

Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma^(*)

Hasan GÜL (**)

Zafer AYKANAT (***)

Özet: Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürünün karizmatik liderlerce oluşturulması ve güçlendirilmesi, astların örgütsel değerleri benimseyip kabullenmeleri araştırılmaktadır. Ardahan Valiliği ve Valiliğe bağlı kurumlarda yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Özellikle karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık gösterme özelliği ile örgüt kültürü arasında daha güçlü ilişki (,532) bulunmuş üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ise en zayıf ilişki (,429) olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Örgüt Kültürü

A Research on the Relationship Between Charismatic Leadership and Organizational Culture

Abstract: The aim of this study is to determine the relationship between charismatic leadership and organizational culture. This relationship has an important role with regard to continuity of organization activities. In this study, formation and strengthening of organizational culture by charismatic leaders, assimilation and acception of organizational values by subordinates are investigated. A questionnaire study is applied to Ardahan Governorship and associated institutions, data gained from this study are analyzed by SPSS program and a positive relationship between charismatic leadership attributes and organizational culture. Especially, a stronger relationship between environmental sensivity attributes of charismatic leaders and organizational culture (,532) is found and the weakest relationship (,429) between sensivity of member needs and organizational culture is determined.

Keywords: Charismatic Leadership, Organizational Culture

*) Bu makale danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Hasan Gül'ün yaptığı Zafer Aykanat'ın "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**) Yrd. Doç. Dr., 19 Mayıs Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
(e-posta: hasan.gul@omu.edu.tr)

***) Arş. Gör. Ardahan Üniversitesi İ.İ.B.F. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD
(e-posta: zaykanat@ardahan.edu.tr)

Giriş

Günümüzde karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları özellikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemli konular haline gelmiştir. Hızlı bir değişim yaşayan günümüzde karizmatik liderler değişen çevre koşullarında kendi rollerinin unutulmamasını sağlayarak örgütlerde yol gösterici bir kontrol aracı olmaktadır. Karizmatik liderler kültürlerarası faktörleri belirleyerek örgüt kültürünün özelliklerini ve örgütler arası etkileşim biçimini ortaya koymakta, örgütsel kültür kimliğini oluşturmada, kültürel inanç ve değerlere bağlılık yaratılmasını sağlamaktadır. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve sürdürülmesini sağlayarak kurumların hedef ve politikalarının uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Karizmatik liderler tüm dünyada daha önce örneği görülmemeyen hızlı değişim sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesi, örgütün varlığının sürdürülebilir kılınması ve değişime uyum sağlanılmasında önemli görevler üstlenmiştir.

I. Karizmatik Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir, fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve yapılan çalışmalarda önder kelimesinin pek kullanılmadığı gözlenmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 1).

Lider kelimesi, Türkçede sözlük anlamı itibarıyla; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 5). Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecek ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Gül, 2003: 1-3).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” (divinely inspired gift) anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamını ise “Güzellik ve Sevgi Tanrıçası” Karis’ten almıştır. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil’de de birilerine verilmiş bir takım güçler örneğin; kehanet, üfürükçülük, gaipten haber verme anlamında kullanılmıştır. Hıristiyanlık inancında olağanüstü başarı yeteneğine sahip kişilerin ön saflarda olmaları tercih edilirdi çünkü onlara “Tanrılar’ın özel sevgilileri” gözüyle bakı-

lırdı (Gül, 2003: 18, Enkelmann, 2007: 30). Hatta Hıristiyanlığın ve kilisenin bir diğer adı da “Karizmatik Hareket” olarak bilinmektedir (Urgancı, 2009: 12). Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme yazınına dâhil eden ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Weber karizma terimini bireyi normal insanlardan ayıran hiç olmazsa istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik (Kaya, 1998: 35) olarak tanımlamaktadır.

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit, 2008: 110). Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin ise karizmaya katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Keçecioglu, 1998: 45-46):

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşulları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünüdür. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar (Baltaş, 2000: 105).

Karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ortaya çıktığına yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği "Karizmatik Liderlik Kuramı" olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması, karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında birçok varsayımdan meydana gelmiştir (Akçakaya, 2010: 256).

House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere sahiptirlerdir. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlarlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır. House, teorisiyle ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar (Kılıncı, 1997: 387-388): İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama, izleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma, izleyicilere model olma ve güdülerini canlandırmadır.

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan ve örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini ve bu etkinin grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip lidere karizmayı atfetmesi şeklinde açıklamışlardır (Akçakaya, 2010: 259).

Conger-Kanungo Modeli liderlik sürecinin üç farklı aşamasında bazı farklı liderlik bileşenlerine sahiptir. Özellikle ilk aşamada; Conger ve Kanungo Modeli iki şekil boyunca bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. Bunlardan ilki, izleyenlerinin yöneticinin statükoyu değiştirmeye karşı daha büyük isteğini algılamasıdır. İkincisi ise, takipçilerin ihtiyaçlarına, kısıtlamalara ve çevresel olanaklara lider tarafından duyulan yüksek hassasiyettir. Bu yüzden karizmatik lider olarak görülen yöneticilerin; hem statükonun eleştiricileri, hem de radikal reformların gerçekleştiricileri olarak algılanması olasılığı yüksektir (Conger and et al., 2000: 748).

