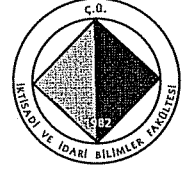




ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt: 9 Sayı: 1 Yıl :2005



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt : 9 Sayı : 1 Yıl : 2005

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DERGİSİ

Cukurova University
Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences

Danışma Kurulu/ Advisory Board

Prof.Dr. Haluk ERLAT (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Ömer Baybars TEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. İzzettin ÖNDER (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Birol YEŞİLADA (Portland Eyalet Üniversitesi)
Prof. Dr. Erinç YELDAN (Bilkent Üniversitesi)

Yayın Kurulu/ Board of Editors

Prof.Dr. Serap ÇAPUK
Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU (Editör)
Doç. Dr. Z. Refia YILDIRIM
Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Doç. Dr. Fatma DEMİRCİ OREL
Yrd. Doç. Dr. Sanlı ATEŞ
Yrd. Doç. Dr. İsmail GÜNEŞ
Yrd. Doç. Dr. Kenan LOPÇU

Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda 2 kez yayınlanır. Dergide yayınlanan yazılar yazarların kişisel görüşleri olup kaynak gösterilerek kullanılabilir.

Yazışma Adresi

Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergi Yayın Kurulu Başkanlığı
Adana/TURKIYE

Telefon : (0322) 338 72 66
Fax : (0322) 338 72 83-338 72 84

Phone : +90 (322) 338 72 66
Telefax : +90 (322) 338 72 83-338 72 84

Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences is Published one issue per year,
Articles published in the Journal reflects personal views and may be referred by source.

For correspondence

The Editör, Cukurova University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, P.O.Box:393
01330 Adana/TURKEY

Ö N S Ö Z

Fakültemiz dergisini, oluşturulan yeni Yayın Kurulu ile yeniden hayata geçirmiş bulunmaktayız. Yayın Kurulumuz, özveri ile çalışarak ilk sayımızın çıkarılmasında çok çaba sarfetmiştir. 2005 yılı ikinci sayısı ve 2006 yılı ilk sayısının hazırlıkları ve hakem değerlendirme süreçleri sürmektedir.

Fakültemiz dergisinde yer alan makaleler elektronik ortama aktararak, fakültemiz web sitesinde yayınlanmaya başlamıştır. Fakültemiz web sitesinden (<http://iibf.cu.edu.tr>) dergimizde yayınlanan makalelere ilişkin tüm bilgilere ulaşılabilmektedir. Ayrıca, söz konusu sitede; yayın koşulları, makale gönderme ve hakem listeleri vb. bilgiler de yer almaktadır.

Elinizdeki Fakültemiz Dergisi 2005 yılı ilk sayısı (Cilt : 9 Sayı : 1), başta yayın kurulumuz olmak üzere dergimize çalışmalarını gönderen yazarlarımızın, çalışmaları değerlendiren hakem öğretim üyelerinin ve dergimizin basımı için özveri ile uğraşan fakülte sekreterimizin titiz çalışmalarının bir ürünüdür. Kendilerine içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisinin sürekli ve düzenli yayınlanmasına katkıda bulunacak tüm bilim camiasına şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Çukurova Üniversitesi
İ.İ.B.F. Dekanı



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DERGİSİ

ISSN : 1300-3747

Cilt	Sayı	Yıl
9	1	2005
Volume	Number	Year

Nedret BİLLOR Gülşen KIRAL	Bacon Yöntemine Dayalı Temel Bileşenler Analizi	1
Hasan GÜL	House 'un Karizmatik Liderlik Teorisi ve Değerlendirmesi	22
Recep YÜCEL	Stratejik Liderler Üzerine Farklı Bakış Açıları: Üst Düzey Yöneticilerin Daha Gerçekçi Bir Şekilde İncelenmesine Doğru	54
M.Hulusi DEMİR Ayşe ŞAHİN	Tarım Ürünlerinin Kalite Seviyesinin Belirlenmesinde İstatistiksel Örneklemenin Öneminin Isparta Elmacılığı Boyutunda İncelenmesi.....	92
Serdar ÖGE	İş Örgütlerinin Rekabetçi Üstünlük Arayışlarında İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetim Perspektifinden Yorumu: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM).....	115



BACON YÖNTEMİNE DAYALI TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ

Gülşen KIRAL*

Nedret BİLLOR**

ÖZET

Çok değişkenli veri kümelerinde sapma değerlerin belirlenmesi için pek çok yöntem önerilmiştir. Bu konuda son yıllarda önerilen yöntemlerden BACON algoritması büyük veri kümeleri için hesapsal olarak etkin ve maskeleyen ve swamping problemlerine karşı dayanıklı olan bir yöntemdir (Billor, Hadi ve Velleman, 2000). Bu çalışmada şimdiye kadar önerilmiş olan robust temel bileşenler analizi ile ilgili yöntemlere alternatif olan bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntem BACON algoritmasını kullanarak sapma değerlerden etkilenmeyen temel bileşenlerin belirlenmesine dayalı olan bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanabilirliği iki veri kümesi kullanılarak gösterilmiştir.

ABSTRACT

BACON PRINCIPLE COMPONENTS ANALYSIS

Numerous methods have been suggested for outlier detection in multivariate data. In this paper we propose a new method for robust principle component analysis. The main idea is to obtain robust principal components based on robust covariance estimate of the clean data obtained from BACON algorithm (Billor et al., 2000). This method yields significant components that are free of outliers and that contain most of the information in a data matrix.

The applicability of this method is shown by using two different data sets.

* Dr., Çukurova Üniversitesi İİBF Ekonometri Bölümü

* Prof. Dr. Çukurova Üniversitesi FEF Matematik Bölümü

1.GİRİŞ

Bir veri kümesinde gözlemlerin çoğu tarafından önerilen modele uymayan gözlemlere **sapan değer** denir. Tek bir bileşen içerisinde büyük ölçüde etkili olan gözlem(ler); her bir değişkene tek değişkenli tekniklerin uygulanması ile kolayca belirlenmekle beraber çok değişkenli veri içerisinde bu gözlemlerin belirlenmesi o kadar kolay değildir. Bu gözlemler ancak her bir değişken içerisindeki gözlemin diğer değişkenlerle olan ilişkisi birlikte düşünüldüğü zaman belirlenebilir.

Çok değişkenli veri kümesinde bir veya iki sapan değer her bir gözlem için Mahalanobis uzaklığının hesaplanması ile saptanabilir. Ancak veri kümesinde pek çok sapan değer varsa Mahalanobis uzaklığı sapan değerlerin bulunmasında kullanışlı olmayabilir. Ayrıca çok değişkenli veri kümelerinde sapan değer olan gözlemlerin sapan değer olarak elde edilememesi (maskeleye) veya sapan değer olmayan gözlemlerin sapan değer olarak bulunması (swamping) problemleri ile karşılaşıldığında Mahalanobis uzaklığının kullanışsız bir yöntem olduğu çok iyi bilinmektedir.

Çok değişkenli veri kümelerinde sapan değerlerin belirlenmesi için bir *geleneksel* yaklaşım çok değişkenli normal dağılımdan geldiği varsayılan veri için bilinen *hipotez testi* tekniğidir. Ayrıca Wilks testinin (Wilks ,1963) uygulamaları olan çeşitli yöntemler (Bacon, Shone ve Fung ,1987 ve Caroni ve Prescott ,1992), Simonoff'un (1991) kümelemeye dayalı olarak tanımladığı yöntem, Atkinson ve Mulira (1993) 'nın sarkit (stalactite) grafiği kullanılan yaklaşımlardandır. Çok değişkenli normal dağılımdan farklı dağılımlar için çok az sayıda çalışma yapılmıştır (Barnett ve Lewis 1994).

Maskeleye ve swamping problemlerinin varlığında sapan değerlerden etkilenmeden çok değişkenli veri kümesi ile ilgili analizi yapabilmek için çoğu zaman robust yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bunun yanında son yıllarda birleştirilmiş

yöntemlerin (klasik ve robust yöntemlerin birleşimi ile tanımlı yöntemler) kullanımı da yaygınlaşmıştır.

Rousseeuw'nun (1984) minimum kovaryans determinant yöntemi (MCD), Rousseeuw'nun (1985) minimum hacimli elipsoid yöntemi (MVE), Rousseeuw ve van Zomeren'un (1990) MVE yi kullanarak tanımladığı sapan değer bulma yöntemi ve Rousseeuw ve van Driessen'in (1999) FAST-MCD yöntemi robust olarak bilinen yöntemlerdendir. Birleştirilmiş yöntemlere (hem robust hem de klasik yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla elde edilen yöntemler) ise Hadi'nin (1992,1994) adimsal (stepwise) yöntemleri, Billor, Hadi ve Velleman'ın (2000) BACON yaklaşımı örnek olarak verilebilir.

Bu yöntemlerde sapan değerler; dağılımın merkezinden uzakta bulunan gözlemlerin belirlenmesi ile saptanırlar. Genel olarak kullanılan uzaklık

$$MD_i^2 = (x_i - T(X))' (C(X))^{-1} (x_i - T(X)) \quad (1)$$

ile tanımlı Mahalanobis uzaklığıdır. $T(X)$; X veri kümesinin ortalama vektörü ve $C(X)$; örneklem varyans-kovaryans matrisidir. T ve C nin farklı tanımlamaları kullanılarak farklı robust ölçüler elde edilebilir.

Çok değişkenli veri kümesi içerisindeki çoklu sapan değerlerin belirlenmesi, incelenmek istenilen veri kümesindeki değişken sayısının fazla olması durumunda problemlidir. Veri matrisi $X_{n \times p}$ den elde edilecek bilgilerin daha küçük boyutlu ($k < p$) veri matrisinden elde edilmesi ve çok değişkenli veri kümesinin yorumlanması ve anlaşılmasına yardımcı olması için temel bileşenler analizinden (TBA) yararlanılır. Bu analiz sonucunda elde edilen temel bileşenlerin sapan değerlerin varlığı durumunda etkilendiği bilinmektedir. Temel bileşenlerin sapan değerlerden etkilenmeyecek şekilde elde edilmesi analizin doğruluğu için önemlidir. Ancak klasik kestiricilere dayalı olarak kullanılan yöntemler maskeleyme ve swamping problemlerinin varlığında sağlıklı sonuç vermemektedir. Bu gibi durumlarda robust yöntemlerden yararlanılır. Bu konu ile ilgili ilk çalışma Campbell (1980) tarafından yapılmıştır. Campbell; robust M-kestiricisi yardımıyla temel bileşenleri belirleyip, değerlendirmede bilgi verecek olan ağırlıkları hesaplamıştır. Benzer bir çalışma Croux ve Haesbroeck (2000) tarafından yapılmıştır. Ancak bu yöntemler yüksek boyutlu veride etkin olarak kullanılamamaktadır. Li ve Chen (1985); projection

pursuit yöntemini önermiştir. Bu yöntem büyük veri kümelerine uygulanabilir, fakat hesaplaması çok zaman alıcı ve uygulaması pratik olmayan bir yöntemdir. Daha sonra Croux ve Ruiz-Gazen (1996 ve 2000) projection pursuit yöntemine göre daha az zaman alıcı olan robust temel bileşenler analiz yöntemini önerdiler. Ancak bu yöntem büyük boyutlu veri kümelerinde sayısal hesaplama problemi içermektedir. Ayrıca Caroni'de (2000); sapan değerleri belirlemede değerlendirmenin yapılacağı kritik değerlerin hesaplanması üzerinde bir çalışma yaparak Campbell'in yaklaşımının sapan değerlerin formal testi olarak kullanılabilceğini önermiştir.

Bir istatistiksel yöntemin; varsayılan model üzerindeki etkinliği, farklı tipteki sapan değerlere dayanıklılığı ve hesaplama ve uygulamadaki esneklikleri gibi istenen istatistiksel özellikleri bir arada bulundurması gerektirdiğinden, robust yöntemlerin geliştirilmesinde zorluklarla karşılaşılır. Bu nedenle uygulamada çok yaygın olarak kullanılmamaktadırlar.

Bu nedenle son yıllarda robust yöntemlere alternatif olabilecek hesapsal problemi olmayan, maskeleye ve swamping problemlerinden etkilenmeyen, büyük veri kümelerine rahatlıkla uygulanabilen algoritmalar tanımlanmıştır. Billor, Hadi ve Velleman (2000) tarafından tanımlanan BACON algoritması da bu konuda tanımlanmış en son algoritmalarından biridir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde, çok değişkenli veri kümelerinde sapan değerlerin belirlenmesi yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları verildi. Üçüncü bölümde ise şimdiye kadar robust temel bileşenler analizi ile ilgili olarak tanımlanmış yöntemler özetlendi. Dördüncü bölümde robust temel bileşenler çerçevesinde BACON algoritması (Billor, Hadi ve Velleman, 2000) kullanılarak tanımladığımız BACON temel bileşenler analizi yöntemi verilmiştir (Kıral ve Billor, 2001). Son bölümde ise bilinen veri kümeleri üzerinde yöntemin uygulanabilirliği gösterilmiştir.

2. ÇOK DEĞİŞKENLİ VERİ KÜMELERİNDE BAZI SAPAN DEĞER BELİRLEME YÖNTEMLERİ

Çok değişkenli veri kümelerinde çoklu sapan değerlerin belirlenmesi problemi, veri matrisinin boyutun büyümesi ile maskeleye ve swamping problemlerini ortaya

çıkarmış ve 1980 lerden itibaren bilgisayar teknolojisindeki hızlı ilerleme ile bu problemlerin üstesinden gelebilecek yöntemler geliştirilmiştir. Halen günümüzde daha hızlı ve çok büyük veri kümelerinde çoklu sapan değerleri ortaya çıkarabilecek algoritmaların geliştirilmesi üzerine çalışmalar devam etmektedir.

Çok değişkenli veri içerisinde sapan değer belirleme ile ilgili çok sayıda yöntem bulunmaktadır (Atkinson, 1994, Barnett ve Lewis, 1994, Gnanadesikan ve Kettenring, 1972, Hadi 1992, Hawkins,1980, Rocke ve Woodruff 1996, Rousseeuw ve van Zomeron, 1990). Bu yöntemlerin çoğu sapan değerleri belirlemede gözlemlerin veri merkezine olan uzaklıkları hakkında bilgi veren Mahalanobis Uzaklığından yararlanmaktadır. Yüksek Mahalanobis uzaklığına sahip gözlemler sapan değer olarak belirlenmektedir. Bu uzaklığın hesabında sağlıklı sonuç elde edebilmek için sapan değerlere karşı dayanıklı kestiricilerin kullanımı tercih edilmektedir. Bu tip kestiricileri hesaplamamıza yardımcı olacak çok sayıda robust yöntem tanımlanmıştır (bkz: Hawkins (1980), Huber (1981), Chatterjee ve Hadi (1988), Barnet ve Lewis (1994), Atkinson ve Raini (2000)).

En yaygın olarak kullanılanları Minimum hacimli elipsoidi (Minimum Volume Ellipsoid: MVE) (Rousseeuw, 1985), Minimum kovaryans determinanı (MCD) (Rousseeuw, 1984) yöntemleri yardımıyla elde edilen kestiricilerdir.

MVE yöntemi gözlemlerin en azından yarısını içine alan minimum hacimli elipsoidi bulmaya çalışır. Minimum hacmi veren gözlemlerin alt kümesinin ortalaması ve varyans-kovaryans matrisi robust ortalama ve varyans-kovaryans tahminleridir.

MVE hesaplanması için; veri kümesinden $(X_{n,p})$ rasgele olacak şekilde seçilen $p+1$ gözleme ait alt küme için ortalama ve varyans-kovaryans matrisi yardımıyla karşılık gelen Mahalanobis uzaklıkları hesaplanır. Alt kümedeki gözlem sayısı s ise elde edilen Mahalanobis uzaklıklarından minimum $s+1$ tanesini alarak yeni alt küme belirlenir. Alt kümede $n-h$ gözlem olana kadar yukarıdaki işlemler tekrarlanır ($h = \lfloor (n+p+1)/2 \rfloor$). Son adımda elde edilen alt kümeye ait Mahalanobis uzaklıkları yardımıyla bu alt kümeye karşılık gelen elipsoidin hacmi hesaplanır. Bu işlem $\binom{n}{p+1}$ kadar seçilen tüm alt kümeler için tekrarlanır. İçlerinden

minimum hacmi veren alt küme belirlenir. Bu alt kümedeki gözlemler temiz, dışında kalanları ise sapan değer olarak bildirilir.

Yöntemin bir avantajı %50 lik kırılma noktasına sahip olmasıdır (Lopuhaa ve Rousseeuw (1991)). Ancak gözlem sayısının yüksek olması durumunda hesaplanması zaman alıcı ve problemlidir.

MVE ye alternatif olarak minimum kovaryans determinant (Minimum Covariance Determinant: MCD) yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemde de amaç n gözlem üzerinden klasik kovaryans matrisinin determinantı en küçük olan h gözlemin bulunmasıdır. Bu durumda yerel ve yayılım parametrelerinin MCD tahminleri sırasıyla bu h gözlemin ortalama ve kovaryans matrisleri olacaktır. Yöntemin kırılma noktası MVE yöntemi ile aynıdır. Ancak MCD nin asimtotik olarak normal olması (Butler, Davies ve Jhun, 1993) nedeniyle MVE ile karşılaştırıldığında avantajlara sahiptir. Yöntem MVE e göre istatistiksel olarak daha etkindir. MCD ye dayalı robust uzaklıklar MVE ye dayalı olarak elde edilenlere göre daha kesindir. Bu nedenle de çok değişkenli veri kümeleri içerisinde problemlili gözlemleri belirlemeye daha uygun bir yöntemdir (Rousseeuw ve van Zomeren ,1990).

Tüm bu avantajlarının yanında bu tahmin edicilerin hesaplanması problemlili ve zaman alıcıdır. Bu nedenle yaklaşık sonuçlar veren iteratif algoritmalar tanımlanmıştır. Bunlardan biri Rousseeuw ve van Driessen (1999) tarafından geliştirilen FAST-MCD (Fast Minimum Covariance Determinant) yöntemidir. Yöntemde rasgele seçilmiş $(p+1)$ elemanlı alt kümeye dayalı olarak hesaplanan klasik tahmin ediciler yardımı ile Mahalanobis uzaklıkları hesaplanır. Minimum uzaklıklara dayalı olarak klasik tahmin ediciler yakınsama oluncaya kadar tekrar tekrar hesaplanır. K farklı başlangıç ile elde edilen K farklı tahmin edici içerisinde kovaryans matris determinantı en küçük olan kestirici seçilerek tahmin işlemi yapılır.

Yöntem küçük veri kümelerinde MCD ile aynı sonuçları verirken büyük veri kümelerinde benzer olarak tanımlı algoritmalar ile karşılaştırıldığında daha kesin sonuçlar vermektedir. Bu yöntemin bir avantajı da kesin tahmin değerlerini hesaplamasıdır.

Son yıllarda bu yöntemlere alternatif olarak Billor ve ark. (2000) BACON (Blocked Adaptive Computationally Efficient Outlier Nominators) adı verilen bir yöntem tanımlanmıştır. Bu yöntem Hadi (1992, 1994) ve Hadi ve

Simonoff (1993) yöntemlerine dayalı olup hesaplamaları örneklem büyüklüğüne bakmaksızın yapmaktadır. Yöntem ilk olarak sapan değerlerden arındırılmış olduğu varsayılan başlangıç temiz alt küme belirler. Başlangıç alt küme iki farklı şekilde belirlenmektedir. **Birinci yaklaşım** Mahalanobis uzaklığına, **ikinci yaklaşım** ise medyana bağlı olarak tanımlı uzaklığa dayalı olarak hesaplama yapmaktadır. Bu yöntemde esas amaç; sapan değerlerden arındırılmış olacak şekilde gözlemlerin hemen hemen yarısını içeren temel alt kümeyi bulmak, hemen ardından da temel alt küme ile uyumlu gözlemleri bu kümeye dahil etmektir. İşlem sonunda temel alt küme dışında kalan gözlemler sapan değer olarak belirlenirler. Temel alt küme dışında hiç gözlem kalmamışsa "*veri kümesi sapan değer içermemektedir*" denir.

Birinci yaklaşım robust değil fakat affine-equivarianttır (Herhangi bir \mathbf{b} vektörü ve tekil olmayan bir \mathbf{A} matrisi için $T(\mathbf{XA}+\mathbf{b})=T(\mathbf{X})\mathbf{A}+\mathbf{b}$ eşitliği sağlanıyorsa T kestiricisine affine equivariant denir). Bunun yanında düşük kırılma noktasına sahiptir. Diğer yaklaşım ise affine-equivariant değildir ama medyan kullanılarak yöneme başladığımızdan dolayı robust bir yaklaşımdır. Sapan değerlerin varlığında daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Ayrıca kırılma noktası daha yüksektir (%40 civarında) (Billor ve ark. (2000)). Çalışmada daha robust olması bakımından ikinci yaklaşım kullanılmıştır.

BACON yönteminde; gözlemlerin çok değişkenli eliptik dağılımdan geldiği varsayılarak Mahalanobis uzaklığından yararlanılmakta, kritik değer olarak da düzeltilmiş ki-kare değeri kullanılmaktadır.

Gözlemlerin bloklanması nedeniyle hesapsal açıdan etkin bir yöntemdir. Diğer yöntemlere göre bu yöntemdeki iterasyon sayısı daha azdır. İterasyonların her biri kovaryans matrisinin hesaplanması ve tersinin alınmasını gerektirir. Fakat iterasyon sayısı n örneklem büyüklüğünün artması ile büyümeyiz ve hesaplanan n uzaklığın sıralanmasını gerektirmez.

3. ROBUST TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ

Tek bir bileşen içerisinde sapan değer olan gözlemler tek değişkenli tekniklerin uygulanması ile rahatlıkla bulunabilirken yüksek boyutlu veri de problemler ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bunlardan en önemlileri hesaplama ve

çoklu iç ilişki problemi olarak bilinmektedir. Bu problemlerin üstesinden gelmek için temel bileşenler analizinden (TBA) yararlanılmaktadır. Böylece yeni ilişkisiz değişkenlerin bir kümesi oluşturularak boyut indirgenmesi yapılır. Bu işlem örnekleme kovaryans matrisinin özvektörlerine dayalı olarak yapılmaktadır. Kovaryans matrisi örneklem ortalamasına dayalı olduğundan sapan değerlerin varlığında etkinliğini kaybetmektedir. Bu nedenle son yıllarda robust kovaryans kestiricisi kullanımı yardımı ile tanımlanan robust temel bileşenler analizinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

Robust temel bileşenler analizi robust kovaryans ya da korelasyon matrisinin özdeğer ve özvektörlerinin hesaplanması ile elde edilmektedir. Bu konu ile ilgili ilk çalışma Campbell (1980) tarafından yapılmıştır. RPCA (Robust Principle Component Analysis) adını verdikleri yöntem temel bileşenler analizi içerisinde varyans-kovaryans matrisinin robust M-kestiricisinin kullanımı ile tanımlanmıştır. Bu yöntemde amaç; sapan değerlerin etkisini ortadan kaldıracak gerçek ağırlıkları bularak tüm veri kümesini temsil eden gerçek varyans-kovaryans matrisini elde etmektir. Yöntem her gözlemin her bir bileşen üzerindeki robust tahminine katkısını göstermek amacı ile ağırlıklar hesaplar. Düşük ağırlıklar sapan değerleri vurgular. Yöntem veri yapısını incelenme ve sapan değer testini aynı anda yapılmasına izin verdiğinden kullanışlıdır. Fakat M-tahmin edicisine dayalı olduğundan sapan değerlerin küçük bir oranı için koruma sağlamaktadır. (Rousseeuw ve van Zomeron (1990)). Campbell (1980) ayrıca çok değişkenli veride sapan değerlerin kullanılması ile ilgili olarak grafiksel bir yöntem önermiştir. Bu grafik robust M-kestiricisi kullanılarak hesaplanan Mahalanobis uzaklığını karesine ait olasılık grafiğidir.

Ardından Li ve Chen (1985); tüm veri kümesi hakkında daha detaylı bilgi edinmemize yarayacak düşük boyutlu veriyi Projection Pursuit (PP)'ye dayalı olarak hesaplayan bir çözüm önerdiler. PP yöntemi; çok değişkenli verinin bir doğru ya da bir düzlem üzerindeki lineer izdüşümleri yardımı ile orijinal verinin yapısını ortaya çıkarmaya çalışır. Burada tüm veri kümesi hakkında en fazla bilgiyi açığa çıkaran küçük boyutlu izdüşümü bulma amacı ile veri kullanılır. Li ve Chen'nin amacı; en büyük robust ölçeklemeye sahip izdüşümü alınmış gözlemlerin doğrultusunu belirlemektir. Birbirini izleyen adımlarda her yeni doğrultu önceki tüm doğrultulara dik olacak şekilde belirlenmektedir. Yüksek boyutlu veri kümelerinde hatta ve hatta

$p > n$ iken de dahil olmak üzere iyi sonuç veren bir algoritmadır. Ama hesapsal problemler içermektedir.

PP ye dayalı yöntemlerde karşılık gelen etki fonksiyonunun sınırlandırılmamış olması yerel robustlıkta eksikliğe sebep olmaktadır (Croux ve Ruiz-Gazen (2000), Croux ve Filzmoser (2001) Pires ve Branco (2001)). Bunun yanında PP ye dayalı kestiricilerin nasıl hesaplanacağı açık değildir. Croux ve Ruiz-Gazen (1996,2000) PP algoritmasından çok daha etkin olan C-R algoritmasını önerdiler. Bu yöntem kısıtlamalar altında bir maksimizasyon probleminin çözümü olup küçük boyutlu veri kümelerinde iyi çalışmasına rağmen büyük boyutlu veri kümeleri için hesapsal problemler içermektedir. Croux ve Ruiz-Gazen (2000) C-R algoritmasını ile PP algoritması'nın etkinliklerini ve birkaç robust ölçek ile robustluklarını karşılaştırmışlardır. Hubert ve ark.(2001) a faster two-step algorithm adını verdikleri (RAPCA) temel bileşenler analizinde yansımaya dayalı olarak tanımlanan boyut indirgemesine yardımcı olacak C-R algoritmasını geliştirerek sunmuşlardır. Yöntem C-R algoritmasından daha etkin ve veride gözlem sayısından çok değişken olması durumunda da sağlıklı sonuçlar verebilmektedir. Diğer taraftan Caroni (2000); Campbell'in (1980) yapmış olduğu çalışma ile ilgili bir simülasyon çalışması yapmıştır. Bu çalışmada $X_i \sim N_p(\mu, \sigma)_{i=1,2,\dots,n}$ sıfır hipotezi altında RPCA içinde gözlemlerin ağırlıkları için kritik değer belirleme amaçlanmıştır. Kritik değerlerin hesaplanması ile düşük ağırlıklara sahip olan gözlemler dolayısıyla sapan değerler belirlenmektedir.

Robust kestiricilerle yapılan işlemler çoğu zaman için sağlıklı sonuç verirler ama bilindiği gibi yapılması gereken işlemler problemlidir ve zaman alıcıdır. Gözlem ve parametre sayılarının artması durumunda hesaplamalar iyice artmaktadır. Bunun yanında kullanılan veri kümesine ve istatistiğe bağlı olarak etkinliklerinde değişikliklerin olabilmesi ve sadece belli tipteki sapan değerleri ortaya çıkarıyor olmaları da karşılaşılabilecek problemlerdir. O halde bu problemlerden etkilenmeyen daha hızlı işleyip sağlıklı sonuç veren bir yönteme gereksinim duyulmaktadır. Bu amaçla; bu çalışmada Billor ve ark. (2000) tarafından tanımlanan BACON algoritması kullanılarak robust temel bileşenlerin belirlenmesini sağlayan bir algoritma tanımlanmıştır.

4. BACON TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ (BTBA)

Algoritma

Adım 1: Temel altküme ; BACON algoritmasında tanımlı yaklaşımlardan biri (Y1 veya Y2) kullanılarak $m=cp$, ($c=4$ veya 5) elemanlı olacak şekilde belirlenir.

Adım 2: Temel alt kümedeki gözlemlerin ortalama ve varyans-kovaryans matrisleri sırasıyla, \bar{X}_b ve S_b olmak üzere

$$d_i(\bar{X}_b, S_b) = \sqrt{(x_i - \bar{X}_b)' S_b^{-1} (x_i - \bar{X}_b)} \quad i=1,2,\dots,n$$

uzaklıkları hesaplanır.

Adım 3: $d_i(\bar{X}_b, S_b) < C_{npr} \cdot \chi_{p,\alpha/n}$ olan gözlemlerle yeni temel alt küme belirlenir. $\chi_{p,\alpha}^2$; p serbestlik dereceli, $1 - \alpha$ yüzdelikli ki-kare değeri,

$C_{npr} = C_{np} + C_{hr}$ olan bir düzeltme faktörü, r ; şu an ki temel alt kümede bulunan eleman sayısı, $C_{hr} = \max\{0, (h-r)/(h+r)\}$ ve

$$C_{np} = 1 + \frac{p+1}{n-p} + \frac{1}{n-h-p} \text{ olarak tanımlıdır } (h = \left\lfloor \frac{n+p+1}{2} \right\rfloor).$$

Adım 4: 2. ve 3. adımlar temel alt kümede değişme olmayana kadar tekrarlanır.

Adım 5: Son adımda elde edilen temel alt küme dışında kalan gözlemler sapan değer olarak tanımlanır.

Adım 6: Sapan değer olarak belirlenen gözlemler veri kümesinden atılarak indirgenmiş veri kümesi elde edilir ($X_{(l)}$).

Adım 7: $X_{(l)}$ matrisinin öz değer ve öz vektör çiftleri (λ_i, u_i) ; $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots \geq \lambda_p > 0$ olacak şekilde hesaplanır.

Adım 8: $U=(u_1, u_2, \dots, u_p)$ olarak tanımlanmak üzere yeni temel bileşenler

$$Y = U^T X$$

elde edilir.

Adım 9:Elde edilen yeni temel bileşenler matrisine BACON algoritması uygulanarak sapan değerler belirlenir.

Robust uzaklıklar, sayısal olarak bize hangi gözlemlerin sapan değer olduğu hakkında bilgi vermekle beraber, bu gözlemler grafiksel olarak daha kolaylıkla sergilenebilir. Bu nedenle elde edilen yeni temel bileşenlere BACON algoritması uygulandıktan sonra elde edilen ortalama ve kovaryans matrisleri yardımıyla karşılık gelen Mahalanobis uzaklıkları hesaplanır. Bu uzaklıkların

- küp köküne ait Quantile-Quantile (Q-Q) veya
- klasik Mahalanobis uzaklıkların robust BACON uzaklıklarına karşı veya
- robust BACON uzaklıklarının indisi

grafiklerine bakılarak tüm veri kümesi içerisinde sapan değer olan gözlemler kolaylıkla belirlenir. Ayrıca benzer olarak hangi gözlemlerin hangi temel bileşen üzerinde en fazla sapmaya neden olduğunun belirlenmesi; her bir temel bileşene ait Q-Q grafikleri yardımıyla yapılabilir.

5. UYGULAMA

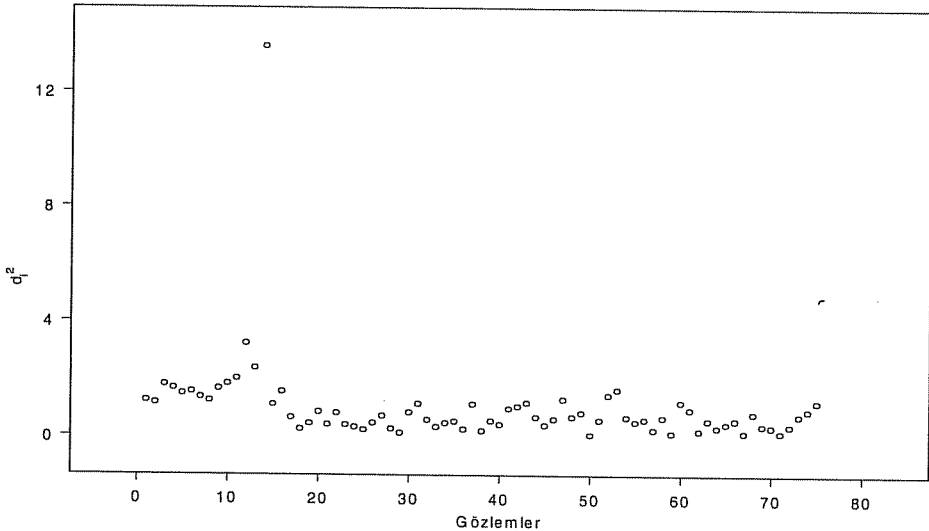
Önerilen yöntemin uygulanabilirliği iki veri kümesi üzerinde gösterilebilir. Bu veri kümelerinden birincisi, Hawkins-Bradı ve Kass (1984) sapan değerler hakkında ön bilğimiz olduğu için yöntemin performansını irdelememiz açısından çok kullanışlı bir veri kümesidir. Diğer veri kümesi de (Philips veri Kümesi, 1999) büyük bir veri kümesi olduğu için yine önerilen yöntemin büyük veri kümelerine uygulanması durumundaki başarısını göstermesi açısından ayrı bir öneme sahiptir.

Örnek 1. Hawkins-Bradı ve Kass veri kümesi (HBK)

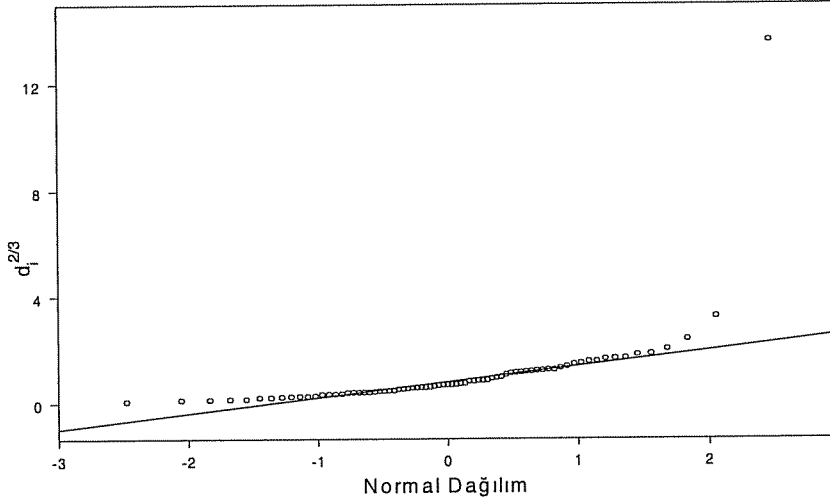
Bu veri kümesi Hawkins-Bradı ve Kass (1984) tarafından 1-14 arası gözlemlerin sapan değer olduğu bilinen, özel amaç için oluşturulmuş, $n=75$ ve $p=3$ olan bir veri kümesidir. Bu veri kümesi ile ilgili klasik Mahalanobis uzaklığına ait indisi grafiğı (Şekil 1) incelendiğinde gerçekten sapan değer olduğu bilinen

gözlemlerin çok azı sapan değer olarak görülmektedir (maskeleye problemi). Benzer bilgiler Mahalanobis uzaklığının küp köküne ait Q-Q grafiğinin (Şekil 2) incelenmesi ile de söylenebilir.

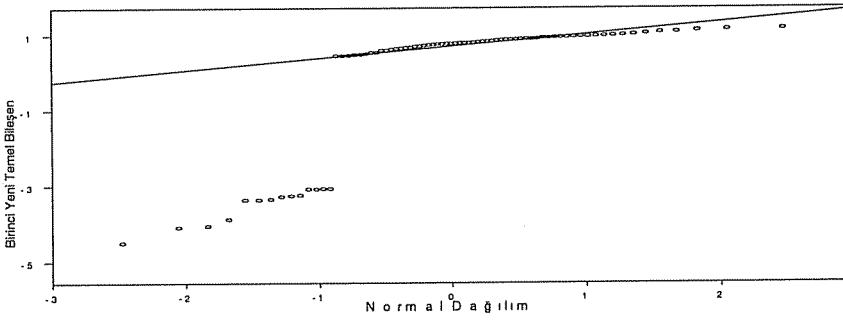
Bu bize klasik yöntemlerin sapan değerlerin varlığında sağlıklı sonuç vermediğini açık bir şekilde göstermektedir. Bu problemten kurtulabilmek için sapan değerlerden etkilenmeyecek kestiriciler kullanarak işlemlerin yapılması gerekmektedir. Örneğin robust M-kestiricisinin kullanımı ile tanımlı RTBA (Campbell, 1980) bu veri kümesine uygulandığında veri kümesindeki ilk 14 gözlemin sapan değer olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Bu veri kümesine BTBA yöntemini uyguladığımızda elde ettiğimiz yeni temel bileşenlere ait Q-Q grafikleri Şekil 3 (a)-(c) de görülmektedir. Grafikler incelendiğinde 1. temel bileşen üzerinde ilk 14 gözlemin, 2. temel bileşen üzerinde 47, 52 nolu gözlemlerin ve 3. temel bileşen üzerinde de 13, 14, 53 nolu gözlemlerin etkili oldukları görülmektedir. Bu algoritma ile ilgili Mahalanobis uzaklığının indis (şekil 4) ve küp köküne ait Q-Q grafiği (Şekil 5) incelendiğinde de ilk 14 gözlemin ciddi anlamda problemlili gözlemler oldukları hemen söylenebilmektedir.



