gelmeyecektir. Çünkü liderin direktiflerine bağlı olarak sürdürülen faaliyetler diğerlerini pasifleştirip güçsüz görünmelerine neden olabilir.

– **Liderin erişim sınırlaması;** Liderlik sürecinin bir birey etrafında inşa edildiği durumlarda yönetimin çeşitli sorunlarla başa çıkma yeteneği o bireyin zamanı, enerjisi, uzmanlığı ve ilgi alanı ile sınırlıdır. Bu durum özellikle farklı türdeki

konuların tek bir kimsenin sahip olamayacağı farklı türde yetkinlikler gerektiren değişim dönemlerinde soruna neden olmaktadır. Farklı türde stratejik değişiklikler, farklı yönetsel ihtiyaçlar gerektirdiğinden farklı bireysel özellikler de gerektirmektedir. Bu durumda liderin yaşamı boyunca yönetebileceği stratejik değişiklikler de sınırlı olmaktadır (Nadler ve Tushman, 1990: 84-85).

Bahsedilen bu sınırlılıklar karizmatik liderin takipçilerini etkilemeye çalışırken gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu sayede organizasyonel etkinliğin sağlanmasında karizmanın rolünden bahsetmek mümkün olmaktadır.

3.5.4. Karizma ve Vizyoner Liderlik

Latince “videre” kökünden gelen vizyon kelimesi, temel olarak görmeyi ifade etmektedir. Buna ek olarak vizyonun esas niteliği gerçeklerin ona hiçbir sınır çizmemesidir (Erturgut ve Erturgut, 2010: 225). Adı geçen vizyona sahip liderler yeni fırsatlar yakalamak için girişimcilik eğiliminde bulunarak yeni yaklaşımlar denemektedir. Bu sayede lider tarafından yeni fırsatlar yakalanmaktadır. Oluşturulan yeni fikirler vizyonun bulunması ve takipçilerin ikna edilmesinde oldukça etkilidir. Gerektiğinde kabul edilen grup normlarının dışında düşünüp hareket etme yetenek ve cesaretine sahip olan bu liderler, insanları oldukça olumlu bir iklim üzerinden ortak hayallere doğru çekmektedir (Sönmez, 2010: 12). Bu yönüyle bakıldığında vizyonerliğin karizma merkezli ele alındığını söylemek mümkündür.

Literatürde "yeni liderlik" olarak da adı geçen bu kavramlar farklı araştırmalarda karizma merkezli ya da vizyonerlik merkezli olarak ele alınmıştır. Khatri vd., (2001: 374-375) hazırladıkları araştırmada bu durumu açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, karizmayı açıklayan araştırmalar temelde karizmatik lideri sıradan liderden ayıran Tanrı vergisi bir özellikten bahsederek başlamış, ilerleyen araştırmalar ile liderin takipçiler üzerinde oluşturduğu etkisi, liderin davranışları ve oluşturduğu motivasyonel etki üzerinde durulmuştur. Bahsedilen araştırmaların bazıları Weber ile başlayarak, House, Conger ve Kanungo ile Meindl gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bunun yanında vizyoner liderlik hakkında ele alınan iki temel araştırmada vizyon farklılaştırılarak ele alınmıştır. While Sashkin vizyonerliği kişisel özellikler, bilişsel yetenekler, vizyonu anlama ve açıkça ifade edebilme şeklinde ve bütüncül olarak ele almıştır. Diğer yandan Westley ve Mintzberg vizyoner liderin retorik yeteneklerine vurgu yaparak kavramı

açıklamaya çalışmıştır. Kısacası, hayati yapılar olan bu kavramlar karizma ve vizyon temel yapısı etrafında açıklanarak Shamir ve diğerlerinin de belirttiği gibi yeni liderliği karizma çatısında "neo-karizmatik teoriler" olarak ele almaktadır (Beyer, 1999; Conger ve Kanungo, 1987; Shamir vd., 1993; Yukl, 1999).

Kısaca karizma ve vizyoner liderlik birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiğinde; karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlı davranarak; ilginç, canlı ve sosyal becerilerde usta bir şekilde davranabilirler. Çünkü karizmatik liderler sosyal çevreye duyarlı ve uyumlu bireylerdir. Vizyoner liderler ise bilgili ve zeki insanlar olduğundan uzmanlığa ve oldukça fazla deneyime sahiptir. Bu yönüyle; fütüristtirler, stratejik düşünürler ve görev ortamına duyarlılık gösterirler. Ayrıca, karizma bir "güç" olarak düşünülebilirken, vizyon "yön" kazandırarak, karizmanın "iyi" veya "kötü" amaçlar için kullanılıp kullanılmayacağını belirlemektedir (Khatri vd., 2001: 377).

3.5.5. Karizma ve Dönüşümsel Liderlik

Microsoft'un kurucusu ve yöneticisi olan Bill Gates'in dediği gibi "Geleceğin dünyası güçlü liderlerin değil güçlendiren liderlerin eseri"dir. Bu nedenle liderin takipçilerini etkilemesi, onları geliştirmesi, bunu teşvik etmesi ve onlarla birlikte aynı hayalin peşinden gidebilmesi günümüzde transformasyonel (dönüşümsel) liderlik ile karizmatik liderlik gibi kavramların önemini vurgulamaktadır.

Liderlik araştırmalarında gelinen süreçte liderin organizasyonu nasıl dönüştürüp güçlendirmesine odaklanması dönüşümsel liderlik ile karizma kavramlarının gelişmesine olanak tanımıştır. İkisinde de ortak olan kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güçlendirilmesi gibi konulardır. Bunlar araştırmacılarca zaman zaman karizma ile transformasyonel liderliğin benzer anlamlarda kullanılmasına neden olmuştur. Bu durumun aksine transformasyonel liderlik kavramının karizma kavramını kendi içinde bir boyut olarak ele alması ile karizmanın karanlık ve aydınlık iki yüzünün olması da kavramların birlikte değerlendirilirken farklılaşan yönlerini oluşturmaktadır (Khatri vd., 2001; Sönmez, 2010; Judge vd., 2006).

Kavramlarla ilgili House ile Conger ve Kanungo (1998) da nispeten küçük farklılıklar ile benzerlikleri olmasında aynı fikri paylaşmışlardır. Bunun yanında transformasyonel liderlik kavramının esas geliştiricisi olan Bass ve AVALIO (1994) bu

kavramın karizmadan daha geniş anlam ifade ettiğini belirtmiştir. Diğer yandan Bass (1985) da karizmayı transformasyonel liderliğin bir parçası olarak görmüş, sadece kavramın tek başına organizasyondaki "dönüşüm sürecini" açıklamada yeterli olmayacağını belirtmiştir (Bass ve Avalio, 1994; Conger ve Kanungo, 1998; Judge vd., 2006).

3.6. KARİZMATİK LİDERLİK ile ilgili ARAŞTIRMALAR

Karizmatik liderlik ile ilgili hazırlanan araştırmalar yoğun olarak sosyal bilimler alanında işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler gibi bölümlerde çalışılmış. Bunun yanında Eğitim Bilimleri ile Sağlık Bilimlerinde de konu ile ilgilenilmiştir.

Ülkemizde yürütülen araştırmalar gözetildiğinde bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Gül tarafından 2003 yılında hazırlanan doktora tezi ve bu tezden türetilmiş olan makale ile karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılığın türleri karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada karizmatik liderlik Conger ve Kanungo tarafından hazırlanan ölçek yardımıyla test edilmiş, örgütsel bağlılık için de Allen ve Meyer tarafından hazırlanan araştırmacılarca geçerlikleri de kontrol edilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Araştırmalarda örneklem olarak Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlükleri'nde çalışan polis memurlarının tümü seçilmiştir. Anketlerin uygulanması ile elde edilen bulgular ışığında, karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca doktora tez araştırmasında elde edilen sonuçlarda örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile karizmatik lider özellikleri arasında bağlılığın diğer iki boyutu olan devam ve duygusal bağlılık türüne göre daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında hazırlanan makale araştırmasında da özellikle duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara dayanarak, bu bağlılık türü ile karizmatik lider özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş. Ayrıca araştırmada duygusal bağlılığın ortaya çıkmasında karizmatik liderlerin takipçiler açısından örgütsel objelere dayanılarak örgütle özdeşleşilmesini sağlayacak davranışlara önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Gül, 2003; Gül ve Çöl, 2010; Oktay ve Gül, 2003).

Vuran tarafından hazırlanan (2019) araştırma ile karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlığın aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla Diyarbakır ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışanlar üzerinden örneklem seçimi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgulara göre; karizmatik liderlik ile iş tatmini, lider-takipçi etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç da lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğudur. Yapılan aracılık analizi doğrultusunda karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi bir aracılık olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Karizma ve karizmatik liderliği felsefik açıdan ele alan bir araştırma olarak Karizma isimli makale Özen tarafından (2012) hazırlanmıştır. Teorik olarak karizmanın ne olduğu ile ilgilenilen bu araştırmada karizmanın geçmişten günümüze nasıl algılandığı ve yönetim açısından önemine değinilmiştir. Araştırmada ayrıca (Özen, 2012):

- Karizmanın yalnızca içsel bir irade olarak kabul edilmesi,
- Var olan otorite biçimlerini yıkarak her yönüyle bürokratik egemenliğin karşısında olması,
- Yeni sorumluluklar, fikirler ve toplumsal ilişkiler oluşturması,
- Güven ve ilham vermek gibi psikolojik bir yönünün bulunması,
- Rasyonel, ekonomik davranışların tümünü reddetmesi,
- Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönünün bulunması,
- Karizmatik eğilimli toplumlarda farklı derecelerde ortaya çıkması,
- Rutinin ve kurumsal kalıcılığın karşısında yer alması,
- Kaos ve kargaşanın yaşandığı ortamlarda ortaya çıkması,
- Yenilikçi ve değişken olması durumuna vurgu yapılmıştır.

Töremen vd., hazırladıkları araştırma ile Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması planlanmıştır. Ölçeğin orijinali Levine Kenneth tarafından 2007 yılında geliştirilmiştir. Literatürde karizmatik liderin etkili iletişim becerilerine sahip olması konusuna oldukça fazla vurgu yapılmaktadır. Kenneth tarafından belirlenen orijinal ölçeğe göre karizmatik iletişimin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar, sözlü iletişim ya da ikna boyutu, liderin kendinden emin ve iş odaklı olması boyutu, etkili

iletişim boyutudur. Ölçeğin uyarlanması araştırmasında öncelikle aşamalı olarak çeviri ve dil uyumu gerçekleştirilmiştir. Ardından on beş maddeden oluşan ölçeğin anket verilerinin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesine geçilmiştir. Araştırmada uygun örneklem büyüklüğünün elde edilmesine uygun olarak iki çalışma grubuna ayrılarak anket uygulanmıştır. Araştırma için seçilen gruplar Gaziantep ili, Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Seçilen bu grupların ilkinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), ikincisine Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak ölçeğin yapı geçerliliği ölçülmüştür. Yapılan diğer istatistiksel analizler sonucunda ilgili ölçeğin Türk kültürüne uygunluğunun mümkün olduğu fakat bunun iki boyutlu bir yapıda gerçekleştiği belirtilmiştir. Buna göre karizmatik liderlik iletişim ile birlikte değerlendirilmiştir (Töremen vd., 2015).

Özdemir ve Pektaş tarafından (2020) hazırlanan araştırmada orijinali Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen Karizmatik liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan araştırmada kullanılan örneklem Ankara'da 15 farklı okulda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Ölçeğin uyarlanmasında öncelikle gerekli izinler alınmış ve dil uyumu kontrol edilmiştir. Ardından araştırmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Altı boyut olarak incelenen karizmatik liderlik ölçeğinin ilgili tüm analizler sonucu Türk kültürüne uygun ve kullanılmaya elverişli olarak geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Değirmenci tarafından (2015) hazırlanan araştırma ile Karizmatik liderlik yönetsel açıdan ele alınarak incelenmiştir. Kavramsal olarak hazırlanan araştırmada kurumların amaçlarına ulaşmasındaki en önemli unsurlardan olan motivasyon kavramı ile liderlik türlerinin ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla karizmatik liderliğin takipçilerini nasıl etkiledikleri ve hedefleri nasıl belirledikleri ile karizmatik liderlerin vizyon belirlenirken izledikleri yollar açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece araştırmada karizmatik liderin güç kaynakları ile örgütsel motivasyonun nasıl güçlendirildiği incelenerek aradaki ilişki üzerinde durulmuştur (Demircioğlu, 2015).

Akan ve Ünsar tarafından hazırlanan araştırmada Karizmatik liderliğin iletişim becerilerinin etik davranışlara etkisi incelenmiştir. Hazırlanan araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmesi adına Kırklareli ilinde faaliyetini sürdüren bilişim sektöründe yer alan çalışanlar aracılığıyla örneklem büyüklüğü saptanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; karizmatik liderin iletişim becerileri ile etik davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle karizmatik liderlik iletişim becerilerinin sözsüz iletişim becerisi boyutu ile etik davranışların sorumluluk boyutu arasında güçlü ilişki bulunmuş, etik davranışların dürüstlük boyutu arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca karizmatik liderliğin iletişim becerilerinin, etik davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Akan ve Ünsar, 2019).

Özgenel'in hazırladığı (2020) "Okul Kültüründe Karizmatik Liderin Rolü (The Role of Charismatic Leader in School Culture)" isimli araştırma ile okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan karizmatik liderlik tarzlarının okul kültürünü yordama düzeyinin bulgulanması amaçlanmıştır. İstanbul İli Üsküdar İlçesinde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla bir örneklem kümesi oluşturulmuştur. Araştırmada nicel araştırma modeli olan korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular ise karizmatik liderlik ile başarı kültürü, destek kültürü, misyon kültürü ve bürokrasi kültürü arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğudur. Araştırmada ayrıca karizmatik liderliğin sırasıyla başarı kültürü, destek kültürü, misyon kültürü ve bürokrasi kültürünün bir yordayıcısı olduğu da bulgulanmıştır. Karizmatik liderliğin örgüt kültürünün boyutlarına göre toplam varyans içindeki değerleri; misyon kültüründe %29, destek kültüründe %35, başarı kültüründe %36 ve bürokrasi kültüründe %5'lik kısmı şeklinde açıklanmıştır. Araştırmaya yönelik çıkarımlarda da okul kültürünü etkin bir şekilde yöneten karizmatik liderlerin başarılı olabileceğinden dolayı, okul müdürlerinin okul kültürünün şekillenmesinde karizmatik liderlik rollerinin vurgulanması gerektiği öne çıkarılmıştır (Özgenel, 2020).

Karizmatik liderlik olgusuna farklı bir açıdan bakılması amacıyla Avcı, "Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış" isimli bir makale hazırlamıştır. Araştırmada örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde karizmatik liderliğin etkileri incelenmiştir. Yürütülen metodolojik araştırmanın sonucunda karizmatik liderliğin örgütsel değişim ve örgütsel yönetimde etkili olabileceği ile bunun da olumlu ve olumsuz şekillerde karşımıza çıkacağı belirtilmiştir (Avcı, 2019).

Karizmatik liderlik ile ilgili diğer bir araştırma da Aslan (2009) tarafından hazırlanan "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: 'Kurumda Araştırma Yılı' ve 'Ücret' Değişkenlerinin Rolü"dür. Literatürde oluşan genel kaniya göre

karizmatik liderlik algısı, örgütsel performansı arttırdığından işgörenlerdeki örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yönde gelişmesi beklenmektedir. Bu temel yaklaşıma dayanarak Aslan araştırmasında, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını kurumda araştırma yılı ve ücret değişkenlerinin etkisi gözetilerek incelemiştir. Bu amaçla araştırmada örneklem olarak, İstanbul ve Konya illerinde faaliyet gösteren beş tekstil firmasında çalışan 316 işgören seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında ücret değişkeninin bu ilişkide pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan kurumda araştırma yılı değişkeninin bu ilişkiye etkisinin negatif ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Aslan, 2009).

Karizmatik liderlik ile ilgili yabancı literatürdeki araştırmaların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Liderlik ve özellikle karizmatik liderlik ile ilgili araştırma ve konuşmaları (TEDx, YouTube⁵) ile Lozan Üniversitesi Profesörlerinden John Antonakis son on yılda önemli araştırmalar yürütmüştür. Araştırmacılar Gardner ve Shamir ile karizmatik liderlik ile ilgili temel ele aldıkları ve geleceğe dönük araştırmalarının sınırlarını 2014, 2015 ve 2017 yıllarındaki araştırmalarında belirtmişlerdir. Buna göre karizma ile ilgili konular, bahsedilenlerle sınırlı olmamak üzere, aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Antonakis ve Shamir, 2014; Antonakis ve Gardner, 2015; Antonakis ve Gardner, 2017):

- Bir sosyal ağ içinde kurulan karizmanın teorik açıklamalarını önermek,
- Karizmanın, bir grubun özelliği olarak kavramsallaştırılması,
- Karizmatik liderliğin hibrit teorileri ile süreç modellerini keşfetmek,
- Karizmanın günümüzdeki ölçüm ve kavramsallaştırılmasını eleştirel olarak analiz etmek,
- Karizmanın takipçi merkezli liderlik görüşlerini benimseyen teorilerle bağlantısını kurmak,
- Karizmanın sözel ve sözel olmayan iletişim ortamlarındaki etkisinin nasıl sonuçlar doğurduğunu belirlemek,

⁵ Ayrıca bakılabilir; <https://www.youtube.com/watch?v=SEDvDIICfE>

<https://www.youtube.com/watch?v=beF6paCaXlg>,

- Performans ipuçları, örgütsel bağlam, kültür, organizasyon tipi gibi "üçüncü değişkenlerin (third variables)" karizma ve sonuçları ile nasıl etkileşime girdiği ile kişilik ve zekâ gibi bireysel farklılıkların karizma ile ilişkisinin belirlenmesi,
- Lider karizmasının fizyolojik bağlantılarını lider ve aynı zamanda gözlemci perspektifinden incelemek,
- Takipçilerin hangi bireysel farklılıklar ile karizmaya karşı duyarlı oldukları ve takipçiler arasındaki süreçlerin karizma fenomenini nasıl meydana getirdiğini incelemektir.

Karizmatik liderliği farklı açılardan ele alan araştırmalardan biri Grabo ve arkadaşlarının (2017) hazırladığıdır. Araştırmacılar "Charisma as Signal: An Evolutionary Perspective on Charismatic Leadership" isimli makale ile karizmaya evrim teorisi ekseninde yaklaşarak kavramı "Signaling Theory- Sinyal Teorisi" ile açıklamıştır. Buna göre araştırmacılar karizmanın evrimsel ve biyolojik kökenlerini açıklayarak kavramın neden önemli olduğu üzerinde durmuş, bu amaçla sinyal teorisi kullanılmıştır (Grabo vd., 2017). Karizma kavramına bahsedilen araştırmaya benzer şekilde yaklaşan "Perceptions of Charisma from thin Slices of Behavior Predict Leadership Prototypicality Judgments" isimli makale ile araştırmacılar Tskhay ve Rule (2017), liderin gösterdiği sinyallerin neden önemli olduğu üzerinde durmuşlardır (Tskhay vd., 2017). Bahsedilen iki makaleyi tamamlaması açısından Reh ve arkadaşları tarafından hazırlanan "The Aura of Charisma: A Review on the Embodiment Perspective as Signaling" isimli makaleden bahsetmek mümkündür. Buna göre, karizmadan gelen işaretlerin sadece liderden değil, liderin içinde bulunduğu yapısal çevre unsurları ile de bağlantısı kurulmaktadır. Araştırmanın temelinde liderin özellikleri ve liderin davranışlarının takipçileri üzerindeki etkisini inceleyen diğer yaklaşımlardan farklı olarak karizmanın açıklanması yer almaktadır (Reh vd., 2017; Antonakis ve Gardner, 2017).

Crant ve Bateman (2000) tarafından hazırlanan "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality" isimli araştırma ile karizmatik liderlik algıları ile proaktif kişilik arasındaki ilişki test edilmek istenmiştir. Bu amaçla 156 yöneticiden oluşan bir örneklem grubu kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada beş faktörlü kişilik modeli yardımıyla bireysel farklılıklar ölçülmek istenmiş ayrıca bununla birlikte proaktif kişilik ölçümleri gerçekleştirilmiştir. Bu sayede karizmatik liderlerin

davranışları derecelendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre proaktif kişilik ile yöneticilerin bağımsız bir şekilde yaptığı karizmatik liderlik derecelendirmesi arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile proaktif kişiliğin bir dizi kontrol değişkeni aracılığıyla (beş kişilik faktörü, rol içi davranışları ve sosyal arzu edilebilirlik), yöneticinin karizmatik liderliğindeki varyansını açıklananın ötesinde bir şekilde açıkladığı bulgulanmıştır.