İkinci aşamada, karizmatik liderlik, ortak ve idealleştirilmiş bir gelecek vizyonunun yönetici tarafından formüle edildiğine, aynı zamanda ilhamsal bir tarzda bu vizyonu onun etkili bir şekilde açıkça ifade ettiğine dair takipçide oluşan algılamayla diğerlerinden ayrılan bir yönüdür. Bu karizmatik lidere olan cazibenin temelini inşa eden takipçilerin ihtiyaçlarını memnun etme potansiyelidir. Bu idealleştirilmiş yön; her nasılsa, liderleri özenilen saygıyı hak eden insanlar olmaya ve takipçiler tarafından taklit edilmeye değer yapmaktadır. Son olarak; üçüncü aşamada, karizmatik olarak algılanan liderler, astların yüksek özveri ve kişisel risk gerektiren davranışlar olarak yorumladığı örnek davranışlarla meşgul olarak görülürler. Bu hareketleri sayesinde, yöneticiler, astlarını güçlendirebilir ve güven inşa edebilirler (Brown, 2002: 22).

Daha da fazlası; bu üçüncü safhada, karizmatik olarak görülen yöneticiler, vizyonlarını başarmak için geleneksel olmayan ve yenilikçi anlamları yerleştiren kişiler olarak algılanırlar. Geleneksel olmayan yaklaşımlarla var olan emirleri aşan kabiliyetleri, takipçilerin liderin uzmanlığı hakkındaki algılamasını ve olayların üzerindeki kontrol algılamasını yükseltir (Conger and et al., 2000: 748).

II. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağı belirtilmiştir. Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyumlu değil veya stratejiyi desteklemiyorsa ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek ya da strateji başarısız olacaktır (Bakan vd., 2004: 5).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Durğun, 2006: 114) ve bu tarihte önem kazanmıştır. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de 1979'da yayımlanan örgüt kültürü üzerine (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Kültür fikri yeni olmamakla birlikte örgüt bağlamında kültür tartışması yenidir. Bu konu antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından önemle karşılanmıştır (Yağmurlu, 1997: 718).

Son yıllarda aktif araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramı hakkında bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır (Bakan vd., 2004: 16). Bu tanımlardan bazıları şöyledir (Vural ve Coşkun, 2007: 9-10; Bakan vd., 2004: 19-20; Pira ve Sohodol, 2004: 100; Koçel, 2010:137);

- Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inanç ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir.
- Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.
- Örgüt kültürü bir çeşit kutsallık yüklenen moralite ve değerler seti olarak adlandırılan ve bireyleri bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur.
- Örgüt kültürü dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.
- Örgüt içerisindeki değerlerin bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültür yaratımı hem de üyelerin davranışlarını yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.
- Örgüt kültürü herhangi bir zamanda herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir.

- Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen örgütün bireyler tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler, inançlar, iyi veya kötü kabul edilen hususlar ve normların toplamıdır.

Yukarıda verilen tanımlarda örgütsel kültürün örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri birçok akademisyen, düşünür ve yazar tarafından farklı şekilde ele alınmaktadır. Çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel, 2006: 164; Eren, 2001: 122-123):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir
- Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır
- Örgüt kültürü semboliktir

Karizmatik örgütsel kültüründe bireysellik tepe yönetimince özellikle abartılı biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesini ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın tahminlere ve sezgilere dayalıdır. Karizmatik kültürde her şey liderin etrafında döner ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri yüceltilmiş insan etrafında şekillenir. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü kendisine tek yanlı ve cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar (Bakan vd., 2004: 100).