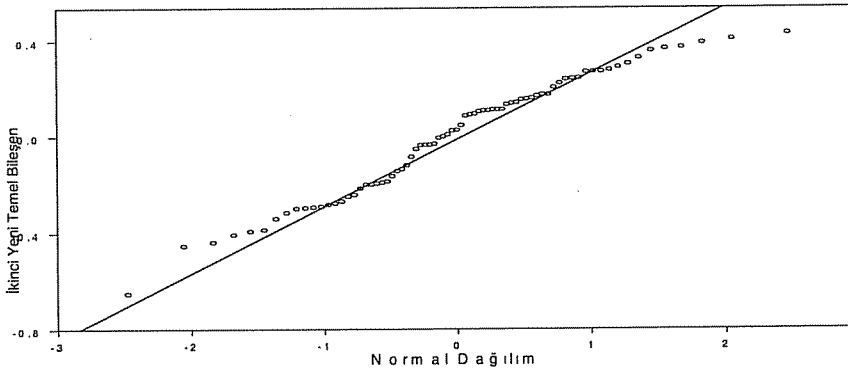
Şekil 1: Klasik Mahalanobis uzaklıkları için indis grafiği



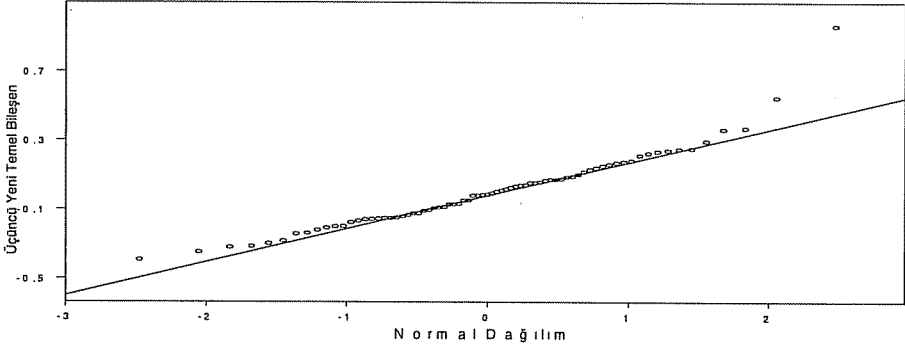
Şekil 2: Klasik Mahalanobis Uzaklığına ait Q-Q grafiği



(a)

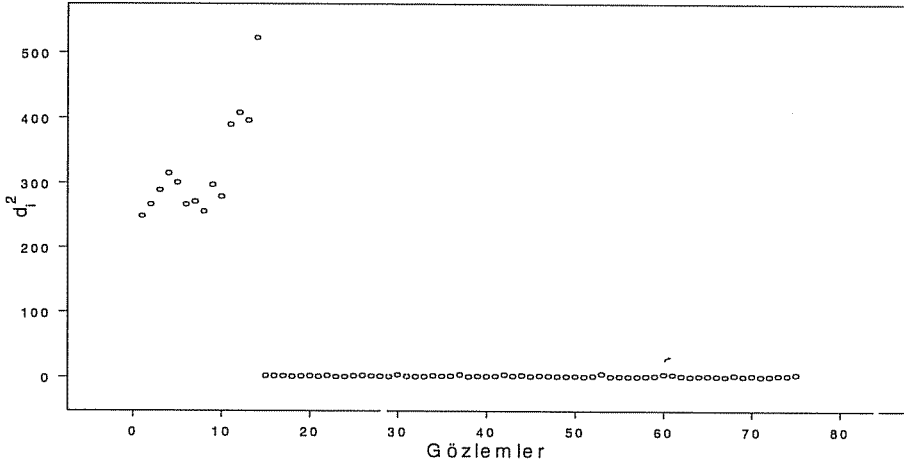


(b)

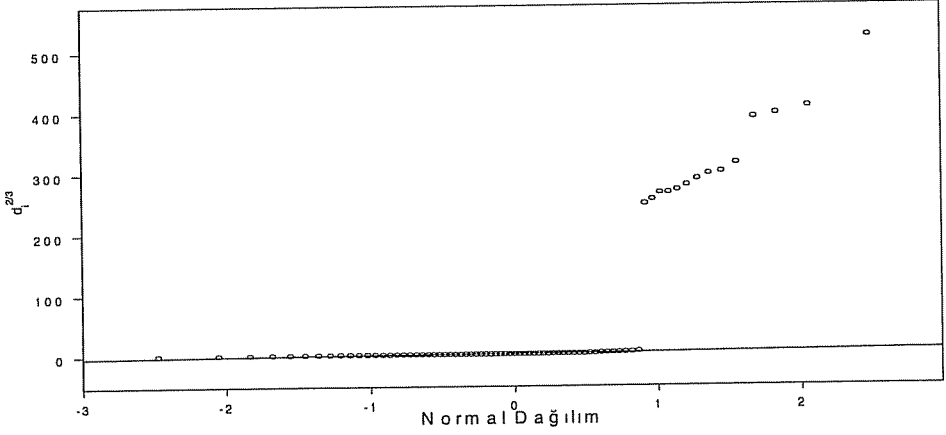


(c)

Şekil 3 (a,b,c):Hawkins-Bradu-Kass veri kümesini: her bir yeni temel bileşenine ait Q-Q grafikleri



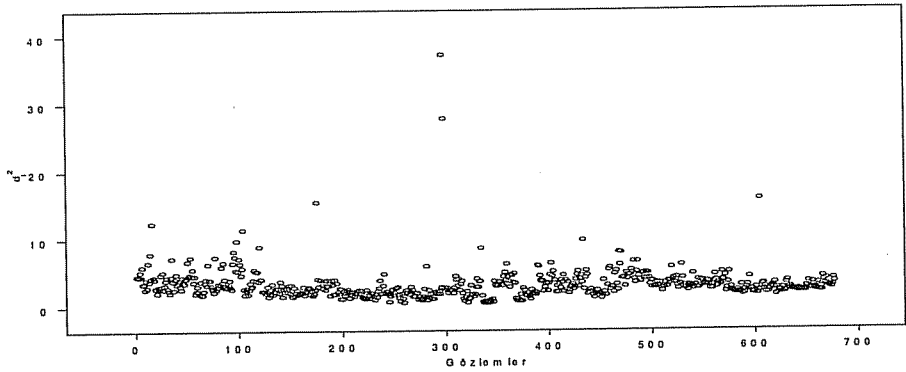
Şekil 4: BTBA den elde edilen robust Mahalanobis uzaklığına ait indis Grafiği



Şekil 5: BTBA den elde edilen robust Mahalanobis uzaklığına ait Q-Q grafiği

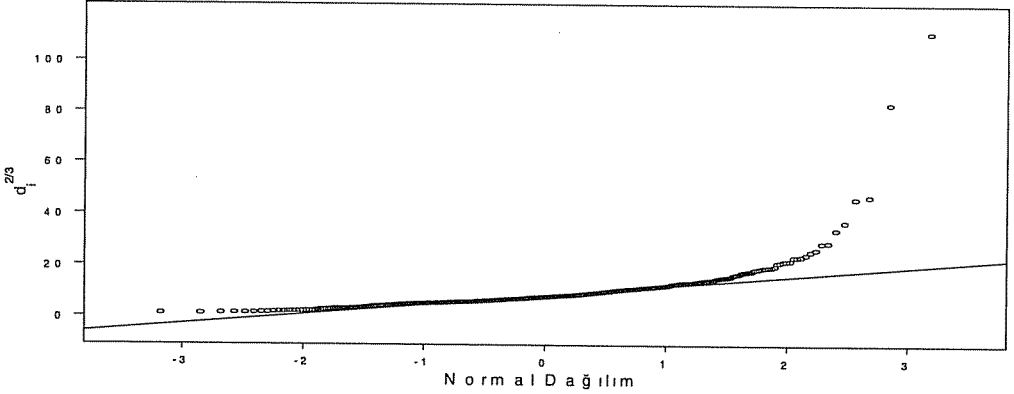
Örnek 2. Philips veri kümesi

Philips Mecoma (Hollanda), TV sehpaı üretilen bir merkezde işlemler ince metal levhalarla yapılmakta ve presleme ile levhaya şekil verilmektedir. Yeni üretim tekniği ile çalışmalara başlanmış ve bu tekniğin kullanılabilirliği araştırılmak amacı ile 677 farklı parça üzerinde araştırma yapılmıştır (Rousseeuw ve van Driessen, 1999). Her bir parça üzerinde 9 farklı karakter için ölçümler yapılarak bu karakterler arasındaki ilişkinin olup olmadığı ve şekil bozukluklarının oluşup oluşmadığı araştırılmak istenmiştir.

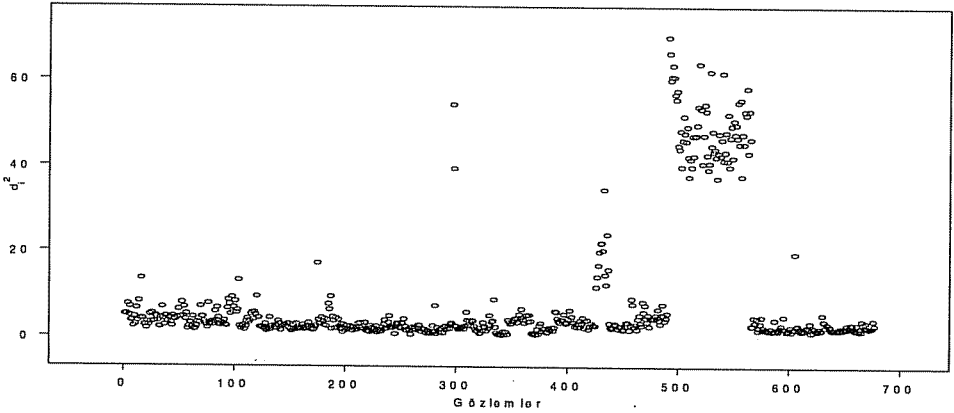


Şekil 6: Philips Veri Kümesinin Klasik Mahalanobis Uzaklığına ait İndis Grafiği

Örneğin; Rousseeuw ve van Driessen (1999) yapmış oldukları çalışmada MVE yöntemiye dayalı robust uzaklıklar kullanarak çalışmalarını yapmış ve 491-565 nolu gözlemlerin grup halinde sapan değer olduklarını bulmuşlardır. Başka robust kestiriciler kullanılarak da benzer sonuçlar elde edilebilir. Ancak gözlem ve parametre sayısının fazla olması nedeniyle çoğu yöntemde hesapsal problemlerle karşılaşılması aşıkardır. Hatta bazı yöntemlere uygulanması söz konusu dahi değildir. Campbell (1980) in RTBA yöntemi buna örnek olarak verilebilir.



Şekil 7: Philips Veri Kümesinin Klasik Mahalanobis Uzaklığına ait Q-Q grafiği



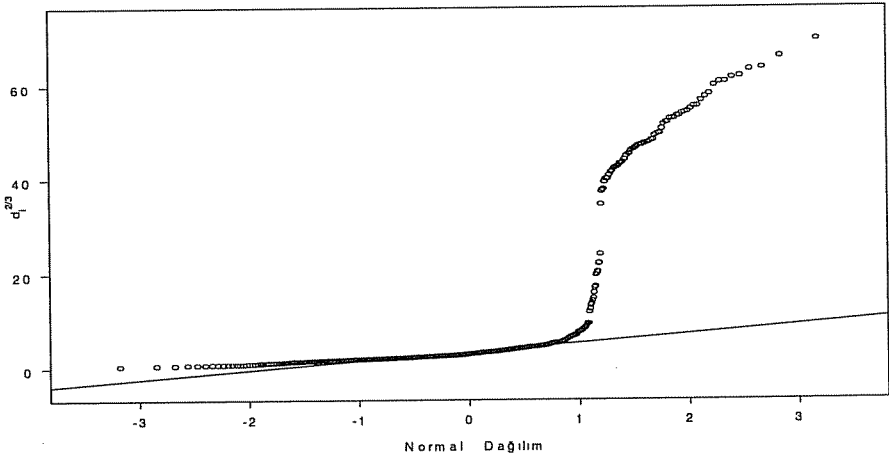
Şekil 8: Philips veri kümesine BTBA uygulandıktan sonra elde edilen Mahalanobis uzaklığının indis grafiği

Şimdi bu veri kümesini önerdiğimiz BTBA yöntemi kullanarak inceleyelim. İnceleme sonucu elde edilen yeni temel bileşenlere ait Q-Q grafikleri incelendiğinde

1. temel bileşen üzerinde 16, 297, 298, 491-494, 500, 503, 507, 517, 519, 521, 523, 526, 550 nolu gözlemler,
2. temel bileşen üzerinde 16, 85, 83 nolu gözlemler,
3. temel bileşen üzerinde 16, 297, 298, 435, 521, 524 nolu gözlemler
4. temel bileşen üzerinde 16, 95, 96, 98, 104, 605 nolu gözlemler
5. temel bileşen üzerinde 116, 120 ve 175 nolu gözlemler
6. temel bileşen üzerinde 50 nolu gözlem
7. temel bileşen üzerinde 175, 426-437, 491-567, 605 nolu gözlemler
8. temel bileşen üzerinde 16, 297, 298, 426-437, 491-565, 605 nolu gözlemler
9. temel bileşen üzerinde 16,297,298,426-565,605 nolu gözlemler

etkili olarak görülmektedirler. BTBA yapıldığında elde edilen Mahalanobis uzaklığının indis ve küp köküne ait Q-Q grafikleri (Şekil 8-Şekil 9) incelendiğinde ise 491-565 nolu gözlemlerin ayrı bir grup olarak veriden ayrıldığı ve sapan değer olduğu hemen söylenebilir.

Buradan algoritmanın bizi robust yöntemler gibi sağlıklı sonuçlara ulaştırdığı söylenebilir.



Şekil 9: BTBA den elde edilen Mahalanobis uzaklığına ait Q-Q grafiği

Sonuç

Bu çalışmada robust temel bileşenler analizine dayalı olarak daha önce önerilen yöntemlere alternatif olabilecek bir algoritma verilmiştir. Çok değişkenli veri kümeleri içerisinde çoklu sapan değerleri bulmayı amaçlayan bu algoritma; büyük veri kümelerine (*1 milyon gözlem için bile*) uygulanabilmekte, model üzerinde

çok küçük etkisi olabilecek gözlemleri belirleyebilmekte, hesapsal problem içermemektedir. Bu nedenlerle şimdiye kadar yapılmış robust temel bileşenlerle ilgili yöntemlere alternatif olarak önerilmektedir.

KAYNAKLAR

1. Atkinson, A. C. ve Mulira H. M. (1993), "The Stalactite Plot for the Detection of Multivariate Outliers", *Statistics and Computing*, 3, 27-35.
2. Atkinson, A., (1994). Fast very robust methods for the detection of multiple outliers. *J. Amer. Statist. Assoc.* 89, 1329–1339.
3. Atkinson, A.C. (1986) "Masking Unmasked", *Biometrika*, 73,3,533-541
4. Atkinson, A.C., Riani, M., (2000). *Robust Diagnostic Regression Analysis*. New York; Springer
5. Bacon-Shone, J., and Fung, W.K. (1987), "A New Graphical Method for Detecting Single and Multiple Outliers in Univariate and Multivariate Data", *Journal of the Royal Statistical Society (C)*, 36, No.2, 153-162.
6. Barnett, V. and Lewis, T. (1994), *Outliers in Statistical Data*, 3rd edition, New York: John Wiley and Sons.
7. Billor, N. , Hadi, A. S. and Velleman, P. F.(2000), "BACON:Blocked Adaptive Computationally-Efficient Outlier Nominators", *Computational Statistics and Data Analysis*, 34, 279-298.
8. Butler, R. W., Davies, P.L., Jhun, M., (1993). Asymptotics for the minimum covariance determinant estimator. *The Annals of Statistics*, 21, 1385-1400.
9. Campbell, N. A. (1980), "Robust Procedures in Multivariate Analysis I: Robust Covariance Estimation", *Applied Statistics*, 29 , 231-237.

10. Caroni, C. and Prescott, P. (1992), "Sequential Application of Wilk's Multivariate Outlier Test", *Applied Statistics*, 41. 355-364.
11. Caroni, C. (2000) "Outlier Detection by Robust Principal Components Analysis", *Commun. Statist.-Simula.*, 29(1), 139-151.
12. Chatterjee, S., Hadi, A.S., (1988). *Sensitivity Analysis in Linear Regression*. New York: John Willey
13. Croux C., Ruiz-Gazen A. (1996) "A Fast Algorithm for Robust Principal Components Based on Projection Pursuit", *COMPSTAT 96*, Physica-Verlag, 211-216.
14. Croux, C. Filzmoser P., (2001). A Projection-Pursuit based Measure of Association between two Multivariate Variables. In Preparation
15. Croux, C., Abd Ruiz-Gazen, A. (2000), " High Breakdown Estimators For Principal Components: The Projection-Pursuit Approach Revisited", Under Revision.
16. Croux, C., and Haesbroeck, G. (2000), "Principal Robust Estimators of the Covariance or Correlation Efficiencies," *Biometrika*, 87, 603-618.
17. Fung, W.K. (1993); "Unmasking Outliers and Leverage Points:A confirmation", *J. Amer. Statist. Asso.*, 88, 515-519.
18. Gnanadesikan, R., Kettenring, J., (1972). Robust estimates, residuals, and outlier detection with multiresponse data. *Biometrics* 28, 81-124.
19. Hadi , A. S. (1992), "Identifying Multiple Outliers in Multivariate Data" , *Journal of the Royal Statistical Society*, series(B), 54, 761-771.
20. Hadi, A. S. (1994), "A Modification of a Method for the Detection of Outliers in Multivariate Samples", *Journal of the Royal Statistical Society*, series(B), 56, No. 2.
21. Hadi, A.S. and Simonoff, J. S. (1993), Procedures for the Identification of Multiple Outliers in Linear Models", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 88,414,1264-1272.
22. Hampel, F. R.,Ronchetti, E. M., Rousseeuw, P. J., and Stahel , W. A.(1986), *Robust Statistics: The Approach based on Influence Functions*, New York: John Wiley and Sons.

23. Hawkins, D. M. , Bradu, D. And Kass, G. V. (1984), "Location of Several Outliers in Multiple Regression Data Using Elemental Sets", *Technometrics*, 26,197-208.
24. Hawkins, D., (1980). *Identification of Outliers*. Chapman & Hall, London.
25. Huber, P., (1981). *Robust Statistics*. New York: John Wiley and Sons
26. Hubert, M., Rousseeuw, P.J., And Branden, K., V. (2001), "ROBPCA: A New Approach To Robust Principal Component Analysis" To appear in *Technometrics* Available at <http://www.wis.kuleuven.ac.be/stat/robust.html>
27. Kırıl G. ve Billor N. (2001). "BACON Temel Bileşenler Analizi" V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Ç., Ü., Adana
28. Li, G. And Chen, Z. (1985): Projection-Pursuit Approach to Robust Dispersion Matrices and Principal Components: Primary Theory and Monte Carlo. *J. Amer. Statist. Assoc.*, 80, 759-766.
29. Lopuhaä, H.P. , Rousseeuw, P.J., (1991). Breakdown points of affine equivariant estimatos of multivariate location and covariance matrices. *The Annals of Statistics*, 19, 229-248.
30. Paul, S.R. and Fung, K. Y. (1991), "A Generalization Extreme Studentized Residual Multiple Outlier Detection Procedure in Linear Regression", *Technometrics*, 33,229-348.
31. Pires, A.M. , Branco, J.A., (2001). Projection-Pursuit Approach for Robust Linear Discriminant Analysis. Preprint, Instituto Superior Tecnico, Dept. of Math
32. Rocke, D.M., and Woodruff, D.L. (1996), "Identification of Outliers in *Journal of the American Statistical Association*. 91, 1047-1061.
33. Rosner, B. (1975); "On the Detection of Many Outliers". *Technometrics*, 17,217-227.
34. Rousseeuw P.J.(1983),"Regression Techniques With High Breakdown Point", *The IMS Bulletin*, 12, 155.
35. Rousseeuw P.J.(1985), "Multivariate Estimation With High Breakdown Point in *Mathematical Statistics and Applications*", Vol B ,eds. W. Grossmann, G. Pflug, I. Vincze, and W. Wertz, Dordrecht: Reidel, 283-297.

36. Rousseeuw, P. J. (1984), "Least Median of Squares Regression", *Journal of the American Statistical Association*, 79, 871-886.
37. Rousseeuw, P. J. ve van Zomeren, B. C. (1990), "Unmasking Multivariate Outliers and Leverage Points (with discussion)", *Journal of the American Statistical Association*, 85, 633.
38. Rousseeuw, P. J. ve Leroy, A. M. (1987), *Robust Regression and Outlier Detection*, New York: John Wiley and Sons.
39. Rousseeuw, P. J. ve van Driessen, K. (1999), "A Fast Algorithm for the Minimum Covariance Determinant Estimator", *Journal of the American Statistical Association*, 41, 212-223.
40. Simonoff, J. S. (1991), "General Approaches to Stepwise Identification of Unusual Values in Data Analysis", *Directions in Robust Statistics and Diagnostics: Part II*, W. Stahel and S. Weisberg, eds., Springer –Verlag: New York, 223-242.
41. Steele J. M. And Steiger, W. L. (1986), " Algorithms and Complexity for Least Median of Squares Regression", *Discrete Applied Mathematics*, 13,509-517.
42. Wilks, S. S. (1963), "Multivariate Statistical Outliers", *Sankhya*, A25, 407-426.

HOUSE'UN KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Hasan Gül *

ÖZET

Bu makalenin amacı karizmatik liderlik kavramını ve House'un Karizmatik Liderlik Teorisi'ni açıklamaktır. Karizmatik liderler; yüksek güce, özgüvene ve kendi değer ve ideallerine sağlam bir inanca sahiptirler. Onlar, ideolojik hedefler belirler ve izleyicilerinden yüksek performans beklerler. House çeşitli sosyal bilim dallarının bulgularına dayanan bir karizmatik liderlik teorisi ileri sürmüştür. House'un teorisi karizmatik liderlerin nasıl davrandıklarını, diğer insanlardan farklı olan yönlerini ve onların gelişmeleriyle ilgili şartların neler olduğunu açıklamaktadır.

ABSTRACT

This article examining the charismatic leadership concept and the charismatic leadership theory of House. Charismatic leaders are likely to have a strong need for power, high self-confidence, and a strong conviction in their own beliefs and ideals. They are likely to articulate ideological goals and to communicate high expectations about follower performance. House proposed a theory of charismatic leadership based on the findings from a variety of social science disciplines. It identifies how charismatic leaders behave, how they differ from other people, and the conditions in which they are most likely to flourish.

* Arş. Gör. Dr., Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu

1.GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik hakkında bugüne kadar on binlerce kitap yazılmasına ve yine binlerce makale, konferans, seminer vb. araştırma ve yayınlar yapılmasına rağmen demode olmamış ve olmayacak bir konudur. Tarihin her dönemindeki insan topluluklarında liderler görülmektedir. İşlerin yolunda gittiği barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemini pek fark edilmemiş olsa bile özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik bunalım dönemleri ile büyük ve radikal değişim devrelerinde insanlar kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymuşlardır (Ceylan ve Begeç, 2000, s.597).

Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarıdır. M.S. 300 ve 400 yıllarında Yunan filozofları Plato ve Aristo liderlik, lider özellikleri ve liderlerin eğitimi gibi konularda değişik görüşler ileri sürmüşlerdir (Paul and et al., 2002, p.192). Bass ve arkadaşları (1987, pp.7-19) liderliğe ilişkin çalışmaların Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğunu ve geçen süre zarfında ortaya konulan araştırmaların amaç, kapsam ve boyutlarının değiştiğini vurgulamışlardır. Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden birisi gelişim trendlerinin tedrici bir nitelik arzemesidir. Diğer bir ifadeyle yeni teoriler daha önce ortaya konulmuş olan teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmektedir. Liderlik teorilerinin bu özelliği konunun tarihi bir bütünlük göstermesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır.

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde karizmatik özellikler taşıyan bir lidere sahip olma oldukça önem kazanmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ve halen etkileri sürmekte olan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları

üzerinde doğrudan etkili olan karizmatik liderlik konusu daha fazla önem kazanmaktadır.

2.KARİZMATİK LİDERLİK

19. yüzyılın sonlarından itibaren geliştirilen liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Araştırmacılar liderlerin belirli özellikleri üzerine odaklanan neo-genel teoriler geliştirmişlerdir (Keçecioglu, 2003, s.45). Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisidir.

Karizma kavramını modern liderlik literatürüne dahil eden kişi ünlü Alman sosyoloğu Max Weber'dir. Max Weber büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini "karizma" kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktarmıştır (Aytaç, 2003, s.35). Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, siyasi ve dini liderliği kapsayacak şekilde incelemeye tabi tutulmuştur (Yukl, 1994, p.317). Bununla birlikte özellikle 1980'li yıllardan sonra karizmayı, örgütsel liderlik çerçevesinde ele alan çalışmaların sayısında hızlı artışlar görülmektedir.

2.1. Karizma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karizmatik liderliğin ne olduğunun ortaya konulmasından önce, karizma kavramını açıklamanın yerinde ve faydalı olacağı kanaatindeyiz. Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir (Yukl, 1994, p.317; Larsson and Rönmark, 1996, p.33). Bu kavram, Eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türemiştir. Karizma ile ilgili tartışmalar Plato gibi antik çağ filozofları tarafından başlatılmıştır. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de zikredilen bir kavramdır (Luthans, 1992, p.283). Ancak Hıristiyanlık inancındaki genel kullanımı; kehanet, gaipden haber verme, üfürükçülük yada hastalara şifa verme gibi ilahi güç tarafından birilerine verilmiş bir takım olağanüstü güçler anlamında olmuştur.

Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne taşıyan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu daha önce belirtmiştik. Karizma kavramı Max Weber tarafından “ilahi lütuf” veya “ilahi hediye” anlamında kullanılmıştır. Weber, modelinde genel olarak izleyicilerin, bir lidere nasıl ve niçin olağanüstü özellikler atfettikleri sorularına cevap aramaya çalışmıştır (Yukl, 1999, p.293). Weber bu kavramı izleyicilerin, liderlerinin kalite ve özelliklerine olan inançlarından dolayı onu bir mecburiyet ve ihtiyaç sonucu izledikleri anlamında kullanmıştır. Weber’e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesine neden olmaktadır (Marjosola and Takala, 2000, p.146). Dolayısıyla Weber’e göre karizma kavramı bir kişinin olağanüstü özelliklerinden ve doğüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (Weber, 1978, p.241).

Weber’in klâsik tipolojisinde yetke; karizmatik, geleneksel ve rasyonel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Karizmatik güç yetkesi istikrarsızlık, kriz ve kaos ortamlarında ya da büyük dönüşüm devrelerinde ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu tipolojide; karizmatik yetke, izleyicilerin lidere atfettiği olağanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Weber’e göre, karizmatik bir lider kendi otoritesini ve izleyicileri üzerindeki meşruluğunu kurallardan, pozisyon ya da geleneklerden değil, izleyicilerin ona olan güven ve inançlarından almaktadır. Karizmayı doğuran güç olağanüstü özelliklere sahip olmaktır. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır.

Weber’e göre karizma kavramının anlamı şunları ifade etmektedir (Weber, 1978, pp.242-246):

- Büyüsel ve olağanüstü özellikleri olan bir liderin varlığı,
- Lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık,
- Kitlelerin bir “baba” figürüne olan bağımlılığı,
- Halkın liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaate sahip olması,

- Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şairtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti,
- Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği.

Weber, karizmatik yetkenin rasyonel yetkenin elde edilmesini kolaylaştıracğını da vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik lider otoritesine dayanarak izleyicilerinin özel durumlarını, kalitelerini ve özelliklerini uzlaştırır. Karizmatik yetkenin rasyonel yetkenin elde edilmesini kolaylaştırması yanında, rasyonel yetkeyle benzeşen bir diğer yönü de rasyonel yetkenin ömrünün kurallarla belirlenmiş olması gibi karizmatik yetke de kişiye ve dolayısıyla onun varlığına ve meşruluğuna endekslenmiştir (Kılınç-(a), www.merih.net). Dolayısıyla, karizmatik liderliğin bir yerden başka bir yere transferi söz konusu olmayıp, lider öldüğünde karizma da ölmektedir (Chryssides, 2001, p.1).

Weberi'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Deluga, 2001, pp.339-363; Hunt et al., 1999, p.424):

- Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
- Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- Karizmatik liderler krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- Liderin olağanüstü özellikleri izleyicilerin sadakatini doğurmaktadır,
- Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı bağlılığı ve sadakati artırmakta ve devam ettirmektedir.

Weber'den sonra çok sayıda siyasetçi ve sosyal bilimcinin karizmayla ilgili çalışmalar yaptığı görölmektedir. Bu araştırmacı ve bilim adamları arasında karizmanın lidere yönelik atıflardan mı, durumsal koşullardan mı, yoksa lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel süreçten mi kaynaklandığı konusunda görüş ayrılığı bulunmaktadır.

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, bugün üzerinde hemen hemen mutabık olunan bir tanım vermek gerekirse karizma, “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının :

- a. liderin nitelik ve davranışları tarafından
- b. liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
- c. izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanmaktadır (Kılınç-(a), www.merih.net).

2.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı

Karizma kavramı yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderlik konusu ile ilgilenen çoğu kimse bu kavramı çalışmalarında kullanmaktadır (Khatri and et al., 2001, p.373). İş hayatında ve yönetimin çeşitli dallarında karizmadan söz edilmektedir. Ancak bu kavram üzerinde büyük tartışmalar yaşanmaktadır. Çünkü, sosyal bilimler alanındaki çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarıyla yaklaşımları kavram kargaşası yaratmaktadır.

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Thompson, 2000, pp.5-6). Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplinler tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir.

Karizmatik liderlik son zamanlarda çeşitli örgütsel çalışmaların odak noktası olmuştur. Bu çalışmalar 1970 yılından beri ampirik ve fiktisel olarak yürütülmektedir (Marjosola and Takala, 2000, p.146). Literatürde bu kadar popüler olan bu kavram ilk kez onu kullanan Max Weber ‘den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü”, ya da “ilham verici” kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992, p.6).

House karizmatik liderliğe *psikolojik yaklaşımı* getirmiştir. *Dönüşümcü liderlik* kavramını ilk kez Burns kullanmış ve bu kavram Bass'ın "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde genişçe ele alınmıştır. *İlham verici liderlik* kavramını Yukl, den Hartog, Van Muijen, Koopman ve Van Fleet kullanmışlardır. *Değişim merkezli liderlik* kavramını Ekvall ve Arvonen kullanmışlardır. Bennis, Westley ve Nanus *vizyoner liderlik* kavramlarını kullanmayı tercih etmişlerdir. Kanungo ve Conger karizmatik liderliğe *atıfsal yaklaşımı* getirmişlerdir. Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlerin *strateji ve davranışları* üzerinde durmuştur. Sıra dışı liderlerin izleyiciler ve örgüt üzerindeki olağanüstü etkilerini, onların ideolojik değerlerini ve moral önerilerini inceleyen çeşitli araştırmacılar (Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger ve Kanungo, 1987; House, 1971; Sashkin, 1988; Shamir, House ve Arthur, 1993) dönüşümcü, karizmatik, ilham verici ve vizyoner gibi terimleri kullanmalarına rağmen House, Spangler, Woycke (1991) ve Howell ve Frost (1989) gibi yeni jenerasyon genel kullanıma uygun olarak karizmatik kavramını kullanmışlardır (De Vries and et al, 1997, p.1).

Karizmatik liderlik konusunda yapılan çalışmalar bu liderlik türünü lider odaklı, izleyici odaklı ve ilişki odaklı olarak ele almışlardır. Yakın zamanlara kadar bu çalışmalar birinden diğerine geçiş yapmaksızın ve aralarında bağlantı kurmaksızın liderlik davranışlarına ve izleyicilerin tepkilerine farklı açılardan yaklaşmışlardır (Thompson, 2000, p.1). İzleyici odaklı yaklaşım, izleyicilerde liderin etkisi, karizmatik etki içeren lider davranışları üzerinde durmuştur. Lider odaklı yaklaşım, karizmatik liderin davranışlarıyla ilgilenmiştir. Liderin ideolojik terimlerle ifade edilebilen misyon ve vizyon oluşturması, inançlarına, değerlerine ve kendisine yüksek derecede güven duyulması, sağlıklı iletişim kurabilmesi gibi konular bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Son olarak, ilişki temelli yaklaşım ise, izleyiciler tarafından lidere karizma atfedilmesinin nedenleri üzerinde durmuştur.

Karizmatik liderlikle ilgili farklı araştırmacılar farklı tanımlar yapmışlardır. House ve Howell karizmatik liderlerle, karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş

ve karizmatik liderleri kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderler olarak belirlemişlerdir (House and Howell, 1992, pp.81-108).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Karizmatik liderlerin karizmatik güçleri vardır. Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Karizma çekicilik kavramı ile yakından ilgilidir. Bu aynı zamanda kişisel manyetizm ve sihir olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler bu özellikleri ile izleyiciler üzerinde güçlü duygusal etkiler meydana getirir (Norman, 2000, p.186). Liderin astlara çekici gelmesi, astları lidere benzemeye itecektir. Sonuç olarak bu karizmatik liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesini kolaylaştıracaktır. Karizmatik lider sahip olduğu özellikleri ile başkalarını , kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Bu tarz liderler güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar.

Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşurabilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncı kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılamaı becerebilen kişilerdir (Nadler and Tushman, 1990, pp.77-97). Karizmatik liderlerin kendilerine lütuf olarak verilmiş bir tarzları vardır. Tarzları misyonlarına dayanır. Lider rolünü ve fonksiyonunu kader olarak görür. Weber'in dikkat çektiği gibi karizmatik liderlerin değer, durum ve meşrulukları kriz zamanlarında ortaya çıkar. Karizmatik liderliğin meşruluğu sosyolojik ve psikolojik olarak izleyicilerin inancına dayanır. Liderin kalite ve özelliklerine çok fazla dayanmaz. Zira, lider önemlidir çünkü karizmatik olarak

hissedilmektedir. Karizmatik liderlik kişisel, direk, radikal ve sıra dışıdır. Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Karizmatik liderlikte hem lider hem de izleyicilerin radikal değer ve beklentilerinin olması, onların özel bir kültürlerinin olmasını gerektirmektedir (Larsson and Rönmark, 1996, p.57). İzleyicilerini görevlerinin ötesinde ve beklenenden daha fazla performanslarını artırmaya motive etmektedir.

Karizmatik liderler statülerini ve yeteneklerini doğrulayacak bir şekilde bir güven sergilerler. Öz güvenleri çok yüksektir. Kamuoyunda kendileri hakkında net bir imaj oluştururlar. Başarısızlığa uğrasalar bile bunu asla yansıtmazlar. Kişiler arası çatışmalarda üstünlük sağlayan özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderler liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Erçil, 1997, ss.536-537). Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

2.3. Karizmatik Liderlik Türleri

Literatürde, olumlu-olumsuz karizmatik liderlik, sosyal-kişisel yönlü karizmatik liderlik gibi çeşitli karizmatik liderlik türleri bulunmaktadır. Ancak literatürdeki en önemli karizmatik liderlik türü karizmatik liderliği, sosyal ve kişisel yönlü liderler olarak ele alan sınıflandırmadır.

ve karizmatik liderleri kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderler olarak belirlemişlerdir (House and Howell, 1992, pp.81-108).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Karizmatik liderlerin karizmatik güçleri vardır. Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Karizma çekicilik kavramı ile yakından ilgilidir. Bu aynı zamanda kişisel manyetizm ve sihir olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler bu özellikleri ile izleyiciler üzerinde güçlü duygusal etkiler meydana getirir (Norman, 2000, p.186). Liderin astlara çekici gelmesi, astları lidere benzemeye itecektir. Sonuç olarak bu karizmatik liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesini kolaylaştıracaktır. Karizmatik lider sahip olduğu özellikleri ile başkalarını , kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Bu tarz liderler güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar.

Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncı kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılamaı becerebilen kişilerdir (Nadler and Tushman, 1990, pp.77-97). Karizmatik liderlerin kendilerine lütuf olarak verilmiş bir tarzları vardır. Tarzları misyonlarına dayanır. Lider rolünü ve fonksiyonunu kader olarak görür. Weber'in dikkat çektiği gibi karizmatik liderlerin değer, durum ve meşrulukları kriz zamanlarında ortaya çıkar. Karizmatik liderliğin meşruluğu sosyolojik ve psikolojik olarak izleyicilerin inancına dayanır. Liderin kalite ve özelliklerine çok fazla dayanmaz. Zira, lider önemlidir çünkü karizmatik olarak

hissedilmektedir. Karizmatik liderlik kişisel, direk, radikal ve sıra dışıdır. Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Karizmatik liderlikte hem lider hem de izleyicilerin radikal değer ve beklentilerinin olması, onların özel bir kültürlerinin olmasını gerektirmektedir (Larsson and Rönmark, 1996, p.57). İzleyicilerini görevlerinin ötesinde ve beklenenden daha fazla performanslarını artırmaya motive etmektedir.

Karizmatik liderler statülerini ve yeteneklerini doğrulayacak bir şekilde bir güven sergilerler. Öz güvenleri çok yüksektir. Kamuoyunda kendileri hakkında net bir imaj oluştururlar. Başarısızlığa uğrasalar bile bunu asla yansıtmazlar. Kişiler arası çatışmalarda üstünlük sağlayan özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderler liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtır ve onları ikna ederler. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Erçil, 1997, ss.536-537). Karizmatik liderler kararlıdır. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

2.3. Karizmatik Liderlik Türleri

Literatürde, olumlu-olumsuz karizmatik liderlik, sosyal-kişisel yönlü karizmatik liderlik gibi çeşitli karizmatik liderlik türleri bulunmaktadır. Ancak literatürdeki en önemli karizmatik liderlik türü karizmatik liderliği, sosyal ve kişisel yönlü liderler olarak ele alan sınıflandırmadır.

Tablo 1. Sosyal ve Kişisel Yönlü Liderliğin Unsurları

<i>Öncelikleri</i>	<i>Kişisel Yönlü</i>	<i>Sosyal Yönlü</i>
<i>Güç Motifi</i>		
<i>Süreç</i> <i>Sosyal Etki</i>	Özdeşleştirme	İçselleştirme
Davranış	<ul style="list-style-type: none">• Liderin kişisel tercihinine dayanan hedefler belirlemek,• Liderin hedeflerine fayda sağlayacak üye ihtiyaçlarını kabul etmek,• Tek yönlü bir iletişim kullanmak ve mütevazî, fedakar ve kararlı olmak.	<ul style="list-style-type: none">• Üyelerin ihtiyaçlarına dayanan hedefler belirlemek,• İzleyicilerin kendilerini sağlıklı olarak geliştirmelerini sağlayacak ihtiyaçları kabul etmek,• İki yönlü bir iletişim kullanmak,• İstismarcı, çelişkili ve kendini beğenen tavırlar sergilemek.
Sonuçları İzleyiciler üzerindeki etkileri. Misyona sürdürülmesi.	<ul style="list-style-type: none">• Gönüllü itaat,• Teslimiyet,• İzleyicileri alıştırmak,• Lidere bağlılık,• Kararsızlık.	<ul style="list-style-type: none">• Güçlendirme,• İzleyicilerine otonomi tanıma,• Lidere bağımlı olmama,• Kararlılık.

Kaynak: Howell, J. M., "Two Faces of Charisma; Socialised and Personalised Leadership in Organizations", in J. A. Conger and R. N. Kanungo, (eds.) **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988, pp.218-222.

McClelland (1985) güç saikleriyle ilgili çalışmasında iki tür güç önermektedir; sosyal ve bireysel yönlü güç. Howell da McClelland'ın çalışmasını temel alarak karizmatik liderlik için biri sosyal güce, diğeri de bireysel güce dayanan iki tür liderlik önermektedir. Bu iki karizma türü sosyal etki süreçleri ve davranışlarından ortaya çıkmakta ve izleyicileri üzerinde farklı etkiler meydana getirmektedir (Howell, 1988, pp.218-222). Yukarıdaki tabloda sosyal ve kişisel yönlü karizmatik liderlik türlerinin unsurları ve karşılıklı ilişkileri özetlenmiştir.

İzleyiciler, karizmatik liderlerinin sosyal veya kişisel yönlü olmalarına paralel olarak farklı liderlik davranışlarına göre farklı sosyal etkiler meydana getirmektedir. Sosyal liderler, izleyicilerinin duygularını güçlendirir ve kendi kaderlerini kontrol edebilme yeteneklerini artırır. Kişisel yönlü liderlerden farklı kalitede davranışlar sergilerler. Sosyal liderler, hedef ve değerlerin ifade edilmesinde ve üye ihtiyaçlarının kabul edilmesinde kişisel liderlere göre farklı davranışlar sergilerler.

Örgütsel perspektif açısından, kişisel yönlü liderler hem beğenilen hem de arzu edilmeyen etkiler doğururlar. Örneğin kriz zamanlarında, kişisel yönlü liderler örgüt sağlığı açısından çok faydalı olabilirler. Ancak kriz şartlarının dışında, kişisel liderlerin örgüt açısından uzun vadeli etkileri tehlikeli olabilmektedir. Örneğin, bu liderlerin karizmatik imajlarını sürdürme çabaları stresli ortamları ortaya çıkarabilir. Bireysel perspektif açısından, kişisel yönlü lider izleyicilerinin kişisel gelişim ve kariyer gelişmeleri açısından olumsuz etkileri olmaktadır. Kişisel yönlü lider izleyicilerinin bağlılık, itaat ve uygunluklarını teşvik eder, onların motivasyon ve farklı görüşler geliştirme yeteneklerini sınırlamakta ve bağımsız bakış açısı geliştirmelerini engellemektedir.

Sosyal liderler ise, örgütsel perspektif açısından örgütsel yaşamı pozitif yönde etkilemektedir. İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, sosyal liderler gelişimci ve örgütsel ilgilere yöneliktir. Sosyal liderler aynı zamanda bireysel etkinliği de artırmaktadır. İzleyicilerin kendi başarılarına düşünmelerini cesaretlendirerek potansiyellerini yeni hareketler oluşturmaya ve kişisel gelişime yönlendirmektedir.

Şimdi bu iki karizmatik liderlik türünü daha yakından ele alalım:

a) Sosyal Yönlü Liderler: Bu sınıflandırmayı ilk olarak Howell (1988) yapmıştır. Howell'a göre sosyal lider yapıcı ve adil davranışlar sergiler ve süreci içselleştirerek izleyicileri etkiler. Sosyal liderlere literatürde "ahlaki liderler" de denir. Sosyal liderin hedefleri izleyici orijinlidir. İzleyicilerin istekleri, ihtiyaçları ve amaçları dikkate alınır. Sosyal lider sosyal yapıdan hareket eder. Hedefler etrafında toplanılması için izleyicilerini cesaretlendirir ve bağımsız bir çevre için onları teşvik eder.