Levay (2010) tarafından hazırlanan "Charismatic Leadership in Resistance to Change" isimli araştırma ile örgüt ortamında karizmatik liderliğin iki tarih içerisinde nitel vaka incelemesi yapılarak, karizmatik liderliğin değişime direnç gösterme ve aynı zamanda statükoyu savunma durumu incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, değişime direnç karizma ile sağlanabilirken, olağanüstü durumlarda da karizma aracılığı ile noktada hareket edebileceğini gösteren araştırmalar belirtilmek istenmiştir. Araştırmada genel olarak değişim karizma aracılığıyla sağlanabilirken, kriz ortamı gibi durumlarda da statükonun korunmasında karizmanın etkisinden bahsedilmektedir (Levay, 2010).

Hayibor ve arkadaşları (2011) tarafından hazırlanan "Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation" isimli araştırma ile lider-takipçi değer uyumunun karizmatik ilişkilerin gelişiminde oynadığı rol test edilmek istenmiştir. Bu amaçla toplam 329 CEO ve üst yönetim ekiplerinin 1807 üyesini içeren iki araştırmadan elde edilen verileri kullanılarak, liderler ve takipçileri arasındaki değer uyumunun, liderlerinin karizmasına ilişkin takipçilerin algılarıyla bilimsel olarak bağlantılı olduğu hipotezi test edilmiştir. Karizmatik liderliğe ilişkin ilişkisel bir bakış açısıyla tutarlı olarak, liderler (CEO'lar) ve takipçileri (üst yönetim ekiplerinin üyeleri) arasında algılanan değer uyumunun, takipçilerin sahip oldukları karizma derecesine ilişkin algıları ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, gerçek değer uyumunun karizmatik liderlik algılarıyla bağlantılı olduğu hipotezi için yalnızca sınırlı destek olduğu tespit edilmiştir (Hayibor vd., 2011).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM TARZLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİ KARİZMASININ ETKİSİ ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması ile ilgili verilen teorik bilgiler ışığında hazırlanan metodolojik analiz ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu amaçla sosyal bilim araştırmalarında kullanılan genel adımlar takip edilmiştir. Bu adımlar (Gürbüz ve Şahin, 2016: 51-90; Sönmez, 2021: 3-4):

- Amacı belirlenen araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması; kuram, model, değişken ve hipotezlerin belirlenmesi,
- Araştırmanın tasarım ve yönteminin belirlenmesi; bu kısım araştırmanın 'nasıl' olduğu veya gerçekleştiği sorusuna verilen yanıt ile ilgilidir. Araştırmada elde edilen sonuçların hangi yöntem ile elde edildiğinin belirtilerek araştırmanın bilimsel açıdan geçerlik ve güvenilirliğine dair bir kanıt sunmaktadır,
- Araştırmanın evren ve örnekleminin tespit edilmesi; Araştırma sonuçlarının genelleneceği evren ile verilerin toplanacağı örneklemin tespitini içerir,
- Veri toplama araçlarının belirlenmesi ve ilgili verilerin toplanması; bu kısımda araştırma verilerinin nasıl toplanacağı, anket, gözlem, mülakat vb tekniklerden hangisinin kullanılacağı ile bunlardan nasıl faydalanılacağı belirtilir,
- Toplanan verilerin analizi ve yorumlanması; bu kısımda araştırmada toplanan veriler kodlanarak belli başlı istatistik programları aracılığıyla analiz edilerek incelenir,
- Elde edilen araştırma bulgularının raporlanarak yayımlanması ile son bulmaktadır.

Bununla ilgili olarak bu başlıkta araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın uygulandığı evrene dair bilgiler veri toplama yöntemi, araştırma değişkenleri verilerin analizi ve veri toplama araçları ile anket formunun hazırlanması aşamaları, araştırma modeli ve dördüncü bölümde açıklanan hipotezler genel olarak yer almaktadır. Devamında, SmartPLS programı kullanılarak değişkenlere uygulanan

istatistiksel yöntem ve tekniklere ilişkin bilgi ve bulgular yer almaktadır. Buna göre araştırmanın değişkenlerine ait:

- Faktör analizi ve iç tutarlılıkları tespit edilmiş,
- Ayrışma geçerliliği tespit edilmiş,
- Değişkenlere ilişkin çoklu doğrusallık analizi yapılmış ve
- Araştırma modeli ile hipotezler test edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Son olarak elde edilen bulgulara dayanılarak sonuçlar tartışılarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Buna göre birtakım öneri ve sonuçlar sunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu başlık altında araştırmanın amacı ve önemi konularına değinilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde örgütlerin verimlilik ve sürdürülebilirlikleri açısından çalışanlara nasıl davranıldığı ve nasıl davranılması gerektiği gibi konuların önemi artmıştır. Aynı zamanda onların motivasyonu ve örgütsel bağlılık oluşturulması gibi hususlar açısından örgütün genel yaklaşımı ve yöneticilerin davranış şekillerini içeren yönetim tarzı ile örgütleri diğerlerinden ayırmaya yarayan havayı ifade eden örgüt iklimi ile yöneticinin sahip olduğu karizma konuları oldukça önemlidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, yönetim tarzlarının (otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı) örgüt iklimine etki edip etmediği, eğer etki ediyorsa hangi yönde ve ne ölçüde etki ettiği, söz konusu değişkenlere yönetici karizmasının aracılık edip etmediği ve aralarındaki etkinin sağlık kurumları örneğine göre incelenmesidir.

Literatür incelendiğinde yönetim tarzı ile örgüt iklimi ve yönetici karizması kavramları arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik araştırmalara rastlanmamıştır. Ele alınan araştırmalar da farklı şekillerde analiz edilmiştir. Bu araştırmada amaç, alanda yer alan bu boşluğu doldurarak yönetim tarzının örgüt iklimi üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide yönetici karizmasının rolünü analiz etmektir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde yukarıda belirtilen amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Yönetim tarzının örgüt iklimine nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmek,
- Demokratik yönetim tarzının örgüt iklimine nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmek,
- Otokratik yönetim tarzının örgüt iklimine nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmek,
- Laissez Faire (Serbest Bırakıcı) yönetim tarzının örgüt iklimine nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmek,
- Yönetici karizmasının yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki etkide aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek,
- Belirlenen sağlık kurumları örneği aracılığıyla yönetim tarzlarının örgüt iklimine etkisini tespit etmek ve bu etkide yönetici karizmasının rolünün belirlenmesidir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Birey ve toplum ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla farklı alanlarda günümüze kadar birçok örgüt kurulmuştur. Bu örgütlerin fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getirebilmesi için iyi yönetilmesi gerekmektedir ve bir örgüt ne denli iyi kurulursa kurulsun, çalışanları etkileyerek araştırma ortamında meydana gelen birtakım değişikliğe çoğunlukla yönetim tarzı neden olmaktadır.

Yönetim tarzı kavram olarak liderlik yöntemi olarak tanımlanmasının yanında örgütleri yönetmede yöneticilerin kullandıkları kontrol, yönetme gibi yönetsel süreçlerde yer alan tüm araçları işe koşma ile astları motive etmeyi de içermektedir.

Yönetim tarzı, yöneticinin görevi gereği sergilediği davranış ile çalışanlarla kurduğu ilişkide gösterdiği davranışın etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranışlar örüntüsünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir yöneticinin kendi örgütünü başarılı bir noktaya taşıma sürecinde uyguladığı bilgi, beceri ve tutumlarının tamamını ifade etmektedir. Bir işi gerçekleştirmede yöneticinin ortaya koyduğu yönetim tarzı, yönetsel eylemleri oluşturmaktadır. Yönetim tarzı, her yöneticinin kendine özgüdür. Bu nedenle yönetim tarzı, örgütün yönetimi ile ilgili genel niteliğini de yansıtmaktadır.

Uche ve Timinepere'ye (2012) göre yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki düzeyi ve örgütsel amaçlara ulaşmak için onlar üzerindeki yetkilerini kullanma şekilleri yöneticilerin yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilerek örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlayan yönetici ve işgörenler

örgütün önemli birer ögesidir. Örgütün yönetim tarzı, örgütte çalışanların birbirlerine ve örgüte, yöneticinin astlarına karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yönetici ile astlar arasındaki etkili iletişim, astların sorumluluk alma ve kararlara katılım düzeyleri yöneticinin yönetim uygulamalarına göre değişebilmektedir. Sonuç olarak yönetim tarzı, işgörenlerin örgütsel adanmışlıklarını, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve vizyonuna ulaşmasında gösterdikleri çabalarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Ertürk ve Nartgün, 2018: 221-223).

Örgütlerde tek ve evrensel bir yönetim tarzının uygulanması mümkün olmamakla birlikte yöneticilerin yönetim tarzları çeşitli faktörlerce etkilenerek değişiklik gösterebilir. Bu durum örgüt iklimini etkilemektedir. Bireylerin örgütlerinde hissettikleri duygu ve algıları şeklinde ifade edilen örgüt iklimi, örgütün nesnel özelliklerini, iş ortamında meydana gelen olaylar ile diğer faktörlerin çalışanlarca nasıl algılandığını ifade eden kapsamlı bir kavramdır. Literatür incelendiğinde örgüt iklimi konusunun daha ziyade liderlik ile ilişkilendirildiği gözlenmiştir. Bu araştırmada aracı değişken olarak varsayılan karizma, yönetici/ lider açısından ele alınmaktadır.

Söz konusu olan lider ya da yöneticinin karizması birey, iş grupları ve örgütsel açıdan olağanüstü performans ve yetenekleri ortaya koyarak, onunla izleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmaktadır. Karizma sahibi bir yönetici ile araştırmak ve onun tarafından yetkilendirilmek, izleyicilerin üzerinde çok önemli etkiler meydana getirmektedir. Örgüt, kurum ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir araştırma ortamı oluşturarak uygun örgüt ikliminin tesisinde de yer alacaktır. Bu sayede bireyin harekete geçmesini sağlamak mümkün olmaktadır. Her yönetici ve işletme için en önemli sorun; farklı ihtiyaç ve özelliklere sahip olan bireylerin işletme amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirileceği olduğundan örgütler açısından yöneticilerin hangi durumda nasıl davranacaklarını bilmeleri son derece önem arz etmektedir. Ancak o zaman kurumsal bütünleşme ile astların verimliliği artırılabilir.

Çalışanların amaçlar doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması konusu örgütün yönetim tarzına, insanların içinde yaşadığı toplumsal çevreye ve bu çevreden alıp kullandığı kültür ile değer yargılarından oluşan örgüt iklimine göre değişmektedir. Kavramın buradaki değeri bireylerin psikolojik algısına göre şekilleneceğinden önemli görülmektedir. Dahası yöneticinin sahip olduğu karizmanın da yine iklimin

algılanmasında ve yönetim tarzı hakkında daha somut sonuçlar oluşmasında önemli bir rol üstleneceği düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Hazırlanan bu araştırmanın genel kapsamı; yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolünün tespiti üzerinedir. Yönetim tarzı literatürde tarz kavramının lider ve yönetici açısından ele alınması yönüyle farklı şekillerde düşünülmüştür. Araştırmada bu durum yönetici davranışı ve yönetim süreci açısından kavramın ele alınmasıyla sınırlandırılmıştır. Diğer bir kavram olan örgüt iklimi, kurum içerisinde çalışanlarca algılanan hava olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca karizma kavramı da hem yöneticinin bu özelliğe sahip olması hem de bir liderlik şekli olarak değerlendirilmesi açısından araştırmada ele alınmıştır. Sosyal psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi perspektifleri ile ele alınan kavram, araştırmada tüm boyutları ile ele alınmış ve ayrımları verilerek sınırları belirtilmiştir.

Araştırmanın uygulama açısından kapsamını, sağlık kurumları çalışanları oluşturmaktadır. Bu amaçla Malatya ilinde bulunan ve T.C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan iki büyük sağlık kuruluşu çalışanlarından belirlenen anakütle ve örneklem üzerinden araştırmanın sınırları belirlenmiştir.

Araştırmanın kesitsel olması, uygulamanın bir an/dönemi içermesine neden olduğundan çalışanların fikirlerinin değişebilmesi gibi sınırlılıklar bulunmaktadır.

Araştırmanın diğer sınırlılığı, araştırmanın yürütülmesinin dünyamızı ve ülkemizi etkileyen pandemi dönemine rast gelmiş olmasıdır. Bu nedenle araştırmacı ve sağlık kurumu çalışanları açısından çeşitli riskler olması araştırmanın yürütülmesi sırasında sorunlara neden olarak sınırlılık oluşturmuştur.

Sağlık alanında 7/24 şeklinde araştırmanın devam etmesi dolayısıyla çalışanların buldukları birime göre çeşitli vardiyalarda araştırması mümkündür. Bu durum çalışanların yanıtlaması istenen ifadeleri içeren anketlerin ulaştırılmasında sınırlılıklara neden olmuştur. Bu nedenle çalışanlara online platformlar aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada elektronik ortamda hazırlanan anket ifadeleri çalışanlarca kullanılan uygulamalarda bulunan 'kurum içi haberleşme grupları' aracılığıyla kendilerine ulaştırılarak katılımları sağlanmıştır. Bunun yanında anket verilerinin bir kısmı da form olarak çıkarılarak sağlık çalışanlarına elden ulaştırılmış ve yanıtlamaları sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında anket uygulaması yapılırken katılımcılara, araştırmanın sadece bilimsel amaçlara yönelik olduğu açıkça ifade edilmiştir. Ayrıca anketlerden dağıtılmadan önce çeşitli alanlarda çalışan sağlık çalışanlarından anketlerin ifadeleri hakkında fikirleri alınmıştır. Anlaşılmayan ifadeler aslına uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu nedenle katılımcıların, kendilerine yönlendirilen anket formlarındaki soruları doğru şekilde anlayarak, sorulara doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Paylaşılan 700 adet basılı ve tüm birimlere ulaştırıldığı varsayılan anketlerin toplam 567'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Bunların 12 adeti boş ve 18 adeti de noksan doldurulduğundan kapsam dışı bırakılarak, 537 anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Araştırmanın kavramsallaştırılması aşamasında araştırmada analize konu olan değişkenler ile bunların oluşturduğu araştırma modeli ve test edilecek hipotezler yer almaktadır.

4.3.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan değişkenler genel olarak dört kısımda ele alınmaktadır. Bunlar;

- a. Aldıkları değere göre; sürekli, süreksiz
- b. Özelliklerine göre; nitel ve nicel
- c. Nedenselliklerine göre; bağımlı ve bağımsız
- d. Gözlemlenebilirliklerine göre; örtük ve gözlenen şeklinde (Gürbüz ve Şahin, 2016: 79) gruplandırılmaktadır.

Yapılan genel açıklamaya göre, "Yönetim Tarzlarının Örgütsel İklim Etkisinde Yönetici Karizmasının Rolü"nü incelediği araştırmanın araştırma modeline göre araştırmada temel olarak üç değişken bulunmaktadır. Bunlar nedenselliklerine göre yani, aralarındaki neden-sonuç ilişkisine göre bağımlı ve bağımsız değişken şeklinde adlandırılmaktadır. Araştırmalarda kullanılan bağımsız değişken, yordayan veya tahmin değişkeni olarak da ifade edilir ve bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Kısaca bağımsız değişken, diğer değişkenler üzerinde bir değişime neden olan ve onların belirleyicisi ya da öncülü olarak ifade edilmektedir. Araştırmada

kullanılan bağımsız değişken yönetim tarzıdır (otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı).

Neden-sonuç ilişkisi ile incelenen diğer unsur da yordanan ya da sonuç değişkeni olarak da ifade edilen bağımlı değişkendir. Bağımlı değişkenler, bağımsız değişken tarafından yordanan, açıklanan ya da etkilenen unsur olarak bir tepki ya da sonucu ifade etmektedir. Araştırmacı genel olarak bağımlı değişkenin neden ve neye bağlı olarak değiştiğini analiz etmek ister. Hazırlanan bu araştırmada kullanılan bağımlı değişken örgüt iklimi kavramıdır.

Sosyal bilim araştırmalarında ele alınan bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinde önemli bir nokta da bağımlı değişkene etki eden sadece tek bir değişkenin olmadığıdır. Bağımlı değişkenin değişimi ile ilgili onu farklı tarz ve şekillerde etkileyen birden fazla bağımsız değişken bulunabilir. Bu değişkenler düzenleyici (moderator), aracı (mediator), kontrol, manipüle edilmiş (manuplated) ve seçilmiş (selected) olarak isimlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 80).

Aracı Değişken: Müdahaleci değişken olarak da ifade edilen aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermeye yardımcıdır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin analizinde 'nasıl ve neden?' sorularının cevabı aracı değişken vasıtasıyla incelenir. Aynı zamanda bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir bağlantı mekanizması görevi gören aracı değişken tıpkı bir domino taşı gibi hareket etmektedir. Bu sayede bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemektedir. Hazırlanan bu araştırmada kullanılan aracı değişken yönetici karizmasıdır. Bunun yanında diğer bağımsız değişkenler de aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilir.

Düzenleyici (moderator) Değişken: Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yön ve şiddetini etkileyen niceliksel ya da niteliksel bir değişkendir. Değişkenler arasındaki ilişkideki 'nasıl?' sorusunun cevabını vermektedir. Bu değişkenin değişimi bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

Kontrol Değişkeni: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye neden olabilecek diğer bir tür de kontrol değişkenidir. Değişkenler arasında bir ilişki yokken de bir etki meydana getirebilen bu değişkenlerin etkisinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Sosyal bilimlerde daha çok demografik değişken olarak ifade edilen kontrol değişkenleri yapay bir etkiye sahip olduğundan araştırma sırasında dikkat edilmesi gereklidir.

Manipüle Edilmiş Değişken (Manuplated): Araştırmada bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunan, araştırmacı tarafından değiştirilen ya da manipüle edilen değişken olarak ifade edilmektedir. Bunu bir örnekle açıklarsak; işten ayrılma niyetinin bireyin kendi özelliğinden mi ya da otokratik yönetim tarzından mı kaynaklandığının incelendiği bir araştırmada yönetim tarzı değişkeni değiştirilebildiğinden bu değişken manipüle edilmiş bağımsız değişken olur.

Seçilmiş (Selected) Değişken: Deneysel bir araştırmada bağımlı değişken üzerinde bir etkisi bulunan ve araştırmacı tarafından belirlenen değişken şeklinde ifade edilmektedir. Bir önceki örnekte değinilen bireyin kişilik özelliği üzerinden devam edilirse, bu araştırmacının değiştiremeyeceği bir durum olmasına rağmen farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçilebilmesi durumu bu değişkeni açıklamaktadır.

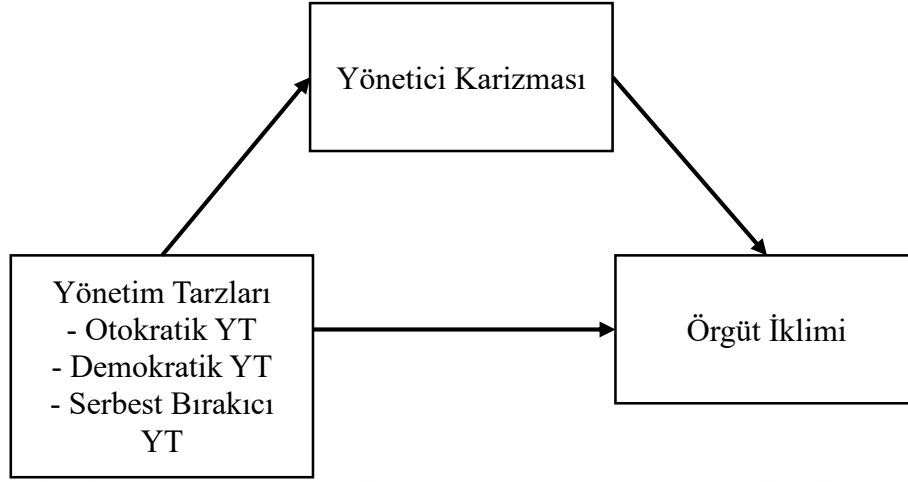
Genel olarak açıklanan araştırmacının değişkenleri açıklamalarda bahsedildiği gibi yönetim tarzları (bağımsız), örgüt iklimi (bağımlı) ve yönetici karizması (aracı) kavramlarından oluşmaktadır. Bu kavramlardan oluşan araştırma modeli de araştırmacının bu kısmında ilerleyen başlıkta anlatılacaktır.

4.3.2. Araştırma Modeli

Bir sosyal bilim araştırmasında, doğrudan gözlemlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek için kullanılan analitik çerçeveler araştırma modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modeller sayesinde karmaşık ve kavranması güç örüntüler daha anlaşılır hale gelmektedir. Bir araştırma modeli kurulurken genel olarak bir kuram ya da daha önce yapılmış görgül bir araştırma sonucuna dayanması gerekmektedir. Bu sayede modeller tanımlayıcı olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 78).

Hazırlanan bu araştırma ile incelenecek olan değişkenler; yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması kavramları ilgili literatür ışığında ilk bölümlerde kavramsal olarak belirtilmiştir. Araştırmanın bu kısmında bağımlı, bağımsız ve aracı değişken ayrımları verilen kavramların aralarındaki ilişkinin anlaşılmasında kullanılan araştırma modeli aşağıdaki gibi hazırlanmıştır. Hazırlanan model genel olarak aşağıdaki Şekil 4.1' de gösterildiği gibidir. (Model içindeki kısaltmalar, otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarını ifade etmektedir.)

