

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİ, LİDERLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
SEVİM AKYOL

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİ, LİDERLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

SEVİM AKYOL

Öğrenci No:

1207460020

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet FİKRET GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım **“STRATEJİ, LİDERLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI”** konu başlıklı bu çalışmanın, bilimsel nitelikte etik ilke ve değerlerin uygunluğuna bağlı kalınarak, tepkimelere mütenasip bir biçimde şahsım tarafımdan yazıldığını, faydalanmış olduğum eserler ve kaynakların tamamını göstererek çalışmamın içinde değerlendirerek her yerde bu eser ve kaynaklara atıf yapıldığını bildirir ve bunu onurumla doğrularım.../...../....

Aday: Sevim AKYOL

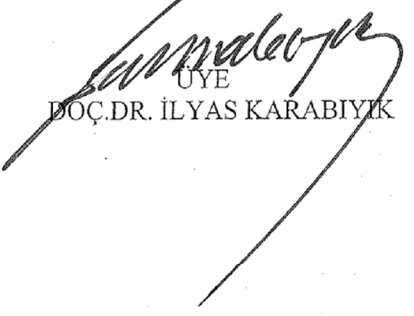
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.03.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460020 numaralı *Sevim AKYOL*'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.3) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
DOÇ.DR. İLYAS KARABIYIK


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. AHMET ÖZCAN

Adı Soyadı : Sevim AKYOL
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, Tez, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Strateji, Liderlik, Çalışan, Performans

ÖZ

STRATEJİ, LİDERLİK ve ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu tez çalışmasında; Çağımızda küreselleşme ve değişimle birlikte, örgütsel standartlar değişmekte ve örgütlerde daha kompleks fonksiyon ve yapı durumlarına yönelik bir değişim akımı yaşanmaktadır. Nitekim günümüz şartlarına bakıldığında toplumsal bir olgu niteliği içeren, teknolojik değişimler ve bu yeniliklere adaptasyon sürecinin çok gündeme getirilen bir konu olduğu görülmektedir. Rekabet ortamında hızla değişen çevre koşulları, işletmelerde yeni tehdit ve fırsatlar yaratmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri, söz konusu olan bu tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgi sahibi olmalarına, öngörü ve tahminlerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemelerine ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulamalarına bağlıdır. Başka bir ifade ile çevre koşullarında yaşanan bu hızlı ve sürekli değişim, piyasalardaki rekabet durumu, organizasyonlarda yeni yapılanmalar olmasını gerekli kılmıştır. Bu zaman zarfında kuruluşlar akıcı, paylaşımcı ve hızlı tepki verebilen bir yapıda olmalı, “Strateji ve Liderlik” her kademedede uygulanabilmelidir.

İşletmelerde en etkin ve başarılı hizmeti verebilmek, çalışan personelin göstermiş olduğu performans ile mümkündür. Çalışan performansı ne kadar yüksek olursa, bireylere verilen hizmet kalitesi de o kadar yüksek olur. Yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için, yapılacak en iyi yatırımın insana yapılacak olan yatırım olduğunu bilen liderler, çalışanlarının donamını sürekli arttıran ve yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında çaba sarf eden bir strateji göstermelidirler. Bu tarz yönetim uygulamaları sergileyen liderlerin, işletme içi ve dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel kaynağı olarak algılanmaktadır.

Thesis Author : Sevim AKYOL
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Degree and Date : Master, Tez, 2015
Major : Hospital and Health Institutions Management
Key Words : Strategy, Leadership, Employee, Performance

ABSTRACT

STRATEGY, LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE

In this thesis; in the current age, organizational scales are changing and an alteration takes place in the plants through organization and action systems according to globalization and alteration.

Thus, the subjects of alteration and the truth of harmony with alteration which are characterized as universal facts are the most debated issues at the present times. The environment that changes with competition provides new threat and opportunities to the companies. Success of the plant depends on these threat and opportunities, defining rational strategies with foresight and applying these strategies effectively. In other words, the alteration in environment requires reconfiguration of global competition organizations. In this period, organizations should be flexible, sharing, and proactive, “Strategy and Leadership” should be applied in all parts.

Giving the most effective and successful service can be provided with the employed personal’s performance in the companies. The service quality that is given to individuals will be the best if the employee’s performance is the best. Leaders who knows the investment to human is the best to keep up with strong competition environment should have a strategy that increases the ability of the employees and try to expose the experiences of the employees. To having in a sustainable relationships with environment of the Leaders that manage like this should be perceived a main source of the organizational success.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
ÇİZELGELER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI, KAPSAMI ve İLGİLİ KAVRAMLAR

1. STRATEJİNİN KAVRAMI VE KAPSAMI	3
2. STRATEJİ KAVRAMI İLE YAKINDAN İLGİLİ KAVRAMLAR	7
2.1. Misyon ve Strateji	7
2.2. Vizyon ve Strateji	9
2.3. Amaç, Hedef ve Strateji	11
2.4. Politika ve Strateji	13
2.5. Taktik ve Strateji	14
2.6. Program Bütçe ve Strateji	15
2.7. Yöntem ve Strateji	15
2.8. Plan ve Strateji	16
2.9. Örgüt Kültürü	17
2.10. Değerler ve İlkeler	18

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ve STRATEJİK LİDERLİK

1. LİDERLİK	21
1.1. Liderlik Kavramının Tanımı	21

1.2. Liderliğin Önemi	24
1.3. Liderlik Yaklaşımları	25
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	26
1.3.2. Davranış Yaklaşımı	26
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	27
1.4. Liderlik Tipleri	28
1.4.1. Karizmatik Liderler	28
1.4.2. Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik	30
1.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	31
1.4.4. Paternalist Liderlik	32
1.5. Liderliği Etkileyen Faktörler	34
1.6. Liderlik Fonksiyonları	35
1.7. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	36
2. STRATEJİK LİDERLİK	38
2.1. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı	39
2.2. Stratejik Liderlik Kavramı	40
2.3. Stratejik Liderliğin Kapsamı	42
2.3.1. Tepe Yönetimi (CEO)	43
2.3.2. Yönetim Kurulu	45
2.3.3. Üst Yönetim Takımı	45
2.4. Stratejik Liderlik Özellikleri	48
2.5. Stratejik Liderin Fonksiyonları	51
2.6. Stratejik Liderlik ve Yönetim Süreci Etkileşimi	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1. PERFORMANS TANIMI	58
2. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR	59
2.1. Verimlilik	59
2.2. Üretim Sınırı	60
2.3. Etkinlik ve Etkinlik Çeşitleri	60

2.4. Etkililik	61
3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	62
3.1. Örgütsel Faktörler.....	62
3.2. Kişisel Faktörler	63
3.3. Çevresel Faktörler.....	63
4. PERFORMANSI DEĞERLEME ve AMAÇLARI	64
5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	64
5.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği.....	66
5.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği	67
5.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği.....	67
5.4. Kritik Olay Yöntemi	68
5.5. Amaçlara Göre Yönetim	68
5.6. 360 Derece Değerleme.....	69
6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	70
7. ÇALIŞAN PERFORMANSI	71
 SONUÇ	 74
KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	85

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Sayfa No
Çizelge 1 Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	40
Çizelge 2 Stratejik liderlik fonksiyonları.....	51
Çizelge 3 En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları.....	54
Çizelge 4 Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli.....	55
Çizelge 5 Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	57
Çizelge 6 360 Derece Değerleme.....	70

KISALTMALAR LİSTESİ

C.	: Cilt
CEO	: Tepe Yönetimi
COO	: Chief Operational Officier
Çev.	: Çeviren
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayıları
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
vb.	: ve benzeri
ve diğ.	: ve diğerleri
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Globalleşen dünya ülkelerine bakıldığında, hızla süregelen teknolojik değişimler, müşteri arz ve talep durumlarındaki gelişmeler, ticaret sektöründeki yenilikler gibi pek çok sebepten dolayı, ortaya çıkan ve zaman içerisinde daha da acımasız olan rekabete karşı örgütler daha stratejik düşünüp, stratejik planlar yapmaya ve stratejik karar almaya eskisine göre daha fazla değer vermeye başlamıştır. 1980' li yıllar öncesine bakıldığında, stratejik yönetimin daha çok büyük şirketlerde, çok uluslu holdinglerde, özel sektör alanında bulunduğu görülmektedir. Ancak günümüzde pek çok örgüt stratejik yönetimini bilip araç olarak uygulamaktadır. Bu durum işletmelerde strateji ve liderliğin önemini ortaya koymuştur.

Kurumsal başarı için çalışan performansının yüksek olması son derece önemlidir. Bu da ancak organizasyon yönetiminde ki liderlerin çalışanına yeterli maddi destek sağlama, kariyer geliştirme, söz hakkı verme kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir çalışma ortamının, sağlanmasıyla mümkündür.

Çalışma kapsamında strateji, liderlik, stratejik liderlik, performans ve çalışan performansı genel hatları ile ele alınmıştır. Bu kavramların hızla değişim gösteren rekabet ortamında, organizasyonların başarısı için önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

-Çalışmanın Amacı: İşletmelerin çevresinde yaşanan çeşitli değişimler, piyasada ki giderek yükselen teknolojik yenilik hızı, rekabet baskısının artmış olması, toplumsal-siyasal ve hukukî çevredeki değişim durumu, yine piyasa ve müşteri arz-talep durumlarındaki değişimler gibi birbirleriyle belli bir etkileşim içerisinde bulunan pek çok sebepten ötürü örgütlerin organizasyonel yapı durumlarının sürekliliğinin sağlanabilmesi git gide daha da zor bir hâl almıştır. Bu durum işletmelerin klasik düşünce yapısına sahip stratejiler izleyen liderlerle yönetilmek yerine, yeni fikir ve görüş açıları olan, değişim ve yeniliklere uygun zamanda, hızlı bir biçimde uyum gösterebilen stratejiler geliştirip uygulayabilecek liderlerle yönetilmesini gerekli kılmıştır.

Bir işletme, ancak çalışanın gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Bu nedenle çalışan performansı bir örgütün başarısı, etkililiği ve sürekliliği açısından son derece önemlidir. Çalışmada, rekabet ortamında işletmelerin başarısı ve etkililiği açısından strateji ve liderlik kavramlarının açıklanması performans ve çalışan performansının organizasyon açısından öneminin ele alınması amaçlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: Strateji, işletmenin kendini yenilemesi, eksik yönlerinin tespit edilip bunlara yönelik önlemler alınması, rakipleri ile arasında ki farklılıkları belirlemesi ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanması açısından son derece önemlidir. Bu bağlam da strateji, belirsiz, değişken ve riskli bir ortamda işletmeye yön kazandırmakla birlikte nicel ve nitel özellikteki bilgilerin, şartların ne olduğu bilinmeyen durumlarda lider ve yöneticilere etkin hüküm verebilmeleri için yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır.

Liderlik, bir işletme de doğru stratejilerin belirlenip uygulanması, bunun için, grup üyelerinin belirlenen amaca yönelik güdülenmesi, grup amaçları doğrultusunda kişilerin etkilenmesi ve yönlendirilmesi, bu süreçte çalışanlardan etkin performans sağlanması için önem arz etmektedir. Performans bir organizasyonun başarı göstergesidir. İşletmelerin sahip olduğu maddi ve gayri maddi kaynakların elde edilmesi ve kullanılması açısından, gösterilecek çalışan performansının rekabetçi avantaj sağlayacak biçimde yönetilmesi işletme başarısı ve devamlılığı açısından son derece önemlidir.

-Çalışma Planı: Bu çalışma üç bölüm halinde hazırlanmıştır. Birinci bölümde; strateji kavramı, kapsamı ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; liderlik ve stratejik liderlik konuları ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise performans, çalışan performansı konularına değinilmiştir.

-Çalışmada Kullanılan Metot ve Teknikler: Bu çalışmaya, kaynak taraması tekniği ile başlanmış, yer yer mesleki birikim, kişisel görüşlere yer verilmiş, deneyim, gözlemlerden ve yorumlardan istifade edilmiştir. Esas itibariyle, bu kapsamda ilgili yayınlar tek tek derlenmiş ve çalışma sonunda kaynakça bölümünde gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI, KAPSAMI ve İLGİLİ KAVRAMLAR

1. STRATEJİNİN KAVRAMI VE KAPSAMI

Strateji kelimesi, ilk zamanlarda sadece askeri alanda kullanılıyor iken, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi sanatı şeklinde ifade edilmektedir. Askeri alanda savunma açısından kullanılırken, yönetim alanında ise kurumun ya da işletmenin hedefini gerçekleştirmek için takip edeceği yol anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Strateji kelimesinin sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilmektedir. Strateji kelimesinin geçmişini araştırdığında, kökeninin Eski Yunanca’ ya dayandığı görülmektedir ve "sevk etmek, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" manalarını taşımaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. Stratos kelimesinin açılımına bakıldığında , “lider” anlamının da olduğu görülmektedir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı da düşünülmektedir. Öte yandan bazı yazarlarda etimolojik yönden Latince “stratum” kelimelerinden geldiğini söylemektedirler. Latince’ de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” manalarını da taşımaktadır.¹

Strateji ve stratejik yönetim konusundaki çalışmaları ile bilinen Ansoff stratejiyi ikili bir tanımlama ile ele almıştır. O’na göre strateji saf strateji ve karma (genel) strateji olmak üzere iki çeşittir. Saf strateji; işletmenin herhangi bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Karma strateji ise; işletmenin bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğine yol gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. V. Webster sözlüğünde strateji kavramı, bir savaş durumunda hedefe ulaşmak için, yanların askeri anlamda

¹ C. C. Aktan, Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları;
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htmET>, (21.05.2014)

kuvvetini uygun ve elverişli şartlarda, yerine koymasını sağlayan sanat ve bilimdir. Genel olarak strateji kavramı ise bir örgütün ya da kuruluşun desteklediği politikaya uygun olarak tercih ettiği hedef boyutlarına ulaşmak adına, her konumda almış olduğu önlemler ve her tür kaynak kullanımının sağlanması şeklinde açıklanır.²

Bunun yanında strateji, alıcı arz ve talep tercih durumlarındaki değişimleri fark edebilmek, iş hayatındaki değişim ve yenilikleri görerek ve müşteri kesimine rakip şirketlerin sunamayacağı farklı değerler verebilmektedir. Bir başka ifadeyle açılacak olunursa, işletme için rakipler karşısında, pozitif yönde bir ayrıcalık ya da rekabet üstünlüğü oluşturan bir araçtır.³

Strateji her ne kadar genel bir kavram olsa da ülkelerin bekası ve hayati önem taşıyan hedefleri için söz konusu olan stratejiler, milli stratejiler olarak ayrı bir yere sahiptir. Milli strateji, bir milletin barışta ve savaşta, milli menfaatlerini geliştirmek ve milli hedeflere ulaşmak adına siyasi, askeri, iktisadi, teknolojik, sosyal ve kültürel güçlerini geliştirmek ve kullanmak bilimi ve sanatıdır.⁴

Tıpkı yönetim biliminde olduğu gibi strateji kelimesinin bir tek tanımının yapılması doğru değildir. Dolayısıyla **Akgemci**, birbirlerini tamamlayan niteliklere sahip olan farklı görüş açılarına göre çeşitli şekillerde tanımlamış ve bu tanımları aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

a- Plan Olarak Strateji: Eylemi ve örgütleri, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tespit edilip açıklanmış hedefler doğrultusuna yönlendirilmesi.

b- Ortaya Çıkan Yön Olarak Strateji: Önceden belirlenip açıklanan hedef yönü yerine, çevrenin hassasiyeti içerisinde kuruluşların tutum ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

² N. Güçlü, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Dergisi, Cilt (C.) 23, Sayı (S.) 2, Ankara, 2003, s. 66

³ A. Kırım, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 1999, s.9

⁴ Milli Strateji; http://www.ymhhd.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=79, (10.05.2014)

c- Konum Olarak Strateji: İşlevsel ve beklenti durumlarının belirttiği örgütsel ortam içerisinde kuruluşların konumlarını tespit eden, örgüt ve çevresi ile arasındaki ilişki durumlarına düzen veren yer tespiti,

d- Bakış Açısı Olarak Strateji: Eylemleri ortak olan kuruluşların, aynı misyonu taşımaları sebebi ile paylaştıkları norm, değer ve tutumları kapsayan görüş açısı.⁵

Bu tanımlardan yola çıkarak, strateji bir sanattır demek doğrudur ve birtakım bilgilere dayanarak hedeflenen sonuca ulaşmaktır. Bir kurumda stratejiler, o kurumun en üst yönetimince tespit edilir, bunu da yaparken geçmişte ki planlardan faydalanılır. Strateji, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir unsurdur. Dolayısıyla stratejiler amaç odaklı belirlenir ve güç odaklarının bu amaçlar etrafında toplanıp bir araya gelmesine neden olur. Strateji örgütlerin tüm sistemlerini ahenk ve uyum dengesi içerisinde harekete geçirir; kurumların her basamağında eşgüdümü kolaylaştırır.⁶

Stratejinin kelime anlamına bakıldığında, ilk defa bir savaşı ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden askeri kökenli bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Fakat strateji kavramının artık günümüzde her alanda kullanıldığı görülmektedir. Anlam olarak tanımlanmak istenilen, belli olan bir hedef ya da amacın başarıya ulaşması için birey ve birey dışı kaynakların bütününe doğru şekilde kullanılarak, takip edilecek yol ve sistemlerdir demek doğrudur. Strateji oluşturulması ise, alternatif stratejiler arasında işletme çıkarına en uygun olanının tespit edilmesi rekabetçi piyasalarda rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve daha etkili stratejiler uygulanması stratejik yönetimin temel araştırma konularıdır.

İşletmeler açısından strateji, piyasada ki rakiplerden gelebilecek tehdit ve fırsatları dikkate alarak, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, işletmeye piyasadaki rakiplerine karşı avantaj sağlayacak karar alma ve uygulama süreci

⁵ T. Akgemci, Stratejik Yönetim, Ankara, 2008, ss. 3-4

⁶ S. Çetin, Stratejik Yönetim İçinde Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar, Konya, 2008, s.38

şeklinde de açıklanmaktadır. Akgemci, kurumsal yönetim alanında strateji tanımlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- ‘‘Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- Strateji, gelecekteki hedeflere ulaşmak için bugünden itibaren çalışmaktır.
- Strateji, kişilerin algılayamadığı fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- Strateji, tehlikeleri diğer bireylerden farklı açıdan değerlendirip ona yönelik hesaplar yapabilmektir.
- Strateji, gelecek kazanımlar için bugünün risklerinin kabullenip göze almaktır.’’⁷

Strateji ile ilgili günümüzde geçerli olan kavramların birçoğu yirminci yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. Mesela Taylor, etkinlik üzerine yaptığı çalışmalarını, hızlı büyüme tahminleri ve teknikleri ölçümlerine yönelik araştırmalarını 1930'lu senelerde gerçekleştirmiştir. Kurumsal organizasyonların gelişimi ve talep durumuna yönelik üretim yapan kuruluşların tercih edilmesi İkinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir. 1951 yılında Newman, ilk kez stratejinin önemi ve doğası üzerine vurgu yapmıştır. Bu evreleri araştırmacıların tanımladığı genel başarı örneklerinin genelleştirilmesi izlemektedir.⁸ Nitekim günümüz şartlarında kullanıldığı görülen strateji amaçlarını, teorik çatıyı ve pek çok sayıda strateji kaynaklarını bahsedilen çalışmalar sonuçlandırmıştır.

1980'li yıllar da ise planlamadan stratejik planlama yönünde bir ilerleme söz konusu olmuştur. Bu dönemde Porter, fırsatlarının tanımlanması ve tahmin edilmesiyle amaçların rekabet üstünlüğü kazanılmasını sağlamak adına geniş çaplı terim ve yöntemlerin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Bu yönde araştırmalar, strateji kaynakları konusunun gelişmesinde etkili olmuştur. 1970 ve 1980'li yıllara bakıldığında araştırmacılar, belirlenen strateji ve hedeflenen strateji arasında bir boşluk olabileceğini ve değişik strateji yöntemlerinin değişik kurumlar ya da

⁷ Akgemci, s.4

⁸ T. Çınar, Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi, Ankara, 2007, s.3

işletmeler içerisinde yer alabileceğini, ancak strateji geliştirmenin kolay bir sistem dizaynı şeklinde görülemeyeceği üzerine artan bir şekilde dikkatleri çekmişlerdir.⁹

Çok küçük örgütlerde bile politikaların tespiti bütün imkânları ve konjunktürü iyi bilecek veya tahmin edebilecek kişiler tarafından yapılır. Amaç niteliğinde olan politikaları gerçekleştirmek için örgütlerde temel nitelikteki stratejilere ve stratejist organa ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejiler, eldeki rakamsal olanakları bir araya getirerek, bu politikaları gerçekleştirecek stratejilerin ortaya konulmasını sağlarlar. Bu süreçte örgütler yönetim kurulu yerine kurum tepe yöneticisi veya onun başkanlığındaki kurum yürütme kuruluna bağlı olarak hareket ederlerse, başarı şansları oldukça yüksek olur.¹⁰

Kendine doğru strateji belirleyen işletmeler, çevresel değişimler ve rakiplerin taktikleri karşısında, doğru ve yerinde kararlar uygulayarak, istenilen istikrar ve başarıyı kolaylıkla sağlarlar. Strateji işletmeyi rakiplerinden farklı kılmakla da ilgilidir. Yani işletmenin yapmış olduğu işte daha başarılı olmasından öte, farklı olmasıdır. Rakipleriyle hizmet sunduğu aynı müşteriye, dikkat çeken, ilginç ve farklı özelliklerde ürün sunup fark yaratmaktır.¹¹

2. STRATEJİ KAVRAMI İLE YAKINDAN İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde işletmeyi dış çevresi ile uyumlu kılan bir kavram olan stratejinin yakından ilişkili olduğu kavramlardan söz edilmektedir. Stratejinin bu kavramlarla benzer yönleri olduğu gibi ayrılan yönleri de vardır. Bu kavramlardan belli başlıcaları amaç, hedef, misyon, politika, program, bütçe, taktik, yöntem, plân, örgüt kültürü, değerler ve ilkelerdir.

2.1. Misyon ve Strateji

Bir işletmenin misyonu, diğer işletmelerden işlerini birbirinden ayıran, operasyon standartlarını belirleyen, işletme felsefesini ve yansımalarını somutlaştıran

⁹ Çınar, s.3

¹⁰ Ü. Garih, Yönetim Teknikleri, İstanbul, 2005, s.84

¹¹ Ö.F. Akyüz, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 2011, s.111

amaçlara dayanan bir ifadedir. Misyon ifadesi, ilk olarak ‘işletmenin varlık nedeni nedir?’ sorusuna yanıt verir. Bu çerçevede misyonun, ‘Ne yapıyoruz? Kim için yapıyoruz ve Niçin yapıyoruz?’ Sorularına cevap verecek bir kapsamının olması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek cevap işletmenin geleceğe dönük bir yön algılamasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu bağlamda misyon ifadesinin yazılması stratejik yönetim sürecinde ilk adımdır.