Ahlaki veya sosyal liderler güçlerini izleyenlere hizmet için kullanırlar. İzleyicilerinin istek ve beklentilerine göre vizyon oluşturur. Kritik noktalarda hem düşünür hem de o şartlardan bir şeyler öğrenmeye dikkat eder. İzleyicilerinin bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Açık ve iki yönlü iletişim sağlar. Yönlendirici, geliştirici ve destekleyicidir. Örgütsel ve toplumsal moral faktörlerine inancı yüksektir. Sosyal karizmatikler kritik düşünmeyi izleyicilerine aşılar, onların gelişmeleri için gerekli ortamı hazırlar (Howell and Avolio, 1992, pp.5-8). Sosyal liderler katılımcı, fedakar, ve mütevazı karakterlidirler (Jacobsen and House, 2001, p.79). Sosyal karizmatik liderlerin izleyicileri kendilerini bağımsız, güvenli, güçlü ve yetenekli hissederler. Liderlerini kendilerine model olarak alırlar ve kendi davranışlarının sorumluluklarını üstlenirler. Hareket ve davranışlarına dahili standartlar rehberlik eder (Sankowsky, 1995, pp.3-4).

b) Kişisel Yönlü Liderler: Öte yandan, kişisel yönlü veya bir başka ifadeyle gayri ahlaki karizmatik liderler ise baskıcı ve otoriter davranışlar sergilerler. Bu liderler karar ve davranışlarında çelişkiler bulunan, istismarcı ve kendini beğenen karakterdedirler (Jacobsen and House, 2001, p.79). İzleyici-lider ilişkisini keserler.

Sosyal yönlü liderler de hedefler izleyici kökenli iken kişisel yönlü liderler de hedefler liderin motivasyon, istek, ihtiyaç ve gelişmelerinden kaynaklanır. Bir örgütte kişisel yönlü liderin ayrılmasından sonra onun etkisi nadiren devam eder.

Oysa sosyal yönlü liderin etkisi liderin maddi varlığından daha uzun süreli olur, diğer bir ifadeyle liderin ayrılmasından sonra da etkisi devam eder (Conger and Kanungo, 1988, pp.218-222). Kişisel yönlü liderler güçlerini şahsi etkileri ve amaçları için kullanırlar. Kişisel vizyonu angaje ederler. Tek yönlü iletişim kullanırlar ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına ilgi duymazlar.

2.4. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

1980'li yıllardan itibaren karizmayı örgütsel liderlik çerçevesinde ele alan çalışmaların sayısında hızlı artışlar meydana geldiğini daha önce belirtmiştik (Kılınç-(a), www.merih.net). Bu araştırmaların sayısında hızlı artışın yaşanmasında liderliğin etkilerinin askeri, politik, hükümet, akademik kısaca kar amacı güden ve gütmeyen tüm organizasyonlar için öneminin anlaşılmasının önemli etkileri bulunmaktadır (Truckenbrodt, 2000, p.233).

Liderlik kavramıyla anlamdaş olabilecek kavram, etki ve etki meydana getirmedir. Lideri lider yapan özellik izleyenlerini etkileyebilmesidir. Karizmanın iki boyutu vardır. Birincisi, bir misyonun güçlü bir şekilde ifade edilmesini kapsar ve liderin davranışlarına bağlıdır. İkincisi ise liderin özelliklerine duyulan güveni kapsar ve izleyicilerin tepkilerine bağlıdır. Karizmatik liderlik alanında yapılan araştırmalar, bu tür liderlerin çok farklı özelliklere sahip olduklarını ve farklı davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların karizmatik lider özellikleri ile ilgili görüşlerine yer verilmektedir.

Conger ve Kanungo, karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemiştir. Bunlar (Thompson, 2000, p.8):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,

- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

House ise karizmatik liderlerin üç önemli davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar şunlardır (House, 1992, p.8):

- İdeolojik bir vizyon sergileme,
- Yüksek performans beklentilerini açıklama,
- İzleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama.

Yine House'a göre karizmatik liderler üç temel kişisel özelliğe sahiptirler. Bunlar (Yukl, 1994, p.319): a.) Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı, b.) Yüksek bir özgüvene sahip olma ve c.) Kendi inanç ve ideallerinin doğru olduğuna, izleyicilerini güçlü şekilde ikna etme yeteneğine sahip olma. House, karizmatik liderlerin hedef, değer ve inançlarına yüksek düzeyde özgüven duyduklarını belirtmiştir. House siyaset bilimi ve sosyoloji literatürüne uygun şekilde karizmatik liderlerin tipik davranışlar sergilediklerini ileri sürmüştür. Bu davranışlar, rol modelleme, imaj inşa etme, hedef belirleme, yüksek beklentiler açıklama ve izleyicileri güdüleme ve onlara güven duyma şeklinde özetlenebilmektedir (Thompson, 2000, p.9).

Bir başka araştırmada karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (Gardner, 1998, p.7):

- Vizyon idealize etme,
- Kimlik imajı yerleştirme,
- Sözüne güvenilir olma,
- Moralli bir yapı geliştirme,
- Yenilikçi olma,
- Güçlü olma.

Howell ve Avolio (1992) karizmatik liderlerin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Howell and Avolio, 1992, p.5-8):

- Gelecekle ilgili vizyonu ortaya koyan güçlü bir iletişim sağlama,
- Vizyona güçlü bir inanç oluşturma,
- İnançlarını sınırsız enerjiyle acımasızca ilerletme,
- Yaratıcı fikirler önerme ve bunu teşvik etme,
- İzleyicilerinden olağanüstü performans bekleme.

Burns'a göre (1978) karizmatik liderler cesareti kırılmış olan izleyicilere, amaç ve hedefleri aşılıyarak ve onları yüksek düzeyde motive ederek pasif durumdan aktif izleyiciler şekline dönüştürmekte ve onları heyecanlandırmaktadır (DeGroot and et al.; 2000, p.356). Karizmatik liderler vizyon sergileyici ya da paylaşılan ve kabul edilen ideolojik amaçlar ortaya koyan davranışlar sergilemektedirler. Bu vizyon ve ideolojik amaçlara bağlı olarak izleyicilerin liderlerine olan güven, inanç ve bağlılıklarının artması beklenmektedir. Lider izleyicilerine idealize edilmiş ve model olarak ortaya koymuş olduğu davranışları kazandırır, bu izleyicilerin örgütlerine daha fazla bağlanmalarını cesaretlendirir ve teşvik eder (DeGroot and et al., 2000, p.356).

Boal ve Bryson karizmatik liderliğin kriz şartlarında en az iki türü bulunduğunu göstermektedirler. Bunlar; vizyoner ve krize cevap veren karizmatik liderliktir. Vizyoner karizmatik liderlerin izleyicilerin değer, öneri yada beklentilerini dikkate alarak vizyon oluşturdıklarını belirtmektedirler. Kaynak, yapı, süreç, politikadaki yetersizliklerin ortaya çıkardığı kriz şartlarının da karizmatik liderliği teşvik ettiğini savunmaktadırlar. Kriz şartlarında karizmatik liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Krize cevap veren karizmatik liderlerin hareketleri, izleyicilerin davranışlarıyla onun pozitif sonuçları arasındaki ilişkiyi yeniden kurmaktadır. Böylece vizyoner karizmatik lider yeni rollerin anlamını açıklayarak izleyicilerini harekete geçirirken, buna karşılık krize cevap veren karizmatik lider önce hareketlerden başlamaktadır.

Ehrhart ve Klein'e göre (2001) ise karizmatik liderlerin özellikleri şunlardır (Ehrhart and Klein, 2001, pp.156-158);

- İzleyicilere yüksek performans beklentilerini iletmek,
- Zengin hedeflere ulaşmada izleyicilerin yeteneklerine güven duymak,
- Risk alarak mevcut duruma meydan okumak,
- Vizyon belirleme ve özdeşleşmek.

Trice ve Beyer (1986) karizmatik liderlerin özelliklerini beş maddede özetlemiştir (Trice and Beyer, 1986, pp.118-119):

- Olağanüstü özelliklere sahip olma,
- Bir sosyal krizin veya mevcut durumda umutsuzluk ortamının bulunması,
- Krize radikal çözümler öneren fikirlerin geliştirilmesi,
- Sıradışı insanların izleyicileri cezbetmesi ve onların üstün güçlere sahip olduklarına inanılması,
- Kişinin olağanüstü özelliklerini onaylama ve üstünlüğünü başarıyla tekrarlama.

Trice ve Beyer (1986) karizmanın tüm bu şartların varlığı ve etkisiyle ortaya çıkan sosyolojik bir fenomen olduğunu ve bu faktörlerin farklı derecelerde etkili olduğunu ileri sürmektedirler (Trice and Beyer, 1986, p.119; House, 1999, p.563).

Karizma, ideolojik hedefler geliştirme, izleyicilerden yüksek performans bekleme, izleyicilerin yeteneklerine ve kendine güven duymaktan oluşmaktadır (Shea and Howell, 1999, pp.375-396). Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri yüksek özgüvene sahip olmaları, vizyon ortaya koymaları, izleyicilerine olan güvenlerini göstermeleri, onlardan yüksek performans beklentileri ile ilgili düşüncelerini açıklamaları ve kişisel risk üslenmeleridir. Bryman (1992) bu özelliklere ek olarak karizmatik liderlerin keskin gözlere, güçlü bir yüze, tükenmez bir enerji ve güvene ve empati yeteneğine sahip olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, yenilikçi ve hümör özelliğine sahip olma da karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran en belirgin özelliklerdendir. Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlerin aksine son derece dinamik, maceraperest, ilham verici, heyecanlandırıcı, sonuçlara odaklı,

sempatik, sosyal, ışık saçan, gizemli, güvenli, girişken, korkusuz, akıllı, tedbirli ve rekabetçidirler (De Vries and et al., 1997, p.18).

Yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan karizmatik lider özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Güçlü inanç, özgüven ve izleyiciler arasında düşük çatışma sağlama,
- Yüksek performans ve motivasyon sergileme,
- Güçlendirme duygusunu yerleştirme,
- Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme,
- Metaforlar ve hikayeleri kullanarak iletişim kurma,
- Riski elverişli hale getirmek ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme,
- Statüye meydan okuma,
- Empati yeteneğine sahip olma,
- Teşvik ve mücadele etme,
- Yol gösterici ve ilham verici olma,
- Vizyon geliştirme,
- Özel bir kültüre sahip olma,
- Olağanüstü sorunlara olağanüstü çözümler üretme.

2.5. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar

Karizmatik eğilim, kimi toplumlarda diğerlerine göre daha güçlü olabilmektedir. Karizma bir toplumda nispeten daha az, daha zayıf veya yayılmış bir biçimde bulunabilirken, bir başka toplumda daha güçlü, daha fazla ve yoğunlaşmış bir biçimde bulunabilir. Ancak her ne şekilde olursa olsun tüm toplumlarda değişik ölçülerde bulunmaktadır (Demirtaş, 1997, ss.56-57). Farklı kalite, farklı rol ve farklı yoğunlukta bulunsun bile karizmanın dili ve ondan beklentiler her zaman ve her yerde aynıdır (Butterfield, 1988, p.71).

Karizma ve karizmatik liderlik çeşitli topluluklarda çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Karizmatik liderlerin bazen dini bir lider, bazen askeri bir deha veya bir

şirket yöneticisi rollerinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Dünyaca tanınmış karizmatik liderlere örnek olarak Hz.Muhammed (S.A.V.), Rahibe Terasa gibi dini liderleri, Martin Luther King ve Malcolm X gibi sivil haklar ve özgürlük savunucularını, Atatürk, Hitler, Churchill, Mao, de Gaulle veya Castro gibi politik liderleri ya da Lee Iacocco ve Anita Roddick gibi iş idarecilerini göstermek mümkündür. Bu liderlerin tamamı farklı örgüt tiplerinde farklı yollarla ortaya çıkmışlardır. Ancak tamamı vatandaşları, inananları, üyeleri, izleyenleri ya da çalışanları üzerinde kendi fikirlerini kabul ettirmede aynı başarıyı göstermişlerdir (Larsson and Rönmark, p.32).

Karizmatik liderler her ne kadar farklı örgüt tiplerinde farklı yollarla ortaya çıkmışlarsa da, ortaya çıkmalarını sağlayan koşullar büyük bir benzerlik gösterir. Karizmatik liderler, liderlikleriyle bir imaj yaratırlar ve proje ve davranışlarına liderliği kılıf olarak kullanırlar. Toplum ve organizasyonlarda karizmatik liderliğin büyümesi ve gelişmesi kriz durumu ve büyük değişiklikler gibi şartlarla ilgilidir. Bu şartlar kaos, karanlık, karışık ve belirsizliklerle ilgili olup psikolojik olarak karizmatik liderlik imajını teşvik eder (Popper and Zakkai, 1994, p.6).

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşulları sonucu ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarında ortaya çıkmışlardır. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olmamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duyarlar (Baltaş, 2000, s.105). Dolayısıyla demokrasinin tüm kural ve kurumlarıyla tam olarak yerleşmediği, düzensizlik, istikrarsızlık ve karmaşanın hakim olduğu ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmek mümkündür. Karizmatik liderler sadece yukarıda zikredilen olumsuz koşullarda değil aynı zamanda büyük ve radikal değişikliklerin yapılması gereğinin ortaya çıktığı koşullarda da ortaya çıkarlar.

Karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şunlardır (Kılınç-
(b), www.merih.net):

• Değişimi gerekli kılan veya mevcut durumu yaşanmaz hale getiren kriz, kaos ve belirsizlik koşullarının varlığı. Literatürde Beyer ve Weber gibi bazı yazarlar karizmanın nadiren görülen bir olay olduğunu ve ortaya çıkması için kriz ve/veya olağanüstü liderin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Buna karşın Bass, House, Shamir ve Howell gibi diğer bazı yazarlar krizin, karizmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir unsur olabileceğini ancak olmazsa olmaz özelliği taşımadığını belirtmektedirler. Ayrıca gerek Bass, gerekse House karizmatik liderliğin ortaya çıkmasının Weber'in 1947 yılında ortaya attığı unsurların dışında pek çok unsura dayanabileceğini belirtmektedirler (Sosik and et al., 2002, p.219). Ancak genellikle kabul edildiğine göre kriz ortamının varlığı karizmatik liderliğin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Kriz, örgütsel yaşamı tehlikeye sokan, iç çatışmalara sebebiyet veren, örgütleri çökmeye zorlayan şartlardır. Kriz şartları; örgütleri ayakta tutmayı başarabilme, onları yeniden yapılandırma ve değişime taşıyabilecek yeni bir durum veya etkiye ihtiyaç gösterir.

- Mevcut koşulların tatminsizlik duygusunu yaşatması,
- Gerçekte mevcut olmadığı halde suni bir takım sorunların yaratılmış olması,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile ilişkilendirilmiş olması,
- Klasik iş görme yol ve yöntemlerinin eski önemini kaybetmiş olması,
- İzleyicilerin kimlik, rol, hedef ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgütsel bağlılığı kolaylaştıran bir misyonun varlığı,
- Toplum ya da örgütteki insanların yetersizlik, tatminsizlik, korku, pişmanlık, suçluluk ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu, düşünce ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkması her ne kadar yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere genellikle kriz, kaos, tatminsizlik veya düşmanlık duyguları

gibi olumsuz şartların varlığını gerektirse de bazen yenilik, değişim, açılım, atılım veya bir misyonun varlığı gibi olumlu koşulları da gerekli kılabilir.

3. HOUSE'UN KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ

Karizmatik liderlik son yıllarda sistematik bir şekilde ampirik çalışmalara tabi tutulmaktadır. Bu çalışmaları; karizmatik liderliğin ele alınışı bakımından sosyolojik-psikolojik yaklaşımlar ve lider-izleyici-ilişki merkezli yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan sosyal şartlar ve yapı üzerinde duran sosyolojik yaklaşımın öncülüğünü Max Weber yapmıştır. Psikolojik veya örgütsel davranış yaklaşımları ise genellikle yeni karizmatik liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilmekte ve ağırlıklı olarak karizmatik liderlerin davranışları ve kişisel özellikleri üzerinde durmaktadır (Jacobsen and House, 2001, p.76). Karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmalar uzun yıllar boyunca, birbirinden kopuk, birinden diğerine geçiş yapmaksızın liderlerin davranışlarına ve izleyicilerin reaksiyonlarına odaklanmaktadır. Karizmatik liderlikle ilgili mevcut teoriler liderin izleyiciler, organizasyon ve toplum üzerindeki davranış ve kişiliğinin etkilerini vurgulamaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle dört faktörün açıklanmasına yönelik fikirsel yürütmeler dikkate alınmaktadır (Yagil, 1998, p.163):

1. Liderlerin bir model olarak davranışlarının izlenilmesine dayanan anlayış.
2. İzleyicilerin liderlerine duydukları güvene dayanan anlayış.
3. Liderlerin olağanüstü yetenek ve özelliklerine dayanan anlayış.
4. Liderlerin görüşlerinin benimsenilmesine dayanan anlayış.

Karizmatik liderlikle ilgili geliştirilen en önemli teoriler olan House'un (1977) Karizmatik Liderlik Teorisi, Bass'ın (1985) Dönüşümcü Liderlik Teorisi, Conger ve Kanungo'nun (1987) Karizmatik Liderliğe Davranışsal Yaklaşım veya Atıf Teorisi, Shamir'in Benlik Teorisi ve Meindl'in (1990) Karizmatik Liderliğe Sosyal Sirayet

Yaklaşımıdır (Khatri and et al., 2001, p.374). Şimdi bu makalenin konusunu oluşturan House'un Karizmatik Liderlik Teorisi geniş olarak ele alınacaktır.

Karizmatik liderlik alanındaki en eski teori House'un 1977 yılında psikoloji ve siyaset bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerin bulgularına dayandırarak geliştirdiği karizmatik liderlik teorisidir (Yukl, 1994, p.318; Conger and et al., 1997, p.292; Keçecioğlu, 2003, s.45). House'un bu çalışması karizmatik liderlerin özellikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler üzerinde durmaktadır (Yukl, 1994, p.318). House Berlew'den etkilenerek, yalnızca lider davranışları değil, aynı zamanda karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal değişkenler ve kişisel özellikler üzerinde de durmuştur (Conger, 1999, p.154).

House'un ABD başkanları üzerinde test etme imkanı bulduğu (Conger and et al., 1997, p.292) modeli Mc Clelland (1989) tarafından ortaya atılan güç saiki ile ilgili çalışmaya dayanmaktadır (Gardner, 1998). House'a göre karizmatik liderler, izleyicileri üzerindeki olağanüstü etkileri nedeniyle izleyiciler tarafından sorgusuz sualsiz kabul edilmekte, liderlerine gönüllü itaat etmektedirler. İzleyiciler liderlerine duygusal bağlılık hissetmekte, grup ya da örgütün misyonuna inandıkları için hedeflere ulaşmada yüksek performans göstermektedirler (Yukl, 1994, p.318).

House karizmatik liderleri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler" şeklinde tanımlamıştır. House teorisinde, karizmatik liderlerin diğer insanlardan farklı olan yönlerini, davranışlarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulları ortaya koymaktadır. Ona göre karizmatik liderler inançlarını izleyicileri ile benzeştirebilen, sorgusuz kabul, itaat ve özdeşleşme sağlayabilen ve izleyicilerin misyonlarında duygusal gelişme oluşturabilen kişilerdir (House, 1977, p.191).

House karizmatik liderlik teorisinde, güç ihtiyacı ile davranışsal karizma arasında bir ilişki ortaya koymaktadır. House karizmatik liderlerin yüksek güç ihtiyacını, izleyicilerini ikna kabiliyetlerini geliştirerek etki etmesiyle açıklamaktadır. Güç için duyulan gereksinimin, lideri izleyicilerini etkileme yönünden çaba sarf

etmeye motive edeceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracaklarını belirten House, bu özelliklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı olma olasılığının çok düşük olacağını vurgulamaktadır (Yukl, 1994, pp.318-319; Keçecioğlu, 2003, ss.45-46).

House'a göre karizmaya katkıda bulunan özellikler şunlardır (Keçecioğlu, 2003, ss.45-46):

- a. İzleyicilerin, liderlerinin inançlarının doğruluğuna yüreктen inanmaları,
- b. İzleyicilerin liderleriyle inanç benzerliğine sahip olduklarına inanmaları,
- c. İzleyicilerin liderleri şüphe götürmez bir biçimde kabul etmeleri,
- d. İzleyicilerin lideri etkileyici bulmaları,
- e. İzleyicilerin liderlerine gönüllü olarak itaat etmeleri,
- f. İzleyicilerin performans düzeylerini artırma istek ve gayretleri,
- g. İzleyicilerin örgütlerini ve görevlerini duygusal olarak benimsemeleri.

3.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisinde Liderin Davranışsal Özellikleri

House, karizmatik liderlerin dört tür davranışsal özellik sergilediklerini belirtmektedir (Kılınç-(c), www.merih.net):

a) İdeolojik Hedefler Belirleme ve Açıklama: Karizmatik liderler, bir vizyon geliştirerek izleyicileri arasında heyecan duygusu yaratırlar. Misyonun ve vizyonun lider tarafından açıkça ortaya konulması, izleyicilerin grup misyonuna daha fazla bağlanıp, grup hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamaktadır.

b) İzleyicilere Yüksek Performans Beklentilerini İletme: Karizmatik liderlerin sergilediği bir diğer davranışsal özellik, izleyicilerine yüksek performans beklentilerini aktarmalarıdır. Karizmatik liderler izleyicilerine koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli yeteneklere sahip olduklarını hissettirirler.

Bununla birlikte, izleyicilerin yüksek beklentili hedeflere yönelik çabalarının, ancak bu hedeflerin gerçekçi ve erişilebilir hedefler olarak algılanması durumunda söz konusu olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

c) **Rol Modelleme:** Karizmatik liderler izleyicileri için kendi davranışlarıyla bir rol modeli oluştururlar. Liderin izleyicilerinin gözündeki güvenilirliği ve istenilirliği arttıkça, izleyiciler de kendilerine liderlerinin değerlerini, mevcut başarı ile beklenen performans sonuçları arasındaki ilişkiyi dikkate alan beklentilerini, işle ilgili etkilere yönelik heyecanlı tepkilerini ve işe-örgüte yönelik tutumlarını model olarak alacaklardır.

d) **Güdüleri Harekete Geçirme:** Karizmatik liderler misyonun başarılması ve vizyona ulaşılması amacıyla izleyicilerinin başarı, güç ve bağlanma ile ilgili güdülerini harekete geçirmeye çalışırlar. Başarı güdüsü, karizmatik liderin izleyicilerine insiyatif kullanmayı, risk almayı, kişisel sorumluluk üstlenmeyi ve sürekli çaba sarfetmeyi aşılmasını gerektirmektedir. Güç güdüsü, izleyicilerin rekabetçi, agresif ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevleri içermektedir. Bağlanma güdüsü ise, izleyiciler arasında karşılıklı güveni, iş birliğini ve takım ruhunu gerektiren görevler ile ilgilidirler. Karizmatik liderler bu güdüleri izleyicilerinin değer yargılarına özen gösteren etkili ve ilham verici konuşma ve hitabetleriyle harekete geçirirler.

3.2. House'a Göre Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Koşullar

House modelinde, lider özellikleri ve davranışsal yönelimleriyle ilgili önerilerinin yanı sıra, karizmatik liderlerin belirli durum ve koşullarda ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu yolundaki önerileriyle de kuramının durumsallık boyutunu ortaya koymuştur. House'un karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullarını maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür:

a. **Kriz ve Kaos Yaşanılan Ortamlar:** Karizma ile ilgili pek çok araştırmacının belirttiği gibi, House da karizmatik liderliğin kriz içeren stresli ve kaos

yaşanan durumlarda ortaya çıkmasının çok daha yüksek bir olasılık olduğunu ifade etmiştir.

b. İzleyicilerin Görevlerinin İdeoloji ile İlişkilendirilmiş Olması:

Karizmatik liderler, izleyicilerinin ümit ve ideallerine dayandıkları için, izleyiciler açısından kendi rollerinin cazip ideolojik terimlerle tanımlanması ve misyon ile ilişkilendirilmesi son derece önemlidir. Bununla birlikte, bazı görevlerin ideolojik cazibe açısından düşük potansiyel taşıdıkları da gerçektir. Bu gibi durumlarda karizmatik liderlerin kişilere bütünü gösterebilip, anlam düzeyi düşük işlerin bütününe ilişkilendirilmesini beceriyle gerçekleştirmeleri gerekir (Yukl,1994, p.319).

4. HOUSE'UN KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ'NİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

House tarafından 1977 yılında ortaya konulan Karizmatik Liderlik Teorisini genel olarak değerlendirecek olursak, bu teori 1980'li yıllardan önce geliştirilmiş olan karizmatik liderlik analizlerinin en kapsamlısıdır. Liderlikte kişisel özelliklerin, lider davranışlarının ve durumsal faktörlerin bir kombinasyonu özelliğini taşımasından dolayı literatürde özel bir yeri bulunmaktadır (Kılınc-(c), www.merih.net). House modelinde karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve karizmatik liderlerin, karizmatik olmayan liderlerden farklı olarak sahip oldukları davranışsal ve kişisel özellikler üzerinde durmuştur.

House'un Karizmatik Liderlik Teorisi lideri, izleyici ve diğer liderlerden ayıran özelliklere, bu özelliklerin kullanılmasına ve liderliğin ortaya çıktığı durumsal faktörlere önem verdiği için hem lider, hem izleyici hem de ilişki odaklı bir yaklaşımdır. Genel olarak karizmatik liderlik teorileri liderliğin sonradan öğrenilebilen bir olgu olmadığı, doğuştan kazanılan yeteneklere dayanan bir olgu olduğu şeklinde bir yargıya sahiptirler. Dolayısıyla böyle bir anlayışa göre herkes lider olamayacaktır. Oysa, içinde bulunduğumuz dönem, önceki çağlardan giderek farklılaşmaktadır. Günümüzde dünyanın giderek küçülen bir köy haline gelmesine

neden olan globalleşmenin, ekonomik olduğu kadar siyasi, teknolojik ve kültürel bir olgu olduğuna tanıklık edilmektedir. Bu gün gerek toplumların ve gerekse örgütlerin karşı karşıya kaldıkları problemleri gidermede liderlere önemli görevler düşmekte, bu da yeni ekonomik ve toplumsal yapıda liderlik nitelik ve yöntemlerinin değişmesi gereğini ön plana çıkarmaktadır.

Doğuştan ve genetik yapıdan kazanılan fiziksel özellikler ve karizma başarılı bir lider ve liderliğin garantisi değildir. Daha başka özelliklerin de olması gerekmektedir. Çünkü, liderlik öğrenilebilir bir olgudur. Herkes öğrenme yolu ile liderlik davranışları gösterebilir. Liderlik belli bir statüye, konuma, makama özgü bir özellik olarak algılanmamalıdır. Liderlik karizma gizemiyle birkaç kişiye verilebilen bir olgu hiç olamaz (Aytaç, 2003, s.37).

Bilgi toplumu, liderlerin örgüt içi ve dışıyla güçlü iletişim kurabilme, bilgiye doğru kanallardan ve hızla ulaşabilme, bunları doğru değerlendirip uygun stratejiyi geliştirme gibi özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Değişen ekonomik ve toplumsal yapı içinde liderler, kararları bizzat kendilerinin alması yerine, destek sistemlerini ve örgüt elemanlarını doğru yere, doğru zamanda konuşlandırmak suretiyle esnek, katılımcı, öğrenen ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmalarıdır. Karizmatik liderler bu açıdan ele alındığında, önemli dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. İlk olarak, karizmatik liderler bilgi toplumunun gerektirdiği bilgiyi yönlendirebilme yeteneğine sahip değillerdir. Bilgiye doğru kanallardan ve hızlı bir biçimde ulaşabilme, öncelikle liderin bilgiye ihtiyaç duyabileceğini kabullenmesiyle önem kazanmaktadır. Oysa karizmatik liderler herşeyi bildiklerini iddia ederler. Her ne kadar karizmatik liderler de bilgi toplumu liderleri gibi çevrelerinde meydana gelen gelişmelere duyarlı olsalar da, günümüzde geleceği okuyabilmek hem daha zorlaşmakta hem de yeterli bilgi kapasitesine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Ayrıca karizmatik liderlerin birlikte karar alma ve sorumluluğu paylaşma, bilgi teknolojilerinden yararlanma, öğrenmeye değer verme, kendisini çalışanlarıyla eşit görme ve lidere ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi tesis etme gibi özelliklerden yoksun oldukları da gözönünde bulundurulursa, bu liderlik türünün sonunun yaklaştığını ileri sürmek mümkündür (Gül, 2003, ss. 779).

Sonuç olarak bilgi toplumu liderlerinin, örgüt içi ve dışında ortaya çıkan değişikliklere anında uyum ve tepki göstermeleri, daha geri planda kalıp çalışanları yönlendirmeleri ve herşeyden önemlisi özellikle kriz anlarında ortaya çıkıp herşeyi düzelterek bir lider beklentisini bertaraf etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- 1- AYTAÇ, T., Karizmatik Liderlik, **Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl:4, Sayı:42-43, Ağustos-Eylül 2003, 35-37.
- 2- BALTAŞ, A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul:Remzi Kitabevi, 2000.
- 3- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. and GOODHEIM, L., Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, **Journal of Management**, Vol:13, 7-19, 1987.
- 4- BUTTERFIELD, D. A., **Welcome Back Charisma**, In Hunt, J.G. et al., 67-72, 1988.
- 5- CEYLAN, A. ve BEGEÇ, S., **Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 601-616, 2000.
- 6- CHRYSSIDES, G. D., **Unrecognized Charisma? A Study Of Four Charismatic Leaders**, 2001 International Conference The Spiritual Supermarket: Apr.19-22, London, 2001.

7- CONGER, J. A., Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 145-179, 1999.

8- CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N., **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**, In Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (Eds), Charismatic Leadership, Jossey Bass Inc., San Francisco, 78-97, 1988.

9- CONGER, J. A. and KANUNGO R. N., Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, No:5, 439-452, 1994.

10- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T. and MATHUR, P., Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol:14, No:3, 290-302, 1997.

11- DE VRIES, R. E., ROE, R. A. and TAILLIEU, T. C. B., **On Charisma and Need For Leadership**, Paper Presented At The Workshop On Transformational Leadership, Tilburg University, The Netherlands, May 5-7, WORC Paper 97.12.018/3, 1997.

12- DEGROOT, T., SCOTT, K. D. and CROSS, T. C., A Meta-Analysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership. Organizational Behavior; Leadership; Meta-Analysis, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol:17 Issue:4, 356-372, 2000.

13- DELUGA, R. J., American Presidential Machiavellianism Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 339-363, 2001.

14- DEMİRTAŞ, S., **Liderlik Teorileri Ve Karizmatik Liderlik**, İ.Ü.Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 56-57, 1997.

15- EHRHART, M. G. and KLEIN, K. J., Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Value and Personality, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 153-179, 2001.

16- ERÇİL, Y., **Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli**, 21.Yy.Liderlik Semp., Cilt-2, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 535, 1997.

17- GARDNER, W. L., The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, **Academy Of Management Review**, 4-5, January 1998.

18- GÜL, H., Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 768-782, 2003.

19- HOUSE, R. J., **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**, In Hunt, J. G.and Larsson L.L. (Eds), **Leadership:The Cutting Edge**, Carbondale, Ill.:Southern Illionis University Press, 189-207, 1977.

20- HOUSE, R. J., Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:3, No:2, 5-16, 1992.

21- HOUSE, R. J., Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:4, 563-574, 1999.

22- HOUSE, R. J. and HOWELL, J. M., Personality and Charismatic Leadership, **The Leadership Quarterly** , Vol:3, 81-108, 1992.

23- HOWELL, J. M. and AVOLIO B. J., The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?, **Academy of Management Executives**, Vol:6, No:2, 5-8, 1992.

24- HOWELL, J. M., **Two Faces of Charisma: Socialised and Personalised Leadership in Organizations**, in Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jay A. Conger and R. N. Kanungo et al., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 218-222, 1988.

25- HUNT, J. G., BOAL, K. B. and DODGE, G. E., The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination of two Kinds of Charismatic Leadership, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:3, 423-448, 1999.

26- JACOBSEN, C. and HOUSE, R. J., Dynamics of Charismatic Leadership. A Process Theory, Simulation Model and Tests, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 75-112, 2001.

27- KEÇEÇİOĞLU, T., **Lider & Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul, 2003.

28- KHATRI, N., ALVIN, H. and LEE, T. H., The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:18, 373-393, 2001.

29- KILINÇ, T. (a), **Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri**, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>.

30- KILINÇ, T. (b), **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, <http://www.merih.net/m2/lid/karizma.htm>

31- KILINÇ, T. (c), **House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizma.htm>.

32- LARSSON, S. and RONNMARK, L., The Concept Of Charismatic Leadership Its Application to an Analysis of Social Movements and a Voluntary Organization in Sweden, **International Journal Of Public Sector Management**, Vol:9, No:7, 32-44, 1996.

33- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, 6th ed., McGraw Hill Inc., New York, 283, 1992.

34- MARJOSOLA, I. A. and TAKALA, T., Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, **Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol:14, No:4, 146, 2000.

35- NADLER, D. A. and TUSHMAN, M. L., Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change, **California Management Review**, Vol:32, 77-97, 1990.

36- NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J. and BEUKHOF, G., Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration, **Journal of European Industrial Training**, Vol:22, No:6, 243-248, 1998.

37- PAUL, J., COSTLEY, D. L., HOWELL, J. P. and DORFMAN, P.W., The Mutability of Charisma in Leadership Research, **Journal of Management History**, Management Decision, Vol:40, No:1, 192-200, 2002.

38- POPPER, M. and ZAKKAI, E., Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 15, No: 6, 3-7, 1994.

30 SANKOWSKY, D., The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power, **Organizational Dynamics**, Vol:23, No:4, 3-4, Spring 1995.

40- SHEA, C. M. and HOWELL, J. M., Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self Efficacy and Task Performance, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:3, 375-396, 1999.

41- SOSIK, J. J., AVOLIO, B. J. and JUNG, D. I., Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership, **The Leadership Quarterly**, Vol:13, 217-242, 2002.

42- THOMPSON, K. J., **Charismatic Leadership and Its Effects on Team Cognitions, Behaviours and Performance**, PhD, <<<http://www.lib.uni.com.>>>, AAT 9970342, Mississippi State University, 2000, Erişim Tarihi: 15.05.2001.

43- TRICE, H. M. and BEYER, J. M., Charisma and its Routinization in two Social Movement Organizations, **Research in Organizational Behavior**, Vol:8, 118-119, 1986.

44- UYGUÇ, N., DUYGULU, E. ve ÇIRAKLAR, N., **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.

45- WEBER, M., **Economy and Society**, Berkeley: University of California Press, 241, 1978.

46- YAGIL, D., Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders, **Leadership Quarterly**, Vol:9, No:2, 161-176, 1998.

47- YUKL, G., An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 285-305, 1999.

48- YUKL, G., **Leadership in Organizations**, Third Edition, Prentice Hall International, 1994.

STRATEJİK LİDERLER ÜZERİNE FARKLI BAKIŞ AÇILARI: ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN DAHA GERÇEKÇİ BİR ŞEKİLDE İNCELENMESİNE DOĞRU

Albert A. Canne;lla Jr. Martin J .Monroe Texas A & M University

Çeviren :Recep YÜCEL *

Üst düzey yöneticilerle ilgili daha önceki deneysel araştırmalar, pozitif vekillik veya stratejik liderlik çalışmalarıyla ortaya çıkma eğilimindedir. Bu çalışma, kendi avantajlarını ve doğal sınırlamaların belirleyerek iki yaklaşımı gözden geçirir ve eleştirir. Her biri doğal olarak sınırlanmış olduğundan, kişilik teorisi, dönüşümsel liderlik ve hayalperest liderlik teorilerindeki gelişmelerin, üst düzey yöneticilerde daha gerçekçi bakış açılarına katkıda bulunduğunu ileri sürüyoruz. Sonuçta bu çalışmada, daha baskın olan iki yaklaşımla, saydığımız üç alternatif bakış açısını karşılaştırıyoruz. Bunun sonucu olarak da stratejik liderlikle ilgilenen akademisyenler için gelecekteki araştırma yöntemlerini tanımlıyoruz.

Son yıllarda üst düzey yöneticiler araştırmaların ortak konusu haline geldiler. Üst düzey yöneticiler ile ilgili deneysel ve teorik yaklaşımlar hayli, farklı kategorilere girme eğilimindedirler.Vekillik, stratejik liderlik ve dönüşümsel liderlik, psikodinamik teorik liderlik ve hayalperest liderlik teorileri bunlardan yalnızca birkaçıdır. Vekillik teorisinde, temsil etmekle yükümlü oldukları pay sahiplerinden ayrı olarak üst düzey yöneticiler, kendi ilgi alanları ve gündemleriyle yalnız onların vekilleri gibi görülürler (Jensen ve Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983a, 1983b) .Yöneticilerin vekillik teorisi sınıflamaları, yetkili liderliğin olumlu yönlerini ortaya koyma eğiliminde olup, üst düzey yöneticilerin kurumsal başarıdaki rolünü göz ardı etmekte ve sahiplik ile kontrolün ayrılmasıyla ilgili maliyetlere odaklanmaktadır .

* Dr.Dz.P.Albay , Genelkurmay Bşk'lığı Özel Kuvvetler Komutanlığı.

Makalenin Orijinal Adı : Contrastıng Perspectives on Strategic Leaders : Toward a More Realıstic View of Top Managers.

Stratejik liderlik teorisi, örgüt yönetiminin ve üst düzey yöneticilerin yansımalarının yanında (Hambrick ve Mason, 1984) onlara ait özel bilgi, deneyim, değerler ve tercihlerin sadece verdikleri kararlara değil, karar anını belirlemelerine de etki ettiğini iddia etmektedir. Bu teori, üst düzey yöneticiler üzerine yazılmış bütün literatüre açık bir şekilde hakimdir. Dönüşümsel liderlik teorisi ise performansın, bir ölçüde üst düzey yöneticinin taraftarlarını yönlendirebilme yeteneğiyle belirlendiğini savunur (Bass, 1991 ; Yukl ve Van Fleet, 1992). Bu teori, taraftarların liderlere olan hayranlığını uyandırma kabiliyeti olan karizmaya önem verir .

Bazı yazarlar, liderliğin kişilik teorilerini kullanarak, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin birer yansıması olduğunu savunurlarken bilgi ve deneyimden çok, liderlerin sabit kişisel özelliklerini vurgularlar .(Miller ve Toulouse, 1986; Kets de Vries, 1993). Sonuç olarak, hayalperest liderlik teorileri ise liderlerin, örgütleri için belirsiz ve tesirlerle dolu olan vizyonlarını ifade etme yolunda çabaladıkları süreci gösterirler (Westley ve Mintzberg, 1988).

Okuyucular bir literatürü vurgularken, üst düzey yöneticilerin diğerlerini öne çıkartmaktan kaynaklanan çok daha değişik bir fotoğrafını elde ederler. Örneğin, bazı yazarlara göre stratejik liderlik görüşü liderleri yüceltmeye yönelirken (Donaldson, 1990; Moran ve Ghoshal, 1996), vekillik görüşü, liderleri kötüleme eğilimindedir. (Meindl, Ehrlich ve Dukerich, 1985; Chen ve Meindl, 1991). Bazen bu farklılaşma, sonuçları anlaşılmasız bir duruma getirebilir .Örneğin, stratejik yönetimle ilgili bir kitapta (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1995), şirket yönetimi ile ilgili bir bölümü ve stratejik liderlik hakkında başka bir bölümü okuduktan sonra okuyucu, yazarların aynı kişilerden söz edip etmediği konusunda tereddüde düşmektedir .

Weick (1979)' in belirttiği gibi, hem doğru hem de basit bir teori oluşturmak imkansızdır. Nitekim, üst düzey yöneticilerle ilgili teorilerin belli sayıdaki farklı görüşlerden geliştirildiği doğrudur. Weick (1979)' in vurguladığı ikilem sebebiyle, her görüş doğal sınırlamalar içerir. Aşağıda, bu teorileri eşsiz kılan kilit kavramlar ve her teorisinin sınırlamaları teşhis edilerek, pozitif vekillik ve stratejik liderlik teorileri incelenmektedir. Pozitif vekillik ve stratejik liderlik teorilerini seçmemizin üç nedeni vardır;

1. Bu iki teori, üst düzey yöneticiler üzerindeki deneysel literatüre hakimdir.
2. Liderlik ile ilgili diğer yaklaşımlar üst düzey yöneticileri incelenecek bir ilgi alanı olarak görünürken, sadece pozitif vekillik ve stratejik liderlik, özel olarak üst düzey yöneticilere odaklanmıştır; ve
3. Her iki yaklaşımda doğrudan, stratejik yönetim araştırmacıları için .kilit bir kavram teşkil eden, kurumsal liderler ve kurum seviyesindeki sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret eder .

