

**EĞİTİM**  
yayınevi

# Liderlik Tarzı ve Yönetsel Patoloji

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin Karagöz

# LİDERLİK TARZI ve YÖNETSEL PATOLOJİ ALGISI

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin KARAGÖZ

Bu Kitap Doktora Tezinden Üretilmiştir

## LİDERLİK TARZI VE YÖNETSEL PATOLOJİ ALGISI

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin KARAGÖZ

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğın (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-8468-54-0

1. Baskı, Aralık 2021

**Kütüphane Kimlik Kartı**

## LİDERLİK TARZI VE YÖNETSEL PATOLOJİ ALGISI

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin KARAGÖZ

190 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-8468-54-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/meکانik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
GİRİŞ	IX

### BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderlik	13
1.2. Liderlik Yaklaşımları	17
1.2.1. Özellikler Kuramı	17
1.2.2. Davranışsal Kuram	19
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	20
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	21
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli	23
1.2.2.4. Rensist Likert'in Sistem 4 Modeli	24
1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	26
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	29
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	29
1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi	30
1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	31
1.2.3.4. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	31
1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli	32
1.3. Davranış Biçimlerine Göre Liderlik	32
1.3.1. Otokratik Liderlik	33
1.3.2. Babacan (Paternalist) Liderlik	35
1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik	37
1.3.4. Stratejik Liderlik	39
1.3.5. Etik Liderlik	41
1.3.6. Karizmatik Liderlik	43
1.3.7. Dönüşümcü Liderlik	45
1.3.8. Etkileşimci Liderlik	48
1.3.9. Otantik Liderlik	50
1.3.10. Hizmetkâr Liderlik	52
1.4. Goleman'ın Liderlik Sınıflandırması	55
1.4.1. Kumandacı Tarz	55
1.4.2. Vizyoner Tarz	56
1.4.3. İlişkisel Tarz	58
1.4.4. Demokratik Tarz	59
1.4.5. Hız Belirleyici Tarz	61
1.4.6. Eğitici Tarz	61

## İKİNCİ BÖLÜM YÖNETSEL PATOLOJİLER

2.1. Patoloji Kavramı	63
2.2. Örgütsel Patoloji	64
2.2.1. Örgütsel İnflamasyonlar	65
2.2.2. Örgütsel Dejenerasyon	66
2.2.3. Örgütsel Neoplaziler	67
2.3. Yönetmel Patolojilerle İlgili Literatür	67
2.3.1. Bürokrasi Kuramları ve Eleştirileri	68
2.3.1.1. Bürokrasi	68
2.3.1.2. Bürokrasinin Tarihçesi	73
2.3.1.3. Bürokrasi Kuramları	75
2.3.1.3.1. Hegelci Bürokrasi Kuramı	75
2.3.1.3.2. Marksçı Bürokrasi Kuramı	77
2.3.1.3.3. Weberyan Bürokrasi Kuramı	79
2.3.1.3.4. Seçkinci Bürokrasi Kuramları	79
2.3.1.3.4.1. Gaetano Mosca “Yönetici Sınıf Teorisi”	80
2.3.1.3.4.2. VilfredoPareto Siyasal (Yönetici) Elit	81
2.3.1.3.4.3. Bruno Rizzi “Bürokratik Kolektivizm”	82
2.3.1.3.4.4. Teknokrasi	83
2.3.1.3.4.5. Meritokrasi	85
2.3.1.4. Bürokrasi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler	87
2.3.1.4.1. Robert Michels “Oligarşinin Tunç Kanunu”	87
2.3.1.4.2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği	89
2.3.1.4.3. Parkinson Kanunu	90
2.3.1.4.4. Peter İlkesi	91
2.3.1.4.5. Dilbert İlkesi	93
2.3.1.4.6. Büropatoloji	94
2.3.1.4.7. Robert Merton: Bürokratik Kişilik	100
2.3.1.4.8. AlvinGouldner: Endüstriyel Bürokrasinin Modelleri	101
2.3.1.4.9. Postbürokrasi	102
2.3.1.4.10. Adhokrasi	103
2.3.2. Yönetimde Eleştirel ve Postmodern Yaklaşımlar	104
2.3.3. Yönetmel Patolojiler	106
2.3.3.1. Kavramanın Yitirilmesi	108
2.3.3.2. Yüzeysellik	109
2.3.3.3. Mükemmellik Yanılsaması	110
2.3.3.4. Aldatma	111
2.3.3.5. Hâkimiyet	113
2.3.3.6. Yabancılaşma	114
2.3.3.7. Realpolitizm	116
2.3.3.8. Kariyerçilik	117
2.3.3.9. Dramaturji	119
2.3.3.10. İdeopatoloji	119

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi	121
3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi	122
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	123
3.4. Veri Toplama Araçları	123
3.4.1. Verilerin Toplanması	126
3.5. Araştırmanın Modeli	127
3.6. Araştırma Hipotezleri	127
3.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi	129
3.7.1. Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı İle Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	130
3.8. Araştırmanın Bulguları	131
3.8.1. Demografik Bulgular	131
3.8.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Bulguları	134
3.8.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik	136
3.8.4. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları	138
3.8.5. Çıkarılan Ortalama Varyans (AverageVarianceExtracted-AVE)	140
3.8.6. Kompozit(Bileşik) Güvenilirlik (CompositeReliability-CR)	141
3.8.8. R <sup>2</sup> (R Squared) Değeri	143
3.8.9. Bootstrapping Analizi Değerleri	144
3.8.10. Düzeltilmiş Model Bulguları	147
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	156
<b>KAYNAKLAR</b>	162
<b>EKLER</b>	184
Ek-1 Pilot Çalışma 1	184
Ek-2 Pilot Çalışma 2	186
Ek-3 Pilot Çalışma 3	188

**KISALTMALAR**

AFA	:Açımlayıcı Faktör Analizi
AVE	:Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)
CA	:Cronbach's Alpha
CR	:Composite Reliability (Kompozit Güvenilirlik)
DRAM	:Dramaturji
HAK	:Hâkimiyet
HTMT	:Heterotrait-Monotrait Ratio (Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranı)
İDEO	:İdeopatoji
KAR	:Kariyerçilik
KEKK	:Varyans Tabanlı En Küçük Kareler
KY	:Kavramanın Yitirilmesi
MAK	:Makyavelizm
MY	:Mükemmellik Yanılsaması
OSB	:Organize Sanayi Bölgesi
PLS	:Partial Least Squares
R <sup>2</sup>	:R Squared
REAL	:Realpolitik
SEM	:Structural Equation Modeling
TDK	: Türk Dil Kurumu
YAB	:Yabancılaştırma
YEM	:Yapısal Eşitlik Modeli
YUZ	:Yüzeysellik

## ÖZET

---

Liderlik, örgütlerin gelişimlerine, öğrenmelerine yol açan, örgütlerin başarılarına ciddi katkılar sunan bir süreç ve bir olgudur. Bu bağlamda çevresel değişimlerin hızlı yaşandığı, teknolojinin gelişim hızının bu denli arttığı, küresel dünyada ancak iyi liderlerin öncülük ettikleri örgütlerin başarıya ulaşması mümkündür.

Yönetmel patolojilerin günümüz örgütlerinde sıklıkla baş göstermesi yönetmel patolojileri yönetim ve organizasyon alanında önemli ve güncel kılmaktadır. Yönetmel patolojilerle baş edemeyen örgütlerin başarılı olma ihtimalleri zayıftır. Bu nedenle, bu olası patolojilerin iyi bir liderlik tarzıyla doğru yönetilmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzının yönetmel patolojiler üzerindeki etkisini saptamaktır. Bunun yapılabilmesi için Karaman ilinde faaliyet gösteren yedi gıda işletmesi beyaz yaka çalışanları örneklem olarak seçilmiş, ilgili örnekleme yüz yüze anket tekniği kullanılmış, elde edilen veriler SPSS 22.0 ve Smart PLS programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Demografik değişkenler SPSS 22.0 programına girilerek yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, liderlik tarzının yönetmel patolojiler üzerinde etkisinin olup olmadığının ortaya koyulabilmesi maksadıyla veriler Smart PLS 3.8 (Kısmi En Küçük Kareler) yapısal eşitlik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde liderlik tarzının yönetmel patolojiler üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiş, kurulan 10 hipotez ilgili örnekleme kabul görmüştür. Bu bağlamda, araştırmanın amacının gerçekleştiği sonucuna varmak mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Yönetmel Patoloji, Gıda Sektörü*



**ABSTRACT**

Leadership is a process, a phenomenon, and training for improvements to lead to their development, learning, and training. In this context, it is only possible for organizations led by good leaders to succeed in the global world where environmental changes are experienced rapidly and the speed of development of technology has increased so much.

The frequent emergence of managerial pathologies in today's organizations makes managerial pathologies important and current in the field of management and organization. Organizations that cannot cope with managerial pathologies are unlikely to be successful. For this reason, it is important to manage these possible pathologies correctly with a good leadership style.

The aim of this study is to determine the effect of leadership style on managerial pathologies. In order to do this, white-collar employees of seven food businesses operating in the province of Karaman were selected as a sample, face-to-face survey technique was used in the relevant sample, and the data obtained were analyzed through SPSS 22.0 and Smart PLS programs. Percentage and frequency analyzes were performed by entering demographic variables into the SPSS 22.0 program. Within the scope of the research, the data were analyzed with Smart PLS 3.8 (Partial Least Squares) structural equation modeling in order to reveal whether the leadership style has an effect on managerial pathologies. As a result of the analysis, it was concluded that the leadership style was effective on managerial pathologies, and 10 hypotheses were accepted in the relevant sample. In this context, it is possible to conclude that the purpose of the research has been achieved.

**Key Words:** *Leadership, Managerial Pathology, Food industry*

## GİRİŞ

---

Liderlik, örgütleri yakından etkileyen, onların hayatlarına yön veren bir süreçtir. İnsanlık kadar eski bir tarihi geçmişi olan bu kavram, iletişim teknolojilerinin gelişmesi, dünyanın küreselleşmesi, ticarete, üretimde ulusal sınırların çoktan aşılmış olması, rekabetin şiddetlenmesi ile birlikte örgütlerin yönetimini daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda liderler büyük rol üstlenmektedir. Liderler, dünyayı iyi okuyabilen, yeniliklere açık, teknolojinin kabulü ve kullanımını, iletişim konusunda istekli, kitleleri peşinden sürükleyebilen kimseler olmalıdırlar. Organizasyonların başarısı liderin başarısı ve yetenekleriyle doğru orantılıdır. Örgütler ancak etkili bir lider ile belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yol alabilirler. Çalışmada güncel liderlik yaklaşımlarından; otokratik liderlik, paternalist liderlik, serbestiyetçi liderlik, stratejik liderlik, etik liderlik, karizmatikliderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik ele alınmış, çalışmada ölçüğü kullanılan Daniel Goleman'ın liderlik tarzlarına ayrı bir başlık açılmıştır.

Goleman'ın sınıflandırmasına göre, kumandacı tarz liderler, örgütte istediklerini astlarına dikte eden, yaptıran, onların görüş ve önerilerine yer vermeyen liderlerdir. Bu tarz liderlik, uzun vadede örgütlerde sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Vizyoner liderler, geleceği tasarlayabilen, astları tarafından geniş kabul görmüş, onları örgütün birer paydaşı olarak kabul eden, görüşlerine önem veren, katılımcı yönetim anlayışına sahip liderlerdir. Günümüz modern yönetim anlayışına uygun liderlik tarzıdır. İlişkisel liderler, izleyicileriyle samimi, içten ilişkiler geliştiren, onları karar mekanizmasına dâhil eden, izleyicileri daha fazla ön plana çıkaran liderlerdir. Demokratik liderler ise paydaşlarıyla kolektif bir yönetim anlayışı paydasında buluşan, örgütteki her bireyin görüş ve önerilerini dikkate alan, herkesle fikir alışverişinde bulunan, karar almada ön planda olmayan liderlerdir. Hız belirleyici liderlik anlayışında liderler, astlarına yüksek hedefler koyan, onlara performans odaklı yaklaşan, işlerin iyi yapılması konusunda hassas olan liderlerdir. Bu bağlamda hız belirleyici liderlerin, astları üzerinde baskıcı olduğundan bahsetmek mümkündür. Goleman'ın sınıflandırdığı liderlik tarzlarından sonuncusu ise eğitici tarz liderliktir. Eğitici tarzı benimsemiş liderler, astlarının gelişimi için onlara yol gösteren, onlara

öz farkındalıklarını yükseltebilmeleri adına koçluk yapan, tecrübelerini aktaran liderlerdir.

Çalışmadaki diğer değişken yönetsel patolojilerdir. Yönetsel patolojilerin oluşmasında etkili olan “bürokrasi” ile ilgili tanımlamalar 18.yüzyıla rastlamaktadır. Birçok farklı tanımlamalara konu olan bürokrasi, yönetsel bir araç olarak görülmektedir. Bazı yaklaşımlara göre bürokrasi, kural belirleme yetkisine sahip olma gerekliliğidir. Kavramın, bilimsel olarak inceleme alanı bulması Max Weber’in bürokrasi çalışmaları sonrasına tekabül etmektedir. Weber’e göre bürokrasi belli özelliklere sahip örgüt biçimidir. Bu bağlamda kişisel inisiyatifler ikinci plandadır. Örgütte her şey kurallar ve prosedürlere göre işletilmelidir (Doğan, 2020:412). İdeal örgüt tipinin ancak bürokrasi ile mümkün olduğunu savunan Weber’e göre örgütte ilişkiler formal yapıya uygun işletilmeli, ideal yapıya uygun kimseler ancak örgütte istihdam edilmelidir.

Bürokrasinin örgütlerde gereğinden fazla yer bulması neticesinde yönetsel patolojiler oluşabilmektedir. Bu bağlamda bürokrasi yaklaşımına yönelik eleştiriler söz konusudur. Bunlar; Robert Michels’in “Oligarşinin Tunç Kanunu”, Warren G. Bennis’in “Bürokratik Örgütlerin Geleceği”, “Parkinson Kanunu”, “Peter İlkesi”, “Dilbert İlkesi”, “Büropatoloji”, “Robert Merton’un Bürokratik Kişilik”i, “Alvin Gouldner’in Endüstriyel Bürokrasi Modelleri”, “Postbürokrasi” ve “Adokrasi”dir.

Robert Michels’e göre oligarşi, örgütler için kaçınılmazdır. İktidar konumundaki bireylerin, konumlarına olan aşırı bağımlılıkları, bireysel çıkarları ve isteklerinin, örgüt çıkarlarının önüne geçmesi durumu, beraberinde oligarşiyi getirecektir (Diefenbach, 2019:546).

Warren G. Bennis, bürokrasiye Weber gibi baksa da, bürokrasiyi Weber gibi eleştirilmez görmemiştir. Temel noktalarda bürokrasilerin artık işlerliğini yitirdiğini, her koşulda vazgeçilemez olmadığını ortaya koymuştur (Akın, 2011:20).

Göktürk (2020:25)’e göre Parkinson, bürokratik yapılardaki çalışan ya da birim sayısını artırmak suretiyle, gelecekte kendisine rakip olabilecek kimseleri önler ve kendisini örgütün vazgeçilmezi sayar. Parkinson’a göre örgütteki iş ile çalışan sayısı arasında bir orantı yoktur. Çalışan sayısı ve bürokratik yapı devamlı artış eğilimindedir. Örgütler devamlı büyümekte, bürokratik yapı karmaşık hal almakta, bu ise örgütleri yozlaştırmaktadır. Parkinson yasası da bürokrasiye yöneltlen bir eleştiridir. Peter’e göre örgütte çalışan memurların yükselebilecekleri bir üst nokta, sınır vardır. Çalışan her memur, kişisel yetmezlik noktasına kadar yükselebilir. Ancak başaramayacağı düzeye kadar yükselme mümkündür. Bireyler, kapasiteleri yettiği ölçüde yükselirler, sonra yerlerini başkalarına devrederler. Yani bürokrasinin önüne geçmek mümkün değildir (Peter ve Hull, 1985: 15).

Bir diğer bürokrasi eleştiri kuramı olan Dilbert İlkesi’ne göre, örgütteki yeteneksiz bireyler, örgüte zarar verememeleri adına en az işi yapmalıdırlar. Yani bu ilkeye göre birey ne kadar yeteneksiz ise o kadar az iş ona verilir. Bu ilke ile yönetimde en az kusur hedeflenir (Borowski, 1998:1626).

Bürokrasiye karşı eleştiri niteliğindeki bir diğer kuram Victor A. Thompson'un ortaya koyduğu büropatolojilerdir. Yönetmel patolojiler olarak nitelendirilen büropatolojiler, örgütte çalışan bireylerin aşırı uzmanlaşması neticesinde kendilerini örgütün vazgeçilmez elemanı olarak niteledikleri örgütsel bir hastalıktır (Hodgkinson, 2008). Bu tarz kişiler, kendileri olmadan örgütlerin var olamayacakları hissine kapılırlar. İşlerin iyi gitmesini kendi mükemmellikleri ile açıklarlar. Bu yönetmel hastalığa yakalanan yöneticiler örgütte sert ve katı bir yönetim tarzı sergilerler. Astlarını asla önemsemez, onları sadece verilen görevi yapmakla mükellef bir obje olarak görürler (Şimşek ve Çelik, 2017:149).

Robert Merton'un "Bürokratik Kişilik" kuramına göre bürokrasiler işlevsel değildir. Örgütlerdeki aşırı bürokrasi, samimi ilişkileri yok etmekte, bu durum ise zamanla çalışanların yalnızlaşmasına ve ruhsal çöküntülere yol açmaktadır (Aytaç, 2005:328). Bürokrasiye yöneltilen son eleştirel kuram ise Alvin Goluldner'in "Endüstriyel Bürokrasi Modelleri"dir. Modele göre örgütlerde üç tip bürokrasi mevcuttur. Birincisi "gevşek bürokrasi"dir. Bu tip bürokrasilerde kurallar vardır, ancak pek çok kişi kurallara uymaz. Yalnızca kontrol aşamalarında kurallara riayet edilir. İkinci tip bürokrasi "tipik bürokrasi"dir. Bu tip bürokrasilerde kurallar, ortak uzlaşlarla belirlenir ve bu kurallara genelde uyulur. Üçüncü tip bürokrasi ise "ceza merkezli"dir. Bu tip bürokrasilerde kurallara uymayan bireyler cezalandırılır (Burawoy, 1982:838; Hynes ve Prasad, 1997:607).

Çalışmanın üçüncü bölümü, yönetmel patolojilerden oluşmaktadır. Örgütlerde patolojiler zaman zaman görülebilen olumsuzluklardır. Örgütsel patolojiler, bu hastalıkların tespiti, bu hastalıklarla mücadele asıl amaçtır. Yani örgütler de bazen bireyler gibi hastalanabilir. Katı, rijit bir yönetim anlayışı benimsenebilir. Bunların ortadan kaldırılması örgütlerin lehine bir süreç olarak inceleme alanı bulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde yönetmel patolojiler ve alt boyutları teker teker açıklanmış, bu tip hastalıklara çözüm önerileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise liderlik tarzlarının yönetmel patolojilere etkisini tespit edebilmek amacıyla, Karaman ilinde faaliyet gösteren 7 gıda işletmesi beyaz yaka çalışanlarına yüz yüze anket yöntemiyle uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirleyebilmek adına frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra tarafımızca geliştirilen "yönetmel patoloji algısı" ölçeği için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, ölçek maddelerinin güvenilirlik-geçerlilik testleri yapılmış, ardından oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemi ile yol analizi yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Alanyazın incelendiğinde ilgili konunun çalışma alanı bulmamış olması, çalışmayı gerekli kılan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın alana katkısı olacağı düşünülmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

---

Lider ve liderlik konularına yeni bakış açıları kazandırmak amacıyla araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortaya atılmış birçok lider ve liderlik tanımları mevcuttur. İnsanların arzu ve ihtiyaçlarını tek başına karşılayamıyor olması, onları toplu halde yaşamaya itmiştir. Ortak amaca ulaşmak için insanlar örgütlenmeye ihtiyaç duymuşlardır. Belirlenmiş amaçlara odaklanmış insanların harekete geçirilmesi ve gruplara ayrılabilmesi de onların yönetilmesiyle ancak mümkündür (Bakan ve Doğan, 2013:3). Lider, örgüt üyelerini bir amaca yönelik güdüleyebilen, onları grup amaçları doğrultusunda etkileyebilen, topluluğu yönlendirebilen kişidir (Koçel, 2015:465). Liderlik başlığı altında, liderlik kavramı teorik anlamda inceleme alanı bulacak, çeşitli liderlik tanımlamaları yapılacaktır. Ardından liderlik yaklaşımları ve liderin davranış biçimleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu bağlamda liderlik, çalışmanın ana eksenlerinden ilkidir.

#### 1.1. Liderlik

Takipçilerinin inandıklarını, ihtiyaçlarını ve değerlerini yöneten, gerektiğinde değiştirebilen kişi ancak lider olarak tanımlanır. Lider, izleyicilerini, bireysel çıkarları ikinci plana atarak, örgütsel planların öne çıkarıldığı organizasyonlar olarak güdüler. Lider aynı zamanda örgütlere, yeni bakış açıları sunabilen, örgütü yeni hedeflere odaklayabilen kişidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:731).

Bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları başarabilmek adına onları eyleme geçirebilme inancına ve gücüne sahip kimseler, lider ruhlu kişilerdir. Lider, örgüt ve bireyler açısından itici bir güçtür. Kararları genelde gündelik değil proaktiftir. Gündelik politikalarla ilgilenmez, örgüte yeni ufuklar açar. Ortak amaçlara yönelik kararlar alır, izleyicileri peşinden sürükler ve örgüte ilişkin vizyon ve hedefler ortaya koyar. Örgütte, esin kaynağıdır (Cemaloğlu, 2007:76).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş tüm topluluklar yönetilmeye ve idare edilmeye ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla bir amaç uğruna bir araya gelmiş her organizasyonda yönetim

söz konusudur. Yönetim genel olarak, ortak amaç için yapılan işbirlikleridir, başkaları aracılığıyla iş yapabilmeye gücüdür. Bu noktada, örgüte ufuk açan, örgüt amaçlarına, hedeflerine yön veren, izleyicileri peşinde sürükleyici güç olarak lider baş çeker (Uğurlu ve Üstüner, 2011:434).

Yönetim alanında tanımı en zor kavramlardan birisi liderliktir. Bunun sebebi ise, liderlik kavramının tek ve salt bir tanımının olmamasıdır. Liderlik, en sade tanımıyla, izleyicileri harekete geçirme gücü olan kişinin, özel yetenek, bilgi ve tecrübelerini kullanarak etkileme sürecidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere lider, izleyicilerine ya da takipçilerine heyecan katabilecek, onları coşkulandırabilecek vizyona, stratejik düşünebilme yeteneğine ve kitleleri harekete geçirebilecek enerjiye, özgüvene sahip olmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011:282).

Liderlik, takipçileri belirlenmiş hedeflere doğru çaba göstermeye ikna etme kabiliyetidir. Yine lider, astlarının ya da izleyicilerinin güçlerini ve kabiliyetlerini belirlenmiş amaç etrafında uygulamaya dönüştürebilen kişidir. Dolayısıyla lider, önceden belirlenmiş amaçlar ve hedefler etrafında takipçilerini bu amaçları gerçekleştirebilmek adına güdüler, onları örgütler ve izleyicilerinin yeteneklerini bu hedefler doğrultusunda harekete geçirir (Tunçer, 2011:60). Diğer yandan liderlik, üstün ikna kabiliyeti, yüksek iletişim ve insan ilişkileri yeteneği, pozitif bakış açısı ve yüksek enerji, işini severek yapma güdüsü ve adanmışlık gerektiren bir olgudur (Aytürk, 2014:34). Liderlik olgusunun oluşabilmesi için, formal bir yapıya ihtiyaç yoktur. Lider, doğal bir ortamdan, resmi yetkileri olmaksızın da çıkabilir. Örneğin bir grup içerisinde, yaşamdan herhangi bir kesitte kişinin bir adım öne çıkarak diğerlerine öncülük etmesi, onları amaç doğrultusunda harekete geçirebiliyor olması, ortada formal bir yapı olmamasına karşın bir liderlik örneğidir (Koçel, 2018:589).

Liderin işletmedeki rolü, örgütün amaç ve misyonunu belirlemek suretiyle örgütsel anlamda stratejik planlar yapmak, etkilediği grup üyelerini ise yaptığı bu stratejik planlar çerçevesinde güdüleyerek planların uygulanmasını sağlamak, onları harekete geçirmektir. Dolayısıyla liderlik dinamik bir süreç yönetimidir (Mirze, 2010:143). Liderin örgüt içerisinde kabul edilmiş olması, izleyicilerin amaçlar için harekete geçmesi hususunda önemlidir. Lideri başarılı kılan örgütte yüksek kabul görerek, onları amaca yönlendirebilmektir (Mirze, 2014:138). Örgütün başarısı, onu oluşturan bireylerin bireysel özelliklerinden, tecrübe ve yeteneklerinden geçmektedir. Çalışanın, örgütsel başarıyı bireysel başarısının ve hırslının önüne koymasıyla ancak mümkündür. Amaç birliği etrafında toplanmış bireylerin organizasyonu başarılı kılabilmesi ise ancak güçlü ve yerinde bir yönetim ve yönetim kültürü ile mümkündür. İşte liderler, bu yönetim kültürünün oluşmasına katkı sunarak, inisiyatif almaktan çekinmeyerek, izleyicilerinin ortak tecrübe ve gelişmelerini yakından izlemek ve onlara katkı sunmak noktasında ortaya çıkarlar (Özer, 2019:42).

Sosyal yapı olarak nitelediğimiz işletmelerde başarılı veya başarısız sayılmanın liderlik davranışlarından ileri geldiği düşünülmektedir. Liderlerin sosyal yapılar

üzerinde derin etkileri bırakmalarından dolayı, liderlik üzerine çalışmalar hızla artış göstermeye devam etmektedir. Bu da liderlik tanımlarının oldukça çeşitliliğine neden olmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2019:158). İzleyicilerini etkileyip, peşinde sürükleyebilen ve aynı zamanda zeki bir lider işletme başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Mateias, 2019:85). Yine lider, izleyicileri ile ne zaman kaliteli ilişkiler kurar ve geliştirirse, takipçiler için o zaman güvenilir bir kaynak konumuna gelebilecektir (Baah vd., 2019:77).

Benzer şekilde Lussier ve Achua (2004:5), liderliği, takipçilerin örgütsel hedeflere ulaşması adına en doğru ve etkin biçimde etkilenmesi süreci olarak tanımlamıştır. Liderlik bir amaç doğrultusunda bir topluluğu etkilemek, onlar üzerinde sosyal bir etki alanı oluşturmaktır. Lider bu amaçlı grup içerisindeki etkileşimi değiştirebilen, yönetebilen kişidir. Lider her zaman başrolü oynar. Lider, örgüt başarısı adına, izleyicileri üzerinde yaptırım uygulayabilen kişidir. Takipçilerini istediği yönde güdülemeyi başarır (Şemin ve Uğurlu, 2019:69).

Herhangi bir gruba ya da örgüte liderlik etmek demek, ilgili grubu etkilemenin yanında bunu sürdürülebilir kılmak da demektir. Aksi düşünülüğünde, örgütte yöneticilik yapan birisi de bulunduğu makam itibarıyla izleyicileri etkileyebilme gücüne sahip olacaktır. Ancak bu gücü makamından aldığı için bu etkilemeyi sürdürülebilir kılmaması mümkün değildir. Ancak liderler bu gücü makamlarından almazlar, ki kişinin lider sayılabilmesi için herhangi bir makamı işgal ediyor olması da gerekli değildir (Genç, 2017:255). Yine benzer olarak (Şimşek, 2010:197) liderlik, otorite veya statü kullanmadan bir şeyi başkalarına benimsetmek, arzulamak suretiyle o şeyi onlara yaptırabilme gücü olarak da tanımlanabilir.

Lider, örgütte lokomotif görevi görür. Liderden beklenti daima yüksektir. Lider, örgütsel başarı adına plan ve programlar hazırlar, örgütteki dinamizmi ve sinerjiyi yaşatır. Girişimci ruhludur ve inisiyatifalmaktan hiçbir zaman çekinmez. Örgüt yöneticilerinin, liderin sahip olduğu özelliklere sahip olması beklenmez ancak bu özelliklere sahip olması onu öne taşır. Dolayısıyla örgüt yöneticileri başarılı bir lider olmak zorunda değildirler ancak liderlik özelliklerinden bazılarını da sahip olmaları gerekir (Tekin, 2017:209).

Lider, yol gösterici, izleyicilerini yönlendirici olmalı, çalışan performansını yönetebilen, ekip çalışmasına önem veren, iş ve özel hayatı dengeli, izleyicilerine örnek kişilikte olmalıdır. Aynı zamanda lider, esnek bir örgüt yapısı kurmalı, bunu geliştirmek adına devamlı faaliyetler sürdürmeli, örgütte bir kültür yaratmalıdır. Bunlar dışında lider grup üyelerini iyi tanımalı, onlara güvenmeli, doğru ve hızlı karar alabilme yetisi olmalı, zamanı doğru yönetebilmeli, riskten kaçmayan, demokrat karakterde olmalıdır (Bolat, vd., 2009:167). Liderlik, yalnızca yönetim bilimi yazınında yer alan bir kavram olmanın ötesinde, siyaset, psikoloji, sosyoloji alanlarında da oldukça yaygın bir kavramdır. Liderlik kavramının çeşitli bilimlerce ilgi görmesi, bu kavramı daha popüler kılmaktadır. Liderlik olgusu birçok bilim alanının sınırlarına da girdiği için liderlikle ilgili yüzlerce tanım geliştirmek



mümkündür. Dilimize esasen “leader” olarak İngilizce’den geçmiş olan bu kavram, dilimizde “şef, önder, önde gelen, yönetimde en üst düzeyde görevli kimse” şeklinde tanımlanmaktadır (Karakullukçu, 2018:4).

Liderlik, grup üyelerinin amaç belirleyiş yöntemlerini, örgütle ilgili her türlü sosyal işleyişlerin düzenlenmesini, izleyicilerin istek ve beklentilerini, bireysel yetenek ve tecrübelerini, çalışanlar arası iş ilişkilerini, onların motivasyonlarını ve yaptığı işi benimsemelerini etkileyen bir süreçtir (Yeşilyurt, 2019:1120). Lider aynı zamanda, (Kış ve Konan, 2014) örgütte yalnızca çalışan moral ve motivasyonunu etkilemeyle kalmaz, onlara mücadele ruhu aşılar, onları kendi istekleri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda güdüler, yönlendirir, eksik kalınan konularda onları aydınlatır, örgütsel değişimi tasarlar ve yönetir, yönlendirici olarak da rol oynar. Herhangi bir yerde liderden ve liderlikten bahsedebilmek için, etkileyen bir kişi ve etkilenen bir grubun olması şarttır. Burada etkilemeden kasıt liderin gücüdür. Liderin bu etkileme gücünü, grup içerisinde değer görmesinden, saygın bir kişilik olmasından, tecrübe ve bilgisinden, kişilik özelliklerinden ve davranış özelliklerinden alır. Liderliğin ortaya çıkması için mutlak surette bir örgütün veya formal yapının var olması gerekli değildir. Liderliğin, örgütlerde yalnızca üst kademelerine has olduğu da doğru değildir. Liderlik formal herhangi yapının olmadığı yerde doğal olarak da ortaya çıkabilir ve örgütün yalnızca üst kademesi için geçerli bir olgu değildir (Kılınç, 2009:98).Alanyazın incelendiğinde liderlik ile ilgili daha birçok tanımın yapıldığı görülmektedir (Cinnioğlu, 2018:3). Bu tanımlardan bazıları tablo 1.1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Liderlik Tanımları**

Gürsel, (2018:17)	Liderlik, bağlı izleyiciler üzerinde güç kullanma değil, onları etkileyip, yönlendirebilme olgusudur.
Robins ve Judge, (2012:376)	Liderlik, amaçların başarılmasına yönelik, izleyicileri etkileyebilme kabiliyetidir.
Hogan ve Kaiser, (2005: 2)	Liderlik, örgüte rekabet üstünlüğü elde edebileceği farklılıkları benimsetip, izleyicileri bu yönde güdüleyebilmektir.
Değirmenci, (2012:27)	Lider, çağın getirdiği yenilik ve değişim gücünü ruhunda hisseden ve bunu ekibine, takipçilerine aşılayabilen; hakimiyet, dinamizm ve yönetsel gücü bünyesinde barındıran kişidir.
Taylor, vd.,(2015:335)	Grup içerisindeki karar almada etkili olan, kişileri harekete geçirme gücü olan, örgütteki sorunları çözen ve takipçiler tarafından model olarak kabul edilen kişilerdir.
Vroom ve Jago (2007: 17)	İzleyicileri etkileyebilme, yönetebilme gücü ve potansiyelidir.
Babcock-Roberson ve Strickland (2010: 314)	Liderlik, bir grup ya da amaç birliği taşıya bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken şeyleri ortaya koyan, grup üyelerine yönlendiren, motive eden sosyal bir süreç olarak tanımlanmıştır.
Çiftçi, (2018:35)	Liderlik, bir örgütün bulunduğu konumu, bulunması gerektiği konumu belirlemek adına stratejiler oluşturma, değişimi destekleme, değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırma, takipçileri de değişime teşvik etmektir.

## 1.2. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten bugüne dek, liderlerin diğer izleyicileri nasıl etkiledikleri konusunda birçok çalışmalar yapılmış, bu araştırmaların sonucunda liderin, diğer insanları nasıl etkilediği konusunda kuramlar geliştirilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013:11).

Liderlik konusundaki araştırmalar, liderlik yaklaşımlarını genel olarak dört grupta toplamıştır. Bu yaklaşımlardan bazıları diğerlerine göre daha bilindik ya da tanınırlığı yüksek olsa dayaklaşımlardan hiçbir tanesi liderlik olgusunu tek başına açıklamaya yeterli değildir. Dolayısıyla bu yaklaşımların biri diğerlerine nazaran konuya daha bütüncül bakarken, bir başka yaklaşımda daha dar bir çerçeveden bakabilmektedir. Ancak bu yaklaşımların tamamı esasen birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Şimşek, 2010:198).

Liderlik kuramlarının ortaya çıkış sebebi ise, “Liderlik sürecini nasıl algılayabiliriz?”, “Hangi şartlarda hangi tür liderlikten faydalanılabilir?”, “Lider olabilecek kişileri önceden belirleyebilmek acaba mümkün müdür?” sorularına yanıt arayışıdır. Liderlik kuramlarından her biri liderlik sürecini farklı açılardan ele almakta, farklı değişkenler üzerinden konuyu işlemektedir (Bolat vd., 2009:169). Liderlik yaklaşımlarının incelediği bir diğer popüler konu da, liderlerin sahip olması gereken özellikler, bu özelliklerin doğuştan mı geldiği, yoksa sonradan da kazanılabilen davranışlar mı olduğudur (Akgemici, 2008:512).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderlikle ilgili soruları çözmeye yönelik olarak yapılmıştır. Bu anlamda liderlik olgusunu anlamak adına birçok araştırmacı veya teorisyen yeni birçok yaklaşımı ortaya atmıştır. Bu yaklaşımların birçoğu kendinden önceki yaklaşımın eksiliğini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Kılıç, 2018:15).

Bu kuramlardan bazıları; özellikler yaklaşımı, davranışsal kuram ve durumsallık yaklaşımıdır (Gezer, 2015:4).

### 1.2.1.Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, I.Dünya Savaşı yıllarında Amerikan psikologlarının Amerika Birleşik Devletleri ordusundaki subayları arasından lider seçme çalışmaları sırasında doğup gelişen bir yaklaşımdır. Yaklaşım, liderleri önder yapan özellikleri keşfederek, onların bu üstün özelliklerine yoğunlaşma ve bu yönde lider yetiştirmeyi kendine amaç edinmiştir (Genç, 2017:256). Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderleri genellikle kişisel özellikleri bağlamında inceleyen bir yaklaşımdır. Yani bu kuram, bir organizasyon içerisinde bir kişinin lider olarak kendisini fark ettirebilmesi veya o grubu yönetebilmesinin, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerden kaynaklandığı görüşündedir (Alkın, 2006:49).

Yaklaşımına göre, bazı insanlar belli özelliklere sahip olarak doğarlar, bu nitelikler sayesinde topluluk içerisinde fark edilirler veya öne çıkarlar. Bu da onların liderlik özelliklerini ortaya koyar. Dolayısıyla bu kuram, liderliğin doğuştan gelen özelliklerle ancak kazanılabileceği görüşünü benimser. Herhangi bir grup içerisinde

liderlik nitelikleri taşıyan kişilerin olması, o gruba önderlik yapacak kişinin de daha kolay belirlenmesini sağlayacaktır. Teori, liderlerin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu, gerekli şartlar ve zemin oluştuğunda ise bu özelliklerin ortaya çıktığını ve bu yeteneklerin sergilendiğini ortaya koyar (Şimşek ve Çelik, 2017:55).

Kurama göre, liderin hem doğuştan sahip olduğu, hem de sonradan kazandığı tüm yetkinlikler ve özellikler, özellikle 1940'larda popülerlik kazanan bu liderlik yaklaşımının omurgasını oluşturmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013:11).

Özellikler kuramına göre, bir şahsın örgüt içerisinde veya herhangi bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesi için, bu kişinin çeşitli nitelikler, yetkinlikler itibarıyla grup üyelerinden farklı olmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir grup ya da organizasyon içerisinde grup üyelerini karşılaştırmak suretiyle lideri tespit etmek zor değildir (Koçel, 2011:576).

Bu kurama göre, temel görüş sadelik ve mantıktır. Kuramın dayandığı temele göre insanlar lider doğabilir, sonradan lider olamazlar. Yine kurama göre, lider kişilikle grup içerisindeki üstün kabiliyetleri ve öne çıkan kişilik özellikleriyle kendilerini gösterirler. Yani kuramda önemli olan liderlerin başarılarından ziyade, liderlerin sahip oldukları karakteristik özellikleridir (Gezer, 2015:5).

Bu yaklaşıma göre liderde bulunması gereken özellikler (Daft, 1991:373):

- Fiziksel Özellikler: Kişinin aktif olması,
- Yetenek ve zekâ: Üstün zekâ ve sentez yeteneği, yargılama, akıcı konuşma, bilgi,
- Kişilik: Açık sözlülük, dürüstlük, etik davranış, yaratıcılık,
- Sosyal özellikler: Sosyal olma, kişiler arası beceriler, işbirliği yeteneği, sosyal katılım, nezaket, düşüncelerini iyi ve doğru bir biçimde aktarabilme gücü,
- İşle ilgili özellikler: Başarılı olma arzusu, sorumluluk, önde olma arzusu, amaca ulaşma arzusu.

Özellikler kuramı, inceleme alanı olarak kendisine sadece lideri ve liderin kişisel niteliklerini seçtiği için çok başarılı olamamıştır. Çünkü uzun vadeli çalışmalarda, etkili ve başarılı liderlerden bazılarının bu tür özelliklere sahip olmadıkları tespit edilmiş, ya da lider olarak grupta öne çıkamadıkları gözlemlenmiştir. Öte yandan özellikler kuramı, liderliğin yalnızca doğuştan gelen bir nitelik olduğunu, sonradan kazanılamayacağını savunduğu için, iyi lider yetiştirme konusunda da bir tez ortaya koyamamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Özellikler yaklaşımı, Büyük adam teorisine odaklanmıştır. Büyük adam teorisinde de lideri, diğerlerinden ayıran doğuştan gelen özelliklerin ne olduğu araştırılmıştır. Özellikler teorisinin araştırmacıları gözlem yoluyla veri toplamak suretiyle insan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu süre zarfında, bu özelliklerin sosyal ilişkileri etkilediği yönde sonuç ortaya koymuşlardır (Bayhan, 2018:14). Kuramın benimsediği fikir; kişileri büyük insan yapan şeyleri bulmak, ilgili özelliklere sahip kişileri lider olarak tanımlamak, onların gelişimini desteklemektir (Bolat vd., 2009:170).

Özellikler teorisinin, liderlik sürecini açıklamakta da yetersiz ve sığ kalması, araştırmacıların dikkatini liderliğe konu olan grupların yapısını incelemeye çevirmiş, araştırmacılar, bu alanda liderin sahip olduğu niteliklerden ziyade, liderin davranış biçimlerine bakmaya başlamışlardır (Koçel, 2018:595).

### 1.2.2. Davranışsal Kuram

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, özellikler kuramının tek başına yeterli olmadığı anlaşılmış, etkili bir liderlik için araştırmacılar başka boyutlara yönelmişlerdir. Araştırmacılar artık liderin kişisel özelliklerinden ziyade, onların davranışlarını, yani ne şekilde ve nasıl davranış sergilediklerini araştırmaya başlamışlardır (Güney, 2007:362). Bu yaklaşıma göre lideri lider yapan, onun kişisel ve doğuştan gelen özellikleri değil, onların astlarına ya da izleyicilerine karşı sergiledikleri davranışlardır. Liderin astlarıyla olan ilişkileri, şeffaflığı, yetki devrine sıcak bakıp bakmaması, karar verme şekli, kararlarında demokratik olup olmadığı, çalışanlarının fikirlerini önemseyip önemsemediği, örgütteki çatışmaları iyi yönetip yönetemediği, astlarına etik anlamda iyi bir örnek olup olmadığı onu lider yapacak kriterlerden birkaçıdır (Bakan, 2008:16). Liderlerin devamlı olarak benzer nitelikte davranış göstermediği anlaşıldığından 1940'lı yıllardan itibaren liderlerin davranışları dikkate alınır olmuştur. Davranışsal kuram ise, özellikler kuramının yetersizliklerinden ve etkin olamayışından ortaya atılmıştır. Kuramda, liderin grubundaki kişilere davranışları ele alınmış incelenmiştir. Bu yönde, davranışsal kuramın amacı, liderlerin etkinliği nasıl sağladıklarını belirlemek ve etkin lider olma yönünde izleyicilerine gösterdikleri davranışlarını analiz etmektir. Davranışsal kuramda, özellikler kuramında benimsenen, “Lider olarak doğulur, liderlik sonradan öğrenilebilir bir olgu değildir” anlayışı benimsenmemiştir (Küçüközkan, 2015:89).