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir anakütle parametresinin elde edilen örneklem kütleinin parametresi ile karşılaştırıp test edilmesini ifade etmektedir. Eğer örneklem istatistiği, test edilen parametrik değere yakın ise hipotez doğru olarak kabul edilmekte ve reddedilmemektedir. Fakat örneklem istatistiği test edilen parametrik değerden çok farklı ise hipotez kabul edilmemektedir (Kalaycı, 2009: 65). Hipotez testinde, test edilmek istenen gruplarla ilgili olarak öncelikle, sıfır ve alternatif hipotezler oluşturulmalıdır. İstatistiki açıdan ele alınan hipotezlerin ilki olan sıfır hipotezi (H_0) ile karşıt ya da alternatif hipotez olan (H_1) birbirini tamamlamalıdır. Bu sayede, ölçülmek istenen grup faktörleri ile ilgili sağlıklı bulgular elde edilmektedir.

Sıfır hipotezi, bir farklılık yoktur anlamında; eşitlik ile formüle edilir ve reddedilmek amacıyla kurulur. Sıfır hipotezinin reddedilmesi durumunda kabul edilecek hipoteze alternatif hipotez denmektedir ve bu hipotez araştırmacının şüphe yönünü ifade etmektedir. Araştırmacılar bulmak ya da kanıtlamak istedikleri iddiayı daima alternatif hipotez şeklinde sunmaktadır (Karagöz ve Ekici, 2004: 28).

Araştırmanın bu kısmında yönetim tarzı, örgüt iklimi, yönetici karizması kavramları birlikte ele alınmıştır. Buna göre kavramların birbirine olan etkisi literatüre dayalı olarak irdelenerek, araştırmanın temel hipotezleri geliştirilmiştir.

i. Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi

Yönetim tarzı, bir kurumun çalışanlarını ve işlerini yönetme şeklini belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların özellikleri, yapılan faaliyetler ile örgüt kültürü ve iklimi gibi

faktörlere bağılı olarak değişmektedir. Yönetim tarzının başarısı, kurumun görev ve fonksiyonlarına uygun ekiplerin etkili bir şekilde oluşturularak, çalışanların motive edilmesini içermektedir. Bu durum çalışanların örgüte dair bir iklim algısına neden olacağından önemli görülmektedir. Literatürde bu konuda yapılan ilk araştırmalardan olan Litwin ve Sitringer (1968) tarafından yürütölen araştırmalarda yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasında bir bağlantı olduğu belirtilmiştir (Eustace, 2013). Bu nedendir ki yönetim tarzı kavramı örgüt ikliminin en önemli belirleyicilerinden biri olarak görölmektedir. Dolayısıyla yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolünün incelendiği araştırmada ilk hipotezimiz aşığıdaki gibidir:

H1: Yönetim tarzının örgüt iklimine bir etkisi vardır.

Otokratik yönetim, demokratik yönetim ve serbest bırakıcı (laissez faire) yönetim önemli yönetim tarzlarını oluşturmaktadır. Bunlardan otokratik yönetim, örgütlerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında ve bunlarla problem çözölmesinde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarzın birtakım avantajları olsa da (işlerin daha hızlı çözölmesi gibi) uzun vadede yaşanacak inisiyatif eksikliği ve kurumsal anlaşmazlıklara neden olması dolayısıyla her örgütte tercih edilmeyebilir (Chukwusa, 2018). Çünkü otokratik yönetim tarzında esas olan çalışanların duygu, düşünce ve isteklerinin göz ardı edilerek, onları dışlinin bir parçası gibi göstermektir. Bu durum örgütün algılanmasında farklılık oluşmaktadır. Dolayısıyla otokratik yönetim tarzı uygulandığında örgüt ikliminin daha sert olması beklenmektedir. Bununla ilgili araştırmamızın hipotezi şu şekildedir:

H1a: Otokratik yönetim tarzı örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler.

Lewin'in kendi araştırmaları ve arkadaşları ile yürüttüğü araştırmalarda en etkili yönetim tarzı olarak ifade ettiği tarz, demokratik yönetimdir. Örgüt içindeki tüm çalışanların karar ve uygulamalara katılımının ön planda olduğu bu tarz ile çalışanların desteği ve faaliyetlerin sürekliliği sağlanmaktadır. Literatürde genel olarak katılım verimlilik, memnuniyet ve bağlılık ile ilişkilendirilen (Sharma ve Singh, 2013) demokratik yönetim tarzı aynı zamanda örgütün ikliminin doğru algılanmasında da olumlu etkiye sahip olacağı beklenmektedir. Bu yönüyle diğer bir hipotezimiz aşığıdaki gibidir:

H1b: Demokratik yönetim tarzı örgüt iklimini olumlu yönde etkiler.

Diğer bir yönetim tarzı, yine Lewin'in belirttiği gibi, laissez faire yani serbest bırakıcı yönetim tarzıdır. Bu tarzda genel olarak yönetimin varlığı ile yokluğu belli olmadığından örgüt içinde faaliyetlerin yürütülmesinde birtakım aksilikler ve gecikmelerin yaşanması muhtemeldir (Tosunoğlu ve Ekmekçi, 2016). Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebileceği ve çalışanların faaliyetlerini baltalayabileceğinden örgüt ikliminin algılanmasında da buna göre bir etkisi olacağı beklenmektedir. Buna göre araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H_{1c}: Laissez-faire (serbest bırakıcı) yönetim tarzı örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler.

ii. Yönetim Tarzı, Örgüt İklimi ve Yönetici Karizması

Yönetim tarzı genelde örgüt tarafından yöneticinin karizması ile değerlendirilir. Çünkü yönetimin tutum ve davranışlarını gösteren tarzların uygulanabilmesi bunu bizatihi yapacak olan yöneticinin sahip olduğu birtakım özelliklerle mümkün olabilmektedir. Örgütlerin istediği kurumsal hedeflere ulaşılmasında firma yapısına uygun davranılması önem arz etmektedir. Bunun sağlanması da tıpkı yönetim tarzının daha etkili yansıtılmasında olduğu gibi yöneticinin sahip olması beklenen birtakım özelliklerle sağlanabilir. Dolayısıyla bu durum bize yönetim tarzının uygulanması ve örgüt ikliminin en etkili şekilde algılanmasında yöneticinin karizmasının bir etkisi olacağını düşündürmektedir. Bu nedenle araştırmanın bu kısmında araştırılmak istenen diğer temel hipotezimiz de bu etkinin anlaşılması üzerinedir.

H₂: Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolü vardır.

4.4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI ve YÖNTEMİ

Araştırmanın kavramsallaştırılmasından sonra araştırmanın hangi strateji ile ilerleyeceği ve hangi tekniklerin kullanılacağı gibi soruların çözüm bulduğu kısım araştırma tasarımıdır. Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan farklı yöntemler olmakla birlikte, araştırmacılar kullanacakları yöntemi belirlerken bu usuller ile uygulamayı kıyaslayarak hareket etme imkânına sahiptirler. Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan tasarımlar benimsenen temel felsefelerine göre beş temel başlıkta incelenmektedir. Bunlar (Gürbüz ve Şahin, 2016: 101):

– Temel felsefesi açısından: Temel ve uygulamalı araştırma tasarımı/ yaklaşımı

- Araştırmanın amacı açısından: Keşfedici, açıklayıcı ve tanımlayıcı araştırma
- Yöntem açısından: Nitel ve nicel araştırma
- Süre açısından: Kesitsel ve boylamsal
- Analiz birimi açısından: Birey, grup, örgüt ve toplum araştırmaları şeklindedir.

Hazırlanan bu araştırmada kullanılan araştırma tasarımı kullanılan yönteme göre nicel araştırma yöntemidir. Bu araştırmalar, sayısal veriler kullanarak, kesin ve genellenebilir çıkarımlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmacının amacı geleceğe dönük kestirilebilir sonuçlar elde etmek ve genellenebilir açıklamalar yapabilmek olduğu takdirde kullanılan bu yöntem ile sayısal veriler toplanarak, istatistik ve matematikten faydalanılarak analizler yapılmaktadır. Bunların yanında nicel araştırmalar nesnelliğin ön planda tutulduğu, görgül nitelikli ve tümdengelimci yaklaşımlardır. Nicel araştırmalar kullanılırken uygulanabilecek birçok araştırma deseni bulunmakla birlikte sosyal bilim araştırmalarında kullanılan en yaygın yöntem tarama araştırmasıdır. Bu yöntemin uygulanmasında anket kullanılmaktadır.

Nicel araştırmalar ile kavramsal bütünlüğü olması açısından ele alınan diğer yöntem nitel araştırma yönelimidir. Sonuçtan ziyade süreçle ilgilenilen bu yöntemde araştırmacı olayın içine girerek görüşme, gözlem ve döküman incelemesi yaparak belirli bir ortam, durum ya da olgu ile ilgilenmektedir.

Araştırma tasarımı yapılırken nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanıldığı araştırmalar da mümkün olabilmektedir. Bu tür durumlarda uygulanan yöntem karma yöntem ya da zenginleştirilmiş desen olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 107).

Son olarak uygulamalı bir araştırma şeklinde tasarlanan araştırmada süre açısından kesitsel analiz kullanılmıştır. Bunun yanında örneklemin sağlanmasında evrenin tamamına ulaşma zorluğundan ötürü örgüt ya da toplum araştırmaları tercih edilmemiştir. Bunun yerine örnekleme oluşturan bireyler temel alınarak analiz birimi oluşturulmuştur.

4.5. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma anakütlesi, genel olarak, araştırmaya konu olan örneklemin içerisinden seçildiği büyük grubu ifade etmektedir. Örneklem de bu anakütleyi temsil ettiği düşünülen ve daha küçük birimlerden oluşan kümelerdir. Araştırma örnekleme tayin

edilirken evrenin büyüklüğü, güven düzeyi, tahmini standart sapma ve kabul edilebilir hata toleransı gibi unsurlar göz önüne alınmaktadır (Çıngı, 1990). Bu sayede uygun örneklem seçilmektedir.

Örnekleme seçiminde kullanılan teknikler farklı sınıflandırmalar içermekle birlikte yaygın olarak genellikle rastlantısallık kuralı ile hareket edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 133). Seçkisizlik ya da yansızlık olarak da ifade edilen rastlantısallık (randomization), genel olarak araştırma evrenindeki her ögenin örnekleme dâhil edilme olasılığının eşit olması durumu ile ilgilidir. Buna göre rastlantısallık kuralının geçerli olup anakütledeki birimlerin örnekleme dâhil edilmesinin eşit olduğu durumlar (tesadüfi, seçkisiz) olasılıklı örnekleme; eşitliğin olmadığı teknik de olasılıklı olmayan olarak ifade edilmektedir.

Olasılıklı olmayan örnekleme teknikleri; Kolayda, amaçlı, kota, kartopu ve aykırı olarak adlandırılmaktadır. Olasılıklı örnekleme teknikleri; Basit tesadüfi, sistematik, tabakalı, kümeli örnekleme olarak gruplandırılmaktadır. Araştırılan evrenin bulundurduğu öğelerin özelliklerinin benzer olduğu durumlarda olasılıklı olmayan teknikler tercih edilmekle birlikte araştırmada örnekleme hatası gibi sorunların önüne geçmek için olasılıklı teknikler tercih edilebilir. Olasılıklı örnekleme tekniklerinde genel olarak belli başlı tablolardan yararlanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 137-140).

Araştırmanın saha araştırması T.C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık kurumları üzerinedir. Sağlık sektörü olarak ele alındığında belirli bir kurumsal kültür, norm, değer ve standartlara sahiptir. Sahip olunan bu güçlü kurumsal kültür ve değerler dolayısıyla kendine has bir yapıya sahiptir. Bu yapı ile kurum içinde çok sayıda yönetici bulunmakta aynı zamanda kurumun hastalara hizmet vermesi dolayısıyla farklı çalışan gruplarını bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum yönetimin yaklaşımının zaman içinde belli başlı düzenlemeleri beraberinde getirmesine neden olmuştur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında 2006 ve 2007 yıllarında stratejik yönetim alanında ilk düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. 02 Kasım 2011 tarihli Resmî Gazete'de yayınlanan 663 sayılı kanun hükmünde kararname ile bakanlık yeniden bir yapılandırmaya giderek bağlı kurumlar içinde "Strateji Geliştirme Başkanlığı" kurularak "İç Kontrol Sistemi"⁶ oluşturulmasını kararlaştırmıştır. Böylece çeşitli eylem planları için de kurum içinde

⁶ Ayrıntılı bilgi için bakınız; (Erişim Tarihi: 02.09.2021) <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-64960/ic-kontrolun-tarihcesi.html> ve <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-60632/ic-kontrol.html>

gelişim sağlanmaya çalışılmıştır. Bahsedilen açıklamalar ve kamu kaynaklı gerçekleşen bu adımlar dolayısıyla araştırmanın saha araştırmasının sağlık kurumlarında yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla Malatya ilinde bulunan büyük iki sağlık kurumu (kamu) çalışanları aracılığıyla araştırma yürütülmüştür.

Sağlık kurumlarının doğası gereği belli başlı bir düzen ile hareket etme zorunluluğu ile hareket etmesi bu sektörün diğer faaliyet alanlarına kıyasla temel farklılığını oluşturmaktadır. Bunun yanında yapılan işin doğası gereği kendi iç yapılanmasının diğer kurumlardan farklılık göstermesi de önemli görülmektedir. Sağlık kurumlarında bir süredir devam eden gelişmelerin kurumların kendi içinde meydana getirdiği değişimin beklentilere uygun olup olmamasının incelenecek olması da araştırmada sağlık kurumlarının seçilmesindeki diğer nedendir. Buna göre araştırmada kullanılan anakütle ve örneklem sırayla ele alınmıştır:

– Araştırmanın sağlık sektörü evrenini 2021 Yılı Eylül-Aralık döneminde Malatya ilinde bulunan çeşitli sağlık kurumları oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmada Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kurumu olan Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi (TÖTM) ile Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi (eski ismiyle Devlet Hastanesi-DH) çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

– Araştırmanın örnekleme Baş (2010:39) ve Gürbüz ve Şahin (2016:132) tarafından belirtilen örneklem büyüklüğü tablosundan faydalanılarak oluşturulmuştur. Buna göre TÖTM (3008) ve DH (3682) birlikte 6690 olarak belirlenen evrenin örneklem büyüklüğü tablosu aracılığıyla hesaplanan değeri; 384,217423 olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verilere dayanılarak tespit edilen anket sayısı bu değer %40 üstü (537) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu oranın diğer araştırmalarda yer alan örneklem büyüklüğünü karşılaması dolayısıyla araştırmaya devam edilmiştir.

4.6. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ

Veri ya da data kelime olarak, nicel veya nitel değişkenlerin özelliklerinin setidir. Sosyal bilimlerden veri kavramı, herhangi bir ölçüm ya da sonuçtan ortaya çıkan bilgi kavramının temel taşıdır. Bilimsel araştırmalarda olgusal ve yargısal şeklinde iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Olgusal veriler, nesnel temellere dayalı olarak bireysel düşünce ve yorumlardan uzak verilerdir. Bunun yanında yargısal veriler, öznel nitelikteki

ve bireysel düşünce ve yorumlar içerebilen verilerden oluşmaktadır. Araştırmaların genellenebilir ve sağlıklı sonuçlar ihtiva etmesi adına olgusal veriler önem arz etmektedir.

Verilerle ilgili diğer ayırım, kaynağının birincil ve ikincil olmasına göredir. Buna göre, araştırmacı tarafından ulaşılan ya da gerçekleştirilen anket, gözlem, görüşme ve odak grup gibi kaynakların kullanılması birincil veriyi oluşturmaktadır. Genel olarak daha önce elde edilmiş verilerin kullanılması da ikincil verileri oluşturmaktadır. Araştırmalarda iki kaynak da kullanılmaktadır.

Genel olarak veri kavramı ve kaynakları ile ilgili açıklamanın ardından araştırmanın devamında araştırmada verilerin nasıl toplandığı ve kullanılan araçlardan bahsedilmiş ayrıca veri analizinin nasıl olduğu ile araştırmanın örnekleminin demografik özellikleri belirtilmiştir.

4.6.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında nicel araştırmalarda en yaygın kullanılan yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Temel olarak üç değişkenin ele alındığı araştırmada bunların birbirine etkisinin analizi için üç ölçekten faydalanılmıştır. Bunlar; Yönetim Tarzı için 'Yönetici Davranışları Ölçeği', Örgüt İklimi için 'Örgüt İklimi Algısı Ölçeği' ve Yönetici Karizması için de 'Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Karizma Boyutu'dur. Bunlar ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

4.6.1.1. Yönetim Tarzı Ölçeği

Araştırmada yönetim tarzının belirlenmesinde Terzi ve Kurt tarafından 2005 yılında geliştirilen ve Terzi tarafından 2012 yılında düzenlemesi yapılan 'Yönetici Davranışları Ölçeği- YDÖ' kullanılmıştır (Terzi ve Kurt, 2009). Ayrıca ölçeğin kullanımı için araştırmacıdan izin alınarak orijinal maddeler kendisinden temin edilmiştir.

Yönetici Davranışları Ölçeği hazırlanırken literatür incelemesi yapılarak otokratik, demokratik ve laissez faire (serbest bırakıcı) şeklinde üç temel davranış özelliği tespit edilmiştir. Bu özellikler araştırmanın temel çerçevesini oluşturmuştur. Elde edilen form ifadeleri Eğitim Yönetimi alanındaki bazı uzmanlar ile psikolojik danışma ve rehberlik alanındaki bir uzman tarafından incelenmiş ve gerekli düzenlemeleri yapılmıştır. Formun son halini alması Türk Dili ve Edebiyatı alanındaki bir uzmanın incelemesi ile dil

denetimi yapılarak sağlanmıştır (Terzi ve Kurt, 2005). Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri 28 madde ve üç boyut olarak aşağıda tabloda belirtildiği gibidir.

Tablo 4.1: Otokratik Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması

| | | | |
|----|-----------|---|--------|
| 11 | Otokratik | Yöneticimizin personele karşı yaklaşımı kuralcıdır | OYT 1 |
| 12 | | Yöneticimiz tek adam yönetimine inanır | OYT 2 |
| 13 | | Yöneticimiz personele karşı resmi davranır | OYT 3 |
| 14 | | Yöneticimiz sıkı denetimden yanadır | OYT 4 |
| 15 | | Yöneticimiz kararlarına kimseyi karıştırmaz | OYT 5 |
| 16 | | Yöneticimiz kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar | OYT 6 |
| 17 | | Kendisinin korkulması gereken biri olduğuna inanır | OYT 7 |
| 18 | | Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler | OYT 8 |
| 19 | | Kendisinden yardım istenmesini sevmez | OYT 9 |
| 20 | | Yöneticimiz personelin istek ve şikâyetlerini göz ardı eder | OYT 10 |

Tabloda belirtildiği gibi otokratik yönetim tarzının belirlenmesi için kullanılan ölçek ifadeleri ayrıntılı ve kısaltılmış halleri ile 11 ve 20. ifade aralığında yukarıdaki gibi yer almıştır.

Tablo 4.2: Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması

| | | | |
|----|---------------|---|---------|
| 1 | Laissez Faire | Yöneticimiz kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz | SBYT 1 |
| 2 | | Yöneticimiz kurum amaçları için çaba sarf etmez | SBYT 2 |
| 3 | | Yöneticimiz kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir | SBYT 3 |
| 4 | | Yöneticimizin iş yerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir | SBYT 4 |
| 5 | | Yöneticimiz personelin motivasyonu ile ilgilenmez | SBYT 5 |
| 6 | | Yöneticimiz sorunlarla yüzleşmek istemez | SBYT 6 |
| 7 | | Yöneticimiz çalışanlarla yüzeysel olarak iletişim kurar | SBYT 7 |
| 8 | | Yöneticimiz iş yerini kendi haline bırakmıştır | SBYT 8 |
| 9 | | Yöneticimiz yetkilerini kullanmaktan kaçınır | SBYT 9 |
| 10 | | Yöneticimiz personel ve iş yerine karşı yabancılaşmıştır | SBYT 10 |

Tabloda belirtildiği gibi serbest bırakıcı yönetim tarzının belirlenmesi için kullanılan ölçek ifadeleri ayrıntılı ve kısaltılmış halleri ile 1 ve 10. ifade aralığında yukarıdaki gibi yer almıştır.

Tablo 4.3: Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri ve Anketteki Sıralaması

| | | | |
|----|------------|---|-------|
| 21 | Demokratik | Yöneticimiz yapılacak işleri personelle birlikte karara bağlar | DYT 1 |
| 22 | | Yöneticimiz çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar | DYT 2 |
| 23 | | Yöneticimiz çalışanları yönetime katar | DYT 3 |
| 24 | | Yöneticimiz çalışan önerilerini ciddiye alır | DYT 4 |
| 25 | | Yöneticimiz çalışanların kendisine karşı rahat olmasını ister | DYT 5 |
| 26 | | Yöneticimiz kurum amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler | DYT 6 |
| 27 | | Yöneticimiz çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder | DYT 7 |
| 28 | | Yöneticimiz çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir | DYT 8 |

Tabloda belirtildiği gibi demokratik yönetim tarzının belirlenmesi için kullanılan ölçek ifadeleri ayrıntılı ve kısaltılmış halleri ile 21 ve 28. ifade aralığında yukarıdaki gibi yer almıştır.

