



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK LİDERLİK
YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ:KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yusuf DERİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Haziran, 2019

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK LİDERLİK
YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Yusuf DERİN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü Ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/06/2019

YUSUF DERİN



TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
: Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi öğrencisi Yusuf DERİN' nin **“Örgüt Kültürü ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”** başlıklı tezi, 21/06/2019 günü saat 10:00' da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK LİDERLİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yusuf DERİN

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Haziran 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya Öcal

Bir toplumun en önemli yapı taşlarından bir tanesi örgüttür. İnsanları bir arada rahatça ve huzurlu tutan bir diğer unsur ise kültürdür. Örgüt kültürü genelde vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya koyan ve uygulayan bir lider, işletme yöneticisi ya da sahibinin faaliyetleriyle yaratılır. Örgütlerde liderlik, bir örgütte bulunan insanların davranışlarına yön veren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar gibi öğelerden oluşan örgüt kültürünün gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Aynı zamanda örgüt kültürü de bir işletmenin stratejisini ve stratejiyi tasarlayan liderlik davranışlarına yön vermektedir. Bu yüzden stratejik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koymak bu çalışmanın önemini teşkil etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürü ve stratejik liderliğin nasıl bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için Şanlıurfa ve Afyonkarahisar illerinde rast gele seçilen 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket yönetimi uygulanmıştır. Anket katılımcıların demografik özellikleri, örgüt kültürü ölçeği ve stratejik liderlik ölçeğinden oluşmaktadır. Elde edilen bulguların sonucunda örgüt kültürü ile stratejik liderlik yetenekleri arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Strateji, Stratejik Liderlik

ABSTRACT

THE REVIEW OF RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC LEADERSHIP ABILITIES: A RESEARCH IN HOSPITALITY BUSINESS

Yusuf DERİN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

June 2019

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya Öcal

One of the most important building blocks of a society is organization. Another element that keeps people comfortable and peaceful together is culture. Organizational culture is often created by the activities of a leader, business manager or owner who puts forward and applies values and ideas such as vision, philosophy and business strategies. Leadership in organizations is of vital importance in the development of organizational culture consisting of norms, behaviors, values, beliefs and habits that shape the behavior of people in an organization. At the same time, organizational culture leads the strategy of a business and the leadership behaviors that design the strategy. Therefore, it is important to present the interaction between strategic leadership and organizational culture. The main purpose of this study is to reveal the relationship between organizational culture and strategic leadership. In order to realize this aim, a research has been carried out in randomly selected 4 and 5 star hotels in Şanlıurfa and Afyonkarahisar provinces. Survey management was applied in the research. The questionnaire consisted of demographic characteristics, organizational culture scale and strategic leadership scale. As a result of the findings, it was revealed that there is a relationship between organizational culture and strategic leadership abilities.

Keywords: Organization, Organization Culture, Strategy, Strategic Leadership

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.GENEL OLARAK ÖRGÜT KAVRAMI	4
2. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ	5
2.1. KÜLTÜR KAVRAMI	5
2.2. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	7
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ	7
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI	7
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	10
4. STRATEJİK YÖNLERİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	10
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR	12
5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ	12
5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ	13
5.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İMAJI	14
5.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM.....	15
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI.....	15
6.1. DEĞERLER	16
6.2. İNANÇLAR.....	16
6.3. NORMLAR	17
6.4. VARSAYIMLAR	17
6.5. HİKAYELER VE MİTLER.....	18
6.6. LİDERLER VE KAHRAMANLAR	19
6.7. SEMBOLLER VE TÖRENLER.....	20
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI.....	20
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	21
9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MODELLERİ	22

9.1. HOFSTEDE MODELİ	22
9.1.1. Güç Mesafesi Özelliği	23
9.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	24
9.1.3. Bireycilik/Kollektivizm Özelliği.....	25
9.1.4. Dişilik Ve Erkeksilik Özellikler	26
9.2. PARSONS VE AGİL MODELİ	27
9.3. PETERS VE WATERMAN MODELİ	27
9.4. OUCHİ MODELİ	29
9.5. CAMERON VE QUEEN MODELİ	30
10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL FONKSİYONLARI.....	32
11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM.....	34
12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ETKİLERİ.....	36
12.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	36
12.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYUM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	37
12.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÜDÜLENMEYE ETKİSİ.....	37
13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİNDE CAMERON VE QUINN	
MODELİ.....	38
13.1. ADHOKRASİ (GİRİŞİMCİ) KÜLTÜRÜ	39
13.2. PAZAR (PİYASA) KÜLTÜRÜ	40
13.3. KLAN KÜLTÜRÜ	40
13.4. HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	41

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

1. STRATEJİ KAVRAMI	42
1.1. TANIM VE KAPSAM.....	42
1.2. STRATEJİ KAVRAMININ ASKERİ YÖNÜ	43
2. ÖRGÜTLERDE STRATEJİ.....	44
2.1. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI.....	45
2.2. ÇAĞIMIZDA STRATEJİK YÖNETİM VE ÖNEMİ	46
3. STRATEJİK LİDERLİK	48
3.1. LİDERLİK KAVRAMI	48
3.2. ÇAĞIMIZDA STRATEJİK LİDERLİK	49
3.3. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	50
3.3.1. Dönüşümcü Liderlik	52
3.3.2. Etik Liderlik	52
3.3.3. Politik Liderlik	52
3.3.4. Yönetimsel Liderlik	53
3.3.5. İlişkisel Liderlik	53
3.4. STRATEJİK LİDERLİK VE YÖNETİM SÜRECİ ETKİLEŞİMİ.....	53
3.5. STRATEJİK LİDERLİĞİN KAPSAMI	55
3.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ	57

3.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI.....	59
3.8. STRATEJİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	60
3.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR	60
3.10. ETKİLİ STRATEJİK LİDERİN ROLLERİ	62
4. STRATEJİK LİDERLİK YETENEKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN CAMERON VE QUINN MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ	65
4.1. STRATEJİK LİDERLİK VE KLAN KÜLTÜRÜ	65
4.2. STRATEJİK LİDERLİK VE HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	66
4.3. STRATEJİK LİDER VE GİRİŞİM KÜLTÜRÜ.....	67
4.4. STRATEJİK LİDERLİK VE PAZAR KÜLTÜRÜ	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK LİDERLİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİN BİR ARAŞTIRMA	
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	69
1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	69
1.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	69
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	70
1.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	70
1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	71
1.6 ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	71
1.6.1. Stratejik Liderlik Ölçeği Analizi	72
1.6.2. Örgüt Kültürü Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	73
2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU	73
2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FREKANS VE YÜZDELİK DAĞILIMLARI	73
2.2. STRATEJİK LİDERLİĞİN KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞİMİNİ GÖSTEREN BULGULAR	75
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DEĞİŞİMİ GÖSTEREN BULGULARI	75
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ.....	77
2.5. STRATEJİK LİDERLİK FAKTÖR YÜKLERİ	80
2.6. STRATEJİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN REGRESYON ANALİZİ	82
2.6.1. Stratejik Liderlik ve Klan Kültürü İlişkisi.....	82
2.6.2. Stratejik Liderlik ve Hiyerarşi Kültürü İlişkisi.....	83
2.6.3. Stratejik Liderlik ve Girişim Kültürü İlişkisi	84
2.6.4. Stratejik Liderlik ve Pazar Kültürü İlişkisi	85
2.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN KLAN, HİYERARŞİ, GİRİŞİM VE PAZAR KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	86

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	97



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri	72
Tablo 2. Örgüt Kültürü Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	73
Tablo 3. Katılımcıların Frekans Ve Yüzdelik Dağılımlarına Ait Bulgular	73
Tablo 4. Kmo Ve Barlett Testi	77
Tablo 5. Örgüt Kültürü Faktör Analizi.....	78
Tablo 6. Kmo Ve Bartlett Testi	80
Tablo 7. Stratejik Liderlik Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	80
Tablo 8. Stratejik Liderlik Ve Klan Kültürü	82
Tablo 9. Stratejik Liderlik Ve Hiyerarşi Kültürü	83
Tablo 10. Stratejik Liderlik Ve Girişim Kültürü.....	84
Tablo 11. Stratejik Liderlik Ve Pazar Kültürü	85
Tablo 12. Stratejik Liderlik İle Kültür Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	86

GİRİŞ

İnsanlar bireysel olarak ulaşamadıkları amaçlarını gerçekleştirmek üzere işbirliği yaparlar. Çünkü başkasının bilgi, güç, tecrübe ve yeteneklerinden yararlanmak zorundadırlar. Buna bağlı olarak işbirliği yapmadan ve başkaları ile bir arada olmaksızın toplumsal yaşamda başarılı bir hayat sürdürülemeyeceği açıktır. İnsanların bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşmak için çaba göstermeleri de işbirliği ve karşılıklı etkileşim ile oluşturdukları örgütün kültürel öğelerinin de gelişmesini sağlar. Bu yüzden her ne kadar ortak bir tanım olmasa da kültür; toplum genetiği ile nesiller boyunca süregelen bilgi, deneyim ve davranış biçimlerinin toplamıyla fark ederek veya fark etmeyerek diğer insanlardan edindiğimiz somut veya soyut olan her şeyin toplamı olarak tanımlanabilir. Ülkelerin, bölgelerin, illerin kendilerine has bir kültürü olduğu gibi en küçük bir işletmenin bile kendine ait bir kültürü vardır. Bu yüzden örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütte çalışanların paylaştıkları değerler, ortak dil, tutum ve davranışlar, işi yapma şekli ve uygulama tarzıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan, örgütteki departmanlar arası ilişkileri, örgütün çevreyle olan ilişkilerini düzenlediği gibi örgütün geleceğinin tayin edilmesinde de etkilidir.

Hızla gelişen ve değişen günümüz dünyasında stratejinin büyük bir öneme sahip olduğu açıkça ortadadır. Strateji kelimesi insanlık tarihi boyunca var olduğu ve ilk olarak askeri kurumlar tarafından kullanılan bir terim olduğu bilinmektedir. Örgüt açısından stratejiyi ele aldığımızda, örgütün iç ve dış çevresini, örgütün bu çevredeki ilişkilerini örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirme ve örgütü rakiplerinden daha üstün kılmayı amaçlayan seçimlerdir. Ancak bir örgütün stratejisi de ancak başarılı bir lider tarafından yönetilir ve uygulanırsa etkili olur. Çünkü strateji belirlense bile yanlış zaman veya yanlış yerde kullanılırsa başarılı olunamayacağı anlaşılmıştır. Bu yüzden stratejik bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik lider; örgütün misyon ve vizyonunu belirleyen, gelecek için stratejik değişik yapabilen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilen kişidir. Stratejik lider, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelecekteki belirsizlikleri öngörerek yönetebilmeleri; stratejik liderin önemini ortaya koymuştur.

Stratejik liderler, örgütün uzun dönemli geleceğinin tasarlanmasında etkili olabilecek stratejik yol haritasının hazırlanmasında ve uygulanmasında son derece yaşamsal roller oynamaktadırlar. Bunun yanı sıra, örgütün stratejik değişimi başarılı

bir şekilde yönetebileceği ve uygulayabileceği yapı, sistem ve süreçlerin oluşturulmasında da stratejik liderlerin rolü önemlidir. Örgütün stratejik kararlarının alındığı ve uygulandığı uygun örgütsel koşullar hazırlanırken, aynı zamanda örgütte stratejik performansı destekleyebilecek inanç, değer ve alışkanlıkların da benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel strateji, örgütsel yapı ve sistemlerin yanı sıra, örgüt kültürü, stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütteki stratejik uyum öğelerinin en önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu bileşenleri stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya bir araya gelmesine katkı sağlayan liderler, aynı zamanda stratejik kararların uygulanmasını destekleyebilecek kültürel unsurlara etki edebilmektedir. Yapısal değişimi zorunlu kılan örgütsel yenilikler, mevcut kültür ve değerler sisteminde ve iş alışkanlıklarında da bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle stratejik liderler, bir taraftan içinde bulundukları örgütün kültürel unsurlarından ve değerler sisteminde etkilenirken, diğer taraftan stratejik değişime uygun yeni değer ve alışkanlıkların oluşması için çaba göstermektedirler. Bu bakış açısı ile örgüt kültürünün özellikleri ile yöneticilerin stratejik liderlik davranış ve eğilimleri arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Çalışmada, örgüt kültürünün Cameron ve Quinn modelindeki “rekabet eden değerler” modelinde olduğu gibi klan, hiyerarşi, pazar ve girişim kültürü boyutlarına göre analiz edilmesi ve analiz sonuçlarına göre, stratejik liderlik eğiliminin örgüt kültürü boyutları bakımından nasıl bir fark gösterdiği belirlenecektir. Ayrıca, yöneticilerin stratejik lider eğilimlerinin güçlenmesi ile örgüt kültürü boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya araştırılacaktır.

Üç bölümden oluşan bu araştırmanın ilk bölümünde; örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuş ve söz konusu kavramların öneminden ve örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi, örgüt kültürünün elemanları, yararları, özellikleri ve yönetimle olan ilişkisi ve modelleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde strateji, stratejik yönetim, liderlik ve stratejik liderlik gibi kavramların tanımları, öneminden bahsedilmiştir. Stratejik lider detaylı incelenmiş, çağımızda stratejik lider, stratejik liderlik çeşitleri, stratejik liderin yönetimle etkileşimi, stratejik liderin kapsamı ve özellikleri gibi konular üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemi, kapsamı ve sınırlılıkları,

hipotezleri, önemi, amacı ve bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgu ve veriler de yorumlanmıştır.

Örgüt kültürü ve liderlik birçok açıdan bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada örgüt kültürü ile stratejik liderin nasıl bir ilişki içinde olduğu içinde olduğu incelenmiştir. Ayrıca bu araştırmanın bilimsel literatüre katkı sağlaması ve uygulayan kişilere bir yol gösterici olabileceği ümit edilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.GENEL OLARAK ÖRGÜT KAVRAMI

Bireyler tek başlarına hedeflerini somut hale getirebilmek (uygulayabilmek için) için işbirliği yaparlar. Çünkü hiçbir birey, grup ya da sosyal yapı başkalarının kaynak ve deneyimlerinden yararlanmaksızın varlığını sürdürememektedir. Bu nedenle, örgütsel strateji ve amaçlara ulaşmak için başkalarının bilgi, güç, deneyim ve yeteneklerine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir ifade ile başkaları ile birlikte hareket etmeden toplumsal hayatta başarılı olunamayacağı artık anlaşılmıştır. (Minaslı, 2012: 6;).

Tüm toplumlar modern çağımızda, gereksinimlerine cevap bulabilmek, büyümek, oluşan problemleri gözlemlemek, analiz etmek ve bu problemleri çözümleyerek toplumsal refahı maksimum seviyeye çıkarmak için çeşitli örgütlere ihtiyaç duyar. Örgütler, oluşan bu gereksinim ve problemlerin türüne göre toplumsal amaçları gerçekleştirir. İnsanların bireysel olarak yürütemedikleri işleri ve çözemedikleri problemleri ortadan kaldırmak amacıyla kurulan örgütler toplumun yaşam tarzını şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir (Terzi, 2000:1).

Örgüt sözcüğü, Yunanca organon (uzuv) kelimesinden türemektedir. TDK'ya göre “örgüt, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>.2019). Literatürde örgüt ile ilgili tanımlamalara baktığımızda, örgütün belli bir tanımını bulmak kolay değildir. Çünkü örgüt kavramı, literatürde farklı bilim dallarında, farklı araştırmacı ve bilim tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin psikoloji bilimi, örgütü en az iki kişinin bir araya gelerek bilinçli bir şekilde planlanmış faaliyetlerden oluşan kompleks sosyal bir sistem olarak tanımlamıştır. Antropoloji ise örgütü, belirli bir karaktere ve çeşitli ihtiyaçlara sahip olup biliş dayalı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. (Bakan, vd., 2004:6)

Literatürde örgüt kavramıyla ilgili yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

- ◆ Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal açık sistemdir (Güney, 2017: 316).
- ◆ Örgüt, iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilir (Schein, 1997: 11; Terzi, 2000:1)
- ◆ Efil'e (2004) göre örgüt, üretimde gerekli maddi veya maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan yapı veya iskelettir(Bolat, vd., 2009:105).
- ◆ Etzioni'e (1965) göre örgüt, belirli amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir.(Bakan vd., 2004:7).
- ◆ Üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır(Eren, 2001:188).
- ◆ İnsan ilişkileri esasına dayalı olarak kurulan ve toplumun temel unsuru olan örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş bir yapıdır(Demir, 1993:321-322; Arslantaş, 2008:1).

Kısaca örgütü “ortak bir amaca ulaşmaya yönelik olarak çalışan insanların oluşturduğu bir topluluk” şeklinde tanımlanabilir (Schermerhorn, 1996; Bolat, vd., 2009:105).

Yukarıda örgüt kavramını tanımlarken her örgütün farklı amaç ve hedefleri olduğunu ve her örgütün kendine özgü kültürü olduğunu da belirtmek gerek. Bu bağlamda örgüt kültürünü açıklamadan kültür konusu üzerinde durulacaktır.

2. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Örgütlerin yönetiminde önemli bir faktör olduğu dile getirilen kültür kavramıyla ilgili herkesi tatmin edecek tek bir tanıma ulaşmak zordur. Her bilim dalı ve disiplin, kendine özgü bakış açısı ile kültürü tanımlamaya çalışmıştır. Böylece kültür ile ilgili son derece zengin ve kapsamlı bir literatür oluşmuştur (Eroğlu, 2000:104; Şişman, 1995:7).

Öncelikle, kültür kelimesi, latince “sürmek, ekip-biçmek” anlamına gelen **Colera** veya **Cultura** kelimelerinden gelmektedir. **Cultura** sözcüğü, 17. yüzyıla kadar Fransızcada aynı anlamda kullanılmış ve daha sonra “Cultura” sözcüğünü ilk defa **Voltaire**, insan aklının oluşumu, ilerlemesi, ve yüce bir duruma getirilmesi anlamında da kullanılmıştır. Bu kavram Alman dilinde de kendine yer edinmiş ve 1793 tarihinde Almanca sözlüğünde “**cultur**” olarak yer almıştır (Erdoğan, 1991:115-116).

Ancak, bilim adamları örgütte olduğu gibi kültür kavramı üzerinde de aynı tanım üzerinde birleşmemişlerdir. Bu yüzden, Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında yaptıkları bir araştırmada 164 farklı kültür tanımı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Doğan, 2007: 13; Minaslı, 2012:8).

Turhan (1972:35-36) kültürü tanımlamadaki zorluğu, bazı terimlerin ait oldukları bilim dallarının gelişimine tabi olarak zaman içerisinde yeniden tanımlanması zorunluluğuna ve bu terimlerin kullanılan dilde bilimin onlara vermek istediği anlamalar dışında bazen zıt anlamlar kazanmış olduğuna bağlamaktadır (Terzi, 2000:7).

Kongar (1972) kültürü, “toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır” (Güçlü, 2009: 2) şeklinde tanımlamaktadır.

Taylor ise örgütü şöyle tanımlamaktadır; bilgisi, tecrübesi, belli inancı, kıyafeti, kanunları, ahlakı olan ve bulunduğu toplumun bir üyesi olarak insanın tecrübe edindiği bütün kabiliyet ve alışkanlıkları içeren kompleks bir bütündür (Bakan, vd., 2004:13).

Wells ise (1971: 36) kültürü, toplum genetiği ile nesiller boyunca süregelen bilgi, deneyim ve davranış biçimlerinin toplamıyla fark ederek veya fark etmeyerek diğer insanlardan edindiğimiz somut veya soyut olan her şeyin toplamı olarak tanımlamıştır (Terzi, 2000:7).

Maddi (binalar, aletler, köprüler, fabrikalar, araç ve gereçler) ve manevi (örf, adet, gelenek, değerler, kurallar, şarkılar, tutum, varsayımlar vb.) olmak üzere ikiye ayrılan kültürün öğrenilir, paylaşılır, değişir, bilinçsizce oluşur olmasının yanı sıra tarihsel ve sürekli olması da belli başlı özellikleri olarak açıklanabilir (Güney, 2017:255) özellikler taşımaktadır.

2.2. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kültür kavramı ilgili çeşitli faktörler esas alınarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu faktörler arasında demografik yapı, ekonomik yapı, kültürün oluşum biçimi olarak belirlenmiştir. Buna göre;

Genel Kültür-Alt Kültür; bu kültür sınıflaması, kültürün kapsamı ve büyüklüğüne göre yapılmıştır. Eğer genel kültür özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünülürse, ne kadar toplum varsa o kadar genel kültür vardır denilebilmektedir. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalar niteliğindedir. Alt kültürler ise kendine özgü farklı davranış tipinden oluşan, ana kültürün bir parçasıdır denilmektedir (Bütüner, 2011:7). Kültür ortaya çıkış ya da oluşum şekline göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Konuk, 2006: 19):

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.
- Birlikte oluşan (configurative) kültür, kişilerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde önce örgüt kültürü kavramı ve tanımı incelendikten sonra örgüt kültürünün öneminden bahsedilecektir.

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI

Bir ülkenin, bir bölgenin veya bir ilin kültürü olduğu gibi bir örgütün, kurumun veya işletmenin de kendine ait bir kültürü vardır. Örgüt kültürü kavramının literatüre nasıl girdiği konusu aşağıda incelenmiştir.

Örgüt kültürü kavramı ilk kez örgüt iklimi kavramı ile Blake ve Mouton'ın (1964) makalesinde yer bulmuştur ve örgüt kültürü kavramı adıyla da ilk kez 1979 yılında Amerikan Akademik literatürüne Pettigrew tarafından Administrative Science Quarterly dergisindeki 'Örgüt kültürü üzerine çalışma' adlı makalesiyle girmiştir (hofstede, 1990:2). Ancak örgüt kültürünün bilimsel olarak gelişimi 1980'li yıllarda Deal ve Kennedy' nin "corporate culture" (1982) adlı kitabı ile Peter ve

Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) adlı kitaplarının çalışmalarıyla gelişme göstermiştir (Unutkan, 1995: 35; Minası, 2012: 16).

Örgüt kültürünün tarihsel gelişimine sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin de katkılarının olduğu söylemek mümkündür (Özkalp, ve Kirel, 2001:185; Bakan vd, 2004:22) :

Antropoloji, örgüt kültürü kavramıyla ilgili olarak değer ve inançların, örgüte nasıl bir etki ettiği ve örgütü hangi tarafa doğru yönlendirdiği gibi konularla ilgilenmektedir. Sosyologlar ise toplumun informal toplumsal yapı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla örgüt kültürüne katkı sağlamaktadır.

Sosyal psikolojinin; simge veya sembollerin meydana çıkmasıyla örgüt kültürüne fayda sağladığı görülmektedir. Oluşturulan bu simge veya sembollerin örgüt kültürüne ilişkin olarak örgüt kültürünün oluşmasına ve gelişip ilerlemesine önemli faydalar sağladığı söylenebilir. Ekonomistlerin katkısı ise kültürün örgüt ekonomisine olumlu katkılar sağlayacağı ve yöneticilere mali açıdan bir başarı kazandıracağı yönünde incelenmektedir.

Sosyolog, antropolog ve psikologların örgüt kültürüne katkılarının yanında 1980'lerde örgüt kültürünün büyük bir hızla gelişmesinin 3 temel sebebini Calaveri ve Obloj (1993:267-268) ve Wilkins (1983: 24) şöyle açıklamaktadır (Terzi, 2000:20-21):

1. Japon işletmelerinin ekonomi alanındaki muazzam başarısı ve 1970'lerin sonlarında Japon işletmelerinin dünyada özellikle ekonomik bir süper güç haline gelmesi bilim adamı ve yazarların ilgisini çekmiş ve onları bunu araştırmaya sevk etmiştir.
2. Japon işletmelerinin bu kadar hızlı bir şekilde yükseldiği bir dönemde Amerikan işletmelerinin de pazardaki paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalması, Avrupa ve Amerikan şirketlerinin iflasın eşine gelmesi hatta bazılarının iflas bayrağını çektiği ve örgüt kültürünün başarısının altındaki bu nedenleri araştırmacılar için ilham kaynağı olmuştur. Araştırmacıların ilgi ve ilhamı sayesinde örgütsel kültür ile ilgili paylaşılan değerler, normlar, vizyon örgütsel hikayeler, törenler, liderler, kahramanlar gibi bazı kavramlar gelişimini sürdürmüştür.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçölmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Örgüt kültürünün tanımına baktığımızda ise “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” diyen Robbins (1986: 430-431) örgüt kültürü ‘örgütün içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılan ve içinde bulunulan örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tümüdür’ şeklinde ifade etmiştir (Kızıloğlu, 2017:3). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün sadece tek bir tanımdan ibaret olmadığını gösterir. Bilim adamları ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı açılardan incelemiştir.

Schein, örgüt kültürünü “bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiğı belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Köse vd., 2001:9).

Başka bir yaklaşımla Schwartz ve Davis’e (1981: 33) göre ise “örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca paylaşılan, onların davranışlarını etkileyen normlar, inançlar ve beklentiler bütünüdür” (Görmen, 2018:2) şeklinde tanımlanmıştır.

Schneider (1999) ise örgüt kültürünü “kendilerine özgü kültürleri, özellikleri, doğası ve kimliğı olan yaşayan sosyal organizmalar” olarak tanımlamıştır(Bakan vd., 2004:16).

Peters ve Waterman (1980) örgüt kültürünü “paylaşılan değerler bütünü”; Deal ve Kennedy (1982) ise “bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi” olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994: 58).

Örgüt kültürünün tanımında araştırmacı ve yazarları ortak bir tanımda buluşmasalar da bazı ortak noktaları bulmak mümkündür.

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, örgütteki iş yapma ve yürütme şeklidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan, örgütteki departmanlar arası ilişkileri, örgütün çevreyle olan ilişkilerini düzenleyerek ve özellikle örgütün geleceğini belirler.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürünün önemini ortaya çıkaran önemli sebeplerden olan Amerikan şirketlerinin performans olarak Japon firmalarının çok gerisinde kalmasıdır. Çünkü Avrupa ve Amerika’da şirketler zor zamanlar yaşarken, Japon firmalarının büyük bir hızla gelişmesinin ardındaki başarının nedenlerini araştırmaya itmiştir.

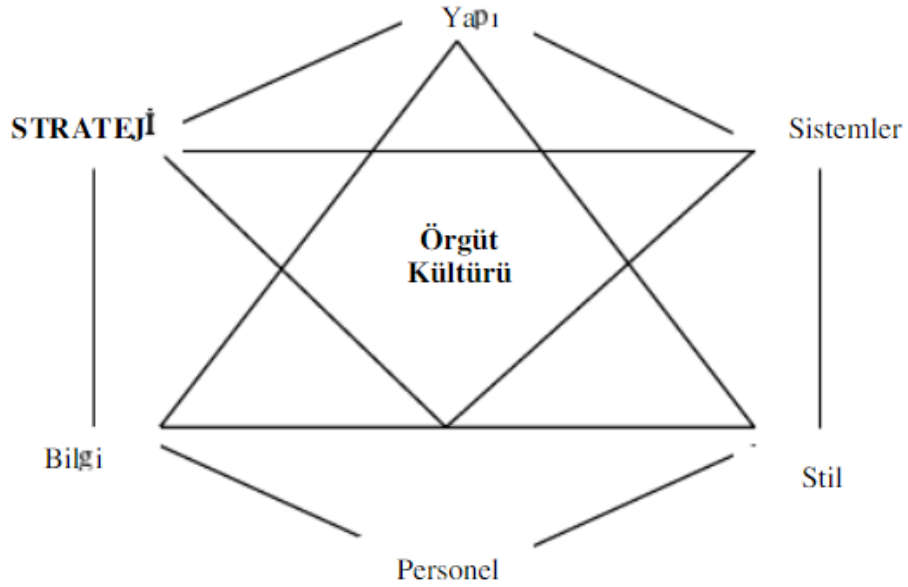
Diğer yandan, örgüt kültürü, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmede çalışanlar için, ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle, içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir (Korkmaz ve Dönmez, 2011:4).