Liderlerin gösterdikleri davranış şekillerini oluşturan çokça çalışma yapılmış, çalışmalardan çıkarılan sonuçlara göre çeşitli liderlik tanımlamalarını içeren farklı ölçekler ve kuramlar geliştirilmiştir. Yapılan birçok çalışmaya göre, liderin davranışlarını ortaya koyarken iki temele yönelik olabildiği görülmüştür. Bunlar; “işe veya göreve yönelik olma” ya da “kişiye yönelik olma” özellikleridir (Bakan ve Doğan, 2013:13).

Bir başka yönden davranışsal kuram, örgütteki planlama, örgütlenme, yöneltme (yürütme), eş güdümlenme (koordinasyon) ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilirken lider kişilerin gösterecekleri davranışların, liderin başarısını ve etkinliğini belirleyecek faktörler olduğunu belirtmektedir. Davranışsal kuram, örgütteki liderlerin izleyicilerine karşı gösterdikleri davranış ve tutumlarını incelemekle birlikte, çevreye ve şartlara ağırlık vermemesi sebebiyle eleştirilen bir kuramdır (Akgemici, 2008:513).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde bazı uygulamalı araştırmaların ve kuramsal teorik çalışmaların etkileri mevcuttur. İşte bu ilgili çalışmalar sonucu birçok lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflandırılmış ve liderlik davranışlarının etkinlikleri artırılmıştır. Bu tür araştırmalara ve davranışsal liderlik teorisine katkıda

bulunmuş bazı çalışmalar arasında; Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri sayılabilir (Koçel, 2018:595).

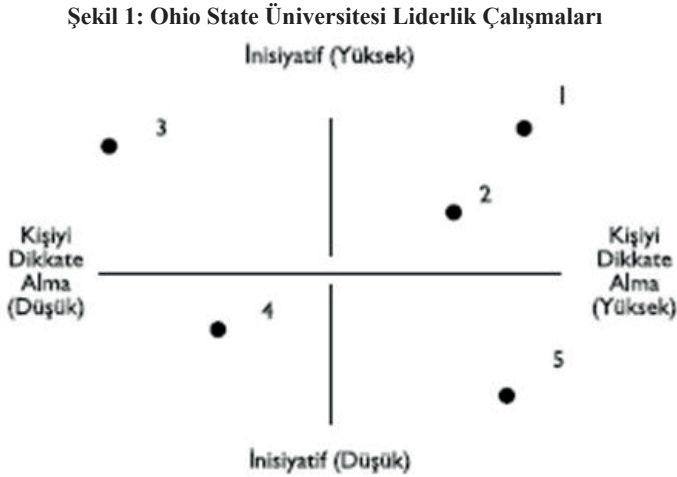
### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Liderlik kuramları hakkında en sık araştırma 1945 yılında başlayan, amacı liderin tanımı olan Ohio State Üniversitesi çalışmaları olmuştur (Yalınkılıç, 2010:24). Çalışmanın amacı, lider kimselerde görülen davranış kalıplarının ortaya çıkarılarak, lider kişinin nasıl davranması gerektiğini, nasıl davranırsa etkin bir lider olabileceği konusudur (Yeyrek, 2018:23). Bu araştırmalarda yapılan görüşmelerde, liderlik tanımlarından söz edilmiştir (Koçel, 2011:136). Yapılan çalışmalarda lider davranışlarının görülen kalıpların belirlenmesi amaçlanmıştır (Pazarbaşı, 2012:26).

Liderin başarıya ulaşabilmesi için sergilemesi gereken davranışları ortaya koyan Ohio State Çalışmaları, "Liderlik Davranışlarını Tanımlama Anketi (LBDQ)" ile başta 1800 liderlik davranışı keşfetmiş (Usta, 2016:24), yapılan çalışmada 1800'den fazla farklı boyuttan, 150 boyuta kadar indirilen çeşitli liderlik rolleri belirlenmiştir. Çalışma sonucunda lider davranışları "işe ağırlık verme" ve "kişiyi dikkate alma" olmak üzere iki bağımsız boyutta toplanmıştır (Dikmen, 2012:44).

Kişiyi dikkate alma, ya da anlayış faktörü, liderin takipçileri üzerinde güven yaratması, onlara arkadaşça yaklaşması gibi davranışları ön plana çıkarmaktadır. Bu tarz liderler, çalışanlarını dinler, katılımcılığa önem verir ve bu sayede izleyicilerinin motivasyonlarını yüksek tutarak örgüt performansını maksimize etmeye çaba sarfederler. Bu faktör, sıradan beşeri ilişkilerin aksine, liderin grup üyeleriyle yakın ilişki geliştirmek suretiyle, onların istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme davranışlarını kapsar (Koçel, 2018:596).

İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise, liderin inisiyatif alma durumu arttıkça, bunun örgütsel hedefler ve performansla olumlu anlamda yansıtacağını, bunun da izleyicilerin de performanslarını pozitif yönde etkileyeceğini esas almaktadır (Yıldırım, 2012:46). Diğer yandan inisiyatiffaktörü, liderin gerçekleştirmeyi arzuladıkları amaçlarla ilgili, işin zamanında ve eksiksiz şekilde tamamlanması için izleyicileri organize etme, iş ile ilgili standartlar belirleme, haberleşme tarzı belirleme gibi davranışları ifade eder. Yani bu faktör işin doğru ve zamanında tamamlanması için liderin sarfettiği çaba ile ilgilenir (Koçel, 2018:596).



Kaynak: Koçel, T. (2018:597)

Yukarıdaki tabloda, beş farklı liderin davranışları görülmektedir. Buna göre, 1 numaralı lider, hem izleyicilerin başarmaya çalıştığı işe, hem de izleyicilere kişi olarak değer veren bir yaklaşım sergilerken, 4 numaralı lider, hem gruptaki kişilerin istek ve ihtiyaçlarına önem vermezken, hem de işe fazla önem vermeyen bir yaklaşım sergilemektedir.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonuçları şu şekildedir (Koçel, 2018:597):

- Liderin izleyicileri ya da takipçileri dikkate alan, onları değerli kılan davranışları arttıkça, çalışan devir hızı ya da personel devir hızında düşme eğilimi görülmektedir.
- Liderin girişimcilik yönündeki davranışları arttıkça, izleyicilerin performansları da doğrusal artış göstermektedir.

### 1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947’de Ohio State Üniversitesi’ndeki çalışmalar sürdürülürken, Michigan Üniversitesi’ndeki araştırmacılar da lider kişilerin davranış biçimlerinin örgütteki performans düzeyini nasıl etkilediğini keşfetmeye çalışıyorlardı (Sayan, 2018:74).

RensistLikert yönetiminde gerçekleştirilen bu çalışmada amaç, izleyicilerin ya da takipçilerin üretimde bulunurken, onların motivasyonunun ve memnuniyet derecelerinin artırılmasına katkı sağlayacak faktörlerin tespit edilmesi olmuştur (Pazarbaş, 2012:27). Çalışmanın bir diğer amacı ise, örgütteki çalışanlar üzerinde hangi liderlik tarzının örgütsel performansı artıracığını tespit etmek olmuştur (Usta, 2016:26).

Özet olarak Michigan Üniversitesi çalışmalarının amacı; grup üyelerinin verimliliğine, motivasyonuna katkıda bulunan faktörleri tespit etmek, iş tatminini artırıcı, maliyetleri düşürücü, çalışan devir hızını azaltıcı ve sonuç olarak örgütsel başarıyı optimal kılacak faktörlere odaklanmaktır (Gözükara, 2014:15).

“Predential Insurance Company” adlı şirkette 12 adet yüksek ve 12 adet düşük performans gösteren bir çalışma grubu, bir çalışma ile incelenmiş; grup içerisindeki iş türleri, fiziki şartlar, üretim esnasında kullanılan iş yöntemleri gibi değişkenler sabit tutulmuş ve 24 adet lider, 419 izleyici tarafından değerlendirilmiştir (Usta, 2016:26).Yapılan bu araştırmalar ışığında Michigan Üniversitesi, liderliği iki boyutta ele almaktadır. Bunlardan birincisi yapılan işi önceleyen “iş odaklı liderlik”, diğeri ise çalışanları önde tutan “çalışan odaklı liderlik”tir. İlgili gruplandırma, birçok endüstri dalında ve değişik çalışanlar üzerindeki araştırmalarla yapılmıştır (Diker, 2014:122).

İşe yönelik liderler; izleyicilerin belirlenen norm ve esaslar çerçevesinde çalışıp çalışmadıklarını sıkı bir şekilde denetler ve gerektiğinde cezalandırma yoluna gitmekten geri durmazlar. Dolayısıyla iş odaklı liderler resmi otoritesine ve mevkisine dayalı güç kullanırlar (Geri, 2010:17). İş odaklı liderler sonuca ulaşmada ve astlarını örgütlemeye klasik yöntemler kullanmaktadırlar. Yani belirlenen kriterler yardımıyla çalışanlarını kontrol ederler. Çalışanlarının veya izleyicilerinin motivasyonunu sağlamadaki unsurlar ise ödül ve cezadır. İş odaklı liderlerin iletişimi tek yönlü ve formeldir. Kurallar ve prosedürler katı bir şekilde uygulanmaya çalışılır. İş odaklı liderler, örgütsel başarıyı gerçekleştirebilmek adına yasal ve meşru yetkilerini sert şekilde kullanma eğilimi göstermektedirler (Diker, 2014:122).

Kişiyeye yönelik liderler ise, daha demokratik ve katılımcı yöntemlerle, grup veya izleyicilerin iş tatminlerini artıracak yöntemler geliştirerek, astların ya da izleyicilerin kişisel anlamda gelişmelerini, ilerlemelerini izleyerek, onların yanında olduğunu kendilerine hissettirerek, yetkilerinin bir kısmını astlarına devrederek, onları motive etme yönünde davranış gösterirler (Altıntaş, 2009:61). İlgili liderlik tarzı işlerin, süreçlerin yürütülmesinde, örgütsel hedeflere ve sonuçlara ulaşmada tamamen çalışan odaklıdır. Yetki devrine çok önem verilir ve yetki devri sayesinde çalışanların inisiyatif alabilme ve otoritenin verdiği gücü kullanabilme motivasyonu artar (Diker, 2014:122).

Kişiyeye yönelik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin, izleyicileriyle arada set yoktur. Onları motive etmede otorite ve mevkisinin verdiği gücü kullanmazlar. İzleyicileri ile ilişkisi çift yönlü ve güçlüdür. Onlarla kurduğu ilişki, her zaman formel olmak zorunda değildir (Geri, 2010:17).

Düşük ve yüksek verimliliğe sahip iki grup üzerine odaklanan bu çalışmalar neticesinde, verimliliğin yüksek görüldüğü gruplar; lideri tarafından yakın izlemeye alınan, ceza ve otoriter baskıyla iş gördürülen bireylerden değil, uzaktan denetlendiğini bilen, işlerin yapılması ve yürütülmesine daha fazla zaman ayıran, üretimden ziyade çalışanlarına daha çok değer veren liderlik tarzını benimseyen gruplardır.Yani çalışan odaklı liderler, örgütlerde daha yüksek verimliliği yakalayabilmektedirler (Taşkiran, 2010:49).Kişiyeye yönelik liderlerin bulunduğu gruplarda izleyicilerin iş tatmini yüksek, çalışan devir hızı düşük, verimlilik yüksektir (Yalçın, 2016:27).

### 1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli

1985 yılında Blake ve Mouton tarafından ortaya atılmıştır. Daha önceki liderlik araştırmalarından faydalanılarak bir yönetim matrisi elde edilmiştir (Yalınkılıç, 2010:30).

Daha önce bahsedilen çalışmaların ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve JaneMouton tarafından “Yönetim Tarzı Matrisi” (ManagerialGrid) olarak isimlendirilmiş ve yöneticilerin ya da liderlerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirmeye alakalı eğitim programlarında kullanılan bu matris, liderin davranış gösterdikleri sıradaki faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlardan birincisi, üretime yönelik olma, ikincisi ise kişilerarası ilişkilere yönelik değildir (Koçel, 2018:598). Ayrıca bu iki boyuttan her birisi de faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bu işlem sonucunda aşağıdaki gibi bir matris elde edilmiştir:

Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi

Yüksek g	9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	İnsan Odaklı								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2								
Düşük 1		1,1							9,1
		Düşük			Performans Odaklı				Yüksek

Kaynak: Koçel, T. (2018:598)

1,1 Cılız liderlik tarzında liderin hem insana, hem de üretime olan ilgisi en düşük seviyededir, yani liderin örgüt içi çalışanlardan çok farkı yoktur. Lider işle ilgili konularda da, ilişkilerle ilgili konularda da zayıftır (Bakan ve Doğan, 2013:17). İş başarımı ve iş doyumunu açısından en az gayret sarfeden liderliktir. Bu tarz liderler, işleri başarmada, yönettiği insanların isteklerin karşılama ve onları dikkate almada yetersizdirler. Örgütte kalabilmek adına minimum görevlerini yerine getirme eğilimindedirler. Örgütteki sorunları çözmek yerine, bu sorunları ya görmezden gelmeyi ya da bunları ertelemeyi tercih ederler (Bolat vd., 2009:176).

1,9 Şehir Kulübü liderlik tarzında lider, diğer insanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta, çalışanlarla arasındaki ilişkide samimi ve içten davranmaktadır



ancak işle ilgili konularda pasif kalmaktadır. Bu tip liderlikte de örgütsel başarı zordur (Yalçın, 2016:28). Bu tarz liderler, insanlar arası ilişkilere önem verir. Çalışanların isteklerinin karşılanıyor olması onların motivasyonunun yükseltilmesinde önemlidir. Çünkü bu liderler, çalışanların motivasyonu ile onların iş başarımı arasında doğru orantı olduğuna inanırlar (Bolat vd., 2009:176).

9,1 Görev liderliğinde lider, işi ve iş koşullarını iyi planlamaktadır. Ancak bu liderlik stilinde de insana verilen önem çok azdır. Başarı yalnızca yapılan işle, kârla ölçülür. Lider otoriterdir (Bakan ve Doğan, 2013:18). Lider, performansı maksimum kılmak adına, iş yeri koşullarını düzenler. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler ve çalışanların istekleri ile onları mutlu edecek önleme gerek görmezler. İşgörenler arasında olası bir çatışmada lider yetkisini kullanarak çatışmayı bastırır (Bolat vd., 2009:176).

9,9 Ekip liderliği tarzında, liderin hem izleyicileriyle ilişkileri iyidir, hem onların rahat davranmalarını sağlar, hem de işleri çok iyi takip eder. Ancak gerçekleşmesi çok zordur. İşe ve insana çok önem verilir (Yekeler, 2015:52). Hem göreve, hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip başları, hedeflenmiş ortak amaç etrafında sosyal ilişkileri optimal seviyede tutarken, iş başarısının da maksimum olmasını arzular. Bu tarz liderler, çalışanlarını kendilerini daha fazla işe vererek başarıyı arzulayan bireylerden seçerler. Bu sayede onların hırsı ve çalışma arzularından maksimum fayda elde ederler (Bolat vd., 2009:177).

5,5 Orta Yolcu liderlik tarzında ise, liderler örgüte de çalışanlara da orta derecede önem atfederler. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına çalışanın motivasyonunu belli seviyede tutarlar (Dikmen, 2012:55). Hem işletmedeki üretime, hem de aynı oranda örgütteki kişilere aynı ölçüde önem atfederler. Lider, çalışanların motivasyonlarıyla ilgilidir. Örgütte üretimin artırılması amaçtır, ancak maksimum performans için özel bir çaba sarfedilmez (Bolat vd., 2009:177).

#### **1.2.2.4. Rensist Likert'in Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, yönetici ve lider davranışlarının *anlaşılması maksadıyla Rensist* Likert'in geliştirdiği bir kuramdır. Bu modele göre, lider ve üstlerin davranışları dört grup altında incelenmiştir (Koçel, 2018:600). Bu gruplar;

Sistem 1: İstismarcı otokratik,

Sistem 2: Yardımsever otokratik,

Sistem 3: Katılımcı,

Sistem 4: Demokratik

olarak sınıflandırılmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:19).

**Sistem 1: İstismarcı / otokratik:** Bu davranış biçimini benimseyen yöneticiler, astlarına pek güvenmez, onların inisiyatif kullanmalarına sıcak bakmaz, yetki devri konusunda da tutucudurlar. Astlar, ilgili tarzı benimsemiş yöneticilerle olan ilişkilerinde rahat değillerdir, kendilerini serbest hissetmezler ve iş konusunda

dahi olsa tartışamazlar. Yönetici ya da üst işle ilgili konularda nadiren astlarının fikrine ihtiyaç duyar (Genç, 2017:259). Örgütteki tüm kararları yönetici verir. Kimin, hangi işi, ne şekilde yapacağını yönetici tek başına belirler. Örgütteki olası başarısızlığın karşılığı cezalandırmadır (Şimşek, 2010:199). Astların daha iyi performans sergilemesi, tehdit, korkutma ve ceza ile mümkün görülür. Denetim yine üst yönetimin tekelindedir. Bu tarz örgütlerde takım çalışması pek önemsenmez. Örgütün üretim seviyesi ise orta düzeyde gerçekleşir (Bolat vd., 2009:180). Astlar ile üstler arasındaki ilişki oldukça sınırlı olup, korku ve güvensizlik doludur (Eren, 2016:45).

**Sistem 2: Yardımsever / otokratik:** Hiyerarşi yine güçlüdür. Astlar yine çok rahat değillerdir, astların kararlar verilirken fikirleri nadiren alınır, astlarla üstler arasında, aidiyetten doğan bir güven hâkimdir (Koçel, 2018:600). Yönetimin astlara karşı güveni söz konusudur. Örgütsel anlamda kararların önemli bir kısmı üst yönetim seviyesinde alınsa da, örgütsel amaçların saptanmasında bazı kararlar da alt kademede alınabilmektedir. Astların motive edilmesinde hem ödül hem de ceza etkili olmaktadır. Astlarla olan ilişkileri üstler bir lütuf olarak görmekte, astlar ise bu ilişkide temkinli ve ihtiyatlı olmayı seçmektedirler. Kontrolün büyük kısmı, sistem 1 modelinde olduğu gibi yine üst yönetimde olsa da küçük bir payı da alt kademelere indirgenmiştir (Eren, 2016:46). Bu tarz liderliğin benimsendiği örgütlerde takım çalışmasına pek önem verilmez. İzleyiciler arasında küçük ve biçimsel olmayan gruplar oluşabilir ve bu gruplar, ara sıra üstlere karşı direnebilirler. Denetim ise hala üst kademenin elindedir. Arada ortaya çıkan biçimsel olmayan grup amaçları da örgütün genel amaçlarıyla genelde çelişmez (Bolat vd., 2009:181).

**Sistem 3: Katılımcı:** Bu tarzda lider ya da yönetici kısmen astlara güvense de devamlı olarak kontrol etmek ister, astların fikirleri genelde alınarak uygulanmaya çalışılır, dolayısıyla astlar kendisini rahat hisseder (Güven, 2017:10). Bu danışma genelde yöneticilerin karar verme aşamasında ortaya çıkar. Karar verme konusunda astların yetkileri oldukça fazladır (Şimşek, 2010:200). Astlara yine de kısmen güvenir, nihai kontrolü hep elinde tutar. Astlarda büyük oranda özgürlük hissi vardır. Astlar genel olarak danışma konumundadır (Genç, 2017:260). Stratejik kararlar geniş düzeyde üst kademe tarafından alınır. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlüdür. Astlara duyulan güven sayesinde astlar sorumluluk duygusu edinir ve inisiyatif alma eğilimindedirler. Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgütün kararlarını büyük oranda destekler ancak bazı hususlarda karşı gelebilirler (Eren, 2016:46). Örgütsel politikaların düzenlenmesi ve kararlar büyük ölçüde üst düzey yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilir. Astlar ya da izleyiciler ise örgütteki teknik konularda karar verme yetkisine ancak sahiptirler. Örgütteki önemli denetim ve kontrol faaliyetinin sorumluluğu alt düzeylere kadar indirilmiştir. Bu sayede astlar sorumluluk duygusu edinmiş olurlar. Örgütte oluşabilecek biçimsel olmayan grupların direnç gösterme durumu çok nadirdir. Örgütsel amaçlara ulaşmada yönetimin destekçisi konumundadırlar. Dolayısıyla örgütte üretim düzeyi iyidir (Bolat vd., 2009:181).

**Sistem 4: Demokratik:** Lider, yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmıştır, örgütsel kararlarda astların fikirleri alınmaktadır. Lider çalışanları kontrol ihtiyacı hissetmez, astlar arasında otokontrol mevcuttur (Bakan ve Doğan, 201:20). Yönetimin astlara güveni tamdır. Örgüte karar verme yetkisi, dengeli ve koordineli bir şekilde dağıtılmıştır. Astlar performansları doğrultusunda ödülleri artırma şansına sahiptir. Örgütte arkadaşlık havası hâkimdir. Örgütte amaçlar etrafında herkes toplanmıştır, işbirliği halindedir (Eren, 2016:47). Astlara geniş seviyede yetki ve sorumluluk verilmiştir. Örgütteki karar verme mekanizması, geniş tabana yayılmıştır. Dolayısıyla karar verme aşamasında astlar da etkili bir rol oynamaktadır. Örgütteki iletişim ve haberleşme, yalnızca aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru değildir, yatay olarak da işlerlik kazanır. Astlar denetimden de yüksek oranda sorumlu tutulmuştur (Bolat vd., 2009:182). Likert'in önerdiği sistem budur (Şimşek, 2010:200). Araştırmalar, verimliliği yüksek bireylerin daha çok sistem 3 ve sistem 4 modelini benimsediğini ortaya koymaktadır (Genç, 2017:260).

RensistLikert'in ortaya koyduğu sistem 4 modeli aşağıdaki tablo yardımıyla da karşılaştırmalı olarak anlaşılacaktır:

**Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı**

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever Otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar, kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T. (2018:600)

### 1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

X ve Y teorileri kavramı 1960 yılında McGregor tarafından geliştirilmiştir. 1960 yılında McGregor, "İşletmenin İnsan Boyutu" adlı kitabını yayınlamıştır. İlgili kitapta yazar, X ve Y tipi gibi iki farklı davranış tipi sergileyen insanı karşılaştırmıştır (Yıldırım ve Türüdoğlu, 2018:96). Davranışsal liderlik yaklaşımlarından en bilinen modellerdendir. DouglasMcGregor tarafından geliştirilen yaklaşımın temel çıkış noktası, insanın çalışma hayatına karşı olan inancı ve değerleridir. Çünkü bu inanç, yöneticilerin yani üstlerin de astlarına karşı olan tavrının da belirleyicisidir. Yani üstün ya da yöneticinin astı hakkındaki fikri, onun astına karşı sergileyeceği davranışın bir pusulasıdır (Genç, 2017:259).

McGregor'un X ve Y teorisi neoklasik yaklaşıma da çok değer katmıştır. Teoride, üstlerin ya da yöneticilerin astlarını ya da çalışanlarını devamlı olarak denetim altında tutmak yerine, onların potansiyel güçlerine ulaşmalarında, yol gösterici olmaları ve çalışanlara örgütsel açıdan güvenin sağlanmasında katkı sunmaları tartışılmıştır (Paçacı ve Erdem, 2019:9).

McGregor, daha yöneticilerin birçoğunun farkında olmadığı bir dönemde, yönetsel uygulamaların, örgütteki çalışanların performanslarını nasıl etkilediğini araştırmaya başlamıştır. McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorisi, yönetim yaklaşımları tarihi açısından iki farklı döneme denk gelmektedir. Örneğin, X teorisi "Klasik Yönetim" döneminde geliştirilmiştir, ancak Y teorisi "Neoklasik Yönetim" dönemine rast gelir. Dolayısıyla X ve Y teorileri birbirlerine terstir (Tekin vd., 2016:83). İlgili teori, insanın tüm davranışlarını açıklamak üzerine odaklanır. Bunun yanında yöneticiler yahut üstler ve onların motivasyonu konuları üzerinde durur (Ulukuş, 2016:249).

### ***X teorisi;***

- Ortalama bir insan, işi sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçma eğilimi gösterir. Bu nedenle yönetim işten kaçmayı önceleyecek sert tedbirler almalı, gerekiyorsa işgöreni cezalandırma ile korkutmalıdır (Eren, 2016:41).
- Ortalama insan, inisiyatif alma, sorumluluk alma yerine yönetilmeyi, denileni tatbik etmeyi seçer, hırslı ve çalışkan değildir, güvenli olmayı daha çok tercih eder (Eren, 2016:41).
- Bu özellikler sebebiyle insanı çalıştırmak adına kişiler zorlanmalı, çok yakından kontrol edilmeli ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için devamlı olarak kamçılanmalıdır (Koçel, 2018:599).
- İnsan bencildir, kendi istek ve amaçlarını, örgütsel amaç ve politikaların önüne geçirme eğilimindedir.
- İnsan doğası gereği yenilikten ve değişimden pek haz almaz. Olası değişikliklere ise direnç gösterme eğilimindedir (Bolat vd., 2009:179).
- Kişiler örgütleriyle ilgili sorun olduğunda inisiyatif almaktan kaçınırlar, bu konuda pek yaratıcı oldukları söylenemez, çünkü insanlar pek zeki değildirler, kandırılmaya meyillilerdir. İnsanların harekete geçirilmesinde en büyük teşvik edici faktör ise maddi unsurlardır (Eren, 2016:41).
- Örgütte yetki tek kaynaktır, bireyin sosyal yönleri düşünülmez, önemli olan fiziki kapasitesidir, bireyden maksimum fayda sağlanmak için rutin halde çalışma esastır (Aşkun ve Tokat, 2010:196).

Bu kurama göre insan çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, sindirilmeli, tehdit edilmeli, devamlı olarak denetlenmelidir.

- Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçır, daha fazla nasıl kazanacağını düşünürler, onlar için örgütün durumu ikinci planda, kendi maddi durumları ve çıkarları ön plandadır (Şimşek vd., 2011:258).

- Kurama göre çalışan pasifize edilmeli, otoriter olunmalı, çalışan itaatkâr kılınmalıdır (Bayram, 2013:20).

### **Y teorisi;**

- Çalışanlara uygun şartlar, koşullar sağlandığında insanlar motive olabilir ve çalışma arzusu taşıyabilirler (Öztürk, 2016:3088).
- Çalışanlar örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına kendi arzu ve isteklerini ikinci plana atabilirler yani motive olmuş, gerekli şartlar ve ortamın sağlandığı bir çalışan için örgütsel amaçlar, bireysel amaçların önünde gelecektir (Öztürk, 2016:3088).
- İnsan genel olarak tembel değildir, gerekli şartlar ve ortam şayet sağlanırsa, çalışmayı zevk haline getirebilir, istekli olarak çalışabilir (Tekin, vd., 2016:83).
- İş oyun veya eğlence gibidir (Genç, 2017:259).
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu duruma sokan yaşadıklarıdır (Koçel, 2018:599).
- Çalışmak bir insan için eğlence veya oyun kadar doğaldır (Tekin, vd., 2016:83).
- Denetim ve ceza kişiyi amaçlara veya başarıya yöneltecek tek bir araç değildir. Çalışanlar şayet işyerine bağlanır, örgüt kültürünü severse, oraya aidiyet hissederse kendi kendini yöneltir, güdüler, kendi kendini denetler ve oraya hizmet eder (Bolat vd., 2009:179)
- Tipik bir insana şartlar ve olanaklar sağlanırsa kişi inisiyatif alır, öğrenme şevki artar, motivasyonu artar, daha fazla sorumluluk yüklenme arzusu taşır (Tekin, vd., 2016:83).
- Ortalama bir çalışan işten nefret etmez. İş ve işyeri onun için başarı ve övünç kaynağıdır (Bolat vd., 2009:179).
- İnsan kendi kendini kontrol edebilir ve bu şekilde örgütüne katkıda bulunabilir (Tekin, vd., 2016:83).
- Kişinin örgüte bağlılık hissetmesi, ödüllendirmeye bağlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısı için katkı sunan çalışanlar ödüllendirilmelidir (Eren, 2016:44).
- Yöneticiler veya üstler, ancak uygun ortamlar oluşturduklarında çalışanlarından maksimum verim elde edebilirler (Genç, 2017:259).
- Örgütteki, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri, daha geniş tabana yayılmıştır (Eren, 2016:44).
- Modern sanayi hayatının şartları, insanı ancak belli koşullarda uzmanlaşmaya zorladığından, kişinin yeteneklerinin bir kısmından yararlanabiliyor olması kaçınılmazdır (Eren, 2016:44).
- Çalışanlar kendi kendini denetleyecek yani öz denetim gelişecek, işlerine bu şekilde motive olacak, kendilerini bu şekilde gerçekleştireceklerdir (Ulukuş, 2016:250).

### 1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, sistem kavramının önemli bir yönüdür. Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında, çevresel faktörlerin yönetim üzerindeki etkisi önemlidir. Artan çevresel faktör etkileriyle işletmeler, kesin ve belli bir yönetim şekli benimsemek yerine, durumun gerektirdiği şartlara ışığında aksiyon alma, yönetim şekli belirleme yoluna gitmişlerdir (Genç, 2007:132).

Özellikler yaklaşımında liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler onu ön plana çıkarırken, davranışsal kuram bunu kabul etmeyip, liderlerin başarılarının ancak gösterecekleri davranışlarla ölçülebileceğini benimsemişlerdir (Usta, 2016:31).

Yapısal koşul bağımlılık kuramı olarak da adlandırılan durumsallık kuramının temelinde pozitivist, nesnelci bir anlayış yatmaktadır. Kuramın güçlenmesinde görgül araştırmaların payı büyüktür. Woodward'ın (1965), teknolojiyi, örgütün en önemli değişkeni olarak belirlemesi koşul bağımlılıkta önemli bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Yine Burns ve Stalker'in örgütün çevreden etkilendiği veya çevrenin, örgüt üzerindeki baskısını gündeme taşınması durumsallık teorisi için önemli bir bulgu sayılmaktadır (Sargut ve Özen, 2015:36).

Koşul bağımlılık kuramı ile birlikte örgütler, çevreleriyle olan ilişkileriyle birlikte düşünölmeye başlanmış, bunun bilimsel çerçevesi de sistem kuramına dayandırılmıştır. Kuram, örgütlerin başarılı olabilmelerini, yapısal karakteristikleri ile tanımlanan koşul bağımlılıklar arasındaki uyuma bağlamıştır (Sözen ve Basım, 2017:91).

Durumsallık yaklaşımı, diğer örgüt kuramlarını da kapsayan bir biçimde, farklı değişkenlere, olay ve aktörlere göre farklı örgütlenme ilkelerinin hayata geçirilmesini savunmaktadır (Lamba, 2014:13). Yaklaşımına göre, farklı hal ve şartlarda yönetimde başarılı olabilmek adına farklı tekniklerden yararlanılmalıdır, başarı için tek bir yol yoktur (Görücü ve Uçar, 2015:117).

Dolayısıyla durumsallık kuramı gereği, örgütlerin başarıya ulaşması için tek bir doğru yol olamaz, duruma, şartlara göre örgütler pozisyon alabilmeli, bir diğer deyişle örgütler esnek olmalıdırlar. Nitekim bazı durumlarda çalışan odaklı faaliyet gösteren lider iyi sonuçlar alırken, bazen faaliyet odaklı liderler daha başarılı olabilmektedir. Bu da en iyi lider tipinin olmadığını, liderlik anlayışını duruma, şartlara göre uyarlayabilen liderin en iyi olabileceğini göstermektedir (Bakan ve Bulut, 2004:156). Dolayısıyla, durumsallık teorisine göre "en iyi lider", duruma göre en iyi pozisyon alabilen, esnek liderdir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:123).

Durumsallık teorilerine ilişkin geliştirilmiş bazı modellere aşağıda yer verilecektir:

#### 1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Edward Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu kurama göre, uygulanan liderlik türünün ve grubun lidere verdiği kontrol yetkisinin, örgütün performansına doğrudan etkisi söz konusudur (Öztürk, 2016:3089). Durumsal teorisyenlerden Fiedler, liderliği; yönlendirme, yol gösterme, kontrol etme, güvenme, motive etme ve örgüt

amaçları etrafında örgütlenme biçimindeki geliştirme olarak görmektedir. Fiedler, liderin her türlü davranışının örgüt çalışanlarının performansını etkilediğinden söz etmektedir. Fiedler'e göre liderin ne özellikleri, ne de kurucu olma niteliği onu başarıya götürmez, onu başarıya götürecektir şey, davranış biçimleri ve davranışın gerçekleştiği ortamdır. O'na göre davranış eylemi ise ihtiyaçlar, güdüler ile çevre arasındaki etkileşimin neticesidir (Çetin, 2008:78).

Fiedler'in durumsallık kuramına ilişkin hususlardan bazıları şunlardır (Çelik, 2003):

- Liderin, örgütteki görev yapısını açıkça belirlemesi ve güçlü olması yüksek verim sağlamaktadır.
- Lider, görev yapısını oluşturmada ve takipçilerini etkilemede zayıf kalırsa, etkinliği azalacaktır.
- Takipçilerini etkileyebilen, onlara gerektiğinde fikirlerini soran ve fikirlerine değer veren lider yüksek etki gücü yaratabilecektir.

Fiedler, liderin bireysel niteliklerini ve liderin çalışma ortamını araştırmış ve liderin başarısını belirleyen değişkenleri ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede Fiedler'e göre liderin etkinliği şu üç değişkene bağlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:23):

**i.Lider-takipçi ilişkileri:** Astların liderini ne derecede benimsediğini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça, dostça, düşmanca veya gergin olabilir (Şimşek vd., 2011:261). Takipçilerin lideri kabullenme derecesini ölçer (Öztürk, 2016:3090). Liderin, astları etkileyebilme gücü ya da derecesi yüksek çıkıyorsa lider adına olumlu bir hava mevcuttur anlamına gelir. Aksi hal mevcutsa, bu durumda ilişkiler zayıftır ve lider için olumsuz bir ortam vardır (Koçel, 2018:585).

**ii.Görevin Yapısı:** Bu parametre, görevin yapılması için önceden planlanmış yöntemlerin olup olmadığı ile ilgilidir. Örgütteki bazı işler için her plan yapılmış olsa da bazı işler o işi yapacak astın inisiyatifine bırakılmış olabilir. Lider işin yapılması ile ilgili talimatların net olarak hazırlandığı durumlarda daha güçlüdür (Bolat vd., 2009:186).

**iii.Liderin Pozisyon (Mevkii) Gücü:** Liderin, örgütteki cezalandırma, ödüllendirme, yetki azli, terfi, işine son verme gibi sahip olduğu yetkilerin derecesidir (Şimşek vd., 2011:262). Yani lider istediği astı işe alabiliyor, onu istediği zaman terfi ettirebiliyor veya istediği zaman görevinden uzaklaştırabiliyorsa daha güçlüdür (Bolat vd., 2009:186).

### 1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Bu kuramdaki yol-amaç kelimelerinin kullanılma nedeni, liderin örgütteki astların bireysel amaçları ile örgütteki örgütsel amaçları nasıl uyumlaştıracığının yolunu bulma gereğindedir (Bakan ve Bulut, 2004:156). Kurama göre çalışanlara gerekli kaynağı sağlamak liderin görevidir (Güven, 2017:12). Bu kuram, motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır. Teori gereği, insan davranışını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2018:588):

- Bireyin, belirli davranışları gösterdiği takdirde istediği çıktıları elde edebileceği konusundaki inanç,
- İlgili çıktılara bireyin atfettiği değer.

Bekleyiş teorisinin amaç yol teorisi ile alakası ise; lider, izleyicilerini iki şekilde motive edebilir:

- Liderin, astların inançlarını etkileme derecesi (yol)
- Liderin, astların değerini etkileme derecesi (amaç)

Bu teori aşağıdaki yer alan dört tip liderlik üzerinde durmuştur:

**i)Emir Verici-Otoriter Lider:** Yetki tamamen liderdedir (Bakan ve Doğan, 2013:27). Kararlara astlar katılmaz (Şimşek vd., 2011:265).

**ii)Destekleyici-Demokratik Lider:** Lider astlarıyla arkadaş gibidir (Şimşek vd., 2011:265). Karar almada paydaşların fikrine başvurulur (Bakan ve Doğan, 2013:27).

**iii)Katılımcı Lider:** Lider, çalışanların fikirlerini önemser, onları da karar verme sürecine dahil eder (Güven, 2017:12).

**iv)Başarı Arayıcı-Tam Serbesti Tanıyan Lider:** Yönetici başarılı olmak adına hedefler koyar, amaçların başarılmasında astlara güvenir (Şimşek vd., 2011:265). Bunu sağlamak için ödüllendirme gücünü kullanır (Bakan ve Doğan, 2013:27).

### 1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Bu model, yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenmiş bir durumdaki liderlik modelini tanımlamayla uğraşır. Bu kurama göre, lider duruma ve zamana göre değişik lider stillerinde davranışlar gösterebilir (Şimşek vd., 2011:265). Model, liderin farklı ortam ve koşullarda, karar verme süreçlerini beş ayrı şekilde ele almaktadır (Bolat, 2009:200):

QI: Yönetici veya lider sorunları çözerken kendi bildiklerini uygular, astlardan görüş almaz, otokratiktir.

QII: Lider, izleyicilerinden görüş alsa da, nihai karar kendisindedir (Öztürk, 2016:3091). Bu tarzda astların rolü bilgi sağlamaktır (Bolat, 2009:200).

DI: Yöneticiler, astlardan tek tek görüş alırlar ancak karar verirken onları yansıtmayan kararlar alabilirler, yani sadece danışırlar (Şimşek vd., 2011:266).

DII: Lider, sorunu astlarla grup olarak paylaşır, Yani toplu bir görüş alır ancak son karar yine kendisine aittir (Bakan ve Doğan, 2013:30).

GII: Tam anlamıyla katılım söz konusudur. Kararlar astlarla birlikte verilir, daha demokratiktir (Bakan ve Doğan, 2013:30).

### 1.2.3.4. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Üç boyutlu liderlik teorisi, William J. Reddin tarafından geliştirilmiş olup, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte köprü vazifesi görür (Bakan ve Doğan, 2013:27).

Reddin'in teorisi yönetsel etkililiğe dayanmaktadır. Yönetsel etkililik ise liderin kendi üstlendiği misyonunu yerine getirme derecesidir. Reddin'e göre



yönetmel etkililik örgütsel çıktılarla ilgilidir. Yani başarı kriteri, örgütsel amaç için ne yapıldığından ziyade, sonuçta ne edildiğidir (Yıldırım, 2012:58). Kurama göre lider göreve yönelik de olabilir, ilişkiye yönelik de olabilir yahut her iki davranışı birlikte gösterebilir. W. Reddin, lider davranış tarzlarına ilk kez “etkinlik” boyutunu ekleyerek 3 boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir (Ören, 2006:34).

Kuram dört temel yönetim tarzını esas kabul etmiştir:

**i) İlgili Lider (Yüksek İnsan İlişkileri / Düşük Görev):** Lider uzlaştırıcıdır, orta yolu bulur, çatışma çözümünde etkilidir. Çalışanları yargılamaz (Yekeler, 2015:60).

**ii) Bütünleşmiş Lider (Yüksek İnsan İlişkileri / Yüksek Görev):** Lider, katılımcı bir yapıdadır. Ekip çalışmasına önem verir. Çalışan istekleri ön plandadır (Yıldırım, 2012:60).

**iii) Kopuk Lider (Düşük İnsan İlişkileri / Düşük Görev):** Liderle, çalışan arasındaki ilişki seviyesi düşüktür. Çalışanlara yazılı emirler vererek iş takibi yoluna giderler, lider inisiyatif almaktan kaçınır yapıdadır (Yekeler, 2015:60).

**iv) Kendini Adanmış Lider (Düşük İnsan İlişkileri / Yüksek Görev):** Lider, çalışanlara hükmetme eğilimindedir. Örgütün teknik işleriyle daha çok ilgilenirler, çalışan ile ilişkileri zayıftır. Liderde işe adanmışlık söz konusudur (Yıldırım, 2012:61).

### 1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli

Bu modelde odak noktası lider değil, izleyicilerdir. Örgütsel başarı tayin etmiş lider, başarı için hangi liderlik tipini kullanacağını belirler, bunu yaparken izleyicilerin istekli ve yetenekli olmaları önemlidir. Nihayetinde lideri kabul veya reddetmek, izleyicilerin kararıdır (Yalçın, 2016:34).

İzleyicilerin görev anlayışları ve liderle ilişkilerinin boyutu itibarıyla dört farklı liderlik tarzı sunulmuştur:

**i)Anlatma:** İlişki seviyesi düşük, görev anlayışı yüksektir. Lider kararları kendisi alır ve astlarına anlatır.

**ii) Satış:** İlişki seviyesi de görev bilinci de yüksektir. Lider astlarından fikir alır.

**iii)Katılımcı:** Görev anlayışı düşük, ilişki düzeyi yüksektir. Lider, karar süreçlerinde izleyicilerinden fikir alır.

**iv) Yetki verme:** İlişki düzeyi de görev anlayışı da düşük seviyededir. Lider inisiyatif almaz, karar süreci de izleyicilere aittir (Yekeler, 2015:61).

### 1.3. Davranış Biçimlerine Göre Liderlik

Liderlik, organizasyonlar içinde kilit öneme sahiptir ve içinde bulunduğumuz son yüzyılda liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Kuchinke, 1999:136). Liderlik, farklı araştırmacılar için geçmişten bugüne farklı anlamlar ifade etmiştir. Bu sebeple de tek bir lider davranışından bahsetmek mümkün değildir (Limsila ve Ogunlana, 2007:165).