Araştırmada ilk 28 ifadeyi oluşturan yönetim tarzının belirlenmesinde 5'li Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Buna göre ifadeler 1 puan "hiç katılmıyorum", 2 puan "büyük ölçüde katılmıyorum", 3 puan "orta düzeyde katılıyorum", 4 puan "büyük ölçüde katılıyorum", 5 puan "tamamen katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

4.6.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Araştırmada analiz edilmek istenen ikinci değişken olan örgüt iklimi, çalışanların bu konudaki algılarını ölçmeye dönüktür. Bu amaçla Özdemir (2005) tarafından Rogg ve diğerlerinin (2001) Journal of Management dergisinde yayınlanan 'Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction' orijinal isimli makalesindeki aslına sadık kalınarak Türkçeleştirilen 'Örgüt İklimi Ölçeği' kullanılmıştır.

Toplam 17 ifadeden oluşan 'Örgüt İklimi Ölçeği' araştırmacı tarafından 'Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma' isimli doktora araştırmasında kullanılarak Adana, Mersin, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde toplam 18 işletmede uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği de belirtilmiştir (Çoban, 2016: 100; Özdemir, 2005: 115).

Örgüt İklimi Ölçeği'nin araştırmada kullanılan ifadeleri ve bunların kısaltılmış halleri tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.4: Örgüt İkliminin İfadeleri ve Anketteki Sıralaması

| | | |
|----|--|---------|
| 29 | Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem verirler | ÖİKL 1 |
| 30 | Yönetici ve çalışanlar, işe ilişkin hedef ve sorumlulukları paylaşmaktadır | ÖİKL 2 |
| 31 | Yöneticiler, çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygular | ÖİKL 3 |
| 32 | Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadır | ÖİKL 4 |
| 33 | Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurur | ÖİKL 5 |
| 34 | İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır | ÖİKL 6 |
| 35 | Çalışanlar birbirine karşı güven içerisindedir | ÖİKL 7 |
| 36 | Kurum çalışanları işlerinden gurur duyar | ÖİKL 8 |
| 37 | Başka bir kurumdan teklif gelse dahi çoğu personel/çalışan burada çalışmayı tercih eder | ÖİKL 9 |
| 38 | Çalışanlar kurumun başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır | ÖİKL 10 |
| 39 | Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir | ÖİKL 11 |
| 40 | Bu kurum, iyi bir çalışma ortamı olması açısından başkalarına da tavsiye edilebilir | ÖİKL 12 |
| 41 | Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum | ÖİKL 13 |
| 42 | İşlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında iş birliği vardır | ÖİKL 14 |
| 43 | Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri birbirine aktarır | ÖİKL 15 |
| 44 | Yönetici ve çalışanlar/personel arasında iyi iş ilişkileri vardır | ÖİKL 16 |
| 45 | Kurumu, hizmetlerinden dolayı, herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir | ÖİKL 17 |

Araştırmada 29 ile 45. ifadelerde yer alan örgüt ikliminin belirlenmesinde 5'li Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Buna göre ifadeler 1 puan "hiç katılmıyorum", 2 puan "büyük ölçüde katılmıyorum", 3 puan "orta düzeyde katılıyorum", 4 puan "büyük ölçüde katılıyorum", 5 puan "tamamen katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

4.6.1.3. Yönetici Karizması Ölçeği

Araştırmada kullanılan son değişken yönetici karizmasıdır. Kavramın analizinde kullanılan ölçek Bass (1985) tarafından geliştirilen yaygın kısaltılmış hali MLQ olarak bilinen 'Multifactor Leadership Questionnaire' orijinal isimli 'Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği' kullanılarak elde edilmiştir. Bass ve Burns tarafından geliştirilen ölçek temelde transformasyonel liderlik ile transaksyonel liderlik olarak da bilinen 'Dönüşümsel ve Etkileşimsel' lider davranış ve özelliklerinin gruplanması üzerine kurulmuştur. Karizmatik liderlik burada transformasyonel liderliğin önemli bir boyutu olarak ele alınmıştır (Sönmez, 2010).

Karizma kavramının, geliştirilen MLQ ölçeğindeki yeri ve günümüz araştırmalarında dönüşümsel yani transformasyonel liderliğin bir boyutu olarak değerlendirilmesi (Antonakis, 2012: 218) dolayısıyla hazırlanan araştırmada da kavram buna uygun olarak ele alınmıştır.

Tablo 4.5: Yönetici Karizmasının Ölçüldüğü Karizma İfadeleri ve Anketteki Sıralaması

| | | |
|----|---|------|
| 46 | Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın ne kadar önemli olduğunu diğerlerine anlatır | YK 1 |
| 47 | Gelecekte başarılması gereken şeyleri diğerlerine/başkalarına coşkuyla anlatır | YK 2 |
| 48 | Başarı ile üstesinden geldiği işlerden diğerlerine övgü ile bahseder | YK 3 |
| 49 | İnsanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir | YK 4 |
| 50 | İleriyi gören bir birey olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır | YK 5 |
| 51 | Bir birey olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade eder | YK 6 |
| 52 | Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranır | YK 7 |

Yönetici karizmasının ölçülmesinde kullanılan ölçek ifadeleri ile bunların kısaltılmış halleri ve anketteki sıralaması tabloda belirtildiği gibidir. Araştırmada kullanılan karizma değişkeninin yer aldığı MLQ ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği ile Türk yönetim tarzına uygunluğu ve ölçeğin yerli literatüre kazandırılması Demir ve Okan (2008) tarafından hazırlanan araştırma ile gerçekleşmiştir. Karizma boyutu tablodaki gibi yedi madde ile ifade edilmiştir.

Araştırmada son yedi ifadeyi oluşturan yönetici karizmasının belirlenmesinde 5'li Likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Buna göre ifadeler 1 puan "hiç katılmıyorum", 2 puan "büyük ölçüde katılmıyorum", 3 puan "orta düzeyde katılıyorum", 4 puan "büyük ölçüde katılıyorum", 5 puan "tamamen katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

4.6.2. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarına ait demografik bilgiler toplu olarak Tablo 4.6 ve Tablo 4.7' de belirtilmiştir. İlk tabloda örneklemin hangi kurumda çalıştığı, görevi/unvanı, toplam iş hayatında bulunma süresi ile kurumda araştırma süresi ve eğitim durumu yer almaktadır. İkinci tabloda ise örneklemin mesleki deneyimlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişken | Kategoriler | Sıklık Dağılımı (f) | Yüzde Dağılımı (%) |
|--------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Cinsiyet | Kadın | 416 | 77,5 |
| | Erkek | 121 | 22,5 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Medeni Durum | Bekar | 409 | 76,2 |
| | Evli | 128 | 23,8 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Aylık Gelir | 3 bin ve altı | 169 | 31,5 |
| | 4 bin- 7 bin | 138 | 25,7 |
| | 8 bin- 12 bin | 149 | 27,7 |
| | 13 bin- 15 bin | 43 | 8,0 |
| | 16 bin ve üstü | 38 | 7,1 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Yaş Grubu | 18- 24 | 114 | 21,2 |
| | 25- 34 | 102 | 19,0 |
| | 35- 44 | 201 | 37,4 |
| | 45- 54 | 100 | 18,6 |
| | 55- + | 20 | 3,7 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan 537 örneklemden oluşan sağlık kurumu çalışanlarının 416'sı (%77,5) kadın, 121'i de (%22,5) erkeklerden oluşmuştur. Bu çalışanların %37,4'ü 35-44 yaş aralığında yer almıştır. Araştırmaya katılan çalışanların en az olduğu yaş grubu %3,7 ile 55 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşmuştur. Katılımcıların aylık geliri incelendiğinde 4 bin ile 7 bin aralığı ile 8 bin ile 12 bin aralığında bu oranın %25,7 ve %27,7 oranlarıyla yaklaşık olarak %55 ile en yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum kurumda çalışanların çoğunlukla genç ve orta yaşlı çalışanlardan oluşmasından ötürü kıdem ve deneyim açısından bu sınırdaki olduğunu düşündürmektedir. Tabloya göre katılımcıların %23,8'inin medeni durumu evlidir.

Tablo 4.7: Katılımcıların Mesleki Deneyimi ile ilgili Bilgiler

| Değişken | Kategoriler | Sıklık Dağılımı (f) | Yüzde Dağılımı (%) |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| Çalışılan Kurum | Devlet Hastanesi | 236 | 43,9 |
| | Turgut Özal Tıp Merkezi | 301 | 56,1 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Görev/ Unvan | Hekim | 93 | 17,3 |
| | Hemşire/Ebe | 159 | 29,6 |
| | Memur | 89 | 16,6 |
| | Teknisyen | 77 | 14,3 |
| | Diğer | 119 | 22,2 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Toplam Çalışma Süresi | 1-5 yıl | 110 | 20,5 |
| | 6-10 yıl | 112 | 20,9 |

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-----|-------|
| | 11- 15 yıl | 87 | 16,2 |
| | 16+ yıl | 228 | 42,5 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 1-5 yıl | 277 | 51,6 |
| | 6-10 yıl | 57 | 10,6 |
| | 11- 15 yıl | 77 | 14,3 |
| | 16+ yıl | 126 | 23,5 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |
| Eğitim Durumu | Lise ve orta öğretim | 227 | 42,3 |
| | Meslek Yüksek Okulu ve Lisans | 204 | 38,0 |
| | Yüksek Lisans | 70 | 13,0 |
| | Doktora | 36 | 6,7 |
| | Toplam | 537 | 100,0 |

Çalışmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının mesleki bilgileri bağlamında hazırlanan tabloya göre temel olarak iki kurum araştırmada yer almaktadır. Bunların %56,1'i özerk yapısıyla Turgut Özal Tıp Merkezi aynı zamanda İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi olarak da hizmet sunmaktadır. Diğer yandan Devlet Hastanesi olarak faaliyet eden Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi de veri sağlanan diğer kurumdur. İki kurum çalışmada kolaylık olması açısından DH ve TF şeklinde kısaltılarak kullanılmıştır. Bu iki kurumda çalışanların %17,3'ü (93 kişi) hekim, %29,6'sı (159) hemşire/ebe, %16,6'sı (89 kişi) memur, %14,3'ü (77) teknisyendir. Katılımcıların %22,2'si de bu tanımlara dâhil olmayan biyolog, eczacı, kimyager, diyetisyen, bilişim uzmanı ve diğer sağlık çalışanlarından oluşmuştur. Katılımcıların yaklaşık %20'si lisans üstü eğitim almış, geri kalanı da lisans, meslek yüksek okulu ve lise eğitimi almıştır. Bunların sahip olduğu oran yaklaşık %80'dir. Tabloya göre katılımcıların genel olarak iş hayatında bulunma süreleri beş yıl ve daha az olanlar %20,5 (110 kişi), 6 ve 10 yıl arasında olanlar %20,9 (112 kişi), 11 yıl ve 15 yıl arasında olanlar %16,2 (87 kişi), 16 yıl ve daha fazla olanlar da %42,5 ile 228 kişidir. Çalışanların sadece buldukları kurumda çalışma süreleri gözetildiğinde %51,6'sı 277 kişi ile beş yıl ve daha az sürede çalışanlardan oluşmuştur. Bunun yanında kurumlarında çalışma süresi bağlamında 6 yıl ile 10 yıl arası çalışanların oranı %10,6 ve 57 kişi ile en az seviyede şeklinde gözlenmiştir.

4.6.3. Verilerin Analizi

Hazırlanan bu tez çalışması kapsamında toplanan veriler, Tanımlayıcı istatistikler için SPSS ve diğer analizler için Smart PLS-Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-YEM)

kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada öncelikle betimleyici istatistikler, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca yapısal geçerlilik testi, değişkenler arasındaki ilişkiler, tüm değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve modelin açıklayıcılığı incelenerek aracılık analizleri yapılmıştır.

Bulgular incelenmeden önce araştırmada Smart PLS programının neye dayandığı ve araştırma içinde kullanımı açıklanmıştır. Günümüzde araştırmalarda kullanılan veriler ele alındığında değişkenleri etkileyen sadece bir değişken olmadığı fikri yaygınlaşmıştır. Eski tekniklerin uygulanabildiği araştırmalar olmakla birlikte artık verilerin analizinde birden fazla değişkenin etkisinden söz edilmektedir. Çok değişkenli analiz olarak isimlendirilen bu istatistik tekniği ile birden fazla değişkenin aynı zamanda analiz edilmesi mümkün olmaktadır (Çakır, 2019)

Hair vd. hazırladıkları araştırma ile (2017) çok değişkenli analiz yöntemlerini birinci ve ikinci nesil olarak gruplandırmıştır. Bu teknikler özet olarak aşağıdaki tablodaki gibidir (Çakır, 2019; Hair vd., 2017).

Tablo 4.8: Çok Değişkenli Analiz Teknikleri

| Birinci Nesil Teknikler | |
|--|---|
| Açıklayıcı | Doğrulayıcı |
| - Kümeleme Analizi - Açıklayıcı Faktör Analizi - Çok boyutlu Ölçeklendirme | - Varyans Analizi - Lojistik Regresyon - Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| İkinci Nesil Teknikler | |
| Açıklayıcı | Doğrulayıcı |
| - En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) | - Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi (CB-SEM) |

Kaynak: Hair vd. (2017)'den uyarlayan Çakır (2019)'dan alıntıdır.

Smart PLS programı ikinci nesil teknikler olarak adlandırılan ve SEM olarak kısaltılan "Structural Equation Modeling", Türkçe ismiyle YEM "Yapısal Eşitlik Modeli"ne dayanmaktadır. Öncelikle bir yol analizini tarif eden YEM (SEM), teoriye dayanarak değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini öngörebilmeyi sağlayan bir yöntemdir. Sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve eğitim bilimleri alanlarında teorileri doğrulamak amacıyla karşımıza çıkan bu yöntemin kısmî en küçük kareler yol analizi "Partial Least Square" (PLS-SEM) ve kovaryans temelli yapısal eşitlik modeli "Covariance Based" (CB-SEM) olarak iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan PLS-SEM tekniği bize, temel bileşen analizi ile çoklu regresyon analizleri sonuçlarını birleştirerek

genelleştiren bir yol analizi sunmaktadır. Böylece bağımlı ve bağımsız değişken kümelerinin arasındaki ilişkiyi tahmin ederken oldukça kullanışlı bir metot olarak karşımıza çıkmaktadır (Polat, 2018: 5326).

Genel olarak birbirini tamamlamak için geliştirilen varyans ve kovaryans temelli bu iki yapısal eşitlik modeli literatürde tanındıkça kendine yer bulmaktadır. Bu açıklamalara göre, ilgili araştırma bağlamında PLS-SEM yönteminin tercih edilme gerekçesi ve bunun kullanıldığı SmartPLS programı kullanılmasının nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Çakır, 2019; Çiçek ve Almalı, 2020; Kara, 2019; Hair vd., 2017; Hair vd., 2019; Henseler, 2018; Polat, 2018; Sosik vd., 2009; Wetzels vd., 2009):

- Küçük örneklerde yaşanan sonuçların sağlıklı olmasının sağlanması ile büyük örnek gruplarında yaşanabilecek kayıp değer etkilerinin azaltılmasında etkili olması,
- Normallik koşuluna her koşulda ihtiyaç duymaması ve dağılımla ilgili düzenlemelerin daha kolay yapılabilmesi,
- Teorinin tam olarak gelişmediği ve literatürde benzeri bulunmayan, keşifsel araştırmalar için en uygun yöntem olarak bilinmesi,
- Doğrulayıcı faktör analizleri ile doğrusal regresyonun aynı zamanda yapılmasına olanak sağlayarak doğru sonuçlar sunması,
- Yeniden örnekleme yöntemi ile regresyon analizinin sonuçlarını daha etkin kılması,
- Örgüt ikliminin çalışanları nasıl etkilediğinin belirlenmesi gibi konularda kullanılabilir olması,
- PLS yönteminin, hesaplamalarda sadece bir parametrenin alt kümesini tahmin ettiği için daha karmaşık modellerin hesaplanmasında kovaryans temelli yaklaşımlara göre daha iyi sonuçlar vermesi,
- Parametrik olmayan ve yerleşik teorilerin uzantılarını araştırarak artan karmaşıklığın incelenmesinde ve aracılık analizlerinde daha iyi sonuçlar vermesi.

Tüm bunlardan ötürü hazırlanan araştırmada PLS-SEM tabanlı SmartPLS programı kullanılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaların analizinde önemli olan öncelikle değişkenlerin doğru ve ölçülebilir bir şekilde belirlenmesi ve bunlarla kurulan model ile araştırma sorularının bizi amacımıza uygun bir sonuca ulaştırmasıdır. Bu amaçla ölçülmek istenen değişkenler belirlendikten sonra bunlara açımlayıcı ve / veya doğrulayıcı (AFA, DFA) faktör analizleri uygulanarak her bir maddenin istenen amaca uygun olarak belirlenip belirlenmediğini bulmak mümkündür. Bahsedilen analizler, araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmacı tarafından geliştirilip geliştirilmemesine göre kullanılmaktadır. Şayet araştırmacı araştırmasında ölçeği kendi geliştirirse AFA analizi ve ardından DFA yapması uygun olacaktır. Bunun yanında araştırmada literatürde uygulanan ölçekler kullanıldığı takdirde bu kez sadece DFA uygulanabilir. Bu analizler sonucunda, araştırmada "faktör katsayıları" elde edilerek, ölçüm araçlarındaki her bir maddenin ölçüm için uygunluğunu görmek mümkün olacaktır.

Analizi yapılacak değişkenlerin uygun ve ölçülebilirliği konusunda faktör analizleri yanında diğer önemli adımlar güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yardımıyla iç tutarlılığın tespitidir. Bir araştırmanın ölçüm aracının geçerli ve güvenilir olması demek, onun genel geçerliliğini göstermesi bakımından önemlidir. Şöyle ki, araştırmada kullanılan ölçeğin farklı durumlarda da kullanılabilmesi ve bunun sonucunda kabul edilebilir sonuçlar elde edilmesi yanında bunların ölçümü ne derece sağladığı önemli görülmektedir. Literatürde bununla ilgili kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik değerleri ile bunların analizler açısından hangi değerler çerçevesinde kullanıldığı Tablo 4.9 ve 4.10 aracılığı ile özetlenmiştir.

Tablo 4.9: Kabul Edilebilir Geçerlilik Değerlerine İlişkin Veriler

| Geçerlik Türü | Geçerlik Kriteri | Değer Aralığı | Referans |
|---|--------------------|--|---|
| Birleşme Geçerliği (<i>Convergent Validity</i>) | Gösterge Yüğü | .60 ve üzeri | Afthanorhan, 2013; Doğan, 2019 |
| | AVE | .50 ve üzeri .40 ve üzeri | Chin vd., 1998 Hair vd., 2017 |
| Ayrışma Geçerliği (<i>Discriminant Validity</i>) | Fornell ve Larcker | Bu kritere göre AVE değerlerinin karekökünün, ilgili değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından daha büyük olması gerekmektedir. | Afthanorhan, 2013 Hair vd.2014: Wong, 2013; |

| | | | |
|--------------------------|---|---|-----------------------|
| | Çapraz Yükleme (Cross Loading) | Çapraz yükleme kriterine göre bir göstergenin ilgili olduğu değişkendeki gösterge yükü diğer değişkenlerle olan gösterge yüklerinden daha yüksek olmalıdır. | Doğan, 2019 |
| | HTMT (<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>) | .90 değerinin altında olmalıdır. | Henseler vd., (2015) |
| İstatistiksel anlamlılık | Gösterge yükleri için p değeri | $p < .05$ | Gefen ve Straub, 2005 |

Kaynak: Kara, (2019: 62).

Araştırmanın geçerliliğinin sağlanmasında literatürde temel alınan yaklaşımlarda, birleşme geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve istatistiksel anlamlılık değerleri dikkate alınmaktadır. Bunlar ölçümün nasıl sağlandığını göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 4.10: Kabul Edilebilir Güvenilirlik Değerlerine İlişkin Veriler

| Güvenilirlik Kriteri | Değer Aralığı | Referans |
|--|--|--|
| Bileşik Güvenirlik (<i>Composite Reliability-CR</i>) | .60 ve üzeri .70 üzeri .70 ve .95 arası .80 üzeri | Bagozzi ve Yi, 1988 Hair vd., 2019 Hair vd.,2014 Hair vd., 2017 |
| rho_A | .70 üzeri | Henseler vd., 2016 |
| Cronbach's Alpha | .70 üzeri | Hair vd., 2019 Urbach ve Ahlemann, 2010 |
| Gösterge Güvenirliği (<i>Item Reliability</i>) | .40 üzeri Keşifsel araştırmada .40 üzeri .50 üzeri .70 üzeri | Hulland, 1999. Nunnally 1978; Hair vd., 2017 Kock, 2012 |

Kaynak: Kara, (2019: 63).