Ayrıca örgüt kültürü, örgütteki bireyler arasında birlik ve beraberlik duygusu aşılayarak, örgütte neyin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğunu belirler.

4. STRATEJİK YÖNLERİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Globalleşen dünyada teknolojideki inanılmaz bir hızda gelişim ve değişim göstermesi, yeni pazarların keşfedilmesi, rekabet şartları ve müşteri memnuniyetleri örgütleri stratejiler geliştirmeye zorunlu hale getirmiştir. Strateji ise; örgüte yön vermek, rekabet avantajı sağlamak amacıyla hem örgütü hem de çevresini daima değerlendirip analiz ederek, örgütün adaptasyonuna yararlı olacak hedeflerin belirlenmesi, uygulamaların belirlenmesi ve gerekli tüm fiziksel kaynakların düzenlemesi süreci olarak tanımlanabilir. (Küp, 2011:5; Paylı, 2017: 71).

Şekil.1 Mc Kinsey Modeli: Örgütün 7 Anahtarı



Kaynak: Peter ve Waterman, 1987: 42

Bu yüzden, stratejiyi oluşturma evresi bir örgütün kendini nasıl tanımladığı ve gelecekte kendini nasıl ve nerde görmek isteyeceği anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Bir örgüt stratejisini oluşturma ve belirleme aşamasında iken, organizasyonun kültürünü, yapısını, sistemini, çalışanlarını, bilgisini ve bu unsurlar arasındaki karşılıklı etkileşim içinde olan ilişkiyi göz önünde bulundurması gerekmektedir. Amacına ulaşmak, gelecekteki belirsizlik ortamından minimum seviyede etkilenmek ve başarılı olmak isteyen bir örgüt bu unsurlar arasındaki adaptasyonu sağlamak zorundadır (Eşki, 2009:3).

Stratejinin örgüt içindeki konumunu açıkladıktan sonra strateji, örgüt kültürü ve stratejik yönetim ilişkisi incelemektir ancak bundan önce stratejik yönetimi açıklamada fayda olacaktır. Stratejik yönetim, “bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşılacağını belirten bir yönetim tekniğidir” (Güney, 2017:438).

Örgüt kültürünün işletmelerin stratejik karar ve davranışlar üzerinde etkileri olduğu kadar, stratejilerin de örgütün değerler sisteminin temelini oluşturan örgüt kültürünü etkilediği bilinmektedir. Yöneticilerin bu etkileşimin bilincinde olmaları ve bu etkileşimden pozitif sinerji yaratabilmeleri işletmelerin stratejik başarıları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle stratejinin uygulanmasında, örgüt kültürü ve örgütteki diğer stratejik uyum ögelerin (örgüt yapısı, beşeri kaynaklar sistemler vb.) bir birlerini desteklemeleri ve tamamlamaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün hangi bileşenlerinin stratejiyi desteklediği ya da hangi bileşenlerin stratejik ilerleme ve değişimi kısıtlayıcı özellikler taşıdığı belirlenmelidir. Bu konudaki temel hedeflerden biri de örgüt kültürü ve strateji arasında uyum sağlamak olmalıdır. Çünkü strateji ve örgüt kültürü arasındaki uyumun derecesi işletmelerin başarılı olma ihtimallerini güçlendirebilmektedir (Eşki, 2009: 6).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ OLAN KAVRAMLAR

Bu bölümde örgüt kültürü kavramının; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı ve iletişim ile olan ilişkisi incelenecektir.

5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Yakın zamana kadar örgüt kültürü ile örgüt iklimi sık sık birbirlerinin yerlerine kullanılmakla beraber örgüt iklimi kavramı son elli yılı aşkın bir süredir tartışılmakta ve böylece işletme yönetimi literatüründeki geçmişinin nispeten daha eski olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt iklimi ile örgüt kültürünün farklı kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Yunanca “eğilim” anlamına gelen iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. (Bakan, 2004: 65;Terzi, 2000:91).

Ertekin’e göre (1977) , örgüt iklimi ve örgüt kültürü iç içe geçmiş, aynı zamanda birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Bu durumu, iklimi “örgüte kimlik kazandıran, üyelerin davranışları üzerinde etkili olan ve üyelerin farkında oldukları egemen örgütsel koşullar” şeklinde tanımlayarak vurgulamıştır (Şişman, 1994: 62, Ertekin, 1977).

Kısa bir sürede oluşmayan ve yılların ürünü olan örgüt iklimi, kısaca örgütün psikolojik ortamı denilebilir. Örgütsel iklim, hem örgütsel verimliliği hem de çalışanların tatminini olumlu yönde etkilerken; arkadaşlık, destek olma, risk ve sorumluluk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir (Güney, 2017:318).

Ortam, çevre, hava ve duygu ile eş anlama gelen örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır (Bakan, vd., 2004: 67-68; Güçlü, 2003: 9):

- ◆ Örgüt kültürü, sosyoloji ve antropoloji biliminin prensiplerini esas alırken; örgüt iklimi ise psikoloji bilimin prensiplerini esas alan kavramlardır.
- ◆ Örgüt kültürü uzun dönemli iken; örgüt iklimi daha kısa süreli olduğu söylenebilir.
- ◆ Kültür belirleyici bir özelliğe sahip iken; iklim ise analizci ve değerleyici bir özelliğe sahiptir.
- ◆ Kültür bağımsız bir değişken iken, iklim daha bağımlı bir değişkendir.
- ◆ Örgütün içinde bulunduğu hakim atmosfer (iklim) performans, verimlilik, motivasyon, iş doyumu ve istenilen başarıya ulaşmada kültürden daha çok etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kötü bir örgüt iklimi, örgüte zarar verebileceği belirtilmelidir.
- ◆ Örgüt ikliminin genel olarak deneyimlere ve gözlemlere dayanırken, kültür ise daha çok örgütün görülebilen yönlerini açığa çıkarmaktadır.
- ◆ Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklı olup kültürün belirlenip, analiz edilerek değerlendirilmesi daha zordur.

Ayrıca Moran ve Vokvein (1992: 42) örgüt kültürü faaliyetlerinde sürekliliği ve örgütsel davranışlarında adaptasyonu sağlayarak örgüt iklimin oluşmasında ve ortaya çıkmasında rolü olduğunu belirtmiştir.

5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ

Örgüt kimliği de tıpkı örgüt iklimi gibi örgüt kültürü kavramıyla karıştırılan ve hatta çoğu zaman aynı anlamda kullanılan bir kavramdır. Ancak bu kavramlar birbirinden farklıdır. Çünkü örgüt kültürü ortak değer ve normlardan oluşurken örgüt kimliği ise bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Bütüner, 2011: 14). Bir başka deyişle örgüt kimliği, örgütün sahip olduğu kültürü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde inşa edilmiş bir strateji özelliği taşıdığı söylenebilir (Bakan, vd., 2004:68).

Örgütler de tıpkı insanlar gibi kendilerine özgü bir kimliğe sahiptirler çünkü onlar da insanlar gibi doğar, büyür ve olgunlaşırlar. Nasıl ki insanın bir kişiliği varsa her örgütün de kendine ait çevresi, çalışanları, değerleri, normları, düşüncesi ve stratejisi vardır (Bütüner, 2011: 14).

Erdem (1996: 54) ise farklı bir yaklaşımla örgüt kimliğinin fiziksel ve kültürel faktörlerden oluştuğunu belirtmiştir. Fiziki faktörler: faaliyet sektörü, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya koyar. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda informel kimliktir (Konuk, 2006: 28).

Ayrıca, örgütte çalışanların aidiyet duygusu kazanıp kendilerini örgütün kimliğiyle tanımlamaları için örgütün güçlü (homojen) bir kültüre sahip olması gerektiği ifade edilmelidir (Bakan, vd., 2004: 69).

5.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İMAJI

Toplumsal bir sitem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucu oluşan bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ok, Üstünyer vd., 2016:7).

Sürekli olarak değişen, dinamik ve karmaşık bir kavram (Dicther,1985) olarak açıklanabilecek olan imaj; reklam ve halkla ilişkilerin bir jargonu olarak tanımlanabilir. Bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram olmayan imaj, bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür (Türk, 2003: 17; Bektaş, 2010:8; Konuk, 2006: 28).

İmaj konusunda en belirgin özellik onun kazanılması olup, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Bununla beraber örgüt imajı, örgütün var olma sebebinin yakın ve uzak çevresinden her kesim üzerinde gerçeğe yakın bir algı oluşturması ve başarılı olması bakımından son derece önemli bir olgu olarak görülmektedir (Konuk, 2006: 28).

Örgüt kültürü ile ilgili diğer bir konu olarak kurum kimliği, örgüt kültürünün bir sonucu olarak gelişebilir. Örgüt kimliği ise örgütün dış dünyaya yansıyan boyutlarından biri olan örgüt imajın etki etmektedir. Böylece örgüt kültürü, kurum kimliği ve örgüt imajı kavramları bir bütün olarak birbirlerini tamamlamakta,

örgütün varlığı ve sürekliliği için gerekli değerler sisteminin önemli parçalarını oluşturmaktadırlar (Bütüner, 2011: 14; Bektaş, 2010:8).

5.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM

Sosyal bir sistem içinde insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde iletişimin vazgeçilemez bir öge olduğu ve bu ögenin de hem örgütsel hem de yönetsel bütün eylemlerin efektif ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayan çok önemli bir özellik olduğu açık bir şekilde ortadır. Sosyal bir olay olan iletişim kavramının da yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı söylenebilir. Ancak, Tutar ve Yılmaz (2003) iletişimi, insanların davranış, algı, tutum ve duygularını ilettikleri ve paylaştıkları bir süreç olmanın yanı sıra inanç ve değerlerini de ortaya koydukları bir süreç olarak ifade etmiştir. (Bolat, vd., 2009:231)

Örgütsel iletişim ise “örgütün sistemini ve amaçlarını gerçekleştirerek örgütü oluşturan farklı departmalar arasında sürekli bir bilgi akışı ve fikir alışverişini sağlayan toplumsal bir süreç” şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2017:343).

Örgütlerde yöneticilerin iş yaptırmak için kullandıkları araç olan iletişimin iki önemli işlevi vardır. Bunlar örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlama ve örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Ayrıca örgüt kültürünü öğelerinden olan hikayeler ve mitler iletişim yoluyla nesilden nesile aktarılmasına aracılık etmektedir (Bakan vd., 2004:74).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde önemli rol oynar. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Bu bağlamda örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için de son derece önemli bir yer tutmaktadır (Kreps, 1986:145; Güçlü, 156).

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI

Örgüt kültürü oluşurken kendisiyle beraber bazı unsurları da beraberinde getirir. Oluşan bu unsurlar da örgüt kültürü hakkında bilgi ve fikir sahibi olmamızda bize yardımcı olur (Koyuncu, 2014:4). Örgüt kültürü öğelerini de Pettigrew, “semboller, dil, ideoloji, inanç, törenler ve mit” şeklinde ifade ederken Hofstede de örgüt kültürü öğelerini “semboller, kahramanlar, törenler ve değerler” olarak açıklamaktadır (Doğan, 2013: 14). Schein ise “artifaktlar, öngürelen inanç ve

değerler ile temel varsayımlar’’ adı altında örgüt kültürünün üç seviyesi olduğunu belirtmiştir (Schein, 2010: 25). Farklı bir şekilde yaklaşımda bulunan Steinhoff ve Ovens de örgüt kültürünün “örgüt tarihi, değerler, inançlar, hikayeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, adetler, kahramanlar’’ gibi öğelerden oluştuğunu açıklamıştır (Bakan, vd., 2004: 36).

Örgüt kültürünün oluşumunda ve örgütün amaçlarına ulaşması için örgütteki bireylere yardımcı olan öğeleri yukarıdaki yazarların farklı yaklaşımlarının da ışığında; değerler, inançlar, normlar, varsayımlar, hikayeler ve mitler, kahramanlar ve liderler, semboller ve törenler olarak sıralanabilir.

6.1. DEĞERLER

Genel olarak örgütteki temel ahlaki (etik) ilke veya inanç olan değerler, Başaran (1991)’a göre örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Bakan, vd., 2004 :36).

Geniş anlamda ise değerler, kültürün somut olmayan, subjektif ya da kişi ya da toplumlara göre farklılık göstermekte ve örgütsel sorunların tanımlanmasında ve çözümünde kabul edilebilir uygun yöntemleri de kapsamaktadır. Değerler, bir örgütün amaç ve hedeflerini, uzun dönemli gelecek ile ilgili ideallerini de yansıtabilir (Şişman, 1994: 79). Örgütün üyelerince paylaşılan ve kabul edilen değerler, herkese ortak çalışma sonucu ulaşabilecekleri amaçları ve bu amaçlar için uygulanacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar.

Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir ve bu değerler de örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşır. Çünkü çalışanların yaptıkları işin veya sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda çoğunlukla bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır (Güçlü, 2009: 5).

6.2. İNANÇLAR

Genel anlamda İnançlar, “bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnsanlarda ilk inançlar, doğa olaylarının iyi veya kötü şekilde oluşmasının algılanıp, zihinlerde yer etmesinden doğmuştur’’ olarak tanımlanabilir (Güney, 2017:168).

Örgüt açısından bakıldığında ise inançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç çalışanlar üzerinde motivasyonu arttıran bir etki yaracaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve sürekliliğini sağlayan temel öğelerdendir (Bakan, 2004: 42).

6.3. NORMLAR

Normlar, insanları çeşitli açılardan etkileyen, grup üyeleri ve grup faaliyetleriyle ilgili olan ve grup üyelerince paylaşılan standartlardır (Güney, 2017:300). Owens ve Steinhof (1989) normları, “örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir” şeklinde ifade etmiştir (Bakan, vd., 2004: 50).

Normlar, davranışı direkt etkileyen ve genelde de sözlü olan kurallardır. Sosyalleşme süreci içinde oluşan, olayları analiz ederek elde edilenleri değerlendirmemize yardımcı olan norm, kalite, performans veya tam tersi olarak çatışma, kutuplaşma benzeri konular çerçevesi içinde ele alınmaktadır. Örgüt içinde uyulması gereken kurallar, emirler veya ölçütler olarak ifade edilebilen normlar, bir örgüt içinde hangi davranışların kabul edildiği hangi davranışların kabul edilmediğini belirleyen ve yazılı olmayan (sözlü) kurallardır (Terzi, 2000: 46-47).

6.4. VARSAYIMLAR

Sayıltı olarak da adlandırılabilen varsayımlar bir kültürün iç dünyasını, özünü oluşturmaktadır. Varsayımların tanımında değişik terminolojiler kullanılmış ve bilim adamları farklı tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan birinde Kilmann (1983:3) varsayımlar (sayılıtlar), “bir konuda neyin mantıklı ve doğru olduğuyla ilgili olarak ortaya çıkan ve kabul edilen sonuçtur” olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü ögesi olarak varsayımları Schneider (1988:233), “örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak ifade etmiştir (Şişman, 1994:82-83).

Yine örgüt kültürü çerçevesinde bakıldığında Schein (1988) varsayımları, insan-çevre ilişkilerinin doğası, gerçeğin doğası, insanın doğası, insan eylemlerinin doğası ve insan ilişkilerinin doğası olarak beş başlık altında toplayıp yorumlamıştır (Şişman, 1994: 83).

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri olan varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 6).

Varsayımlar o kadar güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgütteki bireylerin bunları ihmal etmesi kesinlikle düşünülemezdir. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir. Bir diğer özelliği ise bilinçsizce oluşabilmeleridir. Literatürde varsayımlar ile inançları bazı bilim adamları aynı anlamda kullanmış olmasa da bu iki öge arasında farklar vardır. Farklardan biri yukarıda belirtildiği gibi varsayımlar bilinçsiz oluşurken, inançlar ise bilinçli oluşur. Bir diğer fark ise inançlar çelişkili ve tartışılabilirken; varsayımlar tartışmaya açık olmayıp sorgusuzca kabul edilmeleridir (Bakan, 2004: 45-46; Güçlü, 6).

6.5. HİKAYELER VE MİTLER

Genellikle örgütün geçmişindeki olayların abartılarak anlatılması sonucu oluşan hikaye ve mitler örgüt kültüründe önemli bir kültür taşıyıcısı fonksiyonunu görmektedir. Çünkü hikaye ve mitler örgütün dün (geçmiş) ile bugününü bağlamasını gerçekleştirir ve adeta bir köprü işlevini görür (Bakan, 2004: 54-55).

Daft (1992:319)'a göre hikayeler, gerçek olaylara dayan, çalışanlar arasında paylaşılan ve örgüte yeni katılan çalışanlara yaşanmış bu gerçek olaylarla onları bilgilendirmek için anlatılan hikayelerdir (Terzi, 2000: 50). Örgütsel hikayeler ise örgütün geçmişinde tecrübe edinmiş bazı olayları gösteren ve örgütün esas değerlerini oluşturan kültür öğeleridir. Güçlü örgütlerde yöneticiler ve iş görenler örgütün vizyonunu, felsefesini yansıtan hikayeler, anılar anlatırlar; örgütteki kahramanlardan ve örgütün başarılarından bahsederler. Örgütün kurucuları, liderleri, yöneticileri ve başarılı olmuş iş görenler hakkında da anlatılan bu hikayeler örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmektedir. Dolayısıyla Hughes (1995:8-10) , “iyi bir hikaye yaratacağı sonuçlar açısından altın değerinde olabilir” ifadesinde bulunmuştur (Bakan, 2004:55).

Bir örgütün tarihi kaybedenlerin, başarıların ve başarısızlıkların hikayeleriyle doludur ancak en önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Shermerhorn

(1994:436), örgütün kuruluşu, karizmatik liderler gibi olaylar hakkında anlatılan hikayeler, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri olduğunu belirtmiştir (Terzi, 2000: 51).

Mitler ise hikayelere göre daha masalcı bir yaklaşımdır ancak mitler gerçekleşmesi imkanlar dahilinde olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan hikayeler şeklinde tanımlanabilir. Örgüt mitleri gelenekler, tercihler, önyargılar veya klişelerden doğar. Mitler eleştirilemeyen, kabul görmüş ve örgüte ait inançlardır. Mitler kritik edilmemelerine rağmen örgütteki bireyleri yaratıcı olmaya yönelten ve iş görenlere güven duygusunu kazandırma işlevleri olduğu belirtilebilir (Güney, 2017:290; Bakan, vd., 2004:57).

6.6. LİDERLER VE KAHRAMANLAR

Örgüt kültürünün en önemli faktörlerinden olan liderler, kahramanlar; örgüte ait değer ve inançları adeta benliklerinde gösteren birer temsilcidirler. (Bakan, 2004: 43).

Liderlik, insanları etkileyerek belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme süreci iken; lider ise grup üyelerini belirli bir amaç etrafında toplayan ve onları amaçlar doğrultusunda motive eden kişi olarak tanımlanabilir (Güney, 2017:268).

Liderler örgütteki bireylere rol modeliği yapmanın dışında, örgütün kültürüne katkıda bulunan, iş görenleri motive eden, performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Ayrıca liderler örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar. Kahramanlar ise örgütün herhangi bir pozisyonunda çıkabilen, örgüt kültürünü kişiliğinde barındıran ve onu somut hale getirerek örgüt üyelerine rol modeli görevini üstlenen kişilerdir. Burada özellikle vurgulanması gereken, kahramanların yönetimin herhangi bir pozisyonunda görev yapan biri olabilmesinin yanı sıra yönetim üst departmanında veya bir lider olması şartı yoktur (Bakan, 2004: 43).

Kahramanlar, bir kültür içinde olağanüstü takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Ayrıca örgütsel kahramanlar örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir (Şişman, 1994: 72).

6.7. SEMBOLLER VE TÖRENLER

Semboller, özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar, kelimeler ve hareketlerdir denilebilir. Örgütün işareti olarak kabul edilen objeler, desenler, logolar, şarkılar, sloganlar, örgüt binasının mimarisi ve örgütün ismi sembollere örnek olarak verilebilir (Terzi, 2000: 54).

Sembolleri çok önemli kılan şey karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilmesidir. Bu yüzden sembollere her zaman ihtiyaç duyulur (Ok, Üstünyer vd., 2016:21).

Tören, bir çeşit yaşamı etkin kılma tekniğidir. Kendisinin değerli olduğu duygusu, insanda törenler aracılığıyla simgesel olarak kurumlaşır; insanda sürekli güçlenen özünü sevmeye, kendisinin değerli olduğu soyut düşüncesiyle ve simgelerle belirlenir (Perter ve Waterman, 1987: 26).

Törenler toplumsal hayatta olduğu gibi örgüt içinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt bireylerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek örgütün devamlılığını sağlamak şeklinde fonksiyonları olduğu söylenebilir. Törenleri, Trice ve Beyer (1984:655) ise “insanları iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar” olarak tarif etmektedir (Bakan, vd., 2004: 60).

Fairholm’a (1994: 84) göre ise törenler dört farklı amaca hizmet eder ve bu amaçlar ise şöyledir (Terzi, 2000: 48-49) :

- ◆ Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- ◆ Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- ◆ Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- ◆ Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Toplumun temel yapısını oluşturan öğelerden biri olan kültür, örgüt yapısında da aynı öneme sahiptir çünkü örgüte kimliğini kazandırmaktadır. Bu yüzden güçlü bir örgüt kültürünün yararları şöyle sıralanabilir (Güney, 2017:320 ; Minaslı, 2012:41; Bakan, vd., 2004: 30-31):

- ◆ Örgüt kültürü, çalışanlar üzerine getirdikleri belli kurallar, standartlar, normlar ve değerler yoluyla onlardan beklenen başarıya ulaşabilmesi ve yöneticileriyle koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışabilmesine katkı sağlar.
- ◆ Örgüt kültürü, görevi yerine getirme, teknik, yöntem, program ve süreçlerinde bir standart oluşturur ve böylece örgütün verimliliğini artmasına neden olur.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütün gelecekteki yeni yöneticilerin yetişmesine, bilgi ve tecrübe kazanmasına katkıda bulunur.
- ◆ Örgüt kültürü, örgüt içinde sağlıklı bir iletişime yardımcı olur, gruplaşmayı önler, takım ruhunu kazandırarak bir duygusunu geliştirir.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütte oluşabilecek herhangi bir çatışmayı, geliştirdiği bazı belirlenmiş uygulamalarla önlemeye yardımcı olur.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütsel kültür elemanlarını kuşaktan kuşağa aktarılmasına ve örgüt için gerekli olan sürekliliği sağlar.
- ◆ Örgüt kültürü, örgüte kimlik kazandırdığı için, örgütün tanınmasını sağlar
- ◆ Örgütün stratejik değişimlerin üstesinden gelmek ve bu değişimleri kontrol altına alma yeteneğini arttırmasına yardımcı olur ve örgütün çevreyle ilişkilerini etkiler.
- ◆ Departmanlar arası koordinasyonu sağlayarak bütünleşmeye yardımcı olur.
- ◆ İş görenlerin davranışlarını şekillendirir

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Çok hızlı değişen günümüz dünyasında bir örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamasında önemli bir nokta olan örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürü işletme yönetimi ve örgütsel davranış alanında çeşitli yaklaşımlarla birlikte en fazla ele alınan konular arasında yer almıştır. Örgüt kültürün özelliklerini tayin eden çalışmalar ise, bu çalışmalar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Başta Thompson ve Luthans olmak üzere, çeşitli yazarların yaklaşımlardan elde edilen ifadeler bir araya getirildiğinde örgüt kültürünün özellikleri konusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Doğan, 2013: 12):

- ◆ Kültür, davranışsal faktörlere dayanan tanımlayıcı bir kavramdır
- ◆ Kültür öğrenilebilir.
- ◆ Kültür, davranışsal etkileşimler sayesinde iletilir.

- ◆ Örgüt ortamında çeşitli pekiştiriciler ve destekleyici araçlar kültürün gücünü artırır.
- ◆ Örgüt kültürünün değişimi zaman alıcı ve zordur.

Pettigrew (1979)'e göre örgüt kültürünün antropolojiyle ilişkili olan bir kavramlar sistemini olduğunu belirtmiştir. Schein (1990-1992) ise örgüt kültürünün özelliklerini, üyelerce ortaklaşa oluşturulan ve paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve ortaklaşa öğrenmenin esas olduğunu vurgulamıştır (Meriç, 2018: 14).

Ancak, Eren (1998: 88-89) örgüt kültürü konusunda araştırma yapan yazar ve bilim adamlarının üzerinde fikir birliği yaptıkları özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Bakan, vd., 2004:32-33):

- ◆ Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan elde edilmiş kazanımlardır.
- ◆ Örgütteki kültürün üyeler arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- ◆ Örgüt kültürü yazılı olmayan bir kavram olarak, örgüt çalışanlarının bilinçaltında ve beklentilerinde bir inanç ve değer olarak yer edinir.
- ◆ Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.
- ◆ Örgüt kültürünün bütüncül bir fonksiyonu vardır.
- ◆ Örgüt kültürü, örgüt bireylerinin sosyalleşmesini sağlar.
- ◆ İnsanlar arası ilişki önemli duygusal bir bağ olduğundan kültürün değişkenlerinde duygu unsuru bulunmaktadır.

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MODELLERİ

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde yazarlar ve araştırmacılar farklı tanımlama ve yorumlarda bulunulmuştur. Bu noktada örgüt kültürü ile ilgili yapılmış sınıflamalarda da her araştırmacı ve yazarın farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığıdır. Bu yüzden, bu bölümde örgüt kültürü ile ilgili yapılmış temel sınıflamalar açıklanacaktır.

9.1. HOFSTEDE MODELİ

Geert Hofstede'in kültür kavramına olan yaklaşımı, bugüne kadar kültür farklılıkları üzerine çalışılmış en kapsamlı çalışmalardan bir tanesidir. Çünkü Hofstede, tam 40 ülkede 116 IBM üyeleri arasından uyguladığı araştırmasında kültürleri; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişilik-erkeksilik ve bireycilik-

kollektivizm olarak dört başlık altında incelemektedir (Sıgır, 2006:330; Erkmen, 2010: 71; Erdem, 1996:128).

9.1.1. Güç Mesafesi Özelliği

Kültürün bu boyutunda üzerinde durulan ana konu toplumdaki eşitsizliktir ve bu eşitsizlik de farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitliğin refah, saygınlık ve güç gibi konularda kendini gösterebileceğini ve tıpkı toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de eşitsizliğin kaçınılmaz ve görevle ilgili olduğunu açıklamıştır (Terzi, 2000:69).