İşletmelerin hayatlarını devamlı kılma amacı düşünülecek olursa, bu uzun süreçte işletmeler için tek bir liderlik biçiminin mümkün olmayacağı, duruma, şartlara,

koşullardaki sürekli değişimlere ve gelişmelere bakılmak suretiyle işletmelerin kendilerine yeni lider davranışları bulmaları gerektiği sonucuna varılmaktadır. Yani işletmeler, içinde bulunulan zaman diliminde göre en ideal liderlik davranış biçimini benimsemelidir (Oran, 2018:11).

Lider davranışları, liderlerin örgütte izleyicileri nasıl etkileyeceği, onları peşinden nasıl, ne şekilde sürükleyeceği, takipçilerinin davranışlarında ne şekilde izler bırakacağı konusunda ipucu verir. Lider davranışlarını etkileyen pek çok kavram dan bahsedilebilir, ancak bunlardan birkaçı önemli görülmektedir (Diker, 2014:105):

Bunlar;

*i.* Kişiselfaktörler,

*ii.* Örgütsel faktörler,

*iii.* Çevresel faktörler olarak sayılabilir.

Kişisel faktörleri, liderin yetişme biçimi, sosyokültürel durumu, aile yaşayış tarzı, hayat görüşü gibi unsurlar etkilemektedir. Örnekle açıklamak gerekirse, lider mensubu olduğu ailede, ya da çevrede demokratik bir yaklaşım tarzı görmüş, bununla büyümüş, yetişmişse daha demokratik bir liderlik tarzı, otokratik, katı bir yaklaşımla hayat sürmüş, daha sert müdahaleler tecrübe etmiş ise bu çevreden, o zaman daha katı bir liderlik tarzı benimsemek konusunda etkilenecektir. İkinci olarak herhangi bir örgütte ne tarz bir hava hâkimse, lider de bu örgütsel iklimden etkilenecek ve davranışlarını bu ortama göre şekillendirecektir. Yani örgütte daha yumuşak bir hava, işbirliği, karşılıklı saygı hâkim ise lider ona göre bir davranış ortaya koyacak, daha katı, sert bir hiyerarşi ve daha ketum davranışlar hâkimse, lider de bu denli otoriter ve sert bir tutum sergileyebilecektir. Diğer yandan çevresel faktörler incelenecek olursa, aynı sektörde faaliyet gösterilen işletmelerle sürdürülen rekabet, devamlı değişip, gelişen teknoloji, yani örgütün tek başına etkileyip, yönetemediği dinamikler de lider davranışlarını etkileyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Diker, 2014:105).

### **1.3.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderler, geleneksel yapıyı benimsemiş, ataerkil anlayışa sahip kişilerdir. Yönetme tarzlarına da bu ataerkil anlayışı yansıtırlar. Ataerkil yapılardan kastın, ailede babanın her dediğinin yapılması ya da olması olduğu bilinmektedir. Otantik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin de olduğu örgütlerde, son söz daima kendisindedir. Son kararlar hep kendisi tarafından verilir. Örgütle ilgili karar verme süreçlerinde kimsenin görüş ya da düşüncelerine ihtiyaç duymazlar (Özkaynar, 2017:15).

Otokratik tarzı benimsemiş liderler, astlarının ya da izleyicilerinin duygu veya düşüncelerine değer vermezler. Onların moral ve motivasyon anlamında ne durumda olduklarıyla ilgilenmezler. Bu tarz lider için önemli olan işlerin doğru yürütülüyor olmasıdır. Bu durum ise, çalışan performansına olumsuz yansımaktadır. Görüş ve

düşüncelerinin örgüt için ya da üstleri için önemsiz olduğunu düşünen çalışanlarda iş tatminsizliği, motivasyon düşüklüğü gibi durumlar sıkça görülmektedir. Aynı zamanda bu yönetim biçimi sayesinde çalışanlar örgüte herhangi bir bağlılık veya aidiyet duymamakta, bu da örgütün işgücü devir oranının yükselmesine neden olmaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017:131).

Otokratik liderlik tarzını benimsemiş kişinin yönettiği örgütte, lider bir konu hakkında karar verir ve astları yalnızca bu kararları uygulamakla yükümlüdür. Söz hakları söz konusu olamaz. Aslında astlar bir nevi yönetim sürecinin dışında tutulmaktadır. Çalışanları herhangi bir işin yapılması konusunda güdülerken, onların o işe ilgilerinin olup olmadıklarını, istekli olup olmadıklarını sormazlar. Yalnızca görevi tebliğ eder, yapılmasına nezaret ederler (Kurt ve Yiğit, 2017:110).

Liderlik biçimlerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde geçmişten günümüze gelen liderlik tiplerinin zaman içerisinde otokratik katılıktan, daha demokratik, daha insan odaklı yaklaşımları benimseyen tarzlara geçişlerin olduğu görülmektedir. Yani otokratik liderlik tarzı geçmişte daha çok ilgi görmekteydi. Otokratik tarzı benimsemiş üstün, astlara hiçbir şekilde herhangi bir işte bir yetki tanımlamaması, onların ilgi alanlarının yaptıkları işlerle ilintili olup olmadığına bakmaması, onları motive edici unsurlara yabancı olması genellikle örgütsel başarıyı sekteye uğratmaktadır. Oysa çalışanlar kurumlarında kendilerini değerli hissettiklerinde daha verimli çalışmaktadırlar (Özaydın ve Çelik, 2020:182). Otokratik liderlik en eski liderlik tarzlarından olsa da, aslında günümüzde de kullanılan, popülerliğini yitirmemiş bir tarzdır. Yetki devri konusunda çok katıdır. Asla bir astına yetkilerini devretmez. Daha katı yönetim biçimlerini benimsemiş toplumlarda bu tarz yöneticiler genelde iş başındadır. Çünkü bu tarz yapılarda halk, kendinin güvendiği, benimsediği bir kişinin tek başına yönetim hakkına sahip olmasını ister (Türk ve Kara, 2018:115). Otokratik liderler, benimsedikleri tarz ile çalışanların gelişimci olmalarının önüne geçmekte, onları devamlı olarak kontrol etme yönünde davranış sergilemektedirler. Bu da çalışanların gelişimleri açısından olumsuz bir durumdur. Katı hiyerarşik yapıdan yana olurlar. Ast üst ilişkilerinin dikey seyirde ve sert olarak işlemesine öncülük ederler. Araştırmalar, otokratik tarzı benimsemiş liderlerin olduğu örgütlerde, çalışanlara uygulanan mobbingin çok fazla olduğunu göstermektedir. Bu tarz yönetimlerde astlar ile üstleri arasındaki güç mesafesi çok yüksektir. Astların kolayca üstlerine erişmesi çoğu zaman mümkün değildir (Peker vd., 2018:153).

Bu atmosfere maruz kalan çalışanların çoğu zaman motivasyonları düşecek, örgüte bağlılıkları zayıflayacak ya da ortadan kalkacak, strese dayalı iş hataları artış gösterecek, dolayısıyla verimlilik kaybı yaşanabilecektir. Bu stres ve motivasyon düşüklüğü beraberinde dikkat eksikliği, hatta iş kazalarını bile getirebilecektir. Ayrıca örgüte herhangi bir bağlılık beslemeyen çalışanlar, örgütün iş gücü devir oranını da yükseltmektedirler. Bu da organizasyon açısından bir verimlilik kaybıdır (Chukwusa, 2018:3).

Tüm bu bilgilere karşılık, otokratik liderliğin olumlu yanları da mevcuttur. Belli şartlarda etkili bir liderlik biçimidir (Hentschel, 2018:113). Bazı özel durumlarda örgütü ilgilendiren önemli konularda hızlı ve etkili karar alabilmek adına faydalı bir yaklaşımdır. Örgüt için bazen ortaya fırsatlar çıkabilir ve bu fırsatların değerlendirilebilmesi için çok zaman olmayabilir. Bu gibi durumlarda otokratik yöneticiler hızlı şekilde karar alabilmekte ve örgütleri fırsatlardan yararlanma imkânına kavuşabilmektedirler (Chukwusa, 2018:3).

Kriz durumlarında krizi doğru ve tek elden yönetebilmek, kararların etkin ve hızlı biçimde alınabilmesi adına otokratik liderlik tarzı çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Çünkü bu gibi durumlarda ani reaksiyonlar vermek gerekebilmektedir. Böylesi durumlarda otokratik liderler örgüt içerisindeki bürokrasiye takılmadan kararları seri şekilde alabilme yeteneğine sahiptir (İlban, 2016:402). Bazı organizasyonlarda, astlar tarafından otokrat liderler erişilemez, ulaşılabilir görülürler, çekicidir ve bu durum izleyicilerde hayranlık uyandırmaktadır. Kendini, onun yerinde hayal eden işgören, bazı hallede, otokrat liderine özenme davranışı sergilemektedir (Özkaynar, 2017:16).

Otokratik liderler, güçlerini statülerinden, buldukları makamdan alırlar. Yani izleyicilerin statüsü gereği lidere itaati söz konusudur. İzleyiciler liderlerine çoğunlukla hayranlık beslemez, davranışlarını doğru bulmazlar. Takipçilerini cezalandırma yoluyla onları iş yapmaya zorlarlar. Gücün yön akışı devamlı suretle yukarıdan aşağıya doğrudur. Otokratik lider, örgütteki farklı düşünce ve sesleri, çoğunlukla kendi otoritesine tehdit olarak görür ve tehdidi yok eder (Tuncer, 2020:26).

### **1.3.2. Babacan (Paternalist) Liderlik**

Doğu ve batı toplumlarında liderlik anlayışları farklılık göstermektedir. Literatür incelendiğinde genellikle batı tarzı toplumlarda uygulanmış ve başarı görmüş liderlik tiplerinden çoğunlukla söz edilmektedir. Ancak araştırma neticeleri, batı tarzı liderlik biçimlerinin evrensel nitelik taşımadığı yönündedir. Yani batıda uygulanmış liderlik tarzlarının doğu toplumlarında iyi sonuçlar ortaya koyacağı tartışmalıdır (Köksal, 2011:102).Doğu toplumlarındaki yüksek güç mesafesi, bu toplumlarda, batı toplumlarında pek yaygın kullanım görmeyen paternalist anlayışı öne çıkarmıştır. Yani paternalist anlayış, Asya ve Ortadoğu gibi güç mesafesinin geniş aralıklara dayandığı, kolektivist niteliklere sahip ülkelerde sıkça görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olması nispeten daha katı bir hiyerarşik yapı, emir komuta zincirindeki keskinliği ifade etmektedir (Cerit, 2012:38). Liderlik bağlamında yapılan araştırmalar, doğu toplumları ile batılı toplumlar üzerinde uygulanan liderlik tarzlarında ciddi farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda paternalist ya da babacan liderlik doğu toplumlarında popülerlik kazanan bir kavran olarak karşımıza çıkmaktadır. Paternalist liderlik, daha kolektivist bir anlayışla liderin, astlarıyla olan hiyerarşik ilişkilerde bu bütünü bir aileye benzeterek, ailenin tüm bireysel hayatlarına rehberlik ettiği, bunun karşılığında ise kendisine bağlılık

bekleyen bir liderlik tarzıdır (Cerit, 2013:841). Paternalist liderler, örgütlerinde kurdukları ve aile ilişkilerine benzettikleri ilişkiler ile aile bireylerinin her türlü sorunlarına çözümler üretirler ve bunun karşılığında onlardan sorgusuz, karşılıksız itaat beklerler. Ülkemizde çeşitli örgütlerde istihdam gören kimseler de bu aile ortamına benzeyen örgütlerde çalışmayı arzulamakta dolayısıyla paternalist liderlik tarzına sıcak yaklaşmaktadırlar (Tetik ve Köse, 2015:30).

Paternalist liderlik, dilimiz literatürüne babacan liderlik olarak geçmiş, aile çerçevesinde babadaki otorite ve baba şefkatini bir araya getiren bir liderlik kavramı olarak açıklama bulmuştur. Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda babacan liderliğin, başarıyla yürütüldüğü bilinmektedir. Paternalist liderlik ataerkil toplumlarda olduğu gibi, karşılıksız, sorgusuz itaate dayanır. Şefkat, liderin aile bireylerinin iyiliği için çalışmasından ileri gelmektedir. Burada aile bireylerinden kasıt ise örgüt mensuplarıdır. Babacan liderdeki ahlaki sorumluluk ise gücünü kötüye kullanmayacağından ya da egoist tutumlar sergilemeyeceğinden ileri gelmektedir (Cesur vd., 2019:94).

Paternalist lider, örgüt üyelerini dışarıdan gelecek tehditlere karşı korur, kollar, onların rahat ve huzurlu bir ortamda faaliyet göstermesi konusunda hassas davranır. Örgüt üyeleri ise bunun karşılığında lidere sadakat ve bağlılık gösterirler. Paternalist lider, otoriterdir. Ancak otoritesini şefkatiyle birleştirir ve genelde yumuşak güç kullanır. Bu şefkat karşısında örgüt üyeleri de daha iyi fiziki ve ekonomik şartlar için örgütünü ve liderini yarı yolda bırakmaz, örgütünü terk etmez. Çalışanlar gerektiğinde sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilir. Paternalist lider ödüllendirme yoluyla astlarını motive eder. Otoriter liderin birçok özelliğini bünyesinde barındıran paternalist liderlik kavramı, daha yumuşak güç kullanımı ve astların menfaatlerini daha fazla götme konusunda, izleyicilere sorumluluk yükleme ve gerektiğinde onları ödüllendirme noktasında otoriter liderlik tarzından ayrılır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014:256).

Paternalist liderlerin örgütlerinde bir aile havası hâkimdir. Lider, astlarıyla yakın ve samimi ilişkiler kurarlar. Onların özel hayatlarıyla da ilgilenirler. Dolayısıyla onların yalnızca iş hayatlarıyla meşgul olmazlar. Otoritesini korumak maksadı ile liderle astlar arasında tatlı sert bir ilişki söz konusudur. Liderin izleyicilerden beklentisi ise sadakat ve emirlerine itaattir (Özer ve Yurdun, 2012:75). Paternalist liderler için iyi niyetli çalışanlar her zaman değerlidir. Örgütte baba olarak nitelendirilebilen liderler, hayırseverdir, ahlaki değerlere önem verirler. Dürüstlüğü temsil ederler. Mutlak otorite kendilerindedir. Çalışanların refahı lider için önemlidir. Lider, örgüt çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurarlar. Paternalist liderlik biçimi benimsemiş örgütlerde çalışanlar ve lider arasında dayanışma ön plandadır. Bu dayanışma ve bağlılık beraberinde örgütsel verimliliği getirmektedir (Karasel vd., 2018:13).

Paternalist liderlik kavramı, sanayileşmiş, eşitliği benimsemiş toplumlarda ise “hayırsever diktatörlük” olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda yapılan

kültürler arası analizlerde “babalık liderliği” olarak da tanımlanmaktadır. Batılı toplumlar bu kavramı, yüksek ahlak ve sömürücü otorite olarak da nitelemektedir. Yani otoritenin ahlakın önünde olduğunu belirtmektedirler (Saygılı vd., 2020:27). Yardımsever liderlik olarak da bilinen paternalist liderlik, çalışanlara karşı hoşgörüyü, ilgiyi, alakayı ve çalışanlar arasındaki güçlü bağları içerir. Paternalist liderler yardımseverdir. Çalışanlarının herhangi bir konuda eksikliklerini hissettiklerinde onlara yol gösterir. Ancak yardımseverlikleri, otoriter olmalarını değiştirmez. Fedakârdırlar, kendi isteklerini ikinci planda tutarlar. Daha çok çalışanlarına odaklanır, örgütsel başarıyla meşgul olurlar (Akgün, vd., 2019:1090).

Liderleri tarafından önemsendiği, örgütü için değerli olduğunu hisseden örgüt üyeleri ya da paydaşlar kendilerini motive olmuş hissederler ve örgütsel başarıya daha yüksek düzeyde katkı sunarlar. Karşılaştıkları herhangi bir problemde liderlerinin yanında olduğunu hissederler. Olası iç veya dış çatışmalardan liderleri tarafından korunduklarını bilirler. Bu tutumlar karşısında ise liderlerine ve örgütlerine karşı sadakati, bağlılığı üst seviyede tutarlar. Lider ise gerektiğinde bir aile büyüğü edasıyla otoritesini ve statüsünü hissettirir (Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019:399).

Paternalist liderler, astlarıyla yalnızca örgüt içi ilişkilerde bulunmazlar. İzleyicilerinin davetlerine icabet ederler (düğün, nişan, kutlama, mezuniyet törenleri vs). Bu ise çalışanların örgüt bağlılıklarını artırıcı bir unsurdur. Kendini lideri ya da yöneticisi nezdinde değerli hisseden çalışan örgütüne daha sıkı bağlar besler. Çalışanlar örgütte kendisi için verilen herhangi bir görevi başardığında kendisini liderine kanıtlamış hisseder. Yani çalışanın kendini sevdirmeye eğilimi vardır. Lider fedakarca hareket eder, kendinden verir, ancak otoritesini de elden bırakmaz (Nal, 2018:23).

Paternalist liderlerinden kendilerini değerli hissettirecek davranış ve tutumları gören çalışanlar örgütlerinin zor günler yaşadığı zamanlarda gerekirse ücret, prim, ikramiye vs almama gibi davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla karşılıklı olan iyimserlik ve fedakârlık örgütün başarısını maksimum kılmaya yöneliktir. Kolektif düşünme ve toplu hareket etme tarzı, birleştirici, bütünleştirici liderlik anlayıştan ileri gelmektedir (Korkmaz, 2018:67).

### **1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik**

Tam serbestlik tanıyan liderler, herhangi bir konuda inisiyatif almaktan kaçınan liderlerdir. Bu tarz liderler, örgütteki astlarının yetenek ve deneyimlerine güvenmek suretiyle işi tamamen onların inisiyatifine bırakır, astlara güven söz konusudur. İzleyiciler, örgütün amaçları hakkında bilgilendirilirler, bu doğrultuda güdülenirler ve amaca ulaşmada onlara tam bir serbestlik tanınmış olur (Hatipoğlu ve Zengin, 2018:403). Bu tarzı benimsemiş liderler izleyicilerine karar alma süreçlerinde ve işleri düzene koyma aşamalarında sınırsız özgürlük tanırlar. Buldukları konumun kendilerine sağladıkları yetkileri kullanma konusunda çekingen ve isteksizdirler. Bu yönetsel yetkilerin neredeyse tamamını astlarına devretmek suretiyle onlara

alan açarlar. Kendilerine sunulan bu fırsat neticesinde astlar ise, örgütteki yönetim fonksiyonlarının tümünü kullanır, yönetirler (Özdil ve Karabulut, 2019:3).

Tam serbesti tanıyan liderlik biçiminde yetki devri tam anlamıyla kullanılmaktadır. Bulunduğu statü itibariyle yetkiyi elinde bulunduran lider, bu yetkinin neredeyse tamamını astlarına devretmekte, onların bu yetkiyi kendi inisiyatiflerine göre kullanmalarına müsaade etmektedir. Yetkiyi elinde bulunduran izleyiciler adeta lider gibi davranmakta, kuruluşla ilgili karar mekanizmalarını işletmekte, işlerin yapılmasına nezaret etmektedirler (Özaydın ve Çelik, 2020:183).

Lider, takım arkadaşlarının gelişimi için herhangi bir çaba göstermemektedir. Bu nedenle astlar, kendilerini eğitmekte, donatmakta ve motive etmektedirler. Kontrol mercii yine işleri planlayan, organize eden ve yürüten astlardır. Kendi kendilerini kontrol ederler. Lider kendisine sorulmadıkça fikir beyanında bulunmaz, görüşlerini açıklamaktan çoğu zaman kaçınır. Bu tarz liderlik tipi genellikle liderlik vasıfları bulunmayan yöneticilerde görülür. Liderlik vasfı bulunmayan yöneticiler kendilerindeki eksikliklerin farkındadırlar ve bunun açığa çıkmasından çekinirler. Bu olumsuzlukların yanısıra tam serbesti sağlayan liderlik biçimi, astların kendi yeteneklerinin farkına varabilmeleri, hür iradeleriyle karar alabilmeleri ve bunlar sayesinde potansiyel yeteneklerinin farkına varabilmelerini sağlaması açısından olumlu görülmektedir (Hatipoğlu ve Zengin, 2018:403).

Tam serbesti tanıyan liderlikte esasen bir yönetim boşluğu söz konusudur. Yönelimsel ihmal, bilgisizlikten, beceriksizlikten, tecrübesizlikten ve risk alma eğilimi göstermemekten ileri gelebilir. Liderin çekingen davranışları görülür (Glambek vd., 2018:300). Olaylara karşı takındığı çekimser ve umarsız tavırlarından ötürü “tepkisiz liderlik” olarak da anılmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderler, astların beklentilerini tam anlamıyla karşılayamazlar. Çünkü astlar, liderden yönelimsel ya da teknik bakımdan destek isteyebilirler, ya da örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmek isteyebilirler. Bu tarz liderler ise bu konuda çekimser kaldığından izleyicilerin beklentileri karşılıksız kalmış olur. Lider, pasif yapıdadır. Bu tarz liderlik örgütte; artan stres, bireyler arası çatışmalar, duygusal tükenme, azalan iş tatmini ve sağlık sorunları gibi durumların görülme ihtimalini artırmaktadır (Ågotnes, vd., 2018:558).

Tam serbesti tanıyan liderler, örgütle ilgili herhangi bir konuda sorumluluk almaktan, astlarıyla etkileşime girmekten kaçınırlar. Etkisiz liderlerdir. Kendisine herhangi bir soru sorulmadıkça fikrini dahi beyan etmekten kaçınırlar. Bu bağlamda bu tarz liderlerin astları, ciddi şekilde liderlik eksikliği çekerler. Bu durum ise örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Breevaart ve Zacher, 2019:386).

Tam serbesti tanıyan liderlerin, işgörenlere ya da iş süreçlerine müdahalesi oldukça sınırlıdır. Ancak kendilerine bildirilen prosedür ve standartların karşılanamaması durumunda sürece düzeltici müdahalelerde bulunurlar. İlgili grupların lidere bağlılıkları oldukça sınırlıdır (Silva ve Mendis, 2017:21).

### 1.3.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik teorisine göre stratejik liderler, genellikle üst yönetim takımını oluştururlar. Stratejik liderler genelde yönetim kurulu, CEO ve üst düzey yöneticilerden ya da yönetim kuruluna ya da CEO'ya doğrudan rapor veren nitelikli kişilerdendir. Stratejik liderler, örgütte stratejik kararların alınmasında ve bu sürecin oluşturulmasında etkililerdir. Stratejik liderler, işletmedeki gündelik iş ve kararlarla uğraşmazlar, aksine daha uzun vadeli, örgüt için önem arz eden stratejik ve uzun yönelimli kararlarla ilgilenirler. Örgütteki stratejik kararlar ise, şirketin faaliyet konusu, kuruluşun misyonu, kurumsal stratejinin sağlanması adına hangi zamanda hangi işlerin ne ölçüde yapılması gerektiği ve organizasyonel iş modelinin ve organizasyon yapısının ne olacağını belirleyen kararlardan oluşur (Pitelis ve Wagner, 2019:234). Stratejik liderler, sorunlarla başa çıkmada öncülük ederler, etkili bir strateji oluşturma becerisine sahiptirler ve karar vermede etkilidirler. Bu konuda yapılan çalışmalar da stratejik liderliğin organizasyonel başarıda önemli olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik liderlik aynı zamanda son yüzyılda stratejik yönetim çalışmalarında da ilgi odağı haline gelmiştir (Shao, 2019:97).

Stratejik liderlik, geleceğe yön verme, takipçileri ya da izleyicileri teşvik etme, onları motive etme ve onları destekleyici bilgi alışverişlerinde bulunmayı öngörür. Geleneksel lider-üye kuramından farklı olarak örgüt faaliyetlerine stratejik olarak yaklaşır ve üst düzey yöneticilerin sosyal inşasına vurgu yapar (Shao, 2019:97).

Stratejik liderlik tarzında üst düzey yöneticiler, örgütle ilgili önem arz eden konularda bir strateji formüle ederler ve bunu uygularlar. Bu şekilde örgütün stratejik başarısına olumlu katkı sunarlar (Birasnav ve Bienstock, 2019:143). Stratejik liderler, esnekler ve değişim yaratmak adına izleyicilerine yetki devri yaparlar. Günümüz küresel iş dünyasında bunun doğru olduğunu, bu yetki devrinin çalışanlara özgüven kazandıracağı ve onları örgüte bağlayıcı bir unsur olacağı kanısını taşırlar. Stratejik liderler bir örgütte var olan engelleri pratik şekilde belirleyebilir ve bu engelleri yok edebilir (Rahman vd., 2018:1387).

Stratejik liderlik yaklaşımı, üst kademe teorisinden ortaya çıkmıştır (Birasnav ve Bienstock, 2019:143). Hambrick, stratejik liderlik kavramını, işletmenin tepe yöneticilerinin uzun yönelimli stratejik tercihleri veya vazgeçişleri ve tepe yöneticilerinin organizasyonun tüm iş bölümleriyle münasebetleri olarak tanımlamıştır (Carter ve Greer, 2013:2).

Stratejik liderler, stratejik düşünme ve öz değerlendirmeye önem verirler. Aynı zamanda stratejik liderler, örgütte stratejik düşüncenin nasıl uygulanacağı konusunda da bilgi sahibidirler ve bu konuda astları yönlendirirler. Örgüt için uzun yönelimli planlamalar yapar, yaptıkları planlarda daima rakiplerin konumlarını göz önünde bulundururlar (Briggs, 2018:1129). Stratejik liderlerin yetkinlikleri arasında, organizasyon için vizyon ve ilham sağlama, örgütteki kişisel değerler, güvenilirlik ve bütünlük gibi karakter niteliklerini sağlamak ve organizasyonun durum ve şartlara



uyum sağlama becerilerini geliştirmek, değişimin etkili kılınabileceği sistemleri yaratmak gibi nitelikler sayılabilir (Agyepong vd., 2018:35). Stratejik liderin kesin bir tanımı olmamakla birlikte, araştırmacılar stratejik liderlerin yetenekleri arasında, örgütte ortak vizyonlar yaratma ve geliştirme, stratejik planlamalar yapmak suretiyle ekip çalışmasını güçlendirme ve üstün başarıya erişmek adına gerekli iyileştirmeleri yapmayı saymaktadır. Belirsiz ortamlarda eylemlere, taktiklere ve sonuçlara bakarak karar alan, aldığı kararlarda bilgeliğini kullanan liderlerdir. Stratejik liderler, fırsat ve tehditleri çok çabuk fark eden, dış faktörleri devamlı dikkate alarak, hızlı planlar yaparak, paydaşların farklılık gösteren ve bazen de çatışan beklentilerini karşılamaya özen gösterirler. Bağlamsal zekâ, karmaşıklık karşısında eğilimleri ayırt edebilmek olarak tanımlanabilir. Bağlamsal zekâ, stratejik liderlik için çok önemlidir. Aynı zamanda bağlamsal zekâ, stratejik liderlik uygulamalarında liderlerin örgütlerini ve karşılaştıkları sorunları bütünsel olarak görmeleri gerektiği anlamına da gelir. Stratejik liderler, örgütü bir bütün olarak görürler ve parçalardan bütüne, bugünden geleceğe yönelmek isterler. Stratejik liderlik, sistem düşüncesini de benimser (Chan, 2018:683).

Stratejik liderler aynı zamanda örgütteki mevcut stratejileri tasarlarlar ve örgüt için yeni olanın ortaya konulmasında da başkalarına öncülük ederler. Yani geleceğin mimarlarıdır. Hızlı dönüşüme ihtiyaç duyulan şu dönemde rekabet üstünlüğünü sağlamak adına organizasyonlar, yeni stratejik yaklaşımlar geliştirmek durumundadır. Bunu da ancak stratejik bir lider ile yapmaları mümkün olacaktır (Dahri, 2019:59).

Stratejik liderler, mantığa dayalı analiz ve stratejik planlamaya önem atfederler. Örgütte verimliliği sağlamak, örgütü ileriye taşımak, örgütte etkin çalışmayı etkin kılmak, hedeflere başarıyla ulaşmak adına önderlik eder. İlişkileri temel alan bir yaklaşım benimserler. Geleneksel lider tiplerinden oldukça farklıdır. Geleneksel birçok lider, olaylar karşısında reaktif bir tutumla operasyonel kararlar alırken, stratejik liderler daha proaktif bir yaklaşım benimseyerek daha uzun vadeli ve stratejik kararlar alırlar (Alsubayee, 2019:20).

Günümüz rekabet koşulları ve gelişen teknoloji, hızla değişen çevre koşulları ve insan ihtiyaçları birtakım yenilikleri hayatımıza kazandırmıştır ve kazandırmaya devam etmektedir. İşletmeler de bundan etkilenmek durumundadır. Çünkü işletmeler insanlığa faydalı mal veya hizmet üreten kuruluşlardır. Dolayısıyla bu değişen, gelişen dünya organizasyon yöneticilerinin de yeni ve değişik tarzlarda yönetime itmiştir. Stratejik liderler de bu değişim sonucunda etki alanını artırmışlardır. Bu bağlamda, bu değişim içerisinde geleneksel lider tiplerinden farklı olarak stratejik liderler; yaratıcılık, empati, kültürel farklılıklara uyum sağlama becerisi, proaktif düşünebilme ve harekete geçebilme, ilişki kurma, problem çözme, takım çalışmasına önem verme, organizasyon içerisindeki farklı kültürel havaları anlama ve onlara saygı duyma gibi özellikleri bünyesinde barındıran vizyon sahibi, stratejik düşünebilen kişilerdir (Özsağlam, 2019:44).

### 1.3.5. Etik Liderlik

Bilim dalı olarak etik, felsefenin alt boyutudur. Tartışmaya açık olduğundan içerisinde felsefe barındırır. Günümüzde hayatın birçok alanında bahsi geçen etik kavramı, insan davranışlarının ahlaki olup olmaması temelinde inceleme alanı bulur. İnsan ilişkilerinde toplum gelenekleri, görenekleri, toplumsal değer yargılarını, kuralları bünyesinde barındırır. Yüzyıllar boyu insan ilişkileri sonucunda ortaya çıkmış değerler, ahlaki normlar, toplumsal anlamda ortaya çıkmış doğrular-yanlıklar, olurlar-olmazlar, hoşgörülen-ayıplananlar gibi toplumsal değerleri araştıran bir felsefi daldır (Aliyeva, 2019:16).

Toplumsal duyarlılık, bilinç ve sosyal algının artış göstermesi, organizasyonların daha açık bir yönetim tarzı benimsemesinin önünü açmıştır. Bu da etik kavramının popülerliğini artırmıştır. Etik liderlik, etik ve ahlaki olan şeyleri dikkate almak suretiyle organizasyonlarda liderin karar vermesini savunan bir tarzdır (Liman, 2019:32).

Etik liderler, takipçilerine karşı, onları güçlendirme, onların fikirlerini almak suretiyle onların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlama gibi davranışları benimserler. Aynı zamanda inandığı değerler olan sosyal sorumluluk, adalet, bütünlük ve ahlaki değerler onlar için önemlidir. Etik liderler, çalışma ortamında etik olan davranışlarda bulunmayı özendirici rol oynarlar. Ahlaki ve doğru olanı yapmayı kendilerine amaç edinmiş kimselerdir. Bu liderlik tarzını benimseyen kişilerin takipçileri de liderlerinin davranışlarından etkilenir ve benzer davranışlar sergileme eğilimine girerler (Hoch, vd.,2018:506).

Etik davranış ilkeleri arasında; dürüstlük, doğruluk, adalet, eşitlik, mahremiyet ve gizlilik, insancıl olma, bağlılık, tarafsızlık, emeğe saygı, hoşgörü, sevgi, hukuk üstünlüğü, yasal olmayan herhangi bir olay karşısında direnç gösterme, başkalarının veya asların hakkına saygı duyma, onlara insancıl olarak yaklaşma, örgütte çalışanlara örgütün bir paydaşı olduğu duygusunu hissettirme sayılabilir (Aliyeva, 2019:20).

Etik liderler, kişiler arası ilişkilerin şeffaflığı ve dürüstlüğü, takipçiler ya da izleyiciler ile iki yönlü iletişim kurma, çalışanları güçlendirme, onların fikirlerinden yararlanma gibi konulara önem verirler. Yapılan araştırmalarda, etik liderliğin, çalışan davranışlarını olumlu etkilediği ve onlardan arzu edilen ahlaki davranışları beslediği görülmüştür. Etik liderler, çalışanlar arası bilgi paylaşımını önemli görürler (Bavik, 2018:323). Diğer bir tanımda etik liderlik, normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi, sergilenmesidir. Etik lider takipçilerinin beklentilerine yanıt verir, onları dinler, davranış ve görüşlerini önemser, yönetsel anlamda şeffaf bir yapı kurar ve izleyicilerini örgütle ilgili karar almada aktif olarak dinler. Bu sayede, kendilerini organizasyon için önemli sayan izleyiciler örgütü için daha fazla aidiyet hisseder, daha fazla performans sergiler. İzleyicilerdeki iş stresini minimize eder, onların refah seviyelerini artırır ve tükenmişlikduygularını azaltır (Vullingsh, 2018:3).

Etik liderlik sadece organizasyonlarda etik davranışlara yönelmeyi, dürüst, adaletli, ahlaki ve açık davranmayı yeterli görmez, aynı zamanda değere dayalı yönetim tarzını da benimser. Yani etik lidere göre çalışan değerlidir, onun fikir ve görüşlerine de yer verilmeli, saygı duyulmalıdır. Etik lider, organizasyonda takipçilerine örnektir. Yani izleyiciler, etik lideri bir rol model kabul ederler. Dolayısıyla izleyicileri onu, gerçek anlamda ahlaki bir önder olarak görürler. Bu da çalışanları olumlu etkiler (Ko, 2018:106).

Etik liderler için içsel değerler de önem arz etmektedir. Organizasyon içinde bütüncül bir anlayışı benimserler ve bütünlük içinde hareket etmeyi amaç edinirler. Başkalarının haklarına ve düşüncelerine saygılıdırlar. Eleştiriye açık olmayı başarırlar. Çalışanlarını ve kuruluşunu en üst seviyeye çıkaracak kararlar almak için çaba sarfederler. Kişisel karar ve menfaatlerini örgütün menfaatlerinden önde tutarlar. Organizasyonda dengeli ve değer odaklı yaklaşımlara önem verirler. Etik liderlerle çalışan çalışanların motivasyonu oldukça yüksektir. Bunu sağlayan faktör ise, etik liderlerin, çalışanlar ile organizasyonu özdeşleştirmesidir. Aynı zamanda etik liderlerin, çalışanlar üzerindeki sosyal öğrenme süreçleri üzerindeki etkisi de büyüktür. Sosyal öğrenme ise, insanların eylemleri, kararları gözlemleyerek, yaşayarak öğrenmesidir. Etik liderler, değer odaklı ve dürüst hareket ederler. Örgüt adına daima doğruyu yapmaya uğraşırlar. Çalışanların çıkarlarını ve kararlarını da önemserler ve verdikleri kararlar hep dengelidir. Aynı zamanda etik liderler için değer odaklı kararlar esastır. Yani alınacak kararların örgüt için ne değer yarattığı önemlidir (Dust, 2018:572).

Etik liderlerden çift yönlü iletişim yoluyla, çalışanların girdilerini, davranışlarını ve kararlarını benimsemeleri ve onlara grubun değerli üyeleri olduklarının sinyallerini vermeleri ve bunun sonucunda çalışanların organizasyon için doğru ve isteğe bağlı davranışlarını teşvik etmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla etik liderin olduğu bir organizasyonda çalışanlar, üzerinde mutlak ve baskıcı bir otorite hissetmek yerine, çift yönlü iletişim kanallarıyla onların görüş, istek, davranış ve kararlarını önemseyen, onlara değer atfeden bir yaklaşım hissederler ki bu da onların başarılarında önemli bir pozitif göstergedir (Babalola, 2019:88).

Etik liderlikle ilgili daha birçok tanım ortaya koymak mümkün iken, yazın incelendiğinde etik liderliğin daha çok normatif iş etiği ile anıldığı görülmektedir. Normatif etik ise, arzu ve isteklerin, davranışların açıklanmasından ziyade, bunun derinlerineinerek, nedenlerini açıklamak, arkasında yatan sebepleri ortaya çıkarmak konularına odaklanır. Burada ise normatif etiğin amacı, en iyi neticeye varmaktır. Normatif etik, kişiye etik anlamda rehberlik eden, bireye hayatı boyunca uyması gereken etik ilkeleri açıklayan, dolayısıyla etik ilkelerle ilgili standart ortaya koyan bir değerdir. Etik lider, iletişim konusunda başarılı, örgütte ödül ve cezayı yalnızca, işletme adına pozitif davranışları geliştirme yönünde ve ahlaki olmayan davranışların cezalandırılması yönünde kullanan kişilerdir (Haban, 2018:27). Tüm bunlara ek olarak etik liderler; (Akduru, 2019:135).

- Çalışanlara sorumluluk vermek suretiyle onları üzerine aldığı işten ve ahlaki davranmalarından sorumlu tutarlar.
- Etik liderler, dürüst ve örnek alınır davranışlar sergilerler ve aynılarını çalışanlardan de beklerler.
- Herkesin görüşüne, fikirlerine önem verir, bilgi alışverişine, farklı görüşlere açıktır.
- Örgütte kimsenin inisiyatif almasını beklemeksizin, etik konularda öne çıkarlar, yol gösterici rol oynarlar.

### 1.3.6. Karizmatik Liderlik

Çıkışı antik çağlara kadar uzanan karizma kavramı, “ilahi ilham becerisi” ya da “ilahi hediye” anlamında kullanılmıştır. Bürokrasi yaklaşımıyla tanınan MaxWeber ise karizma kavramını “ilahi hediye” olarak tanımlamıştır. Karizma kavramı 20. yüzyılın sonlarına doğru araştırmacılar arasında popüler hale gelmiş ve daha çok vurgu yapılar olmuştur (Saç, 2019:7). Karizma, “zihinsel etki”, “zihinsel uyarım” olarak da tanımlanabilmektedir (Gün ve Aslan, 2018:220).

Birçok liderlik tarzında olduğu gibi karizmatik liderliğin de tek bir tanımını yapmak mümkün değildir. MaxWeber (1947)’e göre karizma, izleyicilerin takipçisi olduğu liderin olağanüstü yeteneklerle donatılmış bir kişi olarak algılanması üzerine olgunlaşmıştır (Efil, 2015:181). Yine Hous’a göre karizmatik lider (Salepçioğlu ve Yeğin, 2018:64), kişilik özellikleriyle izleyicileri üzerinde gerçek ve yüksek bir etki bırakabilen, güçlü kişiliklerdir. Diğer lider tarzlarından daha derin etki bırakırlar.

Karizmatik liderler, diğer liderlerden farklı olarak örgütte katı değişimler, köklü revizeler yapmaktan çekinmezler. Bilakis bunun organizasyona katkı sağladığını düşünürler. Bu köklü değişimleri cesaretle yapabilmelerinin altında izleyicilerinin kendilerine olan hayranlığı yatmaktadır. Geleneklere uyma konusunda katıdırlar. Daima iddialı ve yenilikçidirler, risk almaktan çekinmezler (Eryücel, 2018:1587). Karizmatik liderler, izleyicilerine göre üst düzey yeteneklere sahiptirler. Liderleri, astları belli konularda motive eder, ilham verirler, işi yapabilmeleri konusunda onları cesaretlendirirler, işi başarabilecekleri konusunda onları güdülerler, başaracakları konusunda iştah uyandırırılar. Karizmatik liderlik davranışı sonrasında takipçiler, liderin amaç ve değerlerine karşı aşırı duyarlı hale gelmekte, kendi amaç ve isteklerini bir kenara koyup, liderin ideallerine bağlılık ve sadakat gösterme davranışı sergilerler (Çetinkaya ve İmamoğlu, 2018:720).

Karizmatik lidere derin bir güven duyulur. Karizmatik liderler toplumsal anlamda derin etkiler uyandıran hadiseleri yönetirler (Türk ve Kara, 2018:116). Bu tarz liderler daha çok bireysel özellikleri güçlü kişilerden çıkarlar. Kritik zamanlarda oraya çıkarlar ve ülkelerini, toplulukları ya da örgütlerini kriz anlarında yönetirler, yönlendirirler. Özgüvenleri yüksektir, izleyicilerini kendilerine hayran bırakırlar, sıradışı eylemlerden çekinmezler, ikna yetenekleri yüksektir ve toplulukları kolayca peşinden sürükleyebilirler, izleyicilerinin moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak

suretiyle onlara istediklerini rahatlıkla yaptırabilme gücüne sahiptirler (Kılıç, vd., 2018:996). Toplum ya da izleyiciler üzerinde etkisi o kadar büyüktür ki, takipçiler onu sorgusuz kabul eder ve ona sorgusuz inanırlar. İzleyiciler üzerinde bazen korku, bazen cesaret ve heyecan, bazen de sadakat oluştururlar. Bunları kendine duyduğu aşırı özgüven ve samimiyet sayesinde geliştirebilirler. Karizmatik liderden etkilenen izleyiciler onun amaçlarını, misyonunu kendine hedef edinirler ve onun amaçlarıyla kendilerini bir tutarlar. İzleyicilere göre bu tarz liderler, zor zamanların umudu, kahramanlarıdır. Karizmatik liderler hiçbir zaman durumu kurtarıcı ya da idare edici değil, soruna kökten, radikal çözümler getiren bir kurtarıcıdır (Aydoğan, 2018:24).