Güvenilirlik tespitinde yaygın olarak cronbach's alpha değerinin kullanılmasının yanında araştırmacılar tarafından bunu destekleyici ve tamamlayıcısı olarak farklı analizler de önerilmiştir. Bunlar da tabloda belirtildiği gibi bileşik güvenilirliği ifade eden

CR değeri, rho_a (veri tutarlılık katsayısı) ve gösterge güvenilirliği şeklinde analizlerde kullanılmaktadır.

Araştırmanın bu kısmında; hipotez testlerinden önce kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırma modelindeki değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SmartPLS programı kullanılarak yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunlar ile ilgili sonuçların analiz ve yorumlanması yukarıdaki tablolarda sunulan kriterler ile Hair vd. (2019; 2017; 2014), Henseler (2018; 2016; 2015; 2009), Wetzels vd. (2009) tarafından yapılan açıklamalar ile Çolakoğlu vd. (2021), Aslan (2020), Çakır (2019), Çiçek ve Almalı (2020) ile Kara'nın (2019) araştırmalarında yer alan SmartPLS programı ile PLS-SEM yöntemi kullanılarak yaptıkları analizleri nasıl raporladıklarına dair önerileri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Buna göre araştırmanın bu kısmında ilk olarak faktör analizi ile iç tutarlılık tespiti yapılmış ve akabinde modelin yol analizi ile değişkenler arası etkinin belirlenmesi amacıyla hipotez testleri incelenmiştir.

4.7.1. Değişkenlere Ait Faktör Analizleri ve İç Tutarlılığın Tespiti

Araştırmada iç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach Alfa ile birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayıları ve rho_A değeri dikkate alınmıştır. Birleşme geçerliliğinin doğrulanması hususunda, faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Ayrıca faktör yükleri için eşik değer 0,70 olarak alınmıştır. Sonucun bu değere eşit ya da bu değerden büyük olmasına dikkat edilmiştir. Bunun yanında Cronbach Alfa değerinin 0,60 veya üzeri (Lyeberg et al., 1997) bir değer alması ve birleşik güvenilirlik katsayısının da 0,70 veya üzerinde bir değere çıkması, açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50 veya üzeri bir değer olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Veri tutarlılığının görülmesinde kullanılan rho_A katsayısının 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Çakır, 2019; Dijkstra ve Henseler, 2015). Hair vd. (2014), faktör yüklerinin 0,708 veya üzeri bir değer alması gerektiğine vurgu yapmıştır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması; ayrıca 0,40 ile 0,70 arasındaki ifadelerin de AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması

durumunda ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir (Çolakoğlu vd., 2021: 105). Buna göre yapılan analizlerde, tabloda görüldüğü gibi, faktör yüklerinin 0.40'ın altında olmamasından dolayı ifadeler model içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11: Değişkenlere Ait DFA, Cronbach Alfa, CR, AVE ve rho_A Değerleri

| Değişken | İfade | Faktör Katsayısı | Cronbach Alfa | CR | AVE | rho_A |
|--------------------------------|---------|------------------|---------------|-------|-------|-------|
| Demokratik Yönetim Tarzı | DYT1 | 0,671 | 0,932 | 0,944 | 0,680 | 0,938 |
| | DYT 2 | 0,840 | | | | |
| | DYT 3 | 0,808 | | | | |
| | DYT 4 | 0,887 | | | | |
| | DYT 5 | 0,842 | | | | |
| | DYT 6 | 0,854 | | | | |
| | DYT 7 | 0,818 | | | | |
| | DYT 8 | 0,860 | | | | |
| Otokratik Yönetim Tarzı | OYT 1 | 0,582 | 0,901 | 0,916 | 0,528 | 0,929 |
| | OYT 2 | 0,780 | | | | |
| | OYT 3 | 0,673 | | | | |
| | OYT 4 | 0,424 | | | | |
| | OYT 5 | 0,675 | | | | |
| | OYT 6 | 0,811 | | | | |
| | OYT 7 | 0,804 | | | | |
| | OYT 8 | 0,818 | | | | |
| | OYT 9 | 0,778 | | | | |
| | OYT 10 | 0,815 | | | | |
| Serbest Birakıcı Yönetim Tarzı | SBYT1 | 0,812 | 0,928 | 0,939 | 0,609 | 0,938 |
| | SBYT 2 | 0,822 | | | | |
| | SBYT 3 | 0,743 | | | | |
| | SBYT 4 | 0,771 | | | | |
| | SBYT 5 | 0,834 | | | | |
| | SBYT 6 | 0,845 | | | | |
| | SBYT 7 | 0,694 | | | | |
| | SBYT 8 | 0,794 | | | | |
| | SBYT 9 | 0,695 | | | | |
| | SBYT 10 | 0,778 | | | | |
| Örgüt İklimi | ÖİKL 1 | 0,711 | 0,942 | 0,948 | 0,524 | 0,947 |
| | ÖİKL 2 | 0,801 | | | | |
| | ÖİKL 3 | 0,802 | | | | |
| | ÖİKL 4 | 0,729 | | | | |
| | ÖİKL 5 | 0,816 | | | | |
| | ÖİKL 6 | 0,788 | | | | |
| | ÖİKL 7 | 0,708 | | | | |
| | ÖİKL 8 | 0,687 | | | | |
| | ÖİKL 9 | 0,695 | | | | |
| | ÖİKL 10 | 0,527 | | | | |
| | ÖİKL 11 | 0,797 | | | | |
| | ÖİKL 12 | 0,772 | | | | |
| | ÖİKL 13 | 0,489 | | | | |
| | ÖİKL 14 | 0,695 | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ÖİKL 15 | 0,679 | | | | |
| | ÖİKL 16 | 0,774 | | | | |
| | ÖİKL 17 | 0,739 | | | | |
| Yönetici Karizması | YK 1 | 0,806 | 0,919 | 0,935 | 0,672 | 0,925 |
| | YK 2 | 0,860 | | | | |
| | YK 3 | 0,757 | | | | |
| | YK 4 | 0,824 | | | | |
| | YK 5 | 0,852 | | | | |
| | YK 6 | 0,852 | | | | |
| | YK 7 | 0,752 | | | | |

Tablodaki değerler incelendiğinde yukarıda yer alan, geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini içeren, Tablo 4.9 ve 4.10 verilerine de dayanılarak, değişkenlerin birleşme geçerliliklerinin sağlandığı söylenebilir.

4.7.2. Değişkenlere Ait Ayrışma Geçerliliğinin Tespiti

- Ayrışma geçerliliğinin tespitinde kullanılan ilk olarak Fornel ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter kullanılmıştır. Bu kriter gere; araştırmada bulunan yapıların açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) karekökünün araştırmadaki yapılar arasındaki korelasyondan büyük olması öngörülmektedir. Buna göre Tablo 4.12’de Fornell-Larcker kriterine göre yapılan ayrışma geçerliliği sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriteri)

| | DYT | YK | ÖİKL | OYT | SBYT |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Demokratik YT | 0,825 | | | | |
| Yönetici Karizması | 0,618 | 0,803 | | | |
| Örgüt İklimi | 0,801 | 0,789 | 0,724 | | |
| Otokratik YT | 0,444 | 0,354 | 0,433 | 0,746 | |
| Serbest Bırakıcı YT | 0,473 | 0,424 | 0,527 | 0,729 | 0,780 |

Tablo incelendiğinde, koyu renkli değerler AVE’nin karekökünü göstermektedir. Elde edilen değerlere göre, tüm yapıların açıklanan ortalama varyans değerinin karekökünün öteki yapılarla gerçekleşen korelasyondan daha büyük olduğu gözlenmiştir.

- Ayrışma geçerliliğinin tespiti amacıyla kullanılan diğer bir kriter, Henseler vd. (2015) tarafından tavsiye edilen "Heterotrait-Monotrait Ratio" isimli HTMT kriteridir. Bu kriter ile araştırmada yer alan bütün değişkenlere ait ifadelerin korelasyon

ortalamasının; yine aynı değişkene ait ifadenin korelasyonunun geometrik ortalamasına oranlanmasına göre değişimi dikkate alınmıştır. Buna göre bahsedilen oranın içerik olarak birbirine yakın olan kavramlar için 0,90'ın altında olması ve yine içerik olarak birbirine uzak kavramlarda da 0,85'in altında olması öngörülmektedir.

Tablo 4.13: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

| | DYT | YK | ÖİKL | OYT | SBYT |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Demokratik YT | | | | | |
| Yönetici Karizması | 0,658 | | | | |
| Örgüt İklimi | 0,830 | 0,845 | | | |
| Otokratik YT | 0,444 | 0,345 | 0,414 | | |
| Serbest Bırakıcı YT | 0,492 | 0,442 | 0,543 | 0,780 | |

Yapılan analizler neticesinde, değişkenler arasındaki değerlerin Tablo 4.9'da da verilen aralığı sağladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın iki kritere göre de ayrışma geçerliliğini sağladığı sonucuna varılmıştır.

4.7.3. Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusallık Analizi

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında bulunan yüksek ilişkilerin ortaya çıkmasında birden fazla bağlantı olup olmaması durumunu gösteren VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerleri incelenmiştir. Literatürde 3, 5 ya da 10 değerinden küçük olması tavsiye edilen VIF için genel olarak 10'dan büyük olması çoklu bağlantıyı gösterirken (Eren ve Önder, 2020: 216); 5'ten küçük olması durumunda da değişkenler arasında çoklu doğrusallığın olmadığı sonucuna varılmaktadır (Çolakoğlu vd., 2021; Rahman vd., 2016). Analiz sonuçlarına göre elde edilen VIF değerleri tablodaki gibidir.

Tablo 4.14: Çoklu Doğrusallık Analizi

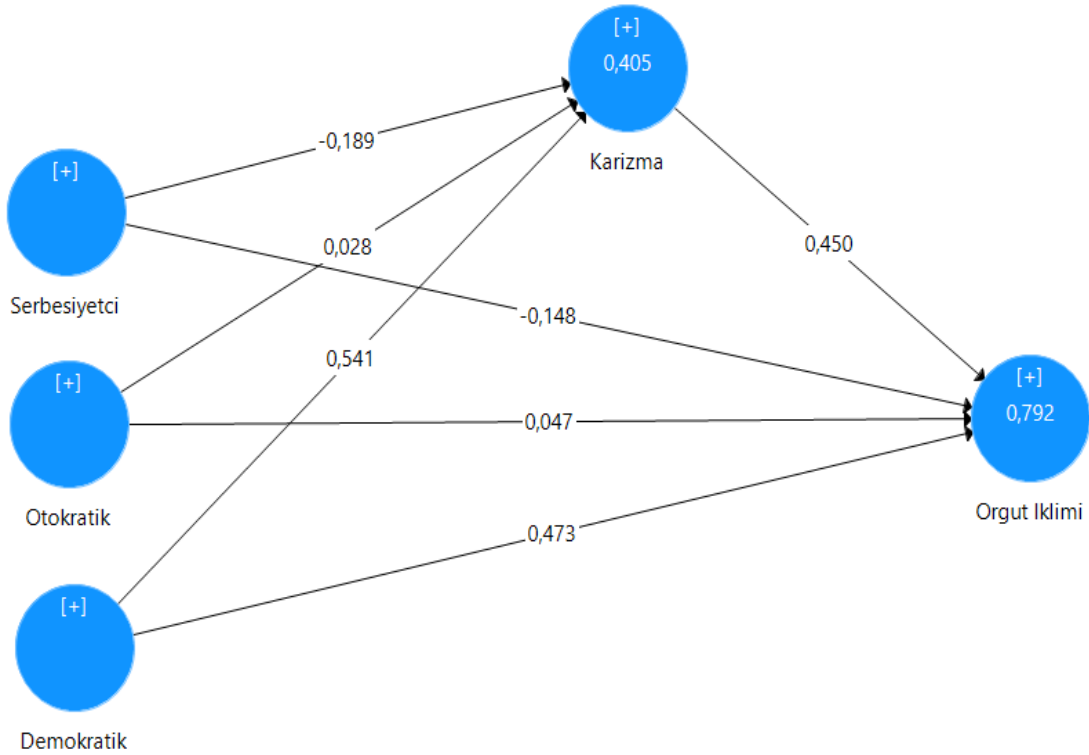
| VIF Değerleri | | | | | |
|----------------------------|-----|-------|-------|-----|------|
| | DYT | YK | ÖİKL | OYT | SBYT |
| Demokratik YT | | 1,319 | 1,812 | | |
| Yönetici Karizması | | | 1,681 | | |
| Örgüt İklimi | | | | | |
| Otokratik YT | | 2,337 | 2,338 | | |
| Serbest Bırakıcı YT | | 2,416 | 2,476 | | |

Tabloda yer alan çoklu bağlantı analizi incelendiğinde VIF değerlerinin 3,3'ten küçük olması (Çiçek ve Almalı, 2020) dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusallık durumunun olmadığı sonucuna varılmıştır. Böylelikle iki temel analizden oluşan PLS-SEM yöntemi kullanılarak sürdürülen analizde modelin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Ayrıca içsel tutarlılık ile birleşme ve ayrışma geçerlilikleri incelenerek ilk aşama tamamlanmıştır. Analizin ikinci aşamasında yapısal model test edilerek; yol katsayılarının büyüklük ve anlamlı olup olmaması incelenerek, araştırmanın hipotezleri test edilmektedir (Hair vd., 2017).

4.7.4. Çalışmanın Araştırma Modeli

Model, bir araştırmanın temel değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu göstermesi ve aradaki etkiyi yansıtması bakımından önemli bir araçtır. Bu nedenle hazırlanan çalışmada önceden de belirtildiği gibi değişkenler belirlenmiştir. Araştırmada iki temel değişken ile bir aracı değişken kullanılarak modelin incelemesi yapılmıştır. Bu amaçla SmartPLS programından faydalanılmıştır. Elde edilen sonuç şekil yardımıyla aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Şekil 4.2: Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulan Araştırma Modeli



Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi olan araştırma modeli ile ölçeklerdeki her bir ifadeye ilişkin faktör katsayıları özetlenmiştir. Model üzerindeki katsayılar takip eden okun üzerinde yer alırken, her bir ölçeğin R^2 (değişkenler arası etkiyi açıklama) değeri de mavi dairelerin içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan yönetim tarzı üç temel boyutla incelenmiştir. Elde edilen faktör yükleri bu boyutlardan demokratik yönetim tarzı (0,473) ve otokratik yönetim tarzının (0,047) örgüt iklimine pozitif yönde etki ettiğini ayrıca serbest bırakıcı yönetim tarzının da (-0,148) negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim tarzı olarak bağımsız değişkenin araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgüt iklimine etkisini açıklama düzeyi pozitif yönlü ve 0,792 olarak gözlenmiştir.

Araştırma modeline göre elde edilen diğer bir sonuç da, aracı değişken olan yönetici karizması ile olan etkinin belirlenmesi yönündedir. Buna göre araştırmada bağımsız değişkenlerin yönetici karizmasına olan etkisi demokratik yönetim tarzında (0,541) ve otokratik yönetim tarzında (0,028) pozitif yönlü olmakla birlikte bu etki serbest bırakıcı yönetim tarzında (-0,189) negatif yönde gerçekleşmiştir. Bunun yanında aradaki etkiyi açıklama düzeyi ise 0,405 olarak gerçekleşmiştir.

İncelenen değişkenler arası etkinin anlamlılığında araştırmacılara fikir veren faktör katsayıları genel olarak işareti önemsenmeksizin 0,60 ve üzeri bir değer aldığında yüksek olarak kabul edilmekte ve 0,30 ile 0,59 değerleri arasında orta düzeyde kabul ederek, araştırma için uygun kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 473). Buna göre araştırmada elde edilen faktör katsayılarının değişkenler arasındaki etkiyi açıkladığını belirtmek mümkündür.

Araştırma modelinin tahmin gücü olan Q^2 ile araştırmanın bağımlı değişkeninde meydana gelen değişmeyi açıklama düzeyi olan R^2 değeri olarak ifade edilmektedir. Bu değerler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.15: Modele Ait Q^2 ile R^2 Değerleri

| | R^2 | Q^2 |
|---------------------------|-------|-------|
| Yönetici Karizması | 0,405 | 0,255 |
| Örgüt İklimi | 0,792 | 0,407 |

Hazırlanan tabloya göre Q^2 değerinin sıfırdan büyük olması ile bağımlı değişkene ait R^2 değerinin 0,10'dan büyük olması modelimizin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu değerlerin yanında araştırmada kullanılan yapısal modelin uygunluğunu tespiti yardımcı

diğer bir araç da etki büyüklüğünü gösteren f^2 değeridir. Değişkenlerin birbirine olan etkisini gösteren f^2 değerleri aşağıda tabloda özetlendiği gibidir.

Tablo 4.16: Araştırma Modeline İlişkin Etki Büyüklüğü (f^2) Değerleri

| | Örgüt iklimi |
|----------------------------|---------------------|
| Demokratik YT | 0,593 |
| Yönetici Karizması | 0,578 |
| Otokratik YT | 0,005 |
| Serbest Bırakıcı YT | 0,042 |

Etki büyüklüğüne ilişkin değerler incelendiğinde otokratik yönetim tarzının bağımlı değişken olan örgüt iklimine etkisinin olmadığı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının bu etkiyi orta düzeyde açıkladığı gözlenmiştir. Ayrıca demokratik yönetim tarzı ile yönetici karizmasının örgüt iklimine olan etkiyi yüksek düzeyde açıkladığı da tabloya dayanılarak elde edilen diğer bir sonuçtur. Bu durum yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Böylelikle araştırmanın diğer adımı olan hipotezlerin analizine geçilebilir.

4.7.5. Araştırmanın Hipotez Analizi

Araştırmada kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılarak model analizi yapılmıştır. Bu amaçla veriler SmartPLS istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmada ele alınan model bağlamında önce genel etki analizi yapılmıştır. Ardından, modelin yol katsayıları ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığını değerlendirmek amacıyla yeniden örnekleme (bootstrapping) yapılmış, örneklem üzerinden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Buna göre hazırlanan yapısal eşitlik yol analiz sonuçları tablodaki gibi raporlanmıştır.

Tablo 4.17: Değişkenler Arasındaki Doğrudan Etki Analizi

| | β | Ortalama | Standart Sapma | T | p |
|-----------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|----------|----------|
| DYT-> YK | 0,541 | 0,542 | 0,044 | 12,365 | 0,000 |
| DYT-> ÖİKL | 0,470 | 0,470 | 0,036 | 12,990 | 0,000 |
| YK-> ÖİKL | 0,454 | 0,454 | 0,031 | 14,813 | 0,000 |
| OYT-> YK | 0,029 | 0,028 | 0,051 | 0,564 | 0,573 |
| OYT-> ÖİKL | 0,050 | 0,049 | 0,033 | 1,500 | 0,134 |
| SBYT-> YK | -0,189 | -0,189 | 0,052 | 3,610 | 0,000 |
| SBYT-> ÖİKL | -0,149 | -0,148 | 0,035 | 4,265 | 0,000 |

Bulgular incelendiğinde genel olarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etki istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bununla ilgili tablo değerleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Değişkenler incelendiğinde demokratik yönetim tarzının yönetici karizmasına olan etkisi ($\beta=0,541$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Demokratik yönetim tarzının örgüt iklimine olan etkisi ($\beta=0,470$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Yönetici karizmasının örgüt iklimine etkisi ($\beta=0,454$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi ($\beta= -0,189$; $p=0,000$) negatif ve anlamlıdır.
- Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzının örgüt iklimine etkisi ($\beta= -0,149$; $p=0,000$) negatif ve anlamlıdır.
- Otokratik yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi ($\beta= 0,029$; $p= 0,573$) anlamlı bulunmamıştır.
- Otokratik yönetim tarzının örgüt iklimine etkisi ($\beta= 0,050$; $p= 0,134$) anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.18: Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etki Analizi

| | β | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|------------------------------|---------|----------|----------------|-------|-------|
| SBYT->YK-> ÖİKL | -0,086 | -0,086 | 0,024 | 3,551 | 0,000 |
| OYT->YK-> ÖİKL | 0,013 | 0,013 | 0,023 | 0,563 | 0,573 |
| DYT-> YK-> ÖİKL | 0,246 | 0,246 | 0,027 | 8,929 | 0,000 |

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen dolaylı etkiye ilişkin bulgular tabloda belirtildiği gibi özetlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolü olduğunu istatistiki olarak doğrulamaktadır. Elde edilen bulgulara göre:

- Demokratik yönetim tarzının ($\beta= 0,246$; $p= 0,000$) örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık etkisi pozitifdir.
- Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzının ($\beta= -0,086$; $p= 0,000$) örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık etkisi istatistiki olarak anlamlı ve bu etki negatiftir.