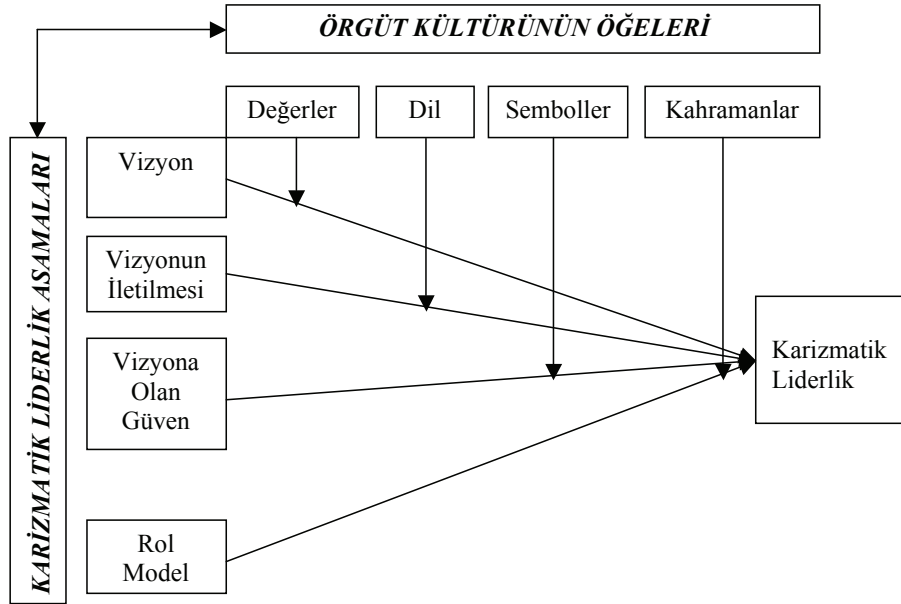
III. Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Liderlik her zaman psikologları, akademisyenleri, tarihçileri ve araştırmacıları liderliğin yapısını incelemeye itmiş (Haas and Tamarkin, 2000: 3) ve her zaman önemsenmiştir. Günümüzde lider ve liderlik çokça söz edilen, herkesin bir şekilde üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir. Diğer bir önemli kavram ise değişim ve gelişimin hızla ilerlediği günümüzde önem kazanan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü veya örgütsel kültür liderliğe göre daha yeni bir kavram ve konu olmasına rağmen bu konuya olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Karizmatik liderliğin değişik yönleriyle örgütsel kültürün çeşitli yönleri farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış fakat bu iki kavramı birlikte ele alan araştırmalar çok fazla bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü daha öncede ifade ettiğimiz gibi çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirten faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Vural ve Coşkun, 2007: 9). Karizmatik liderlik ise modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden birisi olup izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan bir vizyon geliştiren, paylaşılan vizyon oluşturabilen, kendisine ve ortaya koyduğu değer ve vizyona son derece inanılan, güvenilen, kişisel risk

üstlenebilen ve mevcut durum dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir (Gül, 2003: 100). Bu tanımlar çerçevesinde karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasında yakın bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz.

Karizmatik liderliğin lider-izleyici etkileşiminin bağlı bir unsur olduğu düşünülürse; örgüt içerisinde geçirilen sürenin karizmatik liderlik algılaması (Arslan 2009: 257) örgüt - üye algılaması olup bu ilişkinin örgütsel ve bireysel performansın artırdığı, örgüt çalışanlarının işten ayrılma eğilimlerinin azalttığı birçok araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir (Gül, 2003: 100). Farklı kültürlerden gelen kişiler örgüt üyesi olduktan sonra örgüt kültürünü oluştururlar. Bu oluşumun kendiliğinden meydana geldiği gibi algılanır veya görünür. Fakat grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirten Schein bunların genellikle liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini (Baytok, 2006: 142) söylemekte kültürel, inanç, değer ve varsayımlarla şekillendiğini belirtmektedir.



Şekil 1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları İle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki (Aykanat; 2010: 125).

Geleceğin tahmin edilmesi için çeşitli varsayımlarda bulunulması gerekmektedir. Bu varsayımların geleceğe dönük ve uzun süreçleri kapsadığı için, bu süreçlerin devamlı olması açısından ve varsayımları gerçekleştirmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü örgüt için vizyon oluşturabilen, bu vizyonu paylaşabilen, risk üstlenebilen, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilen bir lider olmalıdır. Bu lider de hiç kuşkusuz ki karizmatik liderdir.

Bu bağlamda karizmatik liderlerin özelliklerini açıklamak konuya daha anlam verici ve açıklayıcı olacaktır. Karizmatik liderlerin yetenek ve davranışları örgüt üyeleri üzerinde adeta bir egzersiz etkisi yaratmaktadır. Bu tip liderler örgüt kültürü yaratan, örgütün yapısını, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri harekete geçiren ve örgütün geleceği için girişimde bulunan liderler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu liderler sadece yönetim ve yönetimin yürütülmesi için bir temel faktör ve aynı zamanda örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir dinamiktir. Diğer bir ifadeyle karizmatik liderler örgüt kültürü için temel bir değer olarak kabul edilir (Lee, <http://radical pedagogy.icaap.org>).

Karizmatik bir lider ile çalışmak ve onun tarafından yetkilendirmek örgüt üyeleri ve izleyenler üzerinde çeşitli etkiler oluşturmaktadır. Bunlar (Baltaş, 2000: 138; Gül, 2003: 120; Kaya, 1998: 52-55):