Hofstede (1980:122-135)'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltıldığı, toplumdaki herkesin birbirine bağımlı olduğu, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkesin birbirini insan gibi gördüğü, adaletli bir güç kullanımının olduğu ve iyiyi ve kötüyü ayırt edebilen, herkesin eşit haklara sahip, güçlü insanların sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmadığı, sahip oldukları güçten daha az güçlü görünmeyi istediği, sosyal bir sistem olarak sorgulanabildiği, bu sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte olduğunu, farklı güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algıladığını, güçsüzler arasında gizli bir uyum olduğunu ve güçsüzler arasında birlik, beraberlik ve dayanışmanın olduğunu belirtmiştir (Bakan, vd., 2004:83).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılmıştır. Eşitsizliğin olduğu bu dünyada herkes hak ettiği konumdadır. Güçlüler ile güçsüzler bu sistem içinde hayatta kalabilmektedir. İnsanların çok az bir kısmı özgürdür ve çoğunluğu da diğerlerine bağımlı bir şekilde yaşarlar. Hiyerarşi eşitsizlik anlamını taşımaktadır. Toplumun alt kademeleri ile üst kademelerinde yer alanlar birbirlerini ayrı sınıflarda görmektedir. Toplumun esas gerçeği güç olarak görülmekte ve gücün iyi ve kötünden daha önce gelmektedir. Gücün adaleti ve hukuku tartışmaya açık değildir. Güce sahip olanlar ayrıcalıklı olmaya hak kazanmakla beraber sahip oldukları güçten daha güçlü görünmeye çalışmaktadırlar. Güçsüzler hor görülüp kınanır ve kendilerine çok fazla değer verilmez. Bu sosyal yapıyı değiştirmenin tek çözümü güce sahip olanları değiştirmekle olacağı belirtilmektedir. Güçsüzler arasındaki birlik ve beraberlik insanların birbirlerine olan güvenin çok az olması sebebiyle zordur (Bakan, vd., 2004: 83-84).

Toplumlardaki güç mesafesi özelliklerinin örgütlere yansması ise şu şekilde olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, dominant olmayan bir merkezileşmenin öne çıktığı, çekinik bir örgütleşmenin olduğu, denetleyici kadronun kısıtlı olduğu, ücretler arasındaki farkın minimum olduğu ve alt kademelerdeki fonksiyonlu işçilerle memurlar aynı saygınlık derecesine sahiptirler. (Terzi, 2000:71).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, ise katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara göre daha yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada, Türk toplumu güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında olduğu görülmektedir (Terzi, 2000: 71).

9.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Hofstede'ye göre kültürleri şekillendiren boyutlardan biri de toplumdaki bireylerin belirsizlikten kaçınma dereceleridir. Belirsizlikten kaçınma bir örgütte ne olacağına dair risk alma ya da tahmin edilebilirlik isteği anlamına gelmektedir (Warsame, 2016: 22). Hofstede'ye göre ise bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir. Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratır, iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler bu yüzden belirsizliğin güçlü kontrolü sağlanır. Bu daha çok Uruguay, Japonya, Yunanistan, Portekiz, Belçika gibi ülkelerde görülür. Bunun tam tersi olan toplumlarda ise bireyler risk alma eğilimlidirler, belirli ölçüde stres, kişiler için motivasyon kaynağıdır, değişimler daha çok kabul edilir. Bu tür toplumlara ise İngiltere, Danimarka, İsveç ve İrlanda gibi ülkeler örnek verilebilir (Erdem, 1996:130).

Belirsizlikten kaçınma boyutundaki bu farklar toplumun özelliklerine dayanmaktadır. İleri derecede modernleşmiş, demokrasileri eski, dini konularda toleransın yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük; gelişmekte olan, genç bir demokrasiye sahip, katı bir din atmosferinin olduğu toplumlarda ise belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir (Erdem, 1996:130).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, endişe seviyesinin az olduğu, günlük hayatta iyi niyetin ön planda olduğu ve stresin az olduğu görülür. Ayrıca bu tür toplumlarda değişimlere karşı minimum duygusal reaksiyon, kuşaklar

arasında az bir mesafe, iş görenlerde yüksek risk alma, yöneticilerin yaş kriterinden başka kriterlerle seçilebilmesi ve bireysel ilerlemeler için güçlü bir istek bulunur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise, toplumda endişe seviyesinin yüksek olduğu, geleceğe ilişkin endişenin hat safhada olduğu, iş stresinin maksimum olduğu, değişimlere karşı maksimum duygusal reaksiyon, kuşaklar arasında büyük mesafe, yöneticilerin seçilmesi yaş faktörüne bağlı olarak gerçekleşmekte, çalışanlarda risk alma oranının az olduğu, kişisel gelişim isteğinin az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütün sahip olduğu kurallar göz ardı edilemez ve çiğnenemez. (Terzi, 2000:72-73).

9.1.3. Bireycilik/Kollektivizm Özelliği

Kültürleri birbirinden ayıran birçok boyut olmasına rağmen çalışma özelliklerini birbirinden ayıran en önemli şey grup içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkileridir. Bu yüzden Hofstede'nin kültür boyutlarında üzerinde en sık durduğu boyut da bireycilik/kollektivizm olmuştur. Örgüt içi bireylerin davranışlarının özellikleri grupla olan ilişkisi örgütü bireyci veya kollektivist bir örgüt olarak yansıtmaktadır (Azizoğlu, 2011: 16).

Kollektif davranma özelliği bir gruba ait olmanın önemini vurgulamaktadır. Toplumdaki genel eğilim beraber düşünme ve birlikte davranma yönündedir. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bir organizasyona dahil olmanın anlamı moral ile ifade edilir. Bir aileyi sürdürmek ve bizi koruyacak bir klanı güçlendirmek için dünyaya gelinir ve “Biz” tercih edilir. Görüşler, düzenlemeler, zorunluluklar, güvenlik grup tarafından beslenir ve kanaatler grubun kanaatleridir. Grupta olanlar ile olmayanlara tavır gösterilir. Grup özel yaşama müdahale edebilir. Kollektivist topluma Panama, Venezuela, Pakistan ve Güney Kore gibi ülkeler örnek verilebilir (Erdem, 1996:132-133).

Bazı kültürlerde mutluluğun kaynağı olarak bireyin kendi kendini yönlendirmesi yüceltilmiştir. Kişisel çıkarlar ile kendini gerçekleştirme ön plandadır. Bu yüzden bireycilik değerlerinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar kendilerini diğerlerine bağımlı olarak görmez ve tüm bireyler kendine ve yakın ailesine odaklanır. Birey kimliğin temeli olarak konumlandırılmıştır ve “Ben” tercih edilir. Birey, kendi arzu ve menfaatlerini mühim konularda ön planda tutar ve kişisel başarıya önem verir. Bireyselci örgütlerde “kara dayalı” bağlılıklar

oluşabilmektedir. Hofstede'nin araştırmasına göre, bu tür kültürlerle sahip ülkelere Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, İngiltere, Kanada, İsveç ve Danimarka örnek verilebilir (Bakan, 2004: 87-88).

9.1.4. Dişilik Ve Erkeksilik Özellikler

Hofstede'nin belirlediği bir diğer kültürel farklılık boyutu da toplumdaki cinsiyetlere yüklenen (dişilik-erillik) rolleridir. Bu roller cinsiyet, aile, okul, belirli yaş grupları dahilinde sosyalleşme süreci ile aktarılır (Terzi, 2000:75).

Dişilik niteliklerinin üst düzeyde olduğu toplumlarda samimi ve arkadaşça bir ortamda çalışmak, çalışma koşullarının pozitif olması ve takım arkadaşları arasında iyi bir ilişki, birlik ve dayanışma konuları önceliklidir. Rollerin cinsiyetlere göre farklılaştırılması, gücün uygulanmasında farklılıklara yol açmaz. Dişilik boyutunda insanlar, çevre ve yaşamın kalitesi önemlidir. İdeal cinsiyetle tanınmaz ve mutsuzlarla anlaşmak zorunda olma özelliği vardır. Dişil kültüre sahip toplumlarda, erkekler ve kadınlar üst düzeyde aynı tip eğitimi sürdürmekte, kadın ve erkek için mesleklerde çok az ayrım söz konusudur. Bu tür toplumlarda çevreyi koruma ekonomik büyümeden daha önemlidir ve eğitim sistemi sosyal adaptasyona yönelik düzenlenir. Dişil örgütlerde, çalışma hayatında iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmakta, düşük iş stresi ve çalışma hayatında az çatışma görülmektedir. Dişil özellikler daha çok Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya gibi ülkelerde görülmektedir (Erdem, 1996:134-135).

Diğer yandan erkeksilik (erillik) özelliklerin ağırlıkta olduğu kültürlerde yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler ön plandadır. Erkeksilik kültürün yüksek olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan çok içsellik özelliklerine sahiptirler ve çalışmak için yaşama ilkesi vurgulandığı görülmektedir. Bu tür toplumlarda bireyler güç ve başarıyı öncelikli hedef haline getirir ve çatışmalarını tartışarak çözümlemeyi benimserler. Erkeksilik özelliklerin olduğu örgütlerde iş stresinin yüksek düzeyde olduğu ve bu örgütlerde yüksek ücret alan kadınlar çok görülmez. Erkeksilik yaklaşımı daha çok Japonya, İtalya, Meksika, Avusturya, Venezuela, İsviçre ve Hindistan gibi ülkelerde görüldüğü söylenebilir (Bakan, vd., 2004: 88-89).

9.2. PARSONS VE AGIL MODELİ

Parsons, 1940-1960 yılları arasında düşünceleriyle sosyoloji alanında önemli yeri olan bir kuramcıdır. 1960'lı yıllardan sonra çalışmaları azalsa da örgüt kültürü üzerinde önemli araştırmaları olmuştur. Parsons araştırdığı modelinde her sosyal düzende sistemin sürdürülebilirliğini sağlaması ve bazı işlevlerin gerçekleşmesine bağlı olduğu öne sürülmüştür (Ok, Üstünyer, vd., 2016: 13).

Parsons'ın bu örgüt kültürü modelinde belki de değerler üzerinde ilk duran ve geliştiren sosyologdur. Parsons modelinde dört temel fonksiyon vardır. Bunlar uyum-adaptasyon (adaptation), amaç edinme veya amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk-yasallık (legitimacy)'tır (Ok, Üstünyer, 2016: 13; Kutanis, 2014: 3-4).

Yukarıdaki dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin ilk harflerinden dolayı Parsons modeli, AGIL modeli olarak bilinmektedir. Bu fonksiyonlardan olan uyum-adaptasyon; bir örgütün istenilen düzeyde çevresine uyum sağlaması, tanınması ve çevresindeki değişime ayak uydurmasını vurgulamaktadır. Amaç, bir örgütün bulunduğu çevrenin şartlarına göre amaçlarını belirlemesi ve örgütü başarıya götürecek stratejileri belirlemesi gerekliliğini vurgular. Bütünleşme fonksiyonunda ise örgütü oluşturan bütün alt bölümler ile bir sistem halinde koordinasyonu sağlama yeteneği üzerinde durulmuştur. Meşruluk, örgütün devamlılığı ve içinde bulunduğu çevrede yaşama hakkının kabulü yeteneğidir (Meriç, 2018: 25).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, AGIL modeline göre bir sosyal sistem hayatta kalmak ve gelişmek istiyorsa, sistemin değişen çevreye uyum sağlaması, örgüte uygun amaçları ve stratejileri belirlemesi, sistemi oluşturan alt sistemlerin koordine edilmesi ve bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca hem örgüt içindeki insanların hem de diğer organizasyonlardaki insanların sistemi yasallığının kabul etmesi gereklidir şeklinde ifade edilebilir.

9.3. PETERS VE WATERMAN MODELİ

Peters ve Waterman başarılı örgütlerin özelliklerini araştırırken, Pascale ve Athos (1982)'un “Japon Yönetim Sanatı” adındaki kitabın 7 değişkeninden sert kavramlar (yapı, strateji, sistemler) ve yumuşak kavramları (personel, stil, beceriler, paylaşılan değerler) kullanarak açıklamışlardır. Kusursuz Yönetim kavramını konu alan bu araştırmada, projenin ana giderlerini karşılayan McKinsey şirketi olup, daha

sonra da bu araştırmanın adı literatüre McKinsey'in 7S (S her bir değişkenin İngilizce baş harfidir)'si olarak kayıtlara geçmiştir (Peters ve Waterman, 1987: 41-43).

Peters ve Waterman'ın yaptıkları araştırma neticesinde kusursuz, yenilikçi ve başarılı şirketlerin sekiz önemli kültürel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Peters ve Waterman, 1980: 46-49) :

- ◆ İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak; bu şirketteki yöneticiler karar verirken, her türlü işe hız kazandırmak ve şirketin büyüklüğünden kaynaklanan uyuşukluğun üstesinden gelebilmek için kullandıkları yöntemler. Yani elindeki verileri analiz edip zaman kaybetmeye gerek duymadan, hızlı karar verebilmeleridir.
- ◆ Müşteriye yakın olmak; bu şirketler müşterilerden çok şey öğrenmektedir. Rakip firmaların ulaşamadığı derecede kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadır. Ayrıca süreklilik ve müşteriye tatmin etme örgüt kültürünün önemli özelliklerindendir. Bu şirketlerde başarının en önemli nedeni müşterilerini dikkatli ve düzenli olarak dinlemeleridir.
- ◆ Özerklik ve girişimcilik; bu tür kusursuz şirketler, girişimcileri desteklemekte, onları risk alma konusunda desteklemekte ve girişimcilere hata yapma payı bırakmaktadır.
- ◆ İnsanlar aracılığıyla verimlilik; Peters ve Waterman, kusursuz şirketlerde insanı kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görmektedir. Burada insan sadece çalışan biri olarak görülmemekte, şirketin değerini oluşturan ve şirketin verimli olmasını sağlayan temel unsur olarak görülmektedir. “biz işverenlersiz işçiler” tavrından kaçınan ve insana duyulan saygı ön plandadır.
- ◆ İşin içinde olmak, değerlerle yöneltmek; bir örgütün yapısı başarıyla ilişkili olmalıdır. Yöneticiler işin içinde olmalı, departmanları düzenli olarak gezmeli ve şirket için önemli olan kalite, hizmet, temizlik ve değer açısından incelemeli.
- ◆ En iyi bilinen işe bağlı kalmak; Peter ve Waterman'a göre ‘nasıl işleteceğinizi bilmediğiniz bir işletmeyi sahiplenmeyin’ felsefesi hakimdir. Bu yüzden kusursuz şirketlerin çoğu en iyi bildikleri işten uzaklaşmayan örgütler olduğunu belirtmiştir.

- ◆ Basit yapı az kurmay; araştırılan hiçbir büyük şirketin (küçük şirketler üzerine inceleme yapılmamıştır) matriks bir örgüt yapısıyla yönetilmediği görülmüştür. Burada az yönetici ama kaliteli yöneticilerle çalışan örgütlerin başarılı görülmüştür.
- ◆ Esnek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması; kusursuz şirketlerde merkezleşmiş ve merkezleşmemiş yapı özelliklerin birlikte uygulandığı görülmektedir. Burada örgüt hem sıkı bir şekilde organize olmuştur hem örgütte çalışan bireylerin birbirini anlaması, saygı duyması ve şirketin değerine inanması demektir.

9.4. OUCHİ MODELİ

Yönetim alanında bilim adamı olan Amerikalı William Ouchi “Z Tipi” kitabı ile literatüre farklı bakış açısına sahip olan bir yönetim anlayışı getirmiştir. Ouchi modelini, Japon ve tipik Amerikan örgütlerini kıyaslayarak Z tipi modelini oluşturmuştur. Ouchi modelini tanımlarken Japon işletme modelini oluşturan güdülenme, kalite, verimlilik ve iş gücünün devamlılığı faktörlerini hep göz önünde bulundurmıştır (Ok, Üstünyer, vd., 2016:14).

Tipik Amerikan ve Japon örgütlerini kıyaslayarak analiz eden Ouchi, Japon örgütlerinin daha başarılı olduğunu savunarak, yedi faktör üzerine odaklanılmıştır. Bu yedi faktör aşağıdaki şekil 2’ de gösterilmiştir (Paylı, 2017: 17).

Şekil. 2 Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İş Görenlere Bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun Dönemli İstihdam	Kısa Dönem İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve Niteliksel
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok Dar
Kontrol	Gizli ve İnformel	Gizli ve İnformel	Açık ve Formel
Karar Verme	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş İle Sınırlı ve Dar

Kaynak: Paylı, 2017: 17

Şekil 2’de anlaşılabileceği üzere Ouchi’nin Z tipi örgütlerinde iş görenler emekli oluncaya kadar bile çalışabilmekte ve uzun süreli istihdam tercih edilmektedir. Yavaş bir değerlendirme benimsenmekte, orta dereceli uzmanlaşma ile birkaç faaliyetin beraber yürütülebileceği görülmektedir. Ouchi’nin modelinde, şirketlerde açık ve gizli kontrol mekanizmalarının gerekliliği, yönetimin işlevi güçlü bir koordinasyonla verimliliği arttırmak, şirkette kararları birlikte almak ve şirketin başarısı için de takım çalışması, eşitlik ve insana güven anlayışı benimsenmiştir.(Paylı, 2017: 16-17; Bütüner, 2011: 43-44).

9.5. CAMERON VE QUEEN MODELİ

Başarılı işletmelerde, örgüt kültürünün performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu savunan Cameron ve Quinn, “rekabet eden değerler çerçevesi” adlı bir model geliştirmişlerdir. Bu modeli oluştururken de bir örgütün etkin olup olmadığını belirleyen faktörlerin neler olduğuna dair daha önce yapılmış bazı ampirik çalışmaları temel almışlardır (Doğan, 2013:39). Örgüt kültürü araştırması alanında en etkin ve yaygın modellerden biri olan Rekabetçi Değerler Modeli’nde, Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü dört farklı kısımda

incelemişlerdir. Bunlar; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleridir (Yücel ve Koçak, 2014: 49; Paylı, 2017:35).

Klan (işbirlikçi) kültürü; samimi ve dostça çalışma atmosferini ifade eden, aile şirketlerine benzetilen, takım çalışması, birleştiricilik ve katılımcı bir hava hakim olan örgüt tipleridir (Sazkaya, 2018:119). Yöneticileri anne-baba rolünde olan bu kültürde, aynı hedefe doğru hareket eden takım birlikteliği yaratarak bunu belli bir sisteme dayandırması ve uzun dönemli bir şekilde hizmet ederler (Özdevecioğlu, 2013:119).

Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas alan, iletişimin gelişmesine olanak tanıyan ve örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır (Özdevecioğlu,2013:119). Klan tipi kültüre sahip olan örgütlerde hiyerarşi veya prosedürler yerine takım çalışması, çalışan katılımlı programlar ve çalışanlara örgüte bağlılık gibi özellikler vardır. Bu tür örgütte çalışanlar samimi ilişki içinde olup düşüncelerini sesli bir şekilde ifade edebilmekte ve örgüt geniş bir aileye benzetildiğinden örgütteki liderler veya yöneticiler bir danışman veya anne-baba rolündedir. Bu kültür daha çok üniversiteler, sağlık kurumları ve endüstri şirketlerinde görülmektedir (Yücel, ve Koçak, 2014: 49).

Adhokrasi kültürü; örgütü başarıya götüren yenilikçi ve girişimciliği ifade eden bu kültür organik bir yapıya sahiptir ve bu yapı içinde çalışanların risk almaları, kişisel inisiyatif kullanmaları teşvik edilir (Doğan, 2013:46; Topaloğlu ve Çetin, 2018:461).

Bu örgüt kültüründe yönetimin temel görevi girişimcilik, yaratıcılık ve rakip örgütlere üstünlük sağlayacak faaliyetleri teşvik etmektir (Doğan,2013: 46). İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağının gerekleri bağlamında örgütler çevrelerine hızlı bir şekilde adaptasyon konusunda esnek ve yeniliğe açık olmalı, gelecek vizyonunu oluşturmalı ki bu da adhokrasi kültürüne sahip olmayı gerektirmektedir (Sazkaya, 2018:119).

Bu kültürün temel özellikleri; liderlerin yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlayan, liderlerin olağanüstü durumlara hazır olmasını gerektiren, dinamik, girişimci ve kreatif bir iş mekanı sunan, çalışanları risk üstlenmeye teşvik eden, bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü destekleyen, yeni fırsatlara karşı hazır beklemeyi ön

gören, örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır diye ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2013:119).

Pazar (piyasa) kültürü; 1960’larda işletmeler arası rekabetin hızlanmasıyla popüler hale gelen bu kültürde, örgütler kendilerini bir pazar gibi görmesi esasına dayanmakta ve özellikle dış çevre odak noktası haline gelmektedir. Cameron ve Quinn’ göre tedarikçiler, müşteriler, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Sazkaya, 2018:119).

Pazar kültüründe sonuç odaklı olmak, rekabet avantajı sağlamak, hedeflere ulaşmak ve pazar payını sürekli arttırmak bu tür örgütlerin temel amaçlarıdır. Kısaca bu tür örgütlerin başarısı pazardaki başarılarıyla ölçülür. Bu tür örgütlerin liderleri üretken, zorlayıcı ve rekabetçidir. Örgütte bütünlüğün ve takım ruhunun sağlanabilmesi için ‘’kazanma’’ kavramına odaklanılır, uzun vadede rekabetçi faaliyetlere ve ölçülebilir amaçlara ulaşılmasına önem verilmektedir (Özdevecioğlu, 2013:118; Yücel, ve Koçak, 2014:50).

Hiyerarşi Kültürü; temelde Weber’in bürokratik yaklaşımına dayanan bu kültür tipinde, aşırı biçimsel ve yapılandırılmış, kurallar, prosedürler ve politikalar vardır. Örgüt içinde var olan bu kurallar, prosedürler ve politikalar örgütte veya çevrede yaşanan değişiklikler ne olursa olsun değişmezler çünkü örgütte var olan yönetim şekli her zaman her durumda en iyi olan yönetim şekli olarak görülmektedir (Yücel ve Koçak, 2014: 50; Sazkaya, 2018:119-120).

Bu tür örgütlerde otorite, güç ve katı kurallarla bireyler kontrol altına alınmakta ve burada herkesin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiştir. Emir, komuta ve düzenlemelerin hakim olduğu bu örgütlerde, liderlerin koordinasyon ve idare yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Örgütte istikrar ve kontrolün sağlanması için bilgi yönetimi ve iletişim büyük öneme sahiptir. Bu tür kültüre sahip örgütlere kamu kuruluşları, dini örgütler, oto fabrikaları, büyük fast food zincirleri örnek olarak gösterilebilir (Paylı, 2016: 36; Çıraklı, Gözlü ve Dalkılıç, 2017: 42; Topaloğlu ve Çetin, 2018:461).

10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, farklı şekillerde ve farklı stillerde oluşabiliyorken, her örgütün kendine özgü değerleri, normları, inançları, gelenekleri, stratejileri ve politikaları gibi faktörler meydana gelmektedir ve bu faktörler de örgüte kimliğini yani benliğini

kazandırmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüte kimlik kazandırırken, bazı fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu temel fonksiyonlar şöyle sıralanabilir (Erkmen, 2010: 40-45; Güney, 2017:320-321; Bakan, 2004: 30-32; Şişman, 1994:145-150):

Koordinasyon: Örgüt kültürü kontrol ve koordinasyonu sağlayarak özellikle homojen (güçlü, işlevsel) kültürlere sahip örgütlerde kültürel unsurlar birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal açıdan ve yakından kontrole ihtiyacı en aza indirmekte ve bir sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir. Ayrıca çatışmaların yönetilmesinde etkili olan kültür, koordinasyon sürecinin iyi bir şekilde uygulanmasında önemli rol oynamaktadır (Erkmen, 2010: 41; Bakan, 2004: 31).

Bütünleşme: Bütünleşme örgütün temel hedefidir. Örgüt kültürü de iç bütünleşmeyi sağlayarak bireyler arasındaki dayanışmayı artırır ve örgütü bir arada tutmada birleştirici bir faktör olarak işlev görür. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm, strateji ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgütün hedefleriyle bütünleşmelerini sağlar ve bu da örgütte takım ruhunun ve işbirliğinin gelişmesine katkı sağlar. Bu yüzden koordinasyon ve bütünleşme kolaylaşır; departmanlar ve bireyler arası çatışmalar da önlenmiş olur. Böylelikle örgüt kültürü, koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonu sağlayarak örgütün temel sayılabilecek fonksiyonlarını yerine getirip, örgüte başarıyı getirmektedir (Erkmen, 2010: 45; Şişman, 1994:148).

Motivasyon: Örgüt kültürü, bireylerin moral ve motivasyonlarını artırma aracıdır (Güney, 2017:321) çünkü oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü, işletmede çalışanları motive edip işletmeye bağlılık düzeylerini artırır ve aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeylerini de yükseltmektedir (Alayoğlu ve Doğan,2015:12). Görüldüğü üzere örgüt kültürü, işletmede çalışanların performanslarını, etkinlik ve verimliliklerini etkilemektedir bu yüzden örgütte çalışanların motivasyonlarını arttırmak isteyen yönetici veya liderlerin geleneksel motivasyon faktörlerinin yanında örgüt kültürlerini dikkatli bir şekilde oluşturmaları ve çalışanlarını motive edecek öğeler katarak onu zenginleştirmeleri etkili olacağı söylenebilir (Alayoğlu, ve Doğan, 2015:12).

Örgüt kültürünün, koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon gibi fonksiyonlar üzerinde etkili olduğu yukarıdaki bilgilerden anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün

bunun dışındaki diğer bazı temel fonksiyonlar ise şöyledir (Erkmen, 2010: 40-45; Bakan, vd., 2004: 30-31; Güney, 2017:320-321; Şimşek, 1994:145-150):

- ◆ Örgütteki bireylere kimlik kazandırır. Kültür bireylerde bir özdeşleşme hissiyatı yaratıp, bireyleri kendine çekerek bağlar.
- ◆ Örgüt kültürü, bir güdülenme veya güdülenme aracı olarak işlevini gerçekleştirir.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütte etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında temel faktörlerdendir.
- ◆ Sosyal sistemin devamlılığını, çalışanların ne yapması ve nasıl davranması gerektiği konusunda uygun standartlar belirleyerek örgüt üyelerini bir arada tutarak sağlar.
- ◆ Örgüt kültürü, bir kontrol mekanizması işlevini görür, çalışanların motivasyonunda önemli rol oynar.
- ◆ Örgütün amaçları, kalıcılığı ve istikrarı konusunda temel kaynak olma fonksiyonuna sahiptir.
- ◆ Örgütün yaşamını sürdürme ve dış çevreye uyum sağlaması konusunda büyük bir özelliğe sahiptir.
- ◆ Örgüt içinde samimiyet arkadaşlık ve sevgiyi teşvik, örgütte ortak bir dil ve anlayış geliştirmektedir.
- ◆ Örgüt kültürü, örgütün dış çevredeki sosyal, ekonomik ve politik değişiklikler, müşteri beklenti ve ihtiyaçları, pazar koşulları, değişen rekabet koşulları ve trendler gibi dinamiklere uyum sağlayarak örgütü başarıya götürmektedir.
- ◆ Örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırma işlevini görür.
- ◆ Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşmesinde etkili olan bir faktördür.
- ◆ Homojen örgüt kültürlerin, örgütte çalışanların iş tutumunu, iş tatminini ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği ve tersi durum olan heterojen örgüt kültürlerinde ise olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM

Günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilirliği, başarısı ve rekabet gücünün artması, yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturmalarına, anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır (Doğan,2013: 50). Ayrıca örgüt kültürü, planlanabilir,

eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşıdığından dolayı örgüt kültürü, yönetilebilir (Çelik,2000: 77). Bu bağlamda bir örgütte yönetimin önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Yönetim, bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama ve onları amaca doğru yürütme faaliyet ve gayretlerinin toplamı (Erdoğan, 1991:159) olarak ifade edildiği gibi insanlar aracılığıyla bir faaliyetin yaptırılması sanatı (Paylı, 2017: 50) şeklinde de tanımlanabilir. Hitt (1989: 15) ise yönetimi, “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi” şeklinde tanımlamıştır. Yönetim kavramı nasıl tanımlanırsa tanımlansın, yönetim konusunda en önemli nokta insandır yani beşeri yönüdür. Çünkü insanlar duyguları, hisleri, düşünceleri olan varlıklardır ve bundan dolayı karmaşıktır. Bu nedenle günümüzde, yönetim maddi faktörlerin idaresinden çok “insan kaynakları yönetimi” şeklinde algılanmaktadır (Şahin, 2010: 26).