Misyon stratejinin açıklanmasından önce planlanan bir husustur bu sayede işletme ne yapacağını, topluma nasıl bir katkı sağlayacağını ve rekabet ortamında nasıl yaşayıp gelişeceğini belirtmektedir. Misyon kavramını açıklamanın nasıl yapılacağı anlamında net bir standart şekil yoktur. **Eren**, bununla birlikte bir çok kurumda aşağıda ifade edilen misyon anlam ve detaylarının bulunduğu ifade etmiştir;

- Kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerinin neler olduğu,
- Kuruluşun hangi müşteri kitlesini hedef belirlediği ya da piyasaya hitap ettiği (hedef pazar),
- Kuruluşun yararlandığı esas teknolojik araçların neler olduğu,
- Kuruluşun kapsam olarak çalışma politikası,
- Kuruluşun kendi kendini değerlendirmesi şeklindedir.¹²

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, misyon stratejinin temelidir misyon planlanmadan strateji belirlemek doğru değildir. Örgüt içerisinde amaç ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır. Dolayısıyla misyon bir işletmede üst yönetim ve astların benzer amaçların uygulanabilmesi adına birlikte hareket etmesini sağlar, motivasyonu artırır ve bütün kurumsal güç odaklarını bir arada toplar. Yöneticilerin ve çalışanların iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.

Misyon, stratejinin somut şekle dönüşmesini sağlayarak uygulamaya yaklaşmasına da yardımcı olur denilebilir. Misyon, organizasyon açısından ‘Niçin varız?’ sorusunun yanıtıdır Misyon Bildirisi (Mission Statement) kuruluşların varlık sebebini, vizyona ulaşılmasını sağlayacak kuralları ve ortak değerleri kapsayan bir dokümandır. Kimi kuruluşlarda vizyon ve misyonu içeren değerlerin ve ilkelerin,

¹² E. Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2005, s.20

sadece bir tek dokümanda toplandığı görülmektedir.¹³

Misyon ifadesi çalışanlara ve işletme dışındakilere işletmenin neden var olduğunu ve nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olmalıdır. Misyon ifadesi operasyonel uyum ve esnekliğin sağlanmasında önemli katkı sağlar. Dolayısıyla tanımlanmış bir misyon, örgütün yön belirlemesine, örgüt imajı ve bu imajın yansımalarına da katkı sağlamaktadır. İşletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olduklarını görmelerini sağlamaktadır.¹⁴

2.2.Vizyon ve Strateji

Vizyon, insanlara örgütün uzun döneme yayılan amaçlarıyla ilgili fikir veren, bugünü yarına bağlayarak geleceğe ışık tutan bir köprü kuran, kişilere yer aldıkları konuma dair fikir alanlarını yok etmeden ve önemsenmemek hissine kapılmadan gidecekleri yönü gösteren, lidere değişimi gelişmeye dönüştürme imkânı sağlayan geleceğe atılan ilk adımdır. Vizyon gelecekte olması arzu edilen bir durum olup, somut bir gelecek görüntüsüdür.

Vizyon işletmenin gelecekte nerede olmak istediği ile ilgili olup, güdüleyici değerler taşıması gereken uzun vadeli perspektif olarak tanımlanabilir. Vizyonun asıl amacı organizasyonun sürekli olarak değişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon her zaman erişemeyecek kadar uzaklıkta olmalı, aksi takdirde ulaşıldığında enerjisini kaybedecektir.¹⁵

Vizyon kavramı, geleceği ilgilendirmektedir ve belli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Burada asıl önemli olan, işletmenin geleceği için hedeflediği konumla beraber, hali hazırda bugünde bir vizyonunun olması gerektirir. Dolayısıyla işletmelerin vizyon kavramını iki grupta incelemek doğrudur. Bunlar işletmenin şimdiki zamanını içeren vizyon ve geleceğe ait olan vizyon şeklindedir. Bununla birlikte aynı işletmelerin üzerinde etkin olduğu bölgesel, ulusal ve uluslararası alanların özelliklerine göre de farklı şekilde vizyonları olabilmektedir.¹⁶

¹³ C. C. Aktan, Misyon ve Vizyon Bildirilerinin Oluşturulması; <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>, ET, (21.05.2014)

¹⁴ Akgemci, s.23

¹⁵ İ. Bakan, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Ankara, 2011, s.465

¹⁶ H. Ülgen-K. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004, s.69

Vizyon ne bir tahmindir, ne de şu an da görülen bir düştür. Vizyon gelecek için bir tutum ve örgütün görünüşünün durumunun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili somut bir fikirdir. Bu anlamda vizyon gelecekte işletmenin müşteriler için nasıl değer yaratacağı, kendini diğer işletmelerden nasıl ayıracağı ve rekabet edeceği gelecekteki konumunun ne olacağı konularında bilgi verici bir özelliğe sahiptir.¹⁷

Eren' in çalışmasından yararlanarak vizyonun özelliklerinin şu şekilde sıralanması mümkündür;

- Vizyon yönetici ve lider açısından orijinal bir kavramdır, sadece kendilerine has olup ve farklılık gösterir.
- Gelecek için çalışma alanında uygulanması istenilen bütün fonksiyonların anlaşılmasını ve değerlendirilmesini öngörür.
- Vizyon yönetici ve liderin kendi ekip ve kaynaklarıyla (araç, gereç, teknoloji vb.) neler yapabileceğini ve bu imkânların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka devletlerde uygulama şekillerinin değerlendirilmesini ve anlaşılmasını gerekli kılar.
- Vizyon yöneticinin faaliyetlerinin açıklayıp, astlar tarafından paylaşıldıkça önemliliği artar.
- Vizyon ifade edilen kişiye has, kişisel görevlerinin ya da başında durduğu veya içerisinde yer aldığı işletmelerin istikbâline dair fonksiyonlara bakış açısidir, strateji ve amaç açısından önem taşıyan araçları oluşturur.
- Üst yönetimin ve stratejist organların vizyonları kuruluşun belirlediği amaçların şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerini oluşturulmasına katkıda bulunurlar.¹⁸

Bir kurumun vizyonu bir anlamda o kurumun ufkudur. Ufuk çizgisinin ilerisini nasıl ki görmek ya da tahmin etmek zor ise, vizyon kavramı da yalnızca ona yaklaştıkça kendini gösteren toplumsal değişimlerle, sık aralıklarla yenilenmesi ve plânlanması gerekli olan hedeflerdir. Amaç ve stratejiler ne kadar zengin olursa, vizyon da o kadar zengin olur. Vizyon, amaç hedef, misyon ve stratejinin ham maddesidir çıkış ve ilham kaynağıdır.

¹⁷ Akgemci, s.21

¹⁸ Eren, s.19

2.3.Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç, bir örgütün ya da kuruluşun gelecek günler için ulaşmak istediği durumu ifade etmektedir. Stratejinin oluşumunda temel teşkil eder ve gerek strateji gerekse misyonun gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Amaçlar, yönetimi yönlendiren, örgütün ve işletmenin ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Amaçlar bu yönüyle belirleyici ve yol göstericidirler. Çünkü stratejiler planlar, öncelikler ve kaynakların dağılımındaki temeller örgütün amaçlarına göre belirlenir.¹⁹

Örgütlerde üst yönetimce belirlenmiş olan amaç durumlarının çalışanlar açısından kabullenilebilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için belli olan, ölçülere göre dengeler korunarak oluşturulması önemlidir. **Eren**, yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulmasında kullanılan başlıca ilkeleri aşağıda ki şekilde sıralamıştır;

- ‘‘Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.’’²⁰

İşletme amaçları belirlenirken rasyonel olmayan ve gerçekleşmesi güç hedefler belirlememek gerekmektedir. Rasyonel olmayan hedefler çalışanların motive olmasını bozmakla birlikte işletmenin başarısız olmasına da neden olabilir. Bu nedenle örgüt amaçları bazı kurallar dahilinde belirlenmelidir. Bu bağlamda SMART analizi adı verilen yöntemi kullanmak kuruluşlar için yararlı olabilecektir. Türkoğlu, SMART analizine ait bileşenlerin anlamlarını şu şekilde açıklamıştır;

-S (Specifik-Özgün): Amaçlar özlü bir şekilde yazılmalı ve durumun ne

¹⁹ Bakan, s.465

²⁰ Eren, ss.17-18

zaman, nasıl ve nerede değiştiği belirtilmelidir.

-M (Measurable-Ölçülebilir): Amaçlar, gelişmelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.

-A (Achievable-Erişilebilir): Çalışanların motive olabilmesi için birtakım zorluklar bulunmalıdır fakat bunlar ulaşılabilir olmalıdır.

-R (RealisticandRelevant-Gerçekçi ve Bağlantılı):İşletme açısından önceliklere yoğunlaşılmalıdır.

-T (Time-bound/Zaman sınırlı): Hedefin gerçekleştirilmesi için zaman faktörü dikkate alınıp işlenmelidir.²¹

Hedefler ise, amaçlara ulaşmak için kısa süreli aşama durumlarıdır. Hedeflerin özelliği ölçülebilir ve daha açık olmalarıdır. Bu bağlamda amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösterdiği gibi, hedeflerin oluşmasında da temel teşkil etmektedir. Hedefler, “şirket neyi başarmaya istiyor?” sorusuna yönelir ve ileriki zamanlar için şirketin takip edeceği istikameti belirler. Buradan yola çıkarak hedefler misyon ve değerlerden ortaya çıkmalı ve bunların üzerinde gelişim göstermelidir demek mümkündür.

Drucker, bir şirketin vizyonunu gerçekleştirmek adına amaçlarının ve misyonunun hedeflere dönüştürülmesi gerekliliğini dile getirmiştir. Bunun aksine, bunlar hiçbir şekilde gerçekleştiremeyecek iyi düşünce olarak kalacaktır. Hedef kavramını **Drucker**, aşağıdaki şekilde açıklamaya çalışmıştır;

- İş kolu ne ise ondan türetilmelidir.
- Soyutlamalar değildirler.
- Özgür hedeflere ve özgür belirlemelere dönüştürülebilir özellikte olmalıdırlar.
- Kaynak ve çabaların mümkün bir değişimini yakalamalıdırlar.
- Tek yerine, çok yönlü olmalıdırlar. Bir işi yönetmek, çeşitli gereksinim ve hedefleri tespit etmektir.

²¹ Ç. Türkoğlu, Örgüt Yönetim Eğitim Klavuzu, İstanbul, 2000, s.75

- Kuruluşun yaşamının devamının bağlı olduğu bütün alanlarda bu faktörlere gereksinim duyulmaktadır.²²

Hedeflerin; miktar, maliyet, kalite ve zaman açısından anlaşılır biçimde olması gerekir. Nitekim hedefler, bir örgütün stratejisinin gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Alt kademelerde istenilen hedefe ulaşıldıkça, onu saran üst amacında gerçekçi olduğu anlaşılmaktadır.²³

Örgütler, değerler sayesinde anlayış ve algılarını, misyon ile bağlılık durumlarını, hedefler sayesinde ise bağlılığın yolunu belirlenmektedir. Sonuç olarak, örgütlerde hedefler değerler ve misyonun birleşimi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde, hedeflerin gerçekleşmesi çalışan personelin, bağlılığına ve benimsemesine bağlıdır denilebilir ve bu bağlılığın garantisi katılım olduğundan, hedef belirlerken ilk başta yönetimdeki liderlerle paylaşılmalı, akabinde ekipteki çalışanlar ve paydaşlarında katılımı sağlanarak tartışılmalıdır.

2.4. Politika ve Strateji

Kurumsal yönetimde politika ve strateji terimlerinin sıklıkla karıştırıldığı görülmektedir. Tanım olarak birbirlerine oldukça yakın olan bu iki kavramı, birbirinden net anlamda ayırmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Çünkü politika, yön gösterme, belirlenmiş amaçlara ulaşmak adına takip edilen yol ve kapsamlı plan şeklinde ifade edilmektedir. Bundan dolayı faaliyetlerle bağlantılı ilkeler dizini ve kurallar toplamını oluşturur. Bahsedilen bu ilke ve kurallar yorumlanamadığından dolayı, oldukça katı ve verilmiş kararlara uygulanacak akıcı çözümlerdir demek doğrudur.

Öte yandan strateji kavramına bakıldığında, gelecekte olması mümkün olabilen durum ve hallerin önceki zamanda tahmin yürütülemediği, kısmen belirsiz koşullarda alınabilen karar aşaması olduğu görülmektedir. Bunun aksine politika kavramı, yeterli düzeyde açıklanmış ve lüzumlu bilgilerle çevrilmiş belirlilik atmosferinde alınan ve devamlılığı olan kararlar bileşiminden oluşmaktadır.²⁴

²² P. Yılmaz, Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef nedir;
<http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyonmisyon-amac-hedef-nedir-html>,
(14.09.2014)

²³ Çetin, s.55

²⁴ Akgemci, s.5

Politika, bir kere belirlenir ve sık aralıklarla değişmez; mesela fazla mesai ya da sağlık problemi durumlarında çalışana sunulan ücret sistemi aşağından yukarıya tüm çalışana aynı şekilde uygulanıp ve her bir farklı olay ya da durum açısından hususi bir kararı gerektirmez. Oysaki, strateji devamlı sürekli değişken olması özelliğiyle, denetim altında olması gerekli olan, hangi anlamda değişeceği net olarak belli olmayan bir durumda alınmalıdır. Bu yüzden strateji özel olarak işletme ve onun etrafı arasındaki ilişki ile alâkalıdır. Buradan yola çıkarak politika işletme yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilkedir ve bu ilkeler yöneticilerin yapacakları faaliyetler ve alacakları kararlara ışık tutar yol gösterir, belli olan amaçlara ulaşmak için yol gösterdiği söylenebilir. Strateji bir kuruluşun amaçlarının ve siyasi eğilimlerinin birleşimini oluşturmaktadır.²⁵

Strateji ve politika yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, birbirinden farklı manalar taşımaktadır. Strateji daha çok gelecekte işletmenin toplumdaki yerini belirleme ve dolayısıyla ileriye görme şeklidir ve değişebilen durumlarla ilgilidir, oysa politika sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir ve hem yönetim faaliyetlerinde kararlar alınırken hem de stratejik faaliyetler yerine getirilirken uyulması gereken kuralları da belirlemektedir.

2.5. Taktik ve Strateji

Taktik, işletmenin kaynak kullanımının etkinliğinin en iyi şekilde olabilmesi için değişen çevre koşullarına uygun bir şekilde alınan kısa dönemli kararlar bütünüdür. İşte bu kısa dönemli kararlara “fonksiyonel stratejiler” ya da “alt stratejiler” de denilmektedir. Strateji kavramı örgütlerin belirlemiş oldukları amaçları uygulamak adına ellerinde bulunan araçları kaynakları sağlaması ile alâkalı kavramlardır. Taktik kavramı ise, elde edilen bu kaynakların uygulanması ve harekete geçirilmesiyle ilgilidir. Taktik terimi de amaçlara hizmet eden bir kavram olmasına karşın kısa, özel hareket ve fikirlerden oluşmaktadır.²⁶

Bir kurumda stratejileri o kurumun yönetimindeki üst kademedeki çalışanlarca tespit edilir. Bu kademelerde çalışanlar, herhangi bir konuda karar

²⁵ Eren, s.21

²⁶ Ö. Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1998, s.25

alırken önceden tespit edilen stratejiler dikkate alınır. Taktikler ise, stratejinin aksine, yönetimin daha alt kademelerince uygulanmaktadır. Stratejide yönetsel alternatifler ve karar verme imkânları, taktiklerle kıyaslandığında daha geniş olduğu görülmektedir. Son olarak, taktiklerin işletmenin tamamını değil bir kısmını kapsayan kararlardan ziyade, örgüt içi analize dayanan planlardan ve stratejinin uygulanmasına yardımcı olan kısa dönemli ve özel görüşler olduğunu söylemek mümkündür. Stratejiler genel anlamda ayrıntılı, genel kavramlardır. Taktikler ise çoğunlukla detaylardan oluşmaktadır.²⁷

2.6. Program Bütçe ve Strateji

Program, bir planın en ince ayrıntılarına ve noktalarına yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri kapsamaktadır. Kısa süreli kararlarla ilgilidir. Program daha alt kademelerle ve faaliyetlerle ilgilidir. Hâlbuki strateji, örgüt içerisinde meydana gelebilecek bütün faaliyetlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve işletmenin belirlenen amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini gerektirmektedir.²⁸

Bütçeler ise, yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir. Bu sebeple bütçeler; ‘‘rakamlandırılmış plan ya da program’’ adı verilmektedir. İş gücü, üretim miktarı, makine saati, kullanılacak malzemeler gibi tüm fonksiyon ve uygulama öğeleri ölçülendirilir, rakamlara çevrilerek ve para unsuru ile ifade edilir. Yani her faaliyet ve uygulama programının bir bütçesi vardır, program ve bütçe bir bütündür denilebilir.²⁹

2.7. Yöntem ve Strateji

Yöntem, anlam ve kullanım özelliği açısından politika ile benzerlik gösteren bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji ve politika temel bir sorunla ilgilenmekte ve geniş bir çevreyi kapsamaktadır. Bu açıklamada, bu iki kavramın kapsam açısından oldukça geniş olduğu anlaşılmaktadır. Yöntem, bir işle ya da bir işlemle ilgili olması artı, uygulamalara yakınlık göstermesi açısından program ile benzerlik göstermekte olup, politik ve stratejik kararların uygulama şeklidir.

²⁷ Akgemci, ss.5-6

²⁸ Eren, s.23

²⁹ Dinçer, s.26

Yöntemler faaliyetler uygulanırken rehberlik ederler ve faaliyetlerin yürütülmesindeki süreçte ayrıntıları açıklarlar.³⁰

Yöntem kavramı, politikanın uygulanmasında araç görevi gördüğünden sıklıkla alt kademelerce uygulanmaktadır. Çünkü alt kademeler küçük ayrıntıların yer aldığı, dikkatli kontrol gerektiren işlerin yapıldığı birimlerdir. Dolayısıyla bu birimlerde işlerin detaylı bir reçetesinin bulunması işletmenin daha verimli ve başarılı olmasına etki yapılacak herhangi bir görev, faaliyet ve uygulama için yararlanılan bir yöntem vardır. Bu anlamda bakıldığında, stratejik planlama yapılırken bazı nicel ve nikel sistemlerden faydalanılır. O halde yöntemler, stratejik plânlamada bir problem çözme usulüdür. Politik uygulamaları da bir takım yöntemlerin bir araya gelmesinden oluşur. Yöntemler stratejik plânlamada bir problem çözme şeklidir.³¹

2.8. Plan ve Strateji

Literatürde; plân ve strateji kavramlarının birbirleriyle sıklıkla karıştırıldığı görülmektedir. Daha öncede ifade edildiği gibi, strateji uzun vadeli tercihler ve amaçları içerir. Plân ise, amaçları gerçekleştirmek için gerekli kaynakları ve yolları kararlaştırır ve kısaca neyin nasıl ortaya çıkarılacağıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi plân terimi genel anlamda yöntem, program strateji ve politika, şeklinde bahsettiğimiz bütün terimleri kapsamaktadır. Yani plân, kuruluşların iç ve dış çevresi ile yakından alakalıdır. Bu özelliği, onu strateji kavramına daha da yakınlaştırır.

Bunun yanında plân, rakamlandırılmış amaçların tespit edilip ve bu amaçları gerçekleştirecek ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile alakalıdır. Halbuki, strateji kimi durumlarda yazılı şekilde olmayabilir. Böyle olduğu durumlarda genellikle yöneticilerin aklında yerleşmiş bir terim olarak kalacaktır. Plan kavramında da strateji gibi risk ve belirsizlik söz konusudur ve bu belirsizlikler planın süresi arttıkça artacak, azaldıkça azalacaktır. Dolayısıyla plan ve belirsizlik arasında doğru bir orantı söz konusu olup, zaman ve belirsizlik açısından plan daha esnektir demek doğrudur.³²

³⁰ B. Çatalyürek, Stratejik Yönetim ve Planlama; <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm>, (21.06.2014)

³¹ Eren, s.24

³² Akgemci, ss.6-7

İncedere, stratejik planlamayı, bir kurumun amaç ve misyonuna uygun yönetim açısından kararların alınıp uygulanması için gerekli fonksiyonların tümü olarak tanımlamış ve aşağıdaki özellikleri sıralamıştır;

- “Salt bir belge veya şablon değildir,
- Günü kurtarmaya yönelik değildir,
- Katılımcı bir yaklaşımdır,
- Gerçekçidir.”³³

2.9. Örgüt Kültürü

Küreselleşmiş iş dünyasında, örgüt kültürü işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaları açısından önemlilik teşkil etmektedir. Bir işletmenin strateji, politika ve amaçlarının oluşturulması, üst yönetim tarafından belirlenen stratejik kararların uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir materyal olması açısından önem arz ettiği görülmektedir.

Bir işletmede, örgüt kültürünü doğrudan etkilediği görülen pek çok etken vardır. Bu etkenler sıralanacak olursa, işletmenin içinde yaşadığı piyasanın belli niteliklerine sahip alıcılar, mahsul, örgütsel ölçek, konumu, rekabet şartları, ekonomik oluşumlar, insan kaynakları, şekilsel kurum yapısı, yönetsel yapılar, bilgi sahaları, karar alma şekilleri, iletişim çeşitleri, politika fonksiyonları vb. gibi unsurlar kültürel faaliyetlerin oluşmasında gereken kültürel değerler ve olasılıkların tümünü oluşturur.

Bir işletmenin örgüt kültürü kuvvetli ise çalışanların davranış biçimlerinin nasıl olması gerektiğini ifade eden davranışsal değişkenler kendiliğinden oluşur. Zayıf örgüt kültürü taşıyan işletmelerde ise, çalışanlar nasıl davranmaları gerektiğini ve ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışırken vakit kaybederler bu durum örgütün amacına ulaşmasında engel teşkil etmektedir. Nitekim, stratejiler uygulanırken üst düzey yöneticiler örgüt kültürünü dikkate alır, örneğin risk alan kimi idareciler kuvvetli bir şekilde büyüyüp gelişen bir piyasa ve bunun yanında kısıtlı rekabete dayalı imkânlar çerçevesinde aydınlık bir istikbâl plânı yaparken; aynı imkân ve şartlardaki farklı bir kültürel çevrenin üst düzey yöneticisi, önü ve

³³ M. O. İncedere, Eğitim Örgütlerinde Liderlik; <http://www.nutyo.com/Vizyonnedir.ppt>, (11.06.2014)

istikbâli belli olmayan bir durum olarak algılayıp, daha kısıtlı strateji tercihleri yapması söz konusudur.

Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü “burada işlerin nasıl yürüdüğünü” ifade eder. Bireylerin içerisinde yerleşmiş bulunan hâkim ideolojik düşünceleri yansıtır. Çalışan elemanlara bir anlamda kimlik duygusu katar. Örgüt içerisinde nasıl barınılacağını ile ilgili yazılı olmayan ve çoğunlukla konuşulmayan bir rehber sağlar ve içinde yaşanan toplumsal yapının sabit kalmasını, devamlılığını idame ettirmesini üstlenir. Dolayısıyla örgüt kültürü yerleşmiş olan işletmeler daha başarılı olur demek doğru olur.³⁴

2.10. Değerler ve İlkeler

Değerler bir kurumun vizyonunun temelini oluşturan, örgüt çalışanlarının ayırt edicilik ilkelerini ve fikirlerini geliştiren, itina edilen özenli amaçlardır. Değerler, yön gösterme olarak çalışanları, kurumsal düzen, güvenlik ve gelişime uygun davranışlara yöneltmektedir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının, örgütü anlayıp kavradığının başlıca göstergesi olmakla birlikte, o örgütsel kültüründe yapısını oluşturmaktadır. Çalışanlarda hedefsel uyumun oluşturulması açısından örgütsel değerlerin paylaşılması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak örgütsel değerlerin görevi örgüt üyelerini, belirlenen hedef kriterlerine doğru yönlendirmek ve bir mevzuya şartlanmış örgütsel birlikteliği meydana getirmektir.³⁵

Örgütler, çeşitli değerler üzerine kurulurlar. Değerler bir kuruma güven verir, karışıklık ve değişiklik aşamalarında yön ve istikrar sağlar ve bir çeşit örgüt içerisinde denge oluşturur. Bir kurumda çalışan elemanların davranış biçimi, satıcı, müşteri ya da dağıtıcılara ne şekilde bakılacağı, çevresel ve toplumsal durumların nasıl inceleneceği, elde edilen gelirin neye göre paylaştırılacağı gibi konuları kapsar. Değerler örgütsel davranış ve kurallara anlam katar.