– Otokratik yönetim tarzının ($\beta = 0,013$; $p = 0,573$) örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.19: Araştırmanın Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) ile Yapısal Eşitlik Analizi

| | β | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|-----------------------|---------|----------|----------------|--------|-------|
| DYT-> YK | 0,53 | 0,532 | 0,045 | 11,782 | 0,000 |
| DYT-> ÖİKL | 0,482 | 0,481 | 0,037 | 12,99 | 0,000 |
| YK-> ÖİKL | 0,43 | 0,43 | 0,032 | 13,537 | 0,000 |
| SBYT-> ÖİKL | -0,16 | -0,16 | 0,036 | 4,386 | 0,000 |
| SBYT-> YK | -0,178 | -0,177 | 0,053 | 3,366 | 0,001 |
| OYT-> ÖİKL | 0,047 | 0,047 | 0,034 | 1,366 | 0,172 |
| OYT-> YK | 0,031 | 0,028 | 0,053 | 0,578 | 0,563 |

Araştırmanın yapısal eşitlik yol analizi yeniden örnekleme yöntemi ile hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen beta katsayıları (β), ortalama, standart sapma ve T istatistikleri (>1.96) ile P (<0.05) anlamlılık değerleri Tablo 4.19'da belirtildiği gibidir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Değişkenler incelendiğinde demokratik yönetim tarzının yönetici karizmasına olan etkisi ($\beta=0,530$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Demokratik yönetim tarzının örgüt iklimine olan etkisi ($\beta=0,482$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Yönetici karizmasının örgüt iklimine etkisi ($\beta=0,430$; $p=0,000$) pozitif ve anlamlıdır.
- Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi ($\beta = -0,178$; $p=0,001$) negatif ve anlamlıdır.
- Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzının örgüt iklimine etkisi ($\beta = -0,160$; $p=0,000$) negatif ve anlamlıdır.
- Otokratik yönetim tarzının yönetici karizmasına etkisi ($\beta = 0,031$; $p = 0,563$) anlamlı bulunmamıştır.
- Otokratik yönetim tarzının örgüt iklimine etkisi ($\beta = 0,047$; $p = 0,172$) anlamlı bulunmamıştır.

Elde edilen bulgulara dayanılarak araştırmanın temel hipotezlerinin genel olarak kabul edilebilir olduğunu belirtmek mümkündür. Bununla ilgili hipotez sonuçları tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.20: Araştırma Modeli Hipotez Test Sonuçları

| Hipotez | Analiz Sonucu |
|---|----------------------|
| H1: Yönetim tarzının örgüt iklimine bir etkisi vardır | Desteklenmiştir |
| H _{1a} : Otokratik yönetim tarzı örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler | Desteklenmiştir |
| H _{1b} : Demokratik yönetim tarzı örgüt iklimini olumlu yönde etkiler | Desteklenmiştir |
| H _{1c} : Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzı örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler | Desteklenmiştir |
| H2: Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolü vardır | Desteklenmiştir |

Hazırlanan araştırmada temel olarak incelenen iki temel soru olan yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinin olması ve yine bu etkide yönetici karizmasının da aracılık etmesi elde edilen bulgular aracılığı ile doğrulanmıştır. Kuşkusuz bunda etkili olan, değişkenlerin her birinin birey ve örgüt bağlamında birlikte ele alınabilir olması ve belirlenen örneklemin yanıtlamasına elverişli olmasıdır. Her bir hipotezin ayrı ayrı değerlendirilmesine göre;

- Otokratik yönetim tarzında idare tamamen yönetimin ve onu temsil eden yöneticinin olduğundan bu durum örgütsel yapı içinde kontrolün dağıtılmadığı daha merkezi bir yapıya neden olacaktır. Böyle olması yapı içinde sorumluluğun dağıtılması ve kararlara katılım noktasında tek yönlü bir mekanizma oluşmasına neden olacaktır. Dolayısıyla tek yönlü bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkan bu tarzın uygulanması yenilikçilikten uzak bir ortam oluşturacağından örgüt ikliminin olumsuz şekilde algılanmasına neden olacaktır.
- İşbirlikçi bir araştırma biçimini teşvik eden demokratik yönetim tarzında takipçiler tarafından beklenen rehberlik sağlanmaktadır. Böylece örgüt üyeleri karar verme süreçlerinde aktif olarak yer alma fırsatı elde ederek kendi fikirlerini iletme konusunda teşvik edilmektedir. Bu durumda demokratik yönetim tarzı örgüt ikliminin olumlu anlaşılmasında etkili olabilir.
- Laissez-faire yönetim tarzı literatürde Fransızca "leave alone- yalnız bırakmak" ve "hands-off; ilgisiz" şeklinde ifade edilmiştir (Tosunoğlu ve Ekmekçi, 2016). Genel olarak bakıldığında "kendi halinde bırakmak", "serbest bırakıcı/bırakmak" şekillerinde ifade edilen bu tarz otokratik yönetim tarzının tersi bir üslup sunmaktadır. Şöyle ki, otokratik yönetim tarzında takipçilerin alınan kararlara katılmasından ziyade onların bu kararları direkt uygulaması beklenirken serbest bırakıcı yönetim tarzında bireylere kararlarında ve hedeflere ulaşmalarında tam bir

serbestiyet sunulmaktadır. Bu tarzın uygulanması halinde yönetimden bir onay almadan faaliyetlerin sürdürülmesi beklenir. Bu durum örgüt ikliminin algılanmasında birtakım sorunlar oluşturabileceğinden her yapı için kullanılması uygun olmayabilir. Araştırmada elde edilen bulgular da bu durumu doğrular niteliktedir. Bu nedenle diyebiliriz ki; yönetim tarzının serbest bırakıcı olması dolayısıyla örgütsel yapı içinde iklim beklendiği gibi algılanmayabilir.

– Aracı değişken incelemesi sonrasında elde edilen bulgulara göre yönetici karizması yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde aracılık etmektedir. Bu etki demokratik yönetim tarzında en güçlü şekilde gerçekleşirken, serbest bırakıcı yönetim tarzında bu etki negatif yani düşük seviyede gerçekleşir. Otokratik yönetim tarzında ise bu tarzın kendine has bir sistem içerisinde sadece kendi kuralları ile hareket etmesi dolayısıyla, örgütü oluşturan diğer bireylerin karar ve davranışları da buna göre şekillenecektir. Bu nedenle örgütsel yapıyı oluşturan bireylerin kendilerini ifade etmeleri ve çevrelerini etkileyerek karizmalarını kullanabilmeleri zorlaşmaktadır. Dolayısıyla bu durum aracılıktaki etkiyi açıklamakta yardımcı olmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim tarzlarının örgütsel iklime etkisinde yönetici karizmasının rolünün incelendiği araştırmada buraya kadar gelinen aşamada, araştırmanın değişkenleri ele alınarak bunların literatürel açıklamaları konu bütünlüğü olacak şekilde ele alınmıştır. Sonrasında araştırmanın uygulama kısmında SPSS paket programı ile SmartPLS analiz programları aracılığıyla veriler incelenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler genel olarak sağlık kurumlarından elde edilmiştir. Anakütlenin büyüklüğü ve pandemi koşulları dolayısıyla araştırmada kullanılan örneklem Malatya ilinde faaliyet gösteren (il genelinde iki büyük hastane) bir üniversite hastanesi olan Turgut Özal Tıp Merkezi (TÖTM/TF) ile devlet hastanesi olarak da bilinen Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi (DH) olarak sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın sağlık kurumları üzerinden ele alınmasında sağlık alanının sürekli değişen ve kendini yenileyen bir alan olması etkili olmuştur. Bu durum sağlığın çoklu disiplinlerden beslenerek farklı sorunlara bir çözüm bulma arayışı ile açıklanmaktadır (Şahin ve Ocak, 2019). Böyle olması dolayısıyla dünyada ve ülkemizde yapılan araştırmalarda sağlık alanı ile ilgili araştırmalar giderek artmaktadır. Farklı disiplinler tarafından ele alınabilecek olan kavramın öncelikle ne olduğu ve ne ile ilgili olduğu hususu üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın bu kısmında sağlık alanının neden seçildiği üzerinde durularak anlatılanları tamamlaması açısından genel olarak sağlık kavramı tanımlanmıştır. Ardından sağlık bir sektör olarak değerlendirildiğinde ele alınan sağlık yönetimi araştırmalarına yer verilmiştir. Bu araştırmalar hazırlanan bu tezin değişkenleri gözetilerek ele alınmıştır.

Sağlık kavramını ele aldığı araştırmasında Rai (2016), kavramın zaman içinde dört açıdan tanımlandığını belirtmiştir. Buna göre kavram; biyomedikal, ekolojik, psikososyal ve holistik (bütüncül) bakış ile açıklanmıştır. Bu tanımlar genel olarak (Rai, 2016):

- Biyomedikal kavram; bireydeki "bir rahatsızlığın yokluğu", olarak kabul edildiğinden bireyin hastalıklardan arı olması ile sağlıklı kabul edilmesi ifade edilir.
- Ekolojik kavram; Bireyin işlevlerini verimli bir şekilde sürdürebilmesi için çevreye uyum göstermesi ve bu uyumun sürdürülmesinde ağrı ve rahatsızlıkların varlığına vurgu yapılmıştır. Burada birey yaşadığı çevreye uyumlu davranışlar üstlenirken rahatsızlık ve ağrılarının olmaması durumu onun sağlıklı olarak değerlendirilmesine neden olmuştur.

– Psikososyal Kavram; Burada biyolojik ve aynı zamanda sosyal bir olgu olarak ele alınmıştır. Bunların bir bütün olarak değerlendirilmesi ile sağlıklı olduğundan bahsedilmiştir.

– Holistik (bütüncül/bütünsel) Kavram; Burada dikkat edilmek istenen husus genel olarak "sağlık" ve "sağlıklı olma" üzerinde etkisi olan birden fazla unsurun olduğudur. Bunlar, bireyin kendi fiziksel yapısı, aile ve diğer sahip olduğu çevresel unsurlar ile bunların dışında kalan tarım, hayvancılık, sanayi, eğitim gibi toplumu oluşturan tüm sektör ve unsurlardan oluşmaktadır.

Sağlık ile ilgili en genel tanım Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ-World Health Organization-WHO) tarafından yapılmıştır. DSÖ'ye göre sağlık; sadece hastalık veya herhangi bir rahatsızlık olmadan sosyal ve ekonomik olarak üretken bir yaşam sürme yeteneği değil, bununla birlikte fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden de tam bir iyilik halini ifade etmektedir (WHO, 2000). Bu yönüyle bakıldığında araştırmanın değişkenleri arasındaki etkinin anlaşılmasında sağlık alanından istifade etmenin önemli olduğunu belirtmek mümkündür.

Sağlık alanı ile ilgili araştırmalar uzun yıllardır sürmektedir. Ülkemizdeki araştırmaların genel görüntüsünü göstermesi bakımından Şahin ve Ocak (2019) tarafından hazırlanan araştırma önemli görülmektedir. Hazırlanan araştırmada 1978 ile 2017 yıllarında ülkemizde yürütülen akademik tezlerin bibliyometrik analiz⁷ yapılmıştır.

⁷ Bibliyometrik analiz; sosyal bilimler ve eğitim bilimleri araştırmalarında kullanılan sistematik derleme usullerindedir. Genel olarak sistematik derlemeler, belirli bir araştırma sorusuna cevap vermek amacıyla, belirli ölçütlere göre, daha önce ele alınan çalışmaların birlikte incelenip sentezlenmesi şeklinde oluşmaktadır. Bunların genel özellikleri Lasserson, Thomas ve Higgins tarafından (2019: 4), bir araştırma sorusunun önceden tanımlanması; incelemenin kapsamı ve hangi çalışmaların dâhil edilmeye daha uygun olduğuna dair kesinlik; tüm ilgili araştırmaları bulmak ve dâhil edilen çalışmalardaki önyargıların dikkate alınmasını sağlamak adına her türlü çabayı göstermek ve tespit edilen tüm araştırmalara dayanarak tarafsız ve objektif bir şekilde sonuçlara varmak için dâhil edilen çalışmaları analiz etmek (Yılmaz, 2021) olarak ifade edilmiştir. Sistematik derlemeyi açıkladığı çalışmada Yılmaz, bu yöntemin altı aşamalı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; araştırma sorusunun belirlenmesi ve planlama, kavramsal çerçevenin oluşturulması, seçim ölçütlerinin tespiti, çalışmanın genel değerlendirilmesi, verilerin analizi ile sentezi, son olarak da sonuçların yazılarak, düzenlenmesi, yorumlanması ve nihayete erdirilmesi şeklindedir (Yılmaz, 2021).

Sistematik analizin bir türü olan bibliyometrik analiz, ele alınan konunun literatüre dayalı olarak nasıl, ne şekilde ve ne zaman ele alındığını belirlemek; bunları anlaşılır kılmak ve sonuçları değerlendirmek için kullanılan, dolayısıyla, çalışmaların nitelik ve nicelik açısından daha anlaşılır olmasına katkı sağlayan

Buna göre hazırlanan araştırmaların %57'si Sağlık Bilimleri Enstitüleri ve %43'ü de Sosyal Bilimler Enstitülerinin bağlı olduğu farklı üniversitelerde yürütölmüştür. En çok araştırma Hacettepe Üniversitesi olarak belirtilmiştir. Bu araştırmaların çoğu yüksek lisans araştırması olmakla birlikte; alan olarak incelendiğinde en fazla araştırma örgütsel davranış ve sağlık yönetimi ile ilgili konulardan seçilmiştir. İncelenen araştırmaların çoğunda veriler anket yöntemi ile sağlanmış ve çoğunlukla Ankara'da yer alan sağlık kurumları ile İstanbul, Isparta gibi illerde araştırmalar yürütölmüştür. (Şahin ve Ocak, 2019). Buna göre hazırladığımız bu araştırmada sağlık kurumlarının ele alınmış olmasının literatürü desteklediği belirtilebilir. Bunun yanında araştırmanın değişkenleri ele alındığında araştırmanın literatüre yönetim tarzlarının açıklanması ve bunların liderlik tarzından ayrıldığı noktaları göstermesi bakımından ve örgüt iklimi kavramı aracılığı ile

bir yöntemdir (Şahin ve Ocak, 2019: 547). Donthu vd. (2021), tarafından hazırlanan çalışmada bibliyometrik analizin temel teknikler ve gelişmiş teknikler aracılığı ile yapıldığını belirtmiştir. Buna göre temel tekniklerde, çalışmaların literatürde ele alınışı üzerinde durarak, hangi endekslerde ve nicel olarak değerlendirmesi şeklinde gerçekteşen performans analizleri ile bilimsel haritalama olarak adlandırılan (science mapping) alıntı analizi kullanılmaktadır. Gelişmiş teknikler de ağ ölçütleri, kümeleme ve görselleştirme tekniklerinden oluşan ağ analizinden meydana gelmektedir (Donthu vd., 2021: 286-290).

Özet olarak denilebilir ki, bibliyometrik analiz büyük hacimli verilerin elde edilmesi, tanımlanması, açıklanması ve değerlendirilmesinde kullanılabilen önemli bir araçtır. Literatürde bazı sınırlamaları bulunmasına rağmen geliştirilen bibliyometrik yazılımlar ve veritabanları aracılığı ile önemli bir sentez ve değerlendirme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Donthu vd., 2021: 295).

Sistemantik derleme usullerinden bir diğeri olan meta analiz de bibliyometrik analiz gibi bir sentez aracıdır. Kavramların öneminden dolayı meta analiz kavramında da bahsedebiliriz. Burada farklı olarak literatürdeki çalışma sonuçları üzerinden yeni sonuçlar elde edilmek istenir. Bu sayede yeni fikirler ve açıklamalar oluşturulmak istenir. Bunun için ya belirli bir alandaki çoklu çalışmaların bulguları bütünleştirilir ya da farklı çalışmaların sentezi yapılabilir veyahut da nitel bir çalışmanın nicel özeti yapılabilir (Yılmaz, 2021: 1470-1474).

(Kavramlarla ilgili ayrıntılı bilgi için linkler üzerinden bakılabilir;
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1277926>,
<https://sci-hub.se/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>,
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/812294>).

de örgütsel davranışa farklı bir açıdan yaklaşılması yönüyle önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. Bu durum Potas'ın da araştırmasında belirttiği gibi sağlık alanındaki araştırmaların giderek artması uygulama açısından birtakım faydalar sağlandığını doğrulamaktadır (Potas, 2017).

Sağlık kurumları ile ilgili yürütülen araştırmalardan bir diğeri Koç tarafından hazırlanan doktora tezidir. Bu araştırmaya göre Gümüşhane ilinde bulunan sağlık kurumu çalışanlarından toplanan veriler aracılığı ile örgüt kültürü ve dönüşümsel liderlik kavramları beraber ele alınmıştır. Aradaki ilişkinin tespiti amacıyla Avalio ve Bass ile Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirdiği liderlik ölçeği kullanılmış. Aynı zamanda örgüt iklimi için de Denison tarafından geliştirilip, Yahyagil tarafından uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. 451 katılımcı (hekim, ebe, hemşire, vd. sağlık çalışanları) üzerinden elde edilen verilere dayanılarak, örgüt iklimi ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya göre katılımcı ve uyumlu örgüt kültürünün oluşması dönüşümsel lider ile ilişkilendirilmiştir (Koç, 2020). Burada ele alınan kavramların hazırlanan bu araştırma ile ele alınan örgüt iklimi ve yönetici karizması kavramları ile ilgili olması dolayısıyla önemli görülmektedir. Genel olarak yöneticinin sahip olduğu karizması onun dönüşümsel olmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü kendi içinde iklimlere ayrıldığından kültürün sahip olduğu katılımcılık, uyumluluk, uyarlanabilirlik gibi özelliklere sahip olunan iklim algısını etkilemesi beklenmektedir.

Sağlık alanında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde geniş bir alanda çalışıldığı gözlenmiştir. Kalanlar araştırmasında, 100. yılında ülkemizde sağlık sektörünü değerlendirmiştir. Elde edilen verilere göre genel olarak sağlık sistemi içinde kurumların uymaları gerekenler açısından önerilerde bulunulmuştur (Kalanlar, 2018). Yar ve diğerleri (2019), sağlık sistemi ile ilgili kapasite göstergelerini, ekonomik büyüme ile ilişkilendirerek ele almıştır. Bunun için araştırmada ekonometrik analizden faydalanılarak yaklaşık 50 yıllık zaman serisi Eşbütünleşme Analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre kurum sayısı, personel sayısı ve kullanılan temel araçlar kapasite göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Böylece bunlarda meydana gelen artışın ekonomik büyümeyle aralarında nedensel bir ilişkiyi gösterdiği sonucuna varılmıştır (Yar vd., 2019). Bu durum güçlü bir sağlık alt yapısının varlığı ile ekonomik göstergelerin olumlu seyrini açıklamaktadır.

Sağlık ile ilgili hazırlanan güncel araştırmalardan bir diğerinde, özellikle bu araştırmanın da içinde bulunduğu pandemi dönemine vurgu yapılarak, bu süreçte sağlık kurumları aracılığıyla müşteri deneyimi bağlamında dijital pazarlama konusu incelenmiştir. Araştırmada örnek olay tekniği kullanılarak nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre pandemi sonrası dijital araçların kullanımı ve bunların müşteri deneyimine uyumlaştırılmasının pandemi öncesine göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Orak, 2022).

Sağlık alanındaki araştırmaların genel görüntüsünü içeren araştırmalar ile literatürdeki araştırma örnekleri değerlendirildiğinde, hazırlanan bu araştırmanın literatüre farklı değişkenler aracılığıyla bir katkı sunduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında sağlık her şeyi etkileyebilecek bir alandır. Bu nedenle sağlığı oluşturan kurumsal ve bireysel unsurların etkinliğinin sağlanmasında yönetim, yönetim tarzı ve yöneticilerin davranışı, liderlik ve yaklaşımları, örgütsel değişkenlerden olan örgüt iklimi, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, tutum ve algıyı içeren sosyal ve örgütsel destekler, genel olarak tüm yapı ve süreçleri ilgilendirerek harekete geçiren iletişim, motivasyon gibi kavramların önemi artmaktadır.

H1: Yönetim tarzının örgüt iklimine anlamlı düzeyde bir etkisi vardır. Araştırmanın başlangıç sorularının başında gelen bu etki elde edilen bulgular aracılığı ile desteklenmiştir. Buna göre denebilir ki, genel olarak yönetim süreci ile yöneticilerin davranışları dolayısıyla oluşan yönetim tarzı işgörenlerin temel inanç, tutum ve değerlerini etkileyeceğinden kendilerini buldukları grup ve örgütle birlikte ya da onlardan ayrı düşünmelerine sebep olacaktır. Böyle olması işgörenlerin algıladıkları sosyal ve örgütsel desteğin şiddetini göstereceğinden aynı zamanda iş yerindeki davranış ve bağlılık davranışlarını da etkileyecektir. Tüm bunlar bize örgüt ikliminin nasıl algılandığını göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

H1a: Otokratik yönetim tarzı örgüt iklimini sert olması yönünde/ olumsuz yönde etkiler. Yönetimin otokratik olması demek, örgüt içinde tek sesli ve tek yönlü bir iletişim şeklinin meydana gelmesidir. İletişim esasında karşılıklı olması gereken bir sistem olduğundan bu durum işgörenlerin, kendilerini baskı altında hissedeceklerinden, olumsuz etkilenmelerine sebep olacaktır. Böylece iş yerinde olumsuz tavır ve davranışlar

benimseyerek işten (sosyal ya da fiili olarak) kaytarma, presenteizm⁸, absenteizm⁹ gibi durumlar oluşacaktır. Dolayısıyla böyle bir durum ile karşılaşan işgörenler açısından örgüt iklimi ile ilgili olumsuz ve sert yönde bir algı gerçekleşecektir.