Yönetim ve kültür ilişkisini Schein, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir, biri olmadan diğeri anlaşılamaz demiştir. Bu yüzden kültürü anlamak için yönetime, yönetimi anlamak için ise kültüre bakmak gerekir. Örgütü amaçlarına ulaştırmak için çalışanları başarılı kılmak, yönetimin görevidir. Bu görev de güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilmektedir (Nişancı, 2012:1287-1288).

Örgüt kültürünü yönetme süreci, örgüt liderlerinin söz ve davranışlarıyla başlamaktadır çünkü çalışanlar söz ve davranışlardan bir model çıkarmaya çalışacaklardır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerin başarısını sağlayan temel ayırt edici özellik güçlü örgüt kültürü olduğunu ve başarılı örgütlerin, örgüt kültürünü geliştirme ve yönetmenin sağladığı güçten yararlandıklarını göstermektedir. Güçlü olarak tabir edilen örgütler, kültürünü iyi bir şekilde yönetmeyi başarabilmiş olan örgütlerdir ve bu güçlü örgütler de mükemmel performansla ilişkilendirilmiştir. Güçlü bir örgüt kültüründe hemen hemen tüm yöneticiler iş yapmada daha tutarlı bir değerler ve yöntemler kümesini paylaşmaktadır böylelikle örgüte yeni gelen birey de bu değerleri hızlı bir şekilde benimsemektedirler (Doğan, 2013: 50-53).

12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ETKİLERİ

Bu bölümde örgüt kültürü ve örgütsel etkililik, örgüt kültürünün uyum üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün üretim üzerindeki etkisi ile örgüt kültürünün güdülenmeye etkisi incelenecektir.

12.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Örgütsel etkililik kavramı ile ilgili literatürde tam bir açıklık olmasa da, etkililiğin, etkinlik ve verimlilik anlamlarında da kullanıldığı görülmektedir. Etkililik çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Etkililik, 20. yüzyıla kadar verimlilikle aynı anlamda kullanılmış ve bu yüzden klasik okulların kurucuları daha çok verimliliği arttırmak üzere evrensel ilkeler geliştirmekle yetinmişlerdir. Bazı araştırmacı ve yazarlar içsel güçleri ve onların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini vurgulamış ve örgütsel sonuçların amaçlara yaklaşımı veya onları geçmesi halinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan Pfeffer ve Salancik örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının dışsal bir standardı olarak ele incelemişlerdir. Bu yazarların farklı yaklaşımlarına rağmen örgütsel etkililik literatürde ulaşmayı amaçladığı “sonu” elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Sezer ve Ak, 2017:166-167).

Örgütsel etkililik ile ilgili literatürde genel olarak amaç, sistem-kaynak ve stratejik birimler yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Amaç yaklaşımına göre etkililik, önceden belirlenmiş amaçlarla ulaşılan sonuçların karşılaştırılması ile saptanır. Sistem kaynak yaklaşımına göre ise örgütsel etkililik, “örgütün, amaçlarını başarabilmesi için gerekli olan kıt ve değerli kaynakları elde etmede çevresinden yararlanma ya da onu kullanma yeteneği” olarak görülmektedir. Üçüncü yaklaşım olan stratejik birimler modelinde amaçların örgütteki önemini reddetmemekte; aksine, çeşitli grupların, bu amaçları sürekli biçimde tanımlaması gerektiğini savunmaktadır. Bu modelde hem amaç hem de sistem kaynakları üzerinde durulmakla beraber çevresel koşullar ve etkenleri üzerinde de durulmuştur (:Sabuncuoğlu, 2010:128-131).

Örgüt kültürü açısından bakıldığında, kültürel şartların bilinmesi, günlük karar verme sürecine etki eden unsurların çözümlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünü bilen lider/yönetici, ilişkilerdeki zıtlıkları ve örgütsel çatışmaları daha iyi görebilmektedir bu yüzden örgütsel etkililik örgüt kültüründen ayrı

düşünülemez. Verimliliğin bir değer olarak görüldüğü örgütlerin de daha etkili oldukları görülebilmektedir(Çelik, 2000: 58).

12.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYUM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2. Dünya savaşının sonlarına doğru İngiltere madenciliği daha verimli kılmak amacıyla kömür madenlerine kitle imalatı teknolojisi getirmiştir. Fakat durum farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Özellikle çalışanlar arasında psikolojik rahatsızlıklar ve çalışanların maneviyatı bozulmuştur. Bu durumda iş doyumsuzluğunun belirtilerinden olan devamsızlıklar ve gerginlikler hızla artmış ve verim seviyesi istenilen düzeyde yükselmemiştir. Bunun nedeni de sosyal ve psikolojik gerçeklerin hesaba katmadığı yeni teknolojidir. Çünkü teknoloji örgütteki çalışanların sosyal fonksiyonları gözetmemiş ve bu yüzden de yeni teknoloji ile çalışanlar arasındaki ilişki kesin bir şekilde değişmiştir. Çalışanların işten ayrılma ve devamsızlıklar örgüt kültürünün önemi ortaya koymaktadır. Trist ve Banfirth de yaptıkları araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün maneviyat ve devamsızlıklar üzerinde yapabilecekleri etkiyi işaret etmişlerdir (Ok vd.,2016:24).

Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere örgüt kültürünün, çalışanların örgüte uyum sağlaması konusunda çok önemli bir rolü vardır (Ok vd., 2016:25). Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların paylaştıkları bazı kültürel öğeler (inanç, değer, norm) aracılığıyla grup ve örgütle, örgütün amaçlarıyla bütünleşirler ve böylece güçlü kültüre sahip olan örgütlerdeki çalışanlar arasında samimiyet, dostluk, saygı ve güven gibi duygular gelişmektedir(Şişman, 1994:148). Böylece örgüt kültürü, aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar (Bakan, 2004: 30).

12.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÜDÜLENMEYE ETKİSİ

Güdülenme (motivasyon),bir hedefe doğru davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren güç (Dilts, 1998; Lumsden, 1994) ; bireyin gereksinimlerini doyurmak amacıyla öğrenme ve eyleme geçme isteği (Başaran, 1990:251) şeklinde tanımlanabilmektedir (Dilekmen, ve Ada, 2005:114-115). Örgütlerin, fiziksel, ekonomik ve inanç gücü olmak üzere temelde üç tür güce sahip oldukları varsayılırsa, örgüt kültürü bunlardan sonuncusunu oluşturmakta ve modern endüstri toplumlarında daha önemli görülmektedir (Şişman, 1994:149). Örgüt kültürü, bir güdülenme veya güdüleme aracı olarak işlev gerçekleştirir. Kültür, örgüt üyelerini

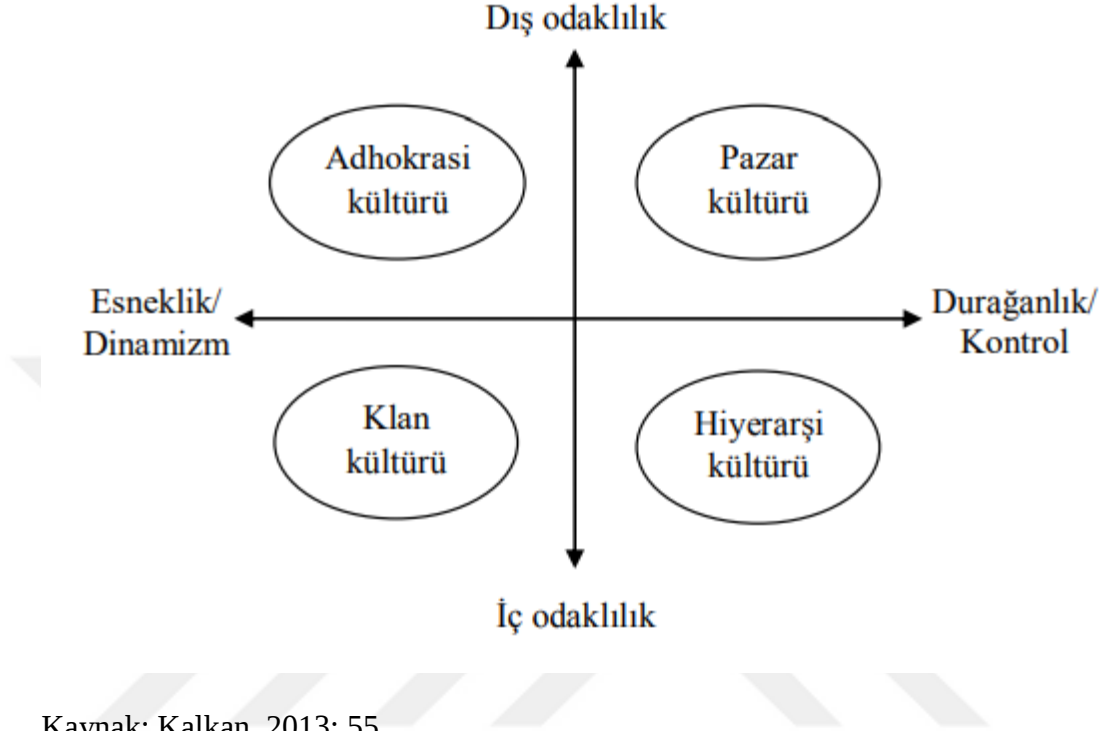
harekete geçiren sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin üyelerin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, bireylerin morali ve güdülenme düzeylerinin de yüksek olması beklenir ve bu güçlü kültürlerde işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumlar daha az görülmektedir (Şişman, 1994:149; Erkmen, 2010: 41-42).

13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİNDE CAMERON VE QUINN MODELİ

Örgüt kültürüne ilişkin literatüre bakıldığında Parson ve AGIL, Ouchi, Peters ve Waterman, ve Hofstede gibi birçok model vardır. Ancak Cameron ve Quinn'in rekabet eden değerler modeli bu çalışmanın uygulama bölümü için esas alınacağından detaylı bir şekilde incelenecektir.

İnsanların nasıl ki parmak izleri farklı ve kişiye özgüyse örgütlerin de kendilerine ait bir özgünlüğü vardır. Bu yüzden her örgütün de kendilerine ait örgüt kültürleri vardır. Araştırmacı ve bilim adamları örgütlerin sahip oldukları benzerliklerden yola çıkarak farklı sınıflandırmalar yapmışlardır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:117). Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen “rekabetçi değerler” modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde ise bir örgütün etkin olup olmadığını belirleyen unsurların neler olduğuna dair daha önce yapılmış ampirik araştırmalara dayanmaktadır (Kalkan, 2013:55; Doğan, 2013:39). Cameron ve Quinn'e (1999) göre kültür, örgütü karakterize eden, temel değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımları tanımlayabilmekte (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:117) ve bu unsurlar, bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Çetin ve Topaloğlu, 2018:458). Rekabet eden değerler modelinde, dörtlü koordinat sistemi üzerinde, dikey eksenin bir ucunda iç odaklılık tam tersi olan uçta dış odaklılığın yer aldığı ve yatay eksenin bir ucunda esneklik ve dinamizmi diğer ucunda durağanlık ve kontrolü barındıran eksenlerin kesişmesiyle oluşan dört tür kültür tipi bulunmaktadır. Bunlar adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürleridir ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Kalkan, 2013: 55).

Şekil.3 Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli



13.1. ADHOKRASİ (GİRİŞİMCİ) KÜLTÜRÜ

Adhokrasi tipi kültürün baskın olduğu örgütlerde, gönüllülük esasına göre çalışmayı, yaratıcı düşünceyi ve risk almayı teşvik eden bir yapı vardır. Bu kültürde amaç girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmaktır (Çıraklı, Gözlü, Dalkılıç, 2017: 42). Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngören bu tip kültürün liderlerinin de olağanüstü durumlara karşı hazır olması gerekmektedir (Özdevecioğlu, ve Akın, 2013:119). Adhokrasi kültüründe değişen şartlar karşısında kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen, esnek olan, uyum sağlayabilen ve dinamik olan bir örgüt yaratma hedeflenmektedir. Örgütü bir arada tutan faktör deneysellik ve yeniliğe bağlılık olan bu örgütlerde önemli olan en önde yer almaktır (Kalkan, 2013: 55-56). Kişisel inisiyatif ve özgürlük desteklenirken; örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye yoğunlaşması gerekliliği savunulmaktadır (Özdevecioğlu, ve Akın, 2013:119).

13.2. PAZAR (PİYASA) KÜLTÜRÜ

Bu kültür tipi büyük ölçüde Oliver Williamson, William G. Ouchi ve meslektaşlarının çalışmalarına dayanmaktadır. Burada örgüt kendisi bir piyasa gibi görülmekte ve daha çok dış çevreye odaklanma söz konusudur. Bu bağlamda, örgüt rekabet üstünlüğünü sağlamak için, ağırlıklı olarak tedarikçiler, müşteriler, sendikalar gibi kedis dışı işle ilgili kişiler ve kurumlara odaklanmaktadır. Örgütün başlıca amaçları, karlılık, toplam çıktı, pazar payında güçlü olmak, hedefleri büyütme ve müşteri tabanını güvenceye almaktır. Bu tip kültürde, dış çevrenin iyi niyetli olmadığı ve saldırgan bir yer olarak görüldüğü; müşterilerin ise seçici ve memnun edilmesi zor bireyler olarak görüldüğünden, örgütün sürekli olarak konumunu güçlendirmesi gerektiği ve yönetimin ana görevinin, örgütü verimliliğe, sonuçlara ve karlılığa yöneltmek olduğudur (Doğan, 2013: 43-44).

Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu bu örgütlerde işler sonuca yöneliktir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda zorlayıcı, emir verici, hedef gösterici, üretken ve rekabetçi bir anlayışa sahiptir. Bu kültür tipinde çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir. Ayrıca pazar üstünlüğünün elde edilmesi de çok önemlidir (Acaray,2015:144).

13.3. KLAN KÜLTÜRÜ

Rekabetçi değerler modeli ile ortaya çıkan klan tipi kültüründe örgüt daha çok bir aileye benzetilmektedir. Klan kültürü, samimi, arkadaş canlısı bir ortam olarak ifade edilebilmektedir (Yücel, ve Koçak, 2014: 49; Sazkaya, 2018:119). Birlik ve beraberliğin önemli olduğu içe yönelik bir kültür yapısına sahip olan bu kültürde kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine işgören katılım programları, takım çalışması ve çalışana inanç vardır (Çetin ve Topaloğlu, 2018:461; Kavoğlu, 2009:28).

İletişimin gelişmesine olanak tanıyan bu örgütte sadakat ve geleneklere bağlılık çok güçlüdür. Başarıyı tanımlamada müşterilere olan ilgi ve duyarlılık vurgulanmaktadır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:119). Geniş bir aileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde liderler bir baba rolünde olup danışman gibi hareket ederler ve genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir (Yücel ve Koçak, 2014: 49; Acaray, 2015:143). Örgütü bir arada tutan ve başarıya

götüren şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır. Örgütte çalışanların gelişimine önem verilerek sadakat ön plandadır (Acaray, 2015:143; Çıraklı vd., 2017:42).

13.4. HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ

Bu kültür bürokrasi yaklaşımını geliştiren Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Sıkı bir bürokratik veya hiyerarşi örgüt yapısının oluşturulmasıyla ilgili olan bu kültür tipinde prosedürler, insanların ne yapması gerektiğini belirlemektedir (Doğan, 2013: 42-43). Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabası içinde olan hiyerarşi kültüründe, düzen ve kurallar önemli olmakla birlikte örgütteki bireylerin neyi nasıl yapacağı ise önceden bellidir (Özdevecioğlu, ve Akın, 2013:117-118).

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerin uzun dönemli amacı, istikrar, tahmin edilebilirlik ve etkinliktir. Bu kültürde başarı; güvenilir dağıtım, zamanlama ve düşük maliyetle tanımlanır (Doğan, 2013 : 43). Liderlik genellikle örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir. Bu kültür tipindeki liderler bir koordinatör veya organizatör gibidirler. Örgütü bir arada tutan şey, kurallar ve politikalarıdır. Ayrıca örgütte işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir (Acaray, 2015:143-144). Bu tür kültüre sahip örgütlere kamu kuruluşları, dini örgütler, oto fabrikaları, büyük fast food zincirleri örnek olarak gösterilebilir (Çıraklı vd., 2017:42).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

Bu bölümde önce strateji kavramı, tanımı ve kapsamından bahsedilecek sonra da stratejik liderlik konusu üzerinde durulacaktır.

1. STRATEJİ KAVRAMI

1.1. TANIM VE KAPSAM

Bir örgütün geleceğiyle ilgili olan strateji kavramının kelime anlamı, “sevk etme, yöneltme, gönderme götürme ve gütmeye” demektir (Dinçer, 1998: 14). Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamındaki “stratum” kökünden gelen strateji, özellikle askeri alanda kullanılan bir kavramdır (Ünal, 2012:9; Dinçer, 1998: 14; Aşgın, 2008:3). Bu bağlamda strateji, bir ülkenin askeri, ekonomik, siyasi vb. her türlü imkan ve yeteneklerinin milli menfaatler doğrultusunda ve eşgüdümlü olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir (Aşgın, 2008:3-4).

Dilimize İngilizce’den giren strateji kelimesinin anlamı belirlenen hedeflere ulaşmak için tutulan yoldur. Örgütler açısından ise stratejiyi Polatoğlu (1984: 19), “hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü” olarak tanımlamaktadır (Aşgın, 2008:4).

Hızla değişen dünyada, yönetim bilimi stratejiyi bir örgütün hedefine ulaşmak için izleyeceği yollar, planlar, taktikler olarak açıklamaktadır. Günümüzdeki örgütler için basit kurallar strateji kavramının uygun olduğunu belirten Eisenhardt ve Sull (2002), gelişmemiş çevrelerde yöneticiler gelecekle ilgili fikirlerini karmaşık stratejilerde hayata geçirip başarıya ulaşabilirler. Fakat çevre ve departman karmaşılaştıkça da stratejiler basite indirgemelidir. Geleneksel stratejide başarı, kaynakların ve pazar istikrarının korunması ile elde edilirken; basit stratejide ise başarı, oportunist olmayı gerektiren dünyamızda fırsatları yakalayabilmeye bağlıdır (Kılınçkaya, 2013: 11).

Örgüt açısından stratejiye bakıldığında örgütün iç ve dış çevresini, örgütün bu çevredeki ilişkilerini örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirme ve örgütü rakiplerinden daha üstün kılmayı amaçlayan seçimlerdir. Ayrıca stratejinin geliştirilmesi iç ve dış çevrenin yoğun analizinin yanında uygun enformasyon

sentezini de gerektirmektedir. Büyük bir belirsizlik durumunda örgüt yöneticilerinin sezgisel akıl yürütmelerine de ihtiyaç duyulurken, sistemli bir analiz çalışması, stratejik düşünme gibi bazı unsurlar da vardır (Saylı, vd., 2014:18).

Strateji kavramının tanımına bakıldığında, herkesin kabul ettiği genel bir tanım üzerinde durulmadığı ancak hızlı bir değişim içinde olan global dünyamızda gittikçe strateji kavramının önemini kazandığı görülmektedir. Ayrıca stratejinin genel olarak gelecekle ilgili olduğu, rakibe karşı üstünlük açısından büyük bir avantaj sağladığı, planlamanın, politikanın, amaca ulaşmanın, iç ve dış çevrede işletmenin hedefleri doğrultusunda amacına ulaştıracağı görülmüştür.

1.2. STRATEJİ KAVRAMININ ASKERİ YÖNÜ

Genel olarak strateji, bir devletin ya da kurumun güttüğü politikaya uygun olarak seçtiği amaçlara ulaşmak için her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011:1). Savaş tarihi kadar eski ve askeri bir temele sahip olan strateji kelimesinin kökeni Yunanca “ordunun generali” anlamındaki “strategos” kelimesine dayanmaktadır. Milattan önce 490 yılında Marathon savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin liderine savaşlarda üstünlük kumaya yarayacak taktiklerden çok savaşı topkeyün kazanmak için “stratejik” konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuş ve daha sonra da bu stratejistler sivil alanda da görevlendirilmişlerdir (Alpkan, 2011:2;). Yüz yıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir denilebilir (Dinçer, 1998: 14; Uzun, 2015).

Strateji kavramının askeri yönüne bakıldığında ise hemen hemen bütün yazar ve düşünürlerin bu kavramın çok eskiye dayandığı, ilk olarak savaşlarda kullanıldığı, Yunanca bir kelimeden türediği ve üstünlük sağlamak için kullanılan bir kavram olduğu söylenebilir.

Genel Kabul Görmüş Askeri Strateji İlkeleri: Yeryüzünde birçok askeri stratejist başarılı bir strateji oluşturmak için bazı ilkeler ortaya koymaya çalışmışlardır. Örneğin Sun Tzu 13 ilke oluştururken, Napolyon ise 115 ilke ile en uzun listeyi oluşturmuştur. Amerikan iç savaşında da Genaral Forest’ın bir ilkesi “ilk gel çok adamla gel” şeklinde olmuştur. Günümüz dünyasında ise en yaygın olan ilkeleri şu şekilde (Gürsel, 2015): hedef ilkesi, taarruz ilkesi, sıklet merkezi

ilkesi, kuvvet tasarrufu ilkesi, manevra ilkesi, komuta birliği ilkesi, emniyet ilkesi, sürpriz ilkesi, basitlik ilkesi diye sıralanabilir. Ayrıca Grene ve Armstrong bazı stratejistlerin zaferi garanti edecek temel ilkelerin olabileceğine inanırken diğeri de savaşın bilinemez olduğunu Generalin bir strateji belirlemesine dayandığını öne sürmektedirler.

2. ÖRGÜTLERDE STRATEJİ

Örgütlerin başarılı olmasında gün geçtikçe önemi artan strateji, örgütlerin önünde yer alan birçok alternatiften birini seçmesiyle ilgilidir. Yani örgüt kendisi için bir strateji belirlemektedir. Hızla değişim içinde olan günümüzde örgütler rekabet şartları altında varlığını sürdürmek ve rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için değişim içinde olan günün şartlarına uygun stratejiler seçmek veya stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Okumuş, vd., 2012:140).

Strateji kavramı, örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri üzerine olması, çevrenin de sürekli bir değişim içinde olması nedeniyle büyük bir belirsizlik hakim olduğundan yazarlar ve düşünürler strateji kavramına farklı açılardan bakmışlardır (Dinçer, 1998:15) Bu bağlamda bazı örgüt stratejisi tanımlamaları şöyle açıklanabilir. Parthasarthy'e (2007:7) göre organizasyon stratejisi, “yöneticilerin rakiplerine göre daha üstün performansa ulaşmak için alınan kararlar ve yapılan uygulamaların tamamıdır”. Pearse ve Robinson'a (1994) göre işletme düzeyindeki stratejiler, işletmelerin o anki pazar şartları altında nasıl daha iyi rekabet edebileceği ile ilgili ortaya atılan düşüncelerin oluşturulması temeline dayanan bütün uygulamalara denir (Okumuş vd., 2012:140). K. Andrews ise stratejiyi, “işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen isim” diye tanımlamaktadır (Sayılı, vd., 2014:17). Ambler de (1999:1) stratejistlerin üstünde durdukları stratejik konular örgüt için çok önemli olan uzun kararlarla ilgili olmasıdır. Bu kararların da genellikle belirsiz olan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak örgütün ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik olan tercihleridir (Alpkan, 2011:2).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşıldığı üzere stratejinin işletme açısından herkes tarafından kabul gören bir tanıma rastlanmamaktadır. Ancak yazar

ve düşünürlerin ortak değindiği bazı noktalar vardır. Bunlar da işletme açısından stratejilerin seçimi yapılırken en temel vurgulardan biri rekabet gücünü arttırmak ve pazar ortalamasının üzerinde bir kar payına ulaşmak olduğu söylenebilir. Ayrıca 20. yüzyılın ikinci yarısında önem kazanan strateji, örgütün dış çevreyle ilişkisini olumlu yönde etkilemekte ve uzun vadede hedeflerin gerçekleşmesinde alınan kararlar olduğu görülmüştür.

2.1. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI

Örgütün bir stratejiye sahip olması veya bir strateji belirlemesi durumunda, örgüte sağlayacağı faydalar şu şekilde açıklanabilir (Dinçer, 1998: 28-30):

Örgüt dinamik bir sistem içinde kendine ait bir çevrede yaşar ve karşılıklı ilişki içindedir. Strateji de bu karşılıklı etkileşimde olan örgütün çevreye uyumunu ve uzun vadeli yaşamasını sağlamaktadır. Çünkü strateji sürekli değişen, belirsiz ve riskli olan çevrede örgüte belirli bir yön çizer. Ancak stratejisi olmayan veya yanlış strateji uygulayan bir örgüt ele alındığında ise belirsiz çevre koşullarında başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Strateji, çevrenin gelecekte alacağı şekli önceden tahmin edebilme yeteneğine sahip olması sayesinde örgütün nasıl davranacağı ve ne tür önlemler alınacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı vererek çevreyi değerlendirme imkanı vermektedir. Strateji yokluğunda ise örgütün içinde ve dışında oluşacak yeni fırsatlar için rehber niteliğinde olan kurallar oluşmayacaktır. Ayrıca örgüt çevreye olan uyum yeteneğini yavaş yavaş kaybedecek ve başarısızlık meydana ortaya çıkacaktır.

Strateji, örgüte “ne tür bir örgüt olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlayarak örgüt kendi kendini muhasebe ve değerlendirme imkanı bulur. Yani örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim şekillerini, yöneticilerin değerlerini gibi konularda öğrenme fırsatı vermektedir. Stratejik çalışmaların eksikliğinde ise örgüt sezgi yoluyla değerlendirmeye gidecek ve büyük bir oranda yanlış tanımlama yapılacak ve bu da örgütün karlı alanlara pozitif bir dağıtım yapamayacaktır.