Bir işletmenin esas değerlerinin tespit edilmesinde stratejik yönetimin önemi tartışılmaz. Temel değerler ve inançlar, misyon, vizyon ve örgütsel kimliğin gerisinde yer alır. Dolayısıyla değerler bir örgütün, stratejisinin oluşmasında, vereceği karar ve seçimlerde rehberlik eder. Bir kuruluştaki çalışan davranışlarının

³⁴ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, ss.166-167

³⁵ A.Karaman, Vizyon Yönetimi, İstanbul, 2006, s.78

örgüte uygun olup olmadığına, örgütün değerleri karar verir. Bu değerler örgüt içerisinde çalışanlar arasında karşılıklı saygı, güven, dürüstlük doğruluk ve örgütü her yönüyle sahiplenme bilinci gibi kavramlar olabilir. Örgütsel değerler, çalışanların örgüte kolay adapte olabilmesi açısından, açık, anlamlı, sürekli ve kolay ulaşılabilir olmalıdır.³⁶

Örgütsel sahiplenme ve bağlılığı pekiştirmenin en doğru yönteminin katılım olduğu göz önünde bulundurularak, örgütsel değerler, çalışanlar, müşteriler ve öteki paydaşlarla paylaşılmalı onların görüşlerinden yararlanılmalıdır. Bunun yanında örgüt değerlerinin ortaya konulması için öncelikle bugünkü durum göz önüne alınmalıdır. Şimşek'e göre örgütsel yapıların oluşturulmasında (örgüt tasarımı) yararlanılması gereken temel ilkeler (örgütlenme ilkeleri) aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ‘İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- Hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesi,
- Amaç birliği ilkesi,
- Emir - komuta birliği ilkesi,
- Sınırlı denetim alanı ilkesi,
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi,
- Yetki devri ilkesi,
- İstisnalarla yönetim (ayrıklık) ilkesi,
- Denge ilkesi,
- Verimlilik ve etkinlik ilkesi,
- Basitlik ilkesi,
- Esneklik ilkesi,
- Açıklama ilkesi.’’³⁷

³⁶ Çetin, s.53

³⁷ M.Ş. Şimşek, Yönetim1, Erzurum, 1984, s.141

Dolayısıyla, örgütsel değerler, niceliksel olmaktan çok niteliksel olmalı; açık ve net bir şekilde ifade edilebilmeli; anlamlı, sürekli ve kolay ulaşılabilir olmalıdır. Örgütsel değerlerin ortaya konulması için öncelikle yapılması gereken bugünkü durumu ortaya çıkarmaktır. Bunun için beyin fırtınası tekniği kullanılarak, çalışanların görüş ve düşünceleri öncelikle belirlenmeli, sosyal çevrenin, yasaların, müşteri ve diğer katılımcıların beklentileri doğrultusunda, gelecek hayaline bağlı olarak geliştirilmelidir.

Sonuç olarak bir örgütün temel değerleri; takım ruhunu benimseme, daha iyiye ulaşma arzusu, müşteri memnuniyeti, dürüstlük, yenilikçilik, paylaşma, motivasyon, değer üretme, ihtisaslaşma ve güvenilirlik gibi kavramları olduğu görülmektedir. Temel değer ve ilkelerini benimseyen örgütler ise, rekabet ortamında etkili stratejiler geliştirerek, rakiplerine karşı arzu ettikleri başarıya daha sağlam ve kolay ulaşırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ve STRATEJİK LİDERLİK

1. LİDERLİK

Lider ve liderlik kavramı, geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir olgu olmuştur. Savaşlar başarılı liderlerin yönettiği ordular tarafından güçlendirilip, dünya ekonomisinde önemli yerlere gelmişlerdir. Böylelikle liderlik kavramı birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kimi liderliği, güçlü bir etki olarak tanımlanmış, kimi ise belli bir amaç için bir araya gelmiş bir topluluğu belirli bir amaç doğrultusunda organize edebilme ve bu amaçları uygulamak adına gerekli olan beceri ve bilgilerin bir araya gelmesi şeklinde betimlemiştir.

Liderlik kavramı çok eski çağlardan günümüze, insanlarda heyecan yaratan bir olgu olmuştur. Bu tanımlar ışığında liderlik, bir süreç olarak ele alınırsa; liderliğin etkileme ve eş güdümlene süreci olduğu söylenebilir. Kısaca liderliğin günümüze kattığı değer ve öneminden bahsettikten sonra, bu bölümde liderlik kavramı ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Bir topluma fayda sağlayan, rekabet piyasasında değişime hakîm olmak için, sezgi, zekâ ve bilgiye yönelik kararlar ve uygulamalara karşı sorumluluk taşıyan kişiye “lider” adı verilir. Lider; sahip olduğu gücü kullanabilme kapasitesine sahip olan ve çalışma ortamında grup elemanlarını etkileme yeteneği olan kişidir. Herhangi bir konuda almış olduğu karar ve bunların getirdiği sonuçların arkasında sonuna kadar duran bir kişilik sergiler.³⁸

Liderlik, belirli şartlar içinde kişi ya da grupların ulaşmak istedikleri amaçları gerçekleştirmek için belli bir yeteneğe sahip bir kişinin, başkalarının fonksiyonlarında etkin olması ve grupları yönlendirmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Lider, grup elemanlarının ihtiyaç durumlarından etkilenecek

³⁸ Liderlik; <http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>, (09.09.2014)

bu gereksinimlere göre belli bir yol arayarak, buna göre kişilerin ilgilerini çekmektedir. Böylelikle onların enerji yüklerini belli bir yerde toplar ve istenilen tarafa akışını sağlar. Dolayısıyla burada grup elemanları ve lider arasında bir etkileşimin olması söz konusudur. Lider kavramı grup içerisindeki kişilerin adaptasyonu ve yeterlilik seviyeleri üzerinde etkili olabilme kabiliyetidir.³⁹

Liderlik terimi, birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu olmuş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tengilimioğlu bu tanımlardan bazılarını aşağıda ki şekilde sıralamıştır;

- “İnsanların davranışlarını ve duygularını etkilemektir. **(Wright-Taylor, 1984)**
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. **(Bennis-Nanus, 1985)**
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. **(Graen, 1976)**
- Liderlik, güçlü bir etkidir. **(Argyris, 1976)**
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür. **(Etzioni, 1964)**
- Lider, bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi; liderlik ise tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir. **(Yukl, 2002)**
- Bir grup bireyi belli amaçlar doğrultusunda çevresinde toplayabilen ve belirlenen amaçları uygulamak adına kişileri faaliyete geçiren bilgi ve becerilerin toplamıdır. **(Bass, 1960)** ⁴⁰

Bu tanımları daha da çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımlardan da görüldüğü üzere hepsinin birleştiği nokta esasında aynıdır. Burada ortak payda belirlenmiş bir amaç olması, belirli bir grup bireyin bulunması ve bu insanları harekete geçirecek bir kişiyi yani liderin olmasıdır. Dolayısıyla liderlik liderin

³⁹ H. Gül – K. Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Dergisi, S.25, Konya, 2011, s.239

⁴⁰ D. Tengilimioğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi (GÜ), Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005, s.26

yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir demek doğru olur. Bu tanımlardan yola çıkarak Usal, liderin şu belli başlı özelliklerini sıralamıştır;

- Liderlik, belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğin de söz konusudur.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan insanlar arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik bu belli bu amaç ya da amaçlar çerçevesinde bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider, hem bu kalabalığı ve amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında danışılan, hakemlik yapan, bağdaştıran ve barıştıran bir kişilik sergilemelidir.⁴¹

Kısaca lider; bir örgütteki kişileri yöneten kişidir. Bu bağlamda lider, belli bir zaman diliminde ve herhangi bir durumda, ilişkili olduğu topluluk, kurum ya da toplumun davranış, tutum ve faaliyetlerini değiştirip yön vermeye çalışan ve bir örgütte yönetici olan kimsedir. Burada lider, belli zamanlarda ve hallerde kontrolü altında ki grup ya da örgütün davranım, tutum ve fonksiyonlarını değiştirerek, onları kendi amaçlarına yöneltmek için çaba gösterir.

Lider, bir grup insan topluluğunu belirlediği amaçlar yönünde hareket ettiren ve bu bireylerin kişisel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirmek için izledikleri, onun emir, istek ve yönergeleri doğrultusunda davranış sergiledikleri ve hareket ettikleri kişidir. Bu bağlamda lider, çalışanları organize edip onları yönlendiren, belirlenen hedefler yönünde davranmaya iten kişidir. Dolayısıyla lider ne kadar etkili olursa organizasyonda o denli başarılı olur.⁴²

Liderlik süreci, örgütteki kişilerce gerçekleştirilen ve diğer kişiler tarafından paylaşılan, ortak bir vizyona bağlı bir araya toplanmasını, istek ve coşku dahilinde ortak

⁴¹ A. Usal, Davranış Bilimleri, İzmir, 1995, s.268

⁴² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.569

hedefleri kabullenmesini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için güç odacıkları oluşturarak, bütün varlıkları ile katkı sağlamasına yarayan enerjik yapılar bütünüdür. Bu tanıma göre liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. Bu sayılan değerlerin varlığına katkı sağlayabilir, ancak liderlik, evvela bireylerin fikir ve görüşlerini tanımak, dinlemek, çalışanların problemleriyle ve beklenti durumları ile ilgili olarak, bunlara çözüm oluşacak şekilde cevap bulma kapasitesinin olduğunu ortaya koymaktır. Tüm bu işlevlerin varlığına katkı sağlayabilir.

Ancak liderlik kavramı, ilk önce bireyleri tanıyıp anlamaya çalışmak, onları etkin bir şekilde dinleyerek problem ya da beklenti durumları ile alâkadar olmak ve bu sorunlara çözüm üretecek kapasiteye sahip olduğunu bilmektir. Lider örgüt içerisinde bireyleri birbirleriyle yakınlaştırır, ortak hedeflere yönlendirerek istenmeyen sonuçlarla karşılaşılmasının önüne geçer.

1.2. Liderliğin Önemi

Liderliğin geçmişi insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, bireyler sosyal bir varlık olarak hep birlikte yaşamak eğilimindedirler. Bu durum, gruplarla başlayıp toplumlara kadar başka seviyelerde etkileşim halindeki sistemlerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Etkileşim sonucu oluşan birliktelik hallerinde bazı bireyler öteki bireylere göre daha ön planda ve daha etkin olmakta, diğer kişilerin onayı ile lider kabul edilmektedir. Bundan dolayı liderlik, kendisinin diğer bireylerle arasındaki ilişkinin ve etkileşiminin bir sonucudur, kişinin herhangi bir grup içerisinde diğer üyelerden farklı şekilde üstlendiği bir görevdir.⁴³

Birçok yazarın ifade ettiği liderlik; belli şartlar altında herhangi bir amacı gerçekleştirmek için bir kişinin ya da bir grup kişinin fonksiyonları üzerinde etkili olma sürecidir. Bu bağlamda liderlik süreci lider, katılımcı ve diğer durumlarla ilgili niceliklerin bir fonksiyonudur. Eren tarafından bu fonksiyon şu şekilde ifade edilmiştir;

$$L = f(l, f, s) \text{ (} l = \text{leader-lider, } f = \text{follower-izleyici, } s = \text{situation-durum-koşul)}^{44}$$

⁴³ H.İbicioğlu ve diğerleri (ve diğ.), ‘‘Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi’’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, Isparta, 2009, s.2

⁴⁴ Eren, 2004, s.437

Liderlik, belli bir takımda yer alan kişilerin motive olması ve yeterlilik durumlarının üzerinde etkili olma kabiliyeti ve sanatıdır. Bu bağlamda, liderlik kavramında üç özellikten bahsetmek mümkündür. Bunlar; amaçlara ulaşmak, değişime odaklanmış olmak ve bireyler üzerinde etkin olabilme kabiliyeti şeklindedir. Etkili bir lider, kişi, grup veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklanır. Lider, örgüt elemanlarını ihtiyaçlarından etkilenir, bu ihtiyaçların gereği yönünde bir strateji belirler ve bunun akabinde örgüt elemanlarının ilgisini üzerine çekerek, enerjilerini belli bir noktada toplar. Böylelikle onların istediği yöne yönelmelerini sağlamış olur. Dolayısıyla bahsettiğimiz durum, lider ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim gerektirmektedir.⁴⁵

Liderlik, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Toplum halinde yaşayan insanların; inisiyatif kullanan, çözüm üreten, hedef gösteren insanlara duyduğu ihtiyaç liderliğin varlık nedenidir. İnsanlık, tarih boyunca yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır. Sanayi ötesi toplum bilgi çağı, küresel bilgi toplumu olarak isimlendirilen hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı bu dönemde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.⁴⁶

Geçmiş çok eski çağlara dayanan liderliği belirleyen bazı temel niteliklerinin olduğu söylenmiştir. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- ✓ Liderler, doğuştan liderdir, sonradan lider olunmaz,
- ✓ Liderler, diğer bireylerde olmayan niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- ✓ Liderler, karizmatik yapıdadırlar.⁴⁷

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar; liderlerin sahip olması gereken özellikler; bu özelliklerin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığı, liderlik türleri ve buna benzer temel konuları kapsamaktadır. Konuyla ilgili yapılan teorik ve ampirik

⁴⁵ B. Keklik, ‘‘Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi’’, Kocatepe Üniversitesi Dergisi, C.14, S.1, Afyon, 2012, s.75

⁴⁶ Ö. Yeniçeri, Örgütsel Değişimin Yönetimi, Ankara, 2002, s.57

⁴⁷ A. Şahin – H. Temizel, ‘‘Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı’’, Maliye Dergisi, S.153, Konya, 2007, s.183

Çalışmaların çokluğu ve bu çalışmaların birbirine benzeyen yönleri dikkate alındığında, literatürde liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Liderlik konusunda literatürde en sık rastlanan yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.⁴⁸

1.3.1. zellikler Yaklaşımı

T. Carlyle'nin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu söyleyen "Büyük Adamlar Okulu" teorisi, bazı bireylerin doğuştan diğer bireylerden farklı vasıf ve özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin onları, her yerde ve her zaman lider olarak kendilerini gösterdiklerini söylemiştir.⁴⁹ Liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır.

Bir toplumda bir kişinin lider sayılabilmesi için, onun doğuştan bir takım farklı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunmaktadır. Bundan dolayı bu yaklaşıma göre lider, kalıtsal olarak kendinde olan fiziki, duyuşsal, mental ve kişisel nitelikleri açısından öteki, bireylerden farklılık yaratmalıdır. Bu yaklaşım, bir kişinin bir kuruluşta lider kabul edilmesinin ve o kuruluşu yönetme özelliğini esas sebebinin doğuştan sahip olduğu özellikler olduğunu ifade eder.⁵⁰

Tarih boyunca liderlerin genellikle soylu ya da ayrıcalıklı ailelerden gelmiş olması liderliğin soylulukla ilişkilendirilmesine neden olmuştur. Fakat zamanla engeller ortadan kalkıp ta toplumsal eşitlik geliştikçe her kesimden liderlerin çıkmaya başlaması liderliğin soy ya da genlerle ilişkilendirilmesini ortadan kaldırmıştır.

1.3.2. Davranış Yaklaşımı

Davranış yaklaşımı, yönetimsel süreçte liderin başarısının doğuştan sahip olduğu vasıflardan ziyade, liderlik süresince sergilenen davranışlardan ileri geldiğini savunur. Dolayısıyla bu yaklaşım plan yapma, örgütleme, uygulama, eşgüdümleme, denetleme, haberleşme, yetki ve görev verme, kişileri motive etme gibi faaliyetleri kapsar. Burada, liderin ortaya koyacağı davranışların liderin esas etkinliğini

⁴⁸ Akgemci, ss.512

⁴⁹ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.195

⁵⁰ Koçel, s.396

oluşturacak faktörler olduğunu kabul edilmektedir. Davranış yaklaşımı liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemesi nedeniyle eleştirilen bir yaklaşım olduğu görülmüştür.⁵¹

Bu yaklaşımın esas içeriği, liderleri etkili ve başarılı yapan niteliklerin, liderin kişisel niteliklerinden ziyade, yönetirken sergilediği davranışlar olmasıdır. Bununla ilgili yapılan araştırmalarda, liderlerin davranış şekillerinin asıl eğilimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşım çoğunlukla liderlik davranışları, davranışların bir görüntüsü neticesinde liderlik biçimleri ve birey davranışlarının grup üzerinde olması beklenen etki üzerinde yoğunlaşmışlardır.⁵²

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, farklı koşulların değişik liderlik stilleri gerekli gördüğünü savunmaktadır. Dolayısıyla burada kişisel tarz ve özellikler önemsenmez, lider içinde bulunulan ortamın ihtiyaç ve özelliklerine cevap vermek için ortaya çıkar. Bu yaklaşım, liderin uygulanan fonksiyonlara göre farklı açıklanacağını ifade eder. Örgüt elemanlarının özellikleri, becerileri ve beklentileri, gerçekleştirilmesi hedeflenen amacın nitelikleri, liderliğin sergilediği eylemlerin özellikleri, grup üyeleri ve liderin edindiği tecrübeler, liderliğin etkinliğini belirleyen başlıca etmenlerdir.⁵³

Kralın egemenliğinin meşruiyetini açıklamaya yönelik görüşler artık geçmişte kalmış olsa da Hobbes' un, insanlar arası güvensizliğin krala otorite sağlamasını izah için ileri sürdüğü varsayımlar durumsallık yaklaşımında ön görülen koşullar ile lider ve liderlik arasındaki ilişkinin geçmişten günümüze gelen bir örneği olarak kabul edilir. Durumsallık kuramları, liderliğin sadece insan ilişkileri ve görev boyutuyla izah edilemeyecek bir konu olduğunu vurgulayarak liderliği, duruma göre değişebilen bir olgu şeklinde ele almıştır. Bir bütün olarak ele alındığında

⁵¹ D. Bingöl, Personel yönetimi, İstanbul, 1996, s.244

⁵² S. Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.31

⁵³ Z. Sabuncuoğlu-M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, 2001, Bursa, s.223

Durumsallık Kuramlarının temel yaklaşımı olarak, “Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik yoktur.” anlayışı karşımıza çıkmaktadır.⁵⁴

1.4. Liderlik Tipleri

Lider ve liderlik kavramına ilişkin pek çok sınıflama yapılmaktadır. Sınıflamalarda kimi zaman liderin yetkilerini kullanma biçimi ele alınmakta kimi zaman da lidere, liderliği sağlayan özellikler öne çıkarılmaktadır. Ayrıca daha başka kıstaslar da kullanılmaktadır. Liderlik kavramını açıklamak için yaklaşımları dört başlık altında toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlar, yukarıda bahsettiğimiz liderin şahsi niteliklerine odaklanan özellikler yaklaşımı, liderin davranış ve tutumları üzerine odaklanan davranış yaklaşımı, liderlik kavramının şartlara ve vaziyete göre değişim gösterebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ve son yıllarda dikkatleri üzerine çeken çağdaş liderlik yaklaşımları şeklinde gruplandırılmaktadır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından transaksiyonel (koruyucu-etkileşimsel-işlemsel) ve transformasyonel(dönüşümcü), kendi kendine ve karizmatik liderlik son yıllarda üzerinde en çok üzerinde durulan yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Paternalist (Babacan) liderlik tarzının daha çok ataerkil toplumlarda görüldüğü ve Türk toplum yapısına uygun olduğu söylenmektedir.⁵⁵

Çalışmamız da yukarıda bahsi geçen ve literatür de sıkça ifade edilen güncel liderlik tiplerinden bahsedilecektir. Ancak literatürde liderlik tiplerlerinin sadece bunlarla sınırlı olmadığını görmek doğrudur, çünkü liderlik ve çeşitleri başlı başına geniş ve ayrıntılı bir konu olarak göze çarpmaktadır.

1.4.1. Karizmatik Liderler

Alman sosyolog Max Weber tarafından ileri sürülen karizmatik tarz, 1980'li yılların ortasında karizmatik liderlik yaklaşımının tamamlayıcısı niteliğinde bulunan dönüşümsel liderlik etiketi altında ortaya çıkmıştır. Tarihsel olarak karizma kavramı "yetenek" manâsındaki eski bir yunan kelimesinden türemiştir. Daha sonra Hristiyan

⁵⁴ D.N. Leblebici, “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.32, S.1, Sivas, 2008, s.65

⁵⁵ İ. Bakan, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki”, İİBF Dergisi, C.8, S.14, Kahramanmaraş, 2008, ss.4-5

Kilisesi tarafından; Tanrının iyileştirme, tahmin gibi sıra dışı, hüner isteyen işleri yapabilmek için gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kabul görmüştür. Karizmatik otorite, meşruluğunu yasalardan, pozisyonlardan, geleneklerden değil de; liderin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden oluşmaktadır. Karizma sahibi kimseler sıradan bireylerden ayrı tutulmaktadır, doğuştan sahip olunan doğaüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahiptirler.⁵⁶

Karizmatik liderler katılımcılarına vizyon yaratabilen, örgütsel bağlılık için destek veren, ortaklaşa hedefler için çaba gösterebilen ve istenilen sonuçları elde edince kendilerine başarı hissi veren bir yön aşılama yeteneğine sahip kimselerdir. Dolayısıyla karizmatik lider, bireylerin gereksinimlerde, inançlarında, isteklerinde ve tercihlerinde değişim yaratmaktadırlar. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna kabiliyetleri, vizyon ve değerleriyle katılımcıları etkileme yeteneğine sahip kimselerdir.⁵⁷

Karizmatik lider, örgüt ya da işletme içerisinde çalışanları motive etmek için kendi enerjisini, şevkini ve heyecanını kullanır. Çalışanlar başarılı çıktılarını, kendi çalışmalarına değil de onları motive edip yönlendiren güce, yani liderlerine borçlu olduklarını söylerler. Aslında karizmatik güç, liderin kendine has kişisel bir gücüdür ve bu gücün çalışanların yararına olacak şekilde doğru yer ve zamanlarda sergilenmesi gerekmektedir.