- Karizmatik bir lider ile çalışmak, çalışanlara sorumluluk bilinci aşılamaktadır.
- Örgütte çalışanlar liderin vizyonunu içselleştirmektedirler. Böylece çalışanlar bu vizyonun örgüte yüklediği misyonu kendi misyonu olarak görürler.
- Örgüt üyeleri karizmatik lidere en üst seviyede güvenirlere ve inanırlara. Toplumu hem sözleriyle hem de davranışlarıyla inandırabilecek bir yapıda olması gereken lider, ancak bu yönünün olmasıyla kararlarını uygulama alanlarına aktarabilirler.
- Karizmatik lider ile çalışmak, çalışanlara veya izleyenlere kararlı görünüm ve zamanlama konusunda önemli kanaatler oluşturur. Gözlem ve önsözleriyle zekâsını ortaya koyan bir lider, net kararları uygun bir zamanda vermesi verilen kararların ne kadar doğru olduğu kanaatini doğurur.
- Böyle bir liderle çalışmak çalışanların örgüt kültürünün birer dinamiğini oluşturduğu ve bunun sonucunda da takım çalışması ve ekip ruhunun örgüt için önemli etki yarattığı lider tarafından yansıtılmalıdır

A. Vizyon-Değer İlişkisi

Karizmatik liderliğin ilk aşaması olan vizyon ile örgüt kültürünü oluşturan öğelerin en önemlisi olan değerler arasındaki ilişkiyi vizyon-değer ilişkisi olarak açıklamakta yarar vardır. Vizyon, örgüt için gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek ve örgütün ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini açıklayan, takipçilerine yol gösteren bir tabela oluşturan yetenekleri ve hünerleri kullanarak geleceğe yönelik enerji verici bir fikir olarak tanımlanmaktadır (Eren vd., 2003: 62). Değerler ise liderlerin örgütlerini ve izleyenlerini değişen dünya koşullarını daha iyi anlamalarına yardımcı olan ve bunu tamamlayan bir çerçevedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4).

Değerlerin, vizyonun bir parçası gibi algılanması birtakım engellerin aşılmasında yararlı olur. Vizyon, değerlerle yön bulmak, iletme, paylaşma demektir. Bir örgütün değerleri doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonla birlikte, örgütün hayata bakışını değiştirir. Örgüt üyeleri, örgüt kültürünü canlı tutmaları için şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Çetin, 2009: 101);

- Değerlerin ve vizyonun tamamı paylaşılmalı, ortak değer ve vizyon oluşturulmalıdır.
- Vizyon ve değerlerden sıkça söz edilmelidir. Değerlerden vizyona ulaşmak her an için hatırlanmalıdır.
- Değerler, açık ve özlü biçimde açıklanmalı, iletişim çift yönlü sağlanmalıdır.

Karizmatik liderler örgüt kültürünü değerler ve vizyon çerçevesinde oluşturmak ve geliştirmek için örgüt kültürü içerisinde değerlerle içsel bir uyum yaratırken, vizyonlarıyla da dışsal bir adaptasyon gerçekleştirmektedirler. Toplumların veya örgütlerin yürüttükleri faaliyetlerini içsel bütünlüğü ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını en etkin ve verimli bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün gelişimi için örgütün içsel bütünlüğünü temsilen örgütün değerlerini, dışsal odaklanmasını temsili paylaşılan bir vizyonun mevcudiyeti oluşturmaktadır. İçsel bütünlük, örgütsel değerlerin sahiplenildiği, güçlendirilmiş, katılımcı bir örgütsel yapıyı ifade eder. İçsel bütünlüğü olan örgütler güçlü kültürlerle sahiptirler.

Karizmatik liderler içsel bütünlüğü yüksek tutan liderlerdir. Örgütlerde içsel bütünlüğün yüksek olması koordinasyon, kontrol, kararlara katılım gibi konularda şeffaf, örgüt içi sorunlarda azalma olduğu ve örgüt kültürünün güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Diğer taraftan örgüt içi kültürel seviye, herkesin kolayca görüp hissedeceği biçimde izleyenlere aktarılır. Diğer bir ifade ise dışsal odaklanmayı temsilen örgütte paylaşılan bir vizyonun olmasıdır. Karizmatik liderler yaratmış oldukları örgüt kültürüyle dış çevreyle uyumlu olursa örgüt üyeleri değişime daha iyi adapte olurlar. Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyonun olması; örgüt kültürünün değişime ve gelişime duyarlı olmasını, örgütteki kültürün diğer kültürlerle olan ilişkilerinde pozitif olmasını, örgütün strateji, amaç ve hedef belirlemede diğer örgütlere nazaran yüksek performans sergilemelerinin göstergeleridir (Eren vd., 2003: 58-63).

B. Vizyonun İletilmesi-Dil İlişkisi

Vizyonun kolayca anlaşılır, arzu edilir ve coşku verici bir biçimde ifade edilebilmesi ve ortaya konulabilmesi liderlik dehasının kıvılcımı ve ışığı olarak görülmektedir (Alesandra, 2008: 244). Vizyonun iletilmesi; liderin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak aktarma sorumluluğudur. Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması gerekir. Daha anlaşılabilir ve yalın bir dil kullanılarak vizyonun gücü artırılabilir (Akgemci vd., 2004: 8). Diğer bir ifadeyle vizyonun iletilmesi, üyelerin anlayabilecekleri kadar yalın, izleyenlerin görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel ve daha üst seviyede kolektif bir duygunun, düşüncenin ve bir eylemin parçası olabilecek kadar bütüncül bir anlayışla niyetlerin, hedeflerin ve değişimlerin aktarılmasıdır (Akdemir, 2005: 49; Enkelmann, 2007: 158).