Strateji, örgütün bütün departmanlarının birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmasını sağlar ve bu departmanları örgüt içinde koordineli bir şekilde ortak amaca yönlendirmeye yardım eder. İşte bu noktada eğer strateji yokluğu oluşursa,

departmanlar gün geçtikçe farklılaşacak ve her departman ortak amaca değil de kendi amacını gerçekleştirme durumuna geleceklerdir.

Strateji, örgütün iç ve dış çevresini analiz ederek, fırsat ve tehditleri önceden tahmin eder ve bu da örgütün kalitesini arttırmaktadır. Eğer stratejik çalışmalar ihmal edilirse, örgütün fırsatlardan yararlanamayacağı gibi tehditleri de önceden tahmin edemediği için örgüt problemlerle karşı karşıya kalacaktır. Bu yüzden, örgüt geç fark edilmiş bu tehditlere çabuk karar vermek zorunda kalarak, örgütte kriz yaşanmasına sebep olmaktadır.

Örgütler, çağımızın artık gereği haline gelmiş değişim konusunda da strateji sayesinde, değişimin doğrultusunda kendisine yön belirleyip yeni hedeflere odaklanır. Ayrıca stratejinin olduğu örgütlerde mali ve beşeri analizler yapılarak, örgütün kaynakları etkin ve verimli kullanılmasına pozitif yönde etki etmektedir (Özer, 2015: 80).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, hızla değişen dünyamızda, örgütün pazarda söz sahibi olmak, varlığını sürdürmek, rekabet etmek, fırsat ve tehditleri önceden tahmin etmek, belirsizlik durumundan kaçınmak, örgütün çevresiyle olan adaptasyonunu iyileştirmek için uygun stratejiye sahip olmanın zorunluluğunu ortaya koymuştur.

2.2. ÇAĞIMIZDA STRATEJİK YÖNETİM VE ÖNEMİ

Evrensel bir kavram olan yönetim, önceden ne yapacağı belli olmayan insanla uğraşır. Yönetim, en küçük işletmeden en büyük işletmeye kadar bütün örgütlerde geçerli olan bir fonksiyondur. Stratejik yönetim kavramı da işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2003: 63-70). Stratejik yönetim, tarihsel olarak 1880’lerde bilimsel yönetim sürecinin başlangıcı, 1950’lerde planlama, 1960’larda uzun vadeli planlama, 1965 toplu planlama, 1970’lerde stratejik planlama ve 1980 stratejik yönetim, 1985 stratejik senaryonlar ve stratejik görüşle literatürde kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2008: 11). Stratejik yönetim, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Güçlü, 2003: 70).

Erkut vd., (1997) e göre stratejik yönetim, geleceğin öngörüsü olmadığı, bugünden yapılan tercihlerle yarının şekillenmesidir. Porth’a (2003) göre stratejik yönetim, “örgütün değer yaratmasını ve misyonunu belirlemesini ve misyonuna

ulaşabilmesini sağlayan işlevlerarası kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir’’(Okumuş vd., 2012:29). Bir başka tanımda ise stratejik yönetim, bir rekabet avantajı yaratabilmek veya rekabet avantajını güçlendirebilmek için örgütün üstlendiği analiz, karar ve faaliyetlerden mevcuttur (Akgemci, 2008:7).

Konuyla ilgili diğer kavramlarda olduğu gibi herkesin hemfikir olduğu bir tanımlamaya rastlanmayan stratejik yönetimin bazı özellikleri de şu şekilde açıklanabilir (Akgemci, 2008:8):

- ◆ Stratejik yönetimin, ilk olarak, tepe yönetimin bir fonksiyonu olduğu ve alt kademedeki yöneticilere rehberlik ettiği söylenebilir.
- ◆ Stratejik yönetim, rgt bir sistem olarak algılar ve örgütleri açık bir sistem olarak tanımlar.
- ◆ Stratejik yönetim, örgütün kaynaklarını etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilenip, uzun dönemli faaliyetlere odaklanır.
- ◆ Stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak uygulama ve projelerle başarılacağının bilinciyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yöneliktir.

Globalleşemeye bağlı olarak değişen evre şartlarında, örgütlerin daha karmaşık bir yapı ve uygulama sistemlerine doğru bir değişim görülmektedir. Bu değişim sonucunda, örgütlerin başarılı olabilmeleri için karşılaşacakları tehdit ve fırsatları, önceden bilgi sahibi olmaları, tahminde bulunarak akılcı stratejiler belirlemeleri ve stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir(Akgemci, 2008:8; nal, 2012: 18-19). İşte bu noktada, günümüz dünyasında stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmakta ve gün geçtikçe de artmaktadır. Çünkü stratejik yönetim, belirsiz, değişken ve riskli bir çevrede örgüte belirli bir yön kazandırır; örgütün kendisini yenileyip tanımasını sağlar, örgütün rakipleriyle arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına vesile olur ve örgütün kendi eksik olduğu noktalarda zamanında önlemler almasını sağlar. Ayrıca stratejik yönetimin örgüte sağladığı faydalar ise şöyle sıralanabilir (Akgemci, 2008:8-9):

- ◆ Stratejik yönetim, örgütlerde değişen durumları önceden sezme gücü vermekte ve gerçekleştirilebilir hedefler belirlenmesini sağlar.
- ◆ Stratejik yönetimde örgütsel sınırlar daha esnektir ve geleceğe ilişkin fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.

- ◆ Stratejik yönetim, işle ilgili kararların sistematik bir hal almasını sağlar.
- ◆ Stratejik yönetim, örgütün temel sorunları araştırmada yöneticilere yardımcı olmaktadır.
- ◆ Stratejik yönetim, örgütsel performans ve süreç kalitesine odaklanmayı sağlar.
- ◆ Stratejik yönetim, örgütü değişime adapte ederek, örgütsel kültürün oluşmasını sağlar.
- ◆ Örgüt içindeki iletişim konusunda pozitif etki yaratır, bütünleşmeyi sağlar ve kaynakların etkin kullanılmasına yardımcı olur.

Yukarıdaki açıklamalardan, çağımızdaki stratejik yönetimin önemi, stratejik yönetimin sıralanmış faydalarından, örgüte rehberlik ettiğinden, örgütü rakiplerine karşı bilinmezlikte avantajlı kılan, örgütün kaynaklarının etkin ve verimli kullanmasını sağlamasından ve rekabet üstünlüğü yaratmasından görülmektedir.

3. STRATEJİK LİDERLİK

Bu bölümde önce liderlik kavramından bahsedilecek ve sonra da stratejik liderlik konusu üzerinde durularak detaylı bir şekilde irdelenecektir.

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kelimesi günümüze kadar gelişinde, lider olarak tanımlanan kişilerin, askeri, siyasi, tarihsel ve dini olarak baş aktör olarak görülmüştür ve hatta bazı liderlerin yarattığı etki olayların önüne geçmiştir. İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme sanatı olarak tanımlanabilen liderlik, efektif sosyal bir aktör coğrafya, kültür ve ırkına bakılmaksızın bütün toplumlarda ortaya çıkmıştır. Mısırlılar liderlerine bazı tanrısal özellikler yüklerken, Antik Çin ve Yunan liderleri tavsiye alınabilecek filozof olarak görülmüş, Homer ve Machiavelli gibi meşhur yazarlar da liderlerin zeki ve uzmanlık gerektiren stratejilerini belgelemektedir. Bu bağlamda liderlik çağdan çağa değişebilmekle beraber, liderlerin özellikleri aynıdır (Kılınçkaya, 2013: 12).

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderliğe, farklı bakış açılarından yaklaşıldığından ve farklı şekillerde analiz edildiğinden sadece 1900-1990 tarihlerini ele aldığımızda bile farklı yazar ve bilimciler tarafından yaklaşık 200 tanıma rastlanmaktadır(Özkan, 2016: 616-617).

İngilizce karşılığı “leadership” olan liderlik kelimesi, İngilizce “to lead” kelimesinin isim halidir. “To lead” lider demektir (Kılınçkaya, 2013: 12). Lider kelimesi Türk Dil Kurumuna göre “önder, şef” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2019). Liderlik kavramını Yukl (2002:7) bir süreç olarak değerlendirip, insanların veya örgütün vizyon ve amaçlarını etkili bir şekilde başarma hedeflerine doğru etkileyebilme, ortak bir çaba yaratma kabiliyeti süreci olarak tanımlarken; Koçel (2005) “belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” olarak tanımlamıştır (Şenel, 2011:101). Başka bir tanıma göre liderlik, “insanları zor kullanmadan belirli yönlelere doğru harekete geçirmedir” şeklinde ifade edilmiştir (Sunay, 1997: <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=7434>). Genel olarak liderliği, “insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği”; lideri de “grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan” olarak tanımlanabilir. Lider, grup üyelerinin izlediği ve duygusal olarak kabul ettiği kişidir (Erdoğan, 1991:330-332). Rost ise liderlik kavramıyla ilgili son 75 yıldaki yaklaşık 600 çalışmayı incelemiş ve “liderlik iyi yönetimdir” şeklinde sadece iki kelimeye indirgemıştır (Kılınçkaya, 2013: 13).

Yukarıdaki açıklama ve tanımlamaların ışığında, liderlik kavramının milattan önceye kadar dayandığı, liderin gruptaki insanlara emir vermeden ve zor kullanmadan onları yönlendirmesi, ortak bir amaca sürüklemesi, bir süreç olduğu, gruplarda var olduğu, etkileme ile ilgili olduğu ve aynı zamanda liderliğin iyi bir yönetim olduğu söylenebilir.

3.2. ÇAĞIMIZDA STRATEJİK LİDERLİK

Büyük İskender, Kanuni Sultan Süleyman, Cengiz Han ya da Napolyon gibi kendi çağlarında başarılı olmuş liderlerin bilgi çağı olan 21. yüzyılın inanılmaz bilgi üretimi, dönüşümü ve değişimi izleyebilmesi imkansız olabilirdi. Çünkü küreselleşen dünyada yeni stratejik liderler öncelikle değişebilme ve her an karşılaşılabilecekleri dönüşümlere uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Nasıl ki aklımızla güneşe, aya ve galaksilere bir saniyeden bile daha kısa bir zamanda gidebiliyorsak, liderler de karar verme ve uygulama anında bu hızdan yararlanmayı öğrenmeli ve kendilerini de bu şekilde eğitmelidir (Ünal, 2012:135-136).

Günümüz lideri ofisinde oturarak etkili olmaya çalışan değil, zamanının büyük çoğunluğunu örgüt dışında, örgütler arası veya uluslararası ilişkileri maksimum derece artıran çalışmalara ayırmalıdır. Lider dünyadaki benzer örgütleri yakından izleyerek oluşacak değişimlere karşı her an strateji değiştirebilecek ve alandaki en iyilerden daha hızlı gelişip örgütünü daha başarılı seviyelere çıkarsın. Aksi durumda örgüt yerinde sayabilir hatta geride kalarak başarısızlar kervanına katılabilir. Değişim ve dönüşüm bu kadar ciddiye, liderler, öğrenmeyi öğrenen, bilgiye en hızlı ve doğru biçimde ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi de iyi yönetebilen kişiler olarak kendilerini yetiştirmek zorundadır. Bu bağlamda değişim ve dönüşümü yakından izleyen ve adapasyon konusunda pozitif olan liderler bu bilgi çağını analiz edebilecek, yönlendirebilecek ve başarılı bir stratejik lider olacaktır. Ayrıca yirmi yıl içinde üniversite eğitimlerinin yer ve zamandan bağımsız hale geleceğini, öğrencilerin dersleri istedikleri yerde (evde, arabada, tatilde) izleyip ödevlerini yapabildiklerini; banka, fabrika gibi örgütlerin yönetimi ve pazarlama sektörünün kökten değişeceği; sadece insan kaynakları, mali kaynakları ve fiziksel kaynaklarının iyi yönetilmesiyle başarılı olamayacağı anlaşılmıştır. Bu yüzden başarılı olan lider, teknolojiyi yaygın ve verimli kullanan ve son teknolojiyle bilgiyi yönetebilen kişi olacaktır (Ünal, 2012: 136:137).

3.3. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Son yüz yılı ele aldığımızda, örgütü başarılı kılacak ve gelecekte sürdürülebilir varlığını korumak için birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Örneğin eski liderlik tarzları genelde etkileme sürecine odaklanırken son zamanlardaki liderlik tarzları ise grup süreçlerine odaklanmıştır. Bu liderlik tarzlarına ise öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik örnek verilebilir. Ancak stratejik liderliğe bakıldığında bu diğer bütün liderlik özelliklerini barındırması gerekmektedir (Taş, 2009: 32)

Yazarlar, stratejik liderliğe farklı bakış açısıyla bakmış ve farklı tanımlamalar yapmışlardır.

Dinçer, stratejik lideri, bir örgütün stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamıştır(Dinçer, 1998:352).

Kumkale, stratejik liderliği, gemiŖe ait verilerden, bilgi ve deneyimlerden yararlanarak, günün gereklerini yerine getirirken, i ve dıŖ vrenin analiziyle, elde ettiği verilerle gelecekte olmak istediği yer için diğer kiŖilerin enerjisini de katarak harekete geçmek ve bu hareketleri deđiŖen ve geliŖen koŖullara uyarlamaktır Ŗeklinde tanımlamıŖtır (Kumkale, 2015: 58).

Sullivan ve Harper (1999), stratejik liderliği; ‘‘amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi rgt temel anlamda var eden mantıklı ve iyi dŖnlmŖ faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir’’ diye tanımlamıŖlardır. Pisapia (2009) ise ‘‘deđiŖimin hızla yaŖandığı ve karmaŖanın fazla olduğu ortamlarda, amaçlar, davranıŖlar ve taktikler ile ilgili konularda karar alma yetisi yüksek olan bilge kiŖilerdir’’ diye tanımlamıŖtır (Akyüz, 2018: 53).

Stratejik liderliği 1980’lerde ilk olarak ortaya çıkaran kiŖi olduğu söyleyen John Adan, stratejik lideri; ‘‘rgtn deđiŖim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri baŖarılı bir Ŗekilde yerine getiren kiŖi’’ Ŗeklinde tanımlamıŖtır (Ergen, 2011: 27).

Hitt, Ireland ve Hoskisson’a göre de stratejik liderlik, örgüt içinde gerekli olan vizyonu, stratejik deđiŖikliđi geleceğe göre Ŗekillendiren, baŖlatabilen ve rekabet üstünlüğü sağlayan kiŖidir (Sert, 2015: 11).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaŖıldıđı üzere stratejik liderlik kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda ortaya ıkmıŖ ve hızlı deđiŖen dünyamızda giderek ön plana çıkmaya baŖlamıŖtır. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelecekteki belirsizlikleri yönetebilecekleri stratejik lidere ihtiyaç duyulmuŖtur. Bu da stratejik liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Stratejik lideri de tanımlardan yola çıkarak, rekabet üstünlüğü sağlayabilen, geleceğe yön verebilen, deđiŖimi zamanında yaparak baŖarılı olabilen, bilgi ve tecrübelerini kullanarak i ve dıŖ vre analizini yapan ve kendi örgütünü geleceğe hazırlayarak iyi yöneten kiŖi olarak tanımlayabiliriz.

Stratejik liderlik kavramı ve önemi kapsamında deđiŖim, yeni ürün geliŖtirme konusunda, çevremizdeki insanların veya kurumların teknolojik anlamda hemen hemen her gün deđiŖtiđini hesaba katarsak, vreye adaptasyonu sağlayacak ve yeni fırsatları keŖfedecek kiŖilere ihtiyaç uyulacaktır. Bu da stratejik liderliğin önemi bir kez daha ortaya çıkar mıŖ olacaktır (nal, 2012:142). Stratejik lider, adeta bir deđiŖim dnŖm mühendisi gibi davranarak, en son teknoloji kullanır,

öğrendiklerini örgütteki çalışanlara aktarırken örgütü belirledikleri amaca ulaştırmayı verimli ve etkin bir şekilde götürmeyi sağlayarak bir diğer önemini ortaya koymaktadır (Sert, 2015: 12).

Pisapia' (2005) a göre stratejik liderlik (yönetsel, etik, politik, dönüşümcü ve ilişkisel liderlik) beş boyutta ele alınmıştır (Türk ve Akbaba, 2017: 185).

3.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Bu kavram ilk olarak 1978-1980 yıllarında ortaya çıkmış, duygu ve kültürel değerlere öncelik verilmiştir. Transformasyonel olarak da bilinen dönüşümcü lider, kendisini izleyenlerin üzerinde bıraktığı imaj, cesaret, saygı, güven, tavır ve davranışlarıyla grubu etkilemektedir. Bu liderlik tarzında bir süreçten başka süreç geçerken iyi bir yol gösterici olarak katkısı önemli derecede büyüktür. Dönüşümcü lider, insanlara güvenir, risk alır, cesur davranır, örgüt kültürüne değer vererek kriz ortamlarında beklenmeyen problemlerle baş edebilme yeteneğine sahiptirler. Hitabet konusunda da oldukça güçlü ve barışçıl olan bu liderlik tarzında günümüz değişim şartlarına da uygun hareket ederler (Sert, 2015: 25).

3.3.2. Etik Liderlik

Bu liderlik tarzında, lider adaletli, doğru, şeffaf ve sorumluluk sahibidir. Eşitlik konusunda da iyi olan etik lider, evrensel değerleri de izleyicilerine aktararak farkındalık yaratarak farkını ortaya koyar (Türk ve Akbaba, 2017:185). Etik liderlikle kültürel değer arasında önemli bir bağ vardır. Çünkü etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından özümsemesi için homojen (güçlü) bir kültüre ihtiyaç duyulur. Bu bağlamda örgüt kültürünün homojen veya heterojen (güçlü veya zayıf) olması etik liderin etkinliğini belirleyen unsurlardandır (Güçlü, vd., 2017:173).

3.3.3. Politik Liderlik

Politika veya politik kelimesi çoğu yönetici için olumsuz anlamda çağrışım yapmaktadır. Araştırmalar sonucunda yöneticilerin politik davranışlara karşı negatif olduğu ve onaylamadıkları görülmüştür. Politikaya bu kadar pesimist bakılmasının nedeni politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak bazı faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarları için kullanılabileceği ve aldatma gibi olumsuz kavramlarla ilişkilendirilmesidir. Politikaya bu kadar olumsuz bakılmasına rağmen, politik davranışların uygun ve doğru kullanımı sonucu, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eriterek doğal bir örgütsel süreç oluşturur ve örgütün amaçlarına pozitif yönde

hizmet edebilir. Örgütte yaşanan fikir farklılıkları ve çatışmalar için araç olan politikaya pazarlık ve müzakere süreci görevi gördüğü söylenebilir. Bu bağlamda yüksek belirsizlik veya anlaşmazlıklar olduğunda fikir birliği oluşması için politika bir sistem olarak görülebilir (Kılınçkaya, 2013: 52).

Küreselleşen ve değişen örgüt çağında, örgütün çalışanlarını motive etmesi, takım performansını arttırması, bütünleşmeyi sağlaması ve çalışanların yeteneklerini değerlendirebilmesi için sosyal ve politik yeteneği yüksek lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden politik lider, izleyicilerin davranışlarını farklılaştıran, şartlara göre değişebilme özelliğine sahip, sosyal ilişkileri yüksek, iletişimi güçlü, izleyicilerine güven ve ilham veren ve onları kontrol edebilme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanabilir (Türk ve Akbaba, 2017:185).

3.3.4. Yönetmel Liderlik

Pisapia' ya göre yönetmel liderlik, mevcut düzenin korunması, istikrar ve düzeni sağlamasıdır. Liderliğin bu boyutu günlük faaliyetler ve kısa vadeli hedeflerin gerçekleşmesinin yönetiminde etkindir. Bazı örgütler çalışanlarını lider olmaya zorlamaktadır. Örneğin kamu kuruluşları diğer sektördeki örgütlere nazaran çalışanlarını daha çok yönetmel liderliğe yönlendirmektedir. Bunun asıl sebebi ise bu tarz örgütlerin güçlü iktisadi sistemlere olan zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Taşdemir, 2017: 36).

3.3.5. İlişkisel Liderlik

Stratejik liderliğin bir alt boyutu olarak adlandırılan ilişkisel liderlikte, liderler, güçlü ilişkiler kurma ve geliştirmeye odaklanır. İlişkisel liderlikteki en temel nokta, örgüt içinde veya dışında güçlü ilişkiler kurmak ve stratejik liderin bu ilişkide win win (kazan kazan) politikası gütmesidir. Ayrıca stratejik lider burada örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutması ve örgütü daha da güçlendirmek istemesi olmalıdır (Akyüz, 2018: 55-56; Taşdemir, 2017: 36).

3.4. STRATEJİK LİDERLİK VE YÖNETİM SÜRECİ ETKİLEŞİMİ

Stratejik liderliğe literatürde; örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme, kısa dönemde finansal istikrarı koruma, uzun vadede örgütün varlığının sürdürülebilirliğini arttıran, karmaşık ve belirsiz bir çevrede akıl sahibi tecrübeli bir üst düzey yönetici olarak kriz yönetebilecek ve karar alma

becerisi olan kişi gibi farklı anlamlar yüklenmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:126-127). Stratejik yönetim ise literatürde; örgütün hiyerarşik olarak üst kademesinin özel bir yönetim alanını kapsayan, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 35). Bu bağlamda liderlik ve stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalarda örgütlerin gelecekte hayatta kalabilmeleri, örgütsel gelişme ve performans artışının stratejik liderlikle doğrudan ilişkili olduğu ve stratejik liderin belirlenen hedeflere ulaşabilmek için tüm süreçleri realize ederek örgüte rehberlik etiğı söylenebilir (Saylı, vd., 2014:355-356).

Stratejik yönetim süreci ise örgütün içinde bulunduğu ekonomik, politik, teknolojik, etik ve hızla değışen dünyanın analiz edilerek (SWOT) tehdit ve fırsatların belirlenmesi, örgütün kaynaklarının sonucunda da güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, stratejik seçeneklerin oluşturulması, stratejik kararların verilmesi ve stratejinin uygulanması aşamaların oluşmaktadır. Bu bağlamda bu süreçteki faaliyetleri gerçekleştiren ve uygulayan kişi de stratejik liderin kendisidir (Akgemci, 2008:536-537).

Stratejik liderlik ve yönetim süreci ilişkisi içerisinde örgüt düzeyleri arasındaki farklar ve özelliklerle birlikte her düzeyin taşıdığı farklı işlevleri vardır. Bu yüzden bir örgütün esas yönetim düzeyleri, “üst, orta ve alt” olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Belirlenen bu üç boyut arasında da bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıkların ilki, her düzeyde yer alan işlerin gerektirdiğı zaman dilimidir. Yani alt düzeydekiler, kısa dönemli ve günlük işlerle uğraşırken; üst düzeydekiler ise uzun dönemli ve vasıflı işlerle ilgilenir. Daha da realiteye indirgendiğinde, alt düzeydekiler, işlerin fiilen yapıldığı teknik ve ekonomik kısım iken; üst düzeydekiler örgütün geleceğı ile ilgili kararların alındığı düzeydir ve bu düzeydeki yöneticinin uzun vadeli zaman açısına sahip olduğu söylenebilir. Bununla beraber, alt düzey yöneticisi bütünüyle emir komuta ilişkisinin sisteminde yer alırken; orta düzey yöneticisi, astlarıyla emir komuta ilişkisi içinde olmasına rağmen bu yöneticinin orta düzeydeki yöneticilerle emir komuta ilişkisi içinde yer almadığıdır. Orta düzey yöneticisinin esas görevi profesyonel düzey ile stratejik düzey arasında iletişim ve bütünleşmeyi sağlayarak sosyal ilişki açısından önemli olduğu söylenebilir. Üst düzeye bakıldığında ise, kontrolünde olmayan faktörlerle ilişki içindedir. Bu çevresel

faktörlere devlet, sendikalar, rakipler, müşteriler, finans kuruluşları ve yerel yönetimler örnek verilebilir (Ünal, 2012:138-139).

Stratejik yönetimin temel sorularından biri, bazı örgütlerin diğer örgütlere göre neden daha başarılı olduğudur. Bu sorunun cevabı da yönetimdeki stratejik liderin kapsamıyla ilgilidir. Çünkü stratejik lider; örgütün çevre içi ve dışındaki değişimlere olan adaptasyonu, stratejilerin oluşturulup uygulanıp ve performansının analiz edilip tekrar strateji oluşturmaya kadar sorumlu olan kişidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:128).

Örgütler, stratejik yönetim sürecini etkili bir stratejik liderle daha başarılı bir hale getirebilir. Şöyle ki; örgütteki üst düzey yöneticisi stratejik bir lider olursa, örgütün misyon ve vizyonundan sorumlu olan kişi konumunda olur. Bu da stratejik liderin örgüte rehberlik ederek uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırır ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulayacaklarını belirlemesini zorunlu kılar. Bu uygulamalar sayesinde stratejik lider örgütün ortalama kazancın üstüne çıkmasını sağlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:129).

Stratejik liderlik, yönetim sürecinde örgütlere üç kritik noktada önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Bunlardan ilki, stratejik liderliğin stratejik yönetim sürecindeki etkinliğidir. Stratejik liderin en önemli sorumluluğu stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesidir. İkinci önemli nokta, değişen çevre şartlarını ve rekabet şartlarını öngörerek örgüte stratejik esneklik kazandırmasıdır. Üçüncü önemli nokta ise stratejik liderliğin, küreselleşen rekabet ortamında başarılı olması için farklılık yaratarak, yenilikçi düşüncelere sahip olması ve rekabet üstünlüğü sağlamasıdır (Okumuş, vd., 2012:252).

Konuyla ilgili açıklama ve tanımlara bakıldığında stratejik liderlik ile stratejik yönetimin adeta birbirini tamamlayan bir sistemin parçası olduğu söylenebilir. Bu yüzden örgütün global pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması konjonktürel uygun stratejilere bağlıdır. Bu stratejiler de ancak stratejik liderler sayesinde olduğunu söylemek mümkündür.

3.5. STRATEJİK LİDERLİĞİN KAPSAMI

Günümüz dünyasında örgütlerin stratejik liderleri genelde üst düzey yönetiminin bir üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün bütün sorumluluğuna sahip olan yöneticiler stratejik liderler olarak adlandırılabilir.

Stratejik liderler genelde üst düzey yönetiminin bir üyesi olarak karşımıza çıksa da bazen bu liderlerin bir tepe yöneticisi olarak da karşımıza çıktığı görülebilir. Bu yüzden stratejik lider; bir grubun üyesi olarak değerlendirildiğinde bu grup ya yönetim kurulu ya da üst yönetim takımı; bireysel olarak değerlendirildiğinde ise tepe yöneticisi (Chief Executive Officer) yani CEO'dur (Akgemci, 2008:531).