Tüm bunların yanında karizmatik liderlerin olumsuz özellikleri de yok değildir. Karizmatik liderleri olumlu ve olumsuz olarak iki sınıfta toplamak mümkündür. Olumsuz karizmatik liderler, izleyicileri için ortaya koyacakları vizyondan, onlara sağlayacağı faydalardan çok kendisine odaklanan, kendisini ve benliğini ön plana çıkaran, toplumsal bağlılığı fikirlerinden çok kendisine çekmeye çalışan ve takipçiler üzerindeki gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktan çekinmeyen liderlerdir. Olumlu karizmatik liderler ise, izleyiciler üzerindeki inandırıcılık ve ilham vericilik gücünü, toplumun çıkarlarına hizmet etmek bağlamında kullanır. Kendisini ve benlik duygusunu, kişisel çıkarlarını geri planda bırakarak toplum menfaati için güç kullanır. Fikirlere, amaçlara önem vererek, izleyicilerini organizasyonun hedeflerine yönlendirir, o amaçların gerçekleştirilmesi için güdüler (Yüzer, 2019:25). Olumsuz karizmatik lider, takipçilerini harekete geçmeleri için zorlamaktan çekinmezler ancak olumlu karizmatik liderler, takipçilerin harekete geçirilmesi konusunda, kendisine duyulan hayranlık ve güven duygusunu kullanırlar (Sy, vd., 2018:58).

Karizmatik liderler, liderlik özelliklerini her ortamda kullanamaya gereksinim duymazlar; yalnızca gerekli gördükleri kritik ortamlarda kullanmayı doğru bulurlar. Sıradışı olmayı, dikkat çekmeyi, örnek alınmayı, kendinden ilham alınmasını severler (Shamir ve Howell, 2018:255). Öte yandan karizmatik liderlik dönüşümcü liderlik bileşenlerinden sayılmaktadır. İdealize edilmiş etki, idealize edilmiş davranışları ve ideal haline getirilmiş davranışları içeren bir süreçtir. İlham veren, onur duyulan, örnek alınan, güçlü bir liderdir. Karizmatik liderler, astlarına neyi nasıl yapacaklarına dair yol göstererek, onlara örnekler vererek, onlarla birlikte sembolik eylemlere katılarak, onlara gereken davranışları açıklayıcı bir dille anlatarak, onlardan beklediklerini aktararak yol gösterirler. Bu belirlemeler ve kurallar, prosedürlere, örgüt kültürüne, sorumluluklara uygun koyulmalı ve zaman içerisinde güncel tutularak disipline edilmelidir (Mulyadi, 2017:10).

Karizmatik liderleri diğer lider tiplerinden ayıran bazı özellikler vardır. Bunlar karizmatik liderler için istisnai birer güçtür. Bu güç sayesinde liderler örgütlerine bağlılık oluştururlar, çalışanların inanç, ahlaki tutum ve değerleri ya da davranış biçimleri üzerinde etki yaratırlar. Karizmatik liderler ile izleyicileri arasında duygusal bir bağ mevcuttur. Bu duygusallık karizmatik liderleri diğer lider

stilllerinden farklı kılmaktadır. Bu duygusallık sayesinde izleyiciler, liderlerine daha büyük bir saygı ve güvenle bağlanırlar. Dolayısıyla aralarındaki bu bağ çok güçlüdür. Astlarını ya da izleyicilerini etkileme biçimleri sıra dışı olduğundan karizmatik liderlerin olduğu örgütlerde denetleme mekanizmalarını çalıştırma oranları düşmektedir. Çünkü izleyiciler liderlerine adanmışlık ve saygı duygusu beslemektedir (Aykanat ve Yıldız, 2016:202). Karizmatik liderler, gerektiğinde risk almaktan çekinmezler. Daha rahat risk alabilmeleri, kişisel özelliklerinin yanı sıra, izleyicileri tarafından kendine duyulan güvenden ileri gelmektedir. Karizmatik liderler statükoyu reddederler. Köklü değişimden yanadırlar ve bunu yapabilecek gücü kendilerinde hissederler. Takipçilerine yeni bir vizyon oluşturmada, ortak kimliğe yapılan vurguda karizmatik liderlerin etkisi hissedilir derecede yüksektir. Karizmatik liderlerin göstermiş oldukları sıra dışı ve yüksek riskli davranışlar, onların izleyiciler üzerindeki etkisini ve olağanüstü olma izlenimlerini daha da artırır. Karizmatik liderler verdikleri kararların arkasındadırlar. Yani olası bir başarısızlık durumunda riskin kendisi tarafından alındığını ve sonuçların olumsuz olması durumunu, diğer bir deyişle başarısızlığın külfetini başkalarına yüklemeye çalışmazlar (Çinar, vd., 2018:148).

### **1.3.7. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü lider, literatürde “olması gereken” liderdir. Yani ideal olandır. Bu kavram, 20. yüzyılın son çeyreğinde popülerlik kazanmıştır. Dönüşümcü liderler, işletme bünyesinde ortaya koymuş oldukları yeniliklerle, iyileştirme ve örgütü mevcut konumundan daha ileriye taşıyacak gelişmelerle sıra dışı görüş ve fikirlerin meydana çıkmasını destekleyen, görülmeyeni, bilinmeyeni keşfetme yönünde teşvik edici olan bir rol üstlenirler. İzleyicilerinin yaptıkları işlerde muvaffak olabilmesi adına gerekli yönetsel faaliyetleri tereddütsüz gösterirler. Günümüz değişen ve hızla büyüyen teknoloji ve bilgi çağında liderlerin bu gelişmelerden geri kalması, ya da örgütü bu gelişmelere adapte edemiyor olması düşünülemez. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin varlığı bu anlamda da örgütlere ciddi katkılar sunacaktır (Şenkul ve Sığı, 2019:100).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin inançlarını, değer yargılarını herhangi bir konuya karşı tutumlarını değiştirebilen kişidir. Dönüşümcü liderler bunu ancak bir vizyon sahibi olmak suretiyle başarabilirler. Yalnızca vizyon sahibi olmak da değil, kendindeki vizyonu takipçilerine kabul ettirebildiği müddetçe başarılı olabilir. İzleyicilerine güven aşılar ve bu sayede izleyicilerin ya da astların kendine güvenleri yükselir. Dönüşümcü liderlik genel itibarıyla 4 boyutta ele alınmaktadır (Koçel, 2018:610):

Bunlardan birincisi; liderin örgütteki iş yapma şekilleri ile alakalı ahlaki standartlar koyması, bu sayede astların kendisine saygı duymasını sağlama ve sonuçta örgütsel bağlılığı artırma,

İkincisi; izleyicilerin liderde gördüğü vizyonu benimsemesi, kendisini izleme isteği, lidere olan güvenin artması, liderden ilham alma isteği,

Üçüncüsü; önderin standart kalıpları yıkıp, örgüt için yepyeni bakış açıları geliştirmek, sıra dışı fikirlerle astların entelektüel yapılarını teşvik edici güdüler uyandırmak,

Sonuncu boyut ise, takipçilerini geliştirmek adına yaptığı liderlik davranışları, onlarla bireysel anlamda geliştirilen ilişkiler, izleyicilerin örgüt için daha faydalı bir birey olma yolunda onlara yapılan bir nevi danışmanlık faaliyetleri olarak sayılabilecektir.

Organizasyonlar, örgütlenme anlamında ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, beşeri unsurların olduğu yerde çatışma ve anlaşmazlıkların çıkabilmesi her zaman olasıdır. Dolayısıyla dönüşümcü liderler, hem bunun önüne geçebilmek, hem de takipçilerini onların kendini geliştirebileceği, ufkunu genişletebileceği yönde güdüleyebilmek adına faaliyet gösterirler. Başarılı bir lider olmadan bunun gerçekleştirilebilmesi çok zordur (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017:114). Dönüşümcü liderler için önemli olan görev bilincidir. Çalışanların veya yöneticilerin bireysel bazdaki çıkarları, hiçbir zaman organizasyonun çıkarlarının önüne geçirilmemelidir. Dönüşümcü liderler, astlarına daha insani olarak yaklaşabilmekte, onlarla daha samimi ilişkiler kurmak suretiyle, onlara değer atfetmek suretiyle onların değerlerini, inanç ve yargılarını etkileyebilmektedirler. Dönüşümcü liderlikle izleyicilerin mental dönüşümü amaçlanmaktadır. Herhangi bir olumsuz durum karşısında izleyicilerinden yeni çözüm yollarını denemelerini, bulmalarını isterler, onları cesaretlendirirler. Örgütteki kişisel farklılıkları birer zenginlik olarak benimser ve desteklerler (Ayhan ve Şahin, 2017:63).

Dönüşümcü liderler, örgütte yalnızca potansiyel takipçilerin mevcut ihtiyaçlarını öğrenmek ve karşılamakla kalmaz, aynı zamanda takipçilerini örgüt menfaatleri ve gayeleri konusunda güdüler. Örgütsel çıkar hakkında izleyicileri bilinçlendirir. İzleyicileri örgütün daha iyi yönetilebilmesi adına birçok sürece dâhil eder. Aynı zamanda onları da bireysel amaçlarına ulaşmada motive eder, destekler. Dönüşümcü liderlerin diğer bir önem verdikleri konu ise izleyicilerin ahlaki gelişimidir (Mulla ve Krishnan, 2011:130). Dönüşümcü liderler, daha vizyoner kişiliklere sahiptirler. İzleyicilerinin de vizyon sahibi olabilmeleri adına çalışırlar. Olaylara yeni perspektiften bakmayı bilirler. İzleyicilerini geleceğin potansiyel liderleri olacak biçimde yetiştirme konusunda özenlidirler (Ellen, 2016:7).

Dönüşümcü liderler, organizasyonda değişimin ve inovasyonun yaratılmasında kilit rol oynarlar. Dönüşümcü liderlik tarzında lider ile takipçileri arasındaki etkileşim üst düzey ihtiyaçlar seviyesinde gelişir ve orijinal hedefler doğrultusunda tanımlanır. Etkili dönüşümcü liderlik, örgütteki bireylerin kimliklerinin tespit edilmesi hususunu içeren dinamik bir sürece dönüşür (Aguas, vd., 2017:1). Dönüşümcü liderler, izleyicilerine yetki vermekten kaçınmazlar, verdikleri yetkilerin de gerekli koşul ve zamanlarda fiile dönüştürülmesini izleyicilerinden isterler. Dönüşümcü liderler, iyi birer etkili iletişimcidir. Takipçilerini etkilemede iletişimi iyi kullanırlar. Vizyon sahibi olmalarının yanında astlarının örgüte bağlılıkları hususunda da rol oynarlar.

Kararlı kişilerdir. Yetkilendirmekten çekinmezler. Kişilerin yetkilendirilmesi, cesaretlendirilmesi hususunda öncülük ederler. Değişimi öngörebilecek kapasitede ileri görüşlü kişilerdir. Dar alanda düşünmezler. Olaylara bakış açıları proaktiftir. Örgütsel değişime açık oldukları için, örgütle ilgili uzun vadeli planları yapmaya yetkili kişilerdir. Bu bağlamda rekabetin şiddetlendiği şu günlerde, örgütün ihtiyaçlarını, hedeflerini takipçilerine aktarır, başarı kriterlerini belirler, planlarını hayata geçirmek suretiyle onlardan başarıya ulaşmalarını isterler. Astlarını ödüllendirme yoluyla onlara katkıda bulunabilirler (Ay ve Keleş, 2017:195). Bu liderler herhangi bir riskin ortaya çıkması durumunda derhal yeni çalışma koşulları aramaya başlarlar ve tercih ettikleri seçenekler genelde mevcut ile aynı olmaz. Rastladıkları güçlükleri yeni bir bakış açısıyla ele alarak, olaylara başka pencereden bakarak ve farkındalık yaratarak aşmaya çalışırlar (Karamanlıoğlu, vd., 2019:102).

Dönüşümcü liderlerin, izleyicileri üzerindeki etkileri yüksektir. Onlara örgütün çizmeye çalıştığı yolu açıklar, kendi vizyonunu örgüt mensuplarına benimsetmek suretiyle onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdüler, sonuç bekler. İyi bir takipçidir. Takibi yalnızca işletme sınırlarını kapsamaz, dış dünyayı iyi takip eder. Değişime odaklı ve açıktır. Değişim için astlarını yönlendirir, destekler. Bu da astlara hem cesaret verir, hem de onların motivasyonları üzerine olumlu etkileri vardır (Aksel ve Elma, 2018:1254). Takipçilerinin ya da izleyicilerinin ilham kaynağıdır. Bu ise izleyicilerin performanslarını artırıcı bir unsurdur. Dönüşümcü bir lideri rehber edinmiş herkes bireysel çıkarlarını, örgüt çıkarlarının gerisine iter, örgütün başarısı için maksimum çaba sarfeder. Dönüşümcü liderler, izleyicilerini etkileyebilen, karizma sahibi ve sahip olduğu niteliklerle izleyicilerini peşinden sürükleyebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderlikte bireylerin farklılıkları, ayrıştırıcı bir unsur olarak değil, bir zenginlik olarak kabul edilir. Dönüşümcü liderlik çalışmalarının verimlilik anlamında değerlendirilmesi neticesinde iş gücü devir hızının düşük, iş tatmininin ve izleyicilerin motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir (Ayhan ve Şahin, 2017:63).

Dönüşümcü liderlik tarzının otantik liderlikle benzerlik gösterdiği de bilinmektedir. Nihayetinde otantik liderler de örnek davranışlarıyla izleyicilerin dikkatini cezbetmeyi başaran, onları örgüt amaçlarına güdüleyip, örgütsel başarıyı kişisel imajları yardımıyla maksimize etmeye çalışan liderlerdir. Otantik liderlerin de karizmatik ve ilham verici oldukları bilinmektedir. Dönüşümcü liderler takipçiler, grup ve organizasyon performansı üzerinde olumlu etkiler yaratırken, değişimin önünü açmakta, örgütün enformasyon ve teknoloji anlamında bilgi eskimesinin önüne geçmektedirler (Banks, vd., 2016:636).

Var olanı değiştirme gücüne sahip olan dönüşümcü liderler, bu değişimi genelde iş yapma sürecinde, iş ilişkilerinde, hiyerarşik yapıların işleyişinde tatbik etmektedirler. Takipçilerini kendi yetenekleri doğrultusunda cesaretlendirip, onları başarılı olabileceklerine inandırır. Örgütsel hedeflere inanmış izleyiciler, motivedir. Örgütleri için elinden geleni yapmak konusunda tereddüt taşımazlar.



Nihai olarak dönüşümcü liderler, örgütsel anlamda bu değişim ve gelişimleri, karizmaları ve etkileme güçleri sayesinde gerçekleştirebilirler (Arslan ve Çakmak, 2019:224).

### **1.3.8. Etkileşimci Liderlik**

Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalar ve çalışmaların günümüz açısından artık yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Etkileşimci lider ise, izleyicilerine beklentilerini anlatan, kendilerine verilen görevin başarılı şekilde yerine getirilmesi karşılığında nasıl bir ödüle kavuşacaklarını açıklayan bir liderlik biçimidir. Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş üstler, çalışanlarını daha çok para, daha çok maddiyat veya rütbe anlamına gelen ödüller için motive ederler. Dolayısıyla izleyicilerin hedefleri başta koyulmuştur ve nettir. Yani çalışan verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi halinde sahip olacağı şeyleri, ödülleri bilir (Eren ve Titizoğlu, 2014:279). Yönetici ile çalışanlar arasındaki işlemleri tanımlayan bu liderlik tarzında yönetici, astlarına belli görev ve sorumlulukları verir ve onları bu görevleri yerine getirmeleri konusunda güdüler. Astlar ise göreve başlamadan önce başarılı olmaları halinde sahip olacakları para miktarını ya da statü anlamındaki makamı bilirler. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tarzında durumsallık önemlidir. Ortaya çıkabilecek durumlara, başarılı olup, olamama gibi durumlara göre astlar ile üstler arasındaki ilişki farklı olacaktır. Yani izleyicilerin gösterecekleri performans ile alacakları ücret, ya da kazanacakları makam doğru orantılı seyredecektir (Mülayim, 2019:34).

Etkileşimci liderlik tarzını benimsemiş yöneticiye göre, izleyicileri en iyi motive edebilme aracı ödüllerdir. Kişi ne kadar çaba sarfederse o kadar ödül kazanacağını bilirse elinden gelenin en iyisi için gayret gösterir. Bu liderlik tarzına göre kişi, övgülerle, ödüllere, makamlarla, statülerle yahut tehditle, cezalandırma ile motive edilir. Dolayısıyla lider ile üye arasında ya da üst ile astları arasında bir anlaşma söz konusudur ve liderin davranış biçimi bu anlaşmaya uyulup uyulmama durumuna göre değişiklik gösterecektir. Yani kişiye başarması istenilen görev verilir, sonuç beklenir. Sonuç anlaşıldığı gibi ise, kişi ödüllendirilir (Gökkaya, 2018:824).

Etkileşimci liderler operasyonel yetenekleri güçlü olan liderlerdir. Yani uzun yönelimli stratejik planları yapmaları konusunda pek yetenekli sayılmazlar. Yenilikçi ya da değişime önem veren lider tiplerinden sayılmazlar. Dolayısıyla yalnızca belirlenmiş görevler konusunda astlarını elindeki belli enstrümanlarla ödüllendireceği konusunda motive eden bu liderler, değişim ve gelişim gösteren çevre koşulları karşısında yetersiz kalabilmektedirler. Dolayısıyla sınırlı verimliliklerinden söz etmek mümkün olacaktır. Etkileşimci liderler yalnızca işlerin önceden planlanmış şekilde ilerlemesinden sorumlu olan, karşılığında izleyicilerini ödüllendirerek güdüleyen kişilerdir. Fakat uzun yönelimli iş ve kararlarda çok etkin olduklarından söz edilemez (Tunçbilek, 2013:12).

Etkileşimci liderler geçmiş geleneklere daha bağlı yapıdadırlar. Geleceğe yönelik yeni bir yaklaşım geliştirme yönünde inisiyatif almazlar. Risk ve sorumluluk alma eğilimleri düşüktür. Astlarının başarısı artarsa ödül, düşerse cezai yaptırımları

kullanmaktan hiç kaçınmazlar. Dönüşümcü liderlik tarzıyla benzer gibi anılsalar da aralarında açık farklar bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş yöneticiler, yenilikçi, gelecekle ilgili hayalleri ve planları olan, aktif bir yapıda iken, etkileşimci yaklaşımı benimsemiş yöneticiler daha durağan, daha bugünü dikkate alır, gelecekte yoksun, geçmişe, geleneklere dayalı bir üslup benimser (Ersoydan ve Karakelle, 2014:36).

Etkileşimci liderler, işlem liderleri olarak da anılırlar ve genellikle kapalı kültürleri, mekanik yapıları ve biçimsel sistemleri önemser, onlar üzerinde çalışırlar. Prosedürler, gelenekler önemlidir. İşin yapılış biçimine, çalışma biçimlerine yeni bir şey katmadan geleneksel usullerle sonuç ararlar. Etkileşimci liderlerin beşeri ilişkileri, insanı yönetme becerileri çok yüksek olmayabilir. Çünkü genelde operasyonel işlerin takibi konusunda ehildir. Örgütte yeni bir üretim biçimi, yeni bir teknoloji, yeni bir ar-ge, yeni bir yaklaşım için inisiyatif almazlar (Başkarada vd., 2016:507). Genelde lider-üye etkileşimine dayalıdır. Ödül veya ceza yaptırımını işler söz konusudur. Kişiyi motive eden unsurlar bunlardır. Özellikle eğitmenler ile öğrenciler arasında sıkça kullanılan bir liderlik tarzıdır (Khan, 2017:179). İşlemsel liderler, üstün performans karşılığında fayda yaklaşımıyla takipçilere hitap ettiğinden, hedeflere ulaşıldığında takipçilere yanıt verirler. Pasif yapıda bir yönetim anlayışı benimsediklerinden, olası hatalara müdahale etmekten çekinirler, tolerans gösterme eğilimdedirler. Bu gibi durumlarda yönetsel işlevleri de yerine getiremezler. Özellikle yüksek risk içerikli iş yapan örgütlerde işlemsel liderlerin başarılı olma şansları düşüktür (Saravo, vd., 2017:2). Ancak bunların yanında etkileşimci liderler; takipçilerinin hedeflerini açıkça ortaya koyarak, performanslarının değerlendirilmesi için net kriterler belirleyerek, astlarına verilen hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığı hakkında bilgilendirmeler yaparak ve nihayetinde ulaşılan amaçlar için onları ödüllendirerek katkı sunabilirler (Sevgin, 2019:26).

Etkileşimci liderliğin alt boyutları ise;

**Koşullu Ödüllendirme:** Etkileşimci lider, izleyicilerine verilen hedeflerin başarılı şekilde yerine getirilmesi neticesinde onların ödülleriyle motive edilmesi temeline dayanmaktadır. Bu ödüllendirme yalnızca maddiyata dayanmayabilir. Makam, statü, rütbe anlamındaki ödüller de buna dahildir (Doğramacı, 2019:37). Bu bağlamda lider, astlarına hedeflerini, amaçlarını net bir şekilde bildirmeli, hedeflere ulaşılması durumunda verilecek ödülleri somut olarak ifade etmelidir. Hedeflerin gerçekleştirilememesi durumunda cezanın da mümkün olduğu unutulmamalıdır (Sezgin, 2019:12).

**İstisnalarla Yönetim:** İşlemsel liderlerin izleyicilerini motive ediş biçimi yalnızca ödül ve cezadır. Ancak beklenen performansın ortaya çıkmaması durumuna, üretimin ya da işlerin aksaması durumuna, ortaya çıkabilecek olası sorunlara da müdahale etmektedir. İzleyicilerini gerekli gördüğü yerde uyarır, yanlışlarını gidermelerini ister (Doğramacı, 2019:37). Aktif ve pasif olmak kaydıyla iki çeşidi vardır. Aktif olanda etkileşimci lider, hedeflerden ya da yönetsel yöntemlerden sapma görüldüğü

anda müdahale eder ve düzeltici rol oynar. Pasif olanda ise işlemsel lider, sapmalar, beklenmeyen durumlar ortaya çıktıktan sonra müdahale eder. Yani aktif olanda lider, anında sorun giderici rol oynarken, pasif yapıda lider, problemin ortaya çıkmasını ya da olası sonuçlarını beklemektedir (Eren ve Titizoglu, 2014:279).

***Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik:*** Bu tür işlemsel liderlikte ise liderler izleyicilerini işlerini yapma konusunda özgür bırakırlar. Lider, astlarına herhangi bir şekilde önderlik etmez, yol göstermez (Aktogan, 2019:20). Lider sözde vardır. Sözde liderler astlarını güdüleyememekte, onlara ödül vaat etmemekte, onları motive etmekten yoksun kalmaktadırlar. Basiretsizlerdir. Astlarına herhangi bir konuda rehberlik etmezler, yardımcı olmazlar. Tam bir başıboşluk hâkimdir. İzleyiciler herhangi bir yöntem ya da metottan yoksunlardır. Yani lider, ihtiyaç halinde olmadığı gibi, sorunların ortaya çıkması durumunda da ya da kronik sorunlar halinde de herhangi bir inisiyatif almazlar. İzleyiciler liderin etkisini neredeyse hissetmeden rahat, özgür bir çalışma ortamında faaliyet gösterme imkanı bulmaktadırlar (Mülayim, 2019:37).

### **1.3.9. Otantik Liderlik**

Otantiklik, bireyin örgütteki kişisel özelliklerinin gerçek hayattaki benliğini yansıtması halidir. Otantiklik, kişinin kendi öz benliğinin farkında olup, bireyin kendini bilmesi demektir. Otantik olmak, kişinin kendi özüne, benliğine uygun hareket etmesi, çevresinden önce kendisine karşı dürüst ve şeffaf olması, olduğu gibi görünmesidir. (Balta, 2020:15). Otantiklik, bireyin kendini doğru tanıması, tanımlaması, anlatmasıdır. Kişi çevreden bağımsız olarak kendi değerlerine, yargılarına, duygu ve düşünce tarzına ne derece bağlı ise o kadar otantiktir. Otantik bireyler kendi özelliklerini iyi bilen, kendisinin ve başkalarının değer yargılarını iyi tanıyan ve saygı duyan, dürüstlük, ahlakilik gibi etik değerlere önem veren, iyimser, sorunların üstesinden gelmek için çaba sarfeden kişilerdir (Korkmaz, 2017:439).

Otantik liderler ise astları yerine de düşünen, onların değerlerine, motive oldukları şeylere inanan ve bu çerçevede davranış sergileyen, onlarla arasında güven bağı kuran, şeffaf yönetim tarzını benimseyen kişilerdir. Dürüst olmaları sayesinde saygı görürler. İzleyicileri ile empati kurmak suretiyle onların sıkıntılarını sezinlerler. Onlarla güvene dayalı ilişkim kurarlar (Özdemir vd., 2018:203). Otantik liderler, kendi sergiledikleri davranışların başkaları tarafından nasıl algılandığını farkında olan kişilerdir. Bu bireyler, kendilerinin ve başka bireylerinin güçlü ve zayıf yönlerini, neyi yapabilecek, neyi yapamayacaklarını iyi bilen kimselerdir. Kendine güvenleri tamdır, umutlu kişilerdir. Diğerkamalık duyguları gelişmiştir. Başkaları için önemli olan şeyleri önemserler. Kişisel hırsları baskın değildir. Kendi çıkarlarını düşünmekten ziyade başkalarının iyileşmesi için çaba sarfederler. Yüksek ahlaki değerlere önem atfeden otantik liderler, üst düzey kapasite ile çalışırlar. Çalışanlarının daha iyi olmaları için daima gayret içerisindedir. Bireysel çıkarları daima astlarının veya örgüt çıkarlarının gerisindedir (Akbolat vd., 2017:74).

Otantik liderlik, şeffaf olma, saydam yönetim, etik değerler, kendini bilme ve bu çerçevede davranışlar sergileme, empati, iyimserlik, kendine güven gibi hususlara vurgu yapar. Bu ilkeler çerçevesinde örgütünde oluşturmuş olduğu olumlu havayı örgüt başarılarının maksimize edilmesi için kullanırlar. Astlarına iş yaptırırken emretmeyi değil, rica etmeyi yeğlerler. Kendilerinin onlardan üstün olduğunu hissettirmeden iş yaptırma konusunda hassas davranırlar. Onların mevcut işleri yaparken daha fazla haz duymalarını sağlayacak ortam oluştururlar (Işkın ve Kaygın, 2016:621).

Otantik liderlik teorisi, tüm paydaşlara karşı şeffaf, dürüst ve özgün olmakla yakından ilgilidir. Otantik liderler, izleyicilerinin kişisel gelişimlerini önemserler. Bilirler ki bireysel anlamda mutlu olan çalışanlar kurumsal anlamda da örgütlerinin başarıları için maksimum çaba harcarlar. Astlarını örgütün birer paydaşı olarak görür ve onlara amirlik taslamazlar. Aksine gösterdikleri özgün, etik ve şeffaf davranışlarla onlara örnek olurlar ve bu şekilde örgüt çalışanlarının çalışma motivasyonlarını yükseltirler (Kiersch ve Peters, 2017:154).

Otantik liderlerin, pozitif psikolojik sermayeleri yüksektir. Bunun yanında öz farkındalıkları, kendilerini düzenleyen ve dengeleyen davranışları, ahlaki ve etik değerlere önem atfeden tutumları onları diğer lider tiplerinden farklı kılmaktadır (Yavuz, 2020:7). Otantik liderliğin dört ayrı bileşeni önemli sayılmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme sürecidir. En önemli alt boyut ise öz farkındalıklarının yüksek olmasıdır. Çünkü otantik liderler kendilerini çok iyi tanırlar. Çevrelerini de aynı şekilde tanırlar. Astlarına ilişkisel şeffaflık güderler (Wong ve Walsh, 2019:81). Yazında otantik şekilde davranan liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın daha fazla olduğunu, örgütsel işgücü devir hızının düşük olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Otantik liderlerin problem çözmede çoğulcu düşündüğü belirtilmektedir. Örgütte meydana gelebilecek herhangi bir çatışmada uzlaşmacı bir tavır takınan otantik lider, problem çözmede de etkili ve şeffaftır. Taraflar arası ilişkilerde objektiftir (Erkutlu ve Chafra, 2017:414).

Dünyanın küreselleşmesi, şirketlerin küresel düşünme gerekleri aynı zamanda örgütlerde görülen çatışma ve belirsizliklerin de derinliğinin arttığını göz önüne koymaktadır. Bu tarz derinleşmiş belirsizlik ve çatışma hallerinde ise klasik hal almış liderlik tiplerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ise otantik liderler öne çıkmaktadır. Çünkü otantik liderler problem çözmede de alışılmışın dışında hareket etmektedirler (Öcal ve Barın, 2016:71).Avolio vd. (2004) otantik liderliği, “örgütte kimin neyi ne şekilde düşündüğü, ne şekilde davrandığı, daha önemlisi kendinin sergilediği davranışların başkaları tarafından nasıl algılandığı konusunda bir bilince sahip ve astların motivasyonlarını, bilgi seviyelerini, güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilen ve onların da empatik, ümitvar, iyimser ve esnek hareket etmelerini teşvik eden, etik değerlere önem atfeden” kimselerdir.

Dünyada görülen küreselleşme, siyasi ve ekonomik dengesizlikler, iş insanlarına azalan güven, siyasete azalan güven, ekonomik resesyonlar ve bu resesif ortamları yönetme konusunda yöneticilere duyulan güvensizlikler, daha ahlaki ve etik değerlere saygılı bir lideri arama eğilimini ortaya çıkarmıştır. Tüm bunları aramak üzere yapılan araştırmalar otantik liderliği öne çıkarmıştır. Birçok araştırmacı otantik liderliği, pozitif psikoloji ile bağdaştırmıştır. Otantik liderlik sayesinde artan öz farkındalık davranışları örgütsel bağlamda artış gösterecek, bu ise öz denetim ve öz bilinci artırıcı birer unsur olarak yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır (Baykal, 2017:53).

Otantik liderin, söyledikleri ile sergilediği davranışlarının tutarlı olması önemlidir. Esasen dönüştürücü liderlik, etik liderlik gibi kavramları bünyesinde barındıran otantik liderlik, inançlar doğrultusunda doğru ve tutarlı davranışların sergilenmesi esasına dayanır (Taşlıyan ve Hırlak, 2016:93). Otantik liderler, örgütteki astlarına yetki devri ve onlara hizmet etme konusunda isteklidirler. Birçok lider tipinin aksine yetki devrinden çekinmezler. Astlar ise, kendilerine güven hissettiklerinde bunu en iyi şekilde hizmet şeklinde üstlerine sunarlar. Otantik liderler, astların uzmanı oldukları konularda inisiyatif kullanmalarında sürece katkı sunarlar, onları cesaretlendirirler. Otantik kimseler, liderlik ettikleri örgütte başkaları için bunu yapmazlar. Kendi bildiği doğrular ve içtenlikleriyle liderlik ederler. Otantik liderlerin davranışları inandıkları değerlerle her zaman paralellik gösterir (Akın, 2020:37).

Örgütte en çok insan unsuruna önem veren otantik liderler, onların motivasyonunun yüksek tutulmasının her şeyden önemli olduğunu düşünmektedirler. Paydaşlarının kendilerini geliştirmeleri için her türlü desteği vermekten kaçınmazlar. Onları çeşitli eğitim ve seminerlere tabi tutmak suretiyle kişisel gelişimlerine yatırım yaparlar. Ahlak yapılarını içselleştirmiş kimselerdir. Etik, samimi, içten, şeffaf, güven verici yaklaşımları sebebiyle itaat görürler. Örnek davranışları söz konusudur. Yani liderlik davranışları doğaldır. Bireysel çıkarlardan ziyade toplumsal çıkarlara odaklanırlar. Taklitten uzaktırlar, doğal liderlerdir (Dikbaş, 2019:10).

Otantik liderler, takipçilerine güvenirler. Onları olumlu yönde düşünmeleri ve tavır almaları konusunda desteklerler. Çünkü oluşan bu pozitif ortamın onlara iyi geleceğini düşünürler. Bireysel öz farkındalığı örgüte benimsetmiş olan bu liderler, astlarını sıkı sıkıya takip etmekten ziyade onlara güvenmeyi seçerler (Kılıç, 2019:19). Otantik liderler, diğer liderlerin aksine gücünü bulunduğu statüden, makamdan almaz. Sergiledikleri davranışların içten oluşundan, doğal olmalarından, içten samimi tavırlarından alırlar ki bu özellik de onların lider olma özelliklerinin kalıcı olmasını sağlar (Koçak, 2019:12).

### **1.3.10. Hizmetkâr Liderlik**

Dünyanın küreselleşmesi, ulusal sınırların ortadan kalkması, örgütlerin başarıya ulaşmalarında önemli bir etken olan liderlik yaklaşımlarını da etkilemiş. Etik değerleri ön planda tutan, astlarına daha fazla değer veren yaklaşımlar popülerlik kazanmıştır. Hizmetkâr liderlik tipi de bunlardan biridir. Hizmetkâr lider, izleyicilerine hizmet

vermeye odaklıdır, izleyicilerini dinler, onların görüşlerine kıymet verir. Yetki devrine önem veren hizmetkar liderler, onların inisiyatif almalarını ve kendi başlarına iş başarmalarını kolaylaştırır. Personel güçlendirmeye de önem atfeden hizmetkâr liderler, çalışanlarının kişisel gelişimlerinin önünü açar, onlara kariyer fırsatı da sunarlar (Bolat vd., 2016:76).

Hizmetkâr lider, öncelikle insanlığa hizmet etme arzusu içerisinde olan bir birey olmalıdır. Daha sonra kişide insanlara önderlik etme isteği bulunmalıdır. Hizmetkâr liderler, liderlik etmeden önce liderlik edilecek kişilerin isteklerinin giderilmesi konusuna yoğunlaşır. Astların beklentileri giderilmeden onlara liderlik etmek zordur. Kendini hizmet etmeye adanmış, insanların, çalışanların, müşterilerin gereksinimlerine koşturmayı kendine amaç edinmiş hizmetkâr liderler, insani değerlere öncelik vermektedir. İzleyicilerine güven duyarlar, onları devamlı kontrol etme eğiliminde değillerdir. Kişinin inisiyatif alması konusunda cesaretlendiricilerdir (Yılmaz ve Ceylan, 2016:76). Hizmetkâr liderlere göre takipçilerin istek ve arzuları kendi istek ve ihtiyaçlarının önündedir. Onların kariyer basamaklarını hızlı tırmanmaları için maksimum çaba sarfeden hizmetkâr lider, onlara gerekli eğitimi sağlamaktan, onların önünü açmaktan geri durmaz. Hizmetkâr liderlerin otokontrole önem vermesi, sıkı kontrol, cezalandırma gibi uygulamalardan ziyade esnek bilgi akışı süreçlerine, veri tabanlı çalışma sistemine, esnek ve süreç yönelimli olunmaya, ahlaki ve etik davranış biçimlerine, kurumsal sosyal sorumluluk davranışlarına ilgi duyması onu diğer liderlerden ayırır ve örgütte olası çatışma ve dengesizlikleri minimize eder. Takipçilerinin farkındadır, onları iyi gözlemler. Onlarla empati kurma, farkında olma, iyimser ve umutlu davranış biçimini benimseme gibi karakter nitelikleri yansır (Kaplan ve Uzun, 2017:16).

Örgütte çalışanların durağanlaşmasının, pasif hal almalarının önüne geçen hizmetkâr liderlik, dinamizmin önünü açar. Astlarını yönetime katılmaları konusunda cesaretlendirir. Hizmetkâr liderler, güçlendirme yoluyla çalışanlarının öz yeterliliğini artırır. Onlara güven verir, güvende olduklarını hissettirir. Örgütte adil bir ödüllendirme sistemi kurmak suretiyle onların olumlu davranışlarını ödüllendirir, motivasyonlarına önem verir. Örgütsel uyumu, adil ve etik davranışlarıyla sağlar. Bunu gören astlar ise örgüte ve liderine daha sıkı bağlılık ve sadakat duyguları besler. Örgütte ortak değerlerin paylaşımı ve yardımlaşmayı önemli kılar (Stouten ve Liden, 2020:8). Takipçilerinin öz gelişimlerine, refahına öncelik vermesi, onların kurumları için daha istekli, şevkli çalışmalarını sağlamaktadır. Ancak, hizmetkâr liderler, astlarının kişisel gelişimlerini dikkate alsalar da örgütsel başarı konusunda da asla taviz vermezler. Onları kişisel anlamda değerli hissettirmesinin asıl amacı örgütse başarıdır. Hizmetkâr liderlerin kendi egoları, arzuları hiçbir zaman ön planda değildir. Kişisel hırlarına hiçbir zaman yenik düşmezler. Öncelik astları ve örgüte hizmettir (Eva vd., 2019:112).

Hizmetkâr liderler alçakgönüllüdür. İnsanların gelişimi ve güçlenmesini önemser, desteklerler. Örgüt için oluşturulmuş ortak bir vizyon, dürüstlük, örgüte

güven, örgütsel bütünlük, ortak hedefler hizmetkâr liderlerin niteliklerindedir. Etik ve dönüştürücü liderlik tipine benzeseler de, etik ve dönüştürücü liderlikte odak noktası örgütsel konular iken, hizmetkâr liderlikte odak noktası çalışanlar ya da takipçilerin ihtiyaçlarıdır. Onlara sunulacak hizmettir. Kendini ikinci plana atan bir anlayışla takipçilerin en iyiyi başarmalı için güdülenmesi, onların bu konuda eksikliklerinin zamanında giderilmesi, onlara hizmetin en iyi şekilde sunulması amaçlanır (DeConinck vd., 2018:41).

Hizmetkâr liderlik davranışının örgüt çalışanlarına verdiği önem, örgütsel vatandaşlığın artmasına, çalışanların örgütlerine daha bağlı ve sadık olmasına sebep olmaktadır. Bunu sağlayan etmenler arasında lider-üye etkileşimi, astların karar mekanizmalarına katkı sunmasına sıcak bakılması, astların örgütün önemli birer parçası olduğunun onlara hissettirilmesi, onların psikolojik ve işlevsel beceri bağlamında güçlendirilmesi, yetki devri gibi hususlar sayılabilmektedir (Newman vd., 2017:51). Örgütlerin başarılı sayılıp sayılmamasında örgütsel bütünlük göz önünde bulundurulsa da, örgütsel başarıda bireysel katkı çok önemlidir. Bireylerin tek başına başarılı olması tek başına örgütsel başarıyı getirmede yetersiz sayılsa da bireysel başarılar örgütsel başarı bağlamında çok önemlidir. Takipçilerinin bireysel başarılarına, ihtiyaçlarına ihtimam gösteren hizmetçi liderler, esasen kurumsal başarıya hizmet etmektedirler. Onların motive ve istekli oluşu performanslarını üst düzeye çıkarmaktadır (Chiniara ve Bentein, 2016:125). Diğer yandan hizmetkâr liderler, yalnızca kurumlarının başarıları için çaba sarfetmezler. Aynı zamanda astları, kuruluşun paydaşları, müşterileri, rakipleri ve diğer çevrelere karşı ahlaki sorumluluk taşıyan bireylerdir. Hizmetkâr liderler, topluma değer yaratmayı amaç edinmişlerdir. Başkalarını her zaman ilk sıraya koyarlar. Kendileri her zaman astlarından sonra gelir. Dolayısıyla diğerkamalık duyguları gelişmiştir (Lemoine vd., 2019:152).

Hizmetkâr liderler fedakâr kimselerdir. Hizmetkâr liderlik, alçakgönüllülüğün ve ahlaki erdemliliğin, fedakârlığın eyleme dayalı davranışla bir arada bulunduğu bir model olarak görülmektedir. Tüm bu fedakârlık ve alçakgönüllülüğün yanında liderler, örgütsel başarının maksimize edilmesi konusunda takipçi ve isteklidir. Astların memnun edilmesini önemseyen bu anlayış, örgütsel başarı gayesinden taviz vermez (Sousa ve Dierendonck, 2017:17). Daha çok insani değerlere odaklanan hizmetkâr liderlik kavramı, bu tür değerleri örgütüne aşlamak ve örgüt kültürünü bu bağlamda geliştirmek isteyen kuruluşlar için önemli bir değerdir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan inançlar, değerler bütünü olduğundan, ilgili örgütte paylaşılan değerlerin diğerkamalık içermesi, ahlaki ve etik değerlere önem atfetmesi birçok örgüt için istenilesi bir durumdur (Giambatista vd., 2020:2).

Araştırmacılar arasında farklılık gösterse de hizmetkâr liderliğin bileşenleri şunlardır; güçlendirme, geride durma, sorumluluk, cesaret, alçak gönüllülük, ikna. Bunlardan **güçlendirme**; liderlerin astlarına işlerini yapmaları esnasında onlara sorumluluk vermeleri, onların kendilerini geliştirmelerine imkân sunmaları ve onların

cesaretlenmeleri hususuna odaklanan bir kavramdır (Eren ve Yalçıntaş, 2017:853). Güçlendirmede, astlar üzerindeki kontrol azaltılır. Onlara yetki devri söz konusudur (Kaplan ve Uzun, 2017:16). **Geride durma;** hizmetkâr liderler, kendilerini geri planda tutmak suretiyle astlarını ön plana çıkarmayı, onların kendilerini göstermeyi, kendilerini geliştirmelerini önemseyen bireylerdir. Kendilerinden ziyade onların ön planda görülmelerini sağlamak önemli sayılır (Özden, 2019:13). **Sorumluluk;** hizmetkâr liderler, astlarının kişisel gelişimleri için onlara sorumluluk yüklemekten kaçınmazlar. Onlara sorumluluk yüklemeleri onların görev bilinçlerinin de artmasını sağlar. Onlara yüklenen sorumluluklar arasında karar süreçlerine katılma, fikir beyan etme de sayılabilir (Yiğit, 2018:36). **Cesaret;** hizmetkâr lider, örgütü için gerektiğinde radikal kararlar alabilen, alışılmış usul ve uygulamaları gerektiğinde değiştirebilecek cesarete sahip olmalıdır (Kaya, 2019:45). **Alçak gönüllülük;** hizmetkâr liderler tevazu sahibi kişilerdir. Kendi istek ve hırslarından önce, örgüt paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verirler. Dolayısıyla kendilerini geri planda tutacak tevazûya sahiptirler. Örgütsel başarının kaynağı olarak asla kendini adres göstermez. Başarıyı bir bütün olarak örgüt paydaşları ile paylaşır. Bazılarına göre tevazu zayıf kişilerin sergilediği bir davranış olarak anılsa da, genel kabul tevazu sahibi kişinin erdemli olduğu yönündedir (Eren ve Yalçıntaş, 2017:853). İkna; ise hizmetkâr liderlik tarzını benimsemiş kişinin örgütle ilgili herhangi bir karar sürecinde, astlarını bulunduğu statü ile değil, alacağı kararların kurum için sağlayacağı fayda konusunda onları ikna etme yoluyla vermesi olayıdır (Bolat vd., 2016:79).