Vizyonu iyi bir şekilde anlatmak insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonu izleyenlerine etkili bir biçimde ilettiklerinde, örgüte bağlılığı, sadakati, örgüt değerlerini arttırabilmekte ve izleyenlerin motivasyonunu sağlaya-

bilmektedir (Akgemci vd., 2004: 8). Bu sebeple karizmatik lider, vizyonunun dosdoğru anlaşılacağına emin oluncaya dek tekrar, tekrar anlatmayı ısrarla sürdürmelidir.

Liderler, vizyonlarını örgüte uyarlamakta başarısız olabilmektedirler. Bunun en önemli nedeni örgüt vizyonunun izleyenlere iletiminde anlaşılır bir dil kullanmaya özen göstermemeleridir. Bu sorunun çözüm yolu vizyon iletiminde dil ilişkisinin önem ve etkinliğini kavramaktan geçmektedir. Vizyonun etkin bir şekilde iletilmesinde dikkate alınması gereken dile ilişkin gerekli bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Argüden, <http://www.arge.com>):

- a. Basit, sade, açık ve anlaşılır olması,
- b. Akılda kalmayı kolaylaştırıcı benzetme ve örnekler yaratılması,
- c. Tekrar yolu ile hatırlatma yapılması, kalıcılığın sağlanması,
- d. Liderlerin söylenenleri yapma yönünde model oluşturması,
- e. Güven kaybına neden olmamak için tüm tutarsızlık ve tersliklerin açıklanması,
- f. İletişimin çift yönlü olması, geri bildirimlerin alınması.

C. Vizyona Olan Güven-Sembol İlişkisi

Güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir. Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Fakat güven, bir tarafın ilgisinin diğerine, güven olmaksızın aktarılamayacağı anlamına gelen birbirine bağlılık temeline dayanmaktadır. Birbirine bağlılık olmazsa güvene ihtiyaç yoktur (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009: 117). Güven kavramının tanımlamalarında ortaya çıkan ortak özellik bağlılıktır.

Güvenle ilgili tanımların bazılarını şöyle sıralayabiliriz; güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil etmektedir. Güven bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Güven, yüksek performansa sahip örgütlerin en temel özelliğini oluşturur. Güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı göreve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce vd., 2004: 442). Akiş, tarafından orta-üst düzey yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde "lider kimdir?" sorusuna cevap aramaya yönelik araştırmada 21 liderlik özelliği saptanmıştır. Bu özellikler arasında 1. sırada güven unsuru yer almaktadır (Akiş, 2004: 398).

Türk Dili Kurumu tarafından hazırlanan Türkçe sözlükte sembol, duyuyla ifade edilmeyen bir şeyi belirten somut nesne, simge, işaret ve timsal olarak belirtilmektedir (Toparlı, 2005: 1727). Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için sembollere ihtiyaç duyulur. Vizyona olan güven sembollerle desteklenmediği takdirde zamanla vizyona olan güven sarsılabilir ve geleceğe bağlı umutları azaltabilir. Geleceğe karşı umutla dolu olan kişi çeşitli kaynaklardan motive olmaktadır. Bu kaynaklar semboller, slogan ve kelimeler ola-

bilir. Aynı zamanda vizyona ait bir güven olmadığı ve güçlü bir gelecek vaat eden öğeler taşımadığı sürece vizyona olan güven güçlü değildir (Hoffer, 2005: 36).

D. Rol Model-Kahramanlar İlişkisi

Örgüt kültürünün öğelerinden bir tanesi de kahramanlardır. Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle kendini ispatlamış, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Perçin, 2008: 132).

Halis Çetin'in aktarımıyla Carlyle kahramanları şöyle tarif etmiştir: "Her insanın gerçekleşmiş ülküsü ve hepsinin olmak istedikleri şeydir. İnsanlar bu yüzden onlara saygı duyar, itaat eder. Yeryüzünde başarılı olan her şey, meydana getirilmiş bütün eserler büyük adamlarının fikirlerinin varlık kazanmalarından ibarettir. Kahramanlar karanlıkları aydınlatan ışıktır". Bunun için kahramanlar örgütler için birer rol model ve ruhtur (Çetin, 2003: 98).

Bir kahraman olarak görülen bir yönetici örgüt kültürünü güçlendirici bir etki yapmaktadır. Örgütün rol modeli olarak ve örgütü dış dünyaya tanıtarak, örgütün özel niteliklerini ortaya çıkaran, işgörenleri motive eden ve başarıyı daha ulaşılabilir hale getiren kahramanlar birer rol modeldir (Gordon, 1996: 476).