Tepe Yönetimi: Üst yönetimin görevi çok yönlü ve örgütün bütünü refahı üzerine kurulmuştur. Üst yönetim fonksiyonları örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bununla birlikte tepe yöneticileri daha alt kademelere göre örgütü bir bütün olarak görebilme kabiliyetlerine sahip oldukları için örgütün geleceğinin tasarlanmasında etkili olabilecek kararları alabilen kişiler olarak tanımlanabilir. Örgütlerde üst yönetim fonksiyonları çoğu zaman CEO (Chief Executive Officer) tarafından yerine getirilmektedir. Üst yönetim, özellikle CEO örgütün yönetiminden, yönetim kuruluna karşı sorumluluk sahibi olan kişidir. CEO bu görevlerinin yanı sıra örgütün etkin stratejik yönetimi için hayati derecede önemli olan; liderlik, iletişim, gelişmeleri izleme, ihtiyaç duyulan yerlere gerekli bilgiyi aktarma, konuşmacı olma, girişimci özelliğe sahip olma, örgütte oluşacak herhangi bir kargaşayı yönetme, kaynakları tahsis etme gibi rolleri üstlenmektedir. Bununla birlikte örgüte liderlik etme ve stratejik planlama sürecini yönetme gibi fonksiyonlarını başarılı bir şekilde yerine getirmelidir. Ayrıca CEO'luk, strateji çizebilen, eldeki kaynakları doğru ve verimli kullanabilen ve israfa karşı olan bir sistemdir. CEO'lar örgütün sadece karına değil, örgütün imajını da maksimum seviyeye çıkarmaya bakar. CEO, kendi örgütüne olan sorumluluğunun yanında; hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, sendikalara, basına, kamuoyuna ve bakanlıklara karşı da doğru zamanda, doğru yerde, doğru işler yaparak sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir (Ünal, 2012:145-146).

Yönetim Kurulu: Tepe yönetimi içerisinde yer alan bir diğer önemli stratejik yönetim faktörü de yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, örgüt sahipleri adına örgütü yönetmekle sorumlu olan organdır. Günümüzde, yönetim kurullarının sorumlulukları ise geçmişe göre artış göstermiştir. Örneğin, geçmişte yönetim kurulu üyeleri daha çok hayat tecrübesinden elde ettikleri saygıya göre belirlenirken, günümüzde ise kendi alanında uzman olan kişiler arasından seçilmektedir. Ancak bazı aile şirketlerinin yönetim kurullarında edilgen pozisyonlarını koruduklarını da belirtmek gerekir. Wheelen ve Hunger'a (1986) göre stratejik yönetim kapsamında yönetim kurulunun üç temel görevi şu şekilde açıklanabilir (Sayılı, vd., 2014:53-54):

- ♦ **Başlatma ve karar verme:** bir yönetim kurulu bir örgütün misyonunu belirleyebilir ve kendi yönetimi için stratejik seçenekler oluşturabilir.
- ♦ **Değerlendirme ve etkilemek:** yönetim kurulu, yönetimin önerilerini, kararlarını ve uygulamalarını analiz edip değerlendirebilirler.
- ♦ **İzleme (gözlemleme):** Yönetim kurulu, alt kurullar sayesinde örgüt içindeki ve dışındaki gelişmeleri her an takip edebilir ve yönlendirebilirler.

Ayrıca yönetim kurulu; satın alma, elden çıkarma, çeşitlendirme, ar-ge harcamaları, yöneticilere ait ödemeler, üst düzey yöneticilerin görevine son verme gibi önemli kararları etkileyen ve hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum arasındaki çıkar dengelerinin oluşturulmasını sağlayan bir örgüt işlevidir (Akgemci, 2008:533).

Üst Yönetim Takımı: Üst yönetim takımı içindeki bireylerin görevleri karmaşık ve geniş bilgi gerektiren pozisyonudur. Bu yüzden organizasyondaki üst yöneticilerin yeterli yetenek ve tecrübe düzeyindeki yöneticilerden oluşmasına gayret gösterilmelidir. Bu yöneticiler örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da katılımcılarla güçlü bir ilişki geliştirme çabasında olmalıdır. Etkin ve güçlü bir iletişim için genelde tepe yönetimin takımının heterojen yapıda olmasını gerektirir. Çünkü tepe yönetim takımı farklı uzmanlık alanları olan yöneticilerden oluşacaktır. Böylelikle üst yönetim takımındaki bu uzmanlık alanları genişledikçe, oluşturulan stratejik kararların da etkinlik ve verimliliği artacak ve faaliyetlerde de etkin bir kontrol sistemi oluşacaktır. Ayrıca üst yönetim takımı heterojen bir yapıya sahip olmasına rağmen üst yönetim takımı homojen bir süreç içinde iletişimde olup çalışması gerekmektedir (Ünal, 2012: 147).

3.6. STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Liderlik çeşitlerine bakıldığında, daha karmaşık ve spesifik yapıya sahip olanı stratejik liderlik türüdür ve diğer liderlik tarzlarının hemen hemen bütün özelliklerini taşımaktadır. Ancak, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek davranabilme, etrafındakileri daha güçlü bir hale getirme ve sahip olduğu yetenekler sayesinde gerekli zamanda (just in time) stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanabilir. Bununla beraber örgütün yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi, her zaman gelecek odaklı olması ve yön gösterme yeteneği olması stratejik liderin belirgin özellikleri olarak belirtilebilir (Elma, 2010: 157).

Stratejik liderin diğer genel özelliklerini şu şekilde sıralayabilir (Akyüz, 2018: 54; Elma, 2010: 158; Ergen 2011: 31; Taş, 2009:34; Kumkale, ve Çetin, 2016: 6):

- ◆ Stratejik değişikliği sağlayarak geleceği görme
- ◆ Vizyon belirleme
- ◆ Esneklik sağlama
- ◆ Gerekli stratejik yönetimi oluşturabilmesi
- ◆ Çalışanları yetkilendirerek onları yenilikçi ve yaratıcı olmaya itmesi
- ◆ Belirsiz olan çevrede örgüt için yol haritası çizen biri olma
- ◆ Belirsizliklerin üstesinden gelme
- ◆ Çalışanlara görev duygusu yükleme
- ◆ Sahip olduğu görüş ve yetenekleri sorgulamayabilme ve her zaman gelişim içinde olma
- ◆ İnsan kaynakları bölümünü iyi yönetebilmek
- ◆ Çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olmak
- ◆ Çevresindeki şartlara göre uygun cesur kararlar alabilme
- ◆ Oluşturduğu stratejiyi faaliyete (eyleme) çevirebilen
- ◆ Hem çalışanları hem de örgütü düzene sokabilme
- ◆ Adaptasyon sağlamada konusunda yüksek kapasiteye sahip olma
- ◆ Bilge bir kişiliğe sahip olma
- ◆ Vizyon sahibi olma
- ◆ Stratejik lider zihninde her bir çalışan için SWOT analizi yapar
- ◆ Motivasyon seviyesi yüksektir aynı zamanda çalışanları ikna eder
- ◆ Gerçekleşebilecek hayallerden bahseder.

Yukarıda sıralanan özellikler stratejik lideri diğer liderden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu özellikler örgütün stratejik yönelimini sağlar ve örgütün izleyeceği yolu çizer. Stratejik liderin örgüte kazandırdığı bir diğer avantaj da gelecekteki olası yönleri anlaması, değişimlere ayak uydurması, sahip olduğu iletişim yeteneği sayesinde çalışanlar arasında birlik duygusu kazandırması, sürekli bir doyumsuzluk içinde olup gelişmek istemesi ve örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmasıdır.

3.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI

Başarılı olan bir stratejik liderin sahip olması gereken fonksiyonlar vardır. Literatürde S5K olarak da bilinen bu fonksiyonlar; stratejik kurgu, stratejik konum, stratejik kontrol, stratejik kadro ve stratejik kültürden oluşmaktadır (Taş, 2009: 36).

Kuruluşların yaşı, ölçeği ve yapısı ile direkt bir ilişkisi bulunmayan bu fonksiyonlar, tek kişilik basit bir kuruluş olabildiği gibi yüzbinlerce kişiden oluşan karmaşık yapıdaki her çeşit ürün veya hizmet vermeyi planlayan bir kuruluşun her dönemi ve her yapısı için uygulanmaktadır (Ergen, 2011: 32). Ireland ve Hitt'in (1999) belirlemiş olduğu bu fonksiyonlar aşağıda açıklamalarıyla birlikte şöyle sıralanmıştır (Taşdemir, 2017: 32-33):

Stratejik kurgu: Stratejik liderliğin bu fonksiyonunda, örgütün varlık nedeni (misyon ve vizyon) amaç ve hedefleri belirlenir. 5 ile 10 yıl arasında bir zaman dilimi içerisinde örgütün nasıl bir pozisyonda olacağına ve hangi yöntemlerin kullanılacağına dair fikir birliğine varılır. Ayrıca ulaşılmak istenen hedefle ilgili bir felsefe oluşturulur ve stratejik bir kurgu ortaya konulmaktadır.

Stratejik konum: Örgütün stratejik konumunu belirleyen temel faktör yapı ile strateji arasındaki uyumdur (Ergen, 2011: 32). Stratejik konumun belirlendiği bu aşamada liderler, örgütün hedefteki müşteri kitlesini ve bu müşterilerin istekleri doğrultusunda hangi malların ve hizmetlerin üretileceği tespit edilmektedir. Bununla birlikte bu sürecin örgüt için nasıl etkili ve verimli olacağı da belirlenmektedir.

Stratejik kontrol: stratejik kontrol fonksiyonunda örgütün dengeli ve uyarıcı bir sistemin oluşturulmasını ve oluşturulan bu sistemin de hem sürdürülebilir olması gerekmektedir. Çünkü bir örgüt gelecekte ulaşmak istediği performans seviyesine ulaşmak, belirlemiş olduğu stratejilerin etkinlik ve verimliliğine ulaşmak ve güvenilirliğini test etmek amacıyla bu fonksiyonu kullanmaktadır.

Stratejik kadro: örgütteki insan kaynağının seçilip geliştirilmesi ve uygun olan strateji ile entegrasyonu sağlanan aşamadır. Örgütün hem yönetim hem de operasyonel kadrolarında yer alan tüm çalışanlarının performansları, örgütün strateji kurgulama ve uygulama başarısını belirleyen temel unsurdur.

Stratejik kültür: örgüt kültürü, örgütün tamamının paylaştığı ortak değerler, idealler, semboller, inançlar, davranışlar ve anlayışlardır. Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yürütüleceği, nasıl yapılacağı ve hangi stratejilerin ne zaman nasıl

uygulanacağını büyük bir oranda belirler. Etkili bir stratejik lider ise oluşturulan yeni stratejinin başarılı bir şekilde faaliyete geçebilmesi için örgüt çalışanlarının değişime karşı herhangi negatif bir davranışı bastırması ve çalışanları değişime en kısa sürede adapte etmesi ve örgüt kültürünü şekillendirmekle sorumludur (Ergen, 2011: 33).

3.8. STRATEJİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Adair (2004) stratejik liderliğin faaliyetlerini üç halka modeliyle açıklamıştır. Bu modelde temel olarak stratejik liderden 3 rol beklenmektedir. Bunlardan ilki ortak amacı başarmak, ikincisi takım kurmak ve onu korumak, üçüncüsü ise çalışanları motive etmek ve onları geliştirmektir. Adair bu üç rolü esas alıp, stratejik liderliği yedi boyutta ele almıştır. Bu yedi boyut ise şöyledir (Taş, 2011: 355):

1. örgütün bütünü için bir yön belirleme.
2. başarılı bir strateji ve politika izleme.
3. oluşturduğu stratejileri faaliyete geçirme.
4. örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
5. örgütte birlikteliği sağlayarak ruhunu ortaya koyma.
6. örgütü hem diğer örgütlere hem de topluma bağlama.
7. bugünün liderlerini belirleme ve yarının liderlerini yetiştirme.

3.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR

Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan sorunlar, örgütün planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi temel fonksiyonlarında oluşabilir. Bu sorunların emir-komuta, güç, otorite, yetki ve yürütmeden kaynaklanabileceği belirtilmelidir. Örgütün büyüklüklerine ve ölçeklerine bakılmaksızın her boyuttaki örgütün “ örgütsel ve çevresel güç kaynakları, yetki kaynağı ve güç şekli, emir verme ve emir çeşitleri, iç ve dış çevresel kaynakları etkileme kabiliyeti, liderlik tarzı, iletişimin şekli ve motivasyon kaynakları” gibi konularda iyi analiz etmesi gerekmektedir. Stratejik liderlik yolunda karşılaşılan diğer bir sorun koordinasyon fonksiyonunda meydana gelebilir. Koordinasyon fonksiyonu, örgütün yönetim faaliyetini basite indirgeyerek kolaylaştırması ve başarı ölçüsünü arttırması için örgütteki bölümleri ve faaliyetleri arasında adaptasyon sağlaması açısından önemlidir. Bu bağlamda, koordinasyon fonksiyonunda karşılaşılabilecek bazı sorunları ise kabul görebilecek basit bir örgüt yapısının oluşturulamaması; örgütün amaç, plan ve

programları arasında adaptasyonun sağlanmaması ve örgüt içindeki iletişim şeklinin patron veya ortakların bireysel çıkarları lehine olmasına bağlı olarak şekillenmesidir diye sıralanabilir. Ayrıca, takım ruhunun yönetici ve yakınlarının değerlendirilmesine bırakılıp, verilen kararlara astların katılmasını destekleyen bir yapının bulunmaması da karşılaşılabilecek sorunlardan olduğu söylenebilir (Ünal, 2012:161-162).

Stratejik liderlik yolundaki sorunlardan bir tanesi de oluşabilecek bir krizdir. Globalleşen dünyamızda popülaritesini hat safhada tutan sorunlarından biri kriz ortamıdır. İşte bu kriz ortamlarında bir yönetici veya stratejik lider, kriz öncesi, kriz ortamı veya kriz sonrasında bazı sorunlarla karşılaşabilirler. Özellikle kriz sonrasında örgütlerde olumsuz sonuçlar görülmektedir. Örgütlerde görülebilecek bu olumsuz sonuç ve etkiler şu şekilde sıralanabilir (Ünal, 2012:162-164):

- ◆ Örgütteki çalışanların yeni fikirlerini dile getirirken çekingen davranması ve bunun sonucunda oluşan korku,
- ◆ Kriz dönemlerinden sonra örgütte çalışanların duygusal çöküntüyle birlikte kendilerini bitkin hissetmeleri,
- ◆ Örgütte çalışanların lider, yönetici veya takım arkadaşlarının kendilerini hayal kırıklığına uğrattıklarını düşünmeleri ve kriz öncesinde yapılan işbirliğinin yerini kriz sonrası kuşku ve güvensizliğin oluşması,
- ◆ Örgütte kriz öncesinde rahatlıkla çözümlenebilecek küçük sorunları kriz sonrasında “kriz habercisi” gözüyle bakılması ve aşırı tepkinin görülmesi,
- ◆ Takım disiplinin düşüşe geçmesi ve üst yönetimden gelen aşırı baskı kriz dönemlerinde görülebilen sorunlardandır,
- ◆ Örgüt liderinin bütün çalışanlara yol göstermesi ve bunu onlara hissettirmesi gerekmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde sorun çözücü olan kişiler olarak görülmektedir. Ancak lider sorun çözme konusunda yetenekli olduğunu kanıtlasa bile tüm çalışanlar tarafından kabul görmeyebilir ve örgütteki çalışanların bazıları kendilerine yeterince yol gösterilmediğini ve iyi yönetilmediklerini hissedebilirler. Bunun sonucunda örgütte liderlik boşluğu yaşanabilir.

3.10. ETKİLİ STRATEJİK LİDERİN ROLLERİ

Küreselleşen günümüz dünyasında stratejinin öğretilbilir veya öğrenilebilir olmadığı (Moltke) ve stratejistlerin de girişimci bir ruha sahip olan, örgüt felsefesine hakim, rekabet üstünlüğü olan, sahip olduğu yetenekleri özgürce kullanabilen, planlama yapabilen (Hinterhuber ve Popp) bir kişi olarak tanımlanabildiği gibi stratejik liderin üstlendiği bazı roller de vardır (Özel, 1998:37-38).

Etkili bir stratejik liderin yerine getirmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Hitt ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları araştırmaları sonucunda belirtmiş oldukları sekiz rol vardır. Bu yüzden etkili stratejik liderin üstlendiği roller şu şekilde sıralanabilir (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012: 419-424):

- ♦ **Bir vizyon geliştirmeli ve bunun iletişimini yapmalı:** stratejik liderlikle ilişki içinde olan kavramların en başında vizyon gelmektedir. Vizyon, insanları birleştiren, onlara aidiyet duygusunu kazandırıp pekiştiren, amaçların bütünü, çekici, net, somut olan (Barutçugil, 2013: 37) kısaca liderin gelecekte görmek istediği resim veya örgütün varacağı nokta olarak tanımlanabilir. Vizyon örgütün gelecekte hayal edilen durumunu ifade ettiğinden değişime açık, çalışanlara heyecan ve ilham verecek kadar anlamlı olmalıdır. Lider kafasında bir vizyon tasarlamalı ve tasarladığı vizyona göre misyon, strateji ve faaliyetlerini yapmalıdır. Fakat liderin bunu tek başına yapması mümkün olmadığı için örgütte çalışan herkesin vizyona inanması gerekir. Bu yüzden stratejik liderin sinerji oluşturabilmesi ve vizyonunu çalışanlara aktarabilmesiyle mümkündür. Stratejik lider bu süreci de ancak etkili bir iletişim yoluyla gerçekleştirebilir. Çünkü bu etkili iletişim sayesinde stratejik lider çalışanlara ilham verecek, örgütün duygusal kaynaklarına dokunabilecek ve sosyal iletişime canlılık kazandıracaktır.
- ♦ **Dinamik çekirdek/yapı yetkinlikleri inşa etmeli:** çekirdek yetkinlikler, genellikle örgütün üretim, finans, pazarlama, AR-GE gibi fonksiyonel yeteneklerle ilgili olmakla beraber örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır. Stratejik liderden beklenen ise çekirdek yetkinliklere odaklanarak stratejiler geliştirmesi ve değer yaratmanın yollarını araştırıp bulmaktır. Çekirdek yetkinlikler yenilikçilik, yaratıcılık gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Stratejik lider de kendi örgütlerinin en başarılı olduğu ve rakiplere fark atacaklarını düşündükleri ve kendilerine has üstünlükleri

tanımlamaya çalışmalı ve bu tanımlara göre yetkinlikleri belirlemelidir. Çünkü doğru belirlenen çekirdek yetkinlikler örgütün stratejilerini geliştirmesi ve örgütün devamlılığını sağlaması açısından son derece önemlidir.

- ◆ **İnsan sermayesini etkili kullanmalı:** bir örgütün tüm işgücü, bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve motivasyonun toplam değeri insan sermayesini oluşturmaktadır. Stratejik lider, küreselleşen dünyanın en üst değerine sahip olan insan gücünü örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde yönlendirmesini bilmelidir. Çünkü stratejik lider, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayacak kilit pozisyonları belirleyip, bu pozisyonlarda yüksek performansla çalışabilecek yüksek kapasiteli çalışan havuzu oluşturmalı ve örgütün kilit noktalarına bu havuzdan yetkin insanları atayarak örgütün devamlılığına katkı sağlamalıdır.
- ◆ **Yeni teknolojilerin geliştirilmesine yatırım yapılmalı:** stratejik lider, kıyasıya rekabetin olduğu, değişimin sürekli gerçekleştiği 21. yüzyılda çevik zihni ve stratejik düşünebilmesi sayesinde örgütü esnek bir yapıya ulaştırması, rekabetçi bir ortama adapte etmesi ve özellikle teknolojinin sürekli değişimiyle meydana gelebilecek yeni fırsatları görebilmelidir. Teknolojinin örgütle entegre olmasıyla beraber merkeziyetçiliğin azaldığı, internetle görüşme sayesinde yatay koordinasyon arttığı, bölümler arası ve örgütler arası iletişim ve işbirliği arttığı görülmektedir. İnternetin getirdiği hız sayesinde bilgiye kolay ulaşma önem kazanmıştır. Ayrıca stratejik lider dinamik çevreye adapte olması sayesinde geleceği görebilme ve plan yapabilme fırsatı vermektedir. Bu bağlamda stratejik lider, örgüt için yararlı olacak teknolojiyi dikkatli bir şekilde takip etmelidir. Ancak o zaman örgüt rekabet gücünü koruyabilmekte ve varlığını etkin bir şekilde sürdürebilmektedir.
- ◆ **Değerli stratejilere odaklanmalı:** değerli stratejilere odaklanmak, yeni küresel pazar fırsatlarından yararlanmayı, uygun ortak stratejilere yönelmeyi ve minimum maliyet ve farklılaşma stratejisini kullanmayı ifade ettiği söylenebilir. Değerli stratejileri belirleme noktasında stratejik lider geniş pencereden bakabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca stratejik liderin rakip firmalarının yanında müşterileri, tedarikçileri, potansiyel adayları ve

ikame ürünleri de rekabet avantajı yaratması için stratejisini belirleyip ele almalıdır.

- ◆ **Etkili örgüt kültürünü inşa etmeli ve sürdürmeli:** Başarılı örgütlerin arkasındaki gücün örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü çalışanlara yapması gerekeni yazılı olmayan kurallarla bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü anlatmaktadır ve kimlik duygusu kazandırır. Örgüt kültüründeki inanç, değer, kurallar, simgeler veya normlar çalışanları yönlendirdiği gibi stratejik lideri de etkilemektedir. Çünkü kültür stratejinin nasıl oluşturulacağı ve nasıl faaliyete geçirilebileceğini içermektedir. Bu yüzden stratejinin belirlenmesinde organizasyonda işlerin nasıl faaliyete geçtiğinin, inançların ve ortak değerlerin önemi son derece büyüktür. Örgüt kültürü örgüte kimlik ve benlik duygusu kazandırmakta, örgütü diğer örgütlerden ayırmakta, örgütün sosyal sistem içindeki istikrarını güçlendirmekte ve örgüte takım ruhunu kazandırarak çalışanların tutum ve davranışlarına yön göstermektedir. Bu noktada stratejik lider ise hızlı değişimin olduğu dünyamızda örgüt kültürüne bir değer yaratarak rekabet gücünü devam ettirebilmek için örgüt kültürünü ne zaman değişme ihtiyacı olduğunu önceden anlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- ◆ **Dengeli bir kontrol mekanizması geliştirmeli ve uygulamalı:** Kontrol mekanizması örgütün performansını yönetmek ve değerlendirmek amacıyla oluşturulmuş bir yapı olarak ifade edilebilir. Örgütün ortaya koyduğu performans, örgüt stratejisinin herkes tarafından anlaşılıp uygulanmasıyla orantılıdır. Bu yüzden örgüt oluşturduğu stratejiyi uyumlu bir hale getirmeli ve kontrol mekanizmalarıyla süreç basitleştirilmelidir. Liderler, dengeli başarı göstergesiyle örgütün bütün kademelerinde uzun vadeli stratejilerin anlaşılması, bu kademelerdeki bölümlerin ve çalışanların hedefleri oluşturulan stratejiyle uyumlu bir duruma getirme olanağı sağlanmaktadır. Bununla birlikte stratejik liderler kontrol mekanizmaları oluştururken örgütün rekabetçi avantajını sürdürebilmesi için örgüt çalışanlarının inovasyon ve esneklik tutumlarını basite indirgemeyi göz ardı etmemelidir.
- ◆ **Etik uygulamalara öncelik tanınmalı:** stratejik liderin üstlendiği bir diğer rol de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı yol, yöntem ve stratejilerde etik kurallar oluşturmasıdır. Etik değerlerin yüksek olduğu bir örgütte çalışanlar daha çok risk alabiliyor ve daha çok yeniliğe açırken,

haksız rekabetten de uzak olmaları teşvik edilmektedir. Çünkü bir örgütün hangi amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştığı kadar bu amaçlara nasıl ulaştığı da çok önemlidir ve üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütün illegal uygulamalardan kaçınması ve etik kurallara uyması örgütün saygınlığı ve prestiji açısından çok büyük öneme sahiptir. Bu yüzden stratejik lider de etik farkındalığı geliştirmeli ve örgüt kültürünü inşa sürecinde bunu örgüt kültürünün bir parçası haline getirmelidir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, etkili stratejik lider, iyi bir vizyona ve iletişim ağına sahip olmalı, insan sermayesini iyi yönetip kullanabilmeli, sürekli yeni teknolojiye yönelmeli, önemli ve değerli stratejiler bulup onlara odaklanmalı, etkili bir örgüt kültürü oluşturmali, dengeli bir kontrol sistemi oluşturmali ve bunların yanında etik olmayı da ihmal etmemelidir.

4. STRATEJİK LİDERLİK YETENEKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN CAMERON VE QUINN MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde stratejik liderliğin klan, hiyerarşi, girişim ve Pazar kültürleri ile olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

4.1. STRATEJİK LİDERLİK VE KLAN KÜLTÜRÜ

Bu araştırmada daha önce de belirtildiği gibi kültür kavramına yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar getirilmiştir. Cameron ve Quinn'e (1999) göre kültür “bir örgütü tanımlayan temel değerler, inançlar, yorumlamalar ve yaklaşımlardır” şeklinde tanımlamıştır. Ancak literatüre bakıldığında yapılan tanımlamaların örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin tamamının paylaştığı, birbirine aktardığı, tüm üyelerin birlikte öğrendiği, görülemeyen bazı faktörleri içinde barındırdığı ve bulunduğu çevreye adaptasyonu sağlayabilmek için zamanla birlikte değişebilme özelliğine sahip olduğu söylenebilir (Acar, 2013:11). Bu bağlamda Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinde açıkladığı dört kültür tipinden biri olan klan kültürü ise; örgüt büyük bir aileye benzetilmektedir. Örgütteki ortak değerlerin paylaşılması, takım ruhu, birliktelik duygusu, tüm çalışanların katılımı, tüm çalışanların örgütle entegrasyonu sonucu bütünleşmesi ve bu çalışanların daime kendilerini geliştirmesi konusunda yönlendirilip, teşvik edilmektedir. Klan kültüründe lider bir baba rolünde olup, çalışanlara yol gösteren ve

onların akıl hocası gibidir. Bu tür kültürde sadakatin, dostane yaklaşımın olduğu ve örgütün uzun vadede karını ön planda olduğu söylenebilir (İşcan, ve Timuroğlu, 2007: 123).

Literatüre bakıldığında örgüt kültürü ile liderlik kavramları arasında güçlü bağ olduğu görülmektedir. Çünkü örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve kurumsal bir yapıya dönüştürmesi konusunda liderliğin büyük bir rolü vardır. Bu bağlamda, liderin örgüt kültürü üzerine büyük etkilerini olduğunu savunan bilim adamları olduğu gibi bir örgüt üyesi olarak liderin de örgüt kültüründen etkilendiğini savunan yazarlar da vardır. Ancak her iki kavramın da karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu görülmüştür (Acar, 2013: 12-13). Stratejik liderlik kavramına bakıldığında ise yine ortak bir tanım olmamasına rağmen, stratejik liderin, birçok liderlik özelliklerine sahip olduğu değerlendirilmiştir. Bu yüzden stratejik liderin vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, kültürü inşa eden ve mimarı, kaynak sağlayıcı, yeteneklerin kurucusu, süreçleri bütünleştiren, kriz zamanlarında çözüm sağlayabilen, koç görevi gören, işin ustası olan, motive eden, hakem, politika belirleyebilen ve akıl hocası gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Aslan, 2013:227).