H_{1b}: Demokratik yönetim tarzı örgüt iklimini olumlu yönde etkiler. Bireyler, gruplar ve örgütler açısından demokratik yönetim tarzının benimsenmesi örgütsel ve bireysel açıdan önemli sonuçları da beraberinde getirecektir. Esasında örgütün karar ve uygulamalarında herkesin fikrini açıkça belirtebileceği bir ortamın varlığı çoğu zaman arzu edilen bir durumdur. Böylece bireyler kendilerini içinde buldukları yapıya ait hissedeceğinden lider-üye etkileşimi bundan olumlu etkilenecektir. Yine bu sayede bireyler grup bilinci ile hareket ettiklerinden kendilerini yalnızlaştırmadan birlikte hareket etme eğilimi gösterebilecektir. Tüm bunlar örgüte performans, yaratıcılık ve bağlılık gibi konularda avantaj sağlayacağından, kurumun toplumdaki imajı ve çekiciliği bağlamında takip edilen bir yapıya kavuşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla yönetimin demokratik tarzı benimsemesi örgüt iklimini olumlu şekilde etkilemektedir.

H_{1c}: Serbest bırakıcı (laissez-faire) yönetim tarzı örgüt iklimini sert olması yönünde/ olumsuz yönde etkiler. Serbest bırakıcı yönetim tarzı özünde idarenin çalışanları alınan kararlarda ve icrası gereken görevlerde kendi başına bırakmasıdır. Otoriter yönetim tarzının aksine burada idare işgörenleri karar ve uygulamalarda baskı altında tutmadan hareket etmektedir. Hatta hiçbir şeye karışmıyor denebilir. Bu da hiç kuşkusuz bir otorite boşluğu algısına neden olacaktır. Böyle olması örgüt iklimine dair oluşan algıyı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çünkü böylesi bir durum temelde başıboşluğa neden olarak grup içinde güçlü olanın öne geçmeye araştırmasına neden olarak diğerlerinin rahatsız olmasına neden olacaktır. Sonuçta birey ve gruplar arasında bir çatışma ortamı oluşabilecektir. Böyle olması iş tatminini etkileyerek bireylerin algıladıkları örgütsel desteğin azaldığını düşünerek kendilerini yalnızlaştırma ya da örgüt içinde olumsuz davranışlar sergilenmesi gibi istenmeyen sonuçlara neden olacaktır. Bunlar kuşkusuz

⁸ Presenteizm; işgörenlerin bir sağlık sorunu olmasına rağmen iş yerine gelmelerini ve çalışmalarını ifade etmektedir. Bu durum çoğunlukla iş yerinde verimsizlik yaşanması gibi olumsuz sonuçlar doğuran bir durumdur (Cooper ve Dewe, 2008). Dilimize işte sözde var olma ya da işte var olmama şekillerinde çevrilmiştir.

⁹ Absenteizm; devamsızlık olarak da ifade edilen kavram, işgörenlerin herhangi bir sorunun olmaksızın çalışmaktan kaçınmaları ve işe gelmeme durumları için kullanılmaktadır (Gosselin vd., 2013). (Ayrıntılı bilgi için bakılabilir; - <https://sci-hub.se/10.1093/occmed/kqn124> ; - <https://sci-hub.se/10.1037/a0030932>)

örgüt içi huzursuzluklara neden olarak bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çeşitli sorunlara neden olarak, iç ve dış paydaşlar açısından kurumun kimliğini olumsuz etkileyecektir. Böyle olması işgörenlerin stres düzeyi artarak beklentilerinin azalmasına neden olacaktır.

H2: Yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizması aracılık rolü üstlenmektedir. Hazırlanan bu araştırma verilerine dayanılarak ortaya çıkan etkide yönetici karizması da aracı olarak belirtilmiştir. Karizma esasında bir etkileme becerisi ya da yeteneğidir. Bunun ister doğuştan ister sonradan edinildiği düşünülün; temelde olan, bireyleri amaçlar çerçevesinde istenen yere ulaştırmayı içermektedir. Elde edilen sonuçlar göstermiştir ki yönetimin işgörenleri kararlara daha fazla kattığı, onlara daha adil kariyer fırsatları sunduğu ve performanslarını sergilemelerinde onları daha çok desteklemeleri, onların sahip olduğu karizma aracılığı ile daha rahat tespit edilebilecektir. Bunun yanında yönetimin takındığı otoriter tavır ve davranışlar da işgörenlerin faaliyetlerine devam etmelerine neden olsa da bireyler kendilerini mecbur ve stresli hissettiklerinden gerçek performanslarını açığa çıkarmak istemeyeceklerdir. Bu durum da karizmanın aracılığının anlamlı olmamasına neden olacaktır. Diğer bir yönetim tarzı olan serbest bırakıcı tarzı ile ilgili elde edilen araştırma bulgusuna göre bu tarzın uygulanması ile oluşan etkide yönetici karizmasının aracılığı arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum yönetimin bireyleri kararlarında serbest bırakmasıyla oluşacak otorite boşluğunu azaltmaları ve yerine göre bazı kurallar ve düzenlemeler getirmelerinin önemini belirtmesi bakımından önemlidir. Böylece iş yerinde oluşacak verim kayıpları, psikolojik ve sosyal sorunlar gibi durumların önüne geçilerek istenen amaçların gerçekleşmesi sağlanabilir.

Malatya ilinde bulunan iki büyük sağlık kurumu çalışanları aracılığı ile elde edilen veriler ile elde edilen analiz sonuçlarına göre, hazırlanan hipotezlerin değerlendirilmesi yukarıdaki gibidir. Araştırmanın devamında araştırmanın kısıtları ve birtakım öneriler verilerek sonuç değerlendirmesine yer verilmiştir.

- Araştırmanın yürütülmesinde karşılaşılan ilk kısıt araştırmanın pandemi sürecinde gerçekleşmiş olması ve belli başlı zaman sınırlamasına tabi olması dolayısıyla yaşanmıştır. Bu nedenle araştırma Malatya ilinde bulunan sağlık kurumlarında yürütülmek istenmiştir. Bahsedilen koşullardan ötürü DH ve TF aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Bu durum araştırmanın kesitsel olarak ele alınmasına neden olmuştur.

Gelecekteki araştırmalar açısından bakıldığında araştırmanın farklı kurum ve kuruluşlar aracılığı ile yapılabileceği ve yine sağlık ile ilgili bir kurumda yapıldığında pandeminin getirdiği olumsuz şartların olmaması durumu da gözетilmelidir. Bu sayede ilgili sürecin etkileri daha net anlaşılabilecektir.

– Araştırmanın pandemi sürecinde gerçekleşmiş olması dolayısıyla sağlık kurumu çalışanlarının diğer zamanlara göre daha yoğun bir stres ve tükenmişlik içerisinde oldukları düşünülmektedir. Bu durum önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pandeminin olumsuz etkisinin daha kontrol edilebilir olduğu önümüzdeki süreçte bu tür bir araştırma tekrar edilebilir. Böylece alışanların karşılaştığı zorluklar ile olağanüstü durumlar hakkında öngörü sahibi olunabilir.

– Araştırmada kullanılan değişkenlerin birlikte değerlendirildiği araştırma sayısının literatürde pek fazla bulunmaması analiz sonuçlarının karşılaştırılması hususunda bir sınırlılık doğurmaktadır.

Bahsedilen durumun çözümü için gelecekteki araştırmalarda sağlık alanında farklı bölge ve kurumlar üzerinde olabileceği gibi yine farklı kurumlar aracılığı ile de bu değişkenlerin kullanılacağı araştırmalar yapılabilir. Bu durum ortaya çıkan sonuçların daha genellenebilir ya da ayırt edilebilirliği hakkında fikir verici olarak görülmektedir.

– Araştırmada çeşitli bilimsel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan nicel yöntemler benimsenmiş ve bunlardan anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Bu yöntemin kullanımı araştırmada geniş bir örnekleme ulaşmayı sağlaması bakımından önemlidir. Bunun yanında araştırmalarda kullanılan diğer bir yöntem olan nitel araştırmalar aracılığı ile daha derinlemesine bilgi edinilebileceğinden daha sonraki araştırmalar açısından bu durumun dikkate alınması önerilmektedir. Buna göre gelecekteki araştırmalar açısından bu iki yöntemin beraber kullanıldığı karma yöntemlerin tercih edilmesi önemli görülmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar genel olarak literatürdeki sağlık yönetimi araştırmaları ile yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlayacağı düşünülen bir tespit araştırmasını içermektedir. Bu amaçla Malatya ilinde faaliyetini sürdüren sağlık kurumları aracılığıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Elde edilen veriler belirli bir dönemi kapsadığından kesitsel analiz yapılarak bu dönemdeki yönetim tarzı, örgüt iklimi ve yönetici karizması değişkenleri arasındaki etki ele alınmıştır.

Sağlık alanının her şeyi etkileyebilecek olması onun her alanda kullanılmasını sağlamış, dolayısıyla yönetim ve organizasyon alanında da öneminin arttığı düşünülmektedir. Bu alandaki mevcut ve gelecekteki araştırmalara bir katkı sağlayacağı düşünülen araştırma bu yönüyle önemli görülmektedir.

Sağlık kavramı genel haliyle bireylerin fiziksel ve ruhsal iyi oluşları ile ilgilidir. Bunun bireyler açısından sağlanması bu alanın uzmanlığını almış bireyler tarafından ve onların yer aldığı kurumlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu kurumların sevk ve idaresi, onların çalışanları tarafından nasıl algılandığı, yönetim ve yönetim tarzı ile örgüt iklimi gibi kavramları akla getirmektedir. Bunların yerinde ve doğru kullanılması örgütsel sağlık açısından önemlidir. Çünkü kurumların kendi amaçlarına göre hareket edebilmeleri bunun sağlanması ile gerçekleşecektir. Bu nedenle uygulanan yönetim tarzı kurumun olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına etki ederek örgüt ikliminin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Yönetim tarzı açısından uygulamadaki kilit unsur katılımcılık, otorite ve bağlılık unsurlarının ne kadar ve nasıl yansıtılması gerektiği ile ilgilidir. Temelde "en iyi yönetim tarzı" olmamakla birlikte uygulamada takipçi ve izleyenlerden beklenen, amaçlar doğrultusunda hareket edilirken, bu hususlara dikkat edilmesidir. Çünkü esas olan sonuca ulaşmak ise yönetimin buna nasıl ulaşması gerektiğini bilmesi önemli ve gereklidir.

Genel olarak yönetimin tutumu ve yönetici davranışları beraber düşünülerek tasarlanan demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarından uygun olanı tercih edilmelidir. Demokratik yönetim tarzında önemli olan her bir örgüt üyesinin kurumda sunulan imkân ve olanaklardan aynı oranda faydalanabilmesidir. Aynı zamanda kurum içerisinde alınan kararlarda tüm bireylerin katılımcılığının sağlanması da diğer bir önemli husustur. Yönetimin alınan kararların uygulanması noktasında takındığı katı ya da yumuşak tutumu onun otoritesini nasıl kullandığını göstereceğinden otoriter yönetim tarzını yansıtmaktadır. Ayrıca bu tutumların mümkün olmadığı durumlarda bir otorite boşluğu olması da muhtemeldir. Serbest bırakıcı yönetim tarzını ifade eden bu durumda çalışanlar kendileri ile bağlı oldukları kurum arasında bir bağ kuramadıklarından tavır ve davranışları buna göre belirlenecektir.

Elde edilen araştırma sonuçlarında yönetim ve yöneticilerin uyguladığı demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzları örgüt iklimini etkilemekte ve bu durumda yöneticilerin sahip olduğu karizma aracı olarak yer almaktadır. Ayrıca sağlık kurumu

Çalışanları aracılığı ile elde edilen verilere göre; bu kurumlarda uygulanan yönetim tarzı çeşitlerinin katılımcıların buldukları kurumu olumlu ya da olumsuz algılamalarına neden olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında yöneticilerin karizmatik lider özelliklerine sahip olması halinde bu etkinin olumlu geliştiği elde edilen bulgulara göre söylenmektedir.



KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Afthanorhan, W. M. "A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis." *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, (2013), 2(5), 198-205.
- Akan, B. B. ve Ünsar, A. S. "Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama." *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2019). 7(5), 83-93.
- Akçit, V., Barutçu, E. ve Akşit, İ. "Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişisinin İncelenmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2018). 23(1), 209-225.
- Akın, T. B. (2019). *Örgüt Kültürü Odağında Ayrımcılık Olgusunun İrdelenmesi ve Alan Uygulanması*. Uşak: Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, T. (2010). *Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Albaum, G., Yu, J., Wiese, N., Herche, J., Evangelista, F. ve Murphy, B. "Culture Based Values and Management Style of Marketing Decision Makers in Six Western Pacific Rim Countries." *Journal of Global Marketing*, (2010).23(2), 139-151.
- Altman, S., Valency, E. ve Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior Theory and Practice*. Orlando: Academic Press Inc.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P. ve Shamir, B. "Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (2016). 3, 293-319.
- Antonakis, J. "John Antonakis on Charismatic Leadership", <https://www.youtube.com/watch?v=beF6paCaXlg> (Erişim Tarihi: 02.03.2022).
- Antonakis, J. "Let's face it: charisma matters", <https://www.youtube.com/watch?v=SEDvD1IICfE> (Erişim Tarihi: 02.03.2022).

- ARGE Danışmanlık, “Yönetim Tarzı”, <https://arge.com/> (Erişim Tarihi: 02.01.2021)
- Arı, S. (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, M. (2021). *Özel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt Kültürü ve Yetkinlik Alguları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, M. (2020). *Tepe Yönetimin Profili ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin Farklı Sektörlerde İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: 'Kurumda Çalışma Yılı' ve 'Ücret' Değişkenlerinin Rolü.” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (2009). 6(1), 256-275.
- Avcı, A. “Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış.” *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, (2019). 2(2), 148-157.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım.” *Akademik İncelemeler Dergisi*, (2016). 11(1), 187-205.
- Bagozzi, R. P.ve and Yi, Y. “On the evaluation of structural equation models.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, (1988). 16(1), 74-94.
- Bakır, L. (2019). *Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması*. Burdur: Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baransel, A. (1985). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayın no: 163.
- Bass, B. M. ve Avalio, B. J. “Transformational Leadership and Organizational Culture.” *Public Administration Quarterly*, (1993).17(1), 112-121.
- Bass, B. M. ve Avalio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications .
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim*. (S. Besler ve C. Erbil, Çev.) Ankara: Mc Graw Hill; Nobel Kitap.
- Berberoğlu, A. “Impect of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals.” *BMC Health Services Research*, (2018). 18(1), 1-9.
- Beydilli, E. T. (2014). *Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılaştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Beyer, J. M. “Taming and Promoting Charisma to Change Organizations.” *The Leadership Quarterly*, (1999). 10/2, 307-330.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Adana.
- Bora, N. (2010). *Uluslararası Bakalorya Diploma Programının Öğretmen ve Öğrencilerini Öğrenme İklimi ile ilgili Algıları Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bryman, A. “Charismatic Leadership In Business Organizations: Some Neglected Issues.” *The Leadership Quarterly*, (1993). 4(3-4), 289-304.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (32), (2002). 470-484.
- Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Chandrani, S. ve Kanchan, M. “Management Styles, Employee Empowerment and Job Performance: A Study on Corporate Sector.” *International Journal of Management and Social Science Research Review*, (2017). 1(32), 222-229.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W. ve Hsiao, Y.-C. “Knowledge Management and Innovativeness.” *International Journal of Manpower*, (2010). 31(8), 848-870.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. ve Newsted, P. R. A “Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From A Monte

- Carlo Simulation Study and Electronic Mail Emotion/Adoption Study.” *Information Systems Research*, (2003). 14(2), 189-217.
- Chukwusa, J. “Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries.” *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, (2018). 1-10.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. “Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality.” *Journal of Organizational Behavior*, (2000). 21(1), 63-75.
- Cooper, C. ve Dewe, P. “Well-being absenteeism, presenteeism, costs and challenges.” *Occupational Medicine*, (2008). 58(8), 522-524.
- Çakar, S. (2020). *Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Tokat Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çakır, F. S. “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama.” *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, (2019). 5(9), 111-128.
- Çelikel, F. (2021). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Analiz*. İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çıngı, H. (1990). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi ders kitapları dizisi; 20.
- Çiçek, B. ve Almalı, V. “COVID-19 Pandemisi Sürecinde Kaygı Öz-Yeterlilik ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Özel Sektör ve Kamu Çalışanları Karşılaştırması.” *Turkish Studies*, (2020). 15(4), 241-260.
- Çoban, R. (2016). *Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Çolakoğlu, N., Dikili, E. ve Aslan, M. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Bir İşletmenin Satış Personeli Üzerinde Bir Araştırma.” *Journal of Life Economics*, (2021). 8(1), 101-109.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Denison, D. R. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *The Academy of Management Review*, (1996). 21(3), 619-654.
- Deniz, M. ve Çoban, R. "Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma." *Birey ve Toplum*, (2016). 6(12), 49-72.
- Dijkstra, T. K. ve Henseler, J. "Consistent Partial Least Squares Path Modeling." *MIS Quarterly*, (2015). 39(2), 297-316.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*. Ankara: 2. Baskı, Zet Yayınları.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. ve Lim, W. M. "How to Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines." *Journal of Business Research*, (2021). 133, 285-296.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. "Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri." *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, (2011). 1(2), 169-186.
- Effere, P. (2005). *Management Styles*. London: A paper written for Trans-Atlantic College.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (2004). 5 (1), 17-26.
- Eren, B. A. ve Önder, L. G. "Z Kuşağı Tüketicilerin On-Line Alışverişe Yönelik Deneyimlerinin Belirlenmesi: Ankara Uygulaması." *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2020). Yıl 10(20), 203-227.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (Cilt 12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P. "Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (2010). 9(34), 223-239.

- Ertürk, R. ve Nartgün, S. S. (2018). Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. E. P. İşcan içinde, *EĞİTİM BİLİMLERİNDE ÖRNEK ARAŞTIRMALAR* (s. 221-245). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Ertürk, Y. D. (2007). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. Ankara: 1. Basım, Nobel Yayın.
- Eustace, A. (2013). *The Relationship Between Leadership and Organisational Climate: Employees at an FMCG Organisation in South Africa*. Industrial and Organisational Psychology at the University of South Africa.
- Evan, W. M. (1968). A System Model of Organizational Climate. V Organizational climate: Explorations of a concept, ur. R. Tagiuri in G. H. Litwin, 110–24. Boston: Harvard University.
- Evan, M. W. (1968). A systems model of organizational climate. In R. Tagiuri ve H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, ss:107-124.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (M. A. Çalıkoğlu, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Fey, C. F. ve Beamish, P. W. “Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia.” *Organization Studies*, (2001). 22(5), 853–882.
- Field, S. ve Dubey, S. “Leadership Styles and Job Satisfaction among Human Services Workers.” *The Indian Journal of Social Works*, (2001). 48(1).
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research*, (1981). 18(1), 39-50.
- Forte, A. “How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior of People In an Organization?” *International Business and Economic Research Journal*, (2011). 2(10), 64-72.
- Friedland, W. H. “For a Sociological of Charisma.” *Social Forces*, (1964). 43(1), 18-26.
- Gefen, D. ve Straub, D. “A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example.” *Communications of the Association for Information Systems*, (2005), 16, 91-109.

- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Ghesari, F., Sheikhy, A. ve Salajeghe, S. “Explaining the Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Involment and Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Khuzetsan Gas Company.” *International Journal of Applied Operational Research*, (2014). 4(4), 27-40.
- Goleman, D. “Leadership that Gets Results.” *Harvard Business Review*, (2000). 78(2), 78-90.
- Gosselin, E., Lemye, L. ve Corneil, W. “Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena.” *Journal of Occupational Health Psychology*, (2013).18(1), 75-86.
- Grabo, A., Spisak, B. ve Vugt, M. v. “Charisma as Signal: An Evolutionary Perspective on Charismatic Leadership” . *The Leadership Quaterly*, (2017). 1-13.
- Gutterman, A. S. (2015). Management Styles. A. S. Gutterman içinde, *Management: A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs*. Growth-Oriented Entrepreneurship Project, 1.
- Gül, H. ve Çöl, G. “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, (2010). 17(3-4), 163-185.
- Günçavdı, G.. “Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması.” *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (2017), 1(1), 21-34.
- Güney, S. (2012). Karizma Kavramı ve Karizmatik Liderlik. S. Güney içinde, *Liderlik* (s. 417-433). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. “When to use and how to report the result of PLS-SEM.” *European Business Review*, (2019). 31(1), 2-24.