Davranış şekilleriyle çalışanlara örnek bir model, onlara güven duyduklarını hissettirir. Yine çalışanlardan beklentilerinin yüksek olduğunu belirterek, örgütsel misyon için grup motivasyonunu oluştururlar. Liderlikte karizma, örgüt içerisinde herhangi bir kriz dönemi yaşandığında kendini gösterir. Böyle durumlarda karizmatik lider, vaziyeti tam anlamıyla değerlendirerek kişisel yetkilerini kullanır, gereken fedâkarlığı gösterir ve yenilikçi bir strateji tercih eder. Bunun yanında çalışanların görev tanımlarını yaparak iş verimliliklerini artırır. Böylelikle iş doyumu, kurumsal vatandaşlığı ve bir bütün halinde kuvvetlendirir.⁵⁸

⁵⁶ Ç. Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi, S.1, Eskişehir, 2000-2001, s.45

⁵⁷ H. Gül-G. Çöl, “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özellikleri, Üçlü Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.3-4, S.17, Erzurum, 2003, s.165

⁵⁸ Keklik, s.77

1.4.2. Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik

Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar başlığı altında J. M. Burns&B.M. Bass'ın1978'de getirdiği yeni ayrım ‘‘Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik’’ şeklindedir. Bu liderlik şekli, çalışanlara sergiledikleri iş çıktısı sonucuna göre, ödül ya da ceza yöntemlerinden birini uygulayarak yön verirler. İşlemsel lider, otoriter hakimiyetini, grup üyelerini ödüllendirerek sağlar. Bunun yanında üyeleri, geçmişten süregelen çalışma faaliyetlerinin daha da etkili olması açısından destekler. Bütün bunları uygularken sistemde herhangi bir değişim yapmadığı gibi, işleyiş eskisi gibi akışında devam eder. Buradan yola çıkarak transaksiyonel liderlik performans ve denetlemeye dolayısıyla ödül ve cezaya dayanır demek doğrudur. Yani olumlu çıktılar mükâfatlandırılır, olumsuz çıktılar ise eleştirilerek cezalandırılır.⁵⁹

İşlemsel liderler, çalışanlara yetki ve sorumluluklarının gereğini anlatarak, amaçlanan hedefler yönünde çalışanlara yol gösterip, onların işlerine motive olmalarını sağlarlar. Bunun yanında çalışanlar arasında herhangi bir şekilde ayrım yapmadan, onlara beklenti durumları, kural ve yöntemleri anlatarak, astları belirlenmiş kurallar dahilinde yönetirler ve çalışanları etkilerler. Dolayısıyla, bu liderlik çeşidini, ödül odaklı bir anlayış ile izleyicilerin motivasyonunu sağlama şeklinde ifade etmek doğrudur.

İşlemsel liderler, amaçlarını gerçekleştirmek için takasa odaklanırlar. Örneğin, öğrencilerine tamamlanan bir ödev için iyi not veren bir öğretmen, görevinde başarılı olduğu vakit çalışanlarına terfi sözü veren bir yönetici, yeni asgari ücreti artıracığını taahhüt ederek oy alan bir politikacı, transaksiyonel liderliğe örnek olarak verilebilir. Çalışanların gereksinimlerini saptayarak, elde edilen çıktıya karşılık olarak bu gereksinimlerini ortadan kaldırmak için, ödüllendirme şeklinde oluşturulan değiş-tokuş şeklidir demek mümkündür. Bu liderlik şeklinin, katılımcı ve lider arasında gerçekleşen takas durumu tüm yapılarda görülmektedir.

Bu liderlik şekli, çoğunlukla bir yöneticilik biçimi olarak kabul edilir. Burada lider çalışanlar açısından hedef odaklarını tespit eder, gündelik işlere şartlanır,

⁵⁹ Keklik, s.78

herhangi bir aksaklık durumunun varlığında, gerekli tedbirleri alır. Odak noktaları iş olan bu liderler konumlarına, politikalar, prosedürler, günlük iş çıktıları, kişisel ilişkiler aracılığıyla hakîm olmaktadır. Bunların yanında lider yüksek performans çıktısı, müşterilere kaliteli satış ve hizmet sunumu, düşük giderli üretim gibi, istenilen hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan faaliyetleri izleyicilerine ifade etmeye çalışır. Bütün bunları uygularken çalışanların özellik ve nitelikler doğrultusunda belirtilen hedeflere ulaşıldığında arzu edilen ödüllendirmeyi sağlarlar.⁶⁰

1.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel Liderler astların veya izleyicilerin, kendi kabiliyet ya da yeteneklerini sergileyerek, kendi öz güvenlerini artırıp, katılımcılardan beklenenin üstünde bir performans elde etmeyi amaçlayarak motivasyonu sağlarlar. Bu sayede, kurum çalışanları sorumluluklarının daha fazla kıymetini anlamakta, dolayısıyla görevleri için kendi kişisel menfaatlerinin üstüne çıkmalarını sağlayarak değişim göstermiş bulunmaktadır. Bu atmosferi ve değişimi yaratan ve böylelikle kuruluşlarda değişim ve yenilik başlatan kişilere “Transformasyonel Lider” adı verilmektedir.⁶¹

Dönüşümcü liderler, enerjilerini rekabet ortamında örgütlerin yolunu saptamak, stratejik bir akıcılık yaratmak için kullanırlar. Dönüşümcü liderlikte, bireylere bir vizyon kazandırıp, bir yeniliğin gerekli olduğuna ilham vermek ve ikna etmek önem taşımaktadır. Böylelikle, çalışanlar ya da katılımcıların çabaları, çalışma istek ve hevesleri artırılmış olur. Böylelikle arzu edilen düzeyde orijinal görüş ve performanslar da sağlanmış olmaktadır.

Aykut, dönüşümcü liderlerin özellikleri hakkında araştırmalar yapmış ve bu yapılan araştırmalar sonucunda Dönüşümcü Liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Bu tip liderler cesaretlidir.

⁶⁰ Keklik, s.78

⁶¹ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Dönence, Basın ve Yayın, İstanbul, 1997, s.356

- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar.
- Dönüşümcü liderler çalışanlara inanırlar.
- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler.⁶²

Buradan da anlaşılacağı gibi dönüşümcü liderler yaratıcılıklarını cesaretlendirirler, çalışanların gelişimini desteklerler, takipçilerin ihtiyaçlarını ve motivasyonunu sağlarlar. Süreç odaklı çalışan, sorumluluk sahibi, bağımsız, cesur ve dürüst kişilerdir. Çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşmak adına motive etmekle birlikte katılımcılara çalışma şevki vererek, faaliyetlerin bütününe onlarında katılımını sağlarlar.

1.4.4. Paternalist Liderlik

Bu liderlik şekli **Frah** ve **Cheng**, paternalizmi toplumsal ilişkilerin üstüne kurmuşlardır. Konfüçyenideolojiden, yayılım gösterdiği söylenmektedir. Kurumlarda paternalist liderlik diğer bir adıyla babacanlık, batı biliminde ve farklı kültür kökenleri üzerinde yapılan çalışmalarda pek incelenmemiş olup, Örgütlerde paternalizm yani babacanlık, batı yazınında ve kültürler arası araştırmalarda pek fazla üzerinde durulmayıp, kolektivist kültür yapılarında oldukça sık karşılaşılan bir terim olduğu görülmüştür. Paternalizm, karşılıklı ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide yanların tavır ve davranışlarını ele almaktadır.⁶³

⁶² B. Aykut, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İİBF Dergisi, İstanbul, 2000, ss.33-50

⁶³ İ. Öztop, Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, s.18

Burada lider ve çalışan ilişkisi, baba ve çocuk arasında ki ilişkiye benzerlik göstermektedir. Örgütsel güçten ziyade kişisel güç taşıyan baba profili, katılımcılarca örnek alınan, bilgi ve tecrübelerine güvenilen bir diktatör liderlik tarzını temsil ettiği görülür. Anlaşılacağı üzere, bu ilişkide asıl rolü çalışanı koruyup, bununla birlikte özel yaşamıyla birlikte hem özel yaşamında hem de profesyonel yaşamıyla alakalı hususlarda ona yol göstermek ışık tutmaktır. Bu süreçte ast üstüne bağlanmakta, güvenmekte ve onun tarafından yönlendirilmeyi kendi arzusuyla kabul etmektedir.

Paternalist lider, örgüt ya da işletme için ehemmiyetli kararlar alan, stratejik başarı için önem teşkil eden bilgileri değerlendiren ve önemli işlerin yürümesini sağlayan kişidir. Burada çalışanlar, babacan denetime gereksinim duyan, bir babanın duyarlılığına ve rehberliğine ihtiyacı olan çocuklar şeklinde algılanırlar. Babacan lider bir aile gibi algılanır ve grupta ki kişilere, o ailenin bir parçası olduğu hissini verir. Bunu sağlamak için, herhangi bir işlevi nasıl uygulayacaklarını katılımcılara anlatır. Motivasyon sağlamak için ise, uygun gördüğü arzu edildiği şekilde, onlara uyarı ya da ödül verilmesini sağlar. Tıpkı aile bireyleri gibi, örgüt üyelerini sorumluluk almaya teşvik eder. Örgüt üyeleri, sorunları izah edildiği şekilde çözüme ulaştırdıklarında babacan liderlerin bundan haz alacağını bilirler.

Paternalist liderlikte çalışanlarla lider arasında daha çok duygusal bağlar vardır. Babacan lider, sadık olan çalışanlarına karşı daha itinalı, yakinen ilgilenen, rehberlik eden ve koruyan kimsedir. Babacan liderlik örgüt çalışanlarını, onların menfaatleri için adeta bir baba gibi gözetip sahip çıkan, gerek mesleki gerekse özel yaşamlarının içerisinde yer alan bir üst ya da yöneticinin gerçekleştirdiği liderlik çeşididir demek mümkündür. Dolayısıyla bahsi geçen ilişkide her iki tarafında, gerek maddi gerekse toplumsal ve başka kaynakları karşılıklı değişme şansları vardır.

Paternalistliğin yaygın olduğu toplumlarda aile ve yönetim yapılarına bakıldığında, çoğunlukla ataerkil ve feodalist oldukları görülmektedir. İnsanları ve toplumu düşünmek onlara sahip çıkmak devletin mesuliyetindedir. Bu kültürel yapı çoğunlukla, ekonomik gücü tarıma dayalı toplumlarda görülmektedir.⁶⁴

⁶⁴ Keklik, s.80

Bu durumda paternalistlik sadece bir liderlik çeşidi değildir, bunun yanında kültür içeren bir niteliktir. Katılımcıların ve liderin yetki ve sorumluluk hallerini kapsayan ilişkinin daha samimi şeklidir. Babacanlık, kurumsal düzeydeki ilişkilere ve paternalist ilişkilere istinaden çözümlenebilir. Paternalistlik, Kore, Çin, Hindistan ve Japonya, gibi ananevi doğu toplumlarına aittir ve oldukça geniş bir kültür içeren tipik özelliktir. En çok paternalist özellik taşıyan ülkeler ise Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak belirtilmiştir.⁶⁵

1.5. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin etkililiğini belirleyen çeşitli değişkenler vardır. **Öztürk**, bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Yöneticini özellikleri, kişiliği, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi ve kişisel güvenirliliği,
- Yöneticinin gücü,
- Astların özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları, tutumları, bilgisi, deneyimi ve motivasyonu,
- Grup ve yönetici arasındaki ilişki, grup üyeleri arasındaki ilişki,
- Organizasyonun tipi ve doğası, örgüt yapısının farklı bölümleri,
- Başarılması gereken görevlerin doğası, örgütte kullanılan teknoloji ve yöntemler,
- Yönetim sistemleri ve örgüt yapısı,
- Yönetici kararlarının doğası,
- Dış çevrenin doğası ve etkisi,
- Örgütün sosyal yapısı ve kültürü,
- Ulusal kültürün etkisidir.⁶⁶

Bunların yanında; astların bağımsız olma isteği, sorumluluk almaya hazırlık süreci, belirsizliğe tolerans ilgi durumu, kişisel beklentileri, örgütün amaçlarını anlama-benimseme, yetenek, tecrübe, bilgi ve beklentileri ayrıca örgütün inanç ve

⁶⁵ Z. Aycan, “Yönetim ve Liderlik anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, S.1, İstanbul, 2001, ss.1-31

⁶⁶ N. Öztürk, Bulgaristan ve Türkiye de Okul Müdürlerinin Yönetici ve Liderlik Davranışları, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), (SBE), Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, YYLT, İstanbul, 2005, s.17

değerleri, sorunların özelliği, zaman baskısı, işin bilinmesi ve durumun değerlendirilmesi gibi faktörlerinde liderliği etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla liderin bütün bu bahsettiğimiz, faktörlerin bilincinde olması, bu doğrultuda kendisine yol çizmesi başarılı olmak adına son derece profesyonel davranması bu konuda özgüveninin sonsuz olması gerekmektedir.

1.6. Liderlik Fonksiyonları

Liderle bir yöneticinin işlevleri farklılık gösterse de, liderin fonksiyonlarının doğru bir biçimde uygulanması ya da uygulanamaması kuruluşu başarısızlık ya da başarıya sevk eden bir unsurdur. Demirtaş, bir liderin işlevlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

Uzlaştırma: Kuruluşun elemanları takip edecekleri yön ile ilgili anlaşma sağlayamadıklarında, lider konumundaki kişi, kimi zaman bir arabuluculuk yaparak ya da çözüme yönelik karar ve uygulamaları kendisi vererek sorunu çözebilir. Her türlü durumda, kararın bir an evvel verilmesi son derece önem taşır. Ancak bu şekilde olduğu zaman bir kuruluşun gelişim akışında herhangi bir değişim ya da aksaklık olmadan fonksiyonlarını devam ettirebilir.

Önerilerde Bulunma: Bir liderin önerilerde bulunması, fikir ve görüşlerini, direkt bir emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarabilme olanağı sağlar. Bunun yanında elemanın itibarı korunmuş ve karara katılabilesine imkân verilmiş olur.

Amaçların Belirlenmesi: Herhangi bir kuruluşun amaçları kendiliğinden belirlenmez, dolayısıyla bu amaçları liderlerin tespit etmesi gerekmektedir. Kuruluşların etkililik yaratabilmesi için, bu amaçların organizasyonun yapısına uygun ve elemanların hep beraber çalışmasına imkân sağlayacak şekilde olması şarttır.

Katalize etmek: Bir organizasyonda bir hareketi başlatmak ve arttırabilmek için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider durumda bulunan kişi tarafından, kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek adına bir katalizör olarak hareket etmek yoluyla sağlanır.

Güven sağlama: Etkin bir lider, herhangi bir sıkıntı ile karşı karşıya

gelindiğinde, ılımlı ve iyi niyetli bir üslûp takınmakla, grup üyelerinin kendisine güvenmelerini sağlamaktadır. Güven duygusu kuruluş çalışanları için oldukça önem taşır ve liderin tavrına göre kolaylıkla sarsılabilir. Yani liderin iyi ya da kötü tavır ve hareketleri nihayetinde çalışanlarca aynı biçimde uygulanmaktadır.

Temsil etme: Lider konumunda bulunan kişi, başında bulunduğu kuruluşun bir sembolü şeklinde göze çarpar. Kuruluşların dışında olan kişiler, lider konumunda olan kişinin ortaya koyduğu intibaya dayanarak kuruluş hakkında kesin yargıya varırlar. Liderle ilgili intiba olumlu ise, kuruluş hakkında da olumlu bir intiba oluşur, aksi takdirde olumsuz bir intiba organizasyonu da kapsar.

İlham verme: Lider konumunda bulunan kişi, kontrolü altındaki üyelere uyguladıkları işin önemli ve değerli olduğunu hissettirerek üyeleri organizasyon amaçlarını kolay bir şekilde kabullenmeleri ve tespit edilen amaçları gerçekleştirebilmek için etkili bir şekilde çalışmaları konusunda şevklendirmiş olur.

Övme: Lider, kendi bünyesinde bulunan çalışanların bu ihtiyaçları doğrultusunda doyuma ulaşabilmeleri için onları överek yardımcı olabilir. Bu övgüyü üyelere, işlerinin önemli olduğunu, yaptıkları işlerde başarılı olduklarını ve onlara karşı gönülden sevgi hissettiklerini göstererek ifade edebilirler.⁶⁷

Bunların yanında bir örgüt lideri her şeyden önce yaratıcı olmalıdır, insanların gerçeklere bakışını yeniden yapılandırmalıdır, aynı zamanda hizmetçi olmalıdır, yani işletmenin başarısı için onlara istikamet vermek amacıyla vizyon belirleyip, başarmaları için destek ve yardım sağlamalıdır. Lider zihni modelleri test etmeli ve açığa çıkarmalı, herkes tarafından paylaşılabilen bir vizyon inşa etmelidir, aynı zamanda sistemleri düşünmeli ve insanlara büyük resmi görmeleri için yardımcı olmalıdır.

1.7. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Her ne kadar bazı kaynaklarda liderlik ve yöneticilik kavramları eşanlamlı olarak kullanılmış olsa da aslında birbirinden oldukça farklı iki olgudur. Tıryaki, çalışmasında lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

⁶⁷ S. Demirtaş, Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik, İstanbul Üniversitesi, SBE, Sosyal Yapı ve Değişme Ana Bilim Dalı, YYLT, İstanbul, 1997, s.11

- Yönetici, çalışanları hedeflerine yönlendirirken, onları etkileme yeteneğini çoğunlukla yasal güç varlığı olan otoritesinden alır; oysa lider otoritesinin temelini kontrolündeki astlarından almaktadır.
- Yönetici, kendisine daha üst yönetimin sunduğu hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirirken; liderin yönlendirme hedefi, astlarının ulaşmaya çalıştıkları hedeftir.
- Yöneticiler planlar, örgütler ve denetler, kural ve prosedürler üzerine yoğunlaşırlar. Liderler ise yön belirler, yeteneklerini harekete geçirip stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.
- Lider, olayların insanlar için ne anlama geldiği konusuna odaklanırken, yöneticiler işlerin nasıl yapıldığına odaklanır.
- Yöneticilik örgütsel yapıyı kurmak ve koruyup devam ettirmektir; liderlik ise örgütsel yapıyı oluşturup devam ettirmektir.
- Yöneticilik önceden belirlenmiş yoldan gitmektir; liderlik ise yeni yol veya yollar bulmaktır.
- Yöneticilik işleri doğru yapmak, liderlik ise doğru olan işleri yapmaktır.
- Yöneticilik kontrolle ayakta kalır; liderlik ise güven vererek kendini geliştirir.
- Yöneticilik, hedefler ulaşmak için şimdi ve burası ile meşgul olmak; liderlik ise istenilen geleceğe uygun bir vizyon yaratmaya odaklanmaktadır.
- Yöneticilik, duygusal yoğunluğun az olmasını gerektirir; liderlik ise diğer insanları anlamak, olayların ve hareketlerin anlamlarına dikkat etmektir.
- Yöneticilik, planları hazırlayıp uygulamaya koymak, işlerin yapılmasını sağlamak ve insanlarla etkili bir şekilde çalışmaktır. Liderlik ise bir misyon ortaya koyup misyona uygun hareket etmektir.
- Yöneticilikte kişilerin ne öğrenmesi gerekiyorsa örgüt tarafından öğretilir; liderlikte ise bireyler örgüt içinde kendileri öğrenir.
- Lider, örgüt çalışanlarının takip ettikleri kimselerdir. Her yönetici lider değildir. Yöneticinin örgüt elemanlarının çoğunluğu tarafından kabullenilmesi gerekmez. Lider ise örgüt elemanlarının hepsini ya da

çoğunluğu tarafından izlenen kimsedir. Lider atama yoluyla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur.

- Liderlerin amacı günü birlik problemleri çözmek ya da yok etmekten ziyade, örgüt yapısını ve süreç faktörünü şekillendirmeyi hedeflerler. Bunun yanında liderler ekibi ortak bir vizyon etrafında toplamakla görevlidirler.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü kişisel özelliklerinden alır.⁶⁸

Günümüze bakıldığında, gelişmiş sağlık sistemlerine sahip bulunan, ABD, İngiltere, Almanya ve Fransa gibi ülkelerde ki hastanelerde süper liderlik (bir ekip yönetimi tarzı) olarak ifade edilen post-modern bir yönetim şekli baskın olduğu göze çarpmaktadır. Süper liderlik, bir liderin kendi kendini yöneten örgütlere derece derece görev yetkisini sorumluluğunu ve kontrolünü devreden, ekip çalışmasına yatkın, örgüt üyelerine kendi tarzını oluşturması için bir koçtan veya kolaylaştırıcıdan daha çok inisiyatif tanıyan ve çalışanın güçlenmesini sağlayan bir liderlik çeşidi şeklinde ifade edilmektedir. Süper lider, çalışanların kendi kendilerine lider olmalarına imkân sağlayacak bir biçimde sistemi kurar ve uygular.

2.STRATEJİK LİDERLİK

İşletmelerin kazançlı ve devam ettirilebilir rekabet avantajı yaratılarak gelişebilmesi, kendi insan kaynakları birimlerinin yenilikçi ve yaratıcı projeler ortaya çıkarmasıyla mümkündür. Küresel iş dünyasına bakıldığında, yaptığı işi ve kendini yetiştirmeye şartlanmış, devamlı yeni ve farklı ürünler sunup çeşitli, imkânlar yaratabilen işletmelerin, kendi pazarlarında liderliği kabullenerek muhteşem iş çıktılarını elde ettiklerini görmek mümkündür. Bu başarıyı yakalayan işletmelerin stratejilerine ve yönetim yapılarına göz atıldığında, stratejik liderliğin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Liderliğin önemli bir parçası olan ileriye dönük güçlü bir misyonun oluşması ve gerçekleştirilmesi, uygun bir vizyonun varlığına bağlıdır. Fakat bu, kısa vadeli planlarla ve anlık kararlarla gerçekleştirilebilecek bir şey değildir. Bu nedenle

⁶⁸ A. Tiryaki, İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008, ss.6-8

stratejiler yaratılması ve stratejik planlar yapılması gerekmektedir. Bunun için stratejik planlar oluşturulmasını sağlayacak stratejik liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümde stratejik liderlikle ilgili ayrıntılara yer verilecektir.

2.1. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı

1960' ve **1970'**lerin ilk zamanlarında kuruluşların, karşı karşıya geldikleri durumlar, yönetsel davranışlar ve kurumsal performansın asıl belirleyicisi şeklinde düşünülmüştür. Kuruluşların iç ve dış yapılarına bakıldığında, idarecilerin işletmelerin performans durumu üzerinde etkili olacak plan ve programları yapmak için pek fazla bilgi ve beceriye sahip olmadıkları görülmüştür. Yine 1950 ve 1980'li yıllardaki liderlik literatüründe, kuruluşlardaki amirler ve orta seviyedeki idarecilerle ilgilenildiği görülmüştür. 1980'lerden sonraya bakıldığında liderlik araştırmalarında yenilikler ve değişiklikler olmuş, 1980'lerin ortalarından sonrası için değişim, yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticiler yönünde gerçekleşmiştir.⁶⁹

Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk önce Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıktığını söylemek doğrudur. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, üst seviye yöneticilerin yaş, bilgi birikimleri, deneyim gibi demografik özellikleri, uyguladıkları bilgi türü ve miktarını, yani aldıkları stratejik kararları ve kurum performansına etki etmektedir. Stratejik liderlik teorisi Üst Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir. Stratejik liderlik kavramı, kurumları üst birim yöneticilerin, özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların, bir yansıması şeklinde görmüştür. Stratejik liderlerin sorumluluklarını, birçok CEO tek başına kabullenmiştir. CEO, lar ekonomik başarı durumu oluştuğunda, anahtar stratejik liderleri kurumun kahraman yöneticileri şeklinde tanımlamışlardır. Nitekim 21. Yüzyıl' dan sonra, küreselleşme ile beraber kurumların durağan ve klasik yapılarının ciddi şekilde değiştiği görülmüştür.⁷⁰

Dolayısıyla, glöbal finansın bu yeni şekli, kurumun yolunun tek bir kişini fikirleri ile tespit edilmesini engellemiş ve 21. yüzyıl kurumların iç ve dış çevresini

⁶⁹ O. Uğurluoğlu-Y. Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Sağlık İdaresi Dergisi, C.12, S.2, Ankara, 2009, ss.124

⁷⁰ Uğurluoğlu-Çelik, s.125

ve stratejik liderlik fonksiyonlarını farklılaştırmıştır. Uğurlu, **Çizelge1’ de 20. yüzyıl ile 21. yüzyıl** etkin stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklara vurgu yapmıştır.