Yukarıdaki klan kültürü ile ilgili açıklamalara bakıldığında stratejik liderin örgüt kültürünün klan tipi üzerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü klan kültüründe lider yönlendirebilen, takım ruhu yaratarak bütünleşmeyi sağlayabilen, çalışanlara katılımcılık duygusu yükleyen, uzun dönemde kar hedefleyen ve çalışanlara adeta bir akıl hocası gibi davranan özelliklere sahiptir. Stratejik liderliğin özelliklerine bakıldığında ise klan kültüründeki liderlik vasıflarını taşıdığı görülmektedir. Bu yüzden stratejik liderliğin klan kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

4.2. STRATEJİK LİDERLİK VE HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ

Rekabet eden değerler modelindeki kültür tiplerinde biri de hiyerarşi kültürüdür. Temelde Weber'in bürokratik yaklaşımına dayanan, son derece biçimsel ve yapılandırılmış, kurallar, düzen, emir ve prosedürlerin olduğu bir kültür tipidir. Örgüt içindeki kurallar, düzen, politika ve emirler örgütte veya çevrede meydana gelen değişiklikler ne olursa olsun değişmezler çünkü örgütte var olan yönetim şekli her zaman ve her koşulda en iyi olan yönetim olarak görülmektedir (Yücel ve Koçak,

2014: 50; Sazkaya, 2018:119-120). Bu kültür tipinde örgütü bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarlardır. Ayrıca bu kültürdeki liderlik tarzında, liderler iyi bir koordinatör ve organizatör gibi davranırlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007:123).

Stratejik liderliğin tanımlarına veya açıklamalarına bakıldığında; stratejik liderliğin özellikleri arasında politika belirleyici, politikayı zorla kabul ettirici ve örgütte adeta bir koordinatör gibi davranabilme vasıflara sahip olması gerektiği söylenebilir (Aslan, 2013: 227-230).

Stratejik liderlik ile Cameron ve Quinn'in rekabet değerleri modelindeki hiyerarşi kültür tipi açıklamalarına bakıldığında, liderlik özelliklerinin bazı noktalarda aynı olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültüründe liderin kural koyucu, politika belirleyici, örgütteki sürekliliği ve koordinasyonu sağlayan mekanizmalar geliştirmesi ve uygulaması beklenmektedir. Bu doğrultuda stratejik liderlerin de genellikle bu davranış özelliklerine sahip liderler olduğu söylenebilir.

4.3. STRATEJİK LİDER VE GİRİŞİM KÜLTÜRÜ

Bu kültür tipinde dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iklim havası bulunmaktadır. Kültürün bu boyutunda uyum sağlayabilme, kendi başına olabilme ve yaratıcı olma önemli faktörlerdendir. Burada gelişmiş teknolojiye bağlı olarak değişime hazır olmak ve oluşabilecek yeni fırsatları değerlendirmek son derece önemlidir (Şimdi Şeker, 2016: 29-30) Ayrıca yenilikçilik unsuru da göz ardı edilmeyen unsurlardandır. Bu kültür tipinde liderlik tarzına bakıldığında, liderlerin olağanüstü durumlara hazır olması (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 119) ve yaratıcı (Şimdi Şeker, 2016: 29) bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Bu çalışmada stratejik liderin özellikleri ve fonksiyonları açıklanırken, stratejik liderin belirsiz durumlara ve olağanüstü şartlara karşı hazır olması ve yaratıcı bir kimliğinin olması gerektiğinden bahsedilmiştir. Girişim kültüründeki liderlik tarzı ile stratejik liderlik tarzı incelendiğinde her iki liderin de benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Yani stratejik liderlik tarzı, girişim kültürü liderin özelliklerini de kapsadığından stratejik liderin, girişim kültürü üzerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

4.4. STRATEJİK LİDERLİK VE PAZAR KÜLTÜRÜ

Cameron ve Quinn'in kültür modelindeki bir diğer kültür tipi de pazar kültürüdür. Bu kültür tipinde örgüt kendisi bir piyasa gibi görülmekte ve daha çok

dış çevreye odaklanma söz konusudur. Örgüt rekabet üstünlüğünü sağlamak için, ağırlıklı olarak tedarikçiler müşteriler ve sendikalar gibi kendisi dışında işle ilgili kişiler ve kurumlara odaklanmaktadır. Örgütün en önde gelen amaçları, karlılık, toplam çıktı, pazar payında güçlü olmak, hedefleri büyütmek ve müşteri tabanını güvenceye almaktır (Doğan, 2013: 43-44). Pazar kültüründe liderler işlerin yürütülmesi için zorlayıcı, emir verici, hedef gösterici, üretken ve rekabetçi bir anlayışa sahiptir (Acaray, 2015: 144).

Küreselleşen ve pazardaki rekabetin çok yüksek olduğu çağda, örgütlerin ancak etkili stratejik liderlik yoluyla stratejik yönetim sürecini başarıyla kullanabilirler. Stratejik liderler örgütün ve misyonunu oluşturup örgüte rehberlik ederler. Daha sonra stratejik lider uygun stratejik faaliyetleri kolaylaştırıp geliştirir ve bu faaliyetlerin nasıl uygulanacaklarını belirler. Bu faaliyetler stratejik liderler tarafından stratejik rekabet edebilirlik ve ortalamanın üstünde bir kar ile sonuçlandırılırlar. Stratejik liderin rekabetçi bir anlayışa sahip olduğu ve örgütün verimliliğinin artmasına katkı sağladığı söylenebilir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:129-130).

Pazar kültüründeki liderlik tarzı ile stratejik liderlik tarzı kıyaslandığında, özellikle rekabet anlayışı özelliği bakımından stratejik liderin pazar kültürünü etkilediği söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK LİDERLİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın evreni ve örneklemine, araştırmanın kapsamı ve yöntemine, araştırmanın sınırlılıklarına, veri toplama yöntemine, araştırmanın hipotezlerine ve veri analiz tekniklerine ilişkin başlık ve açıklamalara yer verilmiştir.

1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgüt kültürü ve stratejik liderlik konuları araştırmacı ve yazarlar tarafından sık sık tartışma konusu olmuştur. Bu çalışmanın temel amacı da örgüt kültürü ile stratejik liderliğin nasıl bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktır.

Örgütlerde liderlik, bir örgütte bulunan insanların davranışlarına yön veren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar, gibi unsurlardan oluşan örgüt kültürünün gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Aynı zamanda örgüt kültürü de bir işletmenin stratejisini ve stratejiyi tasarlayan liderlik davranışlarına yön vermektir. Bu yüzden stratejik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koymak bu çalışmanın önemini teşkil etmektedir.

Bu noktada örgütlerin varlığını sürdürülebilir ve başarılı olmasının yanında rekabet üstünlüğünü eline alması için homojen bir kültüre sahip olması ama aynı zamanda belirsizliğin hat safhada olduğu günümüz dünyasında ve kriz durumlarında, geleceği görebilen, buna göre strateji oluşturabilen ve örgütü maksimum başarı seviyesine çıkarabilen stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden stratejik liderlik ve örgüt kültürü kavramlarının hangi derece birbirine bağlı olarak artıp veya azaldığını ortaya çıkarmak bu araştırmanın bir diğer önemini ortaya koymaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın kütlesini Afyonkarahisar ve Şanlıurfa'da (Şanlıurfa'da ikamet ettiğim ve Afyonkarahisar ilinde üniversite hayatına devam ettiğim için) faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu otellerden Nevali Hotel, Dedeman Hotel, Hotel El-Ruha ve Hilton Garden Inn Otel'i Şanlıurfa'da; Akrones

Hotel, İkbal Hotel ve Korel Hotel ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermektedir. Bu otellerden Hilton Garden Inn 4 yıldızlı iken diğerleri ise 5 yıldızlı otellerdir. Bu oteller rast gele seçilmiş ve anket yöntemi uygulanmıştır. Seçilen bu oteller de araştırmanın örneklemini olarak kullanılmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmadaki en büyük kısıtlılık, seçilen konaklama işletmelerinin 4 ve 5 yıldızlı olması nedeniyle otellerin doluluk oranının getirdiği yoğunluktan çalışanların anketleri doldurmaya ikna etmeleri zorlu bir işti. Ayrıca otellerde çalışanların anketi doldurmaları için insan kaynakları departmanını ve otelin müdürünü ikna edip izin almak da işin zorluluğunun ayrı bir boyutuuydu. Otellerden alınan izni gösteren imza veya kaşeler de çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

Araştırmada örgüt kültürü analizinde Cameron ve Quinn'in rekabet eden değerler modelinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin stratejik liderlik eğilimlerinin belirlenmesinde ise Pisapia'nın geliştirdiği (2007) ve Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma için veri elde etmede anket yöntemi uygulanmıştır.

1.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Bu anket formlarında çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve görevler) hakkında sorular, çalışanların işletmeyi örgüt kültürü bağlamında nasıl gördüklerine yönelik sorular ve stratejik liderlik kriterlerinin örgüt kültürüne olan ilişkisini ortaya koyan sorular yer almaktadır.

Anketin ilk sayfasında bulunan beş soru demografik özellikleri; ikinci sayfasında yer Cameron ve Quinn'in Öcal ve Ağca (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan rekabet eden değerler modelindeki örgüt kültürü ölçeğini yansıtan 24 soru vardır. Anketin üçüncü sayfasındaki 34 soru ise Pisapia'nın geliştirdiği (2007) ve Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeğinden oluşmaktadır. Yani demografik özelliklerle ilgili 5 soru, örgüt kültürü ölçeği ile ilgili 24 soru ve stratejik liderlik ölçeği ile ilgili 34 soru toplamda 63 soru vardır.

Anketteki örgüt kültürü ölçeği ve stratejik liderlik ölçeğinde çalışanların katılıp katılmamasıyla ilgili olan beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1 kesinlikle

katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 orta, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde olmuştur.

1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yapılan açıklamalardan da görüldüğü üzere bu araştırmanın temelinde konaklama işletme üzerine uygulanan ve örgüt kültürü ile stratejik liderlik ilişkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda hazırlanan araştırmanın temelini oluşturan hipotezler şu şekilde belirtilmiştir:

Hipotez 1:

Örgüt Kültürü İle Stratejik Liderlik Arasında İlişki Vardır.

Hipotez 2:

Hiyerarşi Kültürü Ve Stratejik Liderlik Arasında İlişki Vardır.

Hipotez 3:

Klan Kültürü Ve Stratejik Liderlik Arasında İlişki Vardır.

Hipotez 4:

Pazar Kültürü Ve Stratejik Liderlik Arasında İlişki Vardır.

Hipotez 5:

Girişimci Kültürü Ve Stratejik Liderlik Arasında İlişki Vardır.

Araştırmanın bu bölümünde daha önce açıklanan veri toplama araçlarının istatistiksel çözümlemeleriyle elde edilen bulgular ve hipotez testlerinin tablo ve yorumları yer almaktadır.

1.6 ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bir araştırmadaki ölçeğin veya testin güvenilirliğini ölçmek için farklı kaynaklar kullanılmaktadır. Bu araştırmanın da amacına ulaşabilmesi için anket formlarındaki ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmektedir.

Bir ölçek ne kadar güvenilir ise o ölçekten elde edilen veriler de o derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach'S Alpha katsayısı 0 (sıfır) ile 1 değerleri arasındadır. Bu değerler 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artmakta, 0'a (sıfır)

yaklaştışça da güvenilirlik oranı düşmekte şeklinde yorumlanmaktadır. Kabul edilen değerin en az 0,7 olması umut edilebilmekte ancak bazı inceleme türü çalışmalarda, bazı araştırmacılara göre bu değer 0,5'e kadar da kabul edilebileceği görülmüştür (Coşkun, Altunışık, vd., 2015:124-126).

1.6.1. Stratejik Liderlik leği Analizi

Yapılan analiz sonucunda stratejik liderlik leğinin güvenilirlik analizi aşağıdaki tablo 1' de gösterilmektedir.

Tablo 1. Stratejik Liderlik leği Güvenilirlik Değerleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	34

Tablo 1' de görüldüğü üzere stratejik liderlik analizi leğinin içsel tutarlılık katsayısı (alfa değeri) 0,922'dir. Bu da bize araştırmanın kabul edilebilir ve güvenilir olduğunu göstermektedir (stratejik liderlik analizi açısından).

1.6.2. Örgüt Kültürü Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürünün analiz ölçeği değerleri tablo 2’ de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Analizi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	24

Tablo 2’de görüldüğü gibi örgüt kültürü analiz ölçeği içsel tutarlılık katsayısı (alfa değeri) 0,887’dir.

2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU

2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FREKANS VE YÜZDELİK DAĞILIMLARI

Araştırmanın bu kısmında ankete katılan otel çalışanlarının cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim ve görevlerinin dağılım frekansları ile yüzdelikleri tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Frekans ve Yüzdelik Dağılımlarına Ait Bulgular

	Grup	Sayı (f)	Yüzdelik (%)
Cinsiyet	Kadın	106	35,3
	Erkek	194	64,7
	Toplam	300	100
Yaş	20’den küçük	29	9,7
	20-29	174	58,0
	30-39	79	26,3
	40-49	17	5,67
	50 ve üzeri	1	0,33
	Toplam	300	100
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	25	8,3
	Ortaokul	46	15,3
	Lise	127	42,3
	Üniversite	97	32,3
	Y. lisans/doktora	5	1,7
	Toplam	300	100
Kıdem	5 yıldan az	138	46,0

	5-10 yıl	121	40,33
	11-18	39	13,0
	19-25	1	0,3
	25 yıl ve üzeri	1	0,3
	Toplam	300	100
Çalıştığı Bölüm (görev)	Restoran	89	29,7
	Housekeeper	56	18,7
	Teknik servis	25	8,3
	Ön büro	62	20,7
	Yönetim	37	12,3
	Diğer	31	10,3
	Toplam	300	100

Tablo 3'te de görüldüğü gibi katılımcıların %35,3 ünü bayanlar, %64,7'sini de erkekler oluşturmaktadır. Bu bağlamda ankete katılan 300 çalışanın çoğunluğu erkeklerden oluştuğu görülmüştür.

Örneklemin yaş değerlerine bakıldığında ankete katılanların 29'u (%9,7) 20'den küçük, 174'ü (%58) 20-29, 79'u (%26,3) 30-39, 17'si (%5,67) 40-49 ve 1'i (%0,33) 50 ve üzeri yaş aralığını oluşturmaktadır. Örnekleme bakıldığında 20-29 yaş aralığı ile %58'lik dilimle en büyük orana sahip olduğu görülmüştür. En az olan yaş aralığı da sadece 1 kişi ile %0,33 ile 50 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Örneklemin sonuçlarına göre katılımcıların öğrenim düzeylerinin dağılımları; %8,3 ile ilköğretim, %15,3 ile ortaokul, %42,3 ile lise, %32,3 ile üniversite ve %1,7 ile yüksek lisans/doktora olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim düzeylerinin oranlarına bakıldığında en büyük oranın 127 (%42,3) kişi ile lise düzeyi olduğu görülmektedir.

Örneklemin sonuçlarına bakıldığında kıdem düzeylerinin 138'i (%46,0) 5 yıldan az, 121'i (%40,33) 5-10 yıl, 39'u (%13,0) 11-18 yıl, 1'i (%0,3) 19-25 ve 1'i (%0,3) 25 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. 25 yıl ve üzeri çalışana ise rastlanmamıştır. Ancak Kıdem dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %46,0 ile 5 yıldan az olan çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca 19-25 yıl aralığında ve 25 yıl ve üzeri çalışan sayısı birer kişi ile sadece 2 olduğu görülmektedir.

Uygulanan anketlerin sonuçlarına göre çalışanların görev aldığı birimlerin oranları; restoran 89 (%29,7) kişi, housekeeper 56 (%18,7) kişi, teknik servis 25 (%8,3) kişi, ön büro 62 (%20,7) kişi, yönetim 37 (%12,3) kişi ve Diğer birimi için 31

(%10,3) kişi olduğu tespit edilmiştir. Burada en büyük oran 89 (%29,7) kişi ile restoran bölümü olduğu g r lm ştir. Ayrıca, ‘‘Diğer’’ olarak adlandırılan kısımda spa, mas r, kuaför, fitnes antrenörü, animatör ve güvenlik gibi çalışma alanları olduğu belirtilmelidir.

2.2. STRATEJİK LİDERLİĞİN KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİşİMİNİ GÖSTEREN BULGULAR

Katılımcıların, yaş gruplarının stratejik liderlik boyutuyla ilişkilendirildiğinde 50 ve üzeri yaş grubu en yüksek ortalamaya sahiptir. Bunu 40-49 yaş aralığı izlemekte ve en düşük ortalamaya da 20’den k  k yaş aralığı olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların stratejik liderlik algıları cinsiyete göre ele alındığında erkeklerin, stratejik liderliğe yaklaşım oranı daha yüksektir. Yani eldeki verilere göre erkeklerin stratejik liderlik konusunda daha çok ön planda olduğu görülmektedir.

Stratejik liderlik ile kıdem boyutu analiz sonuçlarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 25 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ise 19-25 yıl arası olan grup olmaktadır. Stratejik liderliğin kıdem boyutu sonuçlarına göre varyansların homojen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya yüksek lisans/doktora grubu olduğu g r lm ştir. En düşük ortalamaya ise ilkokul olmuştur. Elde verilere bakıldığında eğitim seviyesi ne kadar y kseke stratejik liderlik algısı da o derece artmaktadır.

Stratejik liderlik ile görev bölümü karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamaya yönetim grubu olduğu g r lm ştir. Katılımcıların görev bölümü ile stratejik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve sonucunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DEĞİşİMİ GÖSTEREN BULGULARI

Araştırma bulgularına göre katılımcıların örgüt kültürü algılarının yaşlarına göre fark gösterip göstermediğini ortaya koyan Anova testi bulgularına bakıldığında klan kültürü boyutu esas alındığında en yüksek ortalamaya 40-49 yaş aralığı sahiptir. Yaş grubu 20’den k  k olanlar ise klan kültürünü en az benimseyen yaş aralığı olduğu g r lm ştir. Yaş grubunun hiyerarşi kültürüne olan etkisine bakıldığında,

yine en yüksek ortalamaya 40-49 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş'ın girişimci kültürü üzerine etkisine bakıldığında en yüksek ortalamayı 40-49 yaş aralığı olduğu söylenebilmektedir. Yaşın Pazar kültürüne olan etkisine bakıldığında ise, en yüksek ortalamaya 40-49 yaş aralığı sahipken en düşük ortalamaya 50 ve üzeri yaş aralığı olmuştur. Buna göre örgüt kültürü algısının katılımcıların yaşlarına anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir.

Örneklemin klan kültürü ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi gösteren T testi bulgularına göre erkekler ve kadınların kendilerini aynı derece klan kültürüne yakın hissettikleri istatistiksel verilerden elde edildiği tespit edilmiştir. Cinsiyetin hiyerarşi kültürü ile olan ilişkisi analizi sonuçlarına göre 106 kadın katılımcının ortalaması 3,7962 ve 194 erkek katılımcının ortalaması 3,7856 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda kadın ve erkeklerin hiyerarşi kültürüne kendilerini yakın hissettikleri ve aynı derecede yaklaştıkları söylenebilir. Cinsiyetin, girişim kültürü ile olan ilişkisine bakıldığında kadınlarla erkeklerin aynı düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. Yani erkeklerin girişimcilik kültürüne daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyetin Pazar kültürü analiz değerleri sonucunda da erkeklerin ve kadınların farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Elde edilen varyans analizi sonuçlarına göre hiyerarşi, girişim, pazar ve klan kültürü ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve en yüksek ortalamaya da 40-49 yaş grubu olduğu tespit edilmiştir.

Anova testi bulgularına göre, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki katılımcılar arasında fark olup olmadığını gösteren istatistiksel analizlere göre yaşa göre örgüt kültürü algısı değişmektedir. Katılımcıların pazar kültürünü algılama düzeyinin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı test etmek amacıyla parametrik bir test olan tek yönlü varyans kullanılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre $F=3,885$ ($p=0,004 < 0,05$) istatistiksel olarak farklılık hesaplanmıştır.

Kıdemin örgüt kültürüyle olan ilişkisini gösteren Anova testi sonuçlarına göre katılımcıların kıdem düzeylerinin örgüt kültürünü algılamada anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. $F=0,221$ anlamlılık değeri ($p=0,926 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Anova testi sonuçlarına göre örgüt kültürünün tanımlanmasında katılımcıların eğitim durumlarına göre bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca Post Hoc analizi sonuçlarına göre $F=1,162$ ($p=0,328 > 0,05$)’ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün tanımlanmasındaki katılımcılar arasında fark olup olmadığını gösteren istatistiksel analizlere göre, görev değişkenlere göre fark gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yapılan Post Hoc testi bulgularına göre girişimci kültürünün algılanmasında yöneticiler ile diğer pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen anlamlılık değeri ($p=0,009 > 0,05$)’ten büyük olduğu için fark anlamlıdır. Anova testi bulgularına göre F değeri 2,67 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin girişimci kültürü daha güçlü bir şekilde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticilerin yeni fikirler üretme ve bu fikirleri uygulama konusunda özgürlük alanlarının geniş olduğu kadar aynı zamanda daha fazla inisiyatif kullanabilmeleri ile açıklanabilir.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ

Örneklem büyüklüğünün uygulayısıyla ilgili olan KMO testi uygulanmıştır ve bu da tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,929
Ölçümü	
Bartlett's Testi Ki kare	3048,142
Standart sapma	276
Anlamlılık	,000

Araştırmanın örneklem uygulayısıyla ilgili faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO 0,929 olarak hesaplanmıştır. KMO değerleri araştırma değerlerinin uygunluğu yeterli olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca Ki-Kare değeri 3,48 olarak hesaplanmış olması bu bulgunun geçerliliğini doğrulamaktadır.

Örgüt kültürünün faktör analizi de tablo 5’teki gibi gösterilmektedir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü Faktör Analizi

	Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	1	2	3	4	5	6
1	İşletme, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.			0,832			
2	İşletme, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.			0,748			
3	İşletme, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.	0,440					
4	İşletme, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.	0,516					
5	İşletmede liderlik, genellikle yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.	0,718					
6	İşletmede liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.	0,631					
7	İşletmede liderlik, genellikle, mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.	0,776					
8	İşletmede liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.	0,681					
9	İşletmede yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.	0,585					
10	İşletmede yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.				0,422		
11	İşletme yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					0,901	
12	İşletmede yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.	0,610					
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmeye bağlılığı artıran ve işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.	0,497					

14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.					0,906	
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.				0,480		
16	Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.				0,499		
17	İşletme, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.		0,539				
18	İşletme, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.				0,816		
19	İşletme, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.		0,655				
20	İşletme, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.		0,522				
21	İşletmenin başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş gören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.		0,703				
22	İşletmenin başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.		0,690				
23	İşletmenin başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.		0,611				
24	İşletmenin başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.		0,593				

Tablo 5'e bakıldığında örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığının anlaşılması için yapılan test sonucunda KMO= 0,929 olarak hesaplanmıştır. Bu değer çok iyi bir değer olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010:322). KMO=0,929 > 0,60 olduğundan örnek büyüklüğünün faktör analizi

uygulamasını için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analiz uygulamasında Virmax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 6 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 62,187 ‘sinde toplanmıştır.

2.5. STRATEJİK LİDERLİK FAKTÖR YÜKLERİ

Stratejik liderliğin KMO testi analiz değerleri aşağıdaki tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,938
Ölçümü		
Bartlett's Testi	Ki Kare	4934,078
	Standart sapma	561
	Anlamlılık	,000

Araştırmanın uygunluğuyla ilgili olan faktör analizi yapılmış ve analiz sonucu KMO 0,938 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen KMO değeri araştırma değerlerinin yeterli olduğunu bize göstermektedir. Bununla birlikte Ki-Kare değeri de 4,93 olarak hesaplanmış olması bu bulgunun geçerliliğini göstermektedir.

Stratejik liderlik faktör yükleri tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Stratejik Liderlik Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticimiz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	,720	,221	,259	,108		,108	
Yöneticimiz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	,645	,268	,132		,102	,166	
Yöneticimiz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	,626	,363	,381				,103
Yöneticimiz, işlerin yapılmasında otel çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır	,617	,191	,256				,355
Yöneticimiz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	,599		,361	,248	,151		
Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür.	,597	,193	,123	,164	,490		
Yöneticimiz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmememizi söyler.	,591	,242	,279			,123	,153
Yöneticimiz, görüş ayrılıklarında	,574	,243	,394				

bizimle müzakere eder							
Yöneticimiz, ‘‘doğru olanı’’ yapmamız için bizi teşvik eder	,565	,120	,164	,369	,304	,122	
Yöneticimiz, otelin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	,532	,197		,121	,137	,442	
Yöneticimiz, otel için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	,531	,398	,188			,297	
Yöneticimiz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde otelin temel değerlerini vurgular.	,506	,401	,207	,112	,103	,222	,198
Yöneticimiz, politika oluşturur.	,494	,414	,355	,173			,267
Yöneticimiz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	,491	,284		,182	,353		,175
Yöneticimiz, fırsatları görmemize yardım eder.	,477	,349	,354		,231	,258	
Yöneticimiz, kuralları ve politikaları işletir.	,242	,273		,109		,124	,106
Yöneticimiz, otelin uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	,255	,705	,139	,120	,129		,155
Yöneticimiz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	,338	,398	,165				,192
Yöneticimiz, bizi lider olmaya özendirir.	,220	,639	,306		,147		
Yöneticimiz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.		,487	,162	,471	,219		
Yöneticimiz, çalışmalarımızı takip eder.	,278	,477	,335		,112	,116	,178
Yöneticimiz, otel çalışanlarıyla ortaklık geliştirir.	,280	,211	,680				
Yöneticimiz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	,431,	,140	,659		,180	,119	
Yöneticimiz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	,373	,186	,528		,268	,127	
Yöneticimiz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	,187		,524	,409	,285	,141	
Yöneticimiz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	,345	,353	,506	,162	,109		,173
Yöneticimiz, otel dışındaki kurumlarla ve insanlarla ortaklık geliştirir.		,339	,492	,122	,147	,344	,283
Yöneticimiz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	,340	,193	,445		,305	,277	,277
Yöneticimiz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	,270	,369	,391	,167	,204		
Yöneticimiz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.				,789			

Yöneticimiz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	,333	,288		,499	,210	,182	,271
Yöneticimiz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.		,108	,155		,700		
Yöneticimiz, geniş bir insan kitlesi ile ilişkidir.	,149			,105		,766	
Yöneticimiz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.				,106			,727

Ankete katılanların stratejik liderlik açısından faktör analizi sonuçlarına göre 7 faktöre ayrılmıştır. Tabloda 7’de ‘‘yöneticimiz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir’’ değişkeninde bulunduğu satırda en büyük aralığı birinci faktör altında alınmıştır (0,720).

2.6. STRATEJİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN REGRESYON ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında stratejik liderlik örgüt kültürü tipleriyle ayrı ayrı incelenip ele alınacaktır. Yani stratejik liderliğin klan, hiyerarşi, girişim ve pazar kültürleriyle olan ilişkileri tablolar halinde verilip yorumlanacaktır.