Bu çalışmanın sonuç bölümünde, pozitif vekillik ve stratejik liderlik teorilerini kişilik teorisi, dönüşümsel liderlik ve hayalperest liderlik gibi liderlerin daha az göze çarptığı üç görüşü ile karşılaştırmaktayız. Bu karşılaştırmanın bu iki görüşteki göze çarpan bazı eksikleri ortaya koyduğuna ve böylece, üst düzey yöneticiler üzerine çalışma konusunda araştırma kılavuzluğu sağladığına inanıyoruz. Pozitif vekillik teorisinin incelenmesi ile başlıyoruz.

Pozitif Vekillik Teorisi

Yatırımcıların kararlarına bağlı olan tüm riskleri üzerlerine almalarına rağmen, tüm servetlerini niçin yöneticilerin inisiyatiflerine bıraktıklarını açıklamak kolay değildir. (Berle ve Means, 1932). İnsanların bencil olduğu fikri geniş bir şekilde kabul gördüğü gibi, insanın başkalarının yatırımlarını kendi yatırımlarının üzerinde tutacağı fikri birçok bilim adamına göre zor görünmektedir. Girişimciler kendi paraları hakkında karar verirler ve kararlarının sonuçlarıyla ilgili olumlu veya olumsuz durumlarına kendileri katlanırlar .Bu yüzden, sahiplerince yönetilen girişimci firmalar her zaman, maaşlı yöneticiler tarafından yönetilen halka açık ortaklıklardan daha karlı ve verimli 'maktadır .Bu sebeple, Adam Smith' den bu yana tüm iktisatçılar, halka açık ortaklıklara güvenmemişlerdir. Diğer taraftan, maaşlı yöneticiler, başkalarının mali durumları hakkında karar verirler ancak, kararların tüm sonuçlarına katlanmazlar. Sahiplik ve denetimin bu şekilde ayrılması, halka açık ortaklıkların belirleyici özelliğidir .

1970' lerin ortalarında, pozitif vekillik teorisi halka açık ortaklıkların hakimiyetine

bir açıklama getirerek finansal durumdan ortaya çıkmıştır (Jensen ve Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama 1983a, 1983b). Bu teörinin savunucuları, daha önceleri gözardı edilmiş olan sahiplik ve kontrolün ayrılmasıyla oluşacak getiriye işaret etmektedirler. Bu da, yatırımcıların servetlerini başka alanlara yönlendirmesini engellemektedir. Eğer yatırımcının şirketi başarısız olursa, yatırımcının şahsi serveti de ortadan kalkar. Böylece, başka alanlara yönelen yatırımcı, tek bir yatırımın başarısızlığından fazlaca etkilenmez. Bu yüzden, halka açık ortaklıklar, getirisi olan projeleri üstlenebilirler. Fakat bu, bir girişimci tarafından üstlenilenlerden daha risklidir. Çünkü pay sahipleri, servetlerinin tümünü riske atmak istemezler. Vekillik teorilerinde, genel olarak İnsanların risk karşıtı olduğu kanısı doğrultusunda tahvil farklılığı, girişimci yapılardan çok halka açık ortaklıkların sunduğu faydalı ve verimli bir olgudur .

Pozitif vekillik teorisi şirket ortakları ile vekiller arasındaki ilişkiye odaklanır. Teoriye göre, risk üstlenici olarak pay sahipleri, yöneticilerin sadece karar verirken ilgilenmekle yükümlü oldukları yatırımları temsil ederler (Jensen ve Meckling, 1976; Jensen, 1988). Öte yandan, yöneticilerin bencil olduğu kabul edilir ve bir şekilde zorlanmadıkça, yöneticiler kaçınılmaz olarak bencilce, davranacaklardır. Örneğin yöneticiler, ödeme hacmi firma büyüklüğüne dayandığından, gelişmeye karlılıktan daha fazla önem verebilirler; hatta, fazla enerji tüketebilir veya yönetenler için bunları kaldırmayı zorlaştırarak kendilerini firmaya bağlayan stratejiler geliştirebilirler. Bu teori, hissedarların genellikle nüfuz ettiği ve sadece tek bir getiri ile ilgilendikleri durumları açıklar; o da servet maksimizasyonudur. Aynı zamanda, pay sahipleri şahsi servetlerine yönelmiş farz edilir ve bu yüzden firmanın göze alacağı herhangi bir yatırıma karşı riskleri nötrdür .

Pozitif vekillik teorisyenleri, yatırımcıların yatırımlarını yöneticilerin kişisel çıkarlarından korumak için kullanabilecekleri sözleşmeler, yönetim kurulu, yönetsel işgücü pazarı, ortaklık kontrolü ve ödeme gibi araçları tartışmaktadır .Bu teori ile ilgili araştırmaların çoğu, bu araçların etkisini inceler. Eisenhardt (1989)' in vekillik teorisi görüşü, denetim unsurlarının, hissedar ve yönetici paylarının daha iyi sıralandığını öne sürmektedir. Birleşmelerdeki ve üstlenmeye direnişteki azalma, yeşil kart ödemelerindeki azalma, idari risk üstlenmede ve kazançlarla ilgili borçların

finansında yükselme, şirket eşitliğinin sağlanması maliyetinde azalma gibi sonuçların hepsinin, böyle denetim ile ilgili olduğu kanıtlanmıştır (Amihud ve Lev, 1981; Walkling ve Long, 1984; Kosnik, 1987; Argawal ve Mandelker, 1987; Bamey, 1988).

Bu teoriyi, eleştirilerde vardır. Pozitif vekillik teorisyenleri, yönetim kurulunun, firma yöneticilerinin davranışlarını gözlemek ve denetlemek görüşünde olmalarına rağmen, bu görüşle ilgili pek çok kuramsal sorun teşhis edilmiştir. Walsh ve Seward (1990), yöneticilerin, performansın kişisel ve durumsal etkenlerini ayırma kabiliyetini sınırlayan niteliksel önyargılara bağımlı olduklarına işaret etmektedir. Hatta, üst düzey yöneticiler, sonuçlar üzerindeki sorumluluk ile yönetici kabiliyetlerinin algılanmasını değiştiren ve yönetici gerekliliğini maksimize eden etkili yönetsel davranışları da yürürlüğe koyabilirler. Buna ilaveten, ne geçerli ve harekete geçirici yapılar, ne de yönetim kurulunu vaatleri onları, üst düzey yöneticilerin davranışlarını izlemeye ve denetlemeye yöneltmez. Sonuç olarak, yönetim kurulu işlevleri, muhtemelen, pozitif vekillik teorisinde tanımlanan işlevlerden daha geniş bir alana yayılırlar. Diğer araştırmacılar, yönetim kurulu üyeliğinin, çevresel belirsizliği azaltma (Pfeffer, 1972; Burt, 1983; Hillman ve Canella, 1995) veya elit bir sosyal sınıfı geçindirme mekanizması (Useem, 1979; Mizruchi ve Stearns, 1988) olarak kullanılabilen kanısını desteklemişlerdir.

İkinci bir denetim aracı olan güdüsel karşılama, benzer bir şekilde sınırlanmıştır. Örneğin, istekli davranışları desteklemek yerine parasal dürtüler, muhasebe verilerini kullandıkları için üst düzey yöneticilerce uygulanabilir. (Healy, 1985; March, 1984). Hatta, dürtüler, diğerlerinden vazgeçmek pahasına yöneticilerin, belli getirilere odaklanmalarına yol açabilir (Walsh ve Seward, 1990). Sonuç olarak, Finkelstein ve Hambrick (1996)' in işaret ettiği gibi dürtüler, yönetici performansını etkileyebilecek belli sayıdaki özendirme unsurlarından sadece birini temsil ederler. Aslında parasal dürtüler, var olan özendirmeyi azaltabilir.

Tipik olarak, yönetici ücret ile ilgili deneysel çalışmalar, ücret seviyelerinin, yöneticilerin etkilenebilme düzeyini inceler. Denetimin yetersiz olduğu örgütlerdeki yöneticilerin, denetimi yeterli olan örgütlerdeki yöneticilere oranla, daha çok

ücretlerden tatmin olmaları beklenir. Pozitif vekiellik teorisi; yöneticiye yapılan ödemenin, firma performansına bağlı olması gerektiğini önerdiğinden, bu çalışmaların çoğu, değişen yönetim araçları üzerindeki ücret-performans uyumunu inceler (Baker, Jensen ve Murphy, 1988). Ödeme çalışmalarının sonuçları, firma büyüklüğünün, yöneticiye yapılan ödemedeki çelişki oranını belirlediğini ve firma performansının çok az bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Gray ve Cannella). Bu bulgu genellikle; (1) yöneticilerin çoğunlukla kendi ücretlerini belirlediğini, (2) yöneticilerin firmalarını ücretlerdeki artışı haklı göstermek için büyütmeye çalıştıklarını ve (3) yönetsel kusurların ücretlere etkisinin olmadığını göstermektedir (Crystal, 1991; Baker ve arkadaşları, 1988).

Üçüncü bir görüş olarak, yönetsel iş pazarı, işten çıkarma ve başkasını ikame etme gibi bir tehdidin, üst düzey yöneticilerdeki bencilce davranışları denetleyebileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, Canella, Fraser ve Lee (1995)' ye göre yöneticiler, başarısızlıktan dolayı buldukları mevkiden alınırlarsa, başka yerde buna eşit mevkide bir iş bulamayacaklardır. Teksas'daki bankaların başarısız olan yöneticileri üzerine yapılan bir çalışma; eğer yöneticilerin şirketlerinin başarısızlığında bir kusuru varsa, yeni bir iş bulma şanslarının, kusuru olmayan yöneticilere göre çok daha az olduğunu göstermektedir. Böylece, başarısız bir yönetici için görevden alınma, önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları; yetersiz performansın yönetici değişiminin habercisi olduğunu (Pfeffer ve Davis-Blake, 1986; Canella ve Rowe, 1995) ve şirket sahibi veya yönetim kurulu gibi denetim unsurlarının yönetici değişimi üzerinde belli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996; McEarchen, 1975).

Yönetsel iş pazarının şirkete yabancı olmaması gerekir. Yöneticinin değeri açısından görevdeki önceki başarısı, aynı işe devam etmesi veya yenisini bulması konusunda iş pazarı teorisinin esasını teşkil eder. Bu durumda yönetsel iş pazarı, şirketin içinde veya dışında olabilir. Şirket içi pazar daha çok tercih edilir. Çünkü, şirket içi pazarda adaylar hakkında daha çok bilgi mevcuttur (Fama 1980). Hangi yaklaşımın daha masraflı veya etkili olduğu konusu ise geniş bir şekilde araştırılmamıştır .

İş pazarı teorisine karşı yapılan ileri araştırmalar, sadece Lider değişiminin şirketi ileri performans düzeyine çıkaramayacağını öne sürmektedir (Pfeffer ve Davis-Blake, 1986; Cannella ve Rowe, 1995). Hatta, çok zayıf şirket performansı şirket dışı faktörlerden kaynaklanmaktadır ve tepe yöneticilerin bu konuda yapabilecekleri çok az şey vardır (Hannan ve Freeman, 1977). Pozitif vekillik teorisi, yönetici değişimini öngörmesine rağmen, daha geniş bir yönetsel başarı sürecinin sadece bir bölümüne işaret etmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Vancil, 1987). Ayrıca, yönetsel pazar, yöneticiler ve hissedarlar arasında başka bir zıtlığa yol açmaktadır. Hissedarlar, yöneticilerin belli bir risk düzeyinde en iyi potansiyel getiri fırsatlarını aramalarını isterler. Öte yandan, yöneticilerde, eğer riskli stratejiler üstlenirler ve hata yaparlarsa, olumsuz performanstan dolayı suçlanacaklarından ve işlerini kaybedeceklerinden çekinirler. Bu yüzden, yöneticilerin şirkete yatırılmış fazla bir ana paraları olmasa da, tüm insani kapasitelerini yatırmış olmaktadır ve işlerini kaybederlerse aynı zamanda çok şey kaybetmiş olacaklardır. Bu durum, yöneticileri, hissedarlardan daha fazla risk alan duruma getirmektedir.

Sonuç olarak pozitif vekillik teorisyenleri, şirket denetim piyasasının, yöneticilerin bencilce davranışlarını engelleyeceğini iddia etmektedirler. Bu iddia, eğer yöneticiler yetersiz performans gösterir ve şirket sahipleri yöneticileri değiştirmeyi reddederlerse, şirket dışı yatırımcıların, şirketi hissedarlardan satın alabileceğini, yönetimi değiştirebileceğini ve üst düzey yöneticileri işten atabileceğini öne sürmektedir. Birçok ampirik çalışma da bunu destekliyor. Ayrıca, hissedarların, ele geçirme girişimlerinden kazançlı çıktıkları da bilinmektedir (Jensen ve Ruback, 1983 ; Bradley, Desai ve Kim, 1983). Ayrıca, birleşmelerin, eski yöneticileri işten çıkarma isteğiyle tatmin olduğu kanısı ile araştırmacılar, alışılmış yapılardan çok, birleşmeleri takiben yönetici değişiminin daha muhtemel olduğunu ve değişim seviyesinin hızla ele geçirme operasyonlarını takiben daha fazla yükseldiğini, kanıtlamışlardır. (Walsh, 1988, 1989; Hambrick ve Cannella, 1993). Kazanacakları az fakat, kaybedecekleri çok şey olduğunda ve büyük bir hissedar veya denetim kurulu gözetiminin olmadığı durumda, yöneticilerin ele geçirme operasyonlarına direnmeleri daha muhtemeldir (Walkling ve Long, 1984; Kosnik, 1987; Walsh ve Kosnik, 1993). Firmaları, bir ele geçirme operasyonuna konu olduğunda, yöneticilerin, altın

paraşütler veya zehirli tabletler gibi, ele geçirme operasyonlarına karşı şirketlerini savunmaya adapte olmaları daha muhtemeldir (Davis, 1991; Singh ve Harianto, 1989). Bütün bu sonuçlar, yatırım konusunda yöneticiler ve hissedarlar arasında bir zıtlıkta durumunda, yöneticilerin muhtemelen kendi yatırımlarına hizmet edecek kararları vereceklerini desteklemektedir .

Öncelikle, pozitif vekillik teorisi, başarısız şirketlerin ele geçirme operasyonlarına konu olabileceğini söylerken, elde edilen bulgular gösteriyor ki, ortalama olarak hedef firmalar başarısız değillerdir ve hatta çoğu, beklenen yeni şirket sahiplerinden daha başarılıdır (Walsh ve Ellwood, 1991; Cannella ve Hambrick, 1993). İkinci olarak, yönetsel ele geçirme, daha çok birleşmeleri takip ederken, bazı sonuçlar gösteriyor ki; çoğu yöneticiler, ele geçirenlerin onların kalmalarını istedikleri pozisyonlardan ayrılıyorlar ve yoklukları olumsuz performans karmaşasına sebep oluyor (Cannella ve Hambrick, 1993). Açıkça görülüyor ki, ele geçirme operasyonları, eski yöneticileri değiştirme isteğinden çok daha fazlası için uygulanmakta ve bazı durumlarda anonim ortaklık denetim işbirliğinden çok daha fazlası operasyonlara konu olmaktadır.

Özet

Pozitif vekillik teorisi ile önerilen denetim araçlarına ait deneysel çalışmalar, teori için sadece sınırlı bir destek sağlamıştır. Daha iyi disiplin, iş pazarı ve şirket kontrol piyasası aracılığıyla yöneticileri doğrudan tehdit edebilen büyük yatırımcılar tarafından sağlandığı açıkça görülmüştür. Mamafih, bu sonuçlar için önemli nitelikler gereklidir. Ayrıca teori, performans ilişkisi için yüksek bir ödeme öngörmesine rağmen, bu ilişki halka açık ortaklıklarda nadiren incelenir (Baker ve arkadaşları, 1989; Gomez-Mejia, 1994) ve yönetim kurulunun yöneticileri disipline etme kabiliyeti benzer bir şekilde sınırlanmıştır.

Teorinin diğer eleştirileri de çalışmada verilmiştir. Örneğin, hissedarların, yöneticilerin ilgilenmesi gerektiği tek seçim alanı olduğu tezi reddedilmektedir. (Donaldson ve Davis, 1991; Moran ve Ghoshal, 1996). Aynı zamanda eleştiriler, her karar durumunun yatırımlarda zıtlık yaratmayacağı yönündedir. Birçok karar, yönetici

ve hissedar paylarının birbirine yakın sıralandığı, uyarıcı ve harekete geçirici planlardan yoksun ortamlarda çıkmaktadır. (Lane, Cannella Lubatkin). Diğer eleştiriler, yöneticilerin, her kurumsal çıktıdan direkt olarak sorumlu olmadığını (Meindl ve arkadaşları, 1985) ve onları o standartta tutmanın halka açık ortaklığın çıkarına ters düşeceğini iddia etmektedirler.(Schleifer ve Summers, 1988).

Bu teorinin en temel varsayımları, kendi kullanımına sınırlamalar getirmektedir. Teori, üst düzey yönetici davranışlarının, yöneticilerin kurumsal kontrol ve şahsi çıkar etkileşiminin sonucu olduğunu ileri sürer. Teoriye göre, koşullar bireysel farkları ve davranış biçimini belirlemek için düzenlenebilirler. Bununla beraber, şahsi çıkarlardan ayrı olarak bireysel farkların, üst düzey yönetici davranışlarına katkıda bulunacağı kanısı teoride açıkça belirtilmemiştir. Ayrıca, bireysel farkların bazı özel örnekleri, pozitif vekillik araştırmacılarınca incelenmiştir. Sonuç olarak teori, yetkinin etkili üst düzey yönetici davranışlarının belirlenmesinde oynayabileceği rolü gözardı ederek, şahsi çıkarlara dayalı davranışlardaki azalmanın daha verimli olacağını varsaymaktadırlar.

Stratejik Liderlik Teorisi

1960 ve 1970' lerde, birçok örgütsel teori koşulların etkisini, yönetsel davranışların ve kurumsal çıktıların belirleyicisi olarak vurgulamıştır (Thompson,. 1967; Jensen ve Meckling, 1976; Hannan ve Freeman, 1977; Meyer ve Rowan, 1977; Williamson, 1979). Buna karşılık sadece Child (1972), üst düzey yöneticilerin baskın koalisyonları tarafından denenen stratejik seçeneklerin, örgütlere merkez teşkil edeceğini savunmuştur. Takip eden on yılda, yönetim araştırmacıları, üst düzey yöneticilerin kendi örgütlerini önemli şekilde etkileyebileceği fikrini benimsediler. 1984'te Hambrick ve Mason, kurumsal sonuçların, yönetim kurulu denetiminin yansımaları ve çevresel güçlerin sonucu olmaktan çok, üst düzey yönetici değerlerinin ve anlayışının yansımaları olduğunu savundular. Bu teori, üst kademe teorisi olarak nitelendirilir (Hambrick ve Mason, 1984).

Son zamanlarda, üst kademe teorisi daha ayrıntılı ele alınmakta ve stratejik liderlik teorisi olarak adlandırılmaktadır. Child (1972)'in stratejik modelinde olduğu

gibi, stratejik liderlik bakış açısı, kurumsal sonuçları, üst düzey yöneticilerin yaptıkları seçimlere dayandırır. Her ne kadar, bu bakış açısının stratejilerin altlardan ortaya çıkabileceği söyleniyorsa da, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejisini etkilemek için tek bir pozisyona sahip olduklarını göstermektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bununla beraber, Child' ın (1972) modelinin tersine, stratejik liderlik teorisi, üst düzey yöneticinin stratejik kararlarını açıklamak için onun psikolojik yapısını araştırır. Model, yöneticilerin, bilgi, tercihler ve değerler gibi bir psikolojik yapısı üzerinde farklılaştığını ve bu farklılaşmanın, üst düzey yöneticinin stratejik kararlar için kullandığı bilgileri oluşturmak amacıyla işlediğini varsayar.

Stratejik liderlik teorisi, pozitif vekillik teorisinin doğasındaki sınırlamaları dengeleyen birçok varsayımı birleştirir. Pozitif vekillik teorisi, bireysel farkları sadece genel bir şekilde ele alırken, bu teori, bireysel farkları, değişik psikolojik yapıların birleşimi açısından hesaba katar ve bireyler arasında farklılık gösteren psikolojik yapıları ele alır. Oysaki pozitif vekillik teorisi, servet maksimizasyonu için sadece yöneticilerin bencilliğini ve hissedar isteklerini kabul eder. Dahası, bu yapıları, bütün yöneticiler ve hissedarlar için değişmez kabul eder ve risk düzeyindeki değişimleri, psikolojik yapılardan çok servet farklılığına dayandırır. Aksine bu teori, yetkili kişilerin, üst düzey yönetici olarak etkili bir şekilde hizmet verebilmesi için yetkiye ve hareket serbestisine ihtiyaçları olduğunu vurgular. Vekillik teorisine göre yöneticilere verilen yetkideki artış, yöneticilerin kendi ilgi alanlarına uygun hareketleriyle sonuçlanacaktır ve bu da servet maksimizasyonunu bir ölçüde etkileyecektir. Bu durum, üst düzey yöneticileri her zaman yüceltmezken, yönetici bencilliğine, vekillik teorisinin verdiği kadar çok daha küçük bir rol verir.

En temel düzeyde stratejik liderlik teorisi, üst düzey yöneticinin değerlerinin, algılama düzeyinin ve kişiliğinin, vizyonunu ve bilgiyi seçici algılaması ile yorumlama düzeyini etkilediğini savunur. Araya giren bu bilgi işleme süreçleri, üst düzey yöneticilerin değerlendirdiği ve seçtiği seçenekleri etkileyerek, psikolojik yapıların etkilerini nakleder (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bu yüzden, stratejik liderlik teorisi daha çok bir karar verme teorisidir .

Sayıda az olmasına rağmen bazı deneysel çalışmalar doğrudan, üst düzey, yöneticinin psikolojik yapısı ve örgüt stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmalar, stratejik liderlik teorisini genel olarak desteklemektedir. Örneğin, durum incelemeleri, değerlerin, yöneticinin strateji seçimini etkileyebileceğini kanıtlamıştır (Andrews, 1971). Kavrama ilişkin yapılar, birleşme faaliyetleri (Fiol, 1989), ürün ve servis tekliflerinin genişliği (Day ve Lord, 1992), yenilikler, büyüme (Thomas, Clark ve Gioia, 1993) gibi örgütsel stratejilere bağlanmıştır. Farklı yöneticilerin risk alma eğilimlerini birbirinden ayırt etmek için, Jung'ın kavrama ilişkin yapılarla ilgili ortaya koyduğu bilgilerden yararlanılmıştır. (Nutt, 1986). Farklı kurumsal çıktılar (Finkelstein ve Hambrick, 1996)'da kişilik farklılıklarına, başarı ihtiyacı ise örgütsel yapı elemanları (Miller ve Droge, 1986) ve Amerikan yönetiminin performansına bağlanmıştır (House, Spangler ve Woycke, 1991). Denetim sistemi, kurum performans ve strateji isinin önemli unsuru olarak tanımlanmıştır (Miller ve Toulouse, 1986). Sonuç olarak, üst düzey yöneticilerin nevroitik yapıları da çeşitli kurumsal işlevlerle ilişkilendirilmiştir (Kets de Vries ve Miller, 1984).

Üst düzey yöneticilerin psikolojik vasıflarını ölçmek özellikle zor olabilir. Bu yüzden, stratejik liderlik teorisinin göstergeleri, kurumsal sonuçlarla, yöneticilerin psikolojik profillerinden çok demografik özellikleri ilişkilendirilerek test edilir. Bununla beraber, demografik özelliklerden çok, psikolojik profiller ilgi alanlarını oluşturur (Hambrick ve Mason, 1984). Bu konu, "5 Mevsim Modeli"nde açıklanmıştır Hambrick ve Fukutomi (1991). Bu araştırmacılar, bir genel müdürün görev süresini, ardı ardına gelen 5 "mevsime" ayırırlar; emre karşı sorumluluk, tecrübe, temanın seçimi, bir noktada birleşme ve fonksiyonel olmama (Hambrick ve Fukutomi, 1991). 5 mevsim modeline göre, yöneticinin psikolojik eğilimleri önce birbirinden ayrılır, uzayan görev süresi ile birlikte derece derece bir noktada birleşir. Yönetici, görevinin başlangıcında birçok kaynaktan bilgi alır, fakat bu bilgi süzgeçten geçmemiştir. Bu süreç, göreve olan büyük ilgi, artan iş bilgisi ve artan güç ile birleştiğinde, yönetici deneyim kazanmış olur. Böylece, devam eden süreçte yönetici birçok bilgiyi süzgeçten geçirir, oluşturacağı görüşü ile hem iş bilgisini hem de dünya görüşünü kuvvetlendirecek güce sahip olur. Birleştirilerek oluşan tecrübe, yöneticinin görevinin başlarında, yüksek seviyede işlevsel olmayan çıktılarla sonuçlanırken, belli

bir noktada, üst düzey yöneticinin bükülmez dünya görüşü daha da işlevsel olmayan bir hal alır ve yönetici bir sorumluluk abidesi haline gelir (Miller, 1991). Ayrıca, deneysel gözlemler, gelişen iş tecrübesinin stratejik değişimi engellediğini (Gabarro, 1987; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Wiersema ve Bantel, 1992) ve kurumsal performansı etkilediğini doğrulamaktadır (Norburn ve Birley, 1988; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Miller, 1991; Thomas, Litschert ve Ramaswamy, 1991). Teori, görev süresi gibi yönetsel demografilerle strateji arasında bir bağ olduğuna işaret ederken, görev süresi, diğer ölçülmemiş psikolojik etkenleri temsil etmek için kullanılır.

Kurumsal çıktılar, üst düzey yöneticilerin çalışma özgeçmişi ve resmi eğitimi gibi demografik değişkenlere de bağlanmıştır. Örneğin, finans ve üretim tecrübesine sahip yöneticiler savunma stratejilerinde başarılı olurken (Miles ve Snow, 1978), AR-GE veya pazarlama tecrübesine sahip olanlar araştırmacı stratejilerde başarısız olmaktadır (Gupta ve Govindarajan, 1974). Yöneticilerin resmi eğitimi ve örgütteki değişiklik ile yenilikler arasında da pozitif bir bağ olduğu da kanıtlanmıştır (Kimberly ve Evanisko, 1981).

Stratejik liderlik teorisi, demografik ve psikolojik yapıların, kurumsal çıktıları etkileyip etkilemediğinin hareket serbestisi olarak tanımlanan üst düzey yöneticiyi meydana getiren şahsi karar verme yetkisinin derecesine dayandığını ileri sürer. Daha fazla yetki ile yöneticiler, kendi niyetlerini gerçekleştirmek ya da ortaya koymak için gerekli olan etkiye muhtemelen daha fazla sahip olacaktırlar (Hambrick ve Finkelstein 1987). Yetki değişkendir ve sistem, işgücü fiyatındaki coğrafi farklar, anapara, materyaller, sürekli veya geçici işçilerin elde bulunması ve uygunluğu, sosyal eğilimler gibi çevresel faktörleri birleştirir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Ayrıca, örgütle ilgili büyüklük, yaş, kültür, ana para yoğunluğu ve eylemsizlik baskısı iç siyasi durum gibi faktörleri de içerir. Böylece üst düzey yöneticilerin olası seçenek türlerini ve sayısını etkilerler. Sonuç olarak; Finkelstein ve Hambrick, kontrol odakları ve tolerans belirsizliği gibi kişilik özelliklerinin, yöneticilerin kendi yetkilerini artırma teşebbüslerini etkileyebileceğini ileri sürer.

Araştırmacılar, yetkinin kurumsal çıktıları etkilemek için, yöneticilerdeki kişisel farklılıklarla ilgili kabiliyetlerin etkilemediğini kanıtlamışlardır. Örneğin, Finkelstein ve Hambrick (1990) tarafından yapılan bir çalışmada, az yetkiyi öngören endüstrilerde değil de, fazla yetkiyi öngören endüstrilerde görev süresi, stratejik ısrarcılık ve stratejik onaylama ile ilişkilendirilmiştir. Miller, Kets de Vries ve Toulouse (1982), az yetkiyi öngören büyük şirketlere nazaran, fazla yetkiyi öngören küçük şirketlerde genel müdür denetlemeleri ile örgütsel strateji daha kuvvetli bir şekilde bütünleşmiştir. Bu yüzden, yetki, yöneticinin kurumsal sonuçları direkt olarak etkileyebileceği görüşünü hafifletmektedir.

Stratejik liderlik araştırmaları, kurumsal sonuçları, genel müdürün etkileyebileceği gibi, örgüte egemen koalisyonlarında etkileyebileceğini göstermektedir (Cyert ve March, 1963; Hambrick, 1994). "Egemen koalisyon"u birden çok birey oluşturacağından stratejik liderlik araştırmacıları, koalisyon üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin kurumsal sonuçların bir göstergesi olması gerektiğini savunmaktadırlar (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Örneğin, üst düzey yönetici grubundaki farklılıkların derecesi, gruptaki sosyal bütünleşmeyi azaltacaktır. Ayrıca, bu farklılaşma, gücün tepe noktasına eşit ve tarafsız dağıtılmadığına işaret etmektedir. Bu nedenle, bireyin göreceli gücünün, onun üst düzey yönetim grubunun bir üyesi olup olmadığını göstermesi gerekir (Finkelstein, 1988). Hatta bu araç, her üyenin grubu ve bu suretle gruptaki farklılıkları, sosyal etkileşimi ve kurumsal sonuçları etkileme seviyesini önceden göstermelidir.

Bazı deneysel sonuçlar, sadece genel müdürden başka üst düzey yönetici grubunun göz önüne alınmasının, daha iyi kurumsal sonuçlar sağladığını onaylamaktadır (Hage ve Dewar, 1973; Tushman, Virany ve Romanelli, 1985; Finkelstein, 1988). Bununla beraber, kurumsal yenilikleri yönetici grubundaki farklılaşmaya bağlamak isteyen çalışmalar, yalnız karmaşık sonuçlar elde etmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; O'Reilly ve Flatt, 1989). Strateji belirleme aşamasında yaratıcılığı arttıran bakış açısına rağmen, değişimler, bireyler arasında sosyal etkiyi azaltabilir ve stratejinin yürütülmesini zorlaştırabilir. Öte yandan yalnız çevresel düzensizlik gibi rastgele olaylar ortaya konduktan sonra, ekip karakteri ve kurum başarısı arasında

deneysel bir bağ kurulabilmiştir(Eisenhardt ve Schoonhoven,1990;Michel ve Hambrick,1992;Halblan ve Finkelstein,1993; Smith,Smith,Olian, Sims, O'Bannon ve Scully, 1994). Takım vasıfları ile stratejik kararlar arasında bağın kurulması için de benzeri bir yaklaşım gerekli olabilir.

Sonuç olarak stratejik liderlik; pozitif vekillik veya stratejik liderlik açıklamalarının egemen olduğu durumlarda otoritenin, durumu açıklamaktan yoksun yavaşlatıcı bir etken olduğunu savunur. Örneğin vekillik teorisi, yetersiz kurumsal performansın genel müdürün görevden ayrılışıyla sonuçlanacağını işaret etmektedir. Bununla beraber, eğer genel müdürün gücü, yüksek oranda yönetim kuruluna bağlı ise, o zaman ayrılış pek etkili olmayabilir (Salancik ve Pfeffer, 1980; Allen ve Panian, 1982; Boeker, 1992). Aynı zamanda, stratejik liderlik teorisi genel müdür karakterinin, gücü yüksek olduğu zaman, kurumsal sonuçları daha iyi etkileyeceğini öne sürüyor. Bu yüzden, yüksek güç ortamlarında üst düzey yöneticiler performanstan sorumludur, fakat karlılık düşükse daha az sorumlu tutulurlar. Vekillik teorisi tarafından öngörülen diğer ilişkiler de benzer bir şekilde, güçten etkilenmektedir. Örneğin, genel müdürün ücreti, sadece gücü az olduğu zaman onun performansını etkileyebilir (Finkelstein,1992;Hambrick ve D' Aveni,1992) ve sadece genel müdürün yetkisi az olduğunda, çalışanların kusurları kurumsal performansa bağlanabilir (Finkelstein ve D' Aveni 1994).

Özet

Bazı deneysel dayanaklar, üst düzey yöneticilerin psikolojik yapılarının kurumsal sonuçları etkilediğini göstermektedir. Yönetimsel değerler, kavrama ilişkin yapı, idari tarz ve kişilik hep doğrudan kurumsal sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bununla beraber, üst düzey yöneticilerin psikolojik yapısını ölçmek zordur ve bu yapıları araştıran çalışmaların sayısı nispeten azdır. Stratejik liderlik araştırmacıları, demografik değişkenlerin daha kolay elde edildiğini ve psikolojik yapıların yerine kullanılabileceğini savunmaktadırlar. Stratejik liderlik bakış açısından yapılan birçok araştırma, kurumsal çıktılar , yönetimsel görev süresi, işlevsel özgeçmiş, resmi eğitim ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca, yönetimsel

demografi ve kurumsal çıktılar arasındaki bağı azaltan yetki ve yönetsel gücün rolünü kanıtlamak amacıyla deneysel destek sağlanmıştır.

Bazı deneysel sonuçlar cesaret verici olmasına rağmen, stratejik liderlik bakış açısı sınırsız değildir. Öncelikle araştırmacılar, kişilik gibi sürekli psikolojik yapıların üst düzey yöneticilerin davranışlarını açıklamaya olan katkısını hafife almış olabilirler. Örneğin, psikoloji literatüründe, 5 faktörlü kişilik modeli kişiliğekapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış fakat, stratejik liderlik henüz bu gelişmeyi malzeme olarak kullanamamıştır. İlave olarak, demografik değişkenlerin psikolojik yapıları temsil etmek için kullanılması, araştırmacıların yönetsel davranışlar için kullanılan kişilik açıklamalarını hafife almalarına sebep olabilir. Örneğin, genel müdür görev süresine ilişkin 5 mevsim modeli, üst düzey yöneticilerin psikolojik eğilimlerindeki değişikliklerin belli kurumsal çıktılarının sorumlusu olduğunu ileri sürmesine rağmen, aynı sonuçlar, narsizm gibi daha fazla süreklilik gösteren psikolojik yapılar tarafından da ortaya konulabilir.

Stratejik liderlik araştırmacıları, yöneticiler arasındaki sosyal etkileşimi bakış açısını birleştirmelerine rağmen, üst düzey yöneticiler ve takipçileri arasındaki sosyal etkileşimi birleştirme ve tamamlama yolunda çok az iş başarılmıştır. Finkelstein ve Hambrick (1996), müdürlük ve yöneticilik gibi daha az önem arz eden sözcükleri tercih ederek, liderlikle ilgili parlak kişisel görüşlerin önemini ortaya koymaktadırlar. Bundan başka, lider ve takipçileri arasındaki bağ olarak tanımlanan karizmanın, yöneticinin bilgi sürecini daralttığını ve böylelikle uygun stratejik seçeneklerin sayısını sınırladığını belirtmektedirler. Karizma ve sezgilerin üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarının uygulanmasını etkilemesi, onların en başta verdikleri stratejik kararları etkilemesinden daha önemlidir. Bu yüzden, stratejileri ve kurumsal performansı belirleyebilmek için, karizma ve onu takip eden kişilik karakterlerinin stratejik liderlik perspektifinde bulunması gerekir.

Sonuç olarak, günümüzdeki stratejik liderlik araştırmalarında kullanılan bilgi işleme listeleri de sınırlayıcı olabilir. Günümüzde, yöneticinin görüş sahasını azaltan

ve seçici algıya yönelten faktörler üzerinde durulmaktadır. Deneysel gözlemler, yöneticilerin hiyerarşi basamaklarını tırmanırken sezgilerine güvendiklerini göstermektedir (Agor , 1986). Sezgisel sürecin sonuçları, seçicilik ve yaratıcı bilgi gibi Finkelstein ve Hambrick (1996)'in açıkladığı daralan süreçle nadir olarak ilişkilendirilen çıktılarını içerir. İlave olarak, hayalperest liderlik araştırmacıları, büyük kurumsal sonuçların üst düzey yöneticilerin sezgilerine bağlanabileceği konusunda bulgular elde etmişlerdir. Bu bulguların, sezgisel bilgileri işlemek ve stratejik liderlik bakış açısında büyük bir rol üstlenmekte olduğunu gösterir.

İnanıyoruz ki, kişilik teorisi ile dönüşümlü liderlik ve hayalperest liderlik bakış açısındaki son gelişmeler, pozitif vekillik ve stratejik liderlik yaklaşımlarındaki bazı sınırlamalara dikkat çekmektedir. Takip eden bölümler, fikirlerimizi daha detaylı bir şekilde ortaya koyacaktır. Tablo 1 , bu üç alternatif bakış açısı, pozitif vekillik ve stratejik liderlik bakış açısını karşılaştırarak elde ettiğimiz sonuçları özetlemektedir .

Tablo 1. Üst Düzey Yöneticilerde Baskın Perspektiflerle Alternatif Perspektiflerin Karşılaştırılması

Baskın Perspektifi		
Alternatif Perspektif	Vekillik Teorisi	Stratejik Liderlik Teorisi
Kişilik Teorileri 5 Etken Modeli	Yönetici seçimini geliştirme Kişisel çıkarlar ve risk	Hesaba katılan yapılardan eğiliminin ötesinde çok daha ayrıntılı genişleme Kişiliği organize eder, Kurumsal seviyedeki çıktılarla ilgili daha iyi öngörülerde bulunur.
Belirsizliğe tolerans Bütünlük Narsizm	Yönetici seçimini geliştirme Liderlik, vekillik teorisine benzer şekilde dönemler tarif etmek.	Genel müdür görev süresinin 5 mevsimlik modeline alternatif bir açıklama getirir. Tepe yöneticileri için alternatif açıklamalar sunar.

	Bazı vekillik kontrollerini etkisiz kılar	
Dönüştürücü liderlik	Yöneticilerin risk alma eğilimlerini yönetme anlamını taşır. Kişisel çıkar ve risk eğilimin ötesinde genişleme (tarafarla olan ilişkileri de içine alır) Gözlem masrafları artırılabilir Hissedar kontrolünü tehdit edebilir	Karar verme veya bilgi işleme sürecinden ziyade, takipçilerle olan ilişkileri vurgular. 5 kişilik etkeniyle ilişkilendirir.
Hayalperest liderlik	Bu tarz yöneticileri seçmek zordur. Gözlem masrafları artırır Gözlemden ziyade dürtüleme dayalı kontrolleri geliştirir.	Sezgisel bilgi işleme süreçlerini vurgular. Genel müdür deneyimi için alternatif açıklamalar getirir Genel müdür görev süresi deneyim farklılıkları için alternatif açıklamalar getirir.

Kişilik teorisi

Son zamanlarda yapılan bu teori ile ilgili araştırmaların bazıları, hem pozitif vekillik hem de stratejik liderlik teorisinin, yönetici kişiliğinin daha yakın olarak incelenmesinden faydalanabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, kişiliğin 5 faktör modeli, aslında yıllar öncesinde ortaya çıkmış olmasına rağmen (Fiske, 1949; Tupes ve Christal, 1961; Norman, 1963), pek çok sosyal psikolojinin gözden düştüğü ve kavram psikolojisi yaygınlaştığında, kişilik teorisi yirmi yıl gerideydi. 1980' lerde model yeniden ele alınmış ve şu an büyük bir kavramsal ve deneysel gelişme olarak dikkate alınmaktadır (Mc Adams, 1992). Bu dönüşümden çeşitli olaylar sorumludur;

1. Daha karmaşık istatistikî modellerin gelişimi sonucu, 5 etken modelini desteklemekte başarısız olan bazı geçmiş deliller tekrar analiz edilmiş ve açıklanmıştır (Digman ve Takemoto-Chock, 1981).
2. 5 etken, kişilikleri açıklamak için kullanılan İngiliz dili terim sözlüğüne uygun

olarak yaratılmışlardır (Goldberg, 1981; Peabody ve Goldberg, 1989).