#### **1.4. Goleman'ın Liderlik Sınıflandırması**

Goleman, liderlik tarzlarının örgütsel iklimi ve çalışma koşullarını nasıl etkilediğine ilişkin bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmada örgütte benimsenen liderlik stillerinin iş ortamına, çalışma koşullarına, astların davranış biçimlerine ne yönde etki edeceğinin saptanması amaç edinilmiştir. Bu çalışmada örgütteki iş ortamına etki edecek fazlaca faktörün belirlendiği ve 3871 üst düzey yöneticinin örneklem seçildiği global bir veritabanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmadan yararlanmak suretiyle her faktörün duygusal zekânın farklı unsurlarından oluşturulmuş altı tip liderlik oluşturmuştur (Özer, 2013:54).

##### **1.4.1. Kumandacı Tarz**

Zorlayıcı liderlik de olarak anılan kumandacı liderlik, örgütlerde kısa süreli belirli zorunlulukları gidermekte etkili olabilirken, uzun vadede sakınca doğurabilmektedir. Zorlayıcı liderlik, ölçülü bir biçimde kullanılmalı, ihtiyatlı davranılmalıdır. Sürekli olarak örgütte uygulanması durumunda çalışanlarda bezginlik, işi benimseyememe, devamlı kontrol edilmekten kaynaklı rahatsızlıklar yaratabilmektedir. Örgütte çalışan bireylerin haksız başarısızlıklarını meydana çıkarmada ve düzeltmede etkili olabilirken, aşırı ölçüde kullanılması tedirginliğe yol açabilmektedir (Uslu, 2011:429).



Kumandacı liderlik gerekmediği durumlarda kullanım alanı bulunduğu örgütlerde rutin sıkıntılar, stres ve tepkisel davranışlara yol açabilmektedir. Devamlı uyarılan, hataları aranan çalışanlar bu durumdan rahatsızlık hissetmekte, bu ise performanslarına olumsuz yansiyabilmektedir (Çankaya, 2008:40). Kumandacı liderler, emir verirler ve verdikleri emirlerin harfiyen, zaman kaybedilmeksizin, sorgulanmaksızın yerine getirilmesini isterler. Astların motivasyonlarını pek düşünmezler. Kumandacı liderlerin başarılı olabilmeleri için, davranışlarında ölçülü olmaları şarttır. Bu tarz liderlerin başarılı olabilmeleri için astlarının inisiyatif düzeyleri yüksek, sorumluluk duyguları yüksek olmalıdır (Şenocak, 2015:58).

Kumandacı liderler, genellikle çalışanlarını eleştirir, astların morallerini yıpratırlar, hoşnut tutmazlar. Yalnızca kötü gidişatin olduğu durumlarda benimsenmesi olumlu sonuç veren liderlik tarzıdır. “Ne diyorsam onu yap” düsturu ile hareket ederler. Bu sebeple de çok etkili liderler değildirlir (Karaoğlan, 2006:19).

#### **1.4.2. Vizyoner Tarz**

Vizyon kelimesi Latince “videre” kökünden gelmekte olup, “görme” anlamı taşımaktadır. Vizyon, bir örgütlerin ve orada istihdam gören çalışanların gerçekleştirmeyi amaç edindikleri, başarıya ulaşmak adına odaklandıkları düşünceler topluluğudur. Örgüt için belirlenmiş vizyon, tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş olmalıdır ki amaca erişmek mümkün olsun. Çünkü işletmeler ancak geniş tabandan fikir almak suretiyle belirlenmiş ve benimsenmiş vizyonlarla başarıya ulaşabilir. Bir örgüt için vizyon, gerçekleştirilmesi planlanan amacın, temel ilke ve normların örgütsel anlamda bir göstergesidir (Şentürk, 2019:5).

Vizyon bir örgüt için bireylerin tasarladıkları gelecek ve inandıkları değerlerin toplamını ifade eder. Örgütün gelecekteki pozisyonunu görebilmek adına bugününü iyi belirlemek, gelecek için doğru planlar yapmaktır. Örgüt için belirlenen vizyon herkes ile paylaşılmalı, tüm paydaşlar tarafından geniş kabul görmeli, çalışanların bütünleştirilmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Vizyonun böyle geniş bir kabulü için lider de inisiyatif almalı, ufku geniş olmalıdır. Aynı zamanda liderlik için de vizyon sahibi olmak çok önemlidir. Vizyon sahibi bir lider, kararlarında tutarlı, inandırıcı, iyi iletişimci, takım arkadaşlarının fikirlerini önemseyen ve düşüncelerini eyleme dönüştürücü olmalıdır. Vizyon örgütün gelecekteki tasviridir, bu nedenle de organizasyonlar için oldukça önemlidir (Özdilek, 2019:13).

Son yıllarda iletişim ve teknoloji alanındaki çağ değişimi, teknoloji ve bilgi çağının önüne geçilemez yenilikleri, örgütler için değişimi yönetebilmeyi vazgeçilmez noktaya getirmiştir. Günümüz enformasyon çağında örgütler değişimi öngöremez ve ona ayak uydurmazlar ise çağın ve rakiplerinin gerisinde kalmaya mahkûm olacaklardır. Bu nedenle günümüzde vizyoner liderlik kavramı önem kazanmıştır. Vizyoner liderler, olayları ve değişimleri diğerlerinden farklı yorumlama yeteneğine sahip, geleceği bugünden yönetebilmek adına örgütü için kararlar alabilen, geleceği bugünden tasvir edebilecek planlar öngören kişilerdir (Deneri, 2019:31). Vizyoner liderler, örgütsel büyüme ve yenilikçilikle yakından ilgilidir. Örgütün tüm yenilikleri

kendisine uyarlaması, benimsemesi, bu sayede rakiplerinin önüne geçmesi için çaba sarfederler. Vizyoner liderler sezgisel hareket ederler. Ancak bu sezgisel davranışlar orta ve alt düzey yöneticiler için garanti edilmez çünkü onların örgütle ilgili stratejik kararlarda etkileri azdır (Ateş, vd., 2018:5).

Vizyoner lider, girişimci ruhludur. Yeniliklere değer atfeder. Örgüte yenilikleri uygular. Yeni fikirlere ve tekliflere açıktır. Fikirleri değerlendirir, gerekli görürse örgüte uyarlar. Astların fikirlerine önem verir, problemlerin çözümünde görüş alışverişinde bulunur, yenilikçidir. İşbirliğine önem verir. Örgütte planlı ve eş güdümlü çalışmayı etkin kılmaya çalışır (Gül, 2019:24). Vizyoner liderlik örgütte eğitime önem verir, bu eğitimi verirken örgüt içi etkileşimi güçlendirir. Teknolojiyi takip etmek, yeniliklere organizasyonu adapte etme konusunda isteklidir. Proaktif düşünür, geleceği bugünden tespit etmeye uğraşır, ilham vericidir. Örgütte çalışan paydaşların görüşlerini dikkate alarak yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını mümkün kılar. Örgüt paydaşları da fikirlerinin örgüt için değerli olduğunu hissettirildiğinden mutlu ve isteklidir. Vizyoner lider için yenilikçi olmak kadar gerçekçi olmak da önemlidir. Örgütte yetki devrini de önemser (Molina, 2018:118).

Çalışan performansının devamlı yükseltilmesini amaçlayan vizyoner liderler, bu anlamda yöneticilerle çalışanlar arasında bir uyum ve işbirliği sağlama yoluna gitmektedirler. İşletme için verilecek kararlarda çoklu katılıma önem verirler. Her kademedeki herkesin görüşünü alırlar. Çalışanların örgütle ilgili karar süreçlerinde bulunmaları ise onlara ilham verir (Yeyrek, 2018:33). Vizyoner lideri diğer lider tiplerinden farklı kılan bir özellik de onların dünyayı, dünyadaki yenilikleri iyi okuyabilme ve örgütü ilgilendiren değişiklikleri veya gelişmeleri örgüte adapte edebilmektir. Vizyoner lider, takipçilerini güç ya da yetki kullanarak etkilemez. Aynı zamanda davranışlarıyla da astlarına örnektir. İlham vericidir (Türkmenel, 2018:35).

Küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji de vizyoner liderliğe ihtiyacı artırmıştır. Çünkü örgütlerin hayatlarını devamlı kılabilmesi için dünyayı ve gelişmeleri iyi okuyan, organizasyonunu bu gelişmelere doğru ve zamanında adapte edebilen, takipçilerine ilham kaynağı olabilen önderlere ihtiyacı vardır. Vizyoner liderler gelecekte daha da kıymetli hale geleceklerdir (Oğuz, 2015:38).

#### ***Vizyoner liderlerin özellikleri;***

- Vizyoner liderlerin inandıkları değerler vardır, bu çerçevede izleyicilerini yönlendirirler, bir amaca güdülerler.
- Başarısızlıktan çekinmezler, inandıkları için gerekeni yaparlar, başarıyı bunlar karşılığında doğal bir sonuç olarak görürler, kararlılardır (Babil, 2009:14).
- Risk eğilimleri yüksektir, çalışanları ile fikir birliği ve işbirliği içerisinde çalışır. Diğer lider tiplerinden farklı olarak herkesle iletişim kurar, yalnızca üst yönetimle muhatap değildir (Çelik, 2011:25).

- Öz eleştiriye açıktırlar. Örgüt için devamlı iyileşme ve gelişmeyi hedeflerler, çalışanlar lider için önemlidir ve onların görüşlerine önem atfederler (Tanrıbil, 2015:19).
- Vizyoner liderler yetki devrinden çekinmezler. Onlara sorumlulukları nispetinde yetki verirler. Ancak örgütsel anlamda vizyonu oluşturmada gücün çoğu yine elindedir (Oğuz, 2015:40).
- Çalışanları motive etmede başarılıdır. Onların psikolojisine ve enerjisine önem verirler. Çünkü onların motivasyonunun yüksek olmasının örgütsel başarıya katkı sunacağına inanırlar (Türkmenel, 2018:35).
- Yalnızca sonuca odaklı çalışmaz, iş süreçlerine, iş ilişkilerine önem verir, takipçilerinden yalnızca ona itaati beklemez, onları cesaretlendirir, organizasyon adına karar vermede izleyicilerine sorumluluklar yükler (Türkmenel, 2018:35).
- Diğer lider tarzlarının birçoğu konuşmalarıyla, emirleriyle, ödül ve cezalandırma ile takipçilerini etki altına alırken, vizyoner liderler iyi birer dinleyicidirler, takipçilerini bu argümanlar yerine örnek davranış ve tutumlarla, onlara örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesiyle, onların görüşlerinin organizasyon için bir anlam teşkil ettiğinin onlara idrak ettirilmesiyle, onların bir paydaş olarak görülüp astların belli çerçevede yetki ve sorumlulukla donatılmasıyla etkilerler (Babil, 2009:15).

### **1.4.3. İlişkisel Tarz**

Bu tarz liderler, takipçilerini ya da izleyicilerini ön plana çıkaran, onlarla doğrudan ilişki kurmak suretiyle onların dediklerini önemseyen, onların değer yargılarına önem atfeden liderlerdir. Örgüt içerisinde karar mekanizmasında astların görüşlerine değer veren bu tarz liderler izleyicileri tarafından geniş kabul görürler. Çalışan personeli değerli kılan, onların özel hayatlarına olumlu etki eden, onlarla tıpkı arkadaşçasına ilişkiler geliştiren bir tarza sahiptirler. Bu tarz liderler, örgütsel sinerjiyi maksimum kılarlar, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin gelişmesinde katkı sunarlar. Onların motivasyonuna olumlu katkı yaparlar (Uslu, 2011:430).

Kendisini örgüt için gerekli ve önemli hisseden çalışan bu sayede, örgüt için elinden geleni sergilemekten çekinmez. Daha fazla performans gösterme konusunda istekli davranır. Çalışanlar, özel hayatlarıyla ilgili önemli gördüğü gelişmeleri üstleriyle rahatlıkla paylaşır ve varsa sorunlara ortak çözüm arayışı içine girerler (Erdal, 2017:98).

İlişkisel liderler, çalışanları ya da izleyicileri ile duygusal bağ kurarlar. Bu ise astların örgüte sadakati ve bağlılığını geliştirici bir unsurdur. Astlarıyla yüksek iletişim gücüyle bağ kuran bu tarz liderler, örgütte olumlu bir hava yaratırlar, ki bu olumlu hava örgütsel başarıya da katkı sağlar (Goleman, 2000:85).

#### 1.4.4. Demokratik Tarz

Demokratik liderler, otoritelerinden kaynaklı yetki ve sorumluluklarını paylaşma eğilimindedirler. Yani yetkilerinin bir kısmını astlarına ya da izleyicilerine aktarmak isterler. Karar alma mekanizmaları içerisinde takipçilerini de dahil ederler. Bu bazen hızlı karar alma konusunda örgütü zor duruma sokabilir. Ancak demokratik tarzı benimsemiş liderler bu konuda özenlidir. Hızlı karar alınması gerekli dönemlerde bu tarzı benimsemiş liderlerin örgütleri zor durumda kalabilir. Bu tarzda yöneticiler, yönetim yetkilerini paylaşma eğilimindedirler. Örgütün yönetim fonksiyonlarının her bir aşamasında astlar vardır. İşletme plan ve gelecek politikalarının belirlenmesinde önemli bir paydaş olarak görülürler (Haqe, 2019:16).

Demokratik liderler karar alma süreçlerinde astlarına danışır. Onları karar sürecine dâhil etmek suretiyle, onların örgüt için önemli olduklarını kendilerine hissettirirler. Bunu hisseden izleyiciler ise, örgüt için yalnızca bir çalışan olmaktan çok kendini örgütün bir paydaşı olarak kabul eder ve motive olur. Bu aynı zamanda bir güçlendirme örneğidir. Kararların tek bir merkezden alınmıyor olması esasen yöneticinin de işini kolaylaştıracak, olası hatalı kararları minimize etmeye yardımcı olacaktır (Korkat, 2019:16).

Demokratik liderler, nihai kararları kendileri verecek olsalar bile astlarına mutlaka görüş sorarlar. Onları sürece katkıda bulunmaya davet ederler. Bu ise, yalnızca ekip üyelerini motive etmekle kalmaz, onların örgütleri için yeteneklerini geliştirmelerinin önünü açar. İzleyiciler tarafından karar alma sürecine katılım ne kadar süreci uzatsa da, daha iyi sonuçların alınmasında da etkili bir yöntemdir. Ekip çalışmasının önem arz ettiği çalışma süreçlerinde bu yaklaşım daha fazla yarar sağlayabilir (Bhatti, vd., 2012:193). Demokratik liderlik, etik rasyonellik, söylemsel ve davranışsal rasyonelliğe önem verir. Davranışsal ve fikri anlamda demokratik olmaya özen gösterilse de fikirlerin, davranışların etik, rasyonel olmasına dikkat edilir (Lin, 2018:168). Demokratik liderler için işbirliği yapmadan karara varmak, hedeflerine ulaşmak zordur. Demokratik liderler, ekip arkadaşlarını işlerinde ehil, uzman ve tecrübeli kimselerden seçmeye gayret ederler. Ekip arkadaşlarının teknik bilgisine ve fikirlerine güvenmesi neticesinde onları çok fazla denetleme ihtiyacı hissetmezler. Bu ise bazen olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Satpathy, 2019:22).

Demokratik liderler, üyelerini belirlenmiş hedefe odaklar ve onların işbirliği içerisinde çalışmasına ortam sağlar. Demokratik liderler için insan, örgütün en önemli unsurudur. Dolayısıyla onların örgüt için değerli olduklarının kendilerine hissettirilmesi onların performanslarını olumlu anlamda etkileyecektir. Karar alma süreçlerinde her birimden, her kademedeki çalışandan fikir almak önemli sayılmaktadır. Demokratik liderler, liderliğini demokratik bir şekilde uygulamaktadırlar. Ortak karar alma, grup üyelerine değer verme, kararlara veya görüşlere her düzeyde katılım sağlama buna örnektir. Demokratik tarzı benimsemiş liderler denetim konusunda da katı değildirler. Çünkü kendini örgüte ait hisseden, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, denetim sık olmasa bile yöneticisi yanındaymış

gibi çalışır. Zira kendisini örgütün paydaşı olarak görmektedir (Tapaktuan, 2019:166).

En çok arzu edilen liderlik tipi olarak bilinen demokratik liderlikte otokratik liderliğin tersine, örgütte var olan çoğunluk karar almaya yetkili kılınır. İşler bir kişinin isteği doğrultusunda yürütülmez (Allafchi, 2017:170). Demokratik liderlik biçimi, örgüt çalışanlarının performansı üzerinde de direkt etkilidir. Buna en büyük sebep ise çalışanlara sağlanmış yüksek güven düzeyleridir. İzleyiciler, kendilerini güvende hissettiklerinden, örgütleri için maksimum çaba sarfetmekten kaçınmazlar. Bu liderlik biçiminde temel mesele, insana verilen değerdir. Başkalarının fikirlerini dinleme yönünde eğilim gösteren demokratik liderler, kendilerinin göremedikleri, belki atladıkları, ya da doğru zannettiği yanlışları daha kolay görebilme imkânı bulurlar. Merkezîyetçi bir anlayış kabul edilmez. Yetki, otorite ve kararlara katılım tabana yayılır. Demokratik liderlik tarzı benimsenirken dikkat edilmesi gerekli en önemli hususlardan birisi de, çalışanların uzmanlık becerileridir. Çünkü her biri karar sürecinin birer parçası olacaktır. Yani donanımlı, alanında bilgi sahibi ve tecrübeli kişiler olmalıdırlar ki, ortak kararların rasyonelliği sağlanabilsin. Öte yandan demokratik tarzı benimsemiş örgütler, insanı odak noktası olarak gördüğünden, çalışanlar arasında etkileşim fazladır. Örgüt içerisinde dostluk, yardımseverlik, paylaşıcılık, katılımcılık teşvik edilir (Dike ve Madubueze, 2019:131).

1980'lerden 1990'lara kadar tüm dünyada popüler olan demokratik sistem anlayışları yalnızca hükümet sistemi olarak benimsenmekten çıkmış, yönetim alanında da yaygın kullanım alanı bulmuştur. İnsanı temel alan demokrasi yaklaşımı, örgütsel anlamda da karşılık bulmuştur. Nasıl birçok ülkede insanlar diktatörlüğe karşı çıkıyor ise, modern örgüt yapılarında da anti-demokratik yaklaşımlar karşılık bulamaz hale gelmiştir (Ch, vd., 2017:47).

Demokratik liderlik tarzını benimsemiş örgütlerin ekip üyeleri, yüksek seviyede iş doyumunu, iş tatmini duygularını yaşamakta, kendilerini daha üretken hissetmektedirler. Yani demokratik liderlik stiline organizasyonun performansı üzerinde de olumlu etkileri mevcuttur. Motivasyon anlamında kendini iyi hisseden takım çalışanlarının verimliliği, etkinliği artmakta ve bu nihayetinde örgütsel performansa katkı sunmaktadır (Khajeh, 2018:5).

Öte yandan demokratik liderlikte yetki devri, astlara güven ve astları cesaretlendirme önemli kabul edilmektedir. İzleyicilerine yetkilerinin bir kısmını devreden demokratik lider, onu bu verilen işi yapabileceği konusunda cesaretlendirmiş olmaktadır. Ast-üst ilişkileri katı bir hiyerarşiye dayanmaz. Astlara arkadaşça bir yaklaşım söz konusudur. Demokratik liderler başarıyı izleyicilerine kuracağı baskıda aramaz. Aksine onları rahat ettirmek, motivasyonlarını olabildiğince yüksek tutmak suretiyle başarının geleceğini düşünürler (Prayoga vd., 2019:3). Demokratik liderler, izleyicilerine örnek bireylerdir. Mevcut güçlerini takipçilerinden ve onlar üzerinde yarattığı etkiden almaktadırlar. Adaletli şekilde işleyen ceza ve ödüllendirme sistemini kurarlar. Çalışanların kendilerini

geliştirebilmeleri için olanak sağlarlar. Eğitim almalarının önünü açarlar, bilgi eskimesini önlerler. Şeffaf, uzlaşmacı bir yönetim yapısı hâkimdir (Bayyurt ve Kılıç, 2017:3). Demokratik organizasyonlarda kişilerin yaratıcı, inisiyatif sahibi, kendine güvenen, kendini organizasyon içerisinde kanıtlayabilecek kişiler olmasına dikkat edilir. Takım üyelerinden itaat değil, katılım istenir. İletişim çift yönlüdür ve hiyerarşik yapı çok katı işlemez. Örgüt çalışanlarının herhangi bir birim itibariyle görüşleri alınırken statü ayırımına gidilmez. Herkesin görüşüne önem verilir. Ayrıca demokratik örgütler cinsiyet eşitliğine karşı da hassastır (Mercan, 2016:134). Kararların ekip tartışmaları neticesinde veriliyor olması isabet derecesini artırır. Çünkü ilgili ekip tartışmalarına dolayısıyla karar verme mekanizmasına katılan bireyler alanlarında uzman kişilerdir (Avcı ve Yaşar, 2016:193). Bu tarz liderliği benimsemiş kişilerin değişime ve dönüşüme açık olması esasen kendi kişisel gelişimleri açısından da olumlu bir durumdur. Kendisine yöneltilen olumlu veya olumsuz eleştiriler neticesinde kendinde gördüğü eksiklikleri giderme yönünde de mekanizma geliştirebilirler (Örücü ve Çoban, 2017:4).

#### **1.4.5. Hız Belirleyici Tarz**

Bu tarzı benimsemiş liderler, işlerin iyi yapılması konusunda titiz davranırlar. İşlerin zamanında yapılması hususunda ısrarcıdırlar. İşle ilgili yüksek standartlar belirler ve bu standartların yerine getirilebilmesi adına gerekirse baskı kurarlar. Bu tarz liderlik yine belirli durumlarda kullanılmalı, ölçülü davranılmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların fiziki olarak gereksiz biçimde zorlanması ve yıpranması, işten bıkmaları, örgütten soğuma gibi sonuçlarla karşılaşılabilir. Hız belirleyici liderler, hedef odaklı bir çalışma anlayışı benimserler. Hedeflere sıkı sıkıya bağlıdırlar. Devamlı daha iyi performans sergileme hususunda çaba sarfederler (Gedik, 2020:26).

Hız belirleyici liderler, astları için belirledikleri performansın sağlanıp, sağlanmadığını devamlı kontrol etme eğilimindedirler. Astlarının istenen ölçüde performans sağlayamaması durumunda onları yakın izlemeye alırlar, yakın izleme neticesinde de istenen performans sağlanamıyor ise işten uzaklaştırma yolunu dahi seçebilirler. Çalışanlar için en büyük motivasyon unsuru sağlayacakları yüksek performans olabilecektir. Bu tarz liderliği benimseyecek kişilerin hayal kırıklığına uğraması muhtemeldir. Çünkü istenen performansın yüksek olduğunu kabul etmeyen yöneticiler çalışanlardan bazen imkânsız isteyebilmektedir. Bunun sonucunda istediği performansı gösteremeyen çalışanlara baskı yapmakta ve netice alamamaktadır. Aynı zamanda yalnızca hedef odaklı çalışan liderler, astlarına zaman ayırmaz, onlara kendilerinin örgüt için değerli olduklarını hissettiremez (Şenocak, 2015:59).

#### **1.4.6. Eğitici Tarz**

Koç liderlik ya da koçluk olarak da adlandırılan eğitici tarz liderler, birikim ve tecrübeleri ile astlarının davranışlarını şekillendiren, onlara yön veren liderlerdir.

Çalışanlarının uzun vadeli hedefleri doğrultusunda onlara koçluk yapan bu liderler, davranışları ve tecrübeleri ile onları destekler, yol göstericidir. Astlar ile arasındaki ilişkinin güçlü olduğu bu tarz liderler, çalışanlarına rehberlik ederler. Onların kişisel gelişimlerini desteklerler, öz farkındalıklarını yükseltmelerine yardımcı olurlar. Koçluk tarzı liderliğin benimsendiği örgütlerde çalışanların performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı oldukça yaygındır. Bu organizasyonel öğrenmeyi de beraberinde getirmektedir. Çalışanların güven duyduğu bu tarz liderler, hedeflere bu yolla güçlü şekilde bağlanır, odaklanır. Çalışanların öz denetim mekanizması gelişmiştir (Berg ve Karlsen, 2016:1125).

Bu tarz liderliğin benimsendiği örgütlerde yöneticiler daima eğiti rol oynarlar. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda ciddi çaba sarfeden eğitici liderler, onlar için bir rol model olmaktadır. Devamlı gelişime odaklı çalışanlar ise, kendilerine yönetsel anlamda da geliştirirler. Her şeyden önce bu tarz liderlerin eğitici olması gerekmektedir (Duruş, 2019:18).

Çalışanlar ile kişisel iletişimi oldukça iyi olan koç liderler, örgütte bir entegrasyon ve güven sağlarlar. Bu tarz liderlerin de hız belirleyici tarzda olduğu gibi çalışanlarına yüksek hedefler belirlemesi muhtemeldir. Ancak hız belirleyici liderlerden farklı olarak çalışanların başarısızlıklarına sabır gösterirler, onları eleştirmezler. Bu tarz liderlik, mesleki gelişime önem veren çalışanlar açısından oldukça faydalıdır. Çalışanlarına güvenen bu tarz liderler, onların zaten ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına olan inancı konusunda fikir belirtir, onlara güvendiğini her fırsatta kendilerine bildirir (Gedik, 2020:26).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETSEL PATOLOJİLER

---

#### 2.1. Patoloji Kavramı

Tıp literatüründe patoloji, organizmalarda meydana gelen hastalıklarda veya yapısal değişiklikleri (morfoloji), işlevsel bozulmaları, bunların sebeplerini (etiyooloji) ve oluşum biçimlerini (patogenesis) inceleyen bir tıp dalıdır. Patoloji, gelişimini fizik, kimya, biyoloji, immünoloji, genetik, anatomi, mikrobiyoloji, moleküler biyoloji gibi bilim dallarından sağlamıştır. Dolayısıyla en az tıp kadar eski bir terimdir. Patoloji sayesinde çeşitli hastalıkların sebepleri öğrenilebilmekte ve buna karşı tedbirler, önlemler geliştirilebilmektedir. İnsanlar doğası gereği yaşadıkları rahatsızlıkların, hastalıkların nedenlerini bilmeyi arzu etmişlerdir. Tarihin erken dönemlerinde bu hastalıklar, hücresel bozulmalar din ve metafizik ile açıklanmakta idi. Ancak zamanla bilim ve tıp çok fazla gelişim göstermiş ve patoloji keşfedilmiştir (Kargı ve Özer, 2007:9).

Patoloji kavramı Yunanca “pathos” kelimesinden türetilmiştir. Ethos, logos, pathos öğeleri birbirine yakın bağlıdır. Pathos terimi, örgütsel anlamıyla liderin, konuşmacının ya da yöneticinin izleyicileri etkilemesiyle ilgilidir. Bu bağlamda güven ve duygusal zekâ kamusal muhakemenin yalnızca tamamlayıcıları ya da bozuklukları değil, onun ayrılmaz parçalarıdır. Politik psikolojide ikili süreç modelleri, bireylerin fikirlerini iki süreç yoluyla oluşturduklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda otomatik bir süreç yerine kontrollü bir süreci önermektedir. Otomatik süreçlerin hızlı bir duygusal temel oluşturduğu varsayılmaktadır. (Stucki ve Sager, 2018:376).

Pathos, logos ve ethos kavramları, akademik bir metot olarak ortaya konulan retorikğin ikna sanatını ispatlamaya yönelik ortaya konulmuş kavramlardır. Bu üç unsurun izleyicileri etkileyebilmek için etkin kullanılması oldukça önemlidir. İzleyiciler bu marifetlerin doğru kullanılması aracılığıyla ortaya konulan görüşe ikna olmaktadır. Pathos’un belirgin niteliği, izleyicilerde istenen ruh halini yaratabilmektir. Aslında pathos bir “duygu psikolojisi”dir. Ortaya atılan herhangi bir konuyla ilgili hedef kitlenin duygusal halini kontrol edebilmek adına duygunun



ayrıntılı psikolojisi ortaya konur. İzleyicilerin olayları duygusal ve psikolojik yanlarıyla anlamasıyla ilgilenen pathos, duygusal çekiciliktir. Bu kavram sayesinde izleyiciler, anlatıcıya inanırlar. Lider ya da hatip, izleyicileri coşkulandırabiliyorsa, peşinden sürükleyebiliyorsa inandırmayı sağlayabilir. Pathos, hedef kitlenin görüşlerini değiştirmek adına onların duygularına hitap etmek demektir (Bahçecioğlu, 2021:23).

## 2.2. Örgütsel Patoloji

Patoloji kavramı örgütlerde de zaman zaman görülen bir durumdur. Örgütsel patoloji olarak isimlendirilen bu kavram, piyasada faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel hastalıkları için tanı, teşhis ve tedavileri için analizler yapan bu hastalıkları sebeplerini araştıran bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu analizler sayesinde örgütler zayıf noktalarını belirler ve onlarla mücadele ederler. Bunlar; rijidite yani katılık, örgütsel saldırılar ve bu saldırılarla mücadeleyi kapsamına alan stratejilerdir. Tıpkı bireyler gibi örgütler de doğuştan hastalanabilir ya da sonradan bu hastalıklara maruz kalabilirler. Örgütler yaşamlarını sürdürülebilir kılmaları için bu hastalıklarla etkin mücadelelerini devamlı sürdürmelidirler. Örgütsel sistemlerin dinamik, esnek, değişime karşı tutumları onları bu hastalıklara itmektir. Bu durum zamanla patolojik bir hal almaktadır. Örgütlerde oluşabilen bu patolojiler çalışanların motivasyonlarının düşmesi, verimliliklerinde azalmalar ve rasyonel olmayan davranışların çoğalmasına yol açabilmektedirler. Bu tarz örgütlerde tercih edilen sürekli düzeltme davranışları birer patoloji emsalidir. Bu patolojiler büyümeden çareleri bulunmazsa örgütlerde kalıtsal hastalıklar ortaya çıkabilmektedir (Şener ve Erdem, 2011:81).

Örgütler de tıpkı diğer canlı sistemleri gibi işleyişe sahiptir. Bu sistemde herhangi bir alt unsur uzun süre durağan yapıda kalırsa sistemde patolojiler ortaya çıkmaktadır. Örgüt alt sistemleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar ya da uyumsuzluklar patolojileri beraberinde getirmektedir. Sistemde oluşan bu uyumsuzluklar zamanla yönetsel amaçlarından uzaklaşır ve örgütlerde “entropi”yi hızlandırır. Patolojik örgütlerde çalışanlar ya da üstleri nevrotik davranış eğilimleri gösterebilmektedirler (Kesken ve İliç, 2008:459).

Bunlardan *birincisi paranoyak* örgütlerdir. Örgütte astlarına karşı güvensizlik hisseden yöneticiler devamlı kontrol etme, kendisine düşman arama eğilimi içerisine girebilmektedirler. Şüphe duygusuyla hareket ederler, aşırı kontrolcüdürler.

İkincisi zorlayıcı örgütlerdir. Bu tarz örgütlerde de kontrol mekanizması sert işletilir. Bir taraf kontrol edici, diğer taraf ise boyun eğicidir. Kurallar ve prosedürler katı bir biçimde işletilmektedir.

Üçüncüsü dramatik örgüt yapılarıdır. Bu tarz örgüt yapılarında devamlı dışarıya iyi görünme, dışarıyı etkileme çabası hâkimdir. Örgütte samimiyetten uzak, mutlu görünme çabaları vardır. Kararlı, azimli olma önemlidir. En küçük detay bile gereksiz tepkilerle karşılanabilecektir.

**Dördüncüsü depresif** örgütlerdir. Risk alma konusunda çekimserlik hâkimdir. Olaylara karşı kayıtsız, ilgisiz, duygusuz yaklaşımlarından ötürü rekabetten uzak kalmış örgütlerdir. Bu yapı çalışanlarda depresif duygular uyandırmaktadır.

**Beşincisi ise şizofrenik** örgüt yapılarıdır. Bu tarzı benimsemiş örgütlerde dışa kapalılık vardır. Dışarıyla kurulacak her türlü bağlantının örgüte zarar vereceği şüphesi çalışanları soğuk ve duygusuz hale getirmektedir. Örgütsel yalnızlık benimsenir. Risk eğilimi çok düşüktür. Başkalarına karşı devamlı şüpheli, temkinli ve güvensizdirler (Kesken ve İliç, 2008:460).

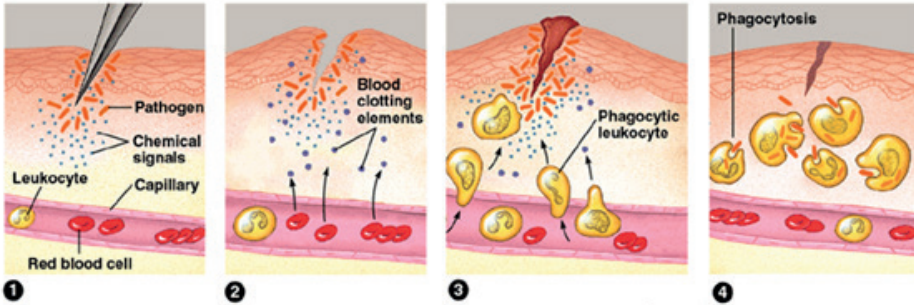
Örgütsel patolojinin üç alt boyutu mevcuttur:

### 2.2.1. Örgütsel İnflamasyonlar

İnflamasyon, “çeşitli mikrobik ajanlar veya toksinlerine karşı vücudun göstermiş olduğu; hararet artması, kızarıklık ile karakterize iltihabi reaksiyon” anlamı taşımaktadır (<https://srm.metu.edu.tr>).

Canlılarda fiziksel, kimyasal, biyolojik enfeksiyonların neden olduğu bozukluklara karşı oluşan fizyolojik karşılıklara inflamasyon denir. Örgütsel inflamasyonlar yöneticiler ile bazı gruplar arasında ortaya çıkabilirler. Bunlar örgütlerde dejenerasyon yaratırlar. Bu tarz örgütler hipertrofi ve hiperplazi ile nitelendirilirler. Hipertrofi, örgütü oluşturan alt sistemlerin niceliğinin artması sonucu meydana gelir. Hiperplazi ise, örgütsel yapıların bünyedeki artışı ile meydana çıkmaktadırlar. Bunların her ikisi de tehlikeli ve patolojiktir (Şener ve Erdem, 2011:83).

Şekil 3: İnflamasyon

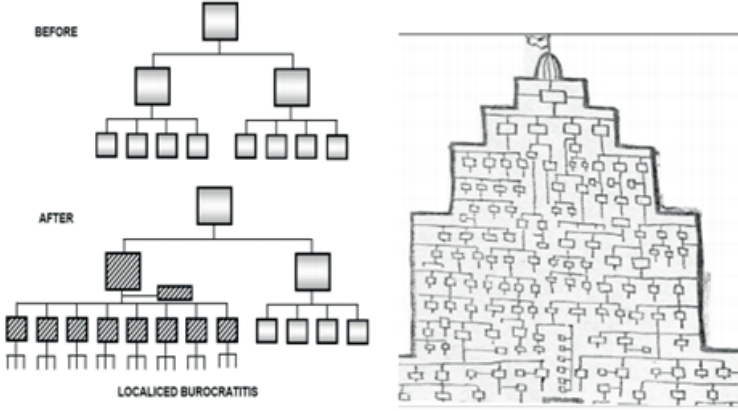


Kaynak: ALVARADO, G. S. M., 1984.

İnflamasyon, organizasyonlarda da meydana gelebilmektedir. Organizasyonlarda yönetim ile astlar arasında ortaya çıkabilecek inflamasyonlar, örgüt bireylerinin davranış biçimlerinde dejenerasyonlara sebep olabilmektedir. Kurumları meydana getiren birimlerin artması ve kurumların büyümesi neticesinde bu inflamasyonların görülme ihtimali artmaktadır. Somut anlamda, örgütün aşırı büyümesi, uzmanlaşmada aşırıya kaçma, örgütün yalın bir organizasyon olmaktan uzaklaşması, departmanlaşmadaki aşırılık beraberinde inflamasyonu getirebilmektedir. Oluşabilecek inflamasyonlar bazen kronik hal alabilmekte, ve tüm örgütü etkisi

altına alabilmektedir. Bu patolojik durum, örgütü ve örgüt verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütte oluşabilecek bir inflamasyon şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4: Örgütsel İnflamasyon

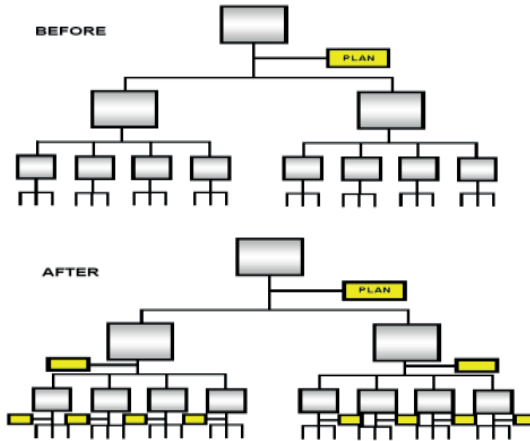


Kaynak: ALVARADO, G. S. M., 1984.

### 2.2.2. Örgütsel Dejenerasyon

Dejenerasyon, dokuların normal yapılarının bozulup normal fonksiyonlarını yapamayacak hale gelmeleridir (<https://srm.metu.edu.tr>). Kurumsal anlamda dejenerasyon ise kurumların yozlaşması, işlevlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirememesi olayıdır. Örgütlerde dışarıdan ya da içeriden etmenlerle meydana gelen bozulmalar örgütsel dejenerasyon ya da örgütsel yozlaşma olarak anılmaktadır. Yönetimde yozlaşmanın önlenmesi etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir (Çevikbaş, 2006:266).

Şekil 5: Örgütsel Dejenerasyon



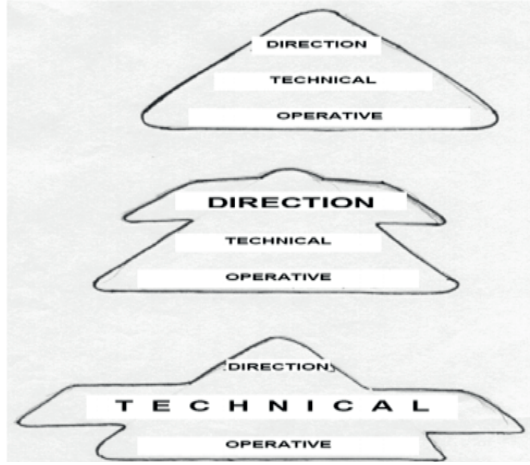
Kaynak: ALVARADO, G. S. M., 1984.

Şekilde görüldüğü üzere örgütsel anlamda yapılan planların, alt birimlerde tekraren yapılması bazen örgütsel dejenerasyona sebep olabilmekte, alt birimlerin yaptığı planlar, örgütsel anlamda yapılan planla çelişebilmektedir.

### 2.2.3. Örgütsel Neoplaziler

Neoplazi, “patolojik anlamda yeni doku oluşumu”dur (<https://srm.metu.edu.tr>). Neoplazinin tıp dilindeki karşılığı tümörlerdir. Yaygın kullanım kötü huylu tümör biçimindedir (Ünal, 2012:1). Canlı vücudundaki kötü huylu kanserlere neoplazi denir (Ambroise vd., 2012:172). Neoplaziler örgütsel anlamda incelenirse, örgütlerdeki yapıların hızlı çoğalması sonucu örgütsel yapının işlevinin bozulmasıdır. Tedavi edilmezse örgütsel kanser ortaya çıkacaktır (Şener ve Erdem, 2011:85).

Şekil 6: Örgütsel Neoplazi



Kaynak: ALVARADO, G. S. M., 1984.

Şekil 6’da görüldüğü üzere, mevcut örgüt yapısı içerisinde yeniden yapılaşmanın istenmeyen biçimlerde baş göstermesi örgütsel anlamda bir patolojiye işaret olabilecektir. Bu durum, neplazileri ortaya çıkarabilecektir.