Çizelge1: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20.Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların gelişimine önemli miktarda para yatırılır

Kaynak: Ö. Uğurluoğlu-Y. Çelik “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Sağlık İdaresi Dergisi, C.12, S.2, Ankara, 2009, s.126

2.2. Stratejik Liderlik Kavramı

Literatürde stratejik liderlik ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Hitt ve diğ., stratejik liderliği “geleceği görme, tasarlama, kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” şeklinde tanımlamaktadır. Finkelstein ve Hambrick (1996) ise stratejik liderliğin stratejik yönetimin çok üstün gerçekliklerinin başka bir

temel modeli olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle stratejik liderlik yaklaşımı, bir örgütün bütün faaliyetlerinden sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır.⁷¹

Bunun yanında stratejik liderlik, hedef, strateji, kültürel yapı, örgütsel kimliklere ve kritik çıktılar gibi kurumun varlığını sağlayan, mantığa uygun, doğru düşünülmüş bir faaliyeti denetleyip, yönetmek şeklinde de ifade edilmiştir. Stratejik liderlik sadece bugünü başarılı geçirmeyi değil, bunun yanında geleceği de içine alan kalıcı ve derin değişimi, örgütsel dönüşümü, kurumun temel yapısında yerleşik duruma getirmeyi kapsamaktadır. Yazarlar liderlik kapsamı, bir venn diyagramında düşünüldüğünde, yeni fikirler üretmek, grup kurmak, aynı zamanda yönetim birimlerinin odak noktasında stratejik liderlik kavramı bulunmaktadır.

Guillot (2003)' e göre stratejik liderlik, kaos ve belirsizlik durumlarında, bilgili ve tecrübeli bir üst seviye idarecinin, vizyon yaratıp kritik kararlar verme yeteneği şeklinde ifade etmiştir. Yazar stratejinin amacının, ulaşılması istenilen son hedefler, yol ve sistemler arasında köprü kurmak olduğunu ifade etmiştir. Stratejik liderlikte amaç ise, hedeflerin bitiş yerlerini tespit etmek, uygun yönleri seçmek ve gereken en etkin yöntemi bulmak ve uygulamak şeklindedir.⁷²

Stratejik liderlik, organizasyonun amaç ve kabiliyetlerini içerisine alan bir bütün olarak, grubun bugün ile geleceği arasında köprü kurmak adına, belirli ve belirsiz gerçeklik ve ihtimallerle mücadele vererek, süreklilik ve bütünlüğü korumak adına esas değer ve varlığını tekrar doğrular. Bu bağlamda toplumsal karmaşıklık ve belirsizliğe manâ katarak organizasyonu geliştiren, bunun yanında organizasyona yenilik katan bir yön ve vizyon belirler.⁷³

Stratejik Liderlik; geleceği hedefleyerek şekillendirebilmek ve gerçekleştirmek için gerek olan stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmektir. Dolayısıyla, öteki idareci ve çalışanlara yetki vererek, onları kuruluş vizyonu yönünde yeniliklere ve yaratıcı amaçlara teşvik etmek, karmaşık rekabet piyasasında, gerektiği zaman stratejik değişimi yaratabilmek gerekmektedir. Bu bağlamda

⁷¹ Uğurluoğlu-Çelik, s.126

⁷² Uğurluoğlu-Çelik, s.127

⁷³ Akgemci, ss.516-517

stratejik liderlik, bir kuruluğu bir yerden alıp çok daha öteye taşımak ve bu doğrultuda peşinden katılımcıları ilerlediğı yolda götürebilme kabiliyetidir.

2.3. Stratejik Liderliğin Kapsamı

Örgütsel yönetimde, stratejik lider olmak için çaba gösteren liderler, neyi nasıl yapacakları soruları karşısında ve çoğunlukla stratejik kamusal yönetimler ve üçüncü kuşak kuruluşları gerçekçi olmayan davranışlar sergilerler. Stratejik liderler örgüt içerisinde değışikliği başarmak adına “ne” sorusunu hangi zamanlarda kullanmaları gerektiğini öğrenmek isterler. Onlar için diğerk önemli soru olan “nasıl” sorusu ise yönetime ilişkindir. Herhangi bir stratejinin nasıl belirleneceğı ve örgüt açısından ne şekilde uygulanacağı stratejik liderler açısından aynı ölçüde önemlidir.

Stratejik yönetim organizasyonda ki liderler ve ekip çalışanlarınca gerçekleştirilir. Dolayısıyla fonksiyonların birleşiminden yol ve ya yön haritalarının belirlenmesinde ve rehberlik faaliyetlerinin oluşmasında, örgütsel yapıya liderin ekibi destek olur. Bir Çin atasözü “bir insan balık tutmayı öğretmek, ona balık vermekten daha iyidir” der ve bu manada algılanır. Amacı kurumlara muavenet ve destek olan lider ekibindeki kişilere güvenilir stratejiler üretip, grup elemanları ve öteki çalışanları yetiştirmek için çalışır.⁷⁴

Bunun yanında stratejik liderlik süregelen bir öğrenme sürecidir. Bu şekilde sürekli öğrenerek öncelikle yalnızca kendi karar ve düşünceleriyle ilgilenmeyip, etkili bir biçimde, başka görüş açılarını da ortaya koyarak yenilikleri ve değışimleri her şekilde araştırır. Bununla birlikte geliştirilen stratejilerin arkasında yatan beklentilerin neler olduğunu araştırarak neyin doğru neyin yanlış yapıldığını daima inceleyerek, eline geçen bilgileri organizasyondaki diğerk çalışanlarla paylaşır.⁷⁵

Stratejik lider; örgütün stratejisinin oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu olan kişidir. Kimi bilim adamları ise stratejik liderleri, birden fazla liderlik tipinin gerektirdiğı rollere sahip kişiler olarak

⁷⁴P. C. Nutt-R. W. Backoff, Strategic Leadership, (Çev. E. Yaman);
<http://www.halkapinar.gov.tr/ekremyaman/makale/stratejik%20liderlik.doc>, (15.09.2014)

⁷⁵ Bilgi Bankası, “Zeki Yöneticinin Ölümcül Hataları”;
<http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=245>, (15.08.2014)

tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre bir stratejik lider; vizyoner, girişimci, stratejist, üst yönetim, stratejilerin uygulayıcısı, kültür mimarı, motive edici gibi birden çok rolü yerine getirebilen kişidir. Kısacası stratejik liderler birden fazla rolün gereklerini yerine getirebilen kişiler olarak kabul edilmektedirler.⁷⁶

Günümüze bakıldığında kuruluşların stratejik liderleri, üst düzey yönetime ait bir üye şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Stratejik liderleri bir kurumun tüm sorumluluklarına hakim olan yöneticiler olarak değerlendirmek doğrudur. Stratejik liderler genel olarak üst yönetimin bir parçası anlamında ortaya çıkmakta ve bazı durumlarda ise bir tepe yöneticisi şeklinde de karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu anlamda stratejik lider; bir örgütün parçası anlamında bakıldığında bir grup ya da yönetim kurulu veya üst yönetim takımı; kişisel anlamda bakıldığında ise **CEO**'dur.⁷⁷

Bir örgütte stratejik liderliğin kapsamına bakıldığında kariyer ve insan kaynaklarının önemli olduğunu görmek mümkündür. Dolayısıyla kurumsal başarı için en alt seviyeden en üst seviyedeki bütün çalışanların örgüt çalışmasına etkili katılması bu bağlamda önem taşır. Bundan dolayı insan ögesine gereken önem verilmeli ve çalışanların hepsinin kişisel kariyer hedeflerine gerekli hassasiyet gösterilmelidir.

2.3.1. Tepe Yönetimi (CEO)

Tepe yönetimi, strateji belirleyen, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, israfın önüne geçilmesini öngören bir sistemdir. **CEO**'lar, işletmenin yalnızca kar elde etmesini değil, aynı zamanda kurumsal imajını da yükseltmeye çalışır. **CEO**'nun şahsi itibarı kuruluş ya da örgütün itibarının **%47'si ile %49'u** arasında değişir ki, Menkul Kıymet Borsalarında da öyle olduğu ileri sürülmektedir. Tepe yönetimi sadece yönetime karşı değil, aynı zamanda çalışanlara, müşterilere, basın, yayın ve sendika üyelerine, hisse sahiplerine karşı da sorumluluk sahibi olabilen, uygun zaman ve uygun konumda, uygun işler yapması beklenen biri

⁷⁶ S.Besler, İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul, 2004, ss.20-21

⁷⁷ Akgemci, s.531

olmalıdır. Yaklaşımına göre CEO, belli bir karizma ortaya koyabilir. Kişilik yapısı ve özellik olarak, zeki, dikkatli, vizyon ve misyon sahibi, güvenilir, oldukça dikkatli ve sorun çözen, ekiplerde ahenk oluşturan ve çalışanları teşvik eden biri olmalıdır.⁷⁸

Burada tepe yöneticilerinin kararları ve uygulamaları kuruluşa rakipleri karşısında stratejik anlamda başarı sağlamaktadır. Tepe yöneticileri bu stratejik davranışları tespit etmekle birlikte, sahada ki başarılarını teminat altına alabilmek için, hedeflerine uyum bir kuruluş şekli oluşturmak durumundadırlar. Aynı zamanda, yine ödül ve ceza yöntemlerini uygulamak durumundadırlar. Bununla birlikte tepe yöneticilerinin örgüt kültürel yapısının şekillenmesine ciddi anlamda etkileri söz konusudur. Dolayısıyla tepe yöneticilerinin sahip oldukları değerler kuruluşun değerlerinin de oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında tepe yöneticilerin yarattığı kültür örgütün başarı ve enerji seviyeleri üzerine etki etmektedir.⁷⁹

Bir stratejik liderlik kaynağı açısından CEO, stratejik değişimin tek gerçekleştircisi değildir. Diğer birim yöneticileri de kendi ürün ve hizmetlerini ilgilendirdiği kadarıyla sorumludurlar. İşlevsel yöneticiler de stratejik değişime neden olan kararları vermektedir. Burada işletmenin faaliyete bulunan bölümlerinin etkili performansa sahip olmasını sağlamakla görevli ve direk olarak CEO'ya rapor veren yöneticiler yani COO (Chief Operational Officer)'lar önemli bir göreve sahiptir. Stratejik değişim, algılanan fırsat ve tehditlere cevap olarak alınan ve uygulanan kararlardan oluşmaktadır.⁸⁰

Buradan yola çıkarak CEO'yu stratejik bir lider olarak kabul edebiliriz. Stratejik lider her ne kadar organizasyonda stratejinin yönetilmesinden sorumlu kişi de olsa, fikirlerin tek kaynağı olduğu düşünülmemelidir. Stratejik lider, uzun vadeli hedef ve stratejilerin belirlenmesini ve bunları uygulamadan sorumlu yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesini sağlamalıdır.

⁷⁸ Kişisel Başarı Ekibi, “İçinizdeki Lideri Serbest Bırakın”; <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=1710>, (22.08.2014)

⁷⁹ K. Merih, Stratejik Lider; <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>, (18.09.20014)

⁸⁰ Akgemci, ss.531-532

2.3.2. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulları; satın alma, çeşitlendirme, yönetici ödemeleri, çalışanlar, müşteriler, hisse sahipleri, toplumdaki menfaat ilişkilerinin oluşturulmasını amaç edinen bir işletme faaliyetidir. Yönetim kurulu eğer, gerçekten fayda sağlayabileceği gerçek bir işletme bölümüne dönüştürülebiliyorsa stratejik liderlik kapsam alanına ilâve edilebilir.⁸¹

Bir işletmede yönetim kurulunu hissedarlar seçerler. Hisse sahiplerinin seçme nedeni ise, işletmenin sahip olduğu varlıkların takibini yapmak, işletmenin strateji, misyon, hedef ve politikalarını tespit edip, onay vererek maddi performans anlamında yönetimin fonksiyonlarını değerlendirmek gibi görevlerin bu kurulca yerine getirilmesidir. Dolayısıyla yönetin kurulu üst yönetimin almış olduğu karar ve önerileri onaylamakla görevlidir. Akgemci, yönetim kurulunun stratejik yönetim ile bağlantısının aşağıda belirtilen üç noktada odaklandığını ifade etmiştir.

Kabul etmek ve karar vermek: Kurul işletmenin misyonunu ve yönetimle ilgili özel stratejik seçeneklerinin taslağını oluşturur.

Değerlendirmek ve etkilemek: Kurul yönetimin sunmuş olduğu önerilerini, kararlarını ve faaliyetlerini değerlendirebilir.

İzlemek: İşletme içi ve dışındaki süregelen gelişmeleri takip eder.⁸²

2.3.3. Üst Yönetim Takımı

Üst yönetim takımı, işletme içerisinde alınan stratejik kararları değerlendirerek, uygulamakta yetkili anahtar kişilerdir. Üst yönetim takımına bakıldığında, örgüt hiyerarşisinin üstünde olan yönetici sıfatındaki kişileri kapsadığı görülmektedir. Buna karşılık hiyerarşi içerisinde yer almayan, ancak üst yönetim takımına stratejik oluşturmada katkı sağlayan çeşitli alan ve kompetanlarda, üst yönetim takımının içerisinde kabul edilirler. Üst yönetim takımının belirlediği kararların kalite değeri örgütlerin stratejik etkinliğinin seviyesinin belirlenmesinde

⁸¹ Besler, s.196

⁸² Akgemci, s.532

önemli olduğundan, üst yönetim hiyerarşisinin tepesindeki kilit yöneticiler dışındaki diğer yöneticileri de kapsamaktadır.

Üst yönetim takım çalışanlarının görev ve sorumlulukları oldukça karmaşıktır. Bu bağlamda, örgüt içerisinde ayrıntılı bilgi gerektirmektedir. Dolayısıyla kuruluşlardaki üst yönetici takımının belli bir bilgi, beceri ve deneyim seviyesinde ki yöneticilerden seçilmesine itina edilmelidir. Bunun yanında işletme içi çalışanlarla olduğu kadar, işletme dışı katılımcı ve izleyicilerle de etkili bir ilişki geliştirmek durumundadırlar. Bunu sağlamak için, geniş anlamda heterojen özelliklere sahip bir CEO takımının oluşturulması gerekmektedir. Heterojen üst yönetim takımı ise farklı özelliklere sahip uzmanlık alanlarına giren yönetici gruplarından oluşmaktadır. Üst yönetim takımı, kuruluşun bulunduğu çevredeki amaç ve hedeflerini karşılamak için stratejik olarak konumlanmasından mevcut kaynaklardan yararlanmasından sorumludur. Bu görevi gerçekleştirebilmesi için üst yönetim takımının yetenek, kapasite ve iklim özelliklerine sahip olması gerekmektedir.⁸³

Üst yönetimdeki stratejik liderlerden, tepe yönetimi, yönetim kurulu ya da üst yönetim takımının hangisinin elemanı olurlarsa olsunlar, her konuda başarı göstermelerini beklemek mümkün değildir. Bu başarısızlık ise, grup liderinin kişisel bazı özelliklerinden ileri gelebileceği gibi, örgüt ve etrafındaki değişimler, bu değişimlere uyum sağlayamama, işletme çalışanları ile yaşanan problemler ve benzeri sebeplerden kaynaklanabilir. Buradan yola çıkarak yönetici takımını başarısızlığa sürükleyen sebepler genel anlamda aşağıda sıralanmıştır;

- Yöneticilerin işletme problemlerinin çözümü için, yalnızca kendi fikir ve görüşlerinin yeterli olabileceğini düşünerek, başka görüş ve fikirlere kapalı olmaları, işletmede varlıklarını korumaya yönelik bir kültür oluşturmaya itelemektedir. Günümüz iş dünyasına bakıldığında, kurumsal öğrenme sürecinin değerinin arttığı ve yenilikler anlamında sahip olunan bilginin önemine bakıldığında, üst yönetimdekilerin kendi sabit fikirlerine bağlı kalıp,

⁸³ Akgemci, s.533

izleyicileri önemsememeleri, çalışanların gelişimini takip edemeyen, bilgi ve tecrübelerden yararlanmayan bir örgüt iklim kültürünü doğurmaktadır.

- Rekabet piyasasındaki, yenilikler ve değişim dönemleri, yeni yatırımlar, yeni ortaklıklar, rakiplere karşı oluşan yeni açılımlar gibi dönemlerde, sıklıkla hata ve yanlışlıkların meydana geldiği görülmektedir. Burada esas sorun yönetimdeki stratejik liderlerin değişimi yönetebilme becerisinden yoksun olmasıdır.
- Örgütteki bütün yetki ve sorumlulukların kendilerinde toplanması halinde, liderlerin kontrolün kendilerinde olduğuna ve herhangi bir tehdit uyarısı alsalar dahi, bu durumun düşünüldüğü kadar da tehlikeli olmayacağı düşüncesini savunurlar. Yöneticilere göre bu uyarı sinyallerini göz ardı etmek ve önemsememek, gelebilecek tehlike ve sorunlara karşı çözüm üretmekten daha basittir. Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan bu durum, yöneticileri ve akabinde kuruluşlarda başarısızlık durumunu ortaya çıkarmaktadır.
- Üst takım elemanları, kuruluşlardaki atama ve terfilerde, katılımcıların iş çıktısına, tecrübesine, bilgi birikimine, çalıştığı yıla artı kuruluşlardaki, uyum dengesini sağlamaya şartlanmalıdır. Fakat işletmede istenilen performansı ortaya koyan birçok çalışanın yönetim becerilerinin eşit seviyede olmaması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Buradan da anlaşılacağı üzere yetenek yönetiminin uygun şekilde sağlanamadığı kurumlarda, stratejik lider özelliği olan elemanların gözden kaçmaları kaçınılmazdır.
- Katılımcı grubun katkı sağlamak yerine, her şeyi üst yöneticilerin yapmasını beklemeleri, görevlerinin yalnızca uygulamak olduğuna inanmaları elzem bir başarısızlık sebebidir.
- Tespit edilen stratejik karar, planlar ve uygulamalar ancak ve ancak etkili bir liderle faaliyete geçirilebilir. Stratejik liderlik oldukça kompleks ve riskli seviyede önem taşıyan bir yönetsel süreçtir. Fakat kuruluşların çoğunlukla bürokratik-hiyerarşik bir anlayışa sahip sert bir tavırla yönetilmelerinin başarıya engel olan bir durum olduğu görülmektedir. Şüphesiz ki pek çok işletmede asıl olması gereken stratejik yönetim anlayışını geliştirmemiş

olmaları etkin stratejik liderliğin ortaya çıkmasını önlemektedir.⁸⁴

2.4. Stratejik Liderlik Özellikleri

Stratejik liderlik kavramına bakıldığında liderliğin daha karakteristik ve karmaşık bir çeşidi olduğu görülmektedir. Bundan dolayı lider için olması gereken bütün özellikler, stratejik liderliğinde bir özelliği olmalıdır. Fakat tehdit ve fırsatları görebilme, vizyon oluşturabilme, yeniliklere açıklık, stratejik değişimleri uygulayan kişi şeklinde ifade edilen stratejik liderlik; kuruluşun çevresini, rakipler karşısında üstünlük göstermesini ve devam ettirebilmesi ile alakalı bir kavram olduğu için, diğer katılımcılara fayda getirecek, ufku açık, yönlendirici özellik ve yetenekleri taşıması, diğer özelliklere kıyasla daha çok önem taşımaktadır. Buradan yola çıkarak bağlamda stratejik liderliğin taşıması gerekli olan özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme,
- Belirsizliklerle başa çıkabilme,
- Bir görev duygusu yaratabilme,
- Esnek olabilme,
- Çalışanların duygu düşünce ve davranışlarını olumlu etkileyebilme,
- Vizyon yaratabilme,
- Örgüt içerisinde uyumlu olabilme isteği ve yeteneği,
- Geleceği görebilme,
- Etik olan standart görevleri uygulama,
- İletişim kurduğu bireylerle, ilişkilerinde etkin olma ve geliştirme,
- Gerçek bir stratejik değer oluşturmaya katılma,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilme,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirme,
- Çalışanların güvenine sahip olma,
- Müşteri beklentilerini stratejik açıdan değerlendirilmesinde etkili olma,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,

⁸⁴ Merih, ET 2014

- Organizasyonun değişen şartlara cevap verme, yeni fırsat ve tehditlerin farkında olma ve yenilikçi dūřunceleri destekleme gōrevlerinin devamlılığını sağlama,
- Stratejinin uygulanmasına liderlik etme,
- Strateji formūlasyonu ve uygulanmasında gōrūř birlięi oluřturup, gūç savařlarında kontrolū saęlama,
- Strateji uygulama ařamasında sūreçle ilgili bilgi saęlama; raporlar, performans çıktıları, mūřterilerden alınan olumlu ya da olumsuz sonuçlar, rakip řirketlerin tepkilerini ōlçme; çalıřanları dinleme,
- Takımları ve insanları geliştirme,
- Stratejik faaliyetlerin gerçekteştirilmesi ve stratejik başarımın artması için gerekli tedbirleri alma,
- Teknolojik değişimlerin etkili ve stratejiye uygun kullanılmasını sağlamak,
- Strateji bařaracak ve yūksək derecelerde bařarım saęlayacak sinerjiyi oluřturan ōrgūt kūltūrūnū destekleme řeklinde-dir.⁸⁵

Bahsedilen bu ōzelliklerle birlikte stratejik liderlerin, stratejik dūřunme, hareket etme ve etkileme sūrelerinde gerçekteřtireceęi faaliyetlerde oldukça ōnemlidir. Bu faaliyetleri kısaca ařaęıdaki řekilde açıklamak mūmkūn olacaktır.

a- Stratejik Dūřunmek: Stratejik dūřunmek bilgi toplamayı, ayıklamayı anlamlı ve yapılanmıř fikirlere dōnūřturmeyi kapsar. Bu sūrete liderin yapması gerekenler řunlardır;

Taramak ve toplamak: Stratejik lider, mūřteriye odaklanarak, sūregelen teknolojik deęiřimler, sosyal talep durumları, piyasadaki yenilikler, global finansal durumu gōzlemlemeli, ōrgūt içerisinde çalıřanların yeterlilik durumlarına, ekonomilerine, ōrgūtsel yapılanmıř iřleyiřlerine ve arasındaki eřgūdūmū dikkate almalıdır.

Sisteme odaklanmak: Burada lider, ōrgūtūn ūnitelerinden ziyade bunlar arasındaki enerjiye ve tamamına odaklanmalı, ūniteler arası iletiřim ve enerjiye,

⁸⁵ Ūlgen-Mirze, s.175

Çalışanlardan elde edilen çıktılarla belli bir uyum dengesi sağlanmasına itina etmelidir.