2.6.1. Stratejik Liderlik ve Klan Kültürü İlişkisi

Stratejik liderliğin klan kültürü ile olan ilişkisi tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Stratejik Liderlik ve Klan Kültürü

Model Özeti					
Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahmini Hata	Durbin-watson
1	,680 ^a	,462	,460	,53942	1,743
Anova					
Model	Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	74,524	1	74,524	256,118	,000 ^a
Artan	86,710	298	,291		
Toplam	161,234	299			
Katsayılar					
	Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış			

Model	Katsayı		Katsayı		
	B	Hata	B	t	Anlamlılık
Stratejik	1,119	,168		6,673	,000
Liderlik	,740	,046	,680	16,004	,000

Yukarıdaki tablo 8 değerlerine bakıldığında R Kare değeri 0,462 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun sonucu olarak klan kültüründeki değişimin % 95'lik kısmı stratejik liderlikteki değişimle açıklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablodaki Anova testine göre stratejik liderliğin 1 birimlik artışı toplam klan kültürü üzerindeki değişimin 0,740 birimlik artmasıdır. Bu katsayıya göre ilişkinin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (P=0,00) stratejik liderlik katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analizin sonuçlarına göre stratejik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

2.6.2. Stratejik Liderlik ve Hiyerarşi Kültürü İlişkisi

Stratejik liderlik ve hiyerarşi kültürü analizi aşağıdaki gösterilmektedir

Tablo 9. Stratejik Liderlik ve Hiyerarşi Kültürü

Model özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Hata	Durbin-watson
1	,606 ^a	,367	,365	,57713	1,553
Anova					
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	57,589	1	57,589	172,902	,000 ^a
Artan	99,257	298	,333		
Toplam	156,846	299			
Katsayılar					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı		
	B	Hata	B	t	Anlamlılık
Stratejik	1,470	,179		8,193	,000
Liderlik	,650	,049	,606	13,149	,000

Yukarıdaki tablo değerlerine bakıldığında R Kare değeri 0,367 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun sonucu olarak hiyerarşi kültüründeki değişimin % 95'lik kısmı stratejik liderlikteki değişimle açıklanmaktadır. Yukarıdaki tabloda katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablodaki Anova testine göre stratejik liderliğin 1 birimlik artışı toplam hiyerarşi kültürü üzerindeki değişimin 0,650 birimlik artmasıdır. Bu katsayıya göre ilişkinin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunmuştur (P=0,00). Stratejik liderlik katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analizin sonuçlarına göre stratejik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

2.6.3. Stratejik Liderlik ve Girişim Kültürü İlişkisi

Stratejik liderliğin girişim kültürü ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Stratejik Liderlik ve Girişim Kültürü

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Hata	Durbin-watson
1	,600 ^a	,360	,358	,53716	1,654
Anova					
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	48,321	1	48,321	167,468	,000 ^a
Artan	85,984	298	,289		
Toplam	134,305	299			
Katsayılar					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı		
	B	Hata	B	t	Anlamlılık
Stratejik	1,541	,167		9,225	,000
Liderlik	,596	,167	,167	12,941	,000

Yukarıdaki tablonun değerlerine bakıldığında R Kare değeri 0,360 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun sonucu olarak girişim kültüründeki

değişimin % 95'lik kısmı stratejik liderlikteki değişimle açıklanmaktadır. Tablodaki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablodaki Anova testine göre stratejik liderliğin 1 birimlik artışı toplam girişim kültürü üzerindeki değişimin 0,596 birimlik artmasıdır. Bu katsayıya göre ilişkinin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunmuştur (P=0,00). Stratejik liderlik katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analizin sonuçlarına göre stratejik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

2.6.4. Stratejik Liderlik ve Pazar Kültürü İlişkisi

Stratejik liderliğin Pazar kültürüyle olan ilişkinin analiz değerleri sonuçları aşağıdaki tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Stratejik Liderlik ve Pazar Kültürü

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Hata	Durbin-watson
1	,584 ^a	,341	,339	,59403	1,606
Anova					
Model	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	54,533	1	54,533	154,539	,000 ^a
Artan	105,157	298	,353		
Toplam	159,690	299			
Katsayılar					
Model	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı		
	B	Hata	B	t	Anlamlılık
Stratejik	1,470	,185		7,956	,000
Liderlik	,633	,051	,584	12,431	,000

Stratejik liderlik ile Pazar kültürü arasındaki ilişkiyi gösteren tablo 11'in değerlerine bakıldığında R Kare değeri 0,341 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgunun sonucu olarak girişim kültüründeki değişimin % 95'lik kısmı stratejik liderlikteki değişimle açıklanmaktadır. Tablodaki katsayıların tahmin değerleri ve

bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablodaki Anova testine göre stratejik liderliğin 1 birimlik artışı toplam pazar kültürü üzerindeki değişimin 0,633 birimlik artmasıdır. Bu katsayıya göre ilişkinin t değeri de her düzeyde anlamlı tespit edilmiştir (P=0,00). Stratejik liderlik katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analizin sonuçlarına göre stratejik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Stratejik liderliğin, Cameron ve Quinn'in dört kültür tipiyle olan ilişkisi, yapılan analizler sonucuna göre anlamlı bulunmuştur.

2.7. STRATEJİK LİDERLİĞİN KLAN, HİYERARŞİ, GİRİŞİM VE PAZAR KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Stratejik liderliğin klan, hiyerarşi, girişim ve pazar kültürüyle olan ilişkisinin korelasyon analiz değerleri tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Stratejik Liderlik ile Kültür Tipleri arasındaki Korelasyon Analizi

		Klan Kültürü Ortalama	Stratejik Liderlik Ortalama
Klan K. Ort.	Pearson korelasyon	1	,680
	Anlamlılık(2-yönlü)		,000
	N	300	300
Stratejik L. Ort.	Pearson korelasyon	,680	1
	Anlamlılık(2-yönlü)	,000	
	N	300	300
		Hiyerarşi Kültürü Ortalama	Stratejik Liderlik Ortalama
Hiyerarşi K. Ort.	Pearson korelasyon	1	,606**
	Anlamlılık(2-yönlü)		,000
	N	300	300
Stratejik L. Ort.	Pearson korelasyon	,606**	1
	Anlamlılık(2-yönlü)	,000	
	N	300	300
		Girişimci Kültürü Ortalama	Stratejik Liderlik Ortalama

Girişimci K. Ort.	Pearson korelasyon	1	,600**
	Anlamlılık(2-yönlü)		,000
	N	300	300
Stratejik L. Ort.	Pearson korelasyon	,600**	1
	Anlamlılık(2-yönlü)	,000	
	N	300	300
		Pazar Kültürü Ortalama	Stratejik Liderlik Ortalama
Pazar K. Ort.	Pearson korelasyon	1	,584**
	Anlamlılık(2-yönlü)		,000
	N	300	300
Stratejik L. Ort.	Pearson korelasyon	,584**	1
	Anlamlılık(2-yönlü)	,000	
	N	300	300

Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamdır (2 yönlü)

Stratejik liderlik ve klan kültürü arasında tablo 12'deki verilere bakıldığında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Pearson Korelasyon katsayısı 0,680 olarak hesaplanmıştır. Buna göre klan kültürü düzeyi arttıkça stratejik liderlik algısı da orta düzeyde artmaktadır.

Stratejik liderlik ile hiyerarşi kültürü arasındaki değerlere bakıldığında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayısı da 0,606 olarak hesaplanmıştır. Buna göre hiyerarşi kültürü düzeyi arttıkça stratejik liderlik algısı da orta düzeyde artmaktadır.

Stratejik liderlik ve girişim kültürü arasındaki veriler esas alındığında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Pearson Korelasyon katsayısı 0,600 olarak hesaplanmıştır. Buna göre girişim kültürü düzeyi arttıkça stratejik liderlik algısı da orta düzeyde artmaktadır.

Stratejik liderlik ve pazar kültürü arasındaki araştırma bulgularına göre düşük dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısı 0,584 olarak hesaplanmıştır. Buna göre Pazar kültürü düzeyi arttıkça stratejik liderlik algısı da düşük düzeyde artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen bu bilgi ve teknoloji çağında örgütlerin başarılı olması ve gelecekteki belirsizlikleri öngörerek önlem almaları çok önemli bir hale gelmiştir. En küçük işletmeden devasa işletmelere kadar çağın en büyük problemi olan çevredeki hızlı değişim, fırsatları iyi kullanan, tehditlere zamanında önleyici planlarla alınan önlemlerle etkilenmeyen ve özellikle rekabet üstünlüğü sağlamak çok zor bir durum

Yukarıda belirtildiği gibi rekabetin inanılmaz bir şekilde önem kazandığı bu çağda ancak etkili bir liderle başarılı olunacağı anlaşılmıştır. Bu lider ise örgütteki çalışanları yönlendirebilen, onların performanslarını maksimum seviyeye çıkaran, çevredeki belirsizliklerden doğacak tehditlere karşı örgütünü ayakta tutabilecek ve rakiplere üstünlük sağlayarak uzun vadeli planlar sağlayan bir kişi olmalıdır. Bu kişi de ancak stratejik bir lider sayesinde olmaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için örgüt kültürü ölçeği ile stratejik liderlik ölçeği (Pisapia) kullanılmıştır. Şanlıurfa ve Afyonkarahisar illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine (4 ve 5 yıldızlı oteller) 5 demografik ile birlikte toplam 63 (örgüt kültürü ölçeği : 24, stratejik liderlik ölçeği 34) soru beşli likert yöntemiyle çalışanlara anket yoluyla uygulandı.

Bu araştırmanın sonunda ankete katılanların sayısı 300 kişidir. Bunlardan 106 tanesi kadın, 194 tanesi de erkeklerden oluşmaktadır. Demografik özelliklerin verilerine göre %58,0 ile en çok 20-29 yaş aralığında olmuştur. Eğitim durumlarına bakıldığında %42,3 ile lise ve %32,3 ile üniversite ikinci sırayı almaktadır. Bu otellerde çalışanların kıdemlerine bakıldığında %40,3 ile 5-10 yıl arasında çalışanlar ilk sırayı almaktadır. Görev ve hizmete bakıldığında yönetimin %12,3 olmuştur. Buradaki en büyük oran da %29,7 ile restoran olmuştur. Stratejik liderlik gruplarında yaş seviyelerine bakıldığında 50 yaş ve üzeri en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün araştırmanın örneklem uygunluğuyla ilgili faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre KMO 0,929 olarak hesaplanmıştır. KMO değerleri araştırma değerlerinin uygunluğu yeterli olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca Ki-Kare değeri 3,48 olarak hesaplanmış olması örneklemin geçerliliğini doğrulamaktadır. Stratejik liderliğin araştırmanın uygunluğuyla ilgili olan faktör analizi yapılmış ve analiz sonucu KMO 0,938 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen

KMO değeri araştırma değerlerinin yeterli olduğunu bize göstermektedir. Bununla birlikte Ki Kare değeri de 4,93 olarak hesaplanmış olması örneklemin geçerliliğini

Araştırma bulgularına göre katılımcıların stratejik liderlik algıları cinsiyete göre ele alındığında erkeklerin, stratejik liderliğe yaklaşım oranı daha yüksektir. Stratejik liderliğin kıdem boyutuyla ilişkisi sonucunda, 25 yıl ve üzeri çalışanların stratejik liderliği algılama düzeylerinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Stratejik liderlik ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya yüksek lisans/doktora grubu olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere bakıldığında eğitim seviyesi ne kadar yüksekse stratejik liderlik algısı da o derece artmaktadır. Stratejik liderlik ile görev bölümü karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamaya yönetim grubu olduğu görülmüştür. Katılımcıların görev bölümü ile stratejik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Örneklemin korelasyon analizi sonuçlarına göre stratejik liderlik ile girişim, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Stratejik liderlik ile pazar kültürü arasında ise araştırma bulgularının sonuçlarına göre düşük dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da bize hipotezlerimizin doğru olduğunu göstermektedir. Yani stratejik liderliğin klan, girişim, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Stratejik liderlik yetenekleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonuçlarına göre klan, hiyerarşi, girişim ve pazar kültürlerindeki değişimin %95'lik kısmı stratejik liderlikteki değişimle açıklanmaktadır. Ayrıca R Kare değerleri, klan:0,462; hiyerarşi:0,367; girişim:0,360 ve Pazar:0,341 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar stratejik liderlik yetenekleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu da hipotezimizi doğrulamaktadır. Yani örgüt kültürü ile stratejik liderlik yetenekleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik liderlik, diğer liderlik özelliklerinin pozitif yönlerini barındıran ideal bir liderlik tarzı olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda liderlik tarzlarının zayıflıklarından arındırılmış şekilde örgütün uzun dönemde geleceğini tesis etmeye odaklanmış bir liderlik modeli olduğu düşünülmüştür.

Stratejik liderlik yeteneklerinin örgüt kültürü ile olan ilişkisi farklı sektörlerde uygulanarak ortaya konulabilir. Bu örneklem kısıtlı olduğundan farklı sektörlerle ve daha geniş bir örneklem üzerinde uygulanması alana önemli bir katkı sağlayabilir. Böylece daha etkin sonuçlar alınabilir. Ayrıca sanayi sektörüne uygulandığında farklı örneklere ulaşma olanağı doğabilecektir. Konaklama sektöründeki uygulamalar için sahil bölgeleri, Ege ve Akdeniz bölgelerindeki oteller esas alınarak da örneklem genişletilebilir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013) Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5-31.
- Acaray, A. Vd., (2015) Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *International Journal of Social Science*, 32, 139-157.
- Akgemci, T. (2008) *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Gazi Kitapevi, İstanbul.
- Akyüz, M., (2018) Stratejik Liderlik, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1, Sayfa:45-66.
- Alayoğlu, N. ve Doğan, E. A. (2015) Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series, İstanbul.
- Alpkan, L.,(2011) *Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı*. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/233/pdf_69 (Erişim Tarihi: 15.05.2019)
- Arslandaş, H.A.,(2008) Örgüt Kültürü, İnönü Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Malatya.
- ASLAN, Ş. (2013) *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Kitap, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Aşgın, S. (2008) *Stratejik Yönetim*, Bilge Ajans, 1. Baskı, Ankara.
- Azizoğlu, R.O. (2011) *Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bakan İ., Büyükebeşe T., ve Bedestenci H.Ç. (2004) *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, Alfa Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2013) *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Bektaş, F. (2010) Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi / Teori ve Uygulama*, (1) 5-18.
- Bolat T., Seymen O. A., Bolat O. İ., Erdem B., (2009) *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Detay yayıncılık, Ankara.
- Bütünler, O. (2011) *İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Kalite Yönetimi Programı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Coşkun, R.; Altunışık, R.; Bayraktaroğlu, S.vd., (2015) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 8. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Çelik, R. (2011) *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı*, Ankara.
- Çelik, V. (2000) *Okul Kültürü ve Yönetim*, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C., (2018) Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi, *Makale, Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*.
- Çetin, O. R. Ve Kumkale, İ. (2016) *Stratejik Liderlik*, https://www.researchgate.net/publication/330225817_STRATEJIK_LIDERLIK (Erişim Tarihi: 10.05.2019)
- Çıraklı, Ü., Gözlü, M., Dalkılıç, S. (2017) Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 7, Sayı:1, ss.33-59.
- Çırpan, H. Ve Koyuncu, M.(2014) İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, *İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Kırıkkale Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, Kırıkkale*.
- Dilekmen, M., Ada, Ş. (2005) Öğrenmede Güdülenme, *Makale, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:11.
- Dinçer, Ö. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Elma, R. (2010) *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Erdem, F. (1996) *İşletme Kültürü*, Friedrich- Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Erdoğan, İ., (1991) *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E. , (2001) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergen, T., (2011), *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Erkmen, T. (2010) *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ*, 1. Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2000) *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eşki, H., (2009) *Stratejik Yönetim Ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz*, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü, Konya
- Görmen, M. (2018) Investigation Of The Relationship Between Organizational Culture And Risk Culture, *BJSS Balkan Journal of Social Sciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı 14.
- Güçlü, N. (2003) *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Güçlü, N. (2003) Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 23, Sayı 2, 61-85.
- Güçlü, N. vd., (2017) Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Milli Eğitim*, Sayı 215, 167-191.
- Güney, S., (2017) *Yüksek Lisans, Doktora Yeterlilik Ve Doçentlik Sınavları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık , Ankara.
- Gürsel, Ş. (2015) *Askeri Strateji*, <http://askeri-strateji.blogspot.com/> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D. & Sanders, G. (1990) *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University
- İşcan, Ö. F. ; Timuroğlu, M. K. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı:1.
- Kalkan, A. (2013) *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kavoğlu, S. (2009) *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Proje Çalışması, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kılınçkaya, B. (2013) *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kızıloğlu, M. (2017) Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*.

- Konuk, M. (2006) *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- Korkmaz, M., Dönmez, B.(2001) Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimleri, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 7, Sayı 1.
- Kumkale, İ., (2015) *Kadın Girişimciliğinin Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Açısından İncelenmesi*, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Kutanis, R. Ö. (2014) Örgüt Kültürü Modelleri, <https://www.slideserve.com/sitara/rg-t-k-lt-r-modeller-prof-dr-rana-zen-kutan-s> (Erişim Tarihi: 03.02.2019).
- Meriç, Ç. (2018) *İlkokullarda Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Minaslı, V. A. (2012) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nişancı, Z. N. (2012) Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, sayı 1.
- Ok, T., Üstünyer, K., vd., (2016) *Örgüt Kültürü*, Bartın.
- Okumuş, F., vd., (2012) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Öcal H.; Ağca, V. (2010) Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarına Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10(1), Sayfa:157-182.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. (2013) Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, SAYI:2, ss.112-131.
- Özel, M. (1998) *İş Hayatında Liderlik ve Strateji*, 1. Baskı, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Tic. ve San. Aş. Yayıncılık, İstanbul.
- Özer, A. M., (2015) İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *International Journal of Economic and Administrative Studies (Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi)*, Yıl:7 Sayı:14.
- Özkan, M. (2016) Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, C. 15, S.2. 615-639,

- Paylı, M. (2017) *Örgüt Kültürü Ve Stratejik Plamlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Peters, T.J. Waterman R.H. (1987) *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Locaları Yaratan Büyük Bir Yöneticilik Ve İşletmecilik Sisteminin Sırları*, 1.Basım, Dizgi Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2010) *Kamu Örgütlerine Yönelik Örgütsel Etkililik Modeli*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Saylı, H. (2014) *Stratejik Liderlik, Gümüştekin, G. ve İpçioğlu, İ. (Editör), Stratejik Yönetim*, Lisans Yayınevi, İstanbul.
- Sazkaya, M. K., (2018) Bireylerin Örgüt Kültürü Algıları ve Kontrol Odağı İlişkisinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1.
- Schein, E. D. (2010) *Organizational Culture And Leadership*, 4. Baskı, Ebsco eBook Collection via Afyon Kocatepe Universty, Afyonkarahisar.
- Sert, Ş., (2015) *Stratejik Liderlik - Çağ Ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Sezer, Ö., Ak, M. (2017) Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, C.3 S.17. 165-181 (ISSN:2149-8598).
- Sığrı, Ü., Tıgırı, M. (2006) Hofstede Nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21 Sayı,1, İstanbul.
- Sunay, H.(1997) *liderlik* (11), [https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource /view.php?id=7434](https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=7434) (Erişim Tarihi: 15.01.2019)
- Şahin, A. (2010) Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Selçuk Üniversitesi, Maliye Dergisi*, Sayı 159.
- Şenel, M. (2011) *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Şimdi Şeker, H. (2016) *Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (1994) *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

- Şişman, M. (1995) Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi Ve Eğitim Örgütleri, *Eğitim Yönetimi*, Yıl:1, Sayı:1.
- Tabak, A.; Şeşen, H.; Türköz, T. (2012) *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Taş, Y. F. (2009) *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Taş, Y. F., (2011) Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2.
- Taşdemir, B. (2017) *Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- TDK, (2019) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts, (Erişim Tarihi: 02.06.2018).
- Terzi, A. R.,(2000) *Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Türk, M.; Akbaba, M., (2017) Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı:16, 182-196.
- Uğurluoğlu, Ö. ; Çelik Y. (2009) Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2.
- Uzun, A. (2015) *Stratejik Yönetim*, http://dkbb.gov.tr/upload/dosyalar/stratejik_yonetim_uzun_10.12.2015.pdf (Erişim Tarihi: 08.10.2018).
- Ünal, M. (2012) *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Warsame, A. N. (2016) *Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Yansımaları: Somali’de Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Deneyimlerinin Belirlenmesi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Yücel, İ., Koçak, D. (2014) Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (Erzsosder)*, C.5, S.2 : 45 -64.

EKLER

Ek. 1. Örgüt Kültürü Ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şanlıurfa Ve Afyonkarahisar (Rast Gele Seçilmiş 4 Ve 5 Yıldızlı) Otelleri Üzerine Uygulanan Anket Formu Anketi

Değerli Yönetici;

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen akademik bir proje olan “ Örgüt Kültürü ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır ve işletmenin bilgileri hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. Ankete katılanların özel bilgilerine ihtiyaç duyulmamaktadır. Katkılarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

YUSUF DERİN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Gmail: yusuf63derin@gmail.com

Tel: 0542 615 94 90

GENEL BİLGİLER

1. Yaş:

- a) 20'den az ☐ b)20-29 ☐ c) 30-39 ☐ d)40-49 ☐ e) 50 ve üzeri ☐

2. Cinsiyet:

- a)Kadın ☐ b)Erkek ☐

3. Çalışma Süresi (kıdem yılı)

- a) 5 yıldan az ☐ b) 5-10 ☐ c) 11-18 yıl ☐ d)19-25 ☐ e)25 yıl ve üzeri ☐

4. Eğitim Durumu:

- a) İlkokul ☐ b) ortaokul ☐ c)lise ☐ d)üniversite ☐ e)yüksek lisans/doktora ☐

5.Kurumdaki göreviniz:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANALİZİ ÖLÇEĞİ

	1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 orta, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1	İşletme, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2	İşletme, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	İşletme, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.					
4	İşletme, kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.					
5	İşletmede liderlik, genellikle yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.					
6	İşletmede liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.					
7	İşletmede liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.					
8	İşletmede liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.					
9	İşletmede yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.					
10	İşletmede yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.					
11	İşletme yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					
12	İşletmede yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.					
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, işletmeye bağlılığı artıran ve işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.					
14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir.					

15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, işletmeyi bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.					
16	Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştiricilerdir. İşletmenin düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.					
17	İşletme, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
18	İşletme, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.					
19	İşletme, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.					
20	İşletme, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.					
21	İşletmenin başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, işgören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.					
22	İşletmenin başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.					
23	İşletmenin başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir.					
24	İşletmenin başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.					

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 orta, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Yöneticimiz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.					
2	Yöneticimiz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.					
3	Yöneticimiz, bize karşı dürüştür.					
4	Yöneticimiz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5	Yöneticimiz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6	Yöneticimiz, ‘doğru olanı’ yapmamız için bizi teşvik eder.					
7	Yöneticimiz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8	Yöneticimiz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9	Yöneticimiz, otel çalışanlarıyla ortaklık geliştirir.					
10	Yöneticimiz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11	Yöneticimiz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12	Yöneticimiz, otel dışındaki kurumlarla ve insanlarla ortaklık geliştirir.					
13	Yöneticimiz, bizi lider olmaya özendirir.					
14	Yöneticimiz, kuralları ve politikaları işletir.					
15	Yöneticimiz, otelin uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16	Yöneticimiz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					
17	Yöneticimiz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18	Yöneticimiz, politika oluşturur.					
19	Yöneticimiz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
20	Yöneticimiz, otel için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
21	Yöneticimiz, otelin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
22	Yöneticimiz, fırsatları görmemize yardım eder.					
23	Yöneticimiz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
24	Yöneticimiz, çalışmalarımızı takip eder.					
25	Yöneticimiz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.					

26	Yöneticimiz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
27	Yöneticimiz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmememizi söyler.					
28	Yöneticimiz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
29	Yöneticimiz, işlerin yapılmasında otel çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
30	Yöneticimiz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
31	Yöneticimiz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde otelin temel değerlerini vurgular.					
32	Yöneticimiz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
33	Yöneticimiz, geniş bir insan kitlesi ile ilişkidedir.					
34	Yöneticimiz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					

Anket Bitmiştir.

Ek.2. Otelere Uygulanan Anketlerin İzin Dilekçesi



ANKET İZİN DİLEKÇESİ

Öğrenci Bilgileri:

Adı	Yusuf	Anabilim Dalı	İşletme
Soyadı	DERİN	Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon
Numarası	05426159490	Programı	Yüksek Lisans
Danışmanı	Hülya ÖCAL	Tarih	16/04/2019

Tez Bilgileri:

Tez Konusu	Örgüt Kültürü Ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişinin İncelenmesi: : Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Uygulanacak Anketler	Örgüt Kültürü Analizi Ölçeği Stratejik Liderlik Ölçeği

Anketin Uygulandığı Kişi veya Kurumlar: (Anket yapılan oteller tek tek yazılmıştır.)

1	NEVALI HOTEL ABİDE PARK MAĞAZACILIK SAN.TİC. LTD.ŞTİ. Banyasuyu Mah. Recep Tayyip Erdoğan Bulvarı No:2/1 Ş.URFA Topçumeydanı V.D.No:001 063 11 45	6	Akrones Hotel (Onkasa Fatura Sureti İçindir) Akrones Hotel, Özgür Yayı. Elm. Mer. Mad. San. ve Tic. A.Ş. Dörtüol Mah. Turgut Özal Cad. No: 38 Afyonkarahisar Kocaeli V.D. 693 004 8985 Tlf 0272 2555555
2	HOTEL FL-RUHA OTELCİLİK TURİZM İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş. Tel:(0.414) 215 44 11 (Pbx) - Fax:(0.414) 215 99 88 Yeni Mh. Halapın E. Cad. No:155/A ŞANLIURFA Şehircilik V.D.No:330 048 5309	7	İkbal Hotel Kocaeli V.D. 693 004 8985 Tlf 0272 2555555
3	KOSİFLER Oto Servis ve Tic. A.Ş. Sanlıurfa Otel İşletmeciliği Şubesi Atatürk Mh. 11 Nisan Fuar Cad.No:54 63100 ŞANLIURFA Tel:(0.414) 318 50 00 - Fax:(0.414) 215 31 65 Büyük Mükellefler V.D. 580 002 3525	8	KOREL Etk. San. Tic. A.Ş. AFYONKARAHİSAR ŞUBESİ Şb. Kütahya Karayolu 13. Km. AFYONKARAHİSAR Arık. Organize San. Böl. 14. Cd. No: 8-20 ESKİŞEHİR Tel:0 (272) 252 22 22 - Fax:0 (272) 252 22 55 Merkezi Hedef 577 041 7582 www.korelthermal.com.tr - info@korelthermal.com
4	DB OTELCİLİK VE TURİSTİK İŞLETMELER A.Ş. Hotel Dedeman Şanlıurfa Şubesi Atatürk Mh. Meteoroloji Cd.No:19/1 Haliliye/ŞANLIURFA Şehircilik V.D. Vergi No:211/200560	9	
5		10	

	Ad- Soyad	İmza
Öğrenci	Yusuf DERİN	
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üye. Hülya ÖCAL	