### 2.3. Yönetmel Patolojilerle İlgili Literatür

Örgütlerde zamanla patolojilerin görülebileceği bilinmektedir. Örgütlerde çeşitli sebeplerle meydana çıkabilecek patolojilerin gecikmeden kontrol altına alınması örgütler açısından hayati derecede önemlidir. Çünkü örgütlerdeki yönetmel patolojiler zamanında kontrol altına alınmazsa, örgütlerin hayatı olumsuz etkilenecek, tıpkı insanlarda olabileceği örgütlerde de ölümler yani örgütsel hayatın sonlanması ile karşılaşılabilir (Şener ve Erdem, 2011:81). Yönetmel patolojilerin bürokrasi ile ilişkisi bilinmektedir. Örgütlerde görülen aşırı bürokratikleşme ve bürokratik yapıların fazlalığı zamanla örgütlerde yönetmel patolojileri beraberinde getirecektir (Şener ve Erdem, 2011:81). Bu bağlamda yönetmel patolojilerin incelenmesi süresinde öncelikle bürokrasi kavramı, tarihçesi ele alınacak, ardından çalışmada bürokrasi kuramlarına yer verilecek, daha sonra bürokrasi kuramlarına yöneltilen eleştiriler konu edilecek, yönetimde eleştirel ve postmodern yaklaşımlar inceleme alanı bulduktan sonra yönetmel patolojiler alt boyutlarıyla birlikte ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 2.3.1. Bürokrasi Kuramları ve Eleştirileri

Birçok kişinin çalışmalarını sistematik olarak koordine ederek büyük ölçekli idari görevleri yerine getirmek için tasarlanmış organizasyon türüne bürokrasi denir. Bürokratik organizasyonun temel özellikleri uzmanlaşma, bir otorite hiyerarşisi, bir kurallar sistemi ve kişisizliğidir. Bürokrasiyi verimli kullanabilmek için insanları köleleştirmeden kontrol edebilmenin demokratik yöntemini bulabilmek esastır (Blau, 1956:7).Bürokrasi, çoğunlukla kamu kuruluşlarının yönetiminde karşılaşılan bir unsur olarak inceleme alanı bulmuş olsa da, esasen işletmelerde de yoğun olarak görülen bir yönetsel sorundur. Özellikle otoriter, baskın, kuralcı yöneticilerin var olduğu işletmelerde de bürokrasinin yoğun olarak işlerlik bulduğunu söylemek mümkündür. Bu tarz yöneticiler yüksek kontrol gücünü daima ellerinde tutarlar, devamlı astlarını denetleme arzusu taşırlar. Çalışanlar, bu tarz yöneticilerin oldu örgütlerde daha tedirgin, hata yapmaktan kaçınır halde faaliyet gösterirler. Bu ise çalışanların zaman içerisinde hayatlarının monotonlaşmasına, adeta robot gibi çalışma biçimini benimsenmesine yol açacaktır. Ancak tam tersi, otokontrol sistemini benimsemiş, çalışanlara yetkileri çerçevesinde inisiyatif alabilme hakkı tanınmış örgütlerde ise çalışanlar daha rahat olurlar. Bu tarz liderlerin olduğu örgütlerde cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir (Çuhadar, 2005:17). Özellikle büyük işletmelerin örgütsel şemaları oldukça karmaşıktır, yalın değildir. Bu tarz işletmelerde departmanlaşma yüksektir, uzmanlaşma oranının artması, işletmeyi daha bürokratik bir yönetim tarzına itmiştir. Böyle örgütlerde, astlık-üstlük ilişkisi katı biçimde uygulama alanı bulmakta, alt birimlerdeki icra edilen işler, tamamen üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Mekanik örgüt yapısını beraberinde getiren bu yönetim örüntüsü astları inisiyatif almaktan uzaklaştırmakta, onları yalnızca icra konumunda bırakmaktadır ki bu örgütlerde bürokrasiyi hâkim kılmaktadır (Özseven, 2020:228).Çalışmanın ikinci bölümünde bürokrasi kavramı teorik olarak incelenecek, ayrıntılı tanımlardan sonrabürokrasinin tarihçesi açıklanacak, bürokrasi kuramları ele alınacak, daha sonra ise bürokrasi yaklaşımına yöneltelen eleştiriler incelenecektir.

#### 2.3.1.1. Bürokrasi

Bürokrasi kavramının çıkışı “koyu renkli kumaşla örtülü masa” manasına gelen “bureau” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime ise ilk olarak 1700’lü yıllarda “memurların çalıştığı devlet dairesi, ofis ya da büro” karşılığında kullanılmıştır (Acar, 2018:671).

İlk çağda insanlar avcılık, toplayıcılıkla yaşamını sürdürmüş, yaşamını sürdürürken ise kabileler şeklinde hayatlarını devam ettirdikleri için bürokratik örgütlenme yoluna gitmemişlerdir. Ancak daha sonra insanlar bir arada yaşamaya başladıklarında birbirleriyle olan ilişkileri gelişmiş, bürokratik örgütlenme biçimleri artık bir ihtiyaç haline gelmiştir (Akçakaya, 2016:276).

MaxWeber’in inceleme konusu olan ve kendisinin genel çerçeve çizdiği bürokratik yönetim tarzı örgütler için vazgeçilmez bir yönetim biçimidir.

Nasıl ki mekanik olmayan örgüt çalışma biçimleri, mekanik örgüt biçimlerini yakalayamazsa, ya da mekanik şekilde üretim yapan örgütler, mekanik teçhizatla sahip olmayan örgütlerden üstünse, bürokratik örgütler de diğer tarz örgütlenmiş organizasyonlardan üstündür. Weber, bürokrasinin, örgütlerde disiplin, kurallar, düzen, uzmanlık yarattığı kanısındadır. Bu da bürokratik yönetimi daha verimli ve başarılı kılar (Özer ve Özmen, 2017:18).

Bürokrasinin birçok şekilde tanımı yapılabilmektedir. Ancak en genel tanımıyla bürokrasi; kamu ya da özel sektörde en yukarıdan en aşağıya, yani en üst birimden en alt birime kadar olan örgütsel yapıdır. İnsanlar var oldukları tarihten bu yana dış dünya ile iç içe olmak zorunda kalmış, bu da dışarıdan gelebilecek olası tehditlerden korunmak amacıyla insanları örgütlenmeye mecbur bırakmıştır. Bürokrasinin ortaya çıkışında hiyerarşik yapılardan bahsetmek mümkündür. Bürokrasi hiyerarşik yapıların var olduğu toplum veya örgütlerde görülebilir. Bu hiyerarşik yapıların oluşmasında ise güç ve otorite kavramları etkindir. Max Weber, bu hiyerarşik yapıların örgüte bir düzen sağladığını, bu düzen ve ussal yapının örgüte işlerlik ve verimlilik kazandırdığını ortaya koymaktadır (Öztürk, 2019:2). Weber'e göre örgütte kişilerin gücü kurallara bağlanmalı ve sınırlandırılmalıdır. Yani kuruluşlarda keyfiyet değil kurallar hüküm sürmelidir. Dolayısıyla çalışanlar ya da yöneticiler bireysel isteklerini bir kenara koyup, örgütte kuralları işletmelidir. Örgütte ancak bunlar yapılırsa işlerin yapılması ve başarı standarda oturtulabilir. Weber'e göre büyük bir organizasyonu başarılı şekilde yönetebilmenin başka bir yolu yoktur. Bürokrasinin etkili olmadığı örgütlerde kişisel hırs ve çıkarlar etkili olacak, örgütsel başarı kişilerin inisiyatif ve keyfiyetlerine bırakılmış olacaktır. Ancak bürokrasi, örgütlere standartlar, uygulama prensipleri, kurallar getirir. Yönetici bu kuralları işletici rol oynar. Standartlar dışına çok çıkamaz (Ergün, 2018:134).

Max Weber'e göre bürokrasinin içerisinde "yasalar, kurallar, yönetmelik ve tüzüklerle yapılandırılmış ve tertip edilmiş yetkiler" yer alır. Örgütte yalnızca konulmuş kuralları doğru ve sürdürülebilir şekilde işleten kimseler istihdam edilir. Bürokratik yaklaşımın benimsendiği örgütlerde ilişkiler resmiyete dayanır, formal yapı ve formal ilişkiler söz konusudur. Dolayısıyla her bir ast üstleriyle ya da her bir üst astlarıyla görevinin ve statüsünün gerektirdiği şekilde biçimsel ilişkiler kurar (Başer ve Akçay, 2019:1037). Weber'in bürokrasi anlayışına göre çalışan, üstleri tarafından işe atanır ve kendisine tebliğ edilen görev dizisini yerine getirmekle ilgilenir. Bunun dışında herhangi bir konu ya da işle ilgili inisiyatif kullanamaz, görev tanımının dışına çıkamaz (Aşkar, 2019:96).

Bürokrasi kavramı kişisel, informal ilişkilerin yerine kişisiz formal ilişkileri benimsemiştir. Yani bürokratik örgütlerde ilişkiler kan bağlarına, ilişkisel sadakatlere, kişisel ilişki ve samimiyetlere dayanmaz. Tam tersine bürokratik örgütlerde ilişkiler kişisizdir. Bireyler belli sorumlulukları üstlenmeyi göze alırlar ve hak ve sorumluluklarının ötesine geçmezler, inisiyatif kullanmazlar. Kurallar önceden

belirlenmiş, katı ve anlaşılırdır. Bürokratik örgütlerde kişilerin yetki, alanları belli ve sınırlıdır. İyi tanımlanmış bir hiyerarşik otorite mevcuttur. Yönetim yazılı belge ve kurallara dayanır. Yönetimde uzmanlık gerekmektedir ve bürokratik yönetim genel kurallara bağlı kalır, kurallara riayet eder (Martela, 2019:7).

Bürokrasi kavramının benimsemiş ve bu tarz liderliği de örgütüne hâkim kılmış kişiler, bireylerin kişisel gelişimlerinin önünde birer engeldirler. Kişilerin risk almalarını ve inisiyatif kullanmalarını engellerler. Astların başarılarının önüne set çekerler. Yaratıcılıklarını ezerler. Onlara yalnızca belirlenmiş alanda, belirlenmiş biçimde hareket hakkı tanırırlar. Bürokrasi, onu öldürme çabalarına karşı ve onu öldürmeye çabalayanlara karşı direnç göstermektedir. Çünkü açık yetki hatları, özel birimler ve standart görevler, yöneticinin de işini kolaylaştırmaktadır. Yönetici bürokrasi ve bu yaklaşım sayesinde bireyleri daha kolay dizginlemekte, örgüt için verimliliği daha kolay sağlayabilmektedir. Ancak günümüz yönetim yaklaşımları bürokratik tarza uzak düşmektedir. Çünkü örgütler için yenilik önemlidir, iletişim anlık ve sınırsızdır. Değişim ve gelişim önüne geçilemeyecek derecede hızlı seyretmektedir. Ancak yine de örgütler ve kamu sektörü bürokrasiden vazgeçilebilmiş değildir (Hamel ve Zanini, 2018:52).

Diğer yandan bürokrasinin örgütlere sunduğu yararlar da oldukça fazladır. Bürokrasi sayesinde örgüte işe alım süreçleri daha rasyonel ve daha formal yapıdadır. Bürokrasi sayesinde kurumsal hafıza daima diridir. Kuruma işe alım ve çalışan istihdamı konusunda liyakat önemlidir. Çalışanlara tarafsız davranma bürokrasi sayesinde mümkün kılınmaktadır. Yolsuzluğun önlenmesi konusunda da bürokrasinin katkısı bilinmektedir (Onrubia, vd., 2019:123).

Bürokrasinin inovatif düşüncüyü öldürdüğü yazında çokça yer almaktadır. İnovasyonun, bürokrasi içerisinde yer bulması oldukça zordur. Çünkü bürokraside katı kurallar, belirlenmiş bir hareket alanı ve bunun dışına çıkmamak üzere güdülenmiş kimseler yer almaktadır. Dolayısıyla çalışan ya da ast, örgüt için yeni bir üretim biçimini, denenmemiş bir yöntemi yöneticisine sunamaz. Ona verilmiş görevler bellidir, ondan beklenti nettir. Kişi ona verileni yaptığı takdirde başarılıdır. Aksi kendisinden beklenmez (Gobble, 2019:50). Bürokrasi kolektif amaçlara yöneliktir. Bireysel amaçlar ya da başarılarla ilgilenmez. Kuruluşu bir bütün olarak ele alır. Kuruluşu yönetmek ya da astların yerine getireceği görevler belli prosedür ve yazılı görev tanımlarına bağlıdır. Bunlar dışına çıkılması hoş karşılanmaz. Yani bireylerin kendilerini örgüt içerisinde göstermeleri zordur. Çünkü onlardan yeteneklerini göstermeleri beklenmez, verilen görevleri eksiksiz yapmaları beklenir. Bireylerin görevleri resmi kayıtlara dayandırılır. Kişilere iyi ya da kötü davranılmaz. Otoritenin kullanılması rasyoneliteye dayanır. Hiyerarşiye önem atfedilir. Kişisel olmayan yönetim sistemleri uygulama alanı bulur. Bürokrasinin hâkim olduğu örgütlerde mantık ve duygu aranmaz (Gregory ve Maynard, 2019:36).

Bürokrasilerde insanlar yalnızca birer emek araçlarıdır. Bürokrasiler, insanda var olan belirsizliğin seviyesini kontrol edebilmek adına en üst düzeyde

uygulanmaktadır. Bürokrasi yeni yaklaşımlarda iki temelde inceleme alanı bulmaktadır. Bunlardan birincisi “zorlayıcı bürokrasi”, ikincisi ise “yumuşak bürokrasi”dir. Zorlayıcı bürokrasi çalışanları belirli davranışlarla sınırlar ve bu davranışların ötesine geçmez. Yumuşak bürokraside ise yönetici nispeten kontrol etmekten vazgeçmekte, çalışanların yeni becerileri için onlara fırsat sunulmakta, teşvik edilmektedirler. Ancak yine örgütsel hedeflerden taviz söz konusu olmaz. Şu üç öge bürokraside önemli sayılmıştır; rasyonellik, disiplin ve hesap verilebilirlik. Sisteme dayalı olma ve şeffaflık gibi özellikler de bürokrasi kavramının içeriğine katkı sunabilmektedir (Oliveira vd., 2019:219).

Bürokrasi konusunu modern anlamda işlemiş önemli isimler MaxWeber ve James Q.Wilson’dur. Bunlar bürokrasiyi, organizasyondaki formal yapıda saygı ve itaati sağlamak, profesyonelleşmeye önem vermek, organizasyondaki hiyerarşik yapıya bağlı kalmak, bireylerin görevlerinde rutinleşmeyi sağlamak, çalışanlar nezdinde görev bilincini oluşturmak ve kişilerin önemli olmasından çok organizasyonun bütün halinde önemli olması şeklinde açıklamışlardır (Pepinsky vd., 2017:251).

İnsanların bir arada yaşamaya başladıkları tarihten bu yana ister kamu kurumları olsun, isterse özel sektör kuruluşları olsun bürokrasiye ihtiyaç hissetmişlerdir. Yazında birçok tanımı bulunan bürokrasi, kimine göre kırtasiyecilik, işlerin yavaş yürütülmesi, hantal bir yapının varlığı, kurallar bütünü, sorumluluk almama yönünde davranışlar ve verimsizlikten ibarettir. Kimine göre ise özellikle kamudaki işlerin ertelenmesi, vatandaşın oyalanması, işlerinin ötelenmesidir. Bürokrasi teorisinin önemli savunucusu Weber ise, bürokrasiyi tüm bu tanımlamalardan uzak tutmuş, bürokrasiyi,örgütsel hiyerarşi, iş bölümü ve uzmanlaşma, kurallar sayesinde doğru ve zamanında işletilen bir sistemler bütünü, disiplinli bir çalışma yapısı olarak tanımlamayı uygun görmüştür (Akçakaya, 2016:276).

Buraya kadar bürokrasiyi ve içeriğini tanımlarken özel teşebbüsler bazında konu ele alınmıştır. Ancak bürokrasi devlet yapısının işletilmesinde de önemli bir yer tutar. Devlette ya da kamuda bürokrasi ise, devlet kurumlarındaki “Bugün git yarın gel” tarzı işlemlerle açıklama bulmaktadır. Devletin vatandaştan istediği belgeler, belli işlerin yapılabilmesi için yürütülen prosedürler, hatta yönetmelikler, tüzükler bile bazı kesimler için bürokrasinin birer aracı olarak görülür. Kamuda işletilen bu bürokrasi, devlet işlerinin aksamaması, belli bir düzen içinde yürütülmesi için uygulansa da çoğu zaman kaynak israfına ve kişilerin görevinikötüye kullanılmasına da aracılık etmektedir. Bürokratik işlemlerin maliyetleri artırması, girişimcilerin önüne engeller koyması, rekabeti ortadan kaldırması ve serbest ekonomiyi olumsuz etkilemesi sebebiyle eleştirilmektedir (Gür, 2017:94).

Weber’e göre eski tip yönetim biçimleri sanayileşen, globalleşen dünya için yetersiz kalmaktadır. Bu yönetim tarzının yerini ise kamuda olsun, özel sektörde olsun bürokratik örgütler almalıdır. MaxWeber bu örgüt yapılarını tanımlarken “yetki” kavramını odak almış ve yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlardan birincisi dogmatik olan ve doğuştan kazanılan “geleneksel yetki”, ikincisi bireyin kişisel özelliklerinden



kaynaklı olan “karizmatik yetki” ve üçüncüsü ise kişinin mevcut gücünü kanun ve idare kurallarından alan, kişisel veya dogmatik özelliklere dayanmayan “yasal yetki”dir (Genç, 2013:48).

Geleneksel otorite, doğuştan var olan, eskiden beri olagelen, geleneklere uygun biçimde şekillenmiş otorite biçimidir. Geleneksel otorite kişisel özelliklere değil, ırka ve bireyin konumuna dayalıdır. Yetki kullanma anlamındaki güç kişiye doğuştan hazır olarak sunulur. Geleneksel otoritede belirlenmiş kurallardan ziyade, geleneği devam ettiren bireylere uyum söz konusudur. Bu yapı içerisinde yer alan kimseler, geleneksel otoriteye hizmet etmekle yükümlüdürler. Bu kimselerin seçiminde ise soy bağı, akrabalık, eş dost olma kriterleri etkilidir. Bu tarz yapılarda rasyonellik aranmaz, açıkça belirlenmiş yetki alanları yoktur. Düzenli işleyen bir terfi sistemi yoktur. Bireylerin çalışma şartları, yükselme koşulları, kariyer basamakları geleneksel yetki sahibinin elindedir (Kaçer, 2017:149). Geleneksel yetkide ataerkillik önemlidir. Kişinin yetkisi, kanunlar ya da sözleşmelerden değil, soyundan ve geleneklerinden gelmektedir (Eray, 2019:1065).

Karizmatik yetki, bir bireyin kişisel niteliklerine, kahramanlığına, örnek davranışlarına ve kitleleri peşinden sürükleyebilme güçlerine dayanır. Kişi karizması ve kişisel özellikleriyle kitleleri emredilen ve belirlenen kurallar çerçevesinde güdüler, yönlendirir. Kendisine olan bağlılığı bu şekilde sağlar (Acar, 2018:674). Karizmatik kişiler, astlarının ya da izleyicilerinin güdülerini uyandırır, onlara rol model olur, heyecan uyandırır. Hedefleri belirlerler, izleyicilerine açıklarlar ve onları bu hedefler doğrultusunda güdülemek suretiyle örgütsel başarıya ulaşmaya gayret gösterirler (Aykanat, 2010:56).

Yasal yetki ise, bürokratik yetki olarak da bilinir. Rasyonel ve yasal temeli olan, meşru, tanımlanmış ve belli kurallara bağlanmış bir biçimde izleyicilerin davranışlarını etkileyebilme durumuna yasal yetki denir. Bu biçim yetki, insanlığa faydalı mal veya hizmet üreten işletmeler için en doğru yöntemdir. Çünkü bu tarz yetki standartlara, kurallara bağlanmış, rasyonel çerçeveye oturtulmuştur. Belirsizlik yoktur, bireylerin hangi işi yapacağı, ne zaman ve ne şekilde yapacağı önceden bellidir. Örgütte işin yapılması önemlidir. Kişiler işin önüne geçemez. Sistematik bir işleyiş söz konusudur. Kişinin kullanabileceği yetkiler belirli ve yazılı sözleşmelere, kanunlara bağlanmıştır (Koçel, 2018:241).

Weber’in ideal bürokrasisinin ilkeleri şunlardır;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü,
- Açıkça belirlenmiş bir hiyerarşik yapı,
- Belirlenmiş ilke ve yöntemler (Şimşek ve Çelik, 2017:146),
- İlişkilerin gayrişahsiliği,
- Teknik yetenek temeline dayalı eleman seçimi ve terfisi,
- Bürokratik kurallar (Akçakaya, 2016:677),
- Yasal yetkiye dayalı uygulamalar,

- Kanunlara uygunluk,
- Çalışanların maaşlarının ödenmesi,
- İşgörenlerin iş güvenliklerinin sağlanması (Şimşek ve Çelik, 2017:147).

### **2.3.1.2. Bürokrasinin Tarihçesi**

Bürokrasi kavramının ortaya çıkışı ataerkil çağa tekabül etmektedir. Devlet yapılarının ortaya çıkmasıyla birlikte bürokrasi kavramı olgunlaşmaya başlamıştır (Çevikbaş, 2014:81). Bürokrasinin tarihi gelişimi hakkında net yargılara varabilmek oldukça güçtür. Bunun sebebi ise insanoğlunun yazıyı geç bulmuş olmasıdır. Ancak tarihe bakıldığında Roma, Çin, Mısır gibi devletlerin güçlü bir yapılanmaya sahip olduğu görülmektedir. Özellikle eski Mısır'da hükümdara yüklenen ilahi güçler, olağanüstü yetkiler bürokrasinin temelini oluşturmaktadır. Nil nehrine sahip olan Mısır ülkesinde, bu nehir üzerinde oluşan ticaret yolları ve ekonomik faaliyetler ve Nil nehri sayesinde ülkede gelişim gösteren tarım sayesinde elde edilen ekonomik değerler, memurların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Oluşan bu memur takımı zamanla ülkede ayrıcalıklar sahibi olmaya başlamıştır. Çin ise bilindiği üzere en eski uygarlıklardandır. Yüksek nüfusa sahip oluşları ve bu nüfusu korumak ve artırmak arzuları yine ülkenin büyük ordulara sahip olmasını gerektirmiştir. Bu ise zamanla bürokrasiyi oluşturmuştur. Devlet yapılanmasında Mısır'ı örnek alan Romalılarda ise paralı memur sınıfı oluşturulmuştur. Bu ülkelerden hareketle bürokrasi, ülkedeki ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi, vatandaşların güvenliğinin sağlanması ve para dögüsünün sağlanmasında önemli bir unsur olmuştur (Öztürk, 2019:4).

Özellikle M.Ö. 3000'li yıllarda Mezopotamya'da oluşagelen şehir devletleri berberinde sanat, yönetsel yapılar ve mimarinin oluşumuna zemin hazırlamış, bilim insanları bunların gelişimiyle tarımda da önemli gelişmeler sağlanmasına vesile olmuşlardır. Bu ise sulama sistemlerinin geliştirilmesi, altyapı sistemlerinin kurulması, halktan vergi toplanması gibi süreçleri beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişimler ve altyapılar idari bir yapının oluşmasını mecburi kılmıştır. Bu gelişmeler ise devlet denilen mekanizmanın oluşmasını zorunlu kılmıştır. Ülkedeki taht sahipleri tarımı, sulama sistemlerini, oluşan siyasi, askeri oluşumları yönetebilmek adına idari personel teminini sağlamış, zamanla bunların sayısını artırma yoluna gitmişlerdir. Bu da bürokrasinin oluşmasına zemin oluşturmuştur (Sünnetçioğlu, 2019:6).

Ortaçağ hükümdarları da merkezi otoriteyi sağlayabilmek adına ülkelerinde memurlar toplulukları kurmuş, bu sayede halkın istek ve şikâyetlerini toplama yoluna gitmişlerdir. Ancak ortaçağda kurulan idari sınıfların nispeten küçük olması ve bu yapıların birbirlerinin gelişmelerini istemeyişi ülkedeki bürokrasilerin gelişmelerinin önünü tıkamıştır. Yeniçağda ise ulusalcığın ortaya çıkışı, feodalitenin zayıflaması, ekonomilerde paranın yaygınlaşması, devletlerin gelir kaynağı olan vergi sistemlerinin değişmesi, şehirleşme gibi kavramların ortaya çıkışı ise modern çağ bürokrasisinin doğuşunu sağlamıştır. Feodal sistemlerin yıkılarak ulus devlet

anlayışının ortaya çıkması, ülkelerin topraklarını genişletme arzusu beraberinde güçlü ve kalabalık orduların kurulmasını zorunlu kılmıştır (Şahin, 1998:15).

Genel olarak bürokrasi devlet yapılarının kurulmaya, teşkilatlandırılmaya başlanması aşamasında ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu kavramın ilk ortaya çıktığı medeniyetler ise köklü, eski medeniyetlerdir. Toplumdaki yapıların farklılık göstermesi, feodalitenin yıkılıp ulus devlet yapılarının ortaya çıkmasıyla yaygınlık kazanan bürokrasi kavramı, toplumda oluşmuş sınıfların varyetlerini sürdürebilmeleri, ekonomik ve siyasi fonksiyonların sürdürülebilmesi için bir ihtiyaç olmuştur. Tüm bu fonksiyonların yerine getirilebilmesi adına oluşturulan topluluklar bürokrasiyi ortaya çıkarmıştır (Çevikbaş, 2014:83).

Bürokrasi kavramı, yönetim ve siyaset ile yakın ilişki gösteren bir kavramdır. Ancak bugünkü anlamda bürokrasi, ilk kez 18. yüzyılda hayatta olan Fransız Ticaret Bakanı Vincent de Gournay tarafından ortaya atılmış, kullanılmıştır. Bu kavram, ilgili bakandan sonra birçok dile çevrilmiş ve yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanımda bürokrasi, resmi otorite ve gücün kötüye kullanılmasını çağrıştırmaktadır. Bu anlamda bürokrasinin kullanımı pejoratif (kötüleyici-aşağılayıcı)'dır. İşlerin yavaş yürütülmesi, verimsizlik, kırtasiyecilik, yetki devrinde gönüllü olmama, sorumluluktan kaçma, yönetimde şeffaf olmama, otoriteye aşırı itaat olarak tanımlanabilen bürokrasi kamu yönetiminde ve işletmelerde sık rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında ikinci anlamda bürokrasi Max Weber tarafından ortaya konulmuş; bu haliyle bürokrasi, belli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanmıştır. Weber, ulus devletlerin orta çıkması, dünya devletlerinin görevlerinin artması, kapitalizmin gelişmesi ve paranın daha yaygın kullanılmasıyla geleneksel bürokrasiden, modern bürokrasiye geçildiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda modern bürokrasi; işletmelerde veya kamuda görev ve yetkilerin proaktif bir biçimde belirlenmesi, yapılan tüm işlemlerin bir kurala dayanması, şahsiliğin ortadan kalkması, hiyerarşinin, işbölümünün, uzmanlaşmanın hâkim olması, arşivlemenin artması, gizliliğin artması niteliklerini taşımaktadır. Weber'e göre geleneksel bürokrasinin yerini alan modern bürokrasi en akılcı örgüt şeklidir (Özdoğan, 2018:598).

Türkiye'de bürokrasi kavramı ise Osmanlı Devleti'nden mirastır. Güçlü ve merkeziyetçi bir yapılanmayı benimsemiş Osmanlı Devleti yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki farklı sınıftan oluşmaktadır. Yönetenler hanedan üyeleri yani sultanlar, yönetilenler ise bu sınıfa hizmet etmek için var olan, üretici kesim, askeri unsurlar ve bürokratlardır. Başta Osmanlı'da güçlü bir bürokratik yapı olmasa da zamanla rasyonelliğe dayalı işleyen, ülkedeki üretimi kontrol eden, halkın şikayetlerini önemseyen, güvenliği sağlamakla görevli bürokratik yapı ihtiyaçtan dolayı oluşturulmuştur. Osmanlı'dan miras kalan bu bürokrasi, cumhuriyet dönemine geçildiğinde evrime uğramıştır. Tanzimat döneminden sonra artan merkeziyetçi anlayış, zamanla yerini ulus devlet anlayışına bırakmış, bürokratik yapıların niteliğinde değişimler yaşanmıştır. Cumhuriyet döneminin

getirdiği bürokratik anlayış ise, bürokratik yapıların daha profesyonel, beceriye dayalı, sosyal bakış açılarını da önemseyen tarzdadır (Mammacıoğlu, 2016:39).

### **2.3.1.3. Bürokrasi Kuramları**

Bürokrasi anlayışının dünyada sanayi devriminden sonra, ülke yönetim anlayışlarının değişmesi neticesinde benimsendiği söylenebilmektedir. Genel kabul bu yöndedir. Kavramın kökenini Çin, Mısır ve Romalılara dayandırmak doğru olacaktır. Ancak modern bağlamdaki bürokrasinin temelleri 18. ve 19. yüzyıllardaki Prusya ve Fransa'ya dayanmaktadır (Akçakaya, 2017:675). Bürokrasi 19.yüzyıldan itibaren araştırmacıların merakını cezbetmiştir. Bu dönem ise krallık, hanedanlık ve feodal sistemden ulus devlet anlayışına geçiş aşamasına denk düşmektedir. Bu yönetim sistemlerindeki değişiklikler, devlet yapılanma biçimlerini önemli düzeyde etkilemiş ve değiştirmiştir. Bu değişiklik, memur sınıfının, memurlar ordusunun oluşması minvalinde gerçekleşmiştir (Yiğit, 2019:9).

Bürokrasi kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı yazında görülmektedir. Olumsuz anlamıyla bürokrasi “kırtasiyecilik” yani bürokrasinin örgütlere veya kurumlara getirdiği hantallık, verimsiz çalışma biçimleri, işlerin uzaması, “bugün git yarın gel” uygulamaları, katı ve değiştirilmez kurallara sahip olma gibi anlamlarıyla kullanılırken, bir yandan akılcı bir örgütlenme biçimi olarak anılmaktadır. Bu anlayışa göre ise bürokrasi akılcı bir yönetim biçimi olması nedeniyle olumlu görülmekte, büyük çaplı örgütlerin yönetiminde akılcı yöntemlere başvurulmasının daha rasyonel olacağından söz edilmektedir. Bu bağlamda örgüte doğru şekilde uyarlanmış bürokrasi, örgütte çalışma biçimleriyle ilgili ölçülü standartlar ortaya koyacak, bu standartlar örgütte ayrımcılığı, bireyselliği azaltıcı rol oynayacaktır. İşin yapılmasıyla ilgili standartlar, kurallar birey davranışlarına yön verecek, yani örgütün işleyişiyle ilgili belirleyicilik bireylerden çok sistemden ve kurallardan ibaret olacaktır. Dolayısıyla örgütteki bireylere keyfi davranma hakkı tanınmamış olacaktır (Akın, 2011:16).

#### **2.3.1.3.1. Hegelci Bürokrasi Kuramı**

Hegel'e göre devletin vatandaşlarına karşı temel görevi onların hak ve özgürlüklerini, değerlerini savunmak, onlara hizmet etmek ve onların çıkarlarına uygun hareket etmektir. Hegel, devletin toplumu sınıflara ayırdığını savunmaktadır. Ancak hangi sınıf olursa olsun toplumda bir sınıfın ya da bir kesimin genel menfaatleri savunuyor olması gerekmektedir. Devlet yapılanmasının görülmediği toplumlarda siviller değişik menfaatleri temsil eden organizasyonları içine almakta, farklılıklar ve çatışma alanları oluşturmaktadırlar. İşte bu durumda ortaya “devlet” denilen yapı çıkmaktadır. Çünkü bir görünmez elin bu çatışmaları, farklılıkları, sınıfları yönetebiliyor, kontrol edebiliyor olması önemli ve gereklidir (Doğan, 2013:14).

Esasen felsefe alanında önemli bir isim olan G.W.F. Hegel, bürokrasi ile ilgili fikir ve düşüncelerini “Grundlinien der Philosophie des Rechts” adlı eserinde ortaya

koymuş ve buradaki fikir ve düşünceleri aslında modern bürokrasi anlamında birçok yazara da esin kaynağı olmuştur. Yani Hegel kendinden sonraki birçok araştırmayı fikirleriyle etkilemeyi başarmıştır. Hegel'e göre bir ideal devlet tanımı olmalıdır. Hegel'e göre bu ideal devlete, halkın devletle aynı görüşleri, aynı düşünceleri paylaştığı noktada ancak erişmek mümkündür. Yani ideal devlet, halkla ortak fikirdedir, aynı noktadadır. Hegel'e göre devlet mekanizmasının görevi halkın çıkarlarını, hak ve özgürlüklerini savunmak ve sağlamak, onların menfaatine olan şeyleri desteklemektir. Hegel'e göre devletin olmadığı yerde sivil toplum bireyleri arasında çatışma ve ayrılıklar olacak, bu ayrılık ve çatışmalar yönetilmezse ortak yaşam olumsuz etkilenecektir. Dolayısıyla devlet asla araç değil, mutlak ve amaçtır (Hatipoğlu, 2014:13).

Hegel'e göre toplum iki sınıfa ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi evrensel sınıf (mutlak sınıf), ikincisi ise ticari sınıftır. Bürokrasi her yerde hiyerarşi temeli üzerine kurulu olduğundan bürokrasinin evrensel bir sınıf olmasından bahseder. Ancak uzmanlık alanlarına ayırım söz konusudur. Yani bürokrasi, çeşitli görev ve sorumlulukları yerine getirmek adına yetiştirilmiş, alanında hâkim kişilerden oluşmaktadır ve bu kişiler arasında astlık-üstlük ilişkileri belirtilmiştir. Ancak Hegel'e göre bürokrasi ne denli etkin olursa olsun, kendisini asla halkın çıkarlarının üzerinde göremez. Öte yandan bürokrasiyi meydana getiren bireyler, toplum üzerinde bir hegemonya kurma hakkına sahip değillerdir (Hançerli, 2014:8).

Hegel'e göre insan devletle var olur. İnsan devletsiz olmaz, olamaz. İnsanlık tarihi ancak devletler tarihi kadar eskidir. Yani Hegel, insanlığın başlangıcını devlet kurumunun var oluşuyla bir tutan bir anlayışa sahiptir. İnsanoğlu var olduğu tarihten bugüne devlet kurmuştur. Devletsiz yaşayamaz. Çünkü Hegel'e göre bireysellik ve tekillik tasvip edilmez. Çoğulculuk, genellik her zaman daha önemli sayılır. Toplum genelinin çıkarı, bireysel çıkarlardan veya menfaatlerden her zaman üstün tutulur. Devlet denilen mekanizma ise bu genelin çıkarlarını korumak veya sağlamak adına vardır ve olmalıdır. Hegel devlet yapılanmalarını çok önemsemiş ve devleti asla araç olarak değil amaç olarak görmüştür (Ayдын, 2014:12).

Hegel'in bürokrasi kuramında özel kişi veya teşebbüslerin çıkarları ile devlet çıkarlarının mücadelesi önemli bir yer tutmaktadır. Marx'a göre bu çatışma bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü Marksist anlayışta devlet herhangi bir toplum menfaatini temsil etmez, toplumdaki baskın sınıfın özel menfaatlerini temsil eder. Yani devlet denen yapı egemen güçlerin tarafındadır. Adil sayılmaz. Ancak Hegel'in savunduğu bürokratlar toplumsal çıkarların tarafındadır. Hegel'e göre bürokratik yapılar, işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı hiyerarşiden beslenir. Yani Hegel'in bürokrasisi toplum çıkarları ya da bireysel menfaatlerinin üzerinde konumlanmıştır. Hegel'e göre devlet olmadan ortak çıkarlar sağlanamaz (Akçakaya, 2017:680).

Hegel, devletsiz, sivil bir toplumu yetersiz görmektedir. Hegel'e göre devlet tarafından kontrol edilebilen unsurlar ancak faydalıdır. Aksi takdirde sivil toplumda çatışmaların, anlaşmazlıkların önüne geçilemez. Hegel'e göre bürokrasi ise toplum

çıkarlarının koruyucusu, hamisidir. Bireysel çıkarları ikincil plana iten, toplum menfaatlerini önemseyen bürokrasi, bu menfaatlerin topluma ulaştırılmasında bir araçtır (Bildirici, 2019:19).

Nihai olarak devleti vazgeçilmez gören Hegel, devletin, bencil yapı olarak gördüğü sivil topluluklara karşı koruyucu, gözetici olduğunu vurgulamaktadır. Hegel'e göre bürokrasi akılcıdır. Gayrişahsi ilişkiler içermektedir, şahsi değildir. Toplum yapısının ve toplumsal hayatın işleyişi devlet mekanizması, kanun ve normlarla belli kurallara bağlanmalı ve devamlı kontrol edilmelidir (Turhan, 2014:19).

### **2.3.1.3.2. Marksçı Bürokrasi Kuramı**

Marksist kuram bürokrasiyi “kapitalizm” kavramı çerçevesinde işler. Kuramda bürokrasi kavramının devlet yapısıyla ilişkili olduğu, dolayısıyla devlet denilen yapılarının olmadığı yerde bürokrasiden de bahsetmenin mümkün olmayacağı kabul edilir. Bürokrasi feodal yapının çökmesi, hükümdarlık ve feodaliteden ulus devlet anlayışına geçiş sürecinde oluşan burjuvazi topluma özgü bir kavramdır. Bu anlayışa göre devletler toplumları çeşitli sınıf ayrımlarına tabi tutmak suretiyle sınıflar arası çatışma yaratır. Ancak bu çatışmanın düzeyini de kendisi belirler ve kontrol eder (Akın, 2011:26).

Bürokrasi devletlerin var olduğu yerde var olan bir yapılanma olup, devletin kendi halkları arasında sınıfsal ayrımlar ortaya koyup, toplumları sınıflandırıp, sonra bazı sınıflara boyun eğdirmek için kullandığı bir vasıta, bir araçtır. İşte Marksistler bu anlayışa karşı çıkmaktadır (Tahtalıoğlu, 2011:23). Karl Marx eleştirel bir anlayışla bürokrasiyi, “kamu gücünü kullanan üst düzey yöneticiler” olarak tanımlamıştır. Bürokrasiyi devlet erkiyle bağdaştıran Marx, devletin olmadığı bir dünyada bürokrasinin de olmayacağını savunmaktadır. Marx'ın bürokrasi anlayışı devletin uyguladığı sınıf farklılıklarını eleştiren bir anlayışa sahiptir. Kapitalizme eleştiriler vardır. Marx'a göre bürokrasi güç sahibi kişi ya da erklerin diğerleri ya da zayıflar üzerinde kurmaya çalıştıkları hegemonyanın bir aracıdır. Dolayısıyla Marx'a göre bürokrasi bir baskı unsurudur (Yiğit, 2019:10).

Sınıflar arası çatışma ve anlaşmazlıklara başlık açan Marx, bürokrasiyi bu konuda araç olarak görmüş, yani sınıflar arası çatışmanın son bulmasıyla ancak bürokrasinin de son bulacağı görüşünü savunmuştur. Hegel'in görüşlerine eleştiriler getiren Marx içerik olarak bürokrasiyi Hegel'den ayrı yorumlamaktadır. Hegel bürokrasiyi, devletin halkın menfaatlerini sağlamak maksatlı kullandığı bir araç olarak görürken, Marx devletin halkın tamamının çıkarların gözetmediğini yalnızca belli bir zümrenin faydasına çalıştığını iddia etmektedir. Marx'a göre devlet güçlülerin ya da üst düzey zümrenin faydası için çalışan bir mekanizmadır. Aynı zamanda Marx, bürokratların üretimle uğraşmadıklarını, üretime katkı sunmadıklarını, bu sebeple de bürokratların bir sosyal sınıf olarak kabul edilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Marx'a göre bürokrasi sayesinde üst tabaka kimseler, güçlerini hegemonyalarını

genişletirken, alt sınıf bireyler zayıf bırakılmakta, itaate sürüklenmektedir. Bu şekilde sınıf ayrımları keskin bir hal almaktadır (Akçakaya, 2017:680).

Marx bürokrasinin kapitalizm çerçevesinde genişlemiş burjuva sınıfının çıkarlarını gözetten bir yapı olduğuna inanmaktadır. Devletin varlık sebebi de oluşagelen sınıf farklılıkları arasındaki muhtemel çatışmaları önlemektir. Hegel devleti kutsal görürken, Marx devlet yapılarını eleştirme tutumundadır. Marx'a göre devlet ezelden beri var olan bir yapı değildir. Zamanla ekonomik sebeplerden oluşan sınıflar ve bu sınıfların ayrımı noktasında devletler varlık göstermeye başlamışlardır. Marksizm'e göre devlet Hegel'in savunduğu gibi tarafsız değildir. Güçlünün yanında yer almaktadır. Güçlülerin ya da üst zümrenin, diğerleri üzerindeki egemenliğinin teminatı devlettir. Marksizm'e göre bürokrasi sosyal bir yapı niteliği taşır. Ancak bu yapı güçlü ve zayıfa eşit mesafede hiç olmamıştır (Akin, 2011:26).

Marksizm, üst zümrenin devlet çıkarlarına uygun biçimde hareket etmesi halinde ancak devlet denilen yapının varlığını koruyabileceği düşüncesindedir. Sınıfların oluştuğu, birey ya da grupların bölündüğü yapılarda bürokrasi kaçınılmaz sondur. Kamu çıkarının bürokratların çıkarlarından önce gelmesi gerektiğini ancak uygulamada bunun böyle olmadığını ifade eden Marx, bürokrasiyi işletenlerin kişisel çıkarlarının zaman zaman toplum çıkarlarının önünde tutulduğunu söylemektedir (Bildirici, 2019:21).

Marksizm'e yakın görüşte olan Lenin'e göre de bürokrasi, devrimin karşısında bir güçtür. Lenin'e göre; örgütteki memurların aldığı ücretler işçilerden fazla olmamalı, kamu çalışanının seçilme ve gerektiğinde görevden el çektirilebilmesi için belli standartlar olmalı, basit ve herkes tarafından anlaşılabilir bir sistemin oluşturulmalıdır. Ancak devrimle bürokrasinin yok olacağını iddia eden Lenin, devrimden sonra da bürokrasinin yok olmadığını görmüştür. Bunu sebebini ise sosyalizmin yeterince hâkim olamaması durumuna bağlamıştır (Candan, 2012:46). Lenin'e göre örgütte her görev için istihdam edilen bireyin, o görevi yapabilecek yetkinlikte olması ve ilgili konuda herhangi bir yetersizliğin yönetim tarafından hissedilmesi durumunda ilgili kişinin görevi bırakılması gerekmektedir. Lenin sosyalizmi benimsese de devlet kurumlarının varlığına itiraz etmez. Ancak mevcut yapı değişiklik göstermeli, güçlüler diğerlerini sömürmeyi bırakmalı, devlet ya da bürokratik yapı, hür hareket etmeli, herkese, her kesime eşit davranmalıdır (Doğan, 2013:19).