3. Şahsi rapor envanteri yaratılarak, 5 etkenin gözlemci raporları ile yüksek korelasyon kurulmuştur (McCrae ve Costa, 1987).

4. 5 etken, kişiliğin ölçümünde kullanılan pek çok değerlemelere uygun olarak çoğaltılmışlardır (Costa ve McCrae, 1988; John, 1989).

5. 5 etken modelinin içeriği test edilmiş ve desteklenmiştir (Costa, McCrae ve Arenberg: 1980; Conley, 1985).

Modeli oluşturan 5 kişilik faktörü; nevrozizm, ekstra yorum, deneyime açıklık, mutabıklık ve vicdandır. Modelin savunucularına göre, model, kişilik araştırmacılarına birçok avantajlar sunar ve faktörler anlaşılabilir (örneğin faktörler, örgütsel çevreyi geniş ve sistematik bir şekilde ortaya koyarlar). Hatta faktörler, belirsizliklerle kuşatılmış çevreyi yapılandırır. Sonuç olarak bu faktörler, insan davranışlarının altında yatan kavramın keşfi için rehberlik ederler (Mc Adams, 1992).

Üst düzey yöneticiler üzerindeki araştırmalar için de 5 kişilik etken benzer avantajlar sağlar. Faktörler kolay anlaşılır ve bu yüzden tepe yönetici çalışmalarına daha yapısal bir yaklaşım sağlarken, diğer psikolojik yapıları da 5 büyük etkenden herhangi biri altında toplamak mümkün olabilir. Aynı zamanda faktörler, yüksek seviyede soyutlamayı da içerirler. Kurum seviyesindeki çıktılar üst düzey yönetici davranışlarından etkilendiğinden, bu etkenler, kurumsal çıktıları daha az soyut olan kişilik yapılarına nazaran daha iyi öngörebilirler.

Örneğin 5 etken, kendi kendini denetim raporları yoluyla ucuz ve güvenilir bir şekilde ölçülebildiğinden (McCrae ve Costa, 1987), vekillik kontrol mekanizması şeklinde bir seçimin cazibesi bu yüzden artmış olabilir (Bkz. Tablo-1). Eğer risk alma eğilimi, 5 etken herhangi birine tutarlı bir şekilde bağlanabilirse, vekillik teorisinde önerildiği şekilde hissedar eğilimleri ile risk alma eğilimi uyuşan üst düzey yöneticiler daha kolay seçilebilir. 5 etkenden birinin deneyime açıklığı, risk alma eğiliminin önceden belirlenmesi ve öngörülmesinde kullanılmak için iyi bir aday olabilir.

5 etken modeli, stratejik liderlik araştırmalarında gelişmeler sağlamak için faydalı olabilir. Örnek olarak, Nutt (1986)'in Myers-Brigs Göstergeleri aracılığıyla yaptığı, üst düzey yöneticilerin anlayış tarzlarına ilişkin incelemesi gözden geçirilebilir. MB Göstergeleri, 4 hayati işlevin ölçüsü olarak kullanılmıştır. Bu göstergeler; içe ve dışa dönüklülük, hissetme, duygu, sezgi, düşünme, algılama ve yargı olarak Jung (1960) tarafından ortaya konmuştur. Nutt (1986)'nin kavrama tarzları da, Jung modelinin bir alt kümesini oluşturur.

5 etken modelinin taraftarları MB Göstergeleri'ni eleştirir (McCrae ve Costa, 1989). Birincisi, günümüze ulaşan deneysel kanıtlar MB Göstergeleri'nin birbirinden ayrılmış tercihleri ölçtüğü kanısı için çok az destek sağlamaktadır. Anlayış tarzlarının," MB Göstergeleri tarafından belirtilen normal dışı yayılmalardan çok, normal yayılmalara sahip olduğu görülmektedir. İkincisi, MB Göstergeleri 4 temel psikolojik fonksiyonun 16 tek bağıntısının mümkün olduğunu öne sürmektedir. Bununla beraber deneysel sonuçlar, 4 fonksiyon arasında herhangi bir etkileşimi göstermemektedir. Sadece dört tane görel olarak bağımsız boyut, MB Göstergeleri tarafından ölçülmüştür. Bu yüzden, 5 etken araştırmacılarınca ortaya konulan bilgilere göre, Nutt (1986)'ın, hissetme -duygu, hissetme -düşünme, sezgi- düşünme ve sezgi-duygu; yöneticileri arasındaki farklılıklara ilişkin ortaya koyduğu sonuçlar ve Nutt (1993)'ın "becerikli" karar tarzları hakkındaki bilgileri kuşkuludur (McCrae ve Costa, 1989).

MB Göstergeleri tarafından ölçülen 4 bağımsız boyut, kişiliğin 5 etken modelinde ortaya konan faktörlerle karşılıklı pozitif ilişki içindedir. Bu modeli daha fazla deneysel destek aldığından, idrak tarzlarının MB göstergeleri tarafından ölçüldüğü gibi; stratejik liderlik araştırmacılarının bilişsel tarzları, daha geçerli ve güvenilir kişilik ölçümleriyle, örneğin, 5 etken modeli ile değiştirmeleri daha akıllıca olur.

Daha Belirgin Kişilik Yapıları

Yukarıda belirtildiği gibi, 5 etken modelinin ortaya çıkışı üst düzey yönetim araştırmacıları için bir fırsat teşkil eder. Bununla beraber, 5 etken modeli oldukça

soyut olduğundan, daha belirgin kişilik etkenleri tepe yöneticiler üzerindeki araştırmayı geliştirme yolunda rol oynayabilir. Örneğin 5 etkenin her biri, birbirine benzeyen veya benzemeyen daha belirgin 6 görüşü içerir ve bunlar daha belirgin kişilik yapılarıdır. Eğer, deneyime açıklık risk alma eğiliminin iyi bir habercisi ve göstergesi değilse, belirsizliğe tolerans gibi araştırma yoluyla ölçülebilecek daha belirgin bir görünüm veya daha belirgin bir kişilik yapısı, onun yerine kullanılabilir. Psikologlar, bütünlük testlerinin de birçok durumda birbirinden ayrılan davranışlar öngördüğünü tespit etmişlerdir (Ones, Viswevaran ve Schmidt, 1993). Bütünlük testleri az veya çok bencil davranışlara eğilimi ortaya çıkardığından, vekillik görüşü ile birlikte, üst düzey yöneticilerin seçimini geliştirmek için kullanılabilir (Bkz. Tablo-1). Özet olarak, kişilik testlerindeki gelişmeler, ilgi alanları hissedarlara yönelik ilişkiler ile örtüşen üst düzey yöneticilerin seçilmesine imkan verebilir.

Araştırmalar ile daha az erişilebilir olan başka bir belirgin yapı da bencil kişilik özelliğidir. Bu özel yapının, hem vekillik teorisi hem de stratejik liderlik teorisi üzerinde ilginç etkileri olduğuna inanıyoruz. Bu gerekçeler, bencil kişilik yapısını daha çok incelemeyi gerektirir. Kohut (1977), insanların, başkaları aracılığıyla tatmin edilmesi gereken kişisel ihtiyaçları olduğunu belirtir. Bu ihtiyaçların tatmini, bir çocuğa, kendi his ve algılarını geliştirmesi için imkan tanır. Kohut' a göre çocuk, sadece ailesi ile etkileşimi aracılığıyla kişisel algılarını geliştirir. Aileler, çocukta oldukça olumlu bir algı gelişimi yaratarak, ona duyarlı ve kabul edilmiş bir yön vermiş olurlar. Çocuk yetiştirirken, ihtiras ve kendine saygıyı oluşturmak için olumlu yönde bir kişilik geliştirilmelidir. Aynı zamanda, çocuklar gelecekteki yaşamlarında zorluklarla başarılı bir şekilde mücadele edebilecek duruma getirilmelidir. Bu konudaki başarısızlıklar, gelişmemiş bir algılama düzeyine ve karşılanmamış kişisel ihtiyaçlara sahip yetişkinler yaratılmasına sebep olur. Böyle bir yetişkin, herkesten çok daha fazla bencilce davranışlara sahiptir. Bu yüzden, bencil davranışları olan liderler, insanlarla ilişkilerinde sık sık pozitif, duyarlı ve kabul edilebilir bir perspektife ihtiyaç hissederler (Kets de Vries, 1993).

Kets de Vries ve Miller (1985)'e göre aşırı derecede kendine hayran bir kişi, başkalarının ihtiyaç ve refahı ile ilgilenen gerçek bir ilgidir yoksundur. İnkna kabiliyetini başkalarını manüple etmek ve sömürmek için kullanır. Sonuçta, kişi ve

olaylarla etkili ilişkiler kurmakta zorlanır. Aşırı bencil olan bir kişi, objektif kanıtları önemsemez ve izlenim yönetimi haddinden fazla önem verir. Bu davranışların sonucu olumsuz örgütsel çıktılara neden olabilir (Kets de Vries ve Miller, 1985). Bu tip yöneticiler, sürekli ve gerçekçi olmayan hayali projelerle uğraşırlar. Ayrıca bu kişiler, güçlü örgüt üyelerini işten soğutmaya çalışırlar. Sonuç olarak narsist bir lider, geleceğin liderini yetiştirmekte de başarısız olur (Kets de Vries, 1993).

Bencil yaklaşım, üst düzey yönetici davranışlarını öngören alışılmış seçim sistemlerinin kabiliyetini azaltabilir. Eğer kariyer başarısı ile özellikle üst düzey yöneticiliğe yükselme, yöneticinin bencilce eğilimlerini artırıyorsa (Kets de Vries, 1993); böyle bir terfi gerçekleşene kadar bencilce eğilimler gözlenmeyecektir. Vekillik teorisine göre yöneticinin çalışma başarısı, daha önceki işlerdeki başarısı değerlendirilerek öngörülebilir. Bencilce eğilimler, bir üst düzey yöneticilik kazanılınca kadar saklı kalacağından; gelecekteki davranışların geçmişteki davranışlara bakılarak öngörülebileceği fikri tutarsız kalmaktadır. Bu yüzden, bazı kişilik araştırmacıları, bencilce eğilimlerin anketler yoluyla tespit edilebileceğini savunsalar da, bu özelliklere sahip adayların tespiti zor olabilir. Bencilce istekler kişisel yapıya bağlı olduğundan, pozitif vekillik denetimcileri kişideki bencilce davranışları kontrol edemezler. Bencil eğilimli üst düzey yöneticinin şirket üzerindeki etkisinden kurtulmanın en uygun şekli, onu işten çıkartmak olabilir (Bkz. Tablo-1).

Stratejik liderlik teorisi psikolojik yapılara ilişkin demografik özelliklere önem verdiği için, bencilik gibi kişilik yapılarının etkisini gözardı etmiş olabilir. Örneğin bencilik kavramının ortaya çıkışı, 5 mevsim modelinde tanımlanan genel müdür davranışlarına alternatif bir açıklama getirebilir (Hambrick ve Fukutomi, 1991) (Bkz. Tablo 1). Bencil eğilimli yöneticilerde, diğer yöneticiler gibi açık oldukları birçok bilgi kaynağı sayesinde üst düzey yöneticiliğe terfi edilebilirler. Ayrıca, büyük projelere karşı da hazırdırlar. Sonuç olarak, görevlerine belli bir deneyim ile başlayabilirler. Fakat, etkili kişisel ilişkiler kuramadıkları için bilgi kaynakları kurur. Hatta, zamanla artan bilgi kaynaklarını irdelerken, kanıtları gözardı edebilirler. Baştaki bir açıklık sürecinden sonra, bir birleşme süreci devreye girebilir .

Narsistler, izlenim yönetimini savunduklarından, görevlerinin başlangıcında güçleri artabilir. Fakat, büyük projeler karşısındaki hayal kırıklığına uğramaları ile güçlü örgüt liderlerini benimsedikçe; kurumsal performans da muhtemelen azalacaktır ve görev sürelerinin sonunda da, 5 mevsim modelinde de belirtildiği gibi, muhtemelen etkisiz hale geleceklerdir (Kets de Vries, 1993). Bu yüzden, 5 mevsim modelinde ortaya konulan modellerin incelenmesinde modellerde önerilen, ilerleyen görev süresi veya zamanla artan statükoya bağlılıktan çok, kendine hayran kişilik özellikleri yöneticinin böyle davranmasına neden olabilir .

Sonuç olarak narsizm, stratejik liderlik araştırmacılarının son zamanlarda güce dayandırdığı sonuçlar için alternatif açıklamalar getirebilir. Finkelstein (1988), göreceli gücün, üst düzey yönetici grubuna üyeliği belirlediğini savunuyor. Narsist eğilimler, bir yöneticinin göreceli gücüne ve hatta takım üyeliğine katkıda bulunabilir. Örneğin, narsist bir genel müdür, başarılı üst düzey yöneticileri herşeye "evet" diyen pasif yöneticilerle değiştirerek gücünü sağlamlaştırabilir. Aynı genel müdür, yerine gelebilecek kişiyi açıklamayı reddedebilir, hatta daha da kötüsü, açıklar ve sonra onu işten çıkarabilir. Diğer bazı araştırmacılar ise, bazı üst düzey yönetici gruplarının bir takımdan çok, her biri' kendi işleriyle ilgilenen birer şahıs topluluğu olduklarını savunmuşlardır (Hambrick, 1994). Böyle bir ortamda ise, diğer üyelerin kişisel strateji ilerini hesaplamak üst düzey yöneticiler için oldukça zordur. Narsistler, baskılı yönetim stratejilerini tercih ettiklerinden, böyle bir ortamda güç kazanmaya çalışabilirler. Bu nedenle narsistlik yaklaşımı, üst düzey yönetim üyelerinin göreceli gücüne bir açıklama getirebilir .

Dönüşümlü Liderlik

Bu liderlik, vekillik ve stratejik liderlik bakış açılarının tersine, liderlerin taraftarlarıyla olan ilişkilerinin önemini vurgular. Dönüşümcü liderlik araştırmacıları; taraftarların, çıktılarının değer ve önemini daha iyi kavramasını sağlayarak, onların üst düzey ihtiyaçlarını etkin hale getirerek ve onları kurumun yararına kişisel çıkarlarını bir kenara bırakmaya teşvik ederek, dönüşümcü liderlerin, taraftarlarını, beklentileri fazla olduğunda bile başarmaya teşvik ettiklerini ileri sürmektedirler (Yukl ve Van

Fleet, 1992).

Dönüşümsel liderliğin asıl içeriği olan karizma, özgün olarak Max Weber (1924/1947) tarafından tanımlanmıştır. Weber'e göre karizmatik kişi, olağan dışı beceri ve kutsal erdemle donatılmış ve üstün güçlerle, lidere bağlı olduğuna inanan taraftarları kendine çekebilen insandır (Trice ve Beyer, 1986). Bu özelliklerle donanmış liderler; güven, hakimiyet, amaç duygusu ve ifade yeteneklerini, taraftarların psikolojik olarak hazır olduğu fikirleri etkilemek için kullanırlar (Fromm, 1941). Karizmatik liderlere duyulan yoğun, duygusal ve algılama gibi olağanüstü tepki, bu tür liderlerin takipçilerince de hissedilmektedir (Willner,1968). Bu yüzden karizma, liderler ve takipçiler arasındaki ilişki olarak açıklanır ve aşağıda belirtilen lider ve takipçi özellikleri ile tasvir edilir.

Karizma artık, ne sıradışı becerilere ve kutsal erdeme, ne de sadece dini, sosyal ve siyasi hareketlere dayandırılmaktadır. Kavram şimdi, düşük örgüt seviyelerini ve çeşitli durumlarda liderliği anlamak için kullanılıyor (Bass, 1991). Son zamanlardaki bir çalışma dönüşümcü liderliğin en önemli aracı olan karizmanın, karlılık ve stok dönüşümleri gibi nesnel, yönetici oranı gibi öznel kurumsal performans çıktılarıyla ilişkili olduğu hakkında kanıtlar sağlar (Agle ve Sonnenfeld, 1994).

Dönüşümcü liderliğin 6 etkenli versiyonu, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (ÇFLA) ile ölçülmüştür (MLQ,Bass, 1985). Sonraki düzenlemeler dönüşümlü liderlikle bağlantılı yapıları daha kesin tanımlamış ve ÇFLA için ilave deneysel destek sağlamıştır. Böylece, on yıl sonra hem liderlere, hem de takipçilere uygulanacak güvenilir ve geçerli bir araç elde edilebilir.

"ÇFLA" ile, risk alma eğilimi ve taraftarları yönlendirme kapasitesine sahip üst düzey yöneticileri seçmek mümkün olabilir. Örneğin, ekspres posta işinde ÇFLA yoluyla saptanan müfettişler, amirleri tarafından daha fazla risk üstlenenler olarak teşhis edilmişlerdir (Hater ve Bass, 1988). Ayrıca, askeri akademi mezunları ve yöneticilerle ilgili deneysel bulgular, dönüşümcü liderlerin zaman ve yer açısından değiştirilebilir olduğunu göstermektedir (Bass ve Avolio, 1989; Yammarino ve Bass,

1989). CFLA' nın ortaya çıkışı ;

- 1-) Seçim masraflarını düşürebilir
- 2-) Risk alma eğilimine sahip üst düzey yöneticileri seçme olasılığını yükseltir ,
- 3-) Takipçileri yönlendirme kabiliyetine sahip yöneticileri seçme olasılığını artıracakı iddia edilebilir .

Bu yüzden dönüşümcü liderlik perspektifi, ciddi kişilik yaklaşımlarınca ortaya konulanlardan daha üstün seçme yararları sağlayabilir (Bkz. Tablo-1). Aynı zamanda, dönüşümcü liderler, örgütün dönüşümünü sağlarken, ilk akla gelen servet maksimizasyonundan başka ilgi alanlarına da sahip olabilirler. Böylece dönüşümcü liderlerin seçimine bağlı gelişmeler, hissedar paylarını optimize etmeye bağlı masraflardaki yükselme ile dengelenebilir (Bkz. Tablo- 1).

Dönüşümcü liderlikteki gelişmeler, stratejik liderlik araştırmaları üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Finkelstein ve Hambrick (1996), karizmanın, yöneticinin algılama sürecini daralttığını ve böylece yöneticilerin stratejik kararlarını etkilediğini öne sürmektedirler. Dönüşümcü liderlik teorisi, karizmanın, yöneticinin karar verme sürecine etkisinin taraftarlara olan etkisinden daha az önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Taraftarlarla karizmatik bir ilişkiye sahip olmak, üst düzey yöneticilerin verdikleri stratejik kararları uygulamalarını kolaylaştırır. Yani dönüşümcü liderlik, taraftarların rol ve bakış açılarına da dikkat çeker ve bu, stratejik liderlik araştırmalarının eksik olan bir yanındır. (Bkz. Tablo-1).

Taraftarlarla karizmatik bağlar oluşturmak zor olsa da, üst düzey yöneticiler kendilerini bu bağları kurmaya yetenekli kılan bireysel özelliklere sahip olabilirler. Bass (1991), bu tarz özelliklerin bir listesini sunar fakat, liste uzun ve yüküldür. "5 etken modeli" anlaşılır olması nedeniyle, Bass' ın ortaya koyduğu çoğu özelliği içermesinden dolayı karizmayı stratejik liderlik perspektifine bütünlemek için daha uygun bir rota çizilebilir (Bkz. Tablo-1).

Hayalperest Liderlik ve Sezgi

Bu liderliğin araştırmacıları, biyografileri ve otobiyografileri asıl veri kaynakları olarak kabul ederler. Bu onlara, kişisel özgeçmiş ve psikolojik karakteri zaman ve mekanla birleştirerek, yenilikçi atılımları ve hayalperest liderlerin yaratıcı sentezlerini açıklama olanağı verir. Bu liderliğin araştırmacıları, örgütsel çıktıların yaratılmasında, çocukluk ile hayat deneyiminin ve çevresel özelliklerin birbirini etkilediğini vurgularlar.

Böyle bir sentezi yapmak için gerekli bilgi genellikle çok pahalı ve zaman alıcıdır. Ayrıca bu bilgi, biyograficiler ve otobiyograficiler tarafından geriye dönük bir şekilde sağlanmışır. Dönüşümcü liderliğin tersine, hayalperest liderlik perspektifi, üst düzey yöneticilerin uygun seçiminde kullanılacak olan bilgiyi, ne düşük maliyetle ne de zamanında sağlayabilir .

Hatta bu liderliğin araştırmacıları, üst düzey yöneticilerin belirsizlik süreçlerine ve sezgisel modellere katlandıklarını önerirler (Westley ve Mintzberg, 1988). Örneğin, Quebec Partisi'nin kurucusu Rene Levesque, ne Quebec milliyetçiliğini, ne de Quebec egemenliğı fikrini ortaya koymuştur. Ancak, bu fikir onun liderliğı sırasında şekillenmiştir. O'nun bağımsızlık fikri, aşamalı bir harekettir. Rene Levesque'nin babasının bir İngiliz-Kanada'lı ile başarısız iş ortaklığı, Fransız ve Kanada'lı işçilerin İngiliz yönetimine karşı yaptıkları grev, yeni reform hükümetinde bir bakan olması bu sürece katkıda bulunmuştur. Öte yandan, 1962 seçim kampanyası boyunca Levesque, "Evimizin Efendisi" isimli şarkıyı yorumlamış ve tüm kalabalıklar bu şarkıyı söylemiş ama bu biraz sıkıntılıdır. Çünkü, bu sıkıntı ile benim açımdan tam bir kesinlik hayal etmesemde, gelecek için bir özlem hissedilmektedir. Levesque, Quebec'in bağımsızlığı konusunda bir sonraki pozisyonunu "kararsız" olarak tanımlamaktadır (Westley ve Mintzberg, 1988, s.168)

Hayalperest liderler, önemli ölçüde belirsizliklerin üstesinden gelmelidirler (Hill ve Levenhagen, 1995). Hayalperest liderlerin sezgisel yapılarını anlamak oldukça zordur (Schein, 1985) ve karmaşık yapılarıyla (Bird, 1989) belirsiz duyguları

(Mintzberg, 1978) arasında bir bağ kurmak da zordur. Bu gibi lider tanımlamaları, vekillik teorisyenlerine sıkıntı vermektedir. Vekillik teorisyenleri, bir yöneticinin amacını belirtme kabiliyetsizliğini uyarıcı bir problem ve hissedarların çıkarlarına aykırılık olarak görme eğilimindedirler (Jensen, 1988). Böyle durumlarda yönetim kurulu tarafından yapılan denetleme dahi, muhtemelen etkisiz olacaktır ve yöneticiyi arta kalan risk üstlenicisi durumuna getirdiğinden, başka bir kişinin yöneticiliğe getirilmesi, planlarının daha etkili bir kontrol sistemi sağlaması daha olası görünmektedir (Bkz. Tablo-1). Hayalperest lideri, harekete geçirici bir yapı ile eşleştirmek, hayalperest liderlerce yaratılan soruna en iyi vekillik çözümünü sağlayabilir.

Hayalperest liderlik perspektifi, aynı zamanda stratejik liderlik perspektifine önemli bir katkıda bulunabilir. Finkelstein ve Hambrick (1996)'in stratejik liderlik araştırmalarına göre, üst düzey yöneticilerin psikolojik yapıları ve onların stratejik seçeneklerini sınırlayan dikkat, örgüt ve sonuç gibi mevcut bilgi süreçlerinin aralıklarını zorlar. Bu görüşü destekleyecek pek çok psikolojik delil varken, yaratıcı kavrama yeteneği sağlayan ilahi süreçler ve birbirinden ayrılan düşünce süreçleri gibi farkında olmadan gerçekleştirilen süreçler ihmal edilebilir. Bu da, tam karşıt bir sonuç doğurabilir (Bkz. Tablo-1). Bu gibi süreçler bilinçsizce oluşurlar, yetkiye gerek yoktur. Bu yüzden, takip eden bölümde üst düzey yöneticilere ait bilinçsiz ve sezgisel süreçlerin, stratejik liderlik araştırmalarına dahil edilmesinin yaratacağı sonuçları incelenecektir.

Sezgisel süreçler yönetici deneyiminin en önemli ve eşsiz bir parçasıdır. Örneğin Macdaid, McCaulley ve Krainz (1986) tarafından yapılan araştırmaya göre, çelik endüstrisinde çalışan işçilerin sadece % 14 'ü sezgisel süreçlerin taraftarıdır. Aksine, yüksek seviyedeki yöneticilerin ise % 43'ü tercih edilen sezgisel süreçleri incelemiştir. Öte yandan Kotter (1982), genel müdürlerle ilgili çalışmasında sezgisel süreçler ve dikkatli düşünmeyi birleştirmekte ve hızla değişen üst düzey yönetici dünyasını özetlemektedir.

Bu liderliğin araştırmacıları, kurumsal çıktuları, sezgisel bilgi sürecine olan bu

eğilime bağlarlar. Ayrıca, Edwin Land (Polaroid), Steven Jobs (Apple), Lee Iacocca (Ford, Chrysler) ve Jan Carlzon (SAS) gibi ünlü hayalperest liderlerin biyografilerini inceleyerek, şipşak fotoğraf, Apple bilgisayar, Ford Mustang ve Chrysler ile SAS' taki dönüşümler gibi yenilikçi çıktıları, ilgili üst düzey yönetirlerin sezgisel süreçlerine bağlamışlardır(W estley ve Mİntzberg,1989).

Bir noktada birleşen bilgi süreçlerinden çok, bilinçsiz sezgisel süreçler tepe yöneticilerin yaratıcı bilgilerini ve ilahi yaklaşımlarını daha iyi açıklar. Örneğin, genel müdür görev süresinin başlarında, Hambrick ve Fukutomi (1991)'nin ortaya koyduğu şekilde bir deneyim kazanırsa, sezgilere bağlı ilahi algılama ve farklı düşünce süreçleri, böyle bir deneyim için Finkelstein ve Hambrick (1996) tarafından açıklanan birleşmiş bilgi işleme süreçlerine nazaran daha fazla önem arz edebileceği iddia edilebilir (Bkz. Tablo-1).

Sezgisel süreçlerin hüküm sürmesi bazı kişilik değişkenlerinin etkisini arttırır. Örneğin, eğer üst düzey yöneticilerinde öğrenme, zıt duyguları, belirsiz ve şüpheli kanıları ile belirsizliğe tolerans ve deneyime açıklık gibi kişilik değişkenlerini içeriyorsa, genel müdürün, tecrübe ve deneyimi için önem arz edebilir .

Sonuç olarak, bu gibi kişilik değişkenlerine dikkat etmenin, 5 mevsim modeli için başka bir sınırlama getireceği düşünülmektedir. Çünkü, bu genel müdürün görev süresindeki uzunlamasına değişimi göstermemektedir. Örneğin 5 mevsim modeli, genel müdürün görev süresi uzadıkça, birleşme ve sonuçta işlevselleşmeme görüleceğini öne sürmektedir. Genel müdür, deneyimi ile ilgili bireysel farklar böyle bir birleşmeyi belirtmez. Deneyime fazlaca açık genel müdürler, görev sürelerinin erken safhalarında daha işlevsiz hale gelirler. Bu yüzden, deneyime açıklık gibi kişisel farklar yönetici görev sürelerindeki farklılaşmaları açıklayabilir. Genel müdürün deneyime açıklığı ile ilgili kişisel farklar, deneyime açık genel müdürlerin çalkantılı ve düzensiz ortamlarda daha başarılı olacağını ortaya koyabilir. Bu yüzden, kişilik ve çevresel özellikler arasındaki etkileşim, yönetici görev sürelerindeki farklılaşmaları açıklayabilir (Bkz. Tablo-1).

Sonuç

Bu çalışmada, teori kurma işinin hala mükemmelden uzak olduğu tartışılmaktadır. Bu yüzden, üst düzey yöneticilerin karışık davranışlarını açıklamak için daha çeşitli bakış açıları gerekmektedir. Burada, pozitif vekillik ve stratejik liderlik teorisi olmak üzere iki teori ortaya konulmuş ve ikisinde de mevcut olan fayda ve sakıncalar tanımlanmıştır. "Mümkün olan yerlerde, diğer araştırma alanlarındaki gelişmelerin, bu iki perspektife ait getirileri gösteren alternatif araştırma yolları sağlayacağı anlatılmıştır .

Yapılan öneriler, gelecekteki araştırmacılara ışık tutan tek yol değildir. Örneğin, kişilik literatürü, tek başına birçok yapıyı ve yöntemi içerir. Üst düzey yönetici çalışmalarıyla ilgilenen diğer araştırmacılara yeni ve büyük fikirler ortaya koyabildiysek, kendimizi amacımıza ulaştığımızı sayarız.

Not

1. Bu çalışmada değinilen hususlar, Hitt, Ireland ve Hoskisson (1995)' nin eleştirilmesini amaçlamamaktadır. Aslında, yazarların ortaya koyduğu araştırma sonucu, bizim savunduğumuz dengeli bir yaklaşımı sunmaktadır .

2. Yaklaşımındaki mantık; sermayelerinin büyük bir kısmı ortaya konmuş ve servetleri farklılaşmamış olduğu için yöneticiler risk karşıtı davranırken, hissedarların yatırımları bakımından risksiz olmalarıdır. Eğer yöneticiler, ciddi bir şekilde bütün performans çıktılarından sorumlu tutulurlarsa, risk farklılaşmasının avantajı kaybolacaktır. Çünkü bu durumda, yöneticiler de girişimciler gibi risk karşıtı olarak hareket edeceklerdir. Risk çeşitlemesinin firmanın yatırım stratejisi üzerindeki faydasını anlamak için, yetersiz performans çıktıları görüldüğü anlarda bile yöneticiler belli bir dereceye kadar korunmalıdır.

KAYNAKÇA

- Agle, B.R. & Sonenfeld, J.A. (1994). Charismatic Chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory. Pp. 2-16 In D.P. Moore (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- Agor, W.G. (1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14(3): 5-18.
- Allen, M.P. & Panian, S. (1982). Power, performance and succession in the large corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27: 538- 547.
- Amihud, V. & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12: 605- 617.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Argawal, A. & Mandelker, G. (1987). Managerial incentives and Corporate investment and financing decisions. *Journal of Finance*, 42: 823-837.
- Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *Journal of Finance*, 18: 593- 616.
- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (Special Issue): 107-124.
- Barney, J. (1988). Agency theory, employee stock ownership and a firm's cost of equity capital. Unpublished working paper, Texas A & M University, College Station.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. (1991). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, 3rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1989). *Manual: The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Berle, A.A. & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. Chicago: Commerce Clearing House.

- Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Boeker, W. (1992). Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. *Administrative Science Quarterly*, 27:538-547
- Bradley, M., Desai, A., & Kim, E.H. (1983). The rationale behind interfirm tender offers: Information or synergy? *Journal of Financial Economics*, 11: 183-206.
- Burt: R.S. (1983). *Corporate profits and co-optation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. New York: Academic Press.
- Cannella, A. A., Fraser, D. R. & Lee, D.S. (1995). Firm failure and Managerial labor markets: Evidence from Texas banking. *Journal of Financial Economics*, 38: 185-210.
- Cannella, A.A., Jr. & Hambrick, D.C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14: 137-152.
- Cannella, A.A. Jr. & Rowe, W.G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *Leadership Quarterly*, 6: 69-88.
- Chen, C.C. & Meindl, J.R. (1991). The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36: 521-551.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22.
- Conley, J.J. (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethod-multioccasion analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 1266-1282.
- Costa, P. T., Jr. & McCrae, R.R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55: 258-265.
- Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R. & Arenberg, D. (1980). Enduring dispositions in adult males. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38: 793-800.
- Crystal, G.S. (1991). *In search of excess*. New York: Norton.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs,

NJ: Prentice-Hall.

- Davis, G.F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36: 583-613.
- Day, D. V. & Lord, R.G. (1992). Expertise and problem categorization: The role of expert processing in organizational sense-making. *Journal of Management Studies*. 29(1): 35-47.
- Digman, J.M. & Takemoto-Chock, M.K. (1981). Factors in the natural language of personality: Reanalysis, comparison and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16:149-170.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and Management theory. *Academy of Management Review*, 15(3):369-81.
- Donaldson, L. & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 327-349.
- (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Finkelstein, S. (1988). Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power. Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia University, New York.
- (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 3.5: 505-538.

- Finkelstein, S. & D'Aveni, R.A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37: 1079-1108.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484- 503.
- (1996). *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.
- Fiol, L.L. (1989). A semiotic analysis of corporate language: Organizational boundaries and joint venturing. *Administrative Science Quarterly*, 34(2): 277-303.
- Fiske, D.W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44:329-344.
- Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. New York. Farrar & Rinehart.
- Gabarro, J.J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston:Harvard Business school Pres.
- Goldberg, L.R. (1981). *Language and individual differences: The search of universals in personality and social psychology*, Vol.2. Beverly Hills:Sage.
- Gomez-Mejia, L.R. (1994). Executive compensation: A reassessment and a future research agenda. Pp. 161-222 in K. Rowland and J.Ferris (Eds), *Research in personnel and human resource management* , Vol. 12. Greenwich. CT. JAI Pres.
- Gray, S.R. & Cannella, A.A., Jr. (1996). The role of risk in executive compensation. *Journal of Management*, (forthcoming)
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V.(1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27:25-41.
- Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "Iteam" label. Pp. 171-214 in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 16. Greenwich, CT: JAI. Press.

- Hambrick, D.C. & Cannella, A.A., Jr. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36: 733-762.
- Hambrick, D.C. & D' Aveni, R.A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Hambrick, D.C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations. Pp. 369-406 in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D.C. & Fukutomi, G.D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16: 716-742.
- Hambrick, D.C. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology model of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Healy, P.M. (1985). The effects of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7: 85-107.
- Hill, R.C. & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6): 1057-1074.
- Hillman, A.J. & Cannella, A.A. Jr. (1995). The board of directors as an environmental link: An examination of board composition under regulation and deregulation. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, August, Vancouver, BC.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. St. Paul, MN: West. House, R.J., Spangler, W.D. & Woycke, J. (1991).

- Personality and charisma in the U. S. presidency: A Psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
- Jensen, M.C. (1988). The takeover controversy: Analysis and evidence. Pp. 314-354 in J. C. Coffee, L. Lowenstein & S. Rose-Ackerman (Eds.), *Knights, raiders & targets*. New York: Oxford University Press.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jensen, M.C. & Ruback, R.S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11 : 5- 50.
- John, O.P. (1989). Towards a taxonomy of personality descriptions. Pp.261-271 in O.M.Buss & N. Cantor (Eds.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. New York: Springer- Verlag.
- Jung, C.G. (1960). The structure and dynamics of the psyche. Pp. 114- 225 in *Collected works*, vol. 18. Princeton, NJ:Princeton University Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, fools, and impostors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M.F.R.. & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5: 35- 55. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38: 583-601.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4): 689-713.
- Kohut, H. (1977). *The restoration of the self*. New York: International Universities Press.
- Kosnik, R.D. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate Corporate governance .*Administrative Science Quarterly*,32:163-185
- Kotter, J.P .(1982). *The general managers*.New York:Free Press
- Lane, P .J.,Cannella,A.A.,Jr.,&Lubatkin,M.(1997).Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification:Amihud and Lev reconsidered. *Strategic*

- Management Journal.(forthcoming).
- Macdaid, G.P, McCaulley,M.H.& Krainz,R.I.(1986). Atlas of type tables. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Types.
- March, J.G.(1984). Notes on ambiguity and executive compensation Scandinavian Journal of Managemt (August): 53-64.
- McAdams, D.P .(1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. Journal of Personality, 57(1): 17-40.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52: 81-90.
- (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. Journal of Personality, 57(1): 17-40.
- McEachern, W.A. (1975). Managerial control and performance. Lexington, MA: Lexington Books.
- Meindl, J.R., Ehrlich S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. Administrative Science Quarterly, 30: 78-102.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2): 340-363.
- Michel, J.G. & Hambrick, D.C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. Academy of Management Journal, 35: 9-37.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. Management Science, 37: 34-52.
- Miller, D. & Droge. C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. Administrative Science Quarterly, 31: 539-560.
- Miller, D., Kets de Vries, M.F.R. & Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. Academy of Management Journal, 4: 221-235.
- Miller, D. & Toulouse. J. (1986). Strategy, structure, CEO personality, and

- performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10(3): 47-62.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mizruchi, M.S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8: 426-435.
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Theories of economic organization: The case for realism and balance. *Academy of Management Review*, 21 : 58-72.
- Norburn, D. & Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9: 225- 237.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality ;1 attributes: replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66: 574-583.
- Nutt: P .C. (1986). Decision style and strategic decisions of top executives. *Technological Forecasting and Social Change*, 30: 39-62.
- (1993). Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30(5): 695-721.
- Ones, D.S., Viswevaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 679-703.
- O'Reilly, C.A. & Flatt, S. (1989). Executive team demography, organizational innovation and firm performance. Working paper, University of California, Berkeley.
- Peabody, D. & Goldberg, L.R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 552-567. .
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29: 72-83.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U. S. corporations. *Academy of Management Journal*, 23:

653-664.

- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schleifer, A. & Summers, L.H. (1988). Breach of trust in hostile takeovers. Pp. 33-56 in A.J. Auerbach (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Singh, H. & Harianto, F. (1989). Management-board relationships, takeover risk, and the adoption of golden parachute. Singh, H. & Harianto, F. (1989)
- Singh, H. & Harianto, F. (1989). Management-boardfi organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 239-270.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. Pp. 113-164 in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tupes, E.C. & Chiristal, R.E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. Tech. Rep. Nos. 61-67, U.S. AirForce Aeronautical Systems Division, Lackland, Texas.
- Tushman, M.L., Virany, B. & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientation, and organizational evolution. *Technology in Society*, 7: 297-314.
- Useem, M. (1979). The social organizational of American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutes. *American Sociological Review*, 44: 553-572.
- Vancil, R.F. (1987). *Passing the baton*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Walkling, R.A. & Long, R.S. (1984). Agency theory, managerial welfare, and takeover bid resistance. *Rand Journal of Economics*, 15: 54- 68.
- Walsh, J.P. (1988). Top managerturnoverfollowing mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 9: 173-183.
- (1989). Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover. *Strategic Management Journal*, 10: 307 - 322.

- Walsh, J.P. & Ellwood J.W. (1991). Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood: An examination of the market for corporate control. *Strategic Management Journal* 12: 201- 218.
- Walsh, J.P. & Kosnik R.D. (1993). Corporate raiders and their disciplinary role in the market for corporate control. *Academy of Management Journal* 36: 671-700.
- Walsh, J.P. & Seward J.K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review* 15: 421-458.
- Weber, M. (1924/1947). *The theory of social and economic organization*, (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Westley, F.R. & Mintzberg, H. (1988). Profiles of strategic vision: Levesque and Iacocca. Pp. 161-212 in J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (1989). Visionary Leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.
- Wiersema, M.F. & Bal:tel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. 22: 233-261. Willner, A.R. (1968). *Charismatic political Leadership: A theory*. Princeton, NJ: Princeton University, Center for International Studies.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1989). Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. Pp. 151-169 in K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Pp. 147-197 in M.O. Ounnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.

TARIM ÜRÜNLERİNİN KALİTE SEVİYESİNİN BELİRLENMESİNDE İSTATİSTİKSEL ÖRNEKLEMENİN ÖNEMİNİN ISPARTA ELMACILIĞI BOYUTUNDA İNCELENMESİ

Ayşe ŞAHİN *

M. Hulûsi DEMİR **

ÖZET

Isparta'da üretilen elmaların büyük bir kısmı üreticiler tarafından ürün işleme tesisi bulunmayan soğuk hava depolarına kalite özellikleri tam olarak belirlenmeden getirilmekte ve depolanmaktadır. Isparta elmalarının dereceleme işlemlerinin, bölgedeki ürün işleme tesislerinin yetersizliği nedeniyle, üreticiler tarafından el ile yapılması üreticiler, soğuk hava deposu sahipleri/yöneticileri ve tüccarlar/ihracatçılar arasında anlaşmazlıklara ve Isparta'da üretilen elmaların rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bu sorunları çözmek amacıyla, bu çalışmada, istatistiksel analizlere dayalı bir "elma kalite belgesi" formatı oluşturulmuştur. Ayrıca, elma üreticilerinin, soğuk hava deposu sahibi ve/veya yöneticilerinin, tüccar/komisyoncu/ihracatçıların "elma kalite belgesi" konusundaki görüşlerini almak amacıyla anketler uygulanmıştır. Anket sorularını yanıtlayan üreticilerin % 82.6'sı, soğuk hava deposu sahibi/yöneticilerinin % 75.4'ü, tüccar/komisyoncu/ihracatçıların ise % 91.3'ü, elmaların soğuk hava depolarına girmeden önce kalite seviyelerinin istatistiksel yöntemlerle belirlenerek, resmi kurumlar tarafından onaylı bir elma kalite belgesi ile belgelendirilmesinin bölgede yetiştirilen elmalârın pazarlama olanaklarının artmasına katkıda bulunacağı görüşünü benimsemişlerdir.