Özetlemek gerekirse (Aslan, 2009: 44);

- Her örgütün kendine özgü kahramanları vardır.
- Örgütlerde kahramanlarda yararlanmanın en ekili yolu model göstermektir. Çünkü kahramanlar rol model olma özelliğine sahip kişilerdir.
- Rol model olarak kahramanlardan yararlanma duygusal ve davranışsal yönüyle örgütte birlik duygusu yaratmaktadır.
- Kahraman algısı izleticilerin değer tercihleriyle ilişkilidir. Örgütün değerleriyle kahramanları özdeşleştirmek liderlerin rol model olma durumunu daha da kuvvetlendirmektedir.

IV. Araştırma Yöntemi

A. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü son yıllarda örgütsel davranış, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

B. Örneklem Kütlesi ve Hipotezler

Araştırmanın örneklem kitlesi Ardahan ilinde bulunan çeşitli kamu kurumlarıdır. Ardahan Valiliği başta olmak üzere, Ardahan Valiliğine bağlı ve ilgili birimler olarak İl Milli Eğitim, İl Sağlık, İl Kültür ve Turizm, İl Tarım, İl Çevre ve Orman Müdürlüklerinde uygulanmıştır. Dağıtılan 200 anketin 144'ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 72'dir. Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Karizmatik liderin vizyon belirlemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂. Karizmatik liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃. Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄. Karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆. Karizmatik liderin statükoyu sürdürmemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

C. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırma bünyesinde Karizmatik Liderliği ölçmek için Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. Ancak 24 sorudan oluşan orijinal ölçekten dört soru çıkarılmıştır. Bunun nedeni çıkarılan dört sorunun diğer bazı sorularla aynı anlamı içermesi ve yapılan pilot çalışmada faktör yükünü bozmasıdır. Örgüt kültürünü ölçmek için Hofstede tarafından geliştirilmiş olan Örgüt Kültürü Ölçeğinden (ÖKÖ) yararlanılmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği, Canan Emet (2006) tarafından yapılan çalışmada kullanılan sorulardan uyarlanmıştır ve soru sayısı 20 olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

D. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerine yer verilmiştir.

D.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelerle dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
CİNSİYET	Erkek	100	69,4
	Kadın	44	30,6
	Toplam	144	100
YAŞ	20'den aşağı	0	0,0
	20-29 arası	35	24,3
	30-39 arası	61	42,4
	40-49 arası	35	24,3
	50 ve daha yukarı	13	9,0
	Toplam	144	100
ÖĞRENİM DURUMU	İlkokul	0	0,0
	Ortaokul	1	0,7
	Lise	32	22,2
	Yüksekokul-Üniversite	40	27,8
	Lisansüstü	71	49,3
	Toplam	144	100
MEDENİ DURUM	Bekâr	33	22,9
	Evli, çocuksuz	22	15,3
	Evli, çocuklu	84	58,3
	Dul (eşi ölmüş)	5	3,5
	Boşanmış	0	0,0
	Toplam	144	100
KIDEM	1 Yılda Az	19	13,2
	1-5 Yıl	53	36,8
	6-10 Yıl	20	13,9
	11-15 Yıl	17	11,8
	15 Yılda Çok	35	24,3
	Toplam	144	100
GELİR DURUMU	Çok Düşük	3	2,1
	Düşük	11	7,6
	Orta	90	62,5
	İyi	34	23,6
	Çok İyi	6	4,2
	Toplam	144	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 100’ü erkek ve 44’ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları sırasıyla % 69,4 ve % 30,6’dır. Bireylerin % 0,7’si ortaokul, % 22,2’si lise, % 27,8’i yüksekokul-üniversite ve % 49,3’ü ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Ankete cevap veren kişilerin % 22,9’u bekâr, % 15,3’ü evli olmakla beraber çocuğa sahip olmayan, % 58,3’ü evli ve çocuklu ve % 3,5’i ise dullardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin % 24,3’ü 20-29 yaş grubuna girerken, % 42,4’ü 30-39 yaş grubuna, % 24,3’ü 40-49 yaş grubuna ve % 9,0’ı da 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Tablo’da görüldüğü gibi bireylerin % 2,1’i gelir düzeylerini çok düşük olarak değerlendirirken, % 7,6’sı düşük olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla % 9,7’lik bir grup ücret düzeylerini beğenmemektedir. Buna karşın çalışanların % 62,5’i orta, % 23,6’sı ise gelir düzeylerini iyi ve % 4,2’si ise çok iyi olarak değerlendirmektedir. Katılımcıların % 13,2’si 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir çalışmaktadır. Çalışanların % 36,5’i 1-5 yıllık bir mesleki tecrübeye, % 13,9’u 6-10 yıllık, % 11,8’i 11-15 yıllık ve % 24,3’ü ise 15 yıldan daha uzun bir görev süresine sahiptir.