Lenin'e göre kamuda çalışanlar, ortak çalışma ile ortaya konulmuş bir yapı aracılığı ile demokratik bir şekilde seçilmeli ve istihdam edilmelidir. Görevini kötüye kullandığı anda ya da görevi için gerekli nitelikleri gösteremedikleri anda ise görevlerinden alınabilmelidirler. Kamuda görev yapanlar denetlenebilir olmalıdırlar. Ancak bu denetimin de tarafsız olması önemlidir. Hiçbir çalışan statüsüne bakılmaksızın (memur, işçi vs) eşit tutulmalıdır (Hançerli, 2014:10).

Trotsky ise, toplum içerisindeki bir zümrenin diğerleri üzerinde tahakküm oluşturmasında ekonomik anlamda bir üstünlüğün olması gerektiğini ifade

etmektedir. Fakat Trotsky, Sovyet bürokrasisinde bunun böyle olmadığını, yani üstünlüğün ekonomik alanda değil, siyasi alanda olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla Trotsky, bürokrasinin ekonomik değil, ancak siyasi bir yenilikle ortadan kalkabileceğini savunmuştur (Tahtaloğlu, 2011:28).

### **2.3.1.3.3. Weberyen Bürokrasi Kuramı**

MaxWeber, bürokrasinin örgütler için önemli ve gerekli olduğunu, örgütlerin işleyişiyle ilgili stabilizasyonunun ancak bürokrasiyle mümkün olabileceğini savunan biridir. Bürokrasi kuramının öncüsüdür. Weber, bürokrasiyi bir yönetim biçimi olarak görmekten ziyade, kişilerin örgütteki işlerini profesyonel şekilde yürütmeye yarayan bir teşkilatlanma tarzı olarak görmüştür. Weber'e göre bürokrasi iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanan, informal ilişkiler yerine formal yapılara önceleyen, yazılı kurallarla işletilen, ilişkilerin şahsi olmadığı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütler ancak bu tarz bürokratik yapı ile disipline edilebilir (Tahtaloğlu, 2011:29).

Örgütte resmi iş ve ilişkilerin yazılı kurallara, prosedürlere bağlı olarak işletilmesi gerekmektedir. Kişisel inisiyatif ve görüş ortadan kaldırılmalı rasyonalite hâkim kılınmalıdır. Örgütte çalışan bireylerin yetki alanları belirli ve kısıtlı olmalıdır. Hiyerarşi önemlidir çünkü örgütteki koordinasyon, entegrasyon süreçlerini yönetir. Bürokratlar işlerini yürütürken duygusal değil, biçimsel yönetmeliklere uygun hareket etmelidir. Weberyen kurama göre memuriyet bir meslektir ve emeklilikle son bulur. Memuriyet seçiminde teknik yetenek ve ehliyet aranmalıdır. Çalışanlar takip ve kontrol edilmelidir (Çelik, 2016:14). Rasyonel davranışlar sergilenmeli, gayrişahsilik ilkesine uygun davranılmalıdır. Resmîyete bağlı kalmak önemlidir. Formal yapının dışında ilişkiler tasvip edilmez (Madani, 2017:2028).

Weber'in bürokrasi yaklaşımında görev tanımları nettir. Hiyerarşi çerçevesinde yukarıdan aşağıya doğru belirlenir ve uygulanır. Hiyerarşik çerçevede yöneticiler astlarına görevlerini tebliğ ederler, görevlerin yapılmasına nezaret ederler. Astlara ödüllendirme, terfi gibi konular üstleri ya da yöneticileri tarafından bildirilir. Koordinasyonu sağlamak adına yukarıdan aşağıya doğru görev tahsisi ve verilen görevin tamamlanmasını izleme önemlidir (Martela, 2019:22).

MaxWeber'in ilkelerinin ayrıntılarına "Bürokrasi" başlığı altında değinilmiştir.

### **2.3.1.3.4. Seçkin Bürokrasi Kuramları**

Weber dışındaki düşünürler, bürokrasinin bir örgütlenme biçimi olduğundan ziyade, gücü olanların, iktidarını ya da hâkimiyetlerini seçkinler tarafında kullanması olarak algılamışlardır. Yani bu eldeki gücün belli zümre için kullanılması durumu ortaya çıkmıştır. Seçkin grupların istediklerini yapıyor, istemediklerine izin vermiyor olması durumu demokrasiyi zedelemektedir. Örgütte ise demokrasinin ortadan kalkması, alınan kararlarda üst yönetim dışında kimsenin etkili olamamasına, kararların seçkinler menfaatine yönelik verilmesine yol açmaktadır. Halkın çıkarı ikinci plana itilmekte, bu kişilerin ya da grupların menfaatleri öncelenmektedir (Çetinkaya, 2018:47).



Kuram devletin ya da örgütlerin elit bir kesim tarafından yönetildiğini, diğer halk ya da grupların yönetimde söz haklarının bulunmadığını ifade etmektedir. Toplum içerisindeki küçük bir grubu oluşturan bu seçkinler, yönetim hakkını kendilerinde görmektedirler. Weber dışındaki birçok bürokrasi araştırmacısı, bürokrasinin bir örgütlenme biçimi olmayıp, bu seçkinlere hizmet eden bir yapı olduğunu iddia etmektedirler (Çelik, 2016:34).

#### **2.3.1.3.4.1. Gaetano Mosca “Yönetici Sınıf Teorisi”**

Toplumları yöneten ve yönetilen diye ikiye bölen, sınıf ayrımlarını net olarak ortaya koymuş ve kişilerin buldukları sınıfa uygun hareket belirlemeleri gerektiğini savunmuşlardır. Seçkin zümre ve sıradan kitle ayrımını ilk defa ortaya atan Gaetano Mosca, iktidarı veya hükümlanlığı elinde tutan azınlık bir kesim, bu hükümlanlığın getirdiği tüm nimetlerden yararlanır, tüm ekonomik faaliyetler bu zümre tarafından yürütülür. Kendine yakın zengin gruplar yaratılır. Geri kalan kitle ise bu seçkin sınıfın öngördüğü şekilde ekonomik ve sosyal hayatlarını sürdürmeye çalışırlar. Kısaca kendilerine layık görülen hayatı yaşayabilirler. Esasen sayıca seçkinlerden oldukça fazla olan bu kitleler arasında herhangi bir örgütlenme olmadığından bu elit ve azınlık olan grubun tahakkümü altına girmekten kurtulamazlar. Devletlerin yönetim yapıları ne olursa olsun her toplumda yöneten ve yönetilen grupların olması yüksek muhtemeldir (Hatipoğlu, 2014:23). Mosca’ya göre örgütlenmiş, daha eğitilmiş ve bilgili azınlığın, örgütlenmemiş ve eğitimsiz çoğunluğa karşı mutlak üstünlüğü söz konusudur. Ancak bu üstünler hep aynı kalmazlar, onlar da zamanla değişimliğe uğrarlar. Zamanla yaşanan sosyoekonomik değişiklikler, kültürel yenilikler iktidar sahiplerinin de değişmesine neden olacaktır. Fakat yönetici zümrede gerçekleşen değişim, yöneten ve yönetilen, ya da elit ya da kitle yaşam ve yönetilme biçimlerini değiştirmeyecektir (Turhan, 2014:31).

Sicilya’da dünyaya gelen Gaetano Mosca, gazetecilik ve bürokratik gibi görevler üstlenmiştir. Gaetano Mosca, “elit-kitle” kavramlarını siyaset bilimine kazandırmış bilim adamıdır. Ancak bunu yaparken “elit” kelimesini de kullanmamıştır. Nicelik olarak kitlelerden oldukça az sayıda olan seçkinlerin bu gücünü nereden aldığı, nasıl onlar üzerinde tahakküm kurduğunu ise Mosca, “Yönetici Sınıf” adlı eserinde, seçkin zümrenin az sayıda ancak örgütlü ve bilinçli olduklarını ancak yönetilen kitlenin örgütlenme konusunda zayıf olduklarını, bu sebeple de az sayıdaki seçkinin, çok sayıdaki kitleler üzerinde baskı ve kontrol kurabildiklerini açıklamıştır. Ancak Mosca, yöneten ve yönetilen sınıf olarak toplumu sınıflandırmış olsa da, üst zümre ile en alt tabaka olarak ayırma bulunmamıştır. Orta sınıf diye tabir edilebilecek bir sınıfın da varlığından bahseden Mosca, bu orta sınıfın üst zümre ile alt tabaka arasındaki ilişkilerde köprü görevi gördüğünü, bu sınıfın olmaması halinde ise seçkinler ile alt tabaka arasında ilişkinin sağlıklı yürütülemeyeceğini ve düzenin son bulacağını ifade etmektedir (Özyürek, 2018:17).

Mosca, elit kesim ile ilgili oluşabilecek değişiklikleri kişilerin karakteristik özellikleriyle açıklanamayacağını, bu değişimlerin oldukça zor şartlarda

gerçekleştiğini, bunun olabilmesi için ekonomik, sosyokültürel, sosyolojik değişimlerin var olması gerektiğini paylaşır. Siyaset iktidarları figürlerinde oluşabilecek değişim, üst zümrenin de değişimine sebep olabilecektir. Dolayısıyla siyasetteki değişimler de diğer faktörlerin yanında, bu zümrenin değişiklik göstermesi adına önemli sayılmıştır (Karakoyun, 2005:26).

### **2.3.1.3.4.2. VilfredoPareto Siyasal (Yönetici) Elit**

Kapitalizmin ortaya koyduğu en büyük olgulardan birisi eşitsizliktir. Sosyal bilimciler ise kapitalizmin bir ürünü olan eşitsizliği araştırırken, “iktidar”, “güç” gibi kavramlardan yola çıkar. İktidar ve güç hiçbir toplumda eşit dağılmaz. Mutlak surette güçlü olanlar, iktidar sahibi olanlar belli kesimlerdir. Yani toplum içerisinde belli gruplar daha fazla güce, daha fazla mevkiye ve daha fazla ekonomik güce sahiptirler. Bu durum ise, bu grupların iktidarı oluşturmalarına gerek bırakmaksızın, iktidar sahiplerinin ya da karar vericilerin karar mekanizmaları üzerinde etki bırakmaktadır. Yani bu güçlü gruplar verilecek kararların etkilenmesinde pay sahibidir (Arslan, 2003:116). Yönetenler ile yönetilenler arasındaki ayrım çok eskilere dayanan ve siyaset biliminin incelediği bir konudur. Ancak genellikle bu incelemeler “iktidar” ve “güç” kavramların üzerinden sürdürülmüştür. Bu bağlamda “elit teorisi”, yönetenler ile yönetilenler arasındaki ayrımı odak alan ilk yaklaşım sayılmaktadır. Ortaya çıkışı 19.yüzyılın son yıllarına rastlamaktadır. GaetanoMosca, VilfredoPareto gibi isimler elit teorisini neredeyse aynı kavramlarla açıklamış, toplum ile siyasal yönetim arasında bir analiz yapmışlardır. Ancak özellikle 20.yüzyılda “elit teorisi” daha da popülerlik kazanmıştır. Teori, günümüze kadar çeşitli değişim ve gelişimlere uğrayarak da olsa gelmiştir. Ancak VilfredoPareto’nun analize tabii tuttuğu yapı taşları halen yerini korumaktadır (Arslan, 2015:77).

VilfredoPareto’ya göre halk iki gruptan oluşmaktadır. Bunlar; elitler ve elit olmayanlardır. Elit gruplar, toplum ilişkilerine, siyasi iklime yön veren kesimdir. Hatta Pareto tarihin bile yapıcısının elitler olduğunu savunmaktadır. Yani tarih bile elitlerin istediği gibi yazılmaktadır. Yani halkların tarihi, yıllardır süregelen mücadelelerden ve kazandıkları zaferlerle iktidarları veya gücü ellerinde toplayanlardan meydana gelmektedir. Toplum ve toplum yaşantısına yön verenler de elitlerdir. Elitlerin toplumsal anlamdaki görüşleri tüm toplumun görüşleri halini almaktadır. VilfredoPareto’ya göre yenilikler; ancak mevcut seçkin yöneticilerin güçlerini yitirmesi, alt tabakadan başka kimselerin bir ivme kazanarak güç elde etmesiyle ancak gerçekleşebilirler. Yine Pareto’ya göre toplumsal dengeyi sağlama görevi de elitlere düşmektedir (Yenilmez, 2007:11).

Pareto’nun eliti, toplumda en üst hiyerarşide yer alan kimsedir. Toplumsal sınıf ayrımlarına dikkat çeken Pareto, gücü elinde bulunduran kesimi elit olarak nitelmiştir. Siyaset bilimine “elit” kavramını kazandıran VilfredoParetobireyin elit olup olmadığına karar verirken bireyin sergilediği faaliyetlerde her kişiye kabiliyetine göre bir puan verir, puan verme işlemi neticesinde bireyler arasında en yüksek puanı almış olanları ayrı sınıflandırır ve bunlara “elit” adını verir. Siyasi

elitler ise siyaset kurumu içerisinde hiyerarşik anlamda en üst makamı işgal eden kimselerdir. Pareto'nun elit anlayışı çerçevesinde siyasi elitler; cumhurbaşkanı, parlamenterler, parti yöneticileri, yönetim kurulları, meclis başkanı, bakan ve bakan yardımcısı gibi unvanı taşıyan kimselerdir. Teoriye göre yöneten elitler azınlık, yönetilenler ise çoğul grubu oluşturmaktadır. Ancak bu azınlık, çoğul kitleye yön verebilmektedir (Sesli ve Demir, 2010:5).

Pareto'nun elit teorisi, iktidarların güçlü ve demokrasinin sınırlı olmasından geçer. Eşitliğin olmayışı onlara göre normal görülmektedir. Toplumsal eşitsizlik var olduğu sürece, ki bunun yok olması düşünülemez; demokratik tip yönetim biçimleri toplumu aldatmanın ötesinde hiçbir zaman geçemeyecektir. Pareto, demokrasiyi erişilemez bir ütopya olarak görmektedir. Teoriye göre elitler ülke ekonomisini, toplumsal yapıyı, hatta iktidarı belirlemekte, diğerlerine hükmetmektedir (Yarma, 2006:9). Pareto'ya göre topluma yön veren elitler de değişim ve dönüşüme tabi olmaktadır. Hâkim kesimin bir döngü içerisinde olduğu savunulur. Pareto'ya göre bu döngünün ya da hâkim kesimin gücü elde etme sürecinin ahlaki ya da etik ilkelere dayanıp dayanmayacağı önemli değildir. Yani kişi hırsızlık dahi yapıyor olsa, parası gücü varsa elit sayılabilecektir. Ahlaki hiçbir yön gözetilmez. Bu yönüyle Paretomakyavelist bir tutum göstermekle eleştirilmektedir (Küçüküçü, 2010:22). Elit gruplar, normal halkın bilmediklerini bilirler, düşünemediklerini düşünür, önderlik ederler (Arslan, 2005:56). Vilfredo Pareto, Gaetano Mosca ve Robert Michels bu kavramı hemen hemen aynı tarzda tanımlamış veya kullanmış, bu kavram özellikle 20. yüzyılda popülerlik kazanmıştır. Hatta elit teorisi, değişimler gösterse de günümüze kadar da hayatta kalmayı başarmıştır (Arslan, 2015:77).

### **2.3.1.3.4.3. Bruno Rizzi “Bürokratik Kolektivizm”**

Esas itibarıyla düşünce kökenleri sosyalizme dayanan, ancak son tahlilde Marksizm'i eleştiren ve seçkin bürokrasi kanadında yer alan Bruno Rizzi, “Dünyanın Bürokratikleşmesi” (Bureaucratization of the World) adlı eseri kaleme almış ve bu eserde Marksizm'e belli eleştiriler yöneltmiştir. Bu eleştiriler, Marksizm'in yöneticileri yahut üst zümreyi üretim araçlarının mülkiyetine malik olmadıkları için onları sınıfsal ayrıma tabii tutmamalarından ileri gelmektedir. Bruno Rizzi bu konu ile ilgili olarak Stalin'in komünist partisini örnek göstererek, parti yöneticilerinin politik gücü ellerinde topladığını, dolayısıyla bu hareketleriyle yeni bir “sınıf” oluşturduklarını iddia etmiştir. Bruno Rizzi burada Marksistlerin görüşlerini destekleyerek bu sınıfın oluşmasında üretim faktörlerinin mülkiyetini önemser. Ancak sistemi kapitalizmden de ayırmıştır. Kapitalizme göre sömürü kişisel iken, bu sistemde sömürü kolektiftir (Akçakaya, 2017:681).

Bruno Rizzi Sovyet sisteminde de bürokrasinin var olduğunu, bu sistemde de kapitalizmde var olduğu gibi işçi sınıfının ezildiğini ortaya koymaktadır. Buna sebep olarak da Marksistlerin savunduğu gibi bürokrasinin üretim araçlarını elinde bulundurmasını göstermektedir. Rizzi'ye göre Sovyetlerde de üretim araçları toplumun hizmetine sunulmamış, devletleştirilmiştir. Dolayısıyla Rizzi, devletin

halkın emeğini gasp ettiğini savunmaktadır (Belet, 2008:25). Rizzi'ye göre bu sistemde sömürenler ise devlet yöneticileridir. Sovyet sistemi burjuvazi bir yönetime de, sosyalist bir yönetime de benzememektedir. BrunoRizzi bu yönetim biçimini “bürokratik kolektivizm” olarak tanımlamaktadır. Sınıfsal ayrımlar yine vardır. Yalnızca sömürenler değişmiştir. İşçi sınıfının kölelik ettiği kimselerin değişmesi dışında bir fark söz konusu değildir. Ancak Rizzi de diğer bir çok düşünür gibi gelişen ekonomide bürokrasinin kaçınılmaz son olduğunu ifade etmiştir (Akın, 2011:39). Üretim faktörlerini kontrol ve koordine eden devlet, yine zengin sınıfa hizmet etmekte, işçi sınıfını ötelemektedir. Ancak BrunoRizzi'ye göre “bürokratik kolektivizm” sınıfsız bir topluma geçiş sürecinde önemli ve son aşama sayılmaktadır. Yani kapitalizmden sosyalizme kayış sürecinde son kapı olarak görülmektedir (Çelik, 2016:26).

Oysa sosyalizme geçişte önemli sayılan üretim araçlarını halkın hizmetine sunmak, onların kolektif bir anlayışla bu araçlara yön tayin etmesini sağlamaktır. Ancak Sovyet yönetiminde bu böyle olmamış, üretim faktörleri yalnızca devlet tekeline bırakılmış yani devletleştirilmiştir. Yani bu sistemde tabanı kontrol eden belli bir zümre olmaktan çıkmış, devletin kendisi olmuştur (Çetinkaya, 2018:43). Kısaca bürokratik kolektivizm, kapitalizmden daha çağdaş sayılsa da işçi kesiminin ezilişi aynen devam etmektedir (Yıldırım, 2019:12).BrunoRizzi Sovyetlerdeki bu sömürü sistemini önceleri geçici olarak görse de zamanla bu bürokrasinin Sovyetleri de etkisi altına aldığını gözlemlemiştir. BrunoRizzi bu sistemin Sovyetler ile sınırlı kalmadığını, kapitalist ve faşizan yönetimi yahut kapitalist demokrasiyi benimsemiş tüm ülkelerde var olduğunu ve olacağını iddia etmektedir (Turhan, 2014:30).

#### **2.3.1.3.4.4. Teknokrasi**

Teknokrasi, teknik bilgi ve donanım sahibi kişilerin hak ettiği işlere atanması, o işlerle ilgili karar verici mekanizma sayılması, onları buldukları görevlere atayanların ise burada yalnızca uygulayıcı olduğu bir sistemdir. Bu uygulayıcılar ise genelde seçimle gelmiş politikacılarıdır. Teknokrasi kavramı 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. HowardScott tarafından dile getirilen bu kavram “siyasi güç, ideoloji ya da teşkilatlanma” diye de tanımlanmıştır. Bu sisteme göre işin teknik yeterliliğine sahip kimseler, seçilmişler tarafından göreve atanmakta, ilgili görevlerle ilgili tüm kararlara yön vermektedirler. Bunu yapan kimseler “teknokrat” olarak isimlendirilir. Yani teknokrat plan yapabilen, işiyle ilgili teknik becerisi yüksek, strateji bilen ve bunları belirlenen plan ve politikalar çerçevesinde kullanabilen kişidir (Yılmaz, 2019:18).

Gerek kamuda gerekse özel sektörde teknokrasi kavramının bürokrasi ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu doğru bir yaklaşım değildir. Teknokrasi, bürokrasinin özel bir stildir. Teknokrat kişi alanıyla ilgili teknik eğitim almış, teknik anlamda donatılmış ve nihayetinde de uzmanı olduğu alanla ilgili istihdam edilmiş bireydir. Alanıyla ilgili kararları veren ve sistemi yöneten teknokratlardır. Teknik donanıma sahip bireylerin zaman içerisinde üretim faktörlerini yönetecekleri,

bu sebeple de burjuva sınıfın plan ve politika belirlemede etkinliğinin azalacağı belirtilmektedir. Yani teknokratlar zamanla yöneticiliği üst zümrenin elinden alacaktır. Yunanca “tekhne” ve “kratos” kelimesinden türeyen teknokrazi “iktidar/güç” anlamına gelmektedir. Teknokratların zaman içerisinde siyasi seçkinlerin yerini alması beklenmektedir. Hatta siyasetçilerin bile siyaset yapma biçimlerinin teknokratlar tarafından belirlendiği konjonktürler görülmektedir. Teknokratların ekonomik ve politik hayatta zaman içerisinde daha fazla rol alacağı belirtilmektedir (Akbey, 2011:12).

Teknokratlar geleneksel siyasetçilerin aksine sorunlara pragmatik çözümlerden yanadırlar. Siyasetçiler ise sorunlara politik tavır ve siyasal çıkar temelinde yaklaşmayı seçerler. Sorunlara popülist yaklaşan siyasetçilerin aksine teknokratlar çözüm odaklıdır. Teknokrat ile klasik siyasetçiler, popülizm ve çağdaş politik teknokrazi bağlamında zıt kutupları oluşturmaktadır. Yani özetle teknokrazi zaman içerisinde siyasi tutumlara da yön verecek, siyasi yaklaşımlara yeni bir pencere açacak niteliktedir (Bickerton ve Accetti, 2017:187). Dünyadaki meselelerin siyasallaşması, iktisat politikalarını depolitize eden yani siyasetten uzaklaştıran teknokratik güçlerin yükselişiyle çakışmaktadır. Dünya ve Avrupa siyasetine yön veren klasik politikacılar yerini politikadan uzak, teknik realitelere dayalı yönetimi benimseyen teknokratlara bırakmaya başlamıştır. Dünyayı etkileyen bu akım Avrupa’da kendini daha çok hissettirmiştir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler ya da kuruluşlar ise teknokraziye halen direniş göstermektedirler. Nihai olarak Avrupa Birliği’nin geleneksel demokrasi açığı mutasyona uğramıştır. İktisat politikaları kurallarının değişmesi, güçlü bir teknokrasinin varlığını ortaya çıkarmıştır (Cuenca, 2017:353).

Teknokrasinin ekonomi ve siyaset kurumlarında yarattığı bu değişiklik halklar tarafından desteklenmektedir. Özellikle güç mesafesinin düşük, demokratik anlayışların yüksek olduğu toplumlarda teknokrazi kavramı popülerlik ve işlerlik kazanmaktadır. Politika yapmanın siyasetten uzaklaştırılmasını öngören teknokrazi yeni bir akımın başlatıcısıdır (Bertsou ve Pastorella, 2017:432). Teknokrazi kavramı etimoloji kökenli olup, “beceri tarafından yönetilme” şeklinde de tanımlanmaktadır. Teknokraziye göre seçilmiş yöneticiler yahut liderler, politika kararları için uzman kişilere güvenmeli, onların görüş ve tavsiyelerine önem vermelilerdir. Uzman tavsiyelerine önem atfedilerek oluşturulan politikalar, popülizmden uzak, toplum menfaatini ön planda tutar niteliktedir (Ryan, 2018:132). Seçilmişlerin karar veren teknokratların uygulayıcısı olduğu bu sistemde işler rasyonel temellere dayalı, bilgi ve uzmanlık sonucu yürütülmekte, siyasi popülizmden, siyasi beklentilerden uzak hareketler sergilenmektedir. Bunun toplum yararına olduğu düşünülmektedir. Ancak teknokrasinin seçilmişlerin hareket alanının kısıtlanması sebebiyle eleştiriler de yöneltilmektedir (Widiyahseno, 2018:163).

Teknokratlar ekonomist, mühendis, iktisatçı gibi uzman bireylerdir, yani siyasetçi kimlikleri yoktur. Hem teknik kökenli olma hem de bürokrasiyi içine alan bir kavramdır. Kavramın içeriklerinden bürokrasi zaman içerisinde olumsuz

bir olguya sahip olurken, teknisyenlik ya da teknik özellikleri taşıma olumsuz bir hava taşımamaktadır. Teknokratlar karar alırken siyasetçilerin görüşlerine, toplum algılarının yönüne göre hareket etmezler, uzmanlık bilgilerine dayalı karar almaya özen gösterirler. Siyasi kaygı yerine toplumsal problemlerin çözümüne odaklı çalışırlar. Teknokratların gücü teknik ve uzmanlık bilgilerinden ileri gelmektedir. Endüstri devrimiyle birlikte ekonomik ve siyasi hayatta yaşanan değişim ve dönüşümler siyasilerin bu süreci yönetmede başarısız veya yetersiz kalmaları sebebiyle teknokrasi kavramı önem kazanmıştır. Teknokrat kimliği taşıyan kişiler iyi üniversitelerde üst düzey eğitim almış kişilerdir (Bakırcı, 2016:349).Diğer bir deyişle teknokrasi siyasi problemlere teknik destek sunan bir anlayıştır. Teknik bilgi ve disiplinleri sayesinde teknokratlar ideal bir toplum düzeni oluşturmak adına siyasi kararlara teknik danışmanlık yaparlar. Kamu yönetimi konu alınrsa teknokrasi hem kapitalist düzende hem de sosyalist yapılarda uygulama alanı bulabilmektedir. Entelektüel dünya görüşünü savunan teknokratlar yönetişi dizayn eden bireylerdir. Apolitik kişilerdir. Tekniğin, politikanın yerini doldurmasını savunurlar. Çoğunlukla siyasi kurumlara şüpheyile ve isteksiz yaklaşırar. Siyasi demokrasiye olumsuz bakış sergilerler. Siyaset sayesinde toplum sorunlarına popülist yaklaşıldığını, onların sorunlarını çözmekten ziyade onların oyalanıldığını, ötelendiğini iddia ederler. Etik ve ideolojik semptomları reddeder, toplum için faydacı bir anlayışı yeğlerler. Sosyal adalet, eşit bölüşüm, sınıf eşitliği gibi kavramlardan ziyade teknolojik ilerleme ve üretimde maksimizasyon gibi kavramlar üzerine yoğunlaşırar (Akbeı, 2011:13).

#### **2.3.1.3.4.5. Meritokrasi**

Meritokrasi kavramı ilk kez 1958'de "Meritokrasinin Yükselişi" adlı kitapta, Michael Young'un eserinde kullanılmıştır. Michael Young kitabında üst yönetim ve kendini üst yönetimin uygulamalarından sakınamayan alt yöneticilerden bahsetmiştir. Toplumun sıradan kişilerinin, üst yöneticilerin uygulamalarına riayet etmek durumunda kalmalarından yakınmıştır. Ancak zaman içerisinde meritokrasi kavramı bu anlamından uzaklaşmış ve bugünkü kullanılan anlamını kazanmıştır. Meritokrasinin bugünkü yazında anlamı liyakattir. Liyakat, toplumda kendini kanıtlamış, seçkin kişilerin, teknik ve uzmanlık gücü yüksek bireylerin yüksek statülerde yer alması gerektiğini açıklar. Özel teşebbüsler bağlamında değerlendirildiğinde mertokrasi, işin hak eden kimseye verilmesidir. Bu sayede örgütlerde etkili ve verimli işleyen bir insan kaynakları sistemi kurulabilir. Kamu kesiminde ise liyakat sayesinde devlet kurumları atama ve terfi sistemlerinde çalışanların niteliklerini artırma imkânı bulmaktadırlar (Nart, 2018:232).

Meritokrasi kelimesi, Latince "meritum" ve Yunanca "kratein" köklerinden gelmektedir. Meritokrasiye göre insanlar kendi bireysel yetenek ve nitelikleri neticesinde bir konuma sahip olmaktadırlar. Devlet veya örgüt üst yönetimlerinde teknik ve insan yönetme becerileri yani beşeri ilişkileri kuvvetli kişilerin olması verimlilik açısından hayattır. Örgütün kıymetli olan kaynakları bu yetenekli

kişiler lehine kullanılırsa ancak devamında başarı gelebilecektir. Bireylerin mesleki statülerinde onların liyakati, gayretleri ve becerileri ön planda tutulmalıdır. Özellikle yönetim kademelerinde en zeki, en yetenekli bireylerin olması meritokrasinin temelini oluşturmaktadır. Liyakat kavramı merit kökeninden gelmektedir. Özellikle devlet yönetiminde liyakati esas almak çok önemlidir. Devlet yönetiminde üst yönetici kimselerin liderlik vasıfları taşıyan, teknik beceri ve donanımı yüksek kişilerden oluşması önemli sayılmıştır (Aksoy, 2016:205). Birçok araştırmacı yönetsel konumlarda olan kimselerin entelektüel niteliklerinin profesyonel başarıda önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İşgücünün kalitesini önemseyen kuruluşlar, iyi eğitim almış, kendisini mesleki anlamda gerekli niteliklerde donatmış becerikli çalışanları istihdam etmeyi seçmektedirler. Meritokrasi, sosyal başarının toplumdaki herkes tarafından, her kesimden başarılabilceğini, en nitelikli, en iyi olanın seçilmesi ve istihdam edilmesinin başarıda önemli kriter olduğunu savunmaktadır. Meritokraside bireylerin kariyer ve terfilerinde ölçüt, bireylerin kişisel gelişimleri ve teknik yeterlilikleridir. Diğer bir deyişle meritokrasi başarıyı ve liyakati kriter olarak gören bir değerlendirme sistemidir. Başarıda kişinin aldığı eğitimlerin yanında tecrübeleri de esas alınmaktadır. Meritokrasi istihdamda ilke olarak kişisel başarı esas olduğundan birçok insan tarafından adalet ilkesi sayılmaktadır. Çünkü meritokrasiyi örgütünde eksiksiz olarak uygulayan kuruluşlar nepotizm, kronizm gibi informal yapıları bertaraf etmiş olmaktadır (Gök, 2019:989).

Meritokraside ancak “en iyi”ler üst mertebelere gelebileceklerdir. Bu bağlamda meritokrasi, toplumsal ve sosyal adaletin sağlanmasında da önemli bir kavramdır. Meritokrasi düşüncesi, merit yani liyakati ölçü kabul ettiğinden tartışmalıdır. Çünkü liyakat kavramı toplumsal olarak ortaya konulmuş bir yapıdır ve liyakat kavramıyla istenenlerin toplumların yapılarına göre değişiklik gösterebileceğinden yani sübjektif yargılamalara tabi olabileceğinden tartışmalara yol açabilmektedir. Toplumlar için her daim geçerli doğrular yoktur. Bugün gerekli ve önemli olan yarın değerini yitirebilecektir. Kısaca liyakat kavramı toplumsal değerlerden oluşmuştur ve bu değerlerden ayrı değildir. Meritokrasinin ortaya çıkış sebebi yönetsel imtiyazlara son vermektir. Liyakat sistemi daha çok devlet yapılanmalarındaki memur istihdamlarında, onların kariyer ilerleyişi, iş akdinin feshi, tayin, rotasyon gibi konularda ehliyetin esas görülmesinde kullanılmaktadır. Burada ise amaç politik ve informal ilişkilerden doğan istihdam ve atamaların önüne geçmektir (Yıldız, 2016:144). Meritokrasi değerler aristokrasisidir. Yani en değerli, en iyi olanların gücüdür. Yalnızca devlet ve siyasi yapılanmalarla ilgili değil, yönetim prensipleriyle de yakından ilgilidir. Meritokrasi özel veya kamu kuruluşlarındaki sevk ve idare yani yüksek kademelerde liyakati ve beceriyi esas alır (Belet, 2008:30).

Meritokrasi, çağdaş bir bürokratik örgütlenme biçimi olup, çalışkan ve yetenekli bireylerin üst yönetimlerde olması gerektiğini savunmasının yanında son yıllarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında da yer bulmuştur. Bu anlayış çerçevesinde kişinin üst yönetim kademelerinde olmasında yalnızca liyakatin yeterli

olmadığı, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bu bireylerin taşıdığı niteliklerin programlanıp, seçilmesi ve geliştirilmesi için de adım atmanın önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu bireylerin liyakatlerinin ölçülmesinin yanında insan kaynakları planlamalarının yapılması, insan kaynaklarının seçimi ve geliştirilmesi, insan kaynaklarının motivasyonunun geliştirilmesi ve ödüllendirme sisteminin kurulması ve son olarak insan kaynağına güvence verilmesi ve onların korunması da önemli görülmektedir (Hançerli, 2014:28).

#### **2.3.1.4. Bürokrasi Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler**

Weberyan bürokrasi kuramına eleştiriler esasen iki noktada toplanmıştır. Bunlardan birincisi, “ideal tip” kavramının yanlış anlaşılmasından kaynaklıdır. Reinhard Bendix, Stanley H. Udy ve C.J. Friedrich bu yönde fikir ortaya koymuşlardır. İkinci eleştirilen nokta ise “ideal tip” adı altında bahsedilmemiş, atlanmış noktaların tespitini ortaya koyan çalışmalardır. Bürokratik örgütlerin esnek olmayan yapıları eleştirilmektedir. Bu yapıların ancak “yetki devri”, “inisiyatif alabilme” gibi konularda hassas davranılmak suretiyle değişebileceğini iddia eden Philip Selznick, Peter Blau, Robert King Merton, Michel Crozier ve Alvin W. Gouldner bu konuda çalışmalar ortaya koymuşlardır. Ayrıca A. Robert Michels, Victor A. Thompson ve Warren G. Bennis gibi araştırmacılar da bu tarz örgütlerin çağdaş şartlara yetemediğini savunmuşlar, daha esnek ve yenilikçi örgüt tarzının benimsenmesinin önemini ortaya koymuşlardır (Şimşek ve Çelik, 2017:148).

##### **2.3.1.4.1. Robert Michels “Oligarşinin Tunç Kanunu”**

Robert Michels, genellikle toplumdaki genel kabul görmüş olguları incelemeye gayret eden bir filozoftur. Martin Heidegger ve Nietzsche’den etkilendiği görülen Michels, araştırmalarının büyük bölümünde Karl Marx ve Sigismund Freud’a karşı görüştedir. Çalışmalarının büyük bir bölümü, yenilik ve modernizmin toplum yaşamı üzerindeki etkilerinden oluşmaktadır. Michels, toplum bireylerinin daima yönetilme ihtiyacı hissettiğinden söz etmektedir. Dolayısıyla her daim lidere ihtiyaç duyulur. Robert Michels topluma liderlik edecek kimsede aranan özelliklerin toplumsal normlar tarafından belirlendiğini; bunların soyluluk, bilgelik veya din adamlığından geçtiğini ifade etmiştir. Birey ancak bu özelliklerden biri ya da birkaçını taşıması durumunda topluma liderlik etme adaylığına talip olabilecektir. Ancak Robert Michels esas olarak lider olarak belirlenmiş kişilerin bu makamda devamlı suretle kalma isteğinden bahsetmektedir. Bu ise toplum adına bir risktir. Robert Michels buna “oligarşinin tunç yasası” demiştir. Liderlik makamını bırakmak istemeyen yönetici artık toplumsal sorunlardan çok kendi statüsünü korumaya yönelik işlerle uğraşmaktadır. Bu ise zamanla oligarşik bir yapıyı beraberinde getirecektir (Küçüküçü, 2010:24).

1900’lü yılların başında Robert Michels’e göre yaşadığı dönemdeki siyasi partilerin buldukları konumu koruma yönündeki çalışmaları, onların daima oligarşik eğilimler gösterdiklerini ortaya koymuştur. Michels çalışmalarında Alman



Sosyal Demokrat Parti'yi incelemiştir. Michels, Alman Sosyal Demokrat Parti'nin işçi sınıfının haklarını korumak amacıyla kurulduğunu, ancak yöneticilerin makamlarını koruma hırsları ve kurumsallaşma nedeniyle zamanla partinin bu amaca hizmet etmediğini gözlemiştir. Parti içerisinde oluşan bu katı hiyerarşi, zamanla oligarşi olarak ifade edilebilen parti içerisindeki seçkin grupları ortaya çıkarmıştır. Örgüt yönetiminde söz sahibi azınlık bir gruptur. Aynı zamanda Michels örgüt büyüdükçe, oligarşik yapının da büyüme göstereceğini iddia etmiştir. Çünkü örgüt büyüdükçe yapılan işler değişmekte, işler uzmanlık ve teknik yeterliliğe dayanmaya başlamaktadır. Bu ise örgüt büyüdükçe yönetimle ilgili sorunların artmasına neden olacaktır. Nihayetinde kompleks yapılara dönüşen örgüt yönetiminde hiyerarşik yapılar etkinlik kazanacaktır (Zariç, 2017:28).

20.yüzyılın başlarında Robert Michels, siyasi partilerin, modern demokrasinin oligarşik eğilimleri üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Çalışmanın adı; “A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy” olup, “oligarşinin demir yasası”nı ortaya koymuştur. Bu oluşan oligarşi, iktidar konumundaki kimselerin zamanla yerlerini aşırı benimsemesi, kişisel isteklerinin örgüt amaçlarının önüne geçmesi olarak ifade edilmektedir. Michels'e göre organizasyonlar hiyerarşiye ve oligarşinin tunç kanuna mecbur kalmaktadırlar. Bu durum onlar için doğaldır. Oligarşinin demir yasası evrensel ve sosyolojik bir kanundur. Robert Michels, bir organizasyonda oligarşinin tunç kanununa neden olan sosyolojik olgulara odaklanmıştır (Diefenbach, 2019:546).

Oligarşi bir toplumda ya da örgütte liderler güçlerini artırmak istediğinde oluşur. Liderler buna sahip olurken yetenekli ve deneyimli kişilerden seçilmektedir. Onlar kadar bilgi ve beceri sahibi olmayan kişilerden daha fazla servete ve güce sahiptirler. Oligarşiye demokratik yönetimin olduğu ülkelerde bile rastlamak mümkündür (<https://ir.kneu.edu>). Alman Sosyal Demokrat Parti sendikalaşmayı destekleyen, sınıfsız bir toplum yapısını savunan, işçi haklarına vurgu yapan bir ideolojide iken, liderlerin kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmasından ötürü bu amaca hizmet edilmediği gözlemlenmiştir (Karavitis, 2018:27).

Seçilmiş kimselerin seçmenler üzerinde, delegelerin delege yapanlar üzerinde hâkimiyet kurmasının açıklaması örgütlerdir. Oligarşinin tunç yasasının savı budur. Yani bireylerin devamlı kontrol altında tutulması, örgütlere bürokrasinin getirdiği bir gerekliliktir. Robert Michels'e göre örgüt ya da devletlerin başında bulunan kimseler hangi şekilde seçilirse seçilsin, yahut atansın, belli süre sonra güçleri ellerinde toplama yönünde eğilim göstermektedirler. Hatta örgüt yönetimine ya da devlet yöneticilerine karşı işçi kesimini savunma görevini üstlenmiş sendikalar dahi zamanlar bu yapıya entegre olmakta ve bürokrasiyi kabul etmektedirler. Yani yönetsel oligarşinin figürü olmaktadır. Michels bürokratik yapılarda dışarıya kapalılığın hâkim olduğunu, değişimin ve dönüşümün önünde engellerin konduğunu ve tüm yapıların bu hiyerarşik düzenin tepesindeki tarafından kontrol altında tutulabiliyor olduğunu vurgulamaktadır (Güler, 2016:352).

Oligarşinin tunç yasası ile, bir örgütte başlangıçta ne tür bir yapılanma olursa olsun, demokrasi de buna dahil olmak üzere daha sonra mevcut yapının oligarşiye evrileceği iddia edilmektedir. Bu oligarşinin oluşmasındaki temel neden ise organizasyondaki işlerin çeşitlenmesi, teknik yeteneğe dayalı hale gelmesi bunun ise ancak teknik bir lider tarafından yönetilebilir bir olgu olduğu düşüncesidir. Yani örgüt işlevlerinin farklılaşmasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerdeki liderler belli teknik donanım ve niteliklere sahip olduğundan yerlerinin doldurulması çok kolay değildir. Liderler teknik niteliklerinin yanında finansal güce de sahip bireylerdir (Putri, 2017:13).