Analiz etmek ve ayıklamak: Stratejik lider bilgi atmosferi içerisinde, kurum açısından gerekli bilgi ve kanalları birbirinden ayırmalı, analiz etmeli, ayırıştırmaalı, anlamlı bir biçimde yeniden düzenlemelidir.

b- Stratejik Hareket Etme: Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarı kurumun hareketlerine yansır ve iş yapma biçimlerini belirler. Bu süreçte stratejik liderin yapması gereken işlevler; denge kurma, eşgüdüm sağlama ve belirsiz durumlarda karar alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.

Denge kurmak: Burada stratejik lider, süregelen işlemlerin bütünü ile, belirlenen strateji arasında bir köprü kurmalıdır. Geleceğe yönelik düşünmeye ayrıca vakit aramaktansa, günlük işleri uzun dönemli planlayarak, düşünmelidir. Herhangi bir durum söz konusu olduğunda ise verilen kararların rgt ne derece etkilediği sorusuna cevap aramalıdır.

Eşgüdüm sağlamak: Stratejik lider, çalışanların yaptıkları rutin işlerin uzun vadeli stratejilerle ilişkilendirilmesini sağlamalıdır.

Belirsiz durumlarda karar almak: Stratejik lider, faaliyetlerinin sonuçlarını tahmin edemediği hallerde, ne zaman harekete geçeceğini iyi belirlemeli ve yeni bilgilerin ışığı altında strateji geliştirerek, doğru stratejilerle yoluna devam etmelidir.

c- Etkileme: Etkileme yeteneği ile lider, işletmede objektif olmalı, adanmışlık duygularını yaratmalı ve bir sinerji oluşturmalıdır. Bu süreçte liderin yapması gerekenler şunlardır:

Ortak anlayış yaratmak: Stratejik lider vizyon ve stratejiyi çalışanlar açısından anlamlı kılarak bu doğrultuda çalışmalarını sağlamalıdır. Görüş ve izlenecek yolun tamamında eşit şekilde anlaşılmalı ve bütün işlere uygulanması sağlanmalıdır.

Katılım sağlamak ve heyecan yaratmak: Stratejik lider çalışanları belirlenen strateji yönünde ilerletmeli sadakat sağlamalı, güçlükler karşısında birlikte hareket etmeyi sağlamalıdır.

Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji yaratmak: Örgütsel sistem ve örgüt kültürü hedeflenen çalışmayı destek sağlamalıdır. İnsanların liderden, yapıdan, süreçlerden ve kültürden eşit şekilde iletiler almalarını sağlamak, en başarılı etkili olma yöntemi olacaktır.⁸⁶

2.5. Stratejik Liderin Fonksiyonları

Ireland ve Hitt gelecek için işletmenin fonksiyonlarının, stratejik kurgu, stratejik konum, stratejik kadro, stratejik kültür, stratejik kontrol ve etik uygulamaları vurgulamaları olmak üzere altı fonksiyondan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bu altı uygulama literatürde stratejik liderlik fonksiyonları başlığı altında incelenmekte olup **Çizelge 2'** deki gibi belirtilebilir.⁸⁷

Çizelge 2: Stratejik liderlik fonksiyonları

Stratejik Kurgu	Varlık nedeninin (misyon ve vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi,
Stratejik Konum	Kuruluş yapısının yetenek ve becerilerinin yaratılması ve geliştirilmesi,
Stratejik Kadro	İnsan kaynağının geliştirilmesi ve strateji ile bütünleştirilmesi,
Stratejik Kültür	Deontolojiye dayanan etkin bir kurum kültürünün yaratılıp yaygınlaştırılması
Stratejik Kontrol	Dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sistemi yaratılması ve sürdürülmesidir.

Kaynak: T. Akgemci, Stratejik Yönetim, Ankara, 2008, s.537 (K. Merih, “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, <http://www.eylem.com/strateji/stralider.htm>, ET den uyarlama)

-Stratejik Kurgu: Stratejik liderliğin bu uygulamasında, işletmenin varoluş nedeni, stratejik amaç ve bunun için izlenecek yol tespit edilir. Stratejik kurgu, 5-10 yıllık uzun bir süreç dilimini kapsar, kuruluşun bu süreçte konumunun ne şekilde tespit edileceği ve hangi hedeflere ihtiyaç olduğuna karar verilir. Kısacası ulaşılabilecek hedefleri içeren bir durum oluşturmakla beraber stratejik bir kurgu oluşturulmalıdır.

⁸⁶, <http://www.baltas.com/kaynakdergiyazisi.asp?>, (30.06.2014)

⁸⁷ Akgemci, s.537

Burada bahsi geçen kurgu faktörü ise, temel ideoloji ve olması hedeflenen gelecek olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Temel ideolojide çalışan elemanlara etkili bir çalışma içerisinde bulunduklarını ifade etmeli ve bu süre içerisinde onların motivasyonunu sağlamalıdır. Çalışanların beklenti durumlarını aşabilmelerini sağlama vazifesini üstlenme durumu ise, hayal edilen gelecek ile ilgilidir. Buradan da anlaşılacağı gibi, bir işletmenin stratejik faaliyetleri, çalışanların motive edilip güçlendirilmesiyle birlikte liderlik gibi pek çok uygulama için anahtar görevi görmektedir.

-Stratejik Konumun Belirlenmesi: Bu fonksiyonda stratejik liderler, işletmenin asıl odaklanması gereken müşterileri, bu müşterilere sunulacak ürün ve başarılı oldukları görülür.

-Stratejinin Uygulanması: Tercih edilen strateji ve stratejik seçenekler ile bunları uygulama durumunda olan liderlerin eğitim durumları, kişilikleri, deneyimleri ve buna benzer özellikleri arasında belli bir uyum dengesi olmak durumundadır. Bunun yanında seçilmiş olan stratejiyi kabullenip, benimseme faktörleri de liderler açısından oldukça önemlidir. Liderlerin belli bir deneyim, bilgi birikimi ve kabiliyete sahip olmaları, stratejinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. Fakat bunun sağlanması için, istenilen davranışlar liderlerde yok ise, örgütte nerelere kimlerin tayin edilmesi gerektiği tespit edilip, mevcut liderlerin konum değişiklikleri yapılmalıdır.

Ancak değişiklik durumu söz konusu ise, eğitim açığını kapatmak için, hizmet içi eğitimlerle geliştirme çalışmaları, örgüt geliştirme yöntemlerinden faydalanarak değişimi kolaylaştırmak, gerekli oryantasyon ve organizasyon yapılmalıdır. Bu anlamda başarılı işletmeler değerlendirildiğinde, gerek kendini gerekse işini geliştirmeye odaklanmış, yeniliklere açık, lider oldukları rekabet

ortamında ve diğer işletmelere karşı güçlü bir rakip oldukları görülmektedir.⁸⁸

-Stratejik Kadro: Rekabet ortamında başarı gösteren kuruluşlara bakıldığında, gerek kendi yapısını ve görevlerini geliştirme çabasında oldukları, daima farklılık yaratabilen, müşteriye yenilikler sunabilen, kuruluşların yer aldıkları piyasalarda lider olarak ve rekabet etmekten çok rekabet oluşturan bir seviyeye geldikleri görülür. Başarı elde eden kurumların tercih ettikleri strateji ve kabullendikleri yönetim şekline bakıldığında, stratejik liderliğin ve bu bağlamda “yetenek yönetimi” nin oldukça güçlü olduğunu söylemek mümkündür.⁸⁹

-Stratejik Kültür: Bu fonksiyonda liderler stratejilerin uygulanmasına karar verirken, örgüt kültürü içerisinde de etkili oldukları için, başarılı bir strateji ve doğru şekilde uygulanmasını direk etki oluşturarak, örgütsel yapı ve durumlarıyla ilgili de ciddi kararlar alırlar. Bundan dolayı liderlik özellikleri işletmenin esas değer ve inançlarının biçimlenmesinde etkindir.

Stratejik liderlik pozisyonundaki yöneticilerin katılımcıların yeni stratejileri benimsemeleri durumunda ve gösterdikleri tepki aşamalarında da etkindirler. Dolayısıyla stratejik lider, oluşturulan stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve yapılacak değişikliklere karşı çalışanların daha kolay kabullenmesi için örgüt kültürünü şekillendirmekle görevlidir demek doğrudur.

.-Stratejik Kontrol: İşletme yönetimine bakıldığında, kısa süreli kar marjları ve uzun süreli stratejik konum arasında belli bir uyum dengesinin sağlanmasına gereksinim duydukları görülmektedir. İşletmeler belli bir kontrol sistemi oluşturmak için, uzun vade de belirlenen stratejilerin ilerleyişinin ölçümlenmesine gereksinim duymaktadırlar. Ancak ölçülmesi mümkün olmayan faktörler yönetilemediğinden, işletmelerin uzun vadede ne durumda oldukları ölçüm yapılmadan değerlendirilmesi çok zordur. Bundan dolayı stratejik kontrol uzun ve ayrıntılı stratejik planın hazırlanıp, uygulanmasına ve eğitim sürecinin pekiştirilmesinde etkili olur.

⁸⁸ Akgemci, ss.538-540

⁸⁹ N. Altuntaş, Yetenek Yönetimi Nedir; http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi.ET, (02.07.2014)

Stratejik planlar örgütten örgüte farklılık gösterip, finansal olmayan performans ölçütleri şeklinde düşünülebilir. Örnek verilecek olunursa hızlı değişim gösteren müşteri ürünlerinin bulunduğu bir rekabet ortamında Nestle gibi global bir kuruluş açısından, rakipler karşısında sahip olduğu pazar payının oldukça önemli bir ölçüt olduğu görülmektedir.⁹⁰

Stratejik liderlik fonksiyonlarının ayrıtısına bakıldığında etkin ve etkin olmayan lider arasındaki farklarında incelenmesinde fayda vardır. **Çizelge 3**'de en iyi ve en kötü liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır.⁹¹

Çizelge 3: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

EN İYİ LİDER DAVRANIŞI	EN KÖTÜ LİDER DAVRANIŞI
Yapıcı geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Dürüst değildir, güvenilmez,
Diplomatik davranır,	Nezaketten uzaktır,
Destekleyicidir,	Desteklemeye hiçbir zaman vakti olmaz,
İyi bir dinleyicidir,	Kötü bir dinleyicidir,
Duyarlıdır,	Duyarsızdır,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Kimse kendisine örnek olmaz,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Verdiği kararları eyleme geçirebilir,	Kararsızdır, eylem odaklı hiç değildir,
Öğrenmeyi sever, aynı zamanda kendisi de öğretir,	Öğrenmeye uygun değildir, kendisi de öğretmez,
İnsanlara değer verir,	İnsanları suçlamaya yatkındır,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri ve paylaşımı kolaydır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendisine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşit davranmaz adil değildir,
Örgüt hakkında olumludur,	Örgüt hakkında olumlu düşünmez,
Risk üstlenebilir.	Risk almaktan kaçınır.

Kaynak: R. Conlow, Yönetimde Mükemmellik, (Çev. C. İkizler), İstanbul, 1999, s.167

⁹⁰ Akçemci, ss.541-542

⁹¹ R. Conlow, Yönetimde Mükemmellik, (Çev. C. İkizler), İstanbul, 1999, s.167

Adair, stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamış ve o modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklendiğini ifade etmiştir. Bu roller; ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmek şeklindedir.⁹²

Çizelge 4: Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli



Kaynak: İ. Bakan, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Ankara, 2011, s.477 (Alıntı: John Adair, Effective Strategic Leadership, Journal of Business Research, 2004, s.94)

2.6. Stratejik Liderlik ve Yönetim Süreci Etkileşimi

Burada stratejik liderlik ve yönetim süreci etkileşimi incelenirken öncelikle “örgüt düzeyleri arasındaki farklar ve özellikleri”, konusundan bahsetmek doğrudur. Örgütsel yapıya bakıldığında, çeşitli bakış açılarında farklılaştırılmış olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla asıl mühim olan, her örgütsel düzeyin farklı özellikler taşımasıdır. Yönetici bu farklılığın farkında olmalıdır. Bir örgütte görev ve sorumluluk akışında; “1.yönetim kurulu veya başka bir organ, 2.üst yönetim, 3.orta kademe yönetim, 4.birim denetçisi, 5.birim elemanları” sıralamasını yapmak doğrudur.⁹³

⁹² Bakan, s.477

⁹³ D. H. Weiss, Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?, (Çev. F. Berktaş), İstanbul, 1999, s.71

Herhangi bir işletmede varlığı bilinen üç yönetim düzeyi vardır. Ve bunlar arasında çeşitli farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıkların başında her tür faaliyet için gerekli olan ‘‘zaman’’ faktörü gelmektedir. Kısa süreli ve günübirlik işlerin yer aldığı alt düzeyler, faaliyetlerin gerçekleştirildiği, yöntem ve finansal rasyonelliğin esas alındığı bölümdür. Uzun süreli özellik taşıyan işletmenin geleceği ile ilgili stratejilerin belirlendiği düzey üst düzeydir ve üst yönetimin zaman dilimidir. Düzeyler arasındaki ikinci farklılık ise ilişkilerle ilgilidir. Mesela alt düzeydeki yöneticinin astlarıyla ilişkisi, emir-komuta şeklinde katı kurallarla belirlenmiştir.

Orta düzey yöneticilere bakıldığında, çalışanlar ile arasında emir-komuta ilişkisi olmasına rağmen, kendi düzeyindeki yöneticilerle daha esnek ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir. Asıl görevi; alt düzey ve üst düzey arasında belli bir denge kurmak olup, kişiler arasında süregelen iletişimler kısaca karşılıklı kişisel ilişkiler oldukça önemlidir. Bunun aksine üst düzey ise, tam manasıyla hakimiyeti dışındaki öğelerle ilişki halindedir. Bu dışsal öğeler, müşterileri, rakip şirketler, devlet, sendikal gruplar ve finansî kuruluşlar şeklindedir. Nitekim alt düzeyden üst düzey basamaklarına tırmanıldıkça, liderin içinde bulunduğu ilişkilerinin bütününde özellikleri değişim göstermektedir.⁹⁴

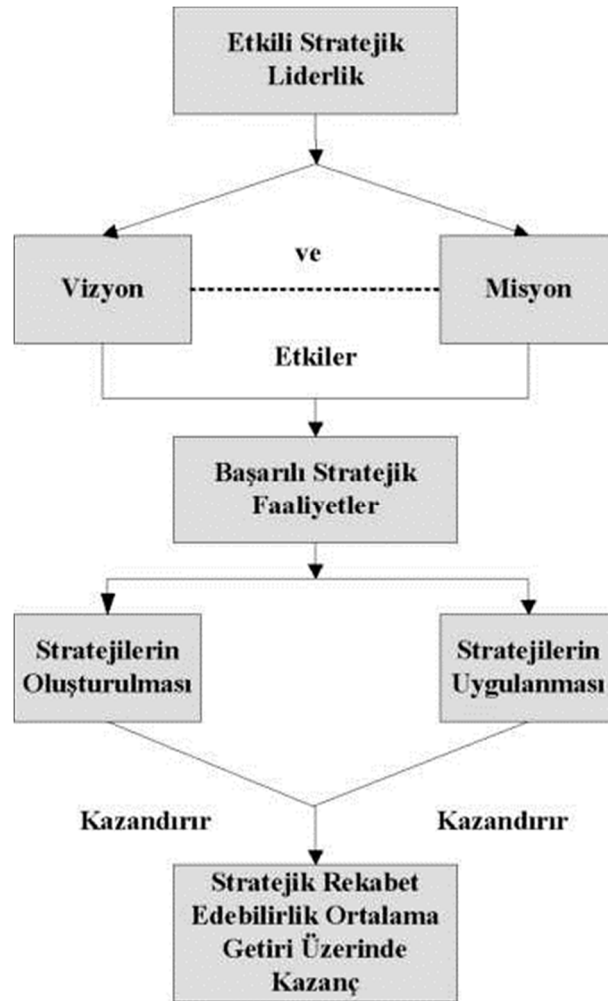
Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında, değişimler ve çevresel etmenlerin net olmayışı, stratejik yönetim düşünce yapısının yerleşmemiş olması, örgüt içinde ve dışında ki çevreyi incelemek için gerekli olan araştırmaların azlığı, yetersiz istikrarsızlık, stratejik planlamanın değerini anlamayan üst yönetim, yetersiz kaynaklar gibi nedenler stratejik planlamanın başarılı olmasına engel olan etmenlerdir.

Diğer açıdan bakıldığında değişim ve belirsizlik ortamı süregeldiği, kaynaklar yetersiz olduğu müddetçe stratejik yönetim düşüncesi daha önemli bir hal almıştır. Stratejik liderlerin kişilik, beceri ve özelliklerini sürekli değişime dahil edebilmeleri de bu açıdan önem teşkil eder. Liderlik ve yönetim süreci etkileşimi durumunda

⁹⁴ M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2008, s.464

stratejik planlama ve ötesinde stratejik yönetim kapsamındaki değerlendirmeler de oldukça önem taşımaktadır.⁹⁵ Bu durum **Çizelge 5**'de aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir;

Çizelge 5:Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ö. Uğurluoğlu-Y. Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Üniversitesi Dergisi, Ankara, 2009, s.30 (Alıntı: M.A.Hitt-R.E.Hoskisson-R.D. Ireland, Management of Strategy, China, 2007’ den alıntı)

⁹⁵ Çetin, s.522

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1. PERFORMANS TANIMI

İşletmelerin asıl amacı; yüksek düzeyde performans elde ederek, rekabet ortamında güçlerini korumak ve geliştirmektir. Kimi işletmeler, finansal başarıyı, pazar payı ya da kalite unsurunu performans kriteri olarak baz alırken; kimi işletmelerde karlılık, müşteri memnuniyeti ya da verimlilik unsurlarını kriter saymaktadır. Bundan dolayı, her kuruluş açısından performans kavramının taşıdığı anlam aynı değildir. Bunların yanında günümüzdeki iş atmosferinin değişken şartları performans teriminin genel hatlarının ve ayrıntılarının tekrardan biçimlendirilmesi ve açıklanmasını gerekli kılmıştır.⁹⁶

Sözcük anlamına bakıldığında “bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması” şeklinde tanımlanan performans, fonksiyonel olarak değerlendirildiğinde, “işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı” şeklinde ifade edilir.⁹⁷ Nitelikli ve üretken çalışanları olan kuruluşların istenilen hedeflere varması, çalışan personelin sergilediği performansın göstergesidir. Bunun yanında; performansla ilgili eğitim ve geliştirme fonksiyonları, işletme içi terfi, derece atamaları, ücret artışları, prim ve ödüllendirme gibi amaçlarla kullanılması performans konusuna daha da önem kazandırmaktadır.

Geniş bir tanımla performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucu elde edilen çıktıyı, maddi ve manevi anlamda ortaya koyan bir terimdir. Kısaca, belirlenmiş olan amaç ya da hedef seviye durumunun ölçüm birimidir.⁹⁸ Başka bir ifadeyle performans; herhangi bir görevi ifa eden birey, grup ya da örgütün, o işle ilgili hedeflere ne derece ulaşılabilmesini tespit edilmesidir. Bu tanımlardan yola çıkarak bir kuruluşun performansı, belli bir zaman sonunda ortaya çıkan faaliyet ve

⁹⁶ H. Erkut ve diğ., Değişimi Başarıya Dönüştürme, İstanbul, 2001, s.11

⁹⁷ E. Eren-G. Gümüştekin-A.B. Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi, C.14, S.1, Adana, 2005, s.280

⁹⁸ E. Coşgun, “Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli”, Teknoloji Dergisi, C.7, S.4, İstanbul, 2004, s.584

çıktıların nicel ya da nitel sonucudur. Dolayısıyla performans, işletme hedeflerini gerçekleştirmek adına yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi şeklinde de ifade edilebilir. Başlangıçta, performans anlayışı en düşük maliyetle en yüksek verimi yani karlılığı sağlamak idi. Ancak, zaman içerisinde bu anlayış, günümüzdeki rekabet şartlarının bir sonucu, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün ve yenilik gerektiren değişimler gibi pek çok farklı ölçüm seviyelerine doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda faaliyet çıktısının ölçülüp, denetlenmesi bakımından önem teşkil etmektedir.⁹⁹

Performansın belirlenmesi için, öncelikle gerçekleştirilen faaliyet çıktısının ölçülmesi gerekmektedir. Yönetici takımı, performans ölçümü ve değerlendirilmesi sonuçları olmadan, işletmenin bugünü ve yarını arasında köprü kurup, doğru, objektif kararlar verip uygulayamaz. Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim ve işletme politikası açısından gereklidir ve zorunludur.

2. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

İşletmeler açısından, belli aralıklarla dönem bitiminde ortaya çıkan işlerin incelenmesi ve bazı etkinlik durumlarından faydalanılarak karar organlarındaki çıktı miktarı ve üretimin ne kadar girdi tüketilerek sağlandığının takip edilmesi yaşamsal anlamda önemlidir. Bu anlamda performans izleme sürecinin önemli ve birincil adımları "sayma ölçme" ve "karşılaştırma" olarak tanımlanabilir. Ölçüm ve karşılaştırmada performans yansıtan kavramlar "**Üretim Sınırı**", "**Verimlilik**", "**Etkinlik**", "**Etkililik**" olarak incelenecektir.¹⁰⁰

2.1. Verimlilik

Performans kavramını belirleyen kriterlerin ilk sırasında verimlilik faktörü yer almaktadır. Verimlilik "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" şeklinde

⁹⁹ H. M. Songur, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara, 1995, ss.1-8

¹⁰⁰ V. Bal, Bilgi Sistemlerinin Sağlık İşletmeleri Performansına Etkilerinin Veri Zarflama Analizi İle Ölçümü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Doktora Tezi, Isparta, 2010, s.23

tanımlanmaktadır.¹⁰¹ Genel anlamda bu kriter, çıktı/girdi şeklinde ifade edilir. Son yıllarda tüm dünya ülkelerinde verimlilik artışı ile ilgili araştırmalarda büyük artış görülmüştür. Bahsedilen bu artış durumunda öncelikli etmen etkili kaynak kullanımının zorunlu duruma gelmesidir. Türkiye’de de kaynak sorunu nedeniyle her geçen gün bu konu üzerinde daha da çok durulmaktadır. Kamu kesiminin de özellikle de sağlık sektöründe kısıtlı kaynakların daha etkin kullanımını hayati önem taşımaktadır.