* Arş.Gör. Dr.Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

** Prof. Dr. Dr. ,Doğu Akdeniz Üniv. İşletme ve İktisat Fakültesi İşletme Bölümü

ABSTRACT

The apples which are grown in Isparta, are mostly standardized in quality and characteristics with hand, then stored in deep-freeze depots. This situation, are causing many conflicts among apple producers, deep-freeze depot managers and wolesellers. In order to solve these conflicts, the apples which are grown in this region are analyzed with statistical methods and documented with a "Quality Certificate" before storing in deep-freeze depots. Therefore, a sample survey is conducted on apple producers, deep-freeze depot managers and wolesellers in order to get their ideas about "Apple Quality Certificate".

GİRİŞ

Üreticiler tarafından çeşitli bölgelerde yetiştirilen ve pazara sunulan türdeş tarım ürünleri, farklı özelliklere sahip bulunmakta ve bu bakımdan aralarında önemli kalite değişiklikleri göstermektedir. Tarım ürünlerinin kalite özellikleri yönünden kendi aralarında göze çarpan farklılıklar göstermeleri, pazarlama faaliyetleri içinde, bunların kalite seviyelerinin belirlenmesi ve standart hale getirilmeleri konusunu yaratmaktadır(Güneş, 1996, s. 129-130).

Tarım ürünlerinin kalite özelliklerinin ve kalite seviyelerinin belirlenmesi işlemi, çeşitli satıcılar, alıcılar ve pazarlama organizasyonları tarafından yapılabilir. Ancak yapılan bu derecelendirmelerin iki tanesi bile, biri birinin aynısı olmayabilir. Ayrıca dereceleme yapan satıcılardan bazıları, belirledikleri derece niteliklerini, ürünün pazardaki istemine göre zaman zaman değiştirebilmektedirler(Karahan, 1994, s. 39-44).

Bir üreticinin pazara getirdiği ve üstün dereceli olduğunu ifade ettiği ürünü, pazarda mevcut olan diğer bir üreticinin ikinci derece ile adlandırılmış ürününün aynısı olabilir. Satışa arz edilen malın kalitesinin farklılıklar göstermesi karşısında alıcılar, ödemek istedikleri fiyatı düşürmek istemektedirler. Bu koşullarda üreticinin gerçek zararını ve ürünün gerçek değerini belirleyebilmek çok zordur.

Pazarlamada ürünlerin kalite özelliklerinin farklılığından sakınmak için, bütün alıcı, satıcı ve pazarlama organizasyonları tarafından her zaman kabul edilen kullanımı kolay standart dereceler yapılması gerekmektedir. Yurt dışına ihraç

edilen tarım ürünleri için bu dereceleme zorunlu olup, yurt içinde satışı sunulan ürünler için ise zorunlu değildir(Şenel, 1992, s. 202-203).

Ürünlerin standardizasyonu ve kalite seviyelerinin belirlenmesi, satışa arz edilen ürünlerin fiyat mukayeseleri için de en güzel imkanı hazırlamaktadır. Satışa arz edilen ürünlerin çeşitliliklerine, büyüklüklerine ve özelliklerine bağlı olarak fiyat farklılıklarının mevcut olmadığı hallerde, bir satıştaki ürünün fiyatı ile diğer bir satıştaki ürünün fiyatını mukayese etmek güçtür.

Ürünlerin standardizasyonunun ve kalite seviyesinin belirlenmesinin diğer bir faydası da ürünün satışında kayıpların azalmasıdır. Çünkü, standardizasyon ve kalite seviyesi belirleme işlemlerinin uygulanması sonucunda, alıcı isteklerine uymayan, satılamayacak özelliklerde olan ürünler pazara hiç arz edilmeyecek ve sanayi hammaddesi olarak (elma suyu, elma kurusu üretiminde) kullanılacaktır. Standardize edilmiş ve kalite seviyesi belirlenmiş ürünün fiyatı, kalite özelliklerine göre tespit edilmiş olduğundan, yetiştirici kendisine en yüksek gelir getiren çeşidi yetiştirmeye teşvik edilmiş olacaktır(Karabağlı, 1991, s. 42-43) .

Ürünler için kalite seviyeleri belirlenirken ve standartlar hazırlanırken, bu ürünlerin kalite farklılıklarının iyi bir şekilde tanımlanması gereklidir. Ürünlerin kalite farklılıkları ancak objektif ölçülerin kullanılması ile tam olarak ortaya konulabilir.

Yurt dışında ve ülkemizde özellikle Mersin, Adana, Manisa gibi illerde tarım ürünlerinin standardizasyon işlemleri, ürün işleme tesislerinde makineler yardımı ile yapılmaktadır. Ülkemizin önemli bir elma üreticisi olan Isparta'da ise toplam 24 adet soğuk hava tesisi faaliyet göstermekte, bu tesislerden yalnızca 2 tanesinde standardizasyon için gerekli makineler bulunmakta, diğer depolarda ise standardizasyon işlemleri elle yapılmaktadır. Bu nedenle de istatistiksel kalite seviyesinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; Isparta'da ürün işleme tesisi bulunmayan soğuk hava depolarına getirilen elmaların daha depoya girmeden istatistiksel örnekleme ve analiz yöntemleriyle kalite seviyesini belirleyerek ve güvenilir bir "elma kalite belgesi" ile belgelendirerek, alıcılar ve satıcılar arasındaki kalite anlaşmazlıklarını en aza indirmek, üreticilerin elmalarının daha iyi ve değeri fiyattan satılmasını sağlamaktır.

Çalışmanın diğere bir amacı ise, Isparta elmalarının kalite seviyesinin ve özelliklerinin “kalite belgesi” ile belirlenmiş olmasının üretici, soğuk hava deposu yöneticileri ve/veya sahipleri, tüccar, komisyoncu ve ihracatçılar üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

1. ISPARTA’DA ÜRETİLEN ELMALARIN KALİTE SEVİYESİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR PİLOT ÇALIŞMA

1.1. Amaç

Isparta’da üretilen elmaların büyük bir kısmı üreticiler tarafından “Ürün İşleme Tesisi” bulunmayan soğuk hava depolarına, kalite özellikleri ve sınıfları tam olarak belirlenmeden getirilmekte ve depolanmaktadır. Bu durum Isparta elmalarının kalitesinin ve fiyatının düşmesine neden olmaktadır.

Tüccarlar soğuk hava depolarına elma satın almak için geldiklerinde, üretici ve/veya depo yönetimi depodaki elmaların ne kadarının hangi kalitede olduğunu resmi bir belge ile belgelendirememektedir. Tüccar, üretici veya depo yönetiminin sözüne güvenerek ürünü almakta, bu durum da alıcı ile satıcılar arasında fiyat ve kalite konularında anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, Isparta’da “Ürün İşleme Tesisi” bulunmayan soğuk hava depolarına getirilen elmaların daha depoya girmeden “İstatistiksel Örnekleme ve Analiz Yöntemleriyle” kalite seviyesini belirleyerek ve resmi bir “Elma Kalite Belgesi” ile belgelendirerek, alıcı ile satıcılar arasındaki kalite anlaşmazlıklarını en aza indirmek, üreticilerin elmalarının daha iyi ve değeri fiyattan satılmasını sağlamak; bu sayede Isparta elmalarına yurt içi ve yurt dışı pazarlarda mevcut olan talebi artırmaktır.

Isparta elmalarının kalite seviyesinin ve özelliklerinin “Kalite Belgesi” ile belirlenmiş olmasının üretici, soğuk hava deposu yöneticileri ve/veya sahipleri, tüccar, komisyoncu ve ihracatçılar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bu kişilerle anket görüşmeleri yapılmıştır.

1.2. Metod

Bu araştırmada, Isparta ilinde faaliyet gösteren ve “Ürün İşleme Tesisi” bulunmayan soğuk hava depoları arasından tesadüfi olarak seçilen bir soğuk hava

deposuna üreticilerin getirdikleri elma kasalarından Elma Standardı (TS 100)'nda yer alan örnek alma planına uyularak, örnekleme yöntemi olarak da Basit Tesadüfi Örnekleme ve Sistemik Örnekleme Yöntemleri kullanılarak örnekler alınmıştır. Alınan elma örneklerinin “büyüklük, pahlılık, kara leke seviyesi, renklilik seviyesi, saplı olup olmaması, güneş yanığı ve diğer kusurları” gibi nitel özellikleri gözönüne alınarak kalite seviyesinin belirlenmesi amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analizlerde $\alpha=0,05$ için, çift yanlı teste z değeri 1,96 olarak alınmıştır. Üreticiler, soğuk hava deposu yöneticileri/sahipleri, tüccar/ihracatçılar ile gerçekleştirilen anketler için örnekleme planı olarak tesadüfi olmayan kota örnekleme kullanılmıştır.

Örnek büyüklüğü: 84 Cevaplayıcı

Kotalar: Elma üreticisi:30

Soğuk hava deposu sahibi ve/veya yöneticisi:24

Tüccar/Komisyoncu/İhracatçı: 30

1.3. Muayeneler ve Uygulama Örneği

Eğirdir'de faaliyet gösteren ve “ürün işleme tesisi” bulunmayan bir soğuk hava deposuna elma işleme döneminde tesadüfi bir günde gidilerek, boylama yapılması amacıyla depoya getirilen N = 200 adet kasa içerisinde TS 100 Elma Standardında belirtilen “numune alma planı” uygulanarak Basit Tesadüfi Örnekleme ve Sistemik Örnekleme yöntemleri kullanılarak örnekler alınmıştır. Elmalar tek bir üreticinin ürünü olmayıp, bir hayır kurumunun bağış olarak çok sayıda üreticiden aldığı elmalardan oluşmaktadır. Bu durum, bölgede yetiştirilen elmaların gerçek özelliklerini yansıtmaması açısından önemlidir. Muayeneler sırasında elmalara zarar verilmediğinden ve bu çalışma fazla işgücü gerektirmediğinden örnekleme maliyeti çok düşüktür.

Elmalar, soğuk hava depolarına traktör veya kamyonlarla kasalara yerleştirilmiş olarak getirilmektedir. Elma kasaları soğuk hava deposuna yerleştirilmeden önce alınacak kasa örnekleri ana kitleyi en iyi şekilde temsil etmelidir. Bu amaçla, kamyon ve uzun araçlardan Şekil 1'de belirtilen noktalardan örnek alınması, alınacak örneklerin en iyi şekilde (tesadüfi olarak) ana kitleyi temsil etmesini sağlamaktadır. Ayrıca, pratik çalışabilme ve uygulanabilme kolaylığı getirip, zaman kaybını önlemektedir.

X		X
	X	
X		X

15 ton

X		X	X
	X		X
X		X	X

16-30 ton

X		X		X
	X		X	
X		X		X

31-50 ton

Şekil 1. Kamyon ve Uzun Araçlarda Örnek Alma Noktaları

Kaynak: Başoğlu, 1994, s.111

Örnek Alınacak Ambalajların Ayrılması : Muayene için ayrılacak ambalajlar parti içerisinde olabildiği kadar tesadüfi seçilmeli ve bunu yapmak için Elma Standardı (TS 100)'nda ve ayrıca Nitel ve Ölçülebilir Özelliklere Göre Yapılan Kabul Muayene ve Deneylerinde Uygulanacak Örnek Alma Yöntemleri ve Kullanılacak Çizelgeler (TS 2756)'de yer alan aşağıdaki sistematik yöntem uygulanabilir.

Çeşidi, sınıfı ve ambalajları aynı olan ve bir seferde muayeneye sunulan elmalar bir parti sayıldığına göre, örnekler araçlardan Şekil 1'de belirtilen noktalardan ve Tablo 1'de verilen partiyi oluşturan ambalaj (kasa) birimlerinin miktarına göre karşılarında gösterilen sayıda ambalaj (kasa) örnek olarak partiden tesadüfi olarak ayrılır. Muayeneler bu örnekler üzerinde yapılır.

Partideki Ambalaj Sayısı (N)	Örnek Almak İçin Ayrılacak Ambalaj Sayısı (n)
2 - 25	2
26 - 50	3
51 - 90	5
91 - 150	8
151 - 280	13
281 - 500	20
501 - 1200	32
1201 - 3200	50
3201-10000	80

Tablo 1. Örnek Almak İçin Ayrılacak Ambalaj Sayısı

Kaynak: Türk Standartları Enstitüsü.(1983) "Elma Standardı"

(TS 100), Ankara.

Muayeneye sunulan birimleri içeren ambalaj sayısı parti büyüklüğü kabul edilerek Tablo 1'de karşılık gelen (n) değeri kadar ambalaj, toplam ambalajdan sistematik olarak ayrılır.

Elma Standardı'nda belirtilen ve Tablo 1'de verilen örnek alma planına uyularak;

Partiyi oluşturan birim ambalajlar birden başlayarak 1,2,3,...N şeklinde numaralanır. Tesadüfi olarak belirlenen bir ambalajdan başlanarak ambalajlar 1,2,3,...şeklinde "N/n=r" kadar sayılır. (N/n) bir tamsayı değilse (r) tam sayıya tamamlanır ve (r)inci ambalaj örnek olarak ayrılır. Sayma ve ayırma işlemi, Tablo 1'e göre ayrılması gereken örnek sayısına erişilinceye kadar sürdürülür.

$N = X_i$ = Parti içerisindeki ambalaj (kasa) sayısı

$n = Y_i$ = Örnek olarak ayrılacak ambalaj (kasa) sayısı

Tablo 1'de yer alan verilerden Y_i geometrik dizi şeklinde arttığından en uygun denklem tam logaritmik yani üslü fonksiyondur (Sydsaeter ve Hammond, 1995, s.247-251):

$$Y = b_0 X^{b_1} \text{ veya}$$

$$\log Y = \log b_0 + b_1 \log X \text{ veyahut,}$$

$$Y^* = b_0^* + b_1 X^*$$

$Y = Y^*$, $\log b_0 = b_0^*$, $\log X = X^*$ alınmıştır. Son denklem için;

$$\sum Y^* = n b_0^* + b_1 \sum X^*$$

$$\sum X^* Y^* = b_0^* \sum X^* + b_1 \sum X^{2*}$$

Yukarıda Tablo 1'de verilen örnek alma çizelgesinin en uygun regresyon denklemini şöyle hesaplanmıştır:

$N=X_i$	$n=Y_i$	$X^* = \log X$	$Y^* = \log Y$	X^{2*}	$X^* Y^*$
13,5	2	1,1303	0,3010	1,2775	0,3402
38	3	1,5798	0,4771	2,4957	0,7537
70,5	5	1,8481	0,6990	3,4155	1,2918
120,5	8	2,0809	0,9031	4,3301	1,8792
215,5	13	2,3334	1,1139	5,4447	2,5991
390,5	20	2,5916	1,3010	6,7164	3,3716
850,5	32	2,9297	1,5051	8,5831	4,4095
2200,5	50	3,3434	1,6990	11,1783	5,6804
6600,5	80	3,8198	1,9031	14,5908	7,2694
$\sum X=10500$	$\sum Y=213$	$X^*=21,657$	$\sum Y^*=9,9023$	$\sum X^{2*}=58,0321$	$\sum X^* Y^*=27,5949$

$$9,9023 = 9 b_0^* + 21,657 b_1$$

$$27,5949 = 21,657 b_0^* + 58,0321 b_1$$

$$b_0^* = -0,42576 \quad b_1 = 0,636167$$

b_0^* = log b_0 olduğundan, $b_0^* = -0,42576$ 'nın antilogaritması,

$b_0 = 0,37518$ dir. Şu halde ilgili regresyon denklemi:

$$Y = 0,37518 X^{0,636167}$$

$N = 200$ kasa yukarıda hesaplanan Y denkleminde yerine konularak,

$$Y = 0,37518 (200)^{0,636167}$$

$n = 11$ kasa bulunur.

TS 100 Elma Standardının Örnek Alma Planı ile Örnek Ortalamaları için Örnek Büyüklüğünü Belirleyen Formüllerin Karşılaştırılması: Örnek için ayrılacak kasa sayısı olan 11 kasa, yukarıda belirtildiği gibi Tablo 1'e bağlı kalarak veya aşağıdaki ortalamalar için örnek büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan formüllerden yararlanarak da bulunabilir (Daniel ve Terrell, 1995, s. 865-870).

TS 100 Elma Standardı'ndan elde edilen verileri kullanılarak, $N = 200$ kasa arasından $n = 11$ kasanın tesadüfi olarak ve yukarıdaki formüllerden de yararlanarak $n = 66$ örnek alınmış ve bu örneklerden,

$$\bar{X} = \frac{\sum_i^n X_i}{n} \quad \text{ve} \quad S = \sqrt{\frac{\sum_i^n \left(X_i - \bar{X} \right)^2}{n-1}}$$

formülleri yardımıyla $\bar{X} = 70,3$ mm ve $s = 8,3$ mm bulunmuştur. Bu veriler aşağıdaki formüllerde kullanılarak;

$$d = z \frac{s}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N}}$$

$$n = \frac{\left(\frac{zs}{d} \right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{zs}{d} \right)^2}$$

İlk adım olarak,

$$n_0 = \left(\frac{zS}{d} \right)^2 \quad \text{hesaplanıp,}$$

$$\frac{n_0}{N} \geq 0,05 \quad \text{ise,}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$d = 1,96 \frac{8,3}{\sqrt{11}} \sqrt{\frac{200-11}{200}}$$

$d = 4,76$ mm bulunur.

$$n_0 = \left(\frac{1,96 * 8,3}{4,76} \right)^2$$

$$n_0 = 11,65$$

$$\frac{n_0}{N} \geq 0,05 \quad \text{olduğundan}$$

$$n = \frac{11,65}{1 + \frac{11,65}{200}}$$

$n = 11$ kasa olarak bulunur.

TS 100 Elma Standardı'nın Örnek Alma Planına göre alınması gerekli kasa sayısı, ortalamalar için örnek büyüklüğü formülünde belirlenen kasa sayısının aynısı ($n=11$) olduğundan, bu aşamadan sonra kaçır kasa aralıklı örnek alınacağına karar verilmiştir.

$$k(\text{Aralık}) = N / n$$

$$k = 200 / 11$$

$k = 18.2 \cong 18$ aralıkla kasalar tesadüfi olarak seçilir.

0 ile 1 rakamları arasında yer alan bir tesadüfi sayı hesap makinesiyle belirlenir. Bu sayı 0,73259 gibi bir sayı olsun. İlk örneğin alınacağı kasanın numarası ise şöyle belirlenmiştir(Sandy, 1990, s. 219-234):

İlk örnek alınacak kasanın numarası = Tesadüfi Sayı * Aralık

İlk örnek alınacak kasanın numarası = $0,73259 * (18)$

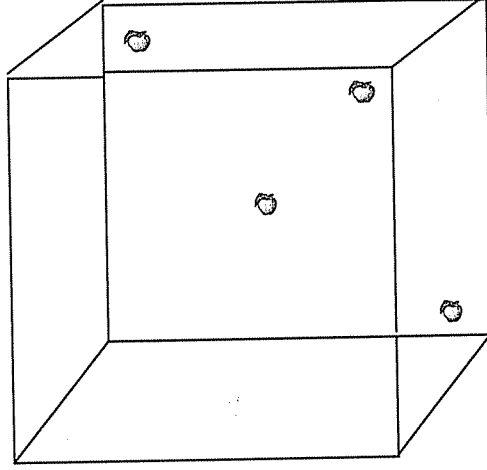
İlk örnek alınacak kasanın numarası = 13

13 nolu kasadan başlanarak 13, 31, 49, 67, 85, 103, 121, 139, 157, 175, 193 nolu kasaların her birinden örnekler alınır.

Örnek Olarak Alınan Kasalardan Örnek Birimlerinin Ayrılması:Her kasadan kaç adet elma alınacağına karar vermek için, muayeneye sunulan 11 kasadaki toplam elmaların sayısı parti büyüklüğü sayılarak Tablo 1'de karşılık gelen örnek sayısı yukarıda örnek almak için ayrılan kasaların her birinden ve çeşitli bölgelerinden (*aşağıdan, ortadan, yukarıdan, iç ve dış taraflarından*) olmak üzere eşit miktarlarda alınır(Baçoğlu, 1992, s.101). Örnek elmalar, tesadüfiliği sağlamak amacıyla, Şekil 2'de belirtilen noktalardan kasaların üst, orta ve alt

kısımlarının çapraz köşelerinden, orta kısımlarından, iç ve dış kenarlarından alınmıştır. Örnekler alırken

bâsit tesadüfi örnelemeye uygun olarak ve aynı zamanda örnekleme hatasını minimuma indirmek için şöyle bir yöntem izlenmiştir.



Şekil 2. Kasalardan Örnek Alma Noktaları

Kasanın hangi bölgesinden elma alınacaksa, araştırmacı elini kasanın o bölgesine uzatmış, eline ilk olarak gelen elmadan sonraki üçüncü elma örnek olarak alınmıştır.

Araştırmada, her kasadan kaç adet örnek elma alınacağını belirlemek için, öncelikle örnek olarak alınan 11 kasada toplam kaç adet elma bulunduğu belirlenmiştir.

Bir elma dolu kasanın ağırlığının ortalama $20 \text{ kg} \pm 0,10$ olduğu anket görüşmeleri sırasında soğuk hava deposu yetkilileri ve üreticilerce ifade edilmiştir. 65-70 mm arasında çapa sahip olan normal koşullardaki bir elmanın ağırlığının $140 \text{ gr} \pm 0,05$ olması nedeniyle, her kasada bulunan ortalama elma sayısı:

$$20000 \text{ gr} / 140 \text{ gr} = 140 \text{ adet} \pm 0,05 \text{ olarak bulunacaktır.}$$

Buradan, parti büyüklüğünü oluşturmak için şu işlem yapılmıştır.

$$11 \text{ kasa} * 140 \text{ adet elma} = 1540 \text{ adet elma}$$

Tablo 1'e göre $N = 1540$ adet için, n hesaplanır.

$$Y = 0,37518 X^{0,636167} \text{ denkleminde } X \text{ yerine } N \text{ koyduğumuzda;}$$

$$Y = 0,37518 (1540)^{0,636167}$$

$$Y = n = 39,99 \cong 40 \text{ adet elma bulunur.}$$

Bu işlem sonucunda, 11 kasadan toplam 40 adet elma örnek alınacaktır.

40 adet elma / 11 kasa = 3,63 \cong 4 adet elma

11 adet kasanın her birinden 4'er adet elma örnek alınacaktır.

Araştırmada, örnek olarak alınan elmalara hiçbir zarar verilmediği için herhangi bir maddi kayıp olmayacağından ve örnek alma işlemi fazla işgücü gerektirmediğinden, her kasadan alınacak örnek miktarı konusunda bir sınırlama yoktur.

Araştırmanın ana kitleyi daha iyi temsil edebilmesi ve güvenilirliğini artırmak için her kasadan 4'er elma yerine 6'şar adet elma alınmıştır.

2. Araştırmanın İstatistiksel Analiz Sonuçları

TS 100 Elma Standardı'nda elmaların büyüklük, pashlık ve renklilik özellikleri için standart kalite seviyeleri belirlenmiş olup, kara leke, sap durumu, güneş yanığı ve diğer kusurlar için sınırlayıcı hiçbir kural belirlenmediği saptanmıştır. Araştırmanın ön araştırmaları sırasında Isparta'daki elma üreticilerinin kalite seviyesi belirlemede kullandıkları ölçülerin, TS 100 Elma Standardı'nda belirtilen ölçülerden çok daha iyi düzeyde olduğu, ve Avrupa Birliği Elma Standardı'nın aradığı koşullara çok yakın olması nedeniyle, araştırmanın istatistiksel analizlerinde, yöredeki üreticilerin elmaların kalite seviyelerini belirlemek için kullandıkları ölçüler esas alınmıştır. Örnek olarak seçilen elmaların, büyüklük, pashlık, kara leke, güneş yanığı, renklilik, sap durumu ve diğer kusurlarının kalite seviyelerine ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Çünkü, satıcılar (üreticiler, depo sahipleri/yöneticileri, tüccar/ihracatçı) satmak istedikleri elmanın olumlu özellikleri için üst sınır, olumsuz özellikleri için ise alt sınır bilgisine gereksinim duymakta ve alıcılar ile pazarlık yaparken bu oranı esas almak istemektedirler. Alıcılar (tüccar veya depo sahipleri) ise satın almak istedikleri elmanın olumlu özellikleri için alt sınır, olumsuz özellikleri için ise üst sınır bilgisini öğrenmek ve satıcılar ile pazarlık yaparken bu oranları esas almak istemektedirler.

Hem alıcılara hem de satıcılara güvence vermek amacıyla, ana kitle oranlarının güven aralığı formülleri kullanılarak her özelliğin farklı kalite seviyeleri için, $\alpha=0,05$ esas alınarak çift yanlı testler gerçekleştirilmiştir.

Güven aralıklarının belirlenmesinde basit tesadüfi örnelemeye ilişkin şu

formüller kullanılmıştır(Köksal, 1998, s. 199-203; Mendenhall vd., 1993, s. 263).

$$S_p = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$\Pi = p \pm ZS_p$$

Örnek elmaların nitel özelliklerini araştırmak amacıyla aşağıda sunulan özellikleri üzerinde istatistiksel analizler gerçekleştirmiştir.

2.1. Büyüklük Özelliğinin Analizi

Elmaların büyüklük özellikleri boylara ayırma işlemi sırasında önem arz eder. Bir elmanın büyüklüğü, sap ile iek çukurunu birleştiren eksene dikey olan en geniş ekvatorial çapa göre belirlenir. Avrupa Birliği ülkelerince kabul edilen "ap Ölçüleri" aşağıda sunulmuştur.

	Ekstra	I. Sınıf	II. Sınıf
İri Boy eşitler	70 mm	65 mm	60 mm
Diğer eşitler	60 mm	55 mm	50 mm

Tablo 2. Avrupa Birliği Elma Standardına Göre Kabul Edilen ap Ölçüleri

Kaynak:<http://www.useu.be/AGRI/Fruit-Veg.html>

Bu sınıflardan ekstra ile I. Sınıf arasında %5 oranında, I. Sınıf ile II. Sınıf arasında ise % 10 oranında toleransa izin verilmektedir.

Isparta ilinde yetiştirilen elmalar bu standardın çok üzerindedir. Özellikle Boğazova adı verilen ve Eğirdir gölü ile Kovada gölü arasında kalan bölgede yetiştirilen elmalar büyüklük ve lezzet açısından son derece mükemmel niteliklere sahiptir.

Isparta yöresinde elma üreticilerinin yıllardır uyguladıkları tecrübeye dayanan

yöntemler sonucunda, elmaların tasnif, depolama işlemleri sırasında, çapı 65 mm olan 7 adet elmanın toplam 1 kg olduğu varsayımından hareket edilerek, elmalar ağırlıklarına göre de tasnif edilmektedir.

Üreticilerin Starking Delicious ve Golden Delicious çeşidi elmalar için uygulamada aşağıda belirtilen çap ölçülerini kullandıkları saptanmıştır.

Sınıflar	Ekstra	I. Sınıf	II.Sınıf	III. Sınıf
Çap Ölçüleri	75mm ve üzeri	75mm-70mm	70mm-65mm	65mm-60mm

Tablo 3. Isparta’da Elma Üreticilerinin Kullandıkları Çap Ölçüleri

Elmaların büyüklük özelliklerini istatistiksel yöntemlerle analiz etmek amacıyla, kasalardan tesadüfi olarak alınan her elmanın en geniş ekvatorial çevresi mezura ile ölçülerek, daha sonra çevresinden çapı hesaplanmıştır. Alınan 66 örnekten Tablo 4’de belirtilen sınıflandırılmış veriler elde edilmiştir. Bu sınıflandırılmış veriler elde edilirken, Isparta’ da üreticilerin uygulamada kullandıkları çap ölçüleri esas alınmıştır.

Sınıf Aralıkları	Frekans	Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın %95 Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
65 mm’den az	21	0,32	0,21	0,43
65mm ve 70 mm’den az	7	0,10	0,03	0,17
70 mm ve 75 mm’den az	15	0,23	0,13	0,33
75 mm ve üzerinde	23	0,35	0,23	0,47
TOPLAM	66	1,00		

Tablo 4. Örnek Elmaların Büyüklük Özellikleri

$\alpha=0,05$ için, çift yanlı testte z değeri 1,96 olarak alınmıştır.

2.2. Pashlık Özelliğinin Analizi

Araştırmada esas alınan pashlık seviyeleri:

Ekstra: Bu sınıftaki elmalarda pashlık kesinlikle bulunmamalıdır.

I. Sınıf: Bu sınıftaki elmalarda meyve yüzeyinde toplam pashlık 1 cm^2 yi geçemez.

II. Sınıf: Bu sınıftaki elmalarda meyve yüzeyinde toplam pashlık 2 cm^2 yi geçemez.

III. Sınıf: Bu sınıftaki elmalarda meyve yüzeyinde toplam pashlık 3 cm^2 yi geçemez.

Pash Olma Alanı (cm^2)	Frekans	Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın %95 Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0	54	0,82	0,73	0,91
1	10	0,15	0,06	0,24
2	2	0,03	0,00	0,07
3	0	0,00	0,00	0,00
4	0	0,00	0,00	0,00
TOPLAM	66	1,00		

Tablo 5. Örnek Elmaların Pashlık Seviyeleri

2.3. Kara leke Seviyesinin Analizi

Araştırmada esas alınan karaleke seviyeleri:

Ekstra : Bu sınıftaki elmalarda karaleke kesinlikle bulunmamalıdır.

I. Sınıf : Bu sınıftaki elmalarda $1/4 \text{ cm}^2$ yi geçemez.

II. Sınıf : Bu sınıftaki elmalarda karaleke alanı $1/2 \text{ cm}^2$ yi geçemez.

III. Sınıf : Bu sınıftaki elmalarda karaleke alanı $3/4 \text{ cm}^2$ yi geçemez.

Kara lekeli %95		Ana Kitle Oranın		
Olma		Örnek	Güven Aralığında	
Alanı (cm^2)	Frekans	Oranı	Alt Sınır	Üst Sınır
0	43	0,65	0,53	0,77
1/4	4	0,06	0,003	0,12
2/4	5	0,08	0,002	0,14
3/4	3	0,05	0,003	0,10
1	4	0,06	0,003	0,12
1,5	7	0,10	0,03	0,07
TOPLAM	66	1,00		

Tablo 6. Örnek Elmaların Kara leke Seviyeleri

2.4. Renklilik Durumunun Analizi

Araştırmada esas alınan renklilik seviyeleri(her iki çeşit elma için):

Ekstra : Meyve yüzeyinin tamamı sarı / kırmızı renkte olmalıdır.

I. Sınıf : Meyve yüzeyinin en az $3/4$ 'ü sarı / kırmızı renkte olmalıdır.

II. Sınıf : Meyve yüzeyinin en az $2/4$ 'ü sarı / kırmızı renkte olmalıdır.

III. Sınıf : Meyve yüzeyinin en az $1/4$ 'ü sarı / kırmızı renkte olmalıdır.

Renklilik		Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın %95	
Alanı	Frekans		Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
1/4	9	0,13	0,05	0,21
2/4	5	0,20	0,10	0,30
3/4	3	0,47	0,35	0,59
4/4	4	0,20	0,10	0,30
TOPLAM	21	1,00		

Tablo 7. Örnek Elmaların Renklilik Seviyeleri

2.5. Sap Durumunun Analizi

TS 100 Elma Standardı'nda elmaların saplı olup olmaması konusunda hiçbir sınırlandırıcı koşul belirtilmemiştir. Araştırmada ise, elmalar saplı ve sapsiz oluşuna göre farklı değerlendirilmiştir.

Sap Durumu	Frekans	Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın %95	
			Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0=Sapsiz	7	0,11	0,04	0,18
1= Saplı	59	0,89	0,82	0,96
TOPLAM	66	1,00		

Tablo 8. Örnek Elmaların Saplı ve Sapsiz Olma Durumları

2.6. Güneş Yanığı Analizi

Ekstra: Meyve yüzeyinin tamamı güneş yanıksız olmalıdır.

I. Sınıf: Meyve yüzeyinin en az 3/4'ü güneş yanıksız olmalıdır.

II. Sınıf: Meyve yüzeyinin en az 2/4'ü güneş yanıksız olmalıdır.

III. Sınıf: Meyve yüzeyinin en az 1/4'ü güneş yanıksız olmalıdır.

Güneş Yanığı Alanı	Frekans	Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın % 95 Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0	52	0,79	0,69	0,89
1/4	11	0,17	0,08	0,26
2/4	3	0,04	0,007	0,09
3/4	0	0,00	0,00	0,00
TOPLAM	66	1,00		

Tablo 9. Örnek Elmaların Güneş Yanığı Seviyeleri

2.7. Diğer Kusurlar

TS 100 Elma Standardı'nda bu kusurlar için sınırlandırıcı bir koşul getirilmemiştir.

Araştırmada ise, bu kusurların adedine göre 1,2,3,...n 'e kadar sayılar verilmiştir.

Diğer Kusurların Adedi	Frekans	Örnek Oranı	Ana Kitle Oranın %95 Güven Aralığında	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0	46	0,70	0,59	0,81
1	10	0,15	0,06	0,24
2	6	0,09	0,02	0,16
3	3	0,045	0,006	0,10
10(Şekil Bozukluğu)	1	0,015	0,01	0,04
TOPLAM	66	1,000		

Tablo 10. Örnek Elmaların Diğer Kusurlarının Seviyeleri

3. Elma Kalite Belgesi

Bu belgede, kalite özellikleri belirtilmek istenilen elmaların çap genişlik ölçüleri, varsa kara leke ve pahlık alanları, renklilik ve sap durumu, güneş yanığı oranı, diğer kusurların adedi, elmaların bahçeden toplanış ve soğuk hava deposuna yerleştirilme tarihleri, soğuk hava deposunda ne kadar süre beklediğine ait bilgiler bulunacaktır.

Elma Kalite Belgesi'nde yer alan bilgiler araştırmanın istatistiksel analiz sonuçlarından elde edilmiştir.

Çeşit Özelliği

Golden = Sarı
0

Starking = Kırmızı
% 100

Büyüklik (mm cinsinden)

65 den az	65-70	70-75	75 ve üzeri
% 21-43	% 3-17	% 13-33	% 23-47

Kara leke Seviyesi (cm²)

0,001	1/4	2/4	3/4	1	1,5
% 53-77	% 03-12	% 02-14	% 03-10	% 03-12	% 03-7

Paslılık Seviyesi (cm²)

0,001	1	2	3	4
% 73-91	% 6-24	% 0-7	0	0

Sap Durumu

0 = Sapsız	1 = Saplı
% 4-18	% 82-96

Renklilik Alanı

1/4'ü renkli	2/4'ü renkli	3/4'ü renkli	4/4'ü renkli
% 5-21	% 10-30	% 35-59	% 10-30

Güneş Yanığı Alanı

0,001	1/4	2/4	3/4
% 69-89	% 8-26	% 7-9	0

Diğer Kusurlar (Adet)

0,001	1	2	3	10
% 59-81	% 6-24	% 2-16	% 06-10	% 1-4

Elmanın bahçeden toplanış tarihi:

Soğuk hava deposuna yerleştirilme tarihi:

Elmanın Soğuk hava deposunda ne kadar süre beklediği:

Bu belge üretici, soğuk hava deposu sahibi ve / veya yönetimi ve tüccarlar arasında pazarlık yöntemi ile yapılan satışlarda kalite seviyesinin belgelendirilmesini sağlayacak, tüccar elmayı üreticiden veya depodan bu belgeye güvenerek alacaktır. Elma Kalite Belgesi'nin resmi bir tarımsal kuruluş tarafından onaylanması, bu belgeden yararlanabilecek tüm tarafların yararına olacaktır.

SONUÇ

Rekabetin tüm şiddetiyle devam ettiği dünya piyasalarında, artık uluslararası standartlara uymayan ürünlerin pazarlanması mümkün olmamaktadır. Bu uygulama, özellikle gelişmekte olan ülkeleri, giderek daha dikkatli davranmaya itmektedir. Bugün dünyada standartları bir bütün olarak (iç-dış) uygulayan sadece gelişmiş ülkelerdir. İç pazarlarda taze ve işlenmiş tarım ürünlerinin standarda tabi olmaması, kaliteli üretimin yaygınlaştırılmasını da engellemektedir.

Türkiye'de elma standartları ancak ihracatta uygulanmaktadır. Buna karşılık, Avrupa Birliği ülkelerinde standartlar, ihracatta olduğu gibi, üye ülkeler arası ticaret ile, ilgili ülkenin iç pazarlarında da kullanılmaktadır. Ülkemizde de standartların hem iç hem de dış ticarete uygulanması, elmalarımızın yurt içi ve yurt dışı pazarlama olanaklarının artmasında önemli rol oynayacaktır.

Uluslararası standartlara uygun olarak tasnif edilen tarım ürünlerinin kalite seviyelerinin belirlenmesi ve bir belge ile tescil edilmiş olması, bu ürünlerin ulusal ve uluslararası mal piyasalarında halen mevcut olan satışını ve fiyatını artırabilir.

Anket sorularını yanıtlayan üreticilerin %82.6'sı, soğuk hava deposu sahibi/yöneticilerinin % 75.4'ü, tüccar/komisyoncu/ihracatçıların ise %91.3'ü, elmaların soğuk hava depolarına girmeden önce kalite seviyelerinin istatistiksel yöntemlerle belirlenerek, resmi kurumlar tarafından onaylı bir elma kalite belgesi ile belgelendirilmesinin bölgede yetiştirilen elmaların pazarlama olanaklarının artmasına katkıda bulunacağı görüşünü benimsemişlerdir.

Üreticinin elması değeri fiyattan satılacak, tüccar da aldanmadan, istediği nitelikteki elmayı güvenerek, istediği fiyattan satın alma şansına sahip olacaktır.

Bu çalışma, ülkemizde üretilen tüm tarım ürünlerinin kalite seviyelerinin belirlenebilmesi amacıyla yapılabilecek çalışmalara ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

- BAŞOĞLU, Fikri.(1994) Gıda Kalite Kontrolü, Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayını, Bursa.
- DANIEL, Wayne ve TERRELL, James.(1995) Business Statistics for Management and Economics, Houghton Mifflin Company, Seventh Edition, Boston.
- EC Marketing Standards for Apples, <http://www.useu.be/AGRI/Fruit-Veg.html>
- GÜNEŞ, Turan. Tarımsal Pazarlama, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayın No:1467, Ankara, 1996.
- KARABAĞLI, Aslan.(1991) Avrupa Topluluğu'nda Türk Meyve ve Sebze İşleme Sanayii Ürünlerinin Pazar Potansiyeli. Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- KARAHAN, Kasım.(1994) "Standartların Belirlenmesinde Pazarlama Yaklaşımının Rolü ve Standardizasyonun Sağladığı Yararlar." Standart (Ekonomik ve Teknik Dergi), Yıl:33, Sayı:394, s. 39-44.
- KÖKSAL, Bilge Aloba.(1998) İstatistik, Çağlayan Kitabevi, Beşinci Baskı, İstanbul.
- MENDENHALL, William; REINMUTH, James ve BEAVER, Robert.(1993) Statistics for Management and Economics, Kent Publishing Company, Seventh Edition, California.
- SANDY, Robert.(1990) Statistics for Business and Economics, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- SYDSAETER Knut ve HAMMOND, Peter.(1995) Mathematics for Economic

Analysis, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

ŞENEL, Berdan.(1992) “Yaş Meyve ve Sebze ile Baklagiller İhracatında Standardizasyon” Yaş Meyve ve Sebze ile Baklagiller İhracatı ve Sorunları Semineri’ne Sunulan Bildiri, Milli Produktivite Merkezi Yayını, İçel, s. 202- 203.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ.(1983) “Elma Standardı” (TS 100), Ankara.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ. (1977) “Nitel ve Ölçülebilir Özelliklere Göre Yapılan Kabul Muayene ve Deneylerinde Uygulanacak Numune Alma Yöntemleri ve Kullanılacak Çizelgeler” (TS 2756), Ankara.

İŞ ÖRGÜTLERİNİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK ARAYIŞLARINDA

İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİM

PERSPEKTİFİNDEN YORUMU:

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ(SHRM)

Serdar ÖGE*

ÖZET

1980'li yıllarda ortaya çıkmaya başlayan yeni yönetim anlayışları, iş örgütleri tarafından büyük bir ilgi ile karşılanmıştır. Bu gelişmeye uygun olarak örgütler yönetsel yapılarını ve sahibi oldukları insan kaynaklarını en etkin şekilde yeniden düzenleme ihtiyacı ile karşı karşıya kalmışlardır. İşte tam bu noktada ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi (İK) ni yeni bir anlayış ve yaklaşım ile dikkate alma gereği, örgütün en önemli varlığı olan insan kaynakları (İK)'nin geliştirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik örgütsel stratejilerin ve bu stratejiler ile uyumlu İnsan Kaynakları stratejilerinin oluşturulmasını gündeme getirmiştir. İKY'ne stratejik yaklaşım, iş örgütüne en önemli varlığı olan beşeri kaynakları vasıtası ile rekabet üstünlüğü sağlamayı hedef alır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Strategic Human Resources Management-SHRM), İnsan Kaynakları Yönetimini takip eden ve önemli bir dönüşümü temsil eden karakteristik yapısıyla örgütsel amaçlara ulaşmada insan faktörünün stratejik önemini vurgulamakta ve bunu iyi niyetli bir girişim olmaktan çıkartıp bizzat uygulamaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları (İK), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM).

* Yrd. Doç. Dr. , Selçuk Üniversitesi , İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

GİRİŞ

İş örgütleri ekonomik varlıklarını devam ettirmek ve kendilerine rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullandıkları bir takım kaynaklara sahiptirler. Bu kaynaklar, fiziksel (fabrika, ekipman, teknoloji ve coğrafi konum), örgütsel (yapı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ile grup ilişkileri) ile beşeri (tecrübe, beceri ve çalışanların zekası) kaynaklardır. Bu kaynaklardan örgütsel ve beşeri karakterli olanlar direkt olarak İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonu ile birleştirilirler. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin rolü bir iş örgütünün insan kaynaklarının, örgüte rekabete dayalı bir avantaj sağlamasını garanti altına alabilmektir. Günümüzde iş örgütlerinin, ekonomik hayatta yüz yüze geldikleri bazı ciddi tehditlere dönük olarak rekabet ettikleri piyasalarda proaktif ve stratejik yaklaşımlar belirlemeleri gereklidir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmaya ve yeni yönetim anlayışları olarak dikkate alınmaya başlanan yaklaşımlar kapsamında genel olarak postmodern (modern ötesi) örgüt teorileri ile günümüz yönetim literatüründe yeni yeni yer almaya başlayan güncel yaklaşımlar düşünülür. Bu yeni yaklaşımlardan bir tanesi de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Strategic Human Resources Management-SHRM) yaklaşımıdır. SHRM yaklaşımı, stratejik yönetim ile insan odaklı yönetim yaklaşımının entegrasyonu veya etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada yeni bir disiplin olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini ortaya koyabilmek için önce strateji ve stratejik yönetim kavramları, daha sonra da strateji oluşturma (strateji formülasyonu) sürecinde İKY fonksiyonu ile Stratejik Yönetim süreci arasındaki entegrasyon düzeyleri incelenecek, ayrıca bazı stratejik modeller ve bu modeller bağlamında değişik işgören davranış, tutum ve becerileri ile bir stratejik planın oluşturulmasında gerekli olan İK uygulama şekilleri belirlenerek stratejik yönetim anlayışının etkisi ile ortaya çıkan bu yeni yaklaşımının stratejik yönetim perspektifinden sınırları ortaya konmaya çalışılacaktır.

1. STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kavramı eski Yunan generallerinden *Strategos*'un adından türemiş bir kavram olması nedeniyle strateji yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Bu açıdan bakıldığında kavram, savaş sanatı ve savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir. Kavramın, bazı kaynaklarda Latince; yol, çizgi veya nehir yatağı gibi anlamlara gelen *stratum*'dan geldiği de ifade edilmektedir. Etimolojik açıdan kavram ile ilgili fikir ayrılıkları olsa da yaklaşımlar kavramın yön belirleme ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan strateji Türkçe karşılığı olmayan bir kavram olup işletme ve yönetim alanına 20. y.y.'ın ikinci yarısında girmeye başlamıştır. Strateji yine aynı yaklaşım ile burada da, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlamak amacı ile kaynaklarını harekete geçiren bir anlama sahiptir(*Dinçer, 2003, ss.16-18*).

Stratejik Yönetim alanındaki önemli isimlerden olan Igor Ansoff, stratejiyi risk ve belirsizlik durumunda yetersiz bilgi ile karar alma olarak tanımlar. M. Porter ise kavrama, rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler olarak bakar. O halde bütüncül bir yaklaşım ile strateji; “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile hem işletmeyi hem de çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ile kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir(*Dinçer, 2003, ss.18-21*). Stratejik Yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı yönetimden oldukça sonradır ve 20. yy.'ın ikinci yarısına rastlar. Çevresel değişiklikler, örgütlerin büyümeleri ve çok daha fonksiyonel bir yapıya kavuşmaları stratejik yönetimi iş örgütleri açısından vazgeçilmez bir hale getirmiş, rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır(*Dinçer, 2003, ss.59-63*).

Stratejik Yönetim;“örgütün rekabetçi durumunu analiz eden, onun stratejik amaçlarını geliştiren, bir faaliyet planı tasarlayan ve stratejik amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynakların tahsisini gerçekleştiren süreçtir”. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, stratejik yönetim yaklaşımının İKY alanını tekrar yeniden şekillendirmesi sonucunda ortaya çıkmıştır(*Dalay vd.,2002, s.48*).

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (SHRM)

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM), örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak amacı ile tasarlanmış planlı bir İK faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir. Yönetim literatürü incelendiğinde örgütsel etkinliğin strateji ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiler ile uyuma bağlı olduğu görülecektir. Bu noktada bir örgütün İKY uygulamalarının onun genel stratejisine uygun olarak şekillendirilmesi gereği yazarlar tarafından benimsenmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin uzun dönemli amaçlarını elde etmede kullanabilecekleri önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Yine bu yönetim anlayışı, İK strateji ve uygulamaları ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bir bağ oluşturmaktadır (*Dalay vd., 2002, ss.60-61*). O halde İKY'ne dönük stratejik bir yaklaşım ortaya koyabilmek için öncelikle stratejik yönetim sürecinde İKY'nin rolü hakkında bir anlayışa sahip olmamız gerekir.

Stratejik Yönetim süreci birbirine bağlı fakat birbirinden farklı iki önemli safhaya sahiptir. Bu aşamalar; strateji oluşturma (strateji formülasyonu) ile stratejiyi uygulamadır. Strateji oluşturma süreci, örgütün misyon ile amaçlarının çevresel fırsat ile tehditlerin, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının stratejik planlamadan sorumlu olanlar tarafından tanımlanarak bir stratejik yönün belirlenmesidir. Stratejinin uygulanması ise, belirlenen stratejinin örgüt tarafından takip edilmesi, yürütülmesidir. Örgütü yeniden yapılandırma, kaynakların dağıtımı, yetenekli çalışanların kurumda tutulması, stratejik amaçlar ile çalışan davranışlarını uyumlaştıran ödüllendirme sistemleri geliştirme bu safhanın temel adımlarını oluşturmaktadır. O halde stratejik yönetim sürecinin başarısı onun İK fonksiyonu ile ilişkisinin ölçüsüne bağlı olacaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İK fonksiyonu strateji oluşturma ve stratejiyi uygulama ile yakından ilişkili olup, stratejik seçim yapıldıktan sonra İK'nın rolü stratejiyi uygulamada gerekli becerilere sahip çalışanları örgüte kazandıracak İK uygulamalarını geliştirmek olacaktır (*Noe vd., 1999, ss.43-44*).

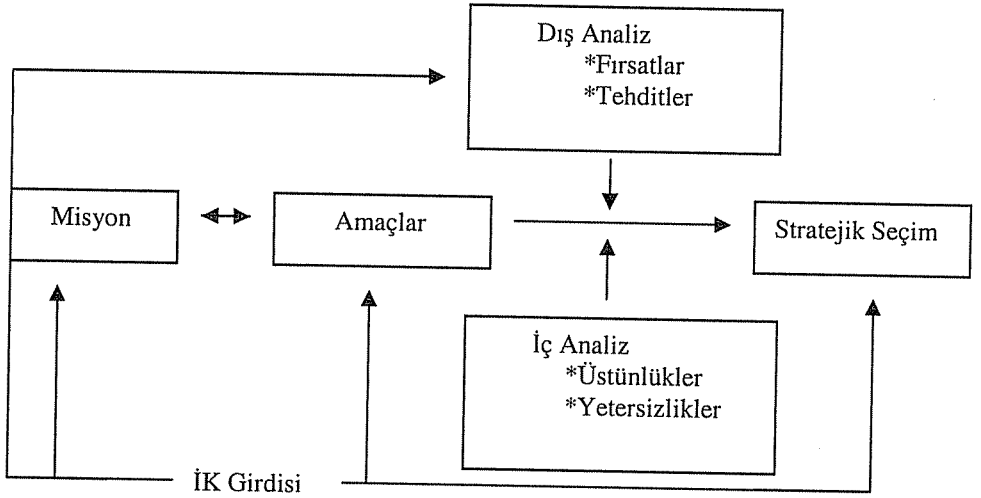
2.1. Strateji Oluşturma

Strateji oluşturma, stratejik yonem suresinin beş temel bileşeninden oluşan bir suretdir. İlk bileşen orgutun misyonunun ne olduğudur. Misyon, bilindiği uzer, orgutun belirlediği stratejisi iinde tanımlanmış gorem anlamındadır. Kavram, uştlenilen ozel gorem anlamına gelir(*Doğan, 1982, s.700*). Misyonun en temel işlevi, orgutun tum çalışanlarına ortak belirli bir yon tayin etmesi, kendilerine hizmet gottuşen muşterileri, muşteriler tarafından beklenen değerleri, onların giderilen istek ve ihtiyaçlarını ve kullanılan teknolojiyi belirlemesidir(*Donnelly vd., 1984, s.131*).

Orgutun amaçları ise, onun orta ve uzun vadede başarmayı umduğu sonuçlardır. Amaçlar, misyonun yonunu tayin ederler, nasıl işletileceğini belirlerler(*Noe vd.,1999, s. 44*).

Dış analiz, stratejik fırsat ile tehditleri tespit etmek amacı ile orgutun etkin olan dış cevrelerini incelemektir. Fırsat, çok oz bir ifade ile cevrenin orgute sunduğu ve orgutun amaçlarına etkin olarak ulaşmasını sağlayan elverişli durumu ifade eden bir kavramdır (*Bell, 1966, s.29*). Orneğin, urun ile hizmetlerin henuz ulaşmadığı muşteri pazarları, orgute katkısı olabilecek teknolojik ilerlemeler v.b. birer fırsat ornekleridirler. Diğer yandan tehditler ise, orgutun etkin olarak amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran her tuşlu durumu ifade eder(*Kotler, 1984, ss.65-66*). Potansiyel emek arzında yaşanan kıtlıklar, piyasaya yeni rakiplerin girmesi, henuz karara bağlanmamış ama orgutu olumsuz yonde etkilemesi muhtemel olan yasaların varlığı ile rakiplerin teknolojik yenilikleri de iş orgutleri için birer tehdit orneklerini oluştururlar(*Noe vd., 1999, s.45*).

I analiz ise, orgutun uştunluk ile yetersizliklerini ortaya koyar. Uştunluk kavramı, bir iş orgutunun rakiplerine gore belirli bazı konulardaki yuksek dereceli etkinlik ile verimliliğini ifade eder. Orneğin, orgutun mali gucu, uretim ile teknik kapasitesi, ar-ge potansiyeli v.b. konularda rakiplerine oranla goremeli olarak daha yeterli olmasdır. Yetersizlik ise, bir orgutun rakiplerine oranla daha az verimli ve daha az etkin olduğu yonleri ifade eder. Az once uştunluk ornekleri olarak sunulan durumlar bu defa yetersizlikler başlığı altında somutlaştırılabilir(*Dinçer, 2003*,



ŞEKİL 1. Strateji Oluşturma Süreci

Dış ve iç analizler bir bütün olarak SWOT/FÜTZ analizini meydana getirirler. İş örgütleri SWOT analizi yapmak sureti ile birden çok stratejik alternatife sahip olmak için gerekli olan tüm bilgilere ulaşabilirler. Daha sonra bu alternatifler karşılaştırılarak örgütü, stratejik hedeflerine ulaştıracak olan strateji tespit edilir(Noe vd., 1999, s.45).

2.1.1. Strateji Oluşturmada İK'nın Rolü

Strateji oluşturma süreci, genellikle örgütün üst kademelerinde tepe yöneticisi ile birlikte diğer farklı bölüm yöneticilerinden oluşan bir stratejik planlama ekibi tarafından gerçekleştirilir. Sürecin her aşaması çalışanla ilgili bir takım iş (çalışma) sorunlarını içerir. Ayrıca bu aşamaların her birinin içine İK fonksiyonunun dahil edilmesi gerekmektedir. Son dönemlerde dünya çapındaki şirketlerde yürütülen geniş kapsamlı bir çalışma, araştırmaya konu olan şirketlerin %49-69 oranları arasındaki kısmında İKY ile stratejik planlama süreci arasında bazı türden bağlantıların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bu farklı bağlantı düzeylerinin anlaşılması oldukça önemlidir. İK

fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasındaki var olan entegrasyon düzeyleri dört başlık altında incelenebilir (*Noe vd., 1999, ss.45-48*).

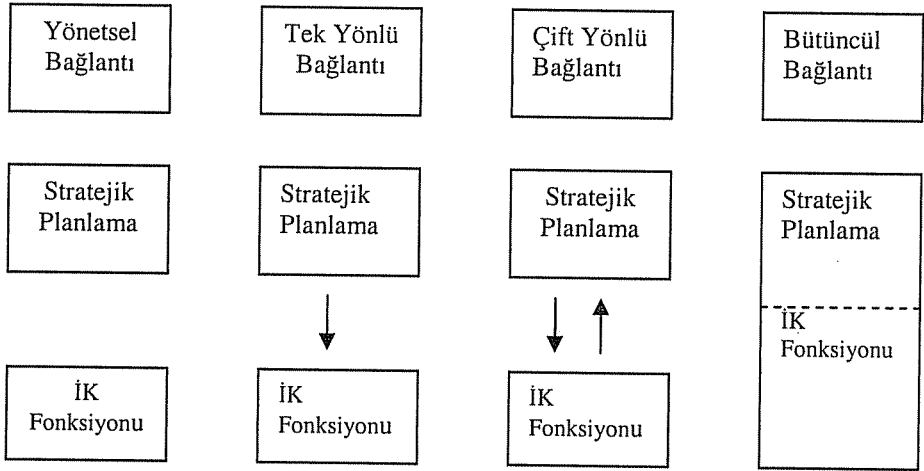
2.1.1.1.Yönetmel Entegrasyon: En zayıf karakterli olan entegrasyon düzeyidir. Bu bağlantı düzeyinde İK fonksiyonunun tüm dikkati günlük faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır. İK yönetim ekibinin İK ile ilgili problemlere dönük stratejik bir bakış açısına sahip olabilmeleri için ne fırsatları ne de zamanları vardır. İşin stratejik planlanması fonksiyonu stratejik planlama ekibi tarafından İK departmanından her hangi bir yardım, destek veya girdi alınmadan yerine getirilir. Dolayısı ile bu entegrasyon düzeyinde İK departmanı, hem strateji oluşturmada, hem de stratejinin uygulanmasında stratejik yönetim sürecinin her hangi bir bileşeninden tümü ile ayrılmış durumdadır.

2.1.1.2. Tek-Yönlü Entegrasyon: Bu bağlantı türünde işin stratejik planlamasından sorumlu olan ekip stratejik planı geliştirir, daha sonra plan hakkında İK fonksiyonunu bilgilendirir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin bu entegrasyon türü tarafından oluşturulduğuna inanılır. Yani İK fonksiyonunun rolü, stratejik planı tamamlayan sistemler ile programları dizayn etmektir.

2.1.1.3. İki-Yönlü Entegrasyon: Strateji oluşturma sürecindeki İK ile ilgili sorunlar bu entegrasyon düzeyinde dikkate alınmaktadır. Bu bağlantı düzeyi birbirine bağlı üç ardışık adımdan meydana gelir. Önce stratejik planlamadan sorumlu olan ekip, örgütün değerlendirmeye aldığı farklı stratejiler hakkında İK fonksiyonuna bilgi verir. Daha sonra İK uzmanları, farklı stratejilerin insan kaynağı ile ilgili yönlerini analiz ederek bu analizin sonuçlarını stratejik planlama ekibine sunar. Son aşama olarak stratejik tercih yapıp stratejik karar alındıktan sonra stratejik plan, onu yürütmek için programlar geliştirecek olan İK uzmanlarına verilir. Stratejik planlama fonksiyonu ile İK fonksiyonu bu bağlantı türünde birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdırlar.

2.1.1.4. Bütüncül Entegrasyon: Bu bağlantı türü birbirini izleyen ardışık bir etkileşimden daha çok sürekli bir etkileşime dayalı, dinamik ve çok yönlü bir entegrasyonu temsil eder. Bir çok durumda İK uzmanı kıdemli yönetim ekibinin tamamlayıcı ayrılmaz bir üyesidir. Tekrara dayalı bir enformasyon değişim

sürecinden ziyade bu entegrasyon türüne sahip olan örgütler strateji oluşturma ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan kendi İK fonksiyonlarına sahiptirler. Bu bağlantı düzeyinde ortaya çıkan hangi türden girdilerin dikkate alınacağı hususu önemli bir konudur. Bu noktada İK uzmanları, çalışanların örgüte olan içten desteklerini sağlamada, öncelikle örgütün misyon ile amaçlarını tanımlayan ifadelerin etkili olabileceğini bilmelidirler. Ortaya konulacak ifadeler, çalışanların davranışlarını direkt olarak örgütün misyon ile amaçlarının başarılmasına yönlentecek kelimelerden oluşmalıdır.



ŞEKİL 2. Stratejik Planlama ile İKY Entegrasyon Düzeyleri Arası İlişkiler

Örgütün dış çevresi ile ilgili olan fırsat ve tehditlerin bir çoğu insan ile ilişkilidir. Emek piyasasına nitelikli çalışanların yavaş yavaş da olsa girmeleri ile birlikte, örgütler artık sadece müşterileri için değil çalışanları için de rekabet etmeye mecbur kalmaktadırlar Dış çevreyi insan kaynağına dönük olarak yakından takip etmek İK'nın sorumluluğu altındadır. İK ile ilgili olan ve dolayısıyla da İK fonksiyonunu direkt olarak ilgilendiren konular; potansiyel emek kıtlığı, rakip iş örgütlerinin ücret oranları, istihdamı etkileyen yasal düzenlemeler v.b. sayılabilir. Bu

çevresel tehditlerin farkına varamayan bir çok iş organizasyonu, temel yeteneğe dönük eğitim ihtiyacı olan sınırlı yetenekteki nispeten genç çalışanları işe alırken, yaşça büyük ama yetenekli olanların örgütten ayrılmalarına yol açmaktadırlar. Bir örgüt ile ilgili olarak yapılan üstünlük ile yetersizlik analizleri İK fonksiyonundan girdi gereksinimini doğurur. Günümüz itibari ile iş örgütleri, kendi insan kaynaklarının, sahip oldukları en önemli varlık olduğunu artık kabul eder hale gelmişlerdir. Şayet örgüt, sahibi olduğu kendi iş gücünün üstünlük ile yetersizliğini değerlendirmede başarısız kalacak olursa, bu durum yürütülemeyecek stratejilerin seçimi ile sonuçlanacaktır (*Wright vd., 1994, ss.300-325*). Fakat az sayıda da olsa bir kısım örgütlerin bu entegrasyon düzeyini başardıkları araştırmalar ile ortaya konmuştur. Böylece stratejik planlamadan sorumlu olanlar bütüncül bağlantı ile bir stratejik tercih yapmadan önce insan ile ilgili tüm meseleleri dikkate alırlar. Bu sorunlar, stratejik planlama ekibinin çok daha rasyonel bir stratejik tercih yapmasına imkan veren misyon, amaçlar, tehditler ile yetersizlikler konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu problemlere yanıt üretebilen iş organizasyonlarının, kendilerini başarıya götüreceği bir stratejik tercih de bulunmaları oldukça muhtemel olacaktır.

Aşağıdaki tabloda İK'nın stratejik planlamadaki rolünü gösteren bazı örnekler sunulmuştur(*Noe vd., 1996, s.48*);

TABLO 1. İK'nın Stratejik Yönetimdeki Rolüne Dönük Bazı Örnekler

Philip Morris Companies Inc.

Hamish Maxwell, Başkan ve Yönetici.

“Philip Morris'te biz sonuçlar üzerine odaklıyız ve çalışanlara duyarlı bir şirketiz. Şirketin stratejisini oluşturmada aktif rol oynayan İK yöneticimiz ile şirket planlama komitesinin bir üyesi bizzat bana rapor vermektedirler. Kraft ile birleşmemizin bir sonucu olarak şirketin büyümesi ile birlikte İKY sorunları stratejik planlamada dikkate alınmaya başlanmıştır ve umarım bu tutum güçle-nerek devam edecektir”.

Dow Chemical U.S.A

Keith R. McKennon, Başkan.

“Günümüzün dinamik karakterli çevre şartları karşısında başarılı olmak için çalışanlarımızı gerek piyasalardaki gerekse de işgücündeki değişime hazırlamada etkin olmak zorundayız. Bu amaçla müşteri istek ile ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek beceri düzeyine sahip olabilmek için, Dow çalışanlarından farklı bir ekip kurarak onları eğitmeli ve harekete geçirmeliyiz. Bunu yapabilmek için ise İK planlarımızı mali planlarımız ile bütünleştirmeliyiz”.

Shell Oil Company

F.H.Richardson, Yönetici.

“İnsan kaynağı yönetim süreci şirketimizin stratejik planlama çabalarının vaz-geçilmez bir kısmıdır. Şirketimizde dış çevreye dönük kilit şirket planlarımız İK ışığında gerçekleştirilmektedir”.

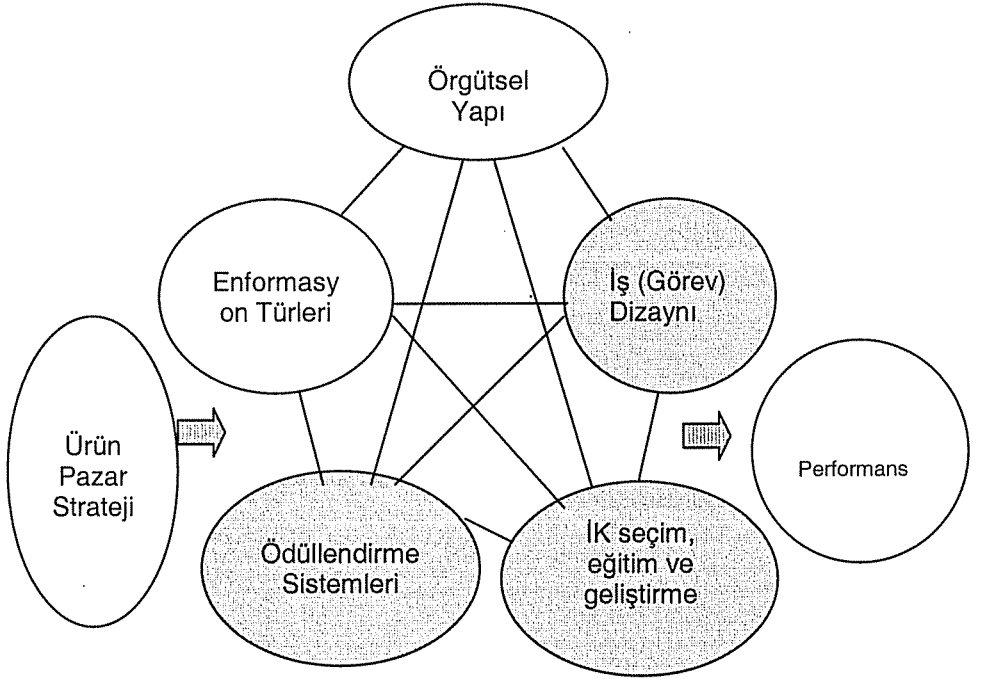
Chrysler Motor Corporation

Robert A.Lutz, Başkan ve Yönetici.

“Chrysler’de biz İK’nın şirketin performansına ve yönetim programlarına, çalışanlarımızın iş tatminlerine ayrıca nitelikli ürün ve hizmetlerin üretilmesine neden olan katılımcı bir iş çevresinin değerini arttırdığını kabul ediyoruz”.

2.2. Strateji Uygulaması

Örgüt, strateji oluşturma sürecini tamamlayıp bir stratejik tercih yapar yapmaz, ilgili stratejiyi uygulamak yada bir diğer ifade tarzı ile günlük faaliyetlerinde hayata geçirmek zorundadır. İzlenecek strateji örgütü bir takım İK gereklerini kabule zorlayacaktır. İyi bir stratejiye sahip olan örgüt, amaçlarına ulaşmaya yönelik faaliyet ortaya koyarken özellikle belirli bazı görevleri yerine getirmelidir. Bu noktada görevlerin ifasında rol alan bireylerin işin gerektirdiği becerilere sahip olmaları ve yeteneklerini de etkin olarak kullanmaya dönük motive edilmeleri şart olacaktır. Stratejiyi uygulamanın başarısı ise şu beş değişkene bağlı olacaktır; örgütsel yapı, iş dizaynı, çalışanların seçimi, eğitim-geliştirme, ödüllendirme sistemleri ile enformasyon tür ve sistemleri(Noe vd., 1996, s.50).

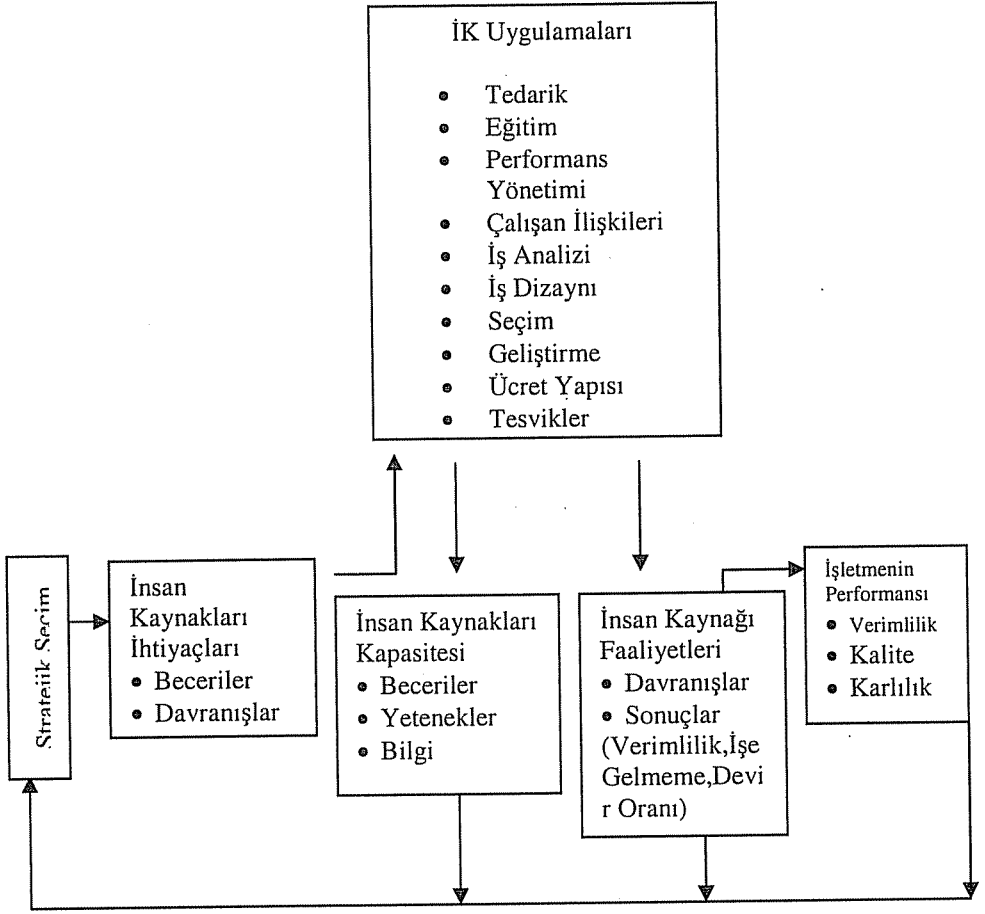


ŞEKİL 3. Strateji Yürütmede Dikkate Alınacak Değişkenler

Şekilden de görülebileceği gibi bu beş değişkenden üçüne ilişkin olarak İKY'nin öncelikli sorumluluğu vardır. Bunlar; iş, çalışanlar ve ödüllendirme sistemleridir.

Aynı zamanda İKY, geriye kalan iki değişken olan yapı ile enformasyon ve karar süreçlerini de direkt olarak etkileyebilmektedir. Stratejiyi başarılı bir biçimde uygulayabilmek için öncelikle görevler etkin bir biçimde işlere dönük olarak dizayn edilmeli ve gruplandırılmalıdır. Daha sonra İK fonksiyonu örgütü stratejinin uygulanması için gerekli olan yetenek, beceri ve bilgi düzeylerine sahip çalışanlar ile donatmalıdır. Bu sonuç temel olarak, çalışanlar ile ilgili tedarik, seçim ve yerleştirme, eğitim ile geliştirme gibi uygulamalar vasıtası ile başarılacaktır. Ayrıca bunlara ek olarak İK fonksiyonu çalışanların stratejik plana dönük gayret ile desteklerine imkan verebilecek performans yönetimi ile ödüllendirme sistemlerini de geliştirmelidir. O halde İK fonksiyonunun rolü; (1) stratejik planın gerektirdiği beceri türleri ile düzeylerine sahip yeterli sayıdaki çalışanı örgüte kazandırmak, veya (2) stratejik planda ortaya konmuş olan amaçların başarıma şanslarını arttıracak şekilde çalışanların rol oynamasını sağlayan “kontrol” sistemlerini geliştirmek olmalıdır. Bu noktada İK fonksiyonunun bu problemi nasıl aşacağı önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki şekilden de görülebileceği gibi bu çözüm, İK fonksiyonunun aşağıda sıralanan türden İK uygulamalarını yerine getirmesiyle sağlanabilecektir(*Noe vd., 1996, s.51*).

- İş Analizleri ve Dizaynı,
- Çalışan Tedarik ile Seçimi,
- Çalışan Eğitimi ve Geliştirme,
- Performans Yönetimi,
- Ödeme ve Teşvik Sistemleri,
- Çalışanlar ile ilişkiler.



ŞEKİL 4.Stratejiyi Yürütme Süreci.

Bu aşamada, iş örgütlerinin sürdürdükleri stratejileri ve bu stratejiler ile uyumlu İK sistem türlerini daha iyi anlayabilmek için, yukarıda sıralanan İK uygulamaları ile onların stratejiyi yürütme sürecindeki rollerini bilmek faydalı olacaktır.

2.2.1. İK Uygulamaları

İK fonksiyonunun, stratejinin yürütülmesi aşamasında yerine getirmek zorunda olduğu İK uygulamalarından her birisinin İKY'nin aşağıda sıralanan belirli bir fonksiyonel alanına işaret ettiğini belirtmek gerekir(Noe vd., 1996, ss.51-54);

a) **İş Analizi ve Dizaynı:** İş örgütleri tarafından ürün ile hizmetlerin üretiminde bazı görevlerin yerine getirilme zorunluluğu vardır. Bu görevler, işleri

oluşturacak şekilde bir araya getirilerek gruplandırılırlar. İş analizi, işler hakkında detaylı bilgilere sahip olma sürecidir. İş dizaynı ise, hangi tür görevlerin belirli bir iş bünyesinde gruplandırılması gerektiği hakkında karar verme ile ilgilidir. Strateji, yeni ve farklı görevleri veya benzer görevleri yerine getirmenin farklı yollarını gerektirebileceğinden, işlerin dizayn edilme şeklinin örgüt stratejisi ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca bir çok strateji yeni teknolojilerin kabulünü zorunlu tutacağından bu durum yine işin yapılma şekli üzerinde etkili olacaktır. Bir iş organizasyonundaki işler, genel olarak, sınırlı beceri düzeyi gerektiren dar bir görev alanına sahip basit türden olanlar ile çeşitli beceri düzeylerini gerektiren geniş ve karmaşık görevlere sahip olanlar arasında değişebilir. Günümüzde insan odaklı program ile uygulamaların artması ile birlikte artık işlerin analiz ve dizaynı, yeniliği ve örgütsel verimliliği arttırmak amacı ile kullanılmaya başlanmıştır.

b) Çalışanların Tedarik ve Seçimi: Tedarik, iş örgütü bünyesinde var olan potansiyel işler için adayların araştırıldığı süreçtir. Seçim ise, örgütün amaçlarına ulaşması yolunda bilgi, beceri, yetenek ile gerekli olan diğer karakteristiklere sahip adayları belirleyen süreci ifade eder. Farklı stratejilere sahip olan iş örgütleri, nitelik ve nicelik olarak farklı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle bir iş organizasyonunun sürdürdüğü ya da sürdüreceği strateji onun tedarik ve seçim süreçleri üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilecektir.

c) Çalışan Eğitimi ve Geliştirme: Bazı beceri ile yetenekler çalışanlara eğitim ve geliştirme yolu ile kazandırılır. Eğitim, iş ile ilgili bilgi, beceri ve davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştıran planlı bir çabayı ifade eder. Geliştirme ise, var olan veya henüz mevcut olmayan değişik türden işleri yerine getirebilmeleri için çalışanları yeteneklerinde ilerleme yaratan bilgi, beceri ve davranışlar ile donatmak anlamına gelir. Stratejilerdeki değişiklikler çoğu kez beceri türleri, beceri düzeyleri ve beceri karmasında da bir takım değişiklikleri beraberinde getirir. Bu nedenle strateji ilişkili becerileri edinmek stratejiyi uygulamanın gerekli bir şartı olmaktadır. Örgütler tedarik, seçim, eğitim ve geliştirme vasıtası ile belirli bir stratejiyi uygulayabilecek bir İK ekibine veya çalışma grubuna sahip olabileceklerdir.

d) Performans Yönetimi: Performans yönetimi, çalışanların faaliyet ile çıktılarını örgütün amaçları ile uyumlu hale getirmede kullanılır. Performans

yönetimi, bireysel ve örgütsel çıktılarının belirlenmesini zorunlu tutarak örgütün başarılı bir şekilde stratejisini sürdürmesine imkan yaratır.

e) *Ödeme Yapısı, Teşvikler ve Kazançlar*: Ödeme yapısı ve sistemleri strateji uygulamada önemli bir role sahiptir. Rakiplerine oranla çalışanlarına daha yüksek düzeyde ödemeler yapıp kazançlar sağlayan iş örgütleri, bu uygulamaları ile yüksek nitelikli çalışanları cezbederek onlara istihdam yaratabilirler. Fakat bu yaklaşımın aynı zamanda örgütün toplam işçilik maliyetleri üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Diğer yandan örgütler performansa dayalı ödeme sistemleri yolu ile çalışanlarının spesifik faaliyetler ile performans düzeyleri ortaya koymalarını da sağlayabilirler.

f) *Çalışanlar ile ilişkiler*: Örgütlerin sendikalı olsunlar veya olmasınlar çalışanları ile olan ilişkilerine dönük yaklaşımları, rekabet avantajı elde etmeye dönük potansiyellerini önemli ölçüde etkileyebilecektir. Örneğin, 1970'li yılların sonlarında Chrysler şirketi iflas ile karşı karşıya kaldığında şirketin yeni başkanı Lee Iacocca şirketi bulunduğu bu durumdan kurtarmak amacı ile ilgili sendikadan ücret ve çalışma koşulları konusunda bazı tavizlerde bulunmasını istemiştir. Sendika bu talebi, kazançların belirli oranlarda paylaşımı ile şirket yönetim kurulunda bir temsilcisinin bulunması şartı karşılığında kabul etmiş, böylece şirket sendika ile olan ilişkileri ve sendikanın sağladığı destek ile kısa süre içerisinde kendisini iflastan kurtarmış ve tekrar kazanç sağlamaya başlamıştır.

İş örgütleri sahibi oldukları çalışanlarını kendilerine yatırım yapılması gerekli bir kaynak olarak değerlendirebilecekleri gibi ilgili maliyetlerinin minimize edilmesi gereken bir kaynak olarak da dikkate alabilirler. Çalışanların karar almaya ne ölçüde katılacakları, hangi haklara sahip olacakları ve örgüt tarafından da çalışanlara dönük ne tür sorumlulukların üstlenileceğinin önceden tespiti oldukça önemli bir konudur. Örgütün bu yöndeki kararları almada benimseyeceği yaklaşım kendisinin ya başarılı bir biçimde kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmasına veya varlığının tamamen sona ermesine neden olabilecektir. Bu konu ile ilgili olarak son dönemlerde yapılan bir takım araştırmalar, performans ile verimliliklerini arttırmak amacı ile örgütlerin hangi tür İK uygulamalarını geliştirmeleri gereğini incelemiştir. Elde edilen bulgular, kurumların tedarik ile seçim süreçlerine gösterdikleri özen, performansa dayalı ödeme sistemleri, düşük düzeyli statü farklılaşmaları, yeni ve

tecrübeli çalışanlara dönük nitelikli eğitimler, iş takımları ve problem çözme grupları ile çalışanların katılımlarını sağlamak gibi “en iyi İK uygulamalarını” kullanarak, hem yüksek verimliliği, hem de yüksek kaliteyi sergilediklerini ortaya koymuştur(Alexander/Cronshaw, 1986, ss.105-115).

2.2.2. Temel Strateji Türleri

Örgütler için uzun vadeli başarının temel şartı rekabet üstünlüğüdür. Bu amaçla iş örgütleri içinde buldukları pazarın rekabet özelliklerini dikkate alarak, a)fiyat b)kalite c)zaman, d)çeşitlilik olmak üzere dört farklı alanda strateji geliştirebilirler. M. Porter’a göre, bir örgütün rekabete dayalı avantaj sağlayabilmesi onun üretim sürecinde değer yaratabilmesine bağlıdır. Porter’a göre değer iki şekilde yaratılabilecektir; maliyetleri düşürerek, ürün veya hizmeti farklılaştırarak. Gerçekten de bir iş örgütü yüksek karlılık düzeyine ulaşmak istiyorsa iki alternatif temel yönetime sahip olacaktır. Bunlar, ürün veya hizmetini en düşük fiyattan satması ya da ürün veya hizmette müşterilerin daha fazla ödeme de bulunmayı kabul edecekleri bir farklılaşma yaratmasıdır. Bu durum ise iki temel stratejiye neden olacaktır(Dinçer, 2003, s.198).

2.2.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisi, endüstrideki en düşük maliyetli üretici olma konusuna yoğunlaşır. Bu stratejide tüm dikkatler, kalite, zaman ve hizmet gibi diğer temel rekabet unsurlarına değil, sadece maliyetler üzerinde toplanır. Bu strateji, ekonomiklik ölçeğine sahip üretim tesisleri kurup üretim maliyetleri ile ar-ge, hizmet, satış gücü, reklam v.b. maliyetleri kontrol ederek ve düşürerek başarılabilecektir. Toplam maliyet liderliği stratejisi, başka rakip örgütlerin aynı endüstriye girişlerine engel olarak örgütün endüstride ortalamasının üzerinde karlar sağlamasına imkan verir. Örneğin, AST, Dell ve Compaq gibi IBM benzeri bilgisayar üreticileri IBM ve Apple’dan daha düşük maliyet ile bilgisayarlar üreterek kişisel bilgisayar piyasasında artan bir payın sahibi olmuşlardır(Noe vd., 1999, ss.54-55).