D.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 2’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
VB	5	,897
ÇD	4	,891
SDS	3	,793
KRÜ	3	,878
ÜİDG	3	,806
SS	2	,582
KARLİD	20	,953
ÖK	20	,904

Tablo 2’de görüleceği üzere karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin ve örgüt kültürünün her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,58 ve 0,95 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri statükoyu sürdürmeme hariç kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda

literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

D.3. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizinde karizmatik liderlik özelliklerinin tamamının örgüt kültürü ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle çevresel duyarlılık gösterme ile örgüt kültürü arasında diğer karizmatik liderlik özelliklerine nazaran daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizinde en zayıf ilişki üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile örgüt kültürü arasında ,429 şeklinde bulunmuştur. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme ile örgüt kültürü arasında sırasıyla ,488; ,532; ,464; ,483; ,429 ve ,456 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur.

Tablo 3. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	SS	ÖK
VB	3,7333	,95990	1.000						
ÇD	3,7153	,93149	,776**	1.000					
SDS	3,3611	,98197	,605**	,614**	1.000				
KRÜ	2,9815	1,22000	,595**	,565**	,671**	1.000			
ÜİDG	3,5602	1,00322	,700**	,608**	,661**	,638**	1.000		
SS	3,5000	1,02418	,453**	,387**	,330**	,284**	,386**	1.000	
ÖK	3,4115	,72536	,488**	,532**	,464**	,483**	,429**	,456**	1.000

*p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma

D.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Tablo 4’de örgüt kültürü üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 15,165 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü ile karizmatik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,632’dir. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,399 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgüt kültürünü modeldeki karizmatik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 39,9 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme özellikleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla,012; ,026 ve ,000 olarak bulunmuştur. Bu üç karizmatik lider özelliğinin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,280; ,219 ve ,276'dır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	P
VB	-,010	-,086	,932
ÇD	,280	2,543**	,012
SDS	-,085	,832	,407
KRÜ	,219	2,252**	,026
ÜİDG	-,036	-,344	,731
SS	,276	3,682**	,000
F: 15,165**	R: ,632	R ² : ,399	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır			

Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

Ekonominin, iletişimin, teknolojinin, insanların, düşüncelerin ve daha birçok durumun ve koşulların hızlı gelişmesi ve bu gelişmelere alternatiflerin aranması gün geçtikçe yeni boyutlar kazanmaktadır. Örgütlerin bu değişim dinamiğine ayak uydurmaları, örgütlerin güçlü kültürleriyle gerçekleşmektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması onların geleceği görebilen vizyoner, risk üstlenebilen, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren ve statükoyu reddeden, değişime açık bir karizmatik lidere ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Örgüt ile üyeleri arasındaki ilişkiyi örgüt kültürü belirlemektedir. Örgütlerin değerleri, varsayımları, tutumları, dili ve sosyal düzeni olarak ifade edilen örgüt kültürü bir anlamda örgütlerin kimliklerini ve kişiliklerini oluşturur, örgütlerin çalışma esaslarının ana belirleyicisi olmaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi kültürün önemini bir kez daha ortaya çıkarmakta ve örgüte olan bağlılığın birçok sorunu çözeceği bilinmektedir.

Karizmatik lider, örgüt kültürünün oluşturulmasının, değiştirilmesinin, yönetilmesinin ve örgütün hayatını sürdürmesinin en temel belirleyicisidir. Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler örgüt kültürünün yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler göstermektedir. Değişim dinamiğine ayak uyduran örgütler yaşamlarına devam etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varsayımları, değerleri, inançları, dili örgütteki karizmatik liderin etkisiyle oluşmakta ve şekil almaktadır.

Her ne kadar literatürde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi ile örgüt kültürünü test etmeye yönelik çalışmalar bulunmamasına rağmen yapılan genel araştır-

malarda liderlik tarzları ve uygulamaları ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişkilerin olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ardahan Valiliğinde ve Valiliğe bağlı ve ilgili birimlerde çalışan personel üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 16.0 for Windows istatistik paket programı ortamında yapılan analizde karizmatik lider davranışının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Anket sonuçlarının analiz edilmesiyle öncelikle demografik bilgilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplandırılanların çoğunluğunun (% 69,4) erkek, (49,3) lisans- üstü, (42,4) 30-39 yaş aralığında, (58,3) evli ve çocuklu, (62,5) gelir durumu orta seviyede olduğu görülmektedir.

Karizmatik liderlikle ilgili anket sonuçlarına baktığımızda ankete katılanların çoğunluğunun karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, sıra dışı davranış sergileyen ve statükoyu reddeden özelliklere olumlu yönde cevap verdikleri belirlenmiştir. Örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik anket sonuçlarına baktığımızda olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu bilgiler ışığında karizmatik liderlik davranışları sergilendiği bir örgüt kültürüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmanın anket sonuçları güvenilirlik analizi ile test edilmiş statükoyu sürdürmeme hariç tüm değişkenlerin güvenilirlik analizleri kabul edilmiştir. Bu analizler 0,58 ile 0,95 arasında bulunmuştur.