2.2. Üretim Sınırı

Etkinlik, tüketilen girdilerle olabildiğince çok çıktı üretebilme becerisi olarak tanımlanırken, üretim sınırı; etkinlik ölçümünde üretim fonksiyonun maksimum olma özelliğini ifade eder. Genelde etkinlik ölçümleri, önceden belirlenmiş üretim sınırları ile gözlenen üretim sınırlarının karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilir. Teorik olarak ulaşılabilen en yüksek düzey mutlak etkinlik standardı olarak kabul edilir. Ancak işletmelerde teorik hedeflerin ortaya konması zor olduğundan mevcut gözlemlerin dikkate alınması suretiyle kıyaslamanın en iyi gözlemlerle yapılması çoğu zaman daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.¹⁰²

2.3. Etkinlik ve Etkinlik Çeşitleri

Etkinlik; kavramını Bakan, “bir girdi unsurunun fiili kullanım durumunun belli tekniklerle tespit edilmiş standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir”, şeklinde tanımlanmıştır. Bu göstergeye yeterlilik derecesi de denildiği göze çarpmaktadır.¹⁰³

Etkinlik; Teknik etkinlik, Ölçek etkinliği ve Fiyat etkinliği olmak üzere üç alt başlıkta tanımlanabilmektedir. Teknik etkinlik, mevcut bilgi ve teknoloji ışığında, belirli bir girdi bileşimi kullanılarak en fazla çıktının elde edilmesi ya da belirli bir bileşiminin en az girdi kullanılarak üretilme başarısıdır. Ölçek etkinliği, en uygun ölçekte üretim yapma başarısıdır. Üretim sürecinde girdi faktörü maliyetlerinin

¹⁰¹ S. Özçer, Verimliliğe Etkileri Açısından Sınai İşletmelerinde Örgüt Yapı ve Liderlik Biçimleri, Ankara, 2008, s.23

¹⁰² İ. Çakar, Etkinlik Ölçümünde Veri Zarflama Analizi ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aracı Kurumlara İlişkin Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2002, s.21

¹⁰³ M. Takan, Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim, İstanbul, 2002, s.666

bilindiği ve önem taşıdığı durumda, teknik ve ölçek etkinliğine ek olarak, fiyat etkinliğinin ya da aynı anlamda kullanılan tahsis etkinliğinin incelenmesi gerekir. Fiyat etkinliği (Tahsis etkinliği); karar verme biriminin, minimum maliyetle üretim yapmasını sağlayan en uygun faktör bileşimiyle mevcut durumun kıyaslanmasını ifade etmektedir.¹⁰⁴

Etkinlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarıldığının bir göstergesi olduğuna göre, çıktının beklenmedik veya olumsuz etkilerinin ortaya çıktığı hallerde; etkinlik kavramı olumlu ve olumsuz sonuçlara göre değerlendirilecektir. İşte bu noktada çalışanların değer yargılarının devreye girmesi söz konusu olacaktır. Zaten etkinliğin ifade edilmesinde karşılaşılan zorluk da, sübjektif unsurları kapsayan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, örgütü etkileyen herkes için farklı etkinlik boyutları ve görüşlerinin olması söz konusudur.

2.4. Etkililik

Etkililik, uygun hedefleri seçme ve onlara ulaşma yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir tanıma göre ise; işletmelerin planlanan üretim süreci içerisinde ihtiyaç duyulan, yararlı mal ve hizmetleri üretmede gösterdiği başarının derecesidir. Sonuç, fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan daha farklı bir anlam taşımaktadır.¹⁰⁵

Örgütsel etkililiğin sağlanması yönetimin görevidir. Dolayısıyla yönetim sürecini işleten yönetici, üstünde bu konuda sorumluluk bulunan kişidir. Bundan yüzden, yöneticiler şartlara uygun her bir koşul için etkililik ölçütü hazırlamaya ve eşleştirmeye gereksinim duyarlar. Bazı genel etkililik ölçütleri dört ana başlık altında özetlenmiştir;

- ‘‘Amacın gerçekleşmesi- belirlenen amaçlara ulaşma,
- Kaynak elde etme- gerekli üretim girdilerin genişletilmesi,
- İç süreçler – sağlıklı örgüt sistemleri kurma ve devam ettirme,

¹⁰⁴ A. Tarım, Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Görelî Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı, Ankara, 2001, ss.14-27

¹⁰⁵ M. Çelikten, ‘‘Etkili Okullarda Karar Süreci’’, Erciyes Üniversitesi, SBE Dergisi, S.11, Kayseri, 2001, s.3

- Stratejik oluşumların doyumu – tüm önemli ve kilit hissedarların ya da katılımcıların doyumunun sağlanması.¹⁰⁶

3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde performansın belirlenmesini sağlayan bazı etmenler vardır. Bu faktörlerin örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir.

3.1. Örgütsel Faktörler

Kuruluşlarda performans durumunu ortaya koyan faktörlerin başında örgütsel faktörler gelip, kurumsal ortamın fiziksel şartları ve kurumsal amaçlar şeklinde tanımlanır. Örneğin; havalandırma, aydınlatma, gürültü, ısıtma ve buna benzer fiziksel koşulların çalışanın performansını etkilediği ortadadır. Yine kurumsal hedeflerin yetersiz ve net olmayışı da çalışandan istenilen performansı göstermesinin önüne geçmektedir. Bu bağlamda **Tokay**, alışan performansına etki eden örgütsel faktörlere bakıldığında, en sık karşılaşılanlar aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış planlanması sonucu karşılaşılan zaman problemi,
- İşin başarılması için olması gereken malzemelerin yetersiz olması, teknik imknların eksikliği, işin yerine getirilmesini kolaylaştıracak iş planlamasının yetersiz olması,
- Yanlış zamanda ve yerde iletişim eksiklikleri,
- Otoritenin zayıflığı,
- İşbirliği yetersizliği,
- Çalışanlardan, beceri ve kabiliyetlerinin üstünde başarı beklenmek şeklindedir.¹⁰⁷

¹⁰⁶ S. Yükçü-G. Atağan, ‘‘ Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık’’, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.23, S.4, Erzurum, 2009, s.2

¹⁰⁷ Tokay, s.10

3.2. Kişisel Faktörler

İşletmelerde performans değerlendirilmesini sağlayan diğer faktör, kişisel faktörlerdir. Bunlar; dil, yaş unsuru, cinsiyet, bedensel sağlık ve fiziksel nitelikler, kişilik özellikleri, gensel ve bedensel yapı faktörleri, aile faktörü, benlik, tavır ve tutumlar, girişim ruhu, hırslı olmak, toplumculuk, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, zekâ ve özel yetenekler, genel hareketlilik, kendine hükmetme ve baskınlık, objektif görüş ve derin düşünme, bireysel ilişkiler ve hoşgörülülük gibi psikolojik özellikler, bunun yanında moral, uyum boyutu ve çatışma, zorlanma, engellenme, doyum boyutu ve iş tatmini gibi psiko-sosyal özelliklerdir.

Aynı zamanda çalışanın ihtiyaçları, motivasyon, ücret-ekonomik güvenlik ve ödüller gibi ekonomik araçlar, statü ve değer, kişisel güç ve yetki, çalışmada bağımsızlık, gelişim ve başarı, rekabet ve danışmanlık hizmetleri gibi psiko-sosyal araçlardır. Bunların yanında stres faktörü, eğitim ve yükselme, iletişim, kararlara katılma, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi ve işin çekiciliği gibi örgütsel ve yönetsel faktörler de performansı belirleyen kişisel faktörler arasında yer almaktadır.¹⁰⁸

3.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın performansını etkileyen ancak ondan kaynaklanmayan bir takım etkenler dışsal faktörler başlığı altında toplamak mümkündür. Bu gruba çalışılan çevrenin fiziki yapısı, örgütün yapısı ve çevresi, aile yapısı, genel olarak alınan eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara katılma, toplumsallaşma ve içinde yaşanılan toplumun kurallarını benimseme ve uygulama etmenleri dahil edilebilir.¹⁰⁹ Aile, sendika, dernekler ve buna benzer politik etmenler ve eğitim, inanç gibi toplumsal etmenlerin tamamını oluşturmakla birlikte ve çalışan performansını etkilediği görülmektedir.

¹⁰⁸ H. Yener, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi Modeli ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi (GÜ), Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2007, ss.5-38

¹⁰⁹ D. Ergenç, Ulaştırma Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2003, s.32

4. PERFORMANS DEĞERLEME ve AMAÇLARI

Performans değerkleme, bir yöneticinin çalışanların işinde ki başarı seviyesi, tutum ve hareketleri, iş ahlakı ve nitelikleri, bunun yanında bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerklendirmek amacıyla, önceden belirlenmiş standartlarla kıyaslanıp ölçerek, çalışanın işinde ki performans seviyesinin belirlenmesi sürecidir. Başka bir ifadeyle performans değerklendirmesi üyeler ile yönetici arasındaki ortak bir çalışmaya, bilgilerin karşılıklı paylaşılmasına hem yanlışla hem de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılarak, eğitim ve gelişmesine imkân sağlayan dinamik bir sistemdir. Genel anlamda performans değerklendirme, iş görenin becerilerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranış biçimlerini ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.¹¹⁰

Performans değerklendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Performans değerklendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Burada etkinlik seviyesi ve başarı düzeyini ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun asıl sebebi, söz konusu olanın, bir çalışana yönelik değerklendirme olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir terim olmasıdır. Ancak, sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerklendirme olmasına karşın performans değerklendirme, insan kaynakları açısından vazgeçilmez uygulamalardan birisidir.

Performansı belirlemek amacıyla geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler performans değerklendirme teriminin ilk olarak kullanılmaya başlandığı dönemlerde uygulamaya geçirilip ve günümüzde geleneksel olarak adlandırılan, kimileri de uygularken karşılaştığı problemleri gidermek ve eski yöntemlerin eksik yönlerini tamamlamak adına geliştirilmiş modern yöntemlerdir.¹¹¹

Performans değerkleme için yararlanılan bu yöntemler, kurumdan kuruma değişiklik göstermekte, herhangi bir kuruluş açısından etkili olacağı düşünülen bir

¹¹⁰ Akgemci, s.479

¹¹¹ Coşgun, s.582

yöntem, başka bir kurum açısından etkili olmayabilmektedir. Bu bağlamda, kuruluşlar için kabul görüp, uygulanacak birden fazla değerlendirme yöntemi bulunmaktadır.¹¹² Örgütler yapılarına, çalışanların özelliklerine, amaç ve konuya verdikleri değere göre, bu yöntem grupları arasında belli bir tercih yaparak, performansı değerlendirirler. Aynı nedenlerden dolayı bazı durumlarda bir yöntem yerine birden fazla yöntemi de uygulamaları söz konusudur.¹¹³

Sabuncuoğlu, kuruluşları performans değerlendirme çalışmalarına iten nedenleri ya da değerlemeden beklenen amaçları şu şekilde sıralamıştır.

- “Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanları seçme,
- İş görenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak,
- İş görenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile iş gören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İş göreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.”¹¹⁴

Bunların yanında performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, şartlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalı ve çalışan personelin katılımına olanak sağlamalıdır. Dolayısıyla, performans değerlemesinin temel amacı, çalışan personelin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını tespit etmek ve onlara yetenekleri kadar sorumluluk verilmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir, demek doğrudur.

¹¹² M. C. Aldemir ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, ss.280-281

¹¹³ İ. Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul, 2002, s.187

¹¹⁴ Z. Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa, , 1994, s. 165-166

Performans değerlendirme sisteminin etkili ve verimli olabilmesi için belirli kriterlere uygun olması gerekir. Bu kriterler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- ✓ ‘‘Adil bir değerlendirme olmalı,
- ✓ çalışana uygun olmalı,
- ✓ Hedeflere yöneltici olmalı,
- ✓ Motive edici olmalı,
- ✓ Görevle bağdaşır olmalı,
- ✓ Kapsamlı olmalı,
- ✓ Finansal (crete) dayalı olmalı,
- ✓ Sürekli olmalı,
- ✓ Anlaşılır olmalı,
- ✓ llebilir olmalıdır.’’¹¹⁵

5. PERFORMANS DEğERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerleme yöntemleri, grafik değerlendirme leği, davranışa dayalı sıralama leği, davranışsal gözlem leği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerleme yöntemleridir. Bu yöntemlere bakıldığında, en çok bilinen ve kullanılan yöntemler olduğu söylenmektedir.

5.1. Grafik Değerlendirme leği

Bu değerleme leği ile bir çalışma ekibi oluşturan çalışanlar, genel anlamda analiz edilebileceği gibi, tüm alışanlarında belli performans standartlarına göre, ölçümü yapılabilmektedir. Grafik değerleme yönteminde ölçek sayılarla gösterilebileceği gibi, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi değerlere göre oluşturulan beş seçenek kademesinde de oluşabilmektedir. lm ve değerlendirmeden görevli kimse, çalışan elemanlara gereken hassasiyeti göstererek titiz bir şekilde düşünüp ve her bir birey açısından uygun olduğunu düşündüğü yeri belirler.¹¹⁶

¹¹⁵ D. N. Lombardi, Handbook of Personel Selection and Performans Evaliation Healthcare, London, 1988, p.154

¹¹⁶ Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.173

Düzenlenmesinin basit olması ve sonuçlarının puanlarla açıklanması açısından en sık tercih edilen yöntemlerden biridir. Ancak değerlendirme yapan kişilerin, geçmiş deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin ve kişiliklerinin aynı olmaması gibi nedenlerle, yazılı tanımlamalarda değişik yorumlar yapmaları, yöneticinin çoğunlukla orta derece not vermesi ve herhangi bir özellikten etkilenecek, diğer özellikleri de aynı şekilde değerlendirilmesi gibi nedenler, bu yöntemin güvenilirlik oranını düşürmektedir.¹¹⁷

5.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği

İş anlamında tehlike durumlarının tespit edilmesi, başarı aralıklarının belirlenip, tehlikeli iş davranışları ve başarı göstergelerinin tekrar düzenlenmesi, ölçek geliştirme ve ölçekleme kademelerinin oluşturduğu bu yöntem elemanların, başarı tespit eden seçilmiş tutumlarını analiz ederken kullanılmaktadır. Grafik değerlendirme yöntemin çalışan davranışlarının belli yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Bu ölçekte bütün konuları kapsayan davranım betimleri yer alır. Ölçüm yapılan çalışanların performansları, mükemmelden çok düşüğe kadar sıralanan puanlarla incelerken, bu tasvirleri esas alırlar. Bu yöntem çoğunlukla başarı geliştirme yönünde bilgiler oluşturup, ölçümlerinden faydalanılacak bir ölçektir.

5.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği

Bu ölçekte yönetici, görev davranışlarıyla ilgili bir takım riskli durumlarda faydalanılmakla beraber, bu davranışları gözlemleyerek derecelendirip, değerlendirecektir. Çalışanları gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirmenin esas alındığı bu ölçekte değerlendirici, iş esnasında meydana gelen pozitif ya da negatif değer taşıyan durum ve bu durumlarda çalışan davranış şeklini, çalışanların dosyalarına kayıt altına alır. Vakalardan faydalanmanın yanı sıra, değerlendiren kimse, bu davranış şekillerini gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.¹¹⁸

¹¹⁷ Barutçugil, s.191

¹¹⁸ M. N. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, (Çev: D. Şahiner), İstanbul, 1993, s.47

Değerlendirici, biçimsel performans değerlendirmesinin vakti geldiği zaman, bu kayıtlardan faydalanılarak değerlendirmelerini iş görenlerle tartışır. Bundan dolayı sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır.

5.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem de değerlendirici, çalışanların faaliyetlerini uygularken sergiledikleri olumlu ve olumsuz hareketlerinin aşırıya kaçan yönlerini belirler. Gözlemlenen bu davranışlara “kritik olaylar” adı verilir. Burada sebep, çalışma sahasındaki başarı ya da başarısızlık durumlarını direk etkilemeleridir. Hazırlama sürecinde fazla vakit alan bu yöntem, değerlendirilen çalışanın eksik ve olumsuz özelliklerinin rahat bir şekilde ortaya çıkarılması ve değerlemeciye geri bildirimlerin daha güvenilir gelmesi açısından oldukça yararlıdır. Çalışanların başarı durumlarını nesnel ve doğrudan yansıtmamasından dolayı yararlı olmaktadır. Ancak, her davranışlarının kayıt altına alınacağı düşüncesi çalışanları rahatsız eder ve performansları olumsuz şekilde etkilenir.¹¹⁹

5.5. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, modern bir ölçümleme yöntemi olup, performansın sonuçlara göre değerlendirilmesi yöntemidir. Bu ölçümleme şekli yönetici sıfatındaki kişilere bazı görevler vermektedir. Bu görevler, grubun amaçlarını tespit etme, hedeflere ulaşmak için plan ve program belirleme, faaliyetler arasında ki uyumu sağlama ve bunları denetleme, faaliyetler sonucu elde edilen çıktıları değerlendirme şeklindedir.¹²⁰

Bu yönetim şekli, çalışanların performans seviyelerinin değerlendiricilerle çalışanların beraber kararlaştırdıkları hedef durumlarına göre incelendiği, mantığa dayalı oldukça kolay bir yöntem biçimidir. Belirlenen hedef kriterinin, açık, anlaşılır, ölçümlemeye uygun ve belirli bir zaman dilimi ile sınırlı olması gerekir. Bunu yanında belirlenen hedef, yazılı, uyumlu, net, ulaşılabilir ve anlaşılabilir olup, çalışanların performans ölçüsü niteliğinde kullanılmaktadır. Değerlendirme sürecinde

¹¹⁹ B.Canitez-T. Solmuş, Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni; <http://www.psikolog.org.tr/bulten/16-17/tpb-16-17-108-112.pdf>, (25.05.2014)

¹²⁰ Eren, 2004, s.584

çalışanın belirlenen hedef ve amaçlara ne derece ulaştığı ölçümlenir. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için, çalışan hedeflerinin, kurumsal hedeflerle uyum içinde olması gerekmektedir.¹²¹

5.6. 360 Derece Değerleme

Bu değerlendirme yönteminde geleneksel yaklaşımlar, yöneticiler tarafından yalnızca astların değerlendirildiğini savunur. Ancak esas vaziyette, kişinin performansına ilişkin kilit noktaları ölçümlemede, en az nitelikli kimse kuruluşun sahibidir. Bu durumda kuruluş sahibini temsilen harekete geçen yöneticinin de bu değerlendirme yönteminde, tek taraflı kalıp objektif bir ölçümleme yapamaması söz konusudur.

Ölçümlemenin nesnel olabilmesi için değerlemeyi içeren görüşlerin artırılması şarttır. Bundan dolayı bazı örgütler çalışan performansının ölçümünde, birlikte çalışılan yönetici, ast, iç ve dış müşteriler vb. pek çok kişinin fikir ve görüşlerinden faydalanmayı tercihe başlamışlardır.¹²²Böylelikle çalışanın tutum ve davranışlarının, yalnızca üst yönetim açısından değil aynı zamanda, iş arkadaşları, müşteriler, işletme sahipleri ve şahsiyetleri açısından da incelendiği bu süreç, en çok konuşulup tartışılan yöntemler arasına girmiştir.

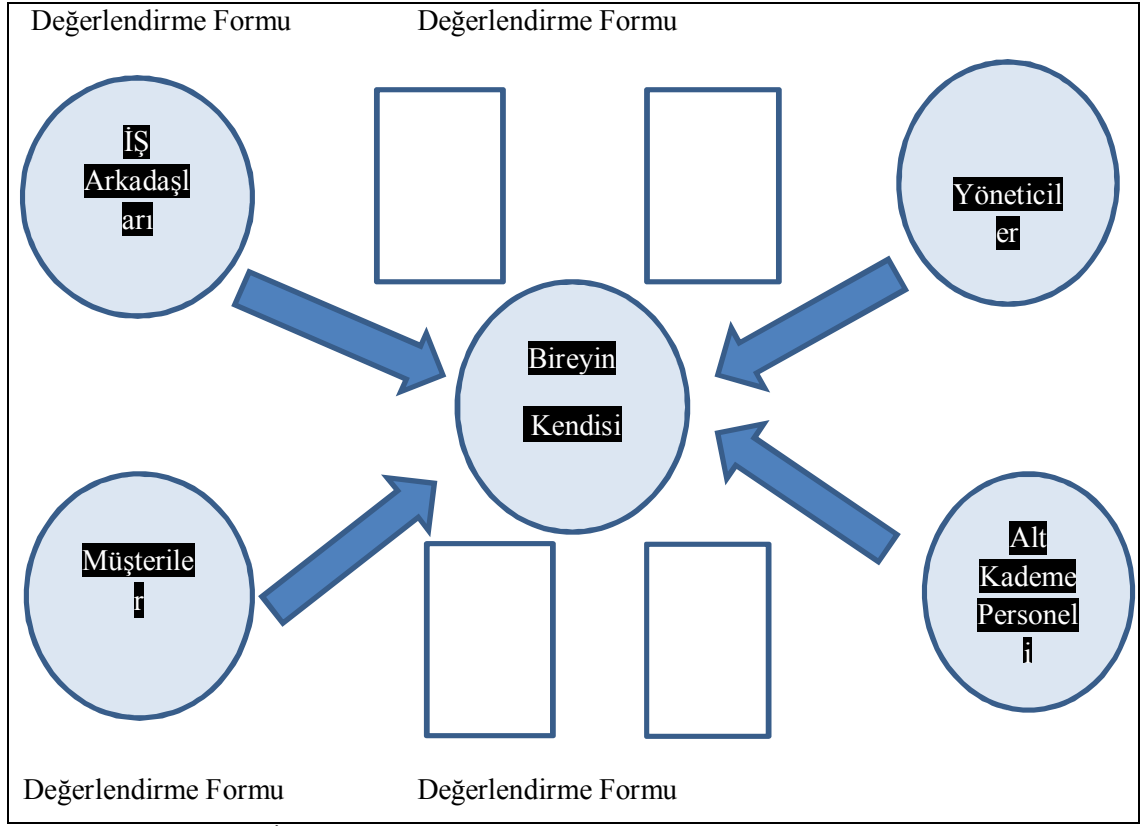
Çizelge 6'da şematik şekilde olan 360 derece geri bildirim yönteminde, değerlendiren kişilerden bireyi farklı şekillerde değerlendirmelerini sağlayan bir anket formu doldurmaları istenmektedir. Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha şekilsel duruma gelmesine yarar.¹²³

¹²¹ Barutçugil, s.434

¹²² Sabuncuoğlu, s.169

¹²³ Tokay, s.15

Çizelge 6: 360 Derece Değerleme



Kaynak: Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.169

6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yönetimin performans değerlemesi sırasında, bu uygulamayı başarıyla sürdürebilmek için bazı değerlendirme sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir. Yönetimin çözmesi gereken sorunlar şunlardır:

- ✓ Değerlemeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- ✓ Değerlemeye çalışanın kendisinin mi, yoksa yaptığı iş miktarının mı, ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- ✓ Değerlemenin nesnelliği sorunu,
- ✓ Değerlemeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- ✓ Değerlemenin çalışana olumsuz etkisinin olması sorunu,
- ✓ Değerleme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri çalışan sayısı sorunu,

- ✓ Değerlemenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu,
- ✓ Aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk gibi sorunlardır.¹²⁴

7. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, kuruluşun o işle ilgili ulaşmak istediği amaç istikâmetinde kişinin veya grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve ölçütlere ne derece ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da organizasyonun toplam performansı ifade edilmektedir. Örgütler açısından öncelikli önem teşkil eden performans, çalışan performansdır. Çünkü bir örgüt ancak çalışanın ortaya koyduğu performans kadar iyi olabilir.¹²⁵

İş performansı, çalışanın donanım ve kabiliyetlerine uygun, kendisine verilen görev ya da yetkiyi, elde bulunan kaynaklarla, belli sınırlar çerçevesinde kullanabilmek için, başarılı bir şekilde uygulayabilme faaliyetidir. Bireysel düzeyde performans, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek istenilen kalite ve miktarda bireysel çıktı elde etmesidir. Çalışanın sahip olduğu bu bilgi, beceri ve yetenekler aynı zamanda örgütsel performansı da etkileyecek şekilde değerlendirilmelidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bir işletmede çalışan performansından bahsetmek için, öncelikle kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi ve bu işin çalışanların nitelikleri ve beceri düzeylerine elverişli olması, dolayısıyla çalışanın işini gerçekleştirme seviyesinin ölçülmesi için belli bir standart çizginin olması gerekmektedir.¹²⁶