2.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter'a göre farklılaştırma stratejisi, örgütün ürün yada hizmetini endüstrideki diğer ürün veya hizmetlerden farklı, eşsiz ve ayrıcalıklı hale getirmesi demektir. Böylece örgüt ürün veya hizmetini tasarım, marka imajı, teknoloji, ürün yada hizmetin özellikleri, benzersiz müşteri hizmetleri, dağıtım ağı gibi hususlar açısından rakiplerin ürün ile hizmetlerinden çok daha farklı bir hale getirebilir. Bu stratejinin en temel özelliği, ürün ya da hizmetin pazarda belirli bir özelliği ile tek ve benzersiz olmasını sağlamaktır (*Dinçer, 2003, s.202*).

2.2.2.3. Strateji Türlerinde İK İhtiyaçları

Tüm stratejiler genel olarak yetenekli çalışan ihtiyacı doğursa da, stratejinin türüne göre farklı davranış biçimleri ile tutumları olan farklı çalışan tipleri gerekli olacaktır. Stratejiler belirli becerilere sahip olan çalışanları ve onların farklı "rol davranışları" sergilemelerini gerektirir. Rol davranışları, sosyal bir iş çevresindeki çalışandan rolünde beklenen davranışlardır. Rol davranışları bir çok boyutta farklılıklar gösterdiği gibi, farklı stratejiler de farklı rol davranışlarını gerektirir. Örneğin stratejisi maliyet liderliği olan örgüt çalışanlarının örgütün istikrarı açısından nispeten tekrarlı, bağımsız veya özerk rol davranışları ortaya koymaları beklenir. Üretimde etkinlik konusuna ağırlık veren bu stratejiye sahip örgütler, çalışanlarından bekledikleri beceri tür ile düzeylerini spesifik bir biçimde tanımlarlar ve onların bu beceri alanlarındaki eğitimlerine yatırım yaparlar. Ayrıca bu örgütler performansa dayalı ödeme içeriğine de sahip olan performans yönetim sistemlerini kullanırlar ve etkinliğin nasıl başarılacağı konusunda çalışanlarının fikirlerini sorarak katılımlarını sağlarlar(*Schuler/Jackson, 1987, ss.205-220*).

Öte yandan, farklılaşma stratejisine sahip örgüt çalışanlarının ise yaratıcı ve işbirlikçi bir ruha sahip olmaları beklenir. Diğer bir ifade tarzı ile, ilgili örgüt çalışanlarının diğer çalışanlar ile işbirliği, risk üstlenme, yeni fikirler geliştirme, süreç ile sonuçlara dengeli yaklaşım sergilemeleri gibi rol davranışları ortaya koymaları gerekli olacaktır. Böylece bu stratejiyi benimsemiş olan iş organizasyonları yerine getirecekleri işler ve görevler vasıtası ile daha yüksek düzeyli yaratıcılık ortaya koymaya gayret edeceklerdir. Bu amaçla da çalışanlara

dönük eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilecek, ödeme sistemlerinde adalet gözetilecek, sonuçlara dayalı performans yönetim sistemleri oluşturulacak ve çalışanlara çok daha geniş kariyer yolları sağlanabilecektir(*Miles/Snow, 1984, ss.35-55*).

2.2.2.4. Yönel Stratejiler

Yönel stratejiler, toplam maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejilerinden ayrı olarak örgütlerin amaçlarına ulaşmada kullanabilecekleri önemli bir diğer strateji sınıflamasını oluştururlar. Dört önemli yönel stratejiden bahsedilebilir (*Noe vd., 1996, ss.35-55*).

Yoğunlaşma stratejileri, mevcut oluşan maliyetler ile piyasa payına önem veren stratejilerdir. Bu strateji ile örgüt faaliyette bulunduğu piyasada en iyi yapabileceği şeye odaklanmaktadır.

İçsel büyüme stratejileri, pazar payını arttırma, ürün ve hizmet geliştirme ile yenilik ile ortak girişimler konularına odaklanan stratejilerdir. Bu strateji türüne sahip olan örgütler sahip oldukları mevcut kaynaklarını mevcut güçlerini arttırmak amacı ile kullanırlar.

Dışsal büyüme stratejileri ise, örgütü pazardaki konum ve durumunu güçlendirmek amacıyla yeni işler yaratmaya ve sahibi olduğu imkanları genişletmeye yönelir. Yatay ile dikey bütünleşme veya farklılaşmaya dönük girişimleri olan örgütler dış büyüme stratejisini sergilerler.

Son olarak küçülme (downsizing) stratejileri ise, ciddi ekonomik tehditler ile karşı karşıya kalan ve bu nedenle de faaliyetlerini tedrici olarak azaltmayı düşünen örgütler tarafından rağbet edilen stratejilerdir.

Sıralamaya çalıştığımız bu stratejilerin her birisinin İK yaklaşımları birbirlerine nispetle oldukça farklılıklar arz eder.

2.2.2.4.1. Yoğunlaşma Stratejileri

Yukarıdaki bölümlerde de ifade ettiğimiz gibi bir iş örgütü yüksek karlılık ile kazanç hedeflerine ulaşmada iki temel yöneme sahip olacaktır; ya ürün veya hizmetini en düşük fiyattan satacak (maliyet üstünlüğü) yada ürün veya hizmetinde

müşterilerin yüksek düzeyde ödemeyi kabul edecekleri bir farklılaştırmayı (farklılaştırma üstünlüğü) yaratacaktır. Örgüt maliyet ile farklılaştırma üstünlüğünü ya pazarın geneline veya özel bir bölümüne odaklanarak (yoğunlaşarak) sağlamaya çalışacaktır. Yoğunlaşma stratejisi, pazarın belirli bir bölümünü seçip, diğer bölümlerini devre dışı bırakmayı gerektirir. Pazar bölümü, belirli bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya belirli bir coğrafi bölgeyi içine alır. Maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejilerinin tüm sektörü hedef almalarına rağmen yoğunlaşma stratejisi belirli bir hedefe çok etkili bir biçimde hizmet sunmaya yönelmiştir. Böylece örgüt çok daha geniş bir pazara hitap etmek yerine hedef olarak belirlediği pazara girmeye ve oralara hizmet götürmeye çalışır (Dinçer, 2003, s.203).

Yoğunlaşma stratejileri örgütün kendi bünyesindeki mevcut geçerli nitelikteki becerileri korumasını ve sürdürmesini gerektirir. Bu durum ise, örgütteki çalışanların sahip oldukları becerilerinin korunması amacı ile eğitim programlarını ve bu tür becerilere sahip olan çalışanları elde tutmaya imkan veren ödeme sistemlerini gerekli kılacaktır (Noe vd., 1996, s.57).

2.2.2.4.2. Büyüme Stratejileri

İş örgütlerinin gerek hayatlarını devam ettirebilmek gerekse de etkinliklerini arttırabilmek amacı ile izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyüme dayalı olanlardır. İçsel büyüme stratejisi uygulayan örgütler sürekli olarak ihtiyaç duydukları çalışanları tedarik etmek, mümkünse rakip örgütlerden çalışan transferleri gerçekleştirmek ile örgüt içi terfi sistemini işletmek zorunda kalacaklar, ayrıca farklı pazar yada pazarlara girecek ve çalışanlarının sahip olmaları gereken becerilerde değişimi yaratacaklardır. Örgütte büyüme hedeflerini başarmak amacı ile maddi ve manevi türden güdülere önem verilir. Eğitim ihtiyaçları ile bu ihtiyacı giderecek olan eğitim programları örgütün büyüme girişim şekline bağlı olarak farklılık arz edecektir. Örneğin örgüt uluslar arası piyasalara girmek ve bu piyasalarda büyümek istediğinde ihtiyaç duyulacak olan eğitim, her bir pazar hakkında bilinmesi gerekenler üzerine yoğunlaşacaktır. Öte yandan örgüt yenilik yapma ile ürün ve hizmet geliştirmeye dönük bir araştırma içerisinde bulunuyorsa bu durumda eğitim,

daha ziyade çalışanlar arası beceriler konusuna yoğunlaşan teknik tabiatlı bir içeriğe sahip olacaktır. Örneğin, iki farklı örgütsel kültürden gelen çalışanları bir araya getirmesi nedeni ile ortaya çıkan problemlerinden dolayı Ortak Girişimler (Joint Ventures), özellikle çatışma çözüm teknikleri konusunda yoğun bir eğitimi gerektirirler. Çatışma çözümüne dönük eğitim, örgütlerin dış büyüme stratejisini yürütürken de gereklidir. Dış büyümeye dönük olan tüm tercihler yeni işler yaratmayı gerektirecek ve bu yeni karakterli işler farklı kültürel içeriklere sahip olacaktır. Böylece İK programları, tüm örgütsel çalışmaların bütünleştirilmesi ve standart hale getirilmesinde sorunlar ile karşı karşıya kalır(*Dinçer,2003, s.226*).

2.2.2.4.3. Küçülme (Downsizing)

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş çevresinde örgütler açısından önemi gün geçtikçe artan konulardan birisi de küçülme ile küçülme uygulamasındaki İKY'nin rolüdür. Bu uygulamaya giden örgüt sayısı özellikle son yıllarda artmaya başlamış, bunun bir sonucu olarak da işten çıkarılanların sayısında yine yıllar itibari ile önemli miktarlarda artışlar yaşanmaya başlanmıştır. Küçülme, sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda örgütsel faaliyetlerin de gözden geçirilerek temel olan kabiliyetler dışında kalanların bölüm veya birim olarak kapatılması ve tüm süreçlerin yeniden şekillendirilmesi anlamına gelir. Böylece maliyetlerde azalma, karar almada sürat, müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşma, yeni fikirlere imkan yaratma gibi bir takım sonuçlar elde edilmeye çalışılır (*Dinçer, 2003, s.226*).

Konu ile ilgili olarak yürütülen araştırmalar, her ne kadar uygulama açısından artış gösterse de, küçülmenin iş örgütlerinde artan verimlilik ve kazanç sağlama gibi amaçlara dönük evrensel bir başarıdan uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, American Management Association tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları küçülme sürecini tamamlayan şirketlerin sadece üçte birinin artan verimlilik hedeflerine ulaşabildiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle küçülme uygulamasını özellikle de İK fonksiyonunun rolü açısından anlamak ile yönetmek önemli bir konu olacaktır. Küçülme, İKY açısından bir takım tehditler ile fırsatları gündeme getirir. Tehditler boyutuyla dikkate alındığında İK fonksiyonunun sadece performansı yetersiz olan çalışanları tıpkı bir "cerrahi müdahale" ile örgütün iş

gücünden ayırarak çalışma gücünü azaltması dikkati çeker. Fakat bunu başarabilmek diğer performansı yüksek olan çalışanların istekli olarak alternatif iş imkanları bulabilme veya işten çıkarılma eylemi gerçekleşmeden önce örgütten ayrılabilme ihtimalleri nedeni ile oldukça zor olacaktır. İş gücündeki bu tür azaltmanın, performansı yüksek veya yetersiz çalışanlar arasında bir ayırım yapmadan tüm çalışanlar grubuna dönük olması uygulamanın tehdit boyutuna katkı yapmaktadır. Bir diğer risk ise, uygulamanın örgütte kalan çalışanların morallerine etkisinde görülür. Arkadaşları işten çıkarıldıktan sonra geride kalan çalışanlar işlerin sahipleri olmak konusunda yoğun bir suçluluk duygusuna kapılabilirler veya cazip imkanlar ve kazançlar nedeni ile ayrılan arkadaşlarına imrenebilirler. Bu durumda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile tatmin düzeylerindeki azalma onların iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle İK fonksiyonu, geride kalan çalışanların örgüte dönük güven ile bağlılıklarını korumak için onlarla açık iletişim kurmalı ve sürdürmelidir. Böylece tüm çalışanlar küçülmenin amacı, maliyeti, uygulama süreci, takip edilecek stratejiler hakkında bilgilendirilmelidirler.

Neden olduğu bu tür olumsuzluklarına rağmen küçülme, İKY için bir takım fırsatlar da yaratmaktadır. Bu fırsatlardan ilki, örgüte “faydasız bireylerden kurtulma” şansı vermesi ile yeni fikirlerin önünü açmasıdır. Yine küçülme çoğu zaman örgütsel kültürü değiştirmenin tek ve yegane fırsatı olarak dikkate alınır. Son olarak bu uygulama, üst yönetim için örgütün nihai başarısında onun İK'nın değerini ortaya koymaktadır(*Noe vd., 1996, ss.58-60*).

3. STRATEJİ DEĞERLENDİRME VE KONTROL

Stratejik yönetim sürecinin son adımı stratejiyi değerlendirme ve kontroldür. Stratejinin etkinliğini ve uygulama sürecini sürekli olarak yakından izlemek örgüt açısından son derece önemlidir. Bu takip süreci, örgütün problem konularını belirlemesine imkan vererek, ya mevcut yapı ile stratejileri revize eder veya yenilerini tasarımılar. Bu aşamada uygulanan stratejinin örgütü amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda bu aşama yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinin başlangıcını da meydana getirir(*Noe vd., 1996, s.60*).

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

Strateji kavramını örgütsel performansın artırılmasında merkeze yerleştiren ve 1980’li yıllarda geliştirilmiş olan İKY modelleri normatif karaktere sahiptirler. 1980’li yıllarda bilim adamlarının İKY ifadesine strateji kavramını eklemeleriyle “stratejik entegrasyon” nosyonu göze çarpmaya başlamıştır. Yapılan çalışmaların bir çoğunda İKY modeli “stratejik entegrasyon” olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda özellikle örgütün içsel İK stratejisinin unsurları ile dışsal örgüt stratejisi arasındaki uygunluğun sağlanması oldukça önemlidir. Stratejik planlama finans, pazarlama ve üretimin niceliksel yönlerine vurgu yaparak kültür, değerler ve güç gibi sanayii ötesi organizasyonların niteliksel boyutlarına daha az önem verir. Bu nedenle şayet insan kaynakları unsurları stratejik planlama sürecinin bir parçası değilse, stratejik örgütsel planların uygulanması çok daha güç bir hale gelecektir. İK uygulamaları, örgütsel kaynakların değerinin anlaşılması ve kontrolünde önemli bir unsur olduğundan insan kaynaklarının etkin bir tarzda kullanılması örgüte önemli rekabet avantajları sağlayabilecektir. Bu vesile ile insan kaynakları, stratejik planlama sürecinin önemli bir bileşeni olmuştur. Entegrasyon kavramının üç önemli yönü daha vardır; (1) stratejik amaçlara ulaşılmasına yardımcı olması ve birbirlerini tamamlayan olmaları nedeni ile İK politika ile uygulamalarının birleştirilmeleri, (2) üst yönetime nispetle daha alt pozisyonlardaki yöneticiler tarafından İK’nın öneminin örgüt bünyesine yansıtılması ve (3) tüm çalışanların yerine getirdikleri işleri kendi işleri olarak görüp değerlendirmelerini sağlamak. Şayet bu entegrasyon şekilleri benimsenir ise örgüt çalışanları örgütsel değişimi kabullenmede daha esnek, daha istekli ve çok daha fazla işbirlikçi olacaklar, bunun sonucunda da örgütün stratejik planları çok daha başarılı bir biçimde yürütülebilecektir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasında bu yaklaşıma “eşleme modeli” denilmektedir (*Bayraktaroğlu, 2002, ss.51-52*).

4.1.Eşleme Modeli

Modelin temel varsayımı, M. Porter’ın “maliyet liderliği”, “farklılaştırma” ve “yoğunlaşma” stratejilerini benimsemek suretiyle, özellikle yüksek gelir düzeyine sahip iş örgütlerinin rekabet avantajı elde edebilecekleridir. Ayrıca bu stratejilerin

her birisi çalışanlardan belirli bir sorumluluklar dizisini gerektirerek, kendilerinden beklenen rol davranışlarını güçlendirecek özel İKY stratejilerini de kapsar. Böylece Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, her bir rekabet stratejisine uygun olan farklı çalışan rol davranışlarını teşvik ederek 5P olarak da adlandırılabilen psikoloji, politika, program, pratik ve proseslerin eşleştirilmesi ile ilgili olacaktır. Benzer şekilde Miles ile Snow, her bir rekabet stratejisi tipinin kendisine uygun bir tarzda yönetilmesi ve düzenlenmesi gereken örgütsel politika ile uygulamalarına ihtiyaç doğuracağı inancındadırlar.

Fombrun ve arkadaşlarının “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli çalışmaları eşleme modeli ile ilgili olarak yapılmış ilk çalışmalardan bir tanesidir. Bu çalışmada önce yapı ile stratejinin ayırt edilmesi ve sonrasında İK uygulamaları ile örgüt yapısının seçilen stratejiye uygun olarak yönetilmesi yani yapının stratejiyi takip etmesi düşüncesi vardır. Dışsal rekabet stratejisi ile içsel rekabet stratejisi arasındaki bağın analizini yapan ve her bir stratejinin bir diğerini nasıl zorlayıcı karakterde olduğunu açıklamaya çalışan Beer ve arkadaşlarına göre ise, içsel İKY ile dışsal rekabet stratejisi arasında bir uyumun olması ile bu uygunluğun aynı zamanda İKY stratejisinin temel unsurları arasında da bulunması gereği vardır. Aksi takdirde uyumsuzluk rol çatışmalarına ve belirsizliklere yol açacak, bu da çalışanların performansları ile örgütün etkinliği arasında bir çatışmaya neden olabilecektir. O halde eşleme modelinde İKY stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki ilişkinin reaktif karakterli olduğu söylenebilir. Yani İKY stratejisi bir nevi örgütsel stratejiye boyun eğmiş durumdadır. Bu durumda örgütsel strateji bağımsız değişken olarak düşünülemeyecektir(*Bayraktaroğlu, 2002, ss.52-53*).

4.2. Kaynağa Dayalı Model

Bu model ise tüm dikkatlerini iş gücünün stratejik değeri ile iş yerinde öğrenme üzerine toplar. Yani model bir nevi “insan” kavramını ön plana çıkartmaktadır. Modelin oluşumunda Selznick’in katkısı oldukça önemlidir. Selznick, örgütlerin ayırt edici bir rekabet stratejisi uygulamak sureti ile rakiplerinden çok daha iyi performans ortaya koyacakları iddiasında bulunmuştur. Çağdaşı olan Penrose, örgütü “üretici kaynakların toplamı” olarak ifade etmiştir.

Kendilerinden sonra gelen Barney ise, sürdürülebilir bir rekabet avantajının dış piyasaların analiz edilmesi yolu ile değil, örgütün sahibi olduğu mevcut yetenek ile kapasitelerinin analizi yolu ile sağlanabileceği iddiasındadır. O, örgüt içi yetenek ile kapasitelerin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olacağı görüşündedir. SWOT analizi perspektifinden bakıldığında, eşleme modelinin dış fırsat ile tehditlerin stratejik önemini dikkate aldığı; kaynağa dayalı modelin ise, örgüt içi bünyesel üstünlük ile yetersizliklerin stratejik önemine vurgu yaptığı söylenebilir. Bu modele göre, bir yandan çevresel fırsatlara zamanında cevap vererek, diğer yandan da dış tehditleri etkisizleştirerek ve içsel yetersizliklerin üstesinden gelerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilecektir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kaynağa Dayalı Modeline göre bir iş örgütünün stratejik değerleri üretime yaptığı katkıların çok ötesinde anlamlara sahiptir. Kavramda yer alan “kaynağa dayalı” ifadesi, farklı yazarlar için farklı anlamalara sahiptir. Kaynaklar örgütün gücünü ortaya koyan tüm imkanlar olarak belirtilebilir ve bu güce bir stratejik kaynak olarak bakılabilir.

Cappelli ve Singh, iş stratejisi ile İKY arasında yapılacak bir “evlilik” öngörmektedirler. Bu evlilik yetenekli ve becerikli çalışanların örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacakları hususunun karşılıklı olarak kabul edilmesi ile gerçekleşecektir. Onlara göre rekabet avantajı örgütün kendisine özgü özel ve taklit edilmesi zor değerli kaynakları ile sağlanacaktır. İKY'nin stratejik önemi, İK uzmanlarının örgüt için değerli ve transfer edilemez yetenekler geliştirerek İKY'nin uzun vadeli örgütsel performansa nasıl pozitif bir etkisinin olduğunu göstermeleriyle daha net anlaşılacaktır. Benzer şekilde Kamoche ise örgütün İK varlıklarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine potansiyel olarak çok büyük katkısının olacağı iddiasında bulunmuştur. Ona göre İKY'nin geliştireceği stratejiler insan kaynaklarına öncelikler tanımalı, entellektüel değerlere, öğrenmeye, beceri ile yetenek transferine ve işlem maliyetlerini azaltmaya öncelik vermelidir(*Bayraktaroğlu, 2002, ss.55-56*).

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Bu aşamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin boyutları olarak dört önemli özellik üzerinde durulacaktır.

5.1. Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Hammer ve Champy, değişim sürecini yeni baştan tekrar icat etmemişler, aksine bu sürece yeni bir isim vererek “değişim mühendisliği” ni ortaya atmışlardır. Değişim mühendisliği, örgütlerin başarısında çarpıcı gelişmeler yapmak amacı ile iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması süreci olarak tanımlanabilir(Hammer/Stanton, 1995, s.3). Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ile yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacı ile örgütün mevcut yapısı ile kullanılan süreçlerinin terk edilerek mal ile hizmet üretiminde gerekli olan faaliyetlerin en başından itibaren tekrar gözden geçirilme çabasıdır. Bu yaklaşımda süreç yenilemenin dört temel özelliği bulunmaktadır(Hammer/Champy, 1994, ss.29-32); süreç yenileme; (1) temelden değişiklik demektir, (2) radikal bir değişiklik demektir, (3) çarpıcı değişiklikler demektir, (4) iş süreçlerinde değişiklik demektir.

Değişim mühendisliği anlayışı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin örgüt stratejisi ile İK stratejilerini uyumlaştırma noktasındaki yaklaşımına uygun düşmektedir. Hammer ile Champy örgütsel dizayndaki bu yeni yaklaşımın hedefinin iş süreçleri ile yönetim olduğunu ifade etmektedirler. Böylece bu yeni yaklaşım ile yönetim pozisyonlarına bilgi teknolojilerini kullanma imkanı tanınmakta ve kendi kendisini yöneten iş takımları oluşturulabilmektedir. İş takımlarının kurulması ile yönetsel sorumluluk takım üyeleri arasında paylaşılabilir. Bilgi teknolojilerinin kullanılması ile örgütler işlerini çok daha farklı ve etkin olarak yapabilme imkanına kavuşurlar. Diğer yandan üst yönetim, kültürel değişim de dahil olmak üzere radikal bir değişim için büyük özveri gösterir, başarı gerektiren hedefler belirleyerek değişim mühendisliği sürecini başlatır. Sürecin uygulanmasının bir sonucu olarak örgüt yapısı içerisindeki bazı pozisyonların iptal edilmesi, işlerin yatay ve dikey

olarak yalınlaştırılması, kendi kendilerini yöneten iş takımlarının oluşturulması tüm dikkatleri liderlik, örgüt kültürü ve İK'nın kritik rolü üzerine toplar. Kısaca değişim mühendisliği, örgütteki çalışanların performans ile davranışlarını örgütün kültürü ve amaçları ile uyumlu hale getirecek teknikleri ilham etmektedir(*Bayraktaroğlu, 2002, ss.57-58*).

5.2. Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini liderlik kavramından hareket ederek de ortaya koymak mümkündür.. Pek çok tanımında liderlik örgüt içerisinde bazı bireylerin diğer başka bireyler üzerinde uyguladıkları etki süreci olarak ifade edilmektedir. Liderlik konusunda yaptığı ayrıntılı çalışmalarının sonucunda Yukl, liderliği; bir örgüt üyesinin olayların yorumu, amaç ile stratejilerin seçimi, iş faaliyetlerinin organizasyonu, üyelerin özgüveni ile yeteneklerinin geliştirilmesi, örgüt dışından katkı ve işbirliğinde bulunacak insanların seçimi gibi konular üzerinde etkin olmasıdır şeklinde tanımlamıştır. Yukl'un insan yetenekleri üzerine vurgu yapan tanımı liderlik üzerine yoğunlaşma eğilimindedir. Bu tanım liderlik özelliklerini sosyal etkileme süreci olarak içermektedir(*Bayraktaroğlu,2002, s.58*).

İçinde bulunduğumuz çağda liderin rolünün değiştiğini ifade eden Senge, liderin temel görevinin öğrenen örgütler inşa etmek olduğunu kabul eder. Ona göre bir liderin temel görevi, geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmek olmalıdır. Senge'ye göre böyle bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlar olmalıdır; Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır. Günümüzde hızın kazandığı büyük önem nedeni ile artık örgütü yönetmek yetmemekte bu hıza ayak uyduracak enerjideki örgütleri tasarlamak gerekmektedir. Liderin bu yeni görevine "stratejik mimar" adı verilir(*Hammel/Prahalad, 1995, ss.151-161*). Lider aynı zamanda öğretmen olmalıdır. Yani çalışanlarının potansiyellerini açığa çıkararak, bu süreçte onlara rehberlik eden ve öğrenimi kolaylaştıran birisi olmalıdır. Lider bu özelliği ile çalışanlarının olaylara ve gerçeklere bakışlarını yeniden yapılandırır ve zihni kavrayışlarını güçlendirir. Nihayet son olarak lider hizmet anlayışı ile çalışmalıdır. Lider örgütün başarısı için vizyon belirler, çalışanlarının başarılı olması için onlara destek verir ve gerekli olan tüm yardımı sağlar. Örgüt, çalışanların yönelecekleri

istikameti liderin vizyonu olarak değil “bizim vizyonumuz” olarak değerlendirmeleri ve vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılması halinde harekete geçecektir. Kısacası lider tüm dikkatini iki nokta üzerinde toplamak durumundadır; örgütün dışı ve örgütün içi. Dış çevrede neler olup bittiğini incelerken aynı zamanda örgütsel i bünyede de hangi meselelere dönük müdahalelerin yapılması gerektiğine karar verebilmek stratejik liderliğin en önemli boyutunu oluşturacaktır. Ayrıca tek başına bir bireyin örgütsel amaçları, yapıyı, kültürü ve örgütsel planları değiştirmede yetersiz kalacağı, bu değişikliklerin tüm örgüt üyelerinin çabalarını gerekli kılacağı, bunun da yine stratejik liderliğin bir başka boyutu olduğunu ifade etmek gerekecektir (*Dinçer, 2003, ss.342-345*).

Henry Mintzberg ise, genel manada üç farklı stratejik modelden ve bunlara bağlı olarak liderlik tarzlarından bahseder. Ona göre girişimci lider rgt kuran veya atalarından devralan liderdir. Cesurdur, rgt kurmak ve devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. Yeni fırsatları araştırarak stratejiler oluşturur. Problemleri arka planda bırakarak fırsatlar üzerinde yoğunlaşır. Yerine getirilecek faaliyetlere dönük planları kendisi hazırlar, kişisel etkisi ve karizması ile kurallar koyar, emirler verir. Büyüme bu tür bir liderin hem en önemli amaı hem de en önemli motivasyon aracıdır. Tepkici lider ise, çevreyi kontrol edilmesi gereken bir g olarak karşısına alır, belirli bir probleme dönük olarak çevresiyle müzakere ederek tepkide bulunur. Sürekli olarak savunmada kalır, değişim ortaya çıktıktan sonra ona uyum göstererek ürkek adımlar atar, rakiplerinin faaliyetlerine karşılık tedbirler geliştirir. Bu modelde strateji oluşturmada yeni fırsatlar değil var olan mevcut problemlere tepki niteliğinde çözümler geliştirmek önemlidir. Tepkici ve bir birleri ile bütünleşmemiş adımlar ile stratejiler oluşturulduğundan esneklik sağlamak kolay olacaktır. Diğer yandan planlayıcı lider, yönetim biliminin profesyonel uygulayıcısıdır. Planlama sistematik analizler yapmak üzerine kuruludur. Rekabet ortamında fayda-maliyet analizleri yapılarak kararlar alınır. Yönetim bilimi ile teknikleri strateji oluşturmada kullanılır. Kararlar stratejiler ile uyum arz ederler. Bu liderlik türlerinden hangisinin daha etkili olduğuna dair net bir ifade kullanmak hatalı bir tutum olacaktır. Durgun veya dinamik bir evre, rekabet, liderin tabiatı, örgütün büyüklüğü gibi pek çok durumsal etken liderlik modelini etkileyecektir (*Dinçer, 2003, ss.339-341*).

Literatürde strateji geliştirme ile liderliğin birleştirilmesi gereğini savunanlar, rekabetçi stratejiyi formüle etme ve stratejiyi yürütmeye lideri “anahtar faktör” olarak tasvir etmişlerdir. Bu düşüncenin bir gereği olarak, açık ve paylaşımcı olan liderlerin ılımlı bir stratejik insan kaynakları yönetimi modelini benimseme ihtimallerinin yüksek olacağı kabul edilebilir.

5.3. İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir çok teorisyene göre İKY'nin en önemli uygulama alanlarından olan İK Geliştirme faaliyeti, iş örgütlerinin hayatta kalabilmeleri ile büyümelerinin temel kilit stratejisidir. Bazı yazarlar ise bu uygulamanın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte bir ön şart olduğu inancındadırlar. Son dönemlerde gerek literatürde gerekse de uygulamada sıkça karşılaştığımız öğrenen örgütler, yönetsel öğrenme, işyerlerinde öğrenme gibi ifadeler ile yönetsel bilgi ve teorilerin işyerlerinde uygulanması kastedilmektedir. İşyerinde öğrenme Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin esnek yönünü oluşturur. İşyerinde öğrenme, örgütün temel yeteneklerini güçlendirir ve örgütün rekabet avantajı sağlmasında önemli bir itici güç olur. Bir iş örgütünün işyerinde öğrenmeye yatırım yapması bir nevi insana yapılan bir yatırım olarak dikkate alınabilir(*Bayraktaroğlu, 2002, s.59*).

5.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Sendikalar işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında oldukça önemli bir öğedir. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, çalışanların motivasyon ile verimliliği, sendikal ilişkilerdeki anlaşma ve çatışma ortamları v.b. konuların stratejik yönetim tarafından dikkate alınmaları doğru bir yaklaşım olacaktır. Şayet örgüt ile sendikalar arasında karşılıklı uyum, saygı ve anlaşma varsa örgütsel amaçlar çok daha etkin bir biçimde gerçekleşeceğinden örgüt için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tarzında yönetim ile çalışanlar aynı amacı paylaşırlar. Farklı durumlar söz konusu olduğunda ise rasyonel bir biçimde kararlar alınarak buna uygun tutum ile davranışları sergilerler. Böylece

örgütün yönetimi için iyi olan bir durum çalışanlar için de iyi olacaktır(Dinçer, 2003, s.103).

Yukarıda açıklanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin boyutları, iş örgütlerinin İKY anlayışlarının yeni ve farklı bir bakış açısıyla özellikle de strateji vurgusu ile yeniden yapılandırılmasının temelleri ile yöntemlerini oluşturmaktadır. Ortaya koyulan boyutların hepsinin ortak özelliği, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİK)Y oluşumunu desteklemeleri ile bu yaklaşımdaki yenilikleri temsil etmeleridir. Netice olarak ifade etmek gerekirse Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin uzun vadeli amaçlarına başarı ile ulaşmalarına imkan verecek önemli bir değişimi içerir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli özelliği, İK strateji ve uygulaması ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bağlantı kurmasıdır. Bu anlayışın bir sonucu olarak, artık uygulamada İK departmanı ile yöneticilerinin daha az idari fakat daha fazla stratejik roller üstlenmeleri ve tüm örgütün İK fonksiyonuna katkıda bulunacak bir vizyona sahip olmaları gerekecektir.

SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetimini stratejik bir yaklaşım ile dikkate alma girişimi, iş örgütlerinin en önemli varlıkları olan beşeri kaynakları vasıtası ile proaktif bir biçimde rekabet üstünlüğü sağlamasını araştırmak anlamına gelir. Bu nedenle İK fonksiyonunu örgütün yüz yüze kaldığı insan ilişkili iş yada görev sorunlarını belirlemede strateji oluşturma ile ilişkilendirmek yada strateji oluşturma süreci içerisinde düşünmek yerinde olacaktır. Stratejik tercih yapılır yapılmaz İKY gerekli becerilere sahip çalışanların motive olmalarını sağlayan İK uygulamalarını geliştirerek stratejik planın uygulanması üzerinde derin bir etkiye sahip olacaktır. Yine İK fonksiyonunun stratejik rolü bizzat kendi stratejik planlama faaliyetleri ile yada özellikle bu departmandan hizmet bekleyenlerin ve departmanın karşıladığı ihtiyaçların belirlenmesi ile geliştirilebilecektir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM), İnsan Kaynakları Yönetimini takip eden ve bir dönüşümü temsil eden karakteristik yapısı ile örgütsel amaçlara ulaşmada insanın stratejik önemini vurgulamakta ve bunu boş bir slogan olmaktan

çıkartarak uygulamaya koymaktadır. Kısacası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi iş örgütlerinin özellikle uzun vadeli hedeflerini başarmada kullanabilecekleri önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İK stratejisi ve uygulamaları ile örgütün genel nitelikli stratejik amaçları arasında bağ kurarak İK yetkililerinin daha ziyade stratejik roller üstlenmelerini ve tüm örgütsel birimlerin İK fonksiyonuna katkıda bulunacak bir vizyona sahip olmalarını gerektirir.

KAYNAKLAR

- ALEXANDER, R. ve S. CRONSHAW (1986). “**One Answer to the Demand For Accountability: Selection Utility as an Investment Decision**”, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Cilt:35.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002). “**İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış**”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BELL, Martin H. (1966). **Marketing: Concepts and Strategy**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- DALAY, İsmail, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK (2002). **Strateji Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Birinci Baskı, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DOĞAN, Mehmet (1982). **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara.
- DONELLY, James H., James L. GIBSON ve John M. IVANCEVICH (1984). **Fundamentals of Management**, Fifth Edition, Business Public Inc., Texas.
- HAMMEL, Gary ve C.K. PRAHALAD (1995). **Geleceği Kazanmak**, (çev.Zülfü Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul.
- HAMMER, Michael ve James CHAMPY (1994). **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto**, (çev.Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.

- HAMMER, Michael ve Steven A. STANTON (1995). **Değişim Mühendisliği Devrimi**, (çev.Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.
- KOTLER, Philip (1984). **Pazarlama Yönetimi**, (çev.Yaman Erdal), Cilt:1, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- MILES, R. ve C. SNOW (1984). “**Designing Strategic Human Resource Management Systems**”, Organizational Dynamics, Cilt:13.
- NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART ve Patrick M. WRIGHT (1996). **Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage**, Second Edition, Irwin McGraw-Hill, USA.
- SCHULER, R. (1988). “**Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy**”, Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing Com., St Paul.
- SCHULER, R. ve S. JACKSON (1987). “**Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices**”, Academy of Management Executive Vol:1.
- WRIGHT, P., G. McMAHAN ve A. McWILLIAMS (1994). “**Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective**”, International Journal of Human Resources Management, Cilt:5.

ABSTRACT

To take a strategic approach to Human Resources Management (HRM), we must first have an understanding of the role of HRM in the strategic management process. The strategic management process has two distinct inter dependent phases: strategy formulation and strategy implementation. During strategy formulation, the strategic planning group decides on a strategic direction by defining the company's mission and goals, external opportunities and threats, and its internal strengths and weaknesses. During strategy implementation the organization follows the strategy that has been chosen. Both of these strategic management phases must be performed effectively.

In the recent years, organizations have recognized that the success of the strategic management process depends on the extent to which the Human Resources (HR) function is involved. Thus, in Strategic Human Resources Management (SHRM), the HR function is involved in both strategy formulation and strategy implementation. Finally, a strategic approach to HRM seeks to provide a competitive advantage through the company's most important asset: its human resources. Once the strategy has been determined, HRM has a profound impact on the implementation of the plan by developing and aligning HR practices that ensure that the company has motivated employees with the necessary skills.

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ YAZIM KURALLARI

Derginin sahibi Ç.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına Fakülte Dekanıdır.

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi iktisat, işletme, kamu maliyesi, ekonometri, uluslar arası ilişkiler, çalışma ekonomisi alanlarında ve bu disiplinler arasındaki teorik, metodolojik ve uygulamaları konuları irdeleyen araştırma makaleleri, kitap özet ve eleştirileri, kısa araştırma sonuçları, kısa yorumlar, editöre notlar, akademik toplantı haberleri ile politika önerileri yayımlar ve bilim insanları ile bilim dünyası arasında bir platform oluşturmayı amaçlar.

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda 2 kez yayınlanan hakemli bilimsel bir dergidir. Dergiye Türkçe ve İngilizce makaleler gönderilebilir. Makaleler Yayın Kurulu tarafından konularında uzman hakemlere gönderilir. Makalenin yayınlanıp yayınlanmaması kararını ilgili hakemler verir.

Dergiye gönderilecek yazı ve makaleler MS Word 6.0 veya ileri versiyonlarda yazılmış olarak diskette veya CD de ve üç kopya basılı olarak gönderilmelidir. Metinler 29 X 19 cm boyutunda kağıda üstten, sağdan ve soldan 3'er cm boşluk bırakılarak Arial yazı karakterine göre, 10 punto büyüklüğünde ve 1.5 satır aralığı ile yazılmalıdır. Gönderilecek makaleler, şekil, çizelge ve ekleri ve kaynakçasıyla beraber en çok 20 sayfa olmalıdır. Gönderilen tablo ve grafiklerin dergi sayfa boyutları dışına taşmaması gerekir. Metin içinde yer alan tabloların kaynakları ilgili tablonun altında belirtilmelidir. Her tablonun adı mutlaka belirtilmelidir. Şekillerde ise, şekil alıntı ise şekilden önceki metnin sonunda kaynağı verilmeli, çizilen şekillerin numarası ve ismi şekiller ile birlikte yazılmalıdır. Sayfa numarası ilk

sayfadan başlayarak sağ üst köşede verilmelidir. Makalede en fazla 200 kelimelik Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış özet bulunmalıdır.

Kitap özetleri ve eleştirileri, bilimsel toplantı özetleri ve duyuruları, daha önce basılmış yazımlarla ilgili görüş, katkı, eleştiriler ya da farklı bir konu üzerindeki deneyim ve düşünceler için yazılan Editöre Mektuplar 500 kelimeyi aşmamalıdır. Bilimsel etik ve yazım kurallarına uygun olarak kaleme alınmış olmalıdır.

Makalede kaynak bildirme “yazarın soyadı, yıl, sayfa no.” esasına göre yapılmalıdır. Örnek “... Bayhan (1986, s.12)...”. Birden fazla kaynağa aynı anda atıf yapılıyorsa yazarların soyadları, yıl ve sayfa no.su yazılarak birbirinden noktalı virgülle ayrılmalıdır. Örnek “... (Bayhan, 1986, s.345; Demir, 1985, s.50)...”. Yararlanılan kaynağın ikiden fazla yazarı varsa birinci yazarın soyadı verilmeli ve “vd.” ibaresi kullanılmalıdır. Örnek “... (Bayhan vd., 1984, s.4)...”.

Dergide yayınlanmak üzere kabul edilen makalelerin yazarları, makalenin kabul edildiğini öğrendikleri tarihten itibaren 15 gün içinde World 6.0, 7.0 veya ileri versiyonlarında ki programında yazılmış olan makaleleri (1.44 MB veya 2.00 MB’lik bir disket veya CD olarak) Dergi Yayın Kurulu’na gönderirler. Aksi takdirde makale yayınlanmak üzere kabul edilmesine rağmen gerekli şartlar yerine getirilmediği için dergide yayınlanmayacaktır. Dergi Yayın Komisyonu, yazım kurallarına göre düzenlenmeyen makaleleri yayınlamama hakkına sahiptir.

Yazı ve makalesi yayımlanan her yazara derginin ilgili sayısından 5 adet gönderilir. Ayrıca telif ücreti ödenmez. Yazı ve makalelerin içeriğinden yazarlar sorumlu olup, yayınlanmayan yazılar iade edilmez.