- Hair, J. F., Hult, Ringle ve Sarstedt. (2017). *A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2.nd ed. Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V. G. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research." *European Business Review*, (2014). 26(2), 106-121.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi." *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (2008). 10(2), 102-123.
- Halpin, A. W. ve Croft, D. B. (1963, March). *The Organizational Climate of Schools*. XI(7). Chicago: "Administrator's Notebook", Midwest Administration Center.
- Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. ve Ward, A. "Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation." *Journal of Business Ethics*, (2011). 102(2), 237-254.
- Henseler, J. "Partial least squares path modeling: Quo vadis?" *Quality and Quantity*, (2018). 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Hubona G. S. and Ray, P. A. "Using PLS path modeling in new technology: Updated guidelines." *Industrial Management ve Data Systems*. (2016). 116,1-19.
- Henseler, J., Ringle, C. ve Sarsted, M. "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling," *Journal of Academy of Marketing Science*, (2015). 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. ve Sinkovics, R. "The use of partial least squares path modeling in international marketing." *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–320.
- Heper, M. (1977). *Atatürkçülük: Karizmanın Emredici "Siyasal Çerçeve"ye Dönüşümü*. (Erişim Tarihi: 09 05, 2020)
<http://www.bulentsener.com/FileUpload/op399503/File/heper.pdf>
- Hindle, T. (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*. Capella University, Minneapolis, USA.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, Working Paper Series 76-06. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf> (Erişim Tarihi:10.05.2020), 189-207.

- Howell, J. M. ve Frost, P. J. "A Laboratory Study of Charismatic Leadership." *Organizational Behavior and Human Decision Process*, (1989). 43, 243-262.
- Hulland, J. "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies." *Strategic Management Journal*, (1999). 20(2), 195-204.
- Hunt, J. G. ve Conger, J. A. "From Where We Sit: An Assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research." *The Leadership Quarterly*, (1999). 10(3), 335-343.
- Hussain, N., Haque, A. u. ve Baloch, "A. Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges." *Journal of Yasar University* (2019). (14), 156-169.
- Hündür, Ü. (2019). *Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Iqbal, A. (2006). *An Investigation of Leadership Styles and Their Effect on Organizational Climate and Organizational Commitment A Case of Pakistani Knitwear Industry*. Phd Thesis, Manchester: The University of Manchester Institute for Development Policy ve Management The Faculty of Humanities.
- Juurikkala, O. "Likeness to the Divinity? Virtues and Charismatic Leadership." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, (2012). 17(2), 4-15.
- Kalafat, Ş. S. (2017). *Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanlarının Örgütsel İklim Alguları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara.
- Kalanlar, B. "Türkiye'nin Yüzüncü Yılında Sağlık Sektörü, Mevcut Durum ve Öngörüler." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, (2018). 21(3), 495-510.
- Kalaycı, N. (2022). *Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteizme Etkisi*. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. Karabük.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.

- Kanten, P. ve Ülker, F. “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü.” *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2014). (32), 16-40.
- Kara, A. (2019). *Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, Y. ve Ekici, S. “Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler.” *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2004). 5(1), 25-43.
- Katz, R. L. “Skills of an Effective Administrator.” *Harvard Business Review*, (1955). 33(1), 43-72.
- Kaya, M. (2020). *Algılanan Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu Üzerine Etkisi: Banacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kenanoğlu, C. (2020). *Örgüt İkliminin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Adana Restoran İşletmeleri Örneği*. Mersin: Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Khatri, N., NG, H. A. ve Lee, T. H. “The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study.” *Asia Pasific Journal of Management*, (2001). 18(3), 373-393.
- Kılınç, T. “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.” *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (1996). 25(2), 67-108.
- Kitana, A. “Overview of the Managerial Thoughts and the Theories from the History: Classical Management Theory to Modern Management Theory.” *Indian Journal of Management Science*, (2016). VI(1), 16-21.
- Kock, L. N. “Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance- Based SEM: An Illustration and Recommendations.” *Journal of the Association for Information Systems*, (2012). 13(7), 546-580.
- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği : yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klâsik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımla*. 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koys, D. J. ve DeCotiis, a. T. "Inductive Measures of Psychological Climate." *Human Relations*, (1991). 44(3), 265-285.
- Kras, E.S. (1995). *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Maxican Managers*. Revised Edition. USA, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Kristiano, P. B., Rivai, A. ve Shurto. "The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment on Perum Pegadain Branch East Bekasi." *International Journal of Business and Applied Social Science*, (2018). 4(6), 34-51.
- Küpeli, F. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Oluşturmaya Etkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Levay, C. "Charismatic Leadership in Resistance to Change." *The Leadership Quarterly*, (2010). 21(1), 127-143.
- Levine, K. J., Muenchen, R. A. ve Brooks, A. M. "Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured?" *Communication Monographs*, (2010). 77(4), 576-591.
- Lewin, K. (2004). *Resolving Social Conflict ve Field Theory in Social Science*. Washington, DC: 4th Ed. American Psychological Association.
- Lewin, K. ve Lippitt, R. "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note." *Sociometry*, (1938). 1(3/4), 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. "Pattens of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"." *The Journal of Social Psychology*, (1939). 10(2), 269-299.
- Lyeberg, L., Biemer, P., Collins, M., Leeuw, E. D., Dippo, C., Schwarz, N. ve Trewin, D. (1997). *Survey Measurement and Process Quality*. New York: Wiley.
- Maamari, B. E. ve Majdalani, J. F. "Emotional Intelligence, Leadership Style and Organizational Climate." *International Journal of Organizational Analysis*, (2017). 25(2), 327-345.

- Mackenzie, D. M. (1966). *The Organizational Climate and Socioeconomic Background of Selected Elementary Schools in the Lower Mainland Area of British Columbia*. B. A. , Universtiy of British Columbia.
- Matejko, A. J. (1985). Frank J. LANDY : Psychology of Work Behavior. *Homewood, The Dorsey Press*, XIV-622-R41-11.
- Mavi, D. ve Özdemir, M. “Yönetici Rollerini Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.” *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2020). 6(3), 918-937.
- Merriam-webster, <https://www.merriam-webster.com/> (Erişim Tarihi: 02.03.2021)
- Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. “The cultural approach to the formation of organizational climate.” *Human Relations*, (1992). 45(1), 19–47.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizastional Behaviour* (7th Ed.). England: FT Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Tokat: Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change.” *California Management Review*, (1990). 32(2), 77-97.
- Nikoloski, K. “Charismatic Leadership and Power: Using The Power of Charisma for Better Leadership in The Enterprises.” *Journal of Process Management- New Technologies, International*, (2015). 3(2), 18-27.
- Ogunola, A. A. ve Abrifor, P. O. “Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Slected Nigerian Brewing Industries.” *African Journal of Business Management*, (2013), 7(36), 3714-3722.
- Okudan, B. (2018). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, .Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

- Olarewaju, A. D. ve George, O. J. (2014). Management Theories and its Application in Organisation: The Nigerian Experience. *British Academy of Management Conference*.
- Orak, M. M. (2022). *Müşteri Deneyimi Çerçevesinde Dijital Pazarlama Faaliyetleri: Türkiye'deki Özel Sağlık Kuruluşlarının Pandemi Sürecindeki Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Organization, W. H. (2000). *Global Strategy for Health All By the Year 2000*. <http://whqlibdoc.who.int/publications/9241800038.pdf> (Erişim Tarihi: 21.02.2022).
- Örücü, E. ve Çoban, M. “Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma.” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2017). (52), 1-15.
- Özcan, Ö. (2021). *Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Hamidiye Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, M. ve Pektaş, V. “Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması.” *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2020). 2(1), 1-18.
- Özen, Y. “Karizma.” *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, (2012). 1(3), 367-385.
- Özgenel, M. “The Role of Charismatic Leader in School Culture.” *Eurasian Journal of Educational Research*, (2020). 86(5), 85-114.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E. ve García-Cueto, a. E. “Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties of the CLIOR Scale.” *Psicothema*, (2013). 25(1), 137-144.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. ve Balakrishnan, B. K. “The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment.” *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, (2013). 107, 88-95.
- Polat, M. “Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği ve Bir Uygulama.” *Social Sciences Studies Journal*, (2018). 4(25), 5325-5337.

- Potas, N. "Sağlık Hizmetleri Yönetimine İlişkin Türkiye'de Yayınlanan Lisansüstü Tezlerin Analizi-2014-2017." *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, (2017). 12(21), 447-460.
- Purtaş, Ş. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Quang, T. ve Vuong, N. T. "Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam." *Research and Practice in Human Resource Management*, (2002). 10(2), 36-55.
- Rahman, O., Wong, K. K. ve Yu, H. "The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intension." *Journal of Retailing and Consumer Services*, (2016). 28, 155-164.
- Rai, D. F. (2016). *Concept of Health, Research-Analysis-Innovation/Implementation (RAI) Foundation Lecture Series*.
https://www.gfmer.ch/GFMER_members/pdf/Concept-health-Rai-2016.pdf
(Erişim Tarihi: 10.05.2020)
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (A. Ögüt, Çev.) Ankara: Pearson; Nobel Kitap.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. ve Schmidt, N. "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction." *Journal of Management*, (2001). 27(4), 431-449.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. "Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2013). 5/4, 35-49.
- Saah, P. (2017). Exploring Mintzberg's managerial roles of academic leaders at a selected higher education institution in South Africa. *Master of Business Administration at the School of Business and Governance North West University*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları, 5. Basım.
- Sağlık Bakanlığı, "İç Kontrolün Tarihçesi", <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-64960/ic-kontrolun-tarihcesi.html> (Erişim Tarihi: 02.08.2021)

- Sağlık Bakanlığı, “İç Kontrol”, <https://sgb.saglik.gov.tr/TR-60632/ic-kontrol.html> (Erişim Tarihi: 02.08.2021)
- Salehi, M. ve Babajani, B. M. “The Relationship between Work Ethics and Management Style with Job Satisfaction Employees University.” *Journal of Bioethics*, (2017). 7(23), 29-38.
- Sarker, S. I. ve Khan, M. R. “Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview.” *Journal of Business and Management*, (2013). 14(6), 1-5.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, a. W. “Organizational Climate and Culture.” *The Annual Review of Psychology*, (2013). 64(1), 361-388.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. *Sloan School of Management, MIT*, 1-58.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: 3th Edition, Jossey-Bass.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. ve Rodwell, J. “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement.” *Group ve Organization Management*, (1999). 24(4), 479-503.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory.” *Organizational Science*, (1993). 4(4), 577-594.
- Sharma, L. J. ve Singh, S. K. “A Study on the Democratic Style of Leadership.” *International Journal of Management and Information Technology*, (2013).3(2), 54-57.
- Sheibani, S. “The Effect of Management Style on Organizational Health in terms of Organizational Climate: A Case Study in Toranj Gaz Company.” *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, (2013). 2(3), 2945-2955.
- Shils, E. “Charisma, Order, and Status.” *American Sociological Review*, (1965). 30(2), 199-213.
- Sims, H. P. ve LaFollette, W. “An Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire.” *Personnel Psychology*, (1975). 28(1), 19-38.
- Solmaz, H. (2016). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Eskişehir.

- Sosik, J. J., Kahai, S. S. ve Piovosio, M. J. "Silver Bullet or Vodoo Statistics?: A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research." *Group and Organization Research*, (2009). 34(1), 5-36.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas (Bülent Ecevit) Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sönmez, S. "Sosyal Bilimlerde Araştırma." *Journal of Theoretical and Empirical Research on Management*, (2021). 1(1), 1-6.
- Sridhar, M. S. (2017). Schools of Management Thought. https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought. Erişim Tarihi: 06.02.2021.
- Şahin, T. ve Ocak, S. "Türkiye'de Sağlık Yönetimi Disiplininde Yürütülen Tezlerin Bibliyometrik Analizi." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, (2019). 22(3), 543-558.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tağman, S. E. "Carl G. Hempel'in Kapsayıcı Yasa Modelinin Değerlendirilmesi." *Dört Öge* (2013). (4), 175-189.
- TDK, "Sözlükler", <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 02.01.2021)
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi." *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (2005). 33(166), 98-111.
- Torre, J. ve Toyne, B. "Cross-National Managerial Interaction: A Conceptual Model." *The Academy of Management Review*, (1978). 3 (3), 462-474.
- Tosunoğlu, H. ve Ekmekçi, Ö. T. "Laissez-Faire Leaders and Organizations: How Does Laissez-Faire Leader Erode The Trust in Organizations?" *Journal of Economics, Finance and Accounting*, (2016). 3(1), 89-99.
- Tozlu, A. "Karar Verme Yaklaşımları Üzerine Herbert Simon Hegemonyası." *Journal of Turkish Court of Accounts Sayıştay Dergisi*, (2016). (102), 27-45.
- Töremen, F., Demir, H. ve Korkut, A. "Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması." *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, (2015). 3(2), 27-40.

- Tskhay, K. O., Zhu, R. ve Rule, N. O. "Perceptions of Charisma from thin Slices of Behavior Predict Leadership Prototypicality Judgments." *The Leadership Quarterly*, (2017). 28(4), 555-562.
- Tunçer, A. (2018). *Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Yenileşimi Destekleyen Örgüt İkliminin Rolü: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uche., C. N. ve Timinepere, C. O. "Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria." *American International Journal of Contemporary Research*, (2012). 2(9), 198-204.
- Uçar, M. (2019). *Innovation In The Workplace: The Roles Of Employee's Psycap And Multidimensional Organizational Climate On The Individual Innovation Process*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı .
- Ulus, Ö. ve Kerim, G. "Effects of Leadership Traits of Directors on Employees' Motivation and an Application." *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, (2020). 12(2), 131-151.
- Utroska, D.R. "Management in Europe: More Than Just Etiquette." *Management Review*, (1992). 81 (11), 21-24.
- Val, C. ve Kemp, J. "Leadership Styles." *Pathways: The Ontario Journal of Outdoor Education*, (2012). 24(3), 28-31.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Welge, M.K. "A Comparison of Managerial Structures in German Subsidiaries in France, India and United States." *Management International Review*, (1994). 34 (1), 33-49.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. ve Oppen, C. v. "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration." *MIS Quarterly*, (2009). 33(1), 177-195.
- Wheeler, L. "Kurt Lewin." *Social and Personality Psychology Compass*, (2008). 2(4), 1638-1650.

- Wong, K. K. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM) techniques using SmartPLS." *Marketing Bulletin*, 24, Technical Note (2013). 1, 1-32.
- Wren, D. A. ve Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management*. 6. ed.; Chennai: John Wiley ve Sons Inc.
- Yahyagil, M. Y. "The Interdependence Between the Concept of Organizational Culture and Organizational Climate: An Emprical Investigation." *Istanbul University, Journal of Business Administration*, (2004). 33(1), 69-98.
- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. "Person and Situation views of Leadership: A Multiple Levels of Analysis Approach." *The Leadership Quarterly*, (1991). 2(2), 121-139.
- Yar, C. E., Çulha, E. D. ve Atilla, E. A. "Sağlık Sistemi Kapasite Göstergeleri ile Ekonomik Büyüme İlişkisi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, (2019). 22(2), 281-304.
- Yılmaz, K. "Sosyal Bilimlerde ve Eğitim Bilimlerinde Sistematik Derleme, Meta Değerlendirme ve Bibliyometrik Analizler." *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2021). 10(2), 1457-1490.
- Yükselbilgili, Ö. (2016). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda sürdürülen doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı yönetim tarzının örgüt iklimine etkisinde yönetici karizmasının aracılık rolünün incelenmesidir. Bu amaçla Sağlık Kurumlarında inceleme yapılarak bu ilişkinin analizine çalışılmıştır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlkinde demografik özelliklerinize ilişkin sorular, ikinci bölümde yönetim tarzı ile ilgili ifadeler, üçüncü bölümde örgüt iklimi ile ilgili ifadeler ve sonuncu kısımda da karizma ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, her soruda ya da ifadede size en çok uyan ifadeyi 1'den 5'e kadar olan derecelendirmeyi kullanarak işaretlemenizdir. Bu anketi yanıtlamanız yaklaşık beş dakikanızı alacaktır ve elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından, kurumunuz başta olmak üzere üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim, Saygılarımla,

(Araştırma Sorumlusu)

(Tez Danışmanı)

Doktora Öğrencisi Sinem Sönmez

Prof. Dr. Mehmet Deniz

| Kurum ve Çalışanlar ile ilgili Sorular | | | |
|---|---|--|--|
| Çalışılan Kurum | <input type="checkbox"/> Fakülte Hastanesi | | <input type="checkbox"/> Devlet Hastanesi |
| Görev ve/veya Unvan | <input type="checkbox"/> Hekim | <input type="checkbox"/> Hemşire/Ebe | <input type="checkbox"/> Memur |
| | <input type="checkbox"/> Teknisyen | | <input type="checkbox"/> Diğer |
| İş Hayatında Toplam Bulunma Süreniz | | Bu Kurumda Çalışma Süreniz | |
| Eğitim Durumu | <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Yüksek okul |
| | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |
| Aylık Hane Halkı Geliriniz | <input type="checkbox"/> 3.000 TL ve altı | | <input type="checkbox"/> 9.000 TL - 10.999 TL |
| | <input type="checkbox"/> 3.001 TL - 4.999 TL | | <input type="checkbox"/> 11.000 TL - 12.999 TL |
| | <input type="checkbox"/> 5.000 TL - 6.999 TL | | <input type="checkbox"/> 13.000 TL - 15.999 TL |
| | <input type="checkbox"/> 7.000 TL - 8.999 TL | | <input type="checkbox"/> 16.000 TL ve üzeri |
| Yaşınız | Cinsiyet | Medeni Durum | |
| | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek | <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli | |

| | | Hiç katılmıyorum | Büyük Ölçüde Katılmıyorum | Orta Düzeyde Katılıyorum | Büyük Ölçüde Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|----|---|------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | Yöneticimiz kurumu geliştirmek için girişimde bulunmaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Yöneticimiz kurum amaçları için çaba sarf etmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yöneticimiz kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yöneticimizin iş yerindeki varlığı ile yokluğu belli değildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yöneticimiz personelin motivasyonu ile ilgilenmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Yöneticimiz sorunlarla yüzleşmek istemez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yöneticimiz çalışanlarla yüzeysel olarak iletişim kurar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Yöneticimiz iş yerini kendi haline bırakmıştır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Yöneticimiz yetkilerini kullanmaktan kaçınır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Yöneticimiz personel ve iş yerine karşı yabancılaşmıştır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yöneticimizin personele karşı yaklaşımı kuralcıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Yöneticimiz tek adam yönetimine inanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Yöneticimiz personele karşı resmi davranır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Yöneticimiz sıkı denetimden yanadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Yöneticimiz kararlarına kimseyi karıştırmaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Yöneticimiz kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Kendisinin korkulması gereken biri olduğuna inanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Kendisinden yardım istenmesini sevmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yöneticimiz personelin istek ve şikâyetlerini göz ardı eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Yöneticimiz yapılacak işleri personelle birlikte karara bağlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Yöneticimiz çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Yöneticimiz çalışanları yönetime katar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Yöneticimiz çalışan önerilerini ciddiye alır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Yöneticimiz çalışanların kendisine karşı rahat olmasını ister | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Yöneticimiz kurum amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Yöneticimiz çalışanların kişilik özelliklerine dikkat eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Yöneticimiz çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem verirler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Yönetici ve çalışanlar, işe ilişkin hedef ve sorumlulukları paylaşmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Yöneticiler, çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygular | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Çalışanlar birbirine karşı güven içerisindedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 36 | Kurum çalışanları işlerinden gurur duyar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Başka bir kurumdan teklif gelse dahi çoğu personel/çalışan burada çalışmayı tercih eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Çalışanlar kurumun başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Bu kurum, iyi bir çalışma ortamı olması açısından başkalarına da tavsiye edilebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | İşlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri birbirine aktarır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Yönetici ve çalışanlar/personel arasında iyi iş ilişkileri vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Kurumu, hizmetlerinden dolayı herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın ne kadar önemli olduğunu diğerlerine anlatır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Gelecekte başarılması gereken şeyleri diğerlerine/başkalarına coşkuyla anlatır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Başarı ile üstesinden geldiği işlerden diğerlerine övgü ile bahseder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | İnsanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | İleriyi gören bir birey olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Bir birey olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK 2: ETİK KURUL RAPORU

| | | |
|---|---|----------------------------------|
| Evrak Tarih ve Sayısı: 2408/2021-E.78100 | | |
| T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE ETİK KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu | | |
| Oturum Tarihi : 23.08.2021 | Oturum Sayısı : 15 | Karar Sayısı : 2021/15-10 |
| Etik Açısından Uygun | | |
| Çalışma Adı | Yönetim Tarzının Organizasyon İklimine Etkisinde Yönetici Karizmasının Aracı Rolü | |
| Araştırmacılar | Doktora Öğrencisi Sinem Sönmez (Yürütücü) Prof.Dr. Mehmet Deniz (Danışman) | |
| Başkan Kurul Üyesi Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof.Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof.Dr. Nesrin SIS Kurul Üyesi Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER Kurul Üyesi Prof.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR Sekreter Hatice CİHAN | | |
| E-İmzalıdır. Etik Kurul Başkanı Hüseyin Suphi ERDEM | | |
| Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak doğrulaması https://turkiye.gov.tr/ebd7ek=3837&eD=B3DL3J16J68e8=78100 adresinden yapılabilir. (PIN:08832) | | |