Çalışanların yaptıkları işe yönelik kendi planlarını yapabilmesi, alacakları kararlarda bağımsız davranabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi, ürün/hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunabilmesinin sağlanması performanslarını arttıracak önemli öncüllerdendir. Ayrıca işini kendisinden beklenen nitelikte ifa eden

¹²⁴ K.U. Bilgin, Kamu Personel Yönetimi, Ankara, 1997, s.51

¹²⁵ R. Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004, s.141

¹²⁶ T. Tokay, Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2001, s.9

Çalışanların dllendirilmesi de çalışanlarının bireysel performansının arttırılmasında önemli bir yönetsel araçtır. ¹²⁷

Çalışanın performansını ifade etmek için, önce kişinin belirlenmiş bir işle karşı karşıya gelmiş olması gerekmektedir. Bunun yanında, çalışana verilen işin çalışanın bilgi becerisine uygun olması, kişinin işini yapma derecesinin ölçmek için belli bir standart göstergenin olması gerekmektedir. Dolayısıyla amaçlanan standarda ulaşma kişinin iyi performans ortaya koyduğunu gösterirken, kötü performans başarısızlık göstergesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumlarda insan kaynağından en etkili şekilde faydalanabilmek için performans ltlerini çok iyi belirlemek, bu kriterleri ölüp, değerlendirmek ve bununla ilgili ağdaş denetimi gerçekleştirmek, oluşturulacak performans yönetimi sisteminin temel yapı taşları olmalıdır. Performans değerlendirme, kişinin nitelik ve becerilerine münasip işin, belirlenen standartlar çerçevesinde yerine getirilip uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. ¹²⁸

Literatür taramasında çalışan performansı ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmüştür. Bu tanımlarda göze çarpan ortak nokta ise performansın, kişisel beklenti ve kurumsal hedef arasında tanımlanan ilişkinin sonucu meydana geldiğidir. Çalışanların kalitatif ve kantitatif anlamda amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, örgütsel iklime ilişkin bir takım psikolojik koşulların olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların maaş ve görevde yükselme gibi ekonomik şartların oluşturulması bunun yanında, kendi kimliğine kurumsal dayanak hissettirilmesi, verilen kararlarda görüşlerinden yararlanma gibi, özetle kendisini gerçekleştirmesine imkan yaratacak bir kurumsal yapının oluşturulması son derece önemlidir. ¹²⁹

Burada alışan performansı, tüm kurumların messeriyeti, örgütsel başarısı ve performans çıktısı açısından önem taşır. Cambell gibi kimi araştırmacılar, performansın yalnızca çıktıların sonucu olmadığı, faaliyetlerin direk kendisi olduğu

¹²⁷ I. Pekdemir ve diğ., ‘‘ zerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma’’, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.43, S.2, İstanbul, 2014, s.333

¹²⁸ Y. şehitoğlu-C. Zehir, ‘‘Türk Kamu Kuruluşunda alışan Performansının, alışan Sessizliği ve rgtsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi’’, G Dergisi, C.43, S.4, Ankara, 2010, s.95

¹²⁹ H. Tutar-M. Altınöz, ‘‘rgtsel İklimin İş gören Performansı zerine Etkisi’’, Ankara Üniversitesi, SBE Dergisi, C.2, S. 65, Ankara, s.202

şeklinde tanımlamaktadırlar. Campell performans kavramını, çalışanın kurumsal hedeflere verdiği katkı seviyesine göre ölçülebilen ve kurumsal hedeflerine münasip davranışlar şeklinde açıklamaktadır.¹³⁰ Tanımdan da anlaşılacağı gibi; performans seviyesinin çalışanın kişisel niteliklerine, bilgi birikimlerine, kurumsal amaçlarla bütünleşme şekline, kültür yapıları ve değerlerine bağlı olduğu göze çarpmaktadır.

Çalışan performansı her ne kadar ilk bakışta kişinin kendisi ile ilgili olarak gözükse de, aslında yönetim anlayışı, liderliğin uygulanış şekli ve örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Dolayısıyla, performans kavramının bireysel olabileceği gibi örgütsel olarak da ifade edilebilen çok boyutlu bir kavram olduğunu söylemek doğrudur. Çalışan performansında meydana gelen değişim bireyden takıma, takımdan örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine, oradan örgütün tamamına, nihayet kuruluş bazında iç ve dış tüm paydaşlara yansımaktadır.

¹³⁰ A. M. T. Sulıman, “WorkPerformance: Is it OneThingorManyThings? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context”, The International Journal of Human Resource Management, 2001, 6:1049-1061

SONUÇ

Dünya ve Türkiye ekonomisine bakıldığında, piyasalarda hizmet sektörünün pay oranının artışı, ortalama yaşam süresinin dünyadaki neredeyse bütün ülkelerde yükselmiş olması, bununla birlikte sektörlerde süregelen finansal ve teknolojik gelişimler, verilen hizmetin kaliteli olmasının önemini artırmıştır. İşletmelerin içerisinde yer aldığı atmosferin hızlı bir şekilde değişkenlik gösterdiği günümüz global iş yaşamına bakıldığında, kesintisiz toplumsal değişimlere ayak uydurabilmeleri ile birlikte katılımcılar ve öteki bireylerle devam ettirilebilir bir ortamın oluşturulmasının da gerekli olduğu görülmektedir. Bu gelişmeler, örgütlerin başarılı bir performans gösterebilmeleri için karşılıklarına çıkacak tehdit ve fırsatlara dair önceden bilgi sahibi olmalarını, stratejiler belirlemelerini ve stratejileri geliştirip, etkin bir biçimde uygulamalarını gerektirmiştir.

Ciddi anlamda değişime uğramış günümüz hizmet piyasalarının, yeniden yapılanıp kendine yeni bir yol belirlemesini ve hangi örgüt yapılarına tutunacağını net anlamda kestirmek oldukça zor bir hâl almıştır. Bu belirsizliğin varlığı, örgütleri nasıl rekabet edeceğinin yöntemlerini aramaya sürüklemiştir. Ancak ne gibi stratejilerin belirlenmesi takip edilmesi ve uygulanmasının gerekli olduğu, bunun yanında örgütün hem kendi ve rakip kuruluşların güçlü ve zayıf yönlerini incelemesine ve aynı zamanda örgütün içinde yaşadığı rekabet ortamını dikkatlice değerlendirmesine bağlıdır.

Rekabet ortamında örgütlerin başarısı, ancak ve ancak doğru stratejiler belirlenmesiyle mümkündür. Stratejisini belirlememiş bir örgüt, geleceği göremeyen, yönü belirsiz olmayan ve hizmet piyasasında, hangi pozisyonda olduğunu bilmeyen bir örgüttür. Çünkü strateji kavramı, stratejik faaliyetlere klavuzluk edecek, plan, program, model ve bakış açılarının gelişmesini sağlayarak bir kuruluş ya da işletme açısından odak noktası, belli bir denge ve uyum ile amaç yaratmak da önemli bir etkidir. Stratejide asıl amaç, belirsizlik ortamında örgütün hedeflenen çıktılara ulaşabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla strateji, bir örgütün amacı yönünde fırsatçı olmasına olanak yaratan önemli bir unsurdur.

İşletmeler ve toplumlarda sürekli bir değişim durumu söz konusudur. Dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan önemli değişimler kendilerini hemen hissettirmektedir. İnsanlar, düşünceler, ekonomik koşullar, davranışlar gibi konularda ve hemen her şeyde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Böylece örgütlerin yaşama biçimlerinde sürekli bir farklılaşma görülmektedir. Kuruluşların sosyal, politik, finansal ve kültürel hareketliliği, örgütlerin yapısal - finansal ve teknolojik ihtiyaçları değişimin başlıca nedenleridir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, büyüyen ve gelişen yapıların, bir veya birden fazla değişim aşamasından geçmesi kaçınılmazdır. Bu değişim sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesi, örgütün varlığının sürdürülebilir kılınması ve değişime entegre olunması, toplumsal ve teknolojik değişimlerin hızından dolayı örgütte belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgilenileceği ve değişimlerle nasıl başa çıkılabileceği ancak doğru strateji belirleyen liderlerle mümkün olduğu görülmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte, sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler üzerinde, değişimin etkisinin daha da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla, kuruluşların dinamik bir ortamda varlıklarını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için maddi ve fiziki araçlarının yanında entelektüel sermayeleri de önem arz etmektedir. Fakat insan unsurunun karmaşık yapısının anlaşılabilmesi, bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki uyumun sağlanması, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliğiyle lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, günümüz rekabet ortamında liderlik daha da önemli bir hâl almaktadır.

Geleneksel yöneticilik veya genel liderlik tarzları içinde kabul gören örgütün her işlevi veya rutin görevler ile yakından ilgilenmek yerine; artık stratejik yönetim veya liderlik olgusunun oturtulması gereği tercih edilmektedir. Başarılı bir liderlik örneği sergilemek isteyen herkesin yapması gereken temel görevlerin en önemlisi etkili bir çalışma ekibi oluşturabilmektir. Faal bir ekip oluşturmada ise takım ruhuna sahip çıkılması, objektif bir iletişim yönteminin varlığı, kurumda paylaşılan bir vizyonun yaratılması, astların karar alma ve uygulama süreçlerine katılımın

sağlanması, katılımcıların sergilenen liderlik tarzına inanmaları ve örgütü sahiplenilmesi önem taşımaktadır.

Belirlenen amaca yönelik hazırlanan ve etkin bir şekilde uygulamaya geçirilen uzun dönemli plân ve programların var olan stratejik liderlerin başarısında önem taşır. İşletme yönetiminin de stratejik liderin fonksiyonlarını yeterli düzeyde kabullenmesiyle; bugün ile yarın ve daha ilerisine köprü kurmak, örgütün istikbâli hakkında tahminlerde bulunup düşünebilmek, belirsizlik ortamını az da olsa yok edebilmek ve ihtimali risk durumlarına karşı hazırlıklı olmak, kriz dönemlerini en az kayıpla ya da en çok yarar ile geçirebilmek, piyasada seçilen bir örgüt olmayı başarabilmek ve kurumsal hayatın devamlılığını sağlamada daha da kolay bir hâl alabilmektedir.

Günümüz piyasalarında özellikle son yıllarda, işletmelerin hem hizmet anlayışında hem de müşteri kavramında süregelen hızlı değişim nihayetinde, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından çalışanın performansı, iş tutum ve davranışları önemli bir konu haline gelmiştir. Hizmet sektöründe devlet tekelciliğinin kaldırılmasıyla birlikte yaşanan örgütsel değişimde çalışanların tutum ve davranışlarına gösterilen ilgi artmaya başlamış ve önem kazanmıştır.

Artan rekabet ortamında örgütler, sahip oldukları insan gücü sayesinde rekabet avantajı yakalayabileceklerinin farkındadırlar. Bu sebeple iyi eğitim almış, yenilikçi, ufku açık, yeterli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip bireyleri istihdam etmek istemekte ve bu bireylerden daha fazla performans beklemektedir. Bireysel performanstaki artışın örgüt performansındaki artışı da beraberinde getireceğinden örgütlerin çalışanların performansını arttırabilecek önlemler alması önemli konular arasında yer almaktadır.

Artık örgütlerin en önemli sermayesinin insan kaynağı olduğu görüşü rekabet ortamında faaliyet gösteren kurum ve yöneticiler tarafından da anlaşılmaya başlanılmıştır. Dolayısıyla, çalışan performansını etkileyen başarı güdüsünün yoğunluğunu, çevresel etmenleri ve motivasyon konusunu işletmenin verimliliğini arttıracak şekilde yönlendirmek zor olmaktadır. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı, çalışan performansının değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

İşletmeler açısından oldukça önemli olan performans kavramı dikkate alındığında çalışan performansı ile işletme performansının birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Performans, işletme amaçlarına ulaşma derecesini ve çalışanların buna katkısını değerlendirmede önemli bir ölçüttür. Performans değerlendirilmesinde kullanılan verimlilik, üretkenlik, etkenlik, yeterlilik ve karlılık gibi temel ölçütler genellikle işletmelerde performans değerlendirmeleri çalışan bireyler bazında gerçekleştirilmektedir. Buradan yola çıkarak işletmelerin performansı çalışanlardan ayrı tutulamaz, bir başka ifadeyle işletme başarısı çalışanların başarılarına bağlıdır demek mümkündür.

Etkili ve başarılı bir işletme için, güçlü bir performans değerlendirmesi gerekmektedir. Performans değerlemesinden elde edilen bilgiler, yöneticiler tarafından kuruluşların rekabet üstünlüğünü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilerin ışığı altında kuruluşun geleceği ile ilgili hedefler belirleyebilir, doğru stratejik kararlar verebilirler.

Örgütsel amaçların elde edilmesi çalışanların sergileyeceği performansla mümkündür. Dolayısıyla performansı etkileyen değişkenlerin her işletme için önem arz ettiği görülmektedir. Performansı etkileyen birçok faktör olmakla beraber insanların sosyal bir varlık olması ve güdülenmeye ihtiyaç duyması sebebiyle liderlik ve performans kavramları arasındaki ilişki ve etkileşim işletmeler ve iş görenler açısından önemli veriler ortaya koymaktadır.

Örgütlerde performans değerlendirmesi yapılırken, öncelikle çalışanı hedef almalı ve ona yoğunlaşmalıdır. Çünkü kurumda değerlendirme işlevi, birey ilkesiyle başlar ve onunla alakası olan çalışmalarla beraber insan unsuruyla son bulur. İnsan ve kurum arasında ahenk yok ise, bu durum kurumun dengesini olumsuz anlamda etkileyecektir. Dolayısıyla etkinlik anında azalacağından, çalışanı iyileştirmeye, kurumsal uyumu yükseltmeye müteveccih olan performans değerlendirmesinin bu anlamda oldukça önemli bir çalışma olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmenin devamlılığı, çalışanların gelecekte daha iyi kullanılabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için, işletme çalışanlarının performansının değerlendirilmesi, gerekli faaliyetlere dayanak teşkil eder. Yönetim, işletmenin verimli çalışmasını sağlayabilmek için, hizmetin gerekli kıldığı özellikte eleman almak, eldeki çalışanın kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkânları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister.

Bunun için bütün çalışanların performans, yeterlilik derecelerinin değerlendirme sistemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Uzmanlaşmış çalışan iyi bir işletmede çalışmak isteyecek, bireysel hedeflerini karşılamak öncelikli olduğundan işletmenin hedefleriyle çakışmamasını bekleyecek ve kendisine değer verilmediği takdirde verimli olamayacaktır. Bu nedenle, işletmeler çalışan performansı ve işletme başarısı arasındaki doğru orantının bilincinde olmalı ve çalışan personele değerli olduğunu hissettirerek, başarılı bir performans çıktısı elde etmek için, onların motivasyonunu sağlamalıdır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T., Stratejik Yönetim, Ankara, 2008
- Aktan, C. C., Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları;
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm>,
(25.05.2014)
- Aktan, C. C., Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması;
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>ET,
(21.05.2014)
- Akyüz, Ö.F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 2011
- Aldemir, M.C.-Ataol, A.-Budak G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001
- Alpugan, O., Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi, Ankara, 1998
- Altuntaş, N., Yetenek Yönetimi Nedir; http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi
ET, (02.07.2014)
- Aycan, Z., ‘‘ Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma’’, Yönetim Araştırmaları Dergisi, S.1, İstanbul, 2001
- Aykut, B., ‘‘Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü’’, İşletme Fakültesi Dergisi, S.36, İstanbul, 2000
- Bakan, İ., ‘‘ Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki’’, İİBF Dergisi, Kahramanmaraş, S.14, C.8, 2008
- Bakan, İ., Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Ankara, 2011
- Bal, V., Bilgi Sistemlerinin Sağlık İşletmeleri Performansına Etkilerinin Veri Zarflama Analizi İle Ölçümü, Süleyman Demirel Üniversitesi Doktora Tezi, Isparta, 2010,
- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002
- Besler, S., İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul, 2004

Bilgi Bankası, ‘‘Zeki Yöneticinin Ölümcül Hataları’’;

<http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankası/Detay/?no=245>,

(15.09.2014)

Bilgin K.U., Kamu Personel Yönetimi, Ankara, 1997

Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996

Can, H., İşletme Yöneticiliği, Ankara, 1999

Canitez, B.-Solmuş T., (2000), Performans Değerlendirmesi, Türk Psikoloji Bülteni, S.16-17; <http://www.psikolog.org.tr/bulten/16-17/tpb-16-17-108-112.pdf>, (25.05.2014)

Conlow, R., Yönetimde Mükemmellik, (Çev., İkizler, C.), İstanbul, 1999

Cosgun, E., ‘‘Teknik personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli’’, Teknoloji Dergisi, C.7, S. 4, İstanbul, 2004

Çakar, İ., Etkinlik Ölçümünde Veri Zarflama Analizi ve Türkiye de Faaliyet Gösteren Aracı Kurumlara İlişkin Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2002

Çatalyürek, B., Stratejik Yönetim ve Planlama;

<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm>, (21.06.2014)

Çelikten, M., ‘‘Etkili Okullarda Karar Süreci’’, Sosyal Bilimler Dergisi, S.11, Kayseri, 2001

Çetin, S., Stratejik Yönetim İçinde Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, Konya, 2008

Çınar, T., Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi, Ankara, 2007

Demirtaş, S., Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik, İÜ, SBE Sosyal Yapı ve Değişme Ana Bilim Dalı, YYLT, İstanbul, 1997

Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1998

Ergenç, D., Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, YYLT, İzmir, 2003

Erçetin, S., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Dönence, Basın ve Yayın, İstanbul, 1997

- Eren, E.-Gümüştökin, G.-Öztemiz, A.B., ‘‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’’, Sosyal Bilimler Dergisi, C.14, S.1, Adana, 2005
- Eren, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2005
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Erkut, H.- Ceylan, C.- Bayraktar, C.A.- Kurt, D.- Tem, M.-Müder, M., Değişimi Başarıya Dönüştürme, İstanbul, 2001
- Garih, Ü., İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler, İstanbul, 2000
- Garih, Ü., Yönetim Teknikleri, İstanbul, 2005
- Geylan, R., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004,
- Gordon, T., Etkili Liderlik, (Çev., Aksoy, E.), İstanbul, 1998
- Güçlü, N., ‘‘Stratejik Yönetim’’, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.23, S.2, Ankara, 2003
- Gül, H.-Çöl, G., ‘‘Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özellikleri, Üçlü Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma’’, İİBF Dergisi, C.3-4, S.17, Erzurum, 2003
- Gül, H.-Şahin, K., ‘‘Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kam Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı’’, SBE Dergisi, S.25, Konya, 2011
- İncedere, M.O., Eğitim Örgütlerinde Liderlik;
<http://www.nuty.com/Vizyonnedir.ppt>, (11.06.2014)
- İbicioğlu, H.-Özmen, H.İ.-Taş, S., ‘‘Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma’’, İİBF Dergisi, C.14, S.2, Isparta, 2009
- Karaman, A., Vizyon Yönetimi, İstanbul, 2006
- Keklik, B., ‘‘Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi’’, İİBF Dergisi, C.14, S.1, Afyon, 2012
- Kırel, Ç., ‘‘Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe’’, İİBF Dergisi, S.1, Eskişehir, 2001
- Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 1999

Kişisel Başarı Ekibi, “İçinizdeki Lideri Serbest Bırakın”;

<http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=1710>, (22.09.2014)

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010

Leblebici, D.N., “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, Sosyal Bilimler Dergisi, C.32, S.1, Sivas, 2008

Liderlik; <http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>, (09.09.2014)

Lombardi, D.N., Handbook of Personel Selectionand Performans Evaluatio
Healtcare, London, 1988

Merih, K., Stratejik Lider;

<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm,ET>, (18.09.20014)

Milli Strateji;

http://www.ymhhd.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=79, (10.05.2014)

Nutt, P. C.-Backoff, R.W., Strategic Leadership, (Çev: Yaman, F.);

<http://www.halkapinar.gov.tr/ekremyaman/makale/stratejik%20liderlik.doc>,
(15.09.2014)

Özçer, S., Verimliliğe Etkileri Açısından, Sınai İşletmelerinde Örgüt Yapı ve Liderlik Biçimleri, Ankara, 2008

Öztop, İ., Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2008

Öztürk N., Bulgaristan ve Türkiye de Okul Müdürlerinin Yönetici ve Liderlik Davranışları, YTÜ, SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, YYLT, İstanbul, 2005

Palmer, M.N., Performans Değerlendirmeleri, (Çev., Şahiner, D.), İstanbul, 1993

Pekdemir, I.-Koçoğlu, M.-Gürkan, Ç., “Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma”, İstanbul, 2014

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kayakları Yönetimi, Bursa, 2000

Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

- Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa, 1994
- Songur, H.M., Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara, 1995
- Sulman, A. M. T., "WorkPerformance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context," The International Journal of Human Resource Management, 2001
- Şahin, A.-Temizel H., "Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetmelik Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı", Maliye Dergisi, S.153, Konya, 2007
- Şehitoğlu, Y.-Zehir, C., "Türk Kamu Kuruluşunda Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi", Amme İdaresi Dergisi, C. 43, S.4, Ankara, Aralık 2010
- Şimşek, M.Ş., Yönetim, Erzurum, 1984
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2008
- Takan, M., Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim, İstanbul, 2002
- Tarım, A., Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Görelilik Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı, Ankara, 2001
- Tengilimoğlu, D., "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005
- Tiryaki, A., İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008
- Tokay, T., Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2001
- Tutar H.-Altınöz M., "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi", Ankara Üniversitesi, SBS Dergisi, S. 65 C.2, Ankara,
- Türkoğlu, Ç., Örgüt Yönetim Eğitim Klavuzu, İstanbul, 2000
- Uğurlu, Ö.-Çelik, Y., "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", İİBF, Sağlık İdaresi Dergisi, C.12, S.2, Ankara, 2009
- Usal, A., Davranış Bilimleri, İzmir, 1995
- Ülgen, H.-Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004

Yener, H., Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2007

Yeniçeri, Ö., Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Ankara, 2002

Yılmaz, P., Stratejik Yönetim Kavramları: Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef nedir;

<http://www.uyurgezer.net/stratejik-yonetim-kavramlari-vizyonmisyon-amac-hedef-nedir-html>, (14.09.2014)

Yükçü, S.-Atağan, G., “ Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.23, S.4, Erzurum, 2009,

Weiss, D.H., Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır? (Çev., Berktaş, F.), İstanbul, 1999

.....<http://www.baltas.com/kaynakdergiyazisi.asp?>, (30.06.2014)

ÖZGEÇMİŞ

15.04.1981, Adana ili Pozantı ilçesinde dünyaya geldim. İlk ve ortaokulu Pozantı İlköğretim okulunda tamamladım. 1999 yılında Mersin Sağlık Meslek Lisesinden mezun oldum. 2001 yılında Aksaray, Sarıyahşi Devlet Hastanesine hemşire olarak atandım. 2003 yılında eğitim durumu tayini ile Kahramanmaraş'a atandım. 2005 Yılında Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Yüksekokulu Tıbbi Laboratuvar bölümünden mezun oldum. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldum.

2012-2013 eğitim öğretim yılında başladığım Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları ve Hastane Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimime devam etmekteyim. Halen Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesinde hemşire olarak çalışmaktayım. Evliyim.

Sevim AKYOL