Karizmatik liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada etkiyi anlamak için 6 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş ve tüm hipotezlerde karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Çevresel duyarlılık gösterme de daha güçlü ilişki (.532) bulunmuş üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ise en zayıf ilişki (.429) olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Ardahan Valiliğinde karizmatik liderlik davranışı sergilendiği ve karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü oluşturulmasında etki ettiği görülmüştür. Örgütlerin yaşam alanlarının sınırlı kalmaması için ve yaşamaya değer her şeyin kültür olduğu günümüzde örgüt kültürü oluşturacak karizmatik liderlere önem verilmesi haklılığını korumaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması için karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticilere aşağıdaki hususlar önerilmektedir:

- Paylaşılan bir örgüt kimliğinin geliştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi,
- Değişim takip edilmeli bu konularda personel güçlendirilmelidir,
- Karar alma süreçlerinde çalışanların fikri sorulmalı ve örgüt yararına olan mantıklı kararlar alınmalıdır,
- Çalışanların değerleri ile örgüt kültürü değerlerinin uyumlaştırılması sağlanmalıdır,
- Alt kademede çalışan yönetici ve personel arasındaki ayrımlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Personel ile yönetici arasında çift yönlü iletişim sağlanmalıdır.
- Kurum içerisinde sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve buna özen gösterilmelidir.
- Çalışanların eğitimine önem verilmeli ve katkı sağlanmalıdır.

Sonuç olarak karizmatik liderlik özellikleri, etkileri ya da örgüt üyelerinin liderlerine atfettikleri özellikleri farklı kılan kültürlerde değişmesi mümkündür. Tarihi olaylar, coğrafi özellikler, aile ve kurum yapısı, genel inanış şekli gibi kültürel faktörlerin karizmatik liderlik ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların yapılması gerekmektedir. Yapılan bu araştırma karizmatik liderlik ve örgüt kültürü için kavramsal bir yapı oluşturmuş bundan sonra yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğindedir. Bu konuda farklı örgütlerde karizmatik liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin araştırılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akgemci, T. Çelik A. Ertuğrul Ü. Gonca (2004). “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 1-28.
- Akiş, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gelecek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akşit, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik. (1. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Alessandra, T. (2008). Kişisel Çekim Gücü Karizma. (Çev. Anıta Tatlıer). İstanbul: Martı Yayıncılık.
- Argüden, Y. (2009) “Başarı için Strateji”. Erişim tarihi: 11 Aralık 2009, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiGelistirme/BasariIcinStrateji.aspx>.
- Arslan, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı Ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”. Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi, 6(1), 256-275.
- Aslan, M. (2009). Değerler Eğitiminde Kahramanlardan Yararlanma. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Büyükbese, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. (1.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, M. E. (2002). “Leading With Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance By Employees”, Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University.

- Conger, J. A., Kanungo R. N, Menon S.T. (2000). “Charismatic Leadership and Follower Effects”[Karizmatik Liderlik ve İzleyicilerine Etkisi]. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Çetin, H. (2003). “Demokratik Meşruiyet Versus Karizmatik Meşruiyet”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 91-108.
- Çetin, S. (2009). “Vizyon Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, ss. 95-103. Erişim tarihi: 27 Mart 2010. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/>
- Demircan, N. ve Ceylan A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Emet, C. (2006). *Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Enkelmann, N. B. (2007). *Karizma: İçindeki Cevheri Keşfet. (Çev. Lale Özmat). İstanbul: Arıtan Yayınevi.*
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.*
- Eren, E., Alpkan L., ve Ergün, E. (2003). “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme Ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1), 55-70, Erişim tarihi: 25 Mart 2010, <http://www1.dogus.edu.tr>.
- Gordon, J. R. (1996). *Organizational Behavior. (5. Baskı). U.S.A: Prentice-Hall,*
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Haas H. ve Tamarkin, B. (2003). *İnsan Lider Doğmaz. (Çev. Sinan Köseoğlu). İstanbul: Beyaz Yayınları.*
- Hoffer, E. (2005). *Kesin İnançlılar. (8.Baskı). (Çev. Erkıl Günur). İstanbul: İm Yayın Tasarım.*
- İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnce, M., Bedük A., ve Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 423-446. Erişim tarihi: 11 Kasım 2009, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi11.htm>.

- Kaya, A.V. (1998). Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni. Ankara: Sis Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). Lider ve Liderlik. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kılınc, T. (1997). "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", 21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.
- Lee, J-K. (2001). "Confucian Thought Affecting Leadership And Organizational Culture Of Korean Higher Education". (Radical Pedogogy 2001). Erişim tarihi: 22 Mart 2010, <http://radicalpedagogy.icaap.org>.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği". Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (5), 1-20.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 403-428.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pira, A. ve Sohodol Ç. (2004). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Toparlı, R. (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü (4. bs.). Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Urgancı, H. (2009). Herkes İçin Karizma Ben Sen'im. İstanbul: Dharma Yayınları.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yağmurlu, A. (2010). "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar". Erişim tarihi: 21 Ocak 2010, <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/70.pdf>,
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı G. (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (1), 113-132.
- Yüksel, M. M. (2006). Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.