#### **2.3.1.4.2. Warren G. Bennis ve Bürokratik Örgütlerin Geleceği**

Warren G. Bennis Weber'in bürokrasi anlayışını benimsese de Endüstri Devrimi sonrasında popülerlik kazanan bürokrasi anlayışının artık çağın gereklerini karşılayamıyor olduğunu ve çağa ayak uyduramayan herkes ve her sistem gibi bürokrasinin de fonksiyonunu yitirdiğini iddia etmektedir (Akçakaya, 2017:675). Warren G. Bennis'in bürokrasi tanımlamaları Weber'i tamamlayıcı nitelikte gibi görünse de temelde farklılıklar mevcuttur. Weber bürokrasinin her koşulda vazgeçilmez ve gerekli olduğunu vurgularken, Warren G. Bennis bu yaklaşımı gerektiğinde eleştirmiştir. Ancak araştırmacılar Bennis modelinin kuramsal bir temelini olmadığı, tamamlayıcı nitelikte bir yaklaşım olduğu yönünde görüş bildirmektedir (Akın, 2011:19). Weber zamanında bürokrasi oluşumunun temeli örgüt büyüklüğü, çalışanların nicelik yönü, çalışanların kalifiye olup olmamaları ve üretim teknolojilerine bağlanmaktaydı. Ancak Bennis, örgütlerin gelecekteki konumlarını, uluslararası çevre koşullarını, teknolojinin gelişip değişeceğini ve dolayısıyla örgüt yapılarının bu değişimlere uyum sağlamak zorunda olacağını ileri sürmektedir (Candan, 2012:50).

Warren G. Bennis ortaya attığı bu iddialarını “Bürokrasinin Ötesi” (Beyond Bureaucracy) adlı kitabında açıklamıştır. Bennis, Weberyan bürokrasi anlayışında insanın konu dışı bırakıldığını iddia etmiştir. Oysa değişen çevre koşulları ve insan unsurunu göz ardı etmek gelişen ve hızlı değişen dünyada doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bennis'e göre bürokrasi yenedünya düzeni ve yaklaşımlara ayak uydurduğu müddetçe var olabilecektir. Teknoloji ve değişen koşulların ileride bürokrasiyi tehlike altına itebileceği savunulur. Bennis klasik örgüt kuramının benimsediği insanı dışlayan, öteleyen, yalnızca üretimi ve çıktılarını veri sayan anlayışı eleştirmiş, insanın örgütü oluşturan en önemli değer olması gerektiğini savunmuştur (Turhan, 2014:36). Warren G. Bennis'in benimsediği bürokrasi şu temellere dayanır (Belet, 2008:31):

- İşbölümünün fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanması,
- İyi tanımlanmış bir örgütsel hiyerarşi,
- Çalışanların görev ve haklarını koruyan bir yapı, kurallar bütünü,
- Kişisel unsurlara, ilişkilere dayanmayan bir ilişkiler bütünü,

-Çalışan seçim ve terfi işlemlerinin teknik yeterliliğe dayalı olması (Doğan, 2013:34).

### 2.3.1.4.3. Parkinson Kanunu

Parkinson kanunu, herhangi bir örgütte ya da kuruluştaki bürokratik kimselerin ya da yönetici düzeyindeki bireylerin devamlı arttığını ortaya koymaktadır. Bu artışın işletme üretimindeki artış ya da azalıştan bağımsız olduğunu iddia eden Parkinson'a göre örgütün üretim miktarında azalma olsa dahi bürokrat veya yönetici sayısı devamlı artmaktadır. Örgütte yapılan iş miktarı ile orada istihdam edilen yönetici ya da memur sayısının birbiriyle alakalı olmadığını savunan Parkinson, memur sayısındaki artışın örgüte üretim artışı olarak yansımadığını ifade etmiştir (Parkinson, 1957:3). Parkinson yasasına göre bir memur, kendisiyle yatay hiyerarşide yer alacak kimsenin örgüte alınmasını hoş görmez. Ancak kendisinin astı pozisyonunda çalışacak bireylerin sayısında artışı olumlu görmektedir. Parkinson yasası gereği, organizasyonda memur ya da yönetici sayısı ne oranda artarsa artsın, yapılan iş hacmi aynı kalacak, yalnızca bir ya da birkaç memurun yapabileceği iş daha fazla memura pay edilecektir. Dolayısıyla Parkinson'a göre herhangi bir örgütte memur sayısının artması yalnızca bürokrasi ve prosedürü artırıcı rol oynayacaktır (Parkinson, 1957:4).

Parkinson yasasına göre yapılan iş, her şart veya durumda gerekli süreyi dolduracak kadar önemli ve uzundur. Uzun olmasa dahi çalışanlar meşgul görünürler. Örgütte işi olmayan yahut nispeten az olan en boş kişiler, örgütün en meşgul, en çok çalışan kişileridir. Parkinson yasası iş hacmi ile çalışan memur sayısı arasındaki ilişkiyi odak alır. Yapılan iş ister az olsun, ister çok olsun, ister iş olmasın, örgütteki memur nicelik anlamında hep artacaktır. Yani bu yasaya göre çalışan memur sayısı diğer değişkenlerden bağımsız hareket etmektedir (Kalağan, 2009:43). Parkinson kanununun bazı ilkeleri şöyle sayılabilir (Parkinson, 1957:10):

- Boş vakti olan birey, en meşgul kişidir. Yoğun çalışan bir kimsenin beş dakikasını alabilecek bir iş, boş olan bireye teslim edildiğinde o bireyin bir gününü alabilecektir. Yani iş ne olursa olsun, o iş için ayrılan süreyi doldurabilecek niteliktedir.
- İşlerin hacmi ister artış göstere, ister azalma göstere, ister değişiklik olmasın, hatta iş bile olmasın memur sayısında devamlı artış görülecektir. Yani çalışan memur sayısı, yapılan iş miktarından bağımsızdır.
- Çalışanlar, rakiplerini artırmak, onlarla mücadele etmek yerine, örgütte sürekli olarak yeni işler yaratmak suretiyle kendilerine memur ihtiyacının olduğunu ve bu nedenden ötürü memur alımlarının hız kesmemesi gerektiğini savunur. Bu sayede yönetici kendini kanıtlama, saygınlıklarını artırma gibi ihtiyaçlarını karşılama yoluna gider.
- Bürokratik örgütlerde yapılacak iş ile çalışan sayısı arasında herhangi bir orantının olmasına gerek hissedilmez. Yöneticiler astları olan memurları sayesinde kendilerini ispat ve tatmin imkanı yaratırlar (Parkinson, 1957:10).

-Parkinson'a göre hangi örgüt incelenirse incelensin, örgüt üst yöneticileri genelde beceriksiz kimselerdir. Devamlı surette bir işe girilip başarısız olunma yönünde bir eğilim mevcuttur. Orta düzey yöneticiler devamlı birbirleri arkasından iş çevirme, komplolar kurma eğilimindedirler. Alt düzey yöneticiler veya tecrübesizler ise ne yapacaklarını tam manasıyla bilmeden bir şeyler ortaya koyma yönünde davranış göstermektedirler. Bu durum ise "örgütsel inme" felcinin habercisidir (Şimşek ve Çelik, 2017:150).

Parkinson yasası çoğu kimse ve araştırmacılar tarafından bilinen bir konudur. Neredeyse herkes bürokrasilerde yahut bürokratik yönetimlerde Parkinson yasası önermelerinin örneklerini destekler. Yani çoğu kimse gereksiz memur artışının olduğunu, ancak bu çalışanların görevlerini gerektiği biçimde yapmadıklarını, boş zamanlarının oldukça fazla olduğunu iddia ederler. Bu yaygın görüş, esasen bürokrasiye yöneltilebilir bir eleştiri niteliğindedir (Krakowski, 1974:9). Parkinson yasasının temeli bazı bürokratik kuruluşlarda kurumun çıktılarının, işgücü büyüklüğü ile ölçülebileceğini ancak her şartta yönetici sayısının artacağına dayanmaktadır (Breton ve Wintrobe, 1979:213). "Komite üreme hızı en yüksek yaratıcıdır" önermesini savunan Parkinson'a göre bir komitenin önem derecesi üye sayısı ile ters orantılıdır. Bu tarz örgütlerde kararlar ilgisiz, kimselerin oylarıyla alınmakta, konunun önem derecesiyle o konunun tartışılma süresi ters orantı göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:150).

Parkinson'a göre özellikle kamu kuruluşlarındaki bürokrasi, verimliliğin önündeki en büyük engeldir. Rasyonelliğe dayanmayan personel artış politikaları kamu yönetiminde siyasi ölçütlerin kriter olarak alındığını, liyakat, sadakat ve kişisel niteliklerin arka planda olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler bunu yaparak saygınlıklarını koruma arzusu taşımaktadırlar. Yöneticiler kendilerine rakip yaratmaktan ziyade, rahat hükmedebilecekleri, isteklerini gerçekleştirecek, onların saygınlıklarını hatırlatacak bireyleri örgütte istihdam ederler. Bu tarz yöneticiler güçlerini yönetsel pozisyonlarından ve hükmettiği insanlardan gördüğü saygıdan alırlar (Vural, 2019:22).

#### **2.3.1.4.4. Peter İlkesi**

Laurence J. Peter tarafından ortaya konulan prensibe göre, her birey başaramayacağı bir statüye kadar yükselbilecektir. Zaman içerisinde o işi başaramayacak bir kişi devralacaktır. Ancak bu süre zarfında tecrübesizlik ve başarısızlıklar nedeniyle işlerin yürütülememesinin önüne geçmek maksadıyla yardımcı elemanlar görevlendirilirler. Görevlendirilen yardımcı çalışanlar için de durum aynıdır. Kapasitelerinin yettiği ölçüde yükselirler, daha sonra yerlerini başka kimselere devrederler. Dolayısıyla kurumlarda bürokrasinin önüne geçmek mümkün değildir. Herkesin yerini zaman içerisinde dolduracak kimselere de ihtiyaç tükenmez (Demir, 2003:16). Peter prensipleri olarak adlandırılan ilkelerden bazıları şunlardır:

- Kamu teşebbüsleri ya da özel sektör kuruluşlarında hiyerarşiye çok önem atfedilmektedir. Hiyerarşik yapıya sıkı sıkıya bağlılık söz konusudur. Peter prensibine göre tüm yöneticiler başaramayacakları konuma kadar yükselirler. Ancak mutlak suretle bir gün bu başaramayacakları noktaya ulaşırlar.
- Örgütlerdeki tüm yöneticiler kişisel hırs, yükselme ve terfi beklentisi içerisinde olan beceriksiz kişilerden oluşmaktadır. Bunlar ancak görevlerinde yükselmeyi kendilerine hedef edinirler.
- Hiyerarşinin olduğu her yerde ve örgütte Peter prensiplerinden bahsedilebilecektir. Neredeyse bütün sektörlerde de hiyerarşik bir örgüt şeması bulunmaktadır. Bu hiyerarşi Peter prensiplerini kaçınılmaz kılmaktadır (Keskin ve Döven, 2018:10).

Peter prensibi ilk olarak L.Peter tarafından bürokratik organizasyonun tuzaklarını anlatan mizahçı bir kitapta tanıtılmıştır. İlke orijinalinde hiyerarşik olarak yapılandırılmış bir yönetimde, insanların “yetersizlik düzeylerine” yükselme eğiliminde olduklarına dayanmaktadır. İlke, bir organizasyonda yeni çalışanların tipik olarak alt kademelerde başladığı, ancak görevlendirildikleri görevde yetkin olduklarını kanıtladıkları zaman, daha yüksek bir seviyeye yükseltildikleri gözlemine dayanmaktadır. Hiyerarşik merdivene tırmanma süreci, çalışan artık yetkin olmadığı bir konuma ulaşıncaya kadar süresiz olarak devam edebilecektir. Birey bu konuma eriştiğinde artık süreç durur. Nihayetinde üst düzey mevkiler görevlerini iyi yaparak o makama gelmiş beceriksiz kişiler tarafından işgal edilmektedir. İlke bir bütün olarak değerlendirildiğinde sonuçlar bu denli olumsuz görülmemektedir. Çünkü örgütlerdeki bu hiyerarşik dönüşüm insanları zaman içerisinde uygun olmayan bir konuma iten ve konumlarını koruyan bürokratik ataletten yoksundur. Yani prensip gereği bireyler yeterlilikleri nispetinde üst konumlara erişirler. Bu gelişim yetersiz kalacakları noktaya kadar devam eder (Heylighen, 1993).

Peter prensiplerinde açıklanan çalışanların yetersizlik düzeylerine yükselmesi durumu hem yatay hem de dikey hiyerarşi için geçerlidir. Bireylerin terfi olma isteği alt pozisyonlarda çalışırken daha fazla iken, kişi üst pozisyonlara terfi edildikçe bu istek azalmakta ya da iş verimliliği düşme eğilimi göstermektedir (Brilon, 2015:113). Kişilerin bir üst pozisyona yükselme istekleri aynı oranda üretim faaliyetlerinin nicelik ve nitelik yönünden iyileştirilmesi hususuna yansımamaktadır. Bireyler için önemli olan yalnızca üst makamların sahibi olabilmektir (Schaefer, 1986:1). Peter’e göre adını verdiği ilke yönetimin evrensel olduğunu vurgulayan soyutluktur. Peter, Parkinson’u eleştirerek yola çıkmıştır. Peter’e göre yetersizlik evrensel bir kavramdır. Kişilerin yetemeyeceği bir sınır mutlaka mevcuttur. Hiyerarşiyoloji bilimi gereği örgüt içerisindeki her görev zaman içerisinde o görevin gereklerini yerine getirme konusunda yetersiz kimse tarafından doldurulacaktır. Birey yetmezlik seviyesine ulaşmadan her türlü işi yapabilir (Şimşek ve Çelik, 2017:150). Peter ve Hull kitabında şu hususlara da değinmiştir (Peter ve Hull, 1976):

- Kıdeme dayalı terfiyi benimsemiş köklü kurumlarda kıdemliliğin verdiği güç ile yukarıdan aşağıya yöneltilen baskı, örgüt çalışanlarının gayretlerini aşağıya çekecektir. Çünkü birey gayret ya da yetenekle üst statüye sahip olmanın imkânsız olduğunu görecektir ve onu yukarıya doğru iten gücü değersiz hissedecektir.
- Yalnızca kıdemi kriter alan terfi sisteminin açtığı bu problemler kayırmacılığın da oluşmasına yol açabilecektir. Hatta bireylerin kişisel referansları, çoğu zaman terfi hususunda kıdemin de önüne geçebilecek güçtedir. Ancak bireylerin kendi çabalarıyla statü kazanmaları nadiren görülmektedir. Aynı zamanda Peter ve Hull, peter ilkesinde örgütü meydana getirenlerden niteliklerine uygun bürokratik kişilik davranışını bekleyebilmek için terfi hususunda bireylerin yetenek ve niteliklerine uygun pozisyonlara atanmaları konusunda hassas davranılması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

#### **2.3.1.4.5. Dilbert İlkesi**

Scott Adams'ın 1996'da kitap olarak yayınladığı "Dilbert İlkesi", örgütlerdeki işe dönük uygulamaları mizahi yönden ele almaktadır. Bu kitap C.N. Parkinson'un 1957 yılında yayınladığı "Parkinson Kanunu" ve L.J. Peter'in 1971'de yayınladığı "Peter İlkesi" adlı kitapların devamı mahiyetindedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012:78). Adams orta düzey bir yönetici olarak çalıştığı büyük işletmelerde kazandığı tecrübeleri kitabına aktarma imkânı bulmuş; Peter ilkesini kastederek, "enkabiliyetsiz bireylerin örgütlere verebileceği zararın en az olacağı yönetim kademelerine getirilmesi" şeklinde tanımlanan "Dilbert İlkesi"ni yazına kazandırmıştır. Esasen Dilbert İlkesi, Peter İlkesi'nin devamı mahiyetindedir. Adams'ın bu eserle oluşturmuş olduğu çizgi dünyadaki karakterlerin hayat tecrübelerini ve yaşadıkları maceraları anlatan örnekler, bu ilkeyi yönetimin mizahı kılmıştır. Yani bu eserde okuyuculara örgütlerdeki işle ilgili yönetsel uygulamaların sonuçları, bir çizgi roman karakterinin hayatından somut örneklerle aktarılmıştır (Yıldız, 2010:365). Adams fenomen yarattığı karakterlerinde yönetimin etkinliği konusunu son derece alaycı ve küçümseyen bir tarzda ele almaktadır (Feldman, 2000:1286).

Dilbert ilkesi örgütte beceriksiz olan kimselerin örgüte en az zarar vereceği konulara getirildiğini açıklarken, aynı zamanda örgüt çalışanlarının işlerini ne denli kötü yaparlarsa ya da ne denli yeteneksiz olurlarsa onlardan o denli daha az iş isteneceğini ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:151). Dilbert ilkesi çoğunlukla örgütlerde görev yapan yeteneksiz yöneticileri ele alarak kötü bir tablo ortaya koymaktadır (Yüceol ve Kaki, 2017:97). Dilbert prensibine göre yöneticiler yetkinlik sınırının altında kalan yetersiz kimselerden seçilirler. Bu şekilde bu kimselerin örgüte en az zarar verebileceklerini düşünülür. Dilbert prensibi, Peter prensibinin optimal olmayan versiyonudur. Yönetimde en az hasar hedeflenir. Adams ilke çerçevesinde örgütlerde üst konumdaki bireylerin esasen aptal olduklarını ve bunlardan rasyonel davranışlar beklemenin boşa olduğunu vurgulamıştır (Borowski, 1998:1626).

Dilbert yasasına göre niteliksiz çalışanların yönetsel pozisyonlarda görevlendirilmesi konusu kademe kademe işlemez. Yani beceriksiz çalışanlar doğrudan yönetsel pozisyonlara terfi ederler. Herhangi bir yeterlilik aşamasından geçmezler. Dilbert yasasıyla yeteneksiz bireylerin örgüte en az zarar vereceği pozisyonlarda istihdam edilmesi ilkesi benimsenmiş olsa da yeteneksiz bireylerin nihai bağlamda örgüte zarar verdikleri ortadadır (Gracia, 2004:3). İlgili kitapta Dilbert ilkesine o kadar semboller yüklenmiştir ki ilke, bürokratik örgütlerde çalışan kimselerin, örgüt yöneticilerini aşağılayan, küçümseyen tarzlarını aktarırken kullandıkları bir araç haline gelmiştir. Bu sinizm kavramının ortaya çıkmasında da etkili olmuştur (Reyhanoğlu ve Yılmaz, 2017:299).

Scott Adams kitabında ana karakter olarak Dilbert'e yer vermiş ve Dilbert'in teknik personel veya mühendis olduğunu konu almıştır. İlkeyi, dev teknoloji firmasında istihdam gören yönetim danışmanları, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, stratejik planlama ve yeniden yapılandırma, favori araçlar ve yeni kamu yönetiminin yöntemleri, aralarındaki ilişkiler yoluyla analiz etmiştir. Eserde, organizasyonların iyileştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin tamamı değerlendirme alanı bulurken, direktörlerin verimsiz ve hatta dikkatsiz oldukları en büyük tespit olmuştur. İlkeye göre takım çalışması dikkate alınmaz. Çalışan bireyler kendi menfaatleri doğrultusunda etik olmayan davranışlar içerisine de girebilirler. Bunlardan bazıları mesai saatleri içerisinde işi dışında başka işlerle meşgul olma, dedikodu, örgütün malını gasp etme olarak sayılabilir. Bu eser Scott Adams sayesinde büyük başarı elde etmiştir. İlke, birçok çalışanın çalıştığı örgütlerdeki bürokratik yönetimin etkinliğinin alaycı bir şekilde ifadesine kaynak olmuş, fenomen haline gelmiştir (Tekin ve Bedük, 2015:5).

### **2.3.1.4.6. Büropatoloji**

Büropatoloji kavramı kamunun aklında, genel olarak bürokrasinin pejoratif anlamı ile anılan aşırı büyüme, karmaşıklık artması, uzmanlaşmanın aşırı boyutlara ulaşması, karmaşık sözlü ilişkiler, ataletten kaynaklı örgütsel esnekliğin yitirilmişliği, ömrünü tamamlamışlık, örgüt içi yahut dışı emperyalizm, yabancılaştırma ve daha birçok sayılabilecek fonksiyon bozuklukları ile ilişkilendirilebilecek bir kavramdır (Hodgkinson, 2008:232). Büropatolojinin örgütsel bir hastalık olduğunu ortaya koyan Victor A. Thompson olmuştur. O'na göre büropatoloji, örgüt bireylerinin aşırı uzmanlaşması sonucu kendisini o örgüt için vazgeçilemez zannetmesi ve bununla övünmesidir. Büropatoloji hastalığına yakalanan yöneticiler, kendileri olmadığı takdirde örgütte işlerin yürümesinin ya da yolunda gitmesinin mümkün olmayacağını, örgütün çarklarının sağlıklı işleyişlerinin sebeplerinin yalnızca kendi mükemmeliyetlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Büropatoloji örgütsel bir tür hastalıktır. Bu hastalığa yakalanan yöneticiler örgüt içerisinde de çok katı bir yönetim anlayışı benimserler. Otoriter davranışlar sergilerler ve astlarını ya da çalışanlarını yalnızca verilen operasyonel görevleri yerine getirmekle görevli, rutin

işlerden sorumlu önemsiz kişiler olarak tanımlarlar, onların örgütün birer paydaşı olduğu gerçeğini görmezden gelirler (Şimşek ve Çelik, 2017:149).

Büropatolojiler, örgütlerin yaşamlarını olumsuz etkilemekte, kendisini örgüt için vazgeçilmez hisseden birey hırçın hareket edebilmekte, kararlarında daha otoriter ve daha radikal davranışlar gösterebilmektedir. Ayrıca büropatolojinin ortaya çıkardığı sorunlar gün geçtikçe büyümektedir (Hodgkinson, 2008:232). Thompson'a göre örgütlerde büropatolojik sorunların yanında bürokrasinin getirdiği daha farklı sorunlar da mevcuttur. Bunlardan birkaçı, yüzeysel itaatler, aşırı güvensizlik ve devamlı kontrol etme ihtiyacı, büropatik tepkiler ve aşırı resmiyet ya da samimiyetsiz olarak sayılabilir. Victor Thompson'a göre bu örgütsel hastalıkların olduğu örgütlerde yeniliğe ve değişime karşı çıkma, örgüt mensuplarına karşı davranış ve tutumlarda tarafsız veya gayrişahsi davranışların sergilenememesi, kayırmacılık gibi sorunların da görülmesi kuvvetler muhtemeldir. Ayrıca Thompson bu örgütsel hastalığın olduğu örgütlerde MaxWeber'in ideal bürokrasisinin tersine, "monokratik" bir bürokrasi nitelmesi yapmıştır. Bu hastalığa yakalanan yöneticiler yetki devrinden korkarlar, baskı ve katı tutumlarıyla iş yaptırırlar, hantal bir yapıya evrilirler, keyfi kararlar alabilirler, işleri yavaşlatırlar (Şimşek ve Çelik, 2017:149).

Bürokrasi alanında yapılan çalışmaların birçoğuna kılavuz niteliği taşıyan MaxWeber'den sonra bürokrasi çalışan araştırmacıların çoğu bürokrasiden ziyade bürokrasinin eksik yönlerini yani büropatolojileri çalışma alanı seçmişlerdir. Büropatoloji bürokrasinin kusurlarıdır. Bunlar arasında; bürokratizm, teknokrasi, meritokrasi, oligarşinin tunç kanunu, peter prensibi, parkinson yasaları, dilbert yasaları gibi kavramlar rahatlıkla sayılabilmektedir. Bürokrasinin fazla hâkim olduğu örgütlerde işleyişler sürekli prosedürlere uygun olarak yürütülecektir. Bunun aşırılışması durumu ise büropatoloji ile açıklanmaktadır (Keskin ve Geylan, 2019:465).

Bürokrasi denildiğinde akla verimsizlik, kırtasiyecilik, örgüt biçimlerinin rasyonelleşmesi, yönetim biçimleri ve memurlar, işlerin yavaş ilerlemesi, kural ve prosedürlere aşırı bağlılık, biçimsellik gelmektedir. Kamuda ise bürokrasinin etkisinin daha fazla olduğu, hissedildiği açıktır. Bu bağlamda bürokrasi otoritenin yanlış kullanımı, yetki devrinden uzak bir yönetim anlayışı, kendisini vazgeçilmez hisseden memurlar, sorumluluk almaya cesaretsizlik duyma gibi sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Weber'in ideal bürokrasisi birçok eleştiri almıştır. İdeal bürokrasiye yapılan bu eleştiriler "büropatoloji" olarak nitelendirilmiştir (Güven, 2017:607).

Giblin (1981) da organizasyonlarda uzun yıllar görev alan bireylerin narsist davranışlara doğru evrildiğini iddia etmiştir. Bireyin örgütte uzun yıllar çalışması neticesinde pozisyonundan ve kıdeminden aldığı güç ile kendisini vazgeçilemez hissetme gibi nevrotik davranışlara yöneldiğini vurgulamıştır. Bunda organizasyonun karmaşık yapıda olması, örgütte uzun yıllar çalışma etkilidir. Bu faktörler genellikle nevrotik davranışlardan sayılan büropatolojiyi pekiştirir. Büropatolojinin yaygınlaşması ise örgütsel etkililiğe zarar vermektedir. Organizasyonda böyle



yapıların oluşması onun karmaşıklığını artırır. Hiyerarşik yapının katı işletilmesi de bu tarz nevrotik davranışların ortaya çıkmasında etkilidir. Bu davranışların örgütte artış göstermesi ise örgütün daha kompleks bir yapıya dönüşmesine ve boşlukların oluşmasına sebebiyet verir. Bürokratikleşmenin doğasından kaynaklanan bu olay, verimsizlikleri ve yetersizlikleri beraberinde getirmektedir. Örgütlerdeki yetkililer üzerinde olumsuz etkilere yol açan bürokrasiye ve beraberinde büropatolojiye yöneltilen eleştirilerin uzun bir tarihi vardır. MaxWeber'in savunduğu rasyonellik aşırı hal aldığıında bürokrasinin örgütleri işlemez yapılar kılması muhtemel olmaktadır. Bu olay modern toplumun hayal kırıklığı olarak da anılmaktadır. Yazında idari teori, büropatolojinin, bürokrasinin doğasında var olan özelliklerden, yani hiyerarşi, kayıt tutma, tarafsızlık, profesyonel vb. ideal bir tipolojiden kaynaklandığı yönündedir. Victor Thompson büropatolojiyi tanımlarken, talihsiz bir şekilde başkalarına hükmetme veya kontrol etme yetkisini kötüye kullanan insanlardan söz eder. Bu bireyler kendilerine verilen yetkileri, politikaları kötü yönde talihsizce kullanmaktadırlar (Samier ve Lumby, 2010:364).

Büropatoloji örgütsel rasyonalizm neticesi bir paradigma, bir sendromdur. MaxWeber'in öncüsü olduğu rasyonalite kavramına önem atfeden kuruluşlar rutinleşme, kurallara ve prosedürlere bağlılık, tek düzelik, değişime karşı direnç gösterme gibi davranışlara yönelirler. Bu da örgüt çalışanlarını zamanla ruhsuz, hayal kırıklığı yaratan, esneklikten ve insani duygulardan uzak kılar. Yani zaman içerisinde aşırı bürokrasi örgütlerin performansını olumsuz etkiler. Örgütlerce benimsenen bu aşırı bürokrasi, Victor Thompson'a göre katılık, bölgesel ya da yüzeysellik ve eksiklik gibi büropatolojileri ortaya çıkarır. Ardından çalışanlar örgütsel menfaatlerden fazla kendi tatminleri için çaba harcarlar. Örgütte oluşan bu bürokratik sendromlar atalet, otoriterlik, hedeften sapma gibi sonuçlara sebebiyet verir. Yaratıcılıkta eksiklik, yersiz emirlerin takibi, aşırı düzenlilik, ikiyüzlülük, gücün kötüye kullanılması, kendini koruma, gizlilik, gözetimin engellenmesi, yolsuzlukların örtbas edilmesi gibi kavramlar aşırı bürokrasinin getirebileceği patolojik durumlardır (Kowalewski, 2012:166).

Bürokrasiyi hem olumlu hem olumsuz gören bilim adamları mevcuttur. Bazıları bürokrasinin örgüt için gerekli ve rasyonel olduğunu savunurken, bazıları bürokrasiyi ve bürokrasinin yarattığı örgütsel iklimin bireyleri olumsuz etkilediğini savunmuşlardır. Victor A. Thompson gibi araştırmacılar, bürokrasiyi "abartılı" olarak tanımlamışlar ve aşırı bürokrasinin örgütsel hedeflerden sapmalara yol açacağını öne sürmüşlerdir. Zaman içerisinde teorisyenler ideal örgüt tanımlarını ortaya koyduklarında örgütlerin doğal kusurlarının varlığını kabul etmişlerdir. Bürokrasinin örgütü olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemesi, çalışanların örgüt içerisindeki bürokratik yaklaşımlara verdikleri tepkilere bağlıdır. Araştırmacılar, 1960'lı yıllarda esnek olmayan örgütleri incelediklerinde, bu örgütlerin gerekli zamanda gerekli değişiklikleri yapmadıklarını ve bürokratik davranışlara aşırı eğilim gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Örgüt olarak benimsenen bürokrasi anlayışı

neticesinde kurumlar, yaptıkları hatalardan ders çıkarma anlayışını benimsemezlerdi. Bunun sebebi katı bürokratik kurallar ve bürokratik anlayıştı (Binns, 2014:40).

Bürokratik memurlara dönüşen çalışanlar yalnızca kurallara göre iş yapmakta, inisiyatif kullanma konusunda yetkisi olmayan bireyler esneklik gösterememektedirler. Esneklik ve değişimin önünde duran engeller ise uzun vadede örgütte patolojilere neden olmakta, örgütün gelişiminin önünde bir engel olarak görülmektedir (Daniel, 1976:97).

Bürokrasinin aşırı merkezileştiği, gücün daha merkezi hal aldığı organizasyonlarda bürokratik oluşumlar daha da katıdır. Dolayısıyla bu katı oluşumlar neticesinde ortaya çıkan patolojik vakalar da daha ağırdır (Shadik, 2017:27). İskeletini Victor A. Thompson'un oluşturduğu büropatoloji kavramı daha çok yöneticilerde görülen bir hastalık olarak değerlendirilmekte olup, ilgili hastalığa yakalanmış yöneticiler çalışanlarını yalnızca verilen değersiz işleri ya da nitelik gerektirmeyen işleri yapmakla yükümlü olan birer operasyon elemanı olarak görürler. Başarının sırrı kendileridir. Kendileri kalifiyedir, kalanlar yalnızca rutin işleri yerine getirirler (Colky, 1977:3). Kişilerin bireysel psikolojileri ile de alakalı olan bu kavram, bireyleri hantallığa, tembelliğe itmektir. Onlar kendilerini teknolojik anlamda geliştirmek yerine, yerlerini koruma, kendilerini vazgeçilemez hissettirme yoluyla kendi yerlerini garantiye alma yolunu seçmektedirler. Bürokratik veba olarak da anılan büropatolojinin ortaya çıkmasında bireysel psikoloji ne kadar önemliyse de bu kavramı tek başına açıklamada yeterli değildir (Wagner, 1962:106).

Bürokrasinin olduğu örgütlerde bireysel başarıların ya da başarısızlıkların ölçülmesi de güçleşmektedir. Bunda sebep ise adam kayırmacılığın var olabileceğidir. Çalışanlar objektif değerlendirilemez, ya da denetleme çok sınırlıdır. Performans değerlendirme çoğu zaman dikkate alınmaz. Örgütlerdeki işleyişleri değiştirmek, yenilemek çok zordur. Yerleşmiş kurallar ve prosedürler dışına çıkmak çok aykırı bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Karmaşık yapıdaki bürokratik örgütlerde bürokratik davranış ile mükemmel olmayan işleyişe karşı meşru şikâyetler arasında ayırım yapmak zor olabilir. Bürokratik hastalıklar ya da büropatik davranışlar bireyleri bürokrasiye tepki verme davranışlarından alıkoymaktadır (Coates, 1962:107). 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar da göstermiştir ki bürokratikleşmenin fazla olduğu örgütlerde yani bürokratik organizasyonlarda bireyler değişime vurgu yapma yeteneğinden yoksundur. Bu konuda yeteneksiz ya da isteksizdirler. Değişimi önermek bile hoş karşılanmamaktadır. Belirlenen çerçeve nihayetinde gerçekleşen üretim ve yönetim biçimleri benimsenir, denetim mekanizmaları yeterince çalışmaz. Çalışanlar bulunduğu makam ve statüyü korumak adına statükoyu benimser ve biat eder (Binns, 2014:40).

Michael Croizer (1964) "Bürokratik Olgı" adlı eserinde bürokratik örgütlerin yanlış giden ya da yolunda gitmeyen davranışlarını düzeltmekten yoksun örgütler olduğundan bahsetmiştir. Bu tarz örgütlerin yanlışlarından ders çıkararak öğrenmediklerini ifade etmiştir. Çünkü bu tip örgütler için doğru tek ve salttır.

Örgüt herhangi bir yanlısını kolay kabul etmez ve elbette kabul etmediği yanlıştan ders de çıkaramaz. Yine Victor A. Thompson, bürokratik örgütlerde kişisel davranış kalıplarının etkin olduğunu, rutinlere ve ritüellere aşırı bağlılık duyma, aşırı uzaklaşma, değişime ve yeniliklere karşı direnç otorite ve statülerle ilgili aşırı benimseme gibi faktörlerin bu tarz örgütlerin karakteristik özellikleri olduğunu ifade etmiştir (Binns, 2014:40).

Örgütsel patoloji, örgütlerin yönetsel hastalıklarının nedenlerini araştıran, onların hastalıklarını belirleyen, ardından bu hastalıkların tedavi metotlarını araştıran bir yaklaşımdır. Örgüt için hastalık oluşturabilecek semptomlara karşı nasıl savunma ortaya koyulması gerektiği ile ilgili bir çalışmadır. Örgüt için ortaya çıkabilecek hastalıklardan bazıları; kriz, katılık, yüzeysellik, mükemmellik yanılması olarak sayılabilecektir. Bu hastalıklar örgütün varlığından bu yana mevcut olabilir ya da sonradan bu hastalıklar ortaya çıkmış da olabilir (Şener ve Erdem, 2011:73).

Diğer bir tanımla büropatoloji, aşırı bürokratik yapıda olan örgütlerin hastalık seviyesine erişebilen derecedeki işleyiş bozukluklarını ya da işleyiş arızalarını tarif etmektedir. Victor A. Thompson bu işleyiş bozukluklarını, örgütün vazgeçilmez unsurları sayılan çalışan yani memur ve yöneticilerin kendilerini örgüt için vazgeçilmez hissetmeleri, kendileri olmadan örgütün faaliyetlerinin sürdürmesinin mümkün olmayacağı inancına kapılmaları ile açıklamaktadır. Bu inanca kapılan memur veya yöneticiler daha katı bir yönetim biçimi benimsemekte daha diktatörce hareketler sergilemektedirler (Keskin ve Geylan, 2019:469). Kendini vazgeçilmez zanneden bu memur ve yöneticilerin göstermiş oldukları bu katı tutumlar, uygulamalar örgütteki bürokrasinin katı ve hantal bir biçimde uygulanmasına da sebebiyet vermekte, bu ise örgütlerin verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Bu tarz büropatolojik vakalar, örgütteki güç mesafesini artırmakta, yani astlar ile üstler arasında hiyerarşik uçurumları ortaya çıkarmakta, astların üstleri ile kuracağı ilişkileri zora sokmakta, ya da üstlere erişim, onlarla iletişim zorlaşmakta, aynı zamanda bu büropatolojik vakalar aşırı kuralcılığı, bu ise işlerin zamanında tamamlanamamasını, iletişimde kopuklukları ya da aksaklıkları, hantal bir yapıyı, denetlenebilirliğin azalmasını, bu ise performans ölçüm sorunlarını beraberinde getirmektedir (Ergün, 2018:140).

Büropatoloji ya da başka deyişle bürokratism örgütlerde yolunda gitmeyen işlerin ya da uygulamaların açıklanmasına kavramsal katkı sunmaktadır. Büropatoloji çalışanlarda ya da memurlarda eskimişlik, demodelik, cesaretsizlik ve hantallık gibi patolojik vakalar oluşturmak suretiyle örgütsel sağlığı olumsuz etkilemektedir. Bu tip hastalıklara yakalanan çalışanlar verimli çalışmamakta, örgütsel başarıya ancak sınırlı katkı sunabilmektedirler. Aslında büropatoloji kavramı ile aşırı bürokrasi kavramına vurgu yapmak suretiyle, modern çağın hastalıklarına ve bu hastalıkların örgütlere verdikleri zararlara dem vurulmaktadır (Keskin, 2016:260). Bürokrasinin günümüzde birçok karmaşık yapıdaki örgütlerin temel problemi olduğu bilinmektedir. Bu yapı içerisinde yetişen bireyler zamanla işlerin yavaş

yürümesinden rahatsız duymayacak, kurallar ve prosedürlerin dışına çıkmamanın örgüte zarar vereceğini düşüncesine adapte olacak, denetlenebilir, hesap verilebilir bir yapıdan çekinecek ve aşırı bürokrasinin getireceği verimsizliği üzerinde taşıyacaktır. Bu ise organizasyonu kötü sonuçlara taşıyıcıdır. Tüm bu rahatsızlıkları kabul eden ve benimseyen çalışan ya da yöneticiler zaman içerisinde büropatoloji denen örgütsel hastalığa yakalanacaklardır (Ntanos ve Boulouta, 2012:133).

Yapılan çalışmalar büropatolojilerin ancak yetersiz çalışan ya da niteliksiz yöneticilerin daha uzman veya daha nitelikli kişilerle yer değiştirilmesi yoluyla ortadan kaldırılabileceğini göstermektedir. Yani örgütteki büropatolojiler örgütte istihdam gören niteliksiz yahut yetersiz bireylerin tasfiye edilerek yerlerine daha yetkin bireylerin getirilmesiyle ancak tedavi edilebilir. Diğer yandan büropatolojiler yalnızca çalışanların bireysel başarısızlıkları sonucunda ortaya çıkmazlar. Organizasyonların örgütlenme biçimleri esnasında ortaya çıkan sistematik eksiklikler, hatalı davranışlar ve kararlar, çalışanların kötü muamele görmesine neden olan şeyler bir örgütte büropatolojilere sebep olan hususlardır. Yani büropatolojik vakalar yalnızca suçlu kimselerin örgütten uzaklaştırılmasıyla sona ermezler. Bunlardan kurtulabilmek için örgüt tüm birimleri ve yönetim kademeleriyle, hiyerarşik bakımdan en üst kademedeki en alt kademe kadar herkes topluca mücadele vermelidir (Bozeman ve Rainey, 1998:166).

Büropatoloji, ya da bürokrasizm, bürokrasinin sapkınlıklarını, işlevsizliklerini, bozukluklarını veya olumsuz yönlerini, bürokrasinin örgütleri nasıl işlevsiz, verimsiz kıldıklarını ortaya koyan bir tür hastalıktır. Bürokrasi anlayışı içerisinde çalışan bireyler zaman içerisinde bu anlayışın bir parçası olmakta ve bu örgütsel hastalığa yakalanabilmektedirler (Walle vd., 2008:48). Günümüz değişen ve sürekli gelişen teknoloji çağında, uluslar arası sınırların kalktığı, ticaretin ve işletmelerin küreselleştiği bu dünyada katı bürokrasinin sürdürülebilirliği kalmamıştır. Örgütler her geçen gün yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmakta, dijital dönüşümü takipten geri durmamaktadırlar. Yönetimsel aktivite ve anlayış yenilenmekte, yenilikçi politikalara öncelik tanınmaktadır. Daha geniş çerçeveden bakıldığında bu ülke yönetimleri için bile böyledir. Ancak yine de bu değişime ayak direyen, değişime direnç gösteren örgütler mevcuttur ve bunların bu patolojik vakalardan kurtulması mümkün görünmemektedir (Jones, 1985:19).

Victor A. Thompson'a göre büropatolojiler kişisel güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Örgütlerde büropatolojik vakaların oluşmasında örgütte güvensizliğe, güvensiz bir atmosferin yaratılmasına sebebiyet verenler sorumludur. Bürokrasinin aşırı benimsendiği organizasyonlardaki bu tarz davranışlar Weberyan bürokrasi anlayışının çarpıklıklarıdır. Thompson'a göre artan uzmanlık rutinleşmeye, kişisizliğe, yargıların sabitleşmesine yol açar. Thompson kişisel güvensizliğin büropatolojilere yol açtığını, bu güvensizlik sebebiyle kişinin bağımlı davranış gösterme eğiliminin arttığını, bireyin devamlı ortalamaya yakın davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu, inisiyatif veya risk almaktan kaçındığını, bunun da

yönetim çabalarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Yine Thompson'a göre büropatolojilerin oluşmasında kendini güvensiz hisseden memur veya yöneticilerin kendilerini daha rahat hissedebilmeleri adına astlarına katı davranmaları, aralarındaki güç mesafelerini devamlı artırmaları da büropatolojilerin artışına sebebiyet vermektedir (Bozeman ve Rainey, 1998:168).

Sert kurallar, disiplin takıntısı, aşırı uygunluk, eğitilmiş işgöremezlik, değişime karşı direnç birer bürokrasi sendromudur. Bu sendrom sonucu bürokrasi çarpık işlemeye başlar, bu ise beraberinde büropatolojiyi kaçınılmaz kılar. Aşırı bürokratik kontroller, çalışanlar açısından sıkıcıdır. Eylemsizlik, isteksizlik, otoriterlik, hedeflerin yerinden edilmesi büropatolojinin diğer özellikleri arasında sayılabilecektir. Çalışmalar büropatolojilerin çoğunluğunun kolektif düzeydeki sistematik eksikliklerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Büropatolojik kuruluşlar çevrelerindeki değişiklikleri tespit edemez, onlara uyum sağlayamaz ve tepki veremezler (Grant, 2014:3).

Victor A. Thompson'un büropatoloji kavramı Weberyan bürokrasinin mirası olarak görülmektedir. Güvensizlik-kontrol mekanizmaları, uzmanlık ile otorite arasında çatışmalara yol açmaktadır. Thompson'un mantığına göre yöneticilerin sorumluluğu hiyerarşik düzende yukarıya çıktıkça artar ve genişler. Artan görev, yetki ve sorumluluktan ötürü bireyler için belirsizlik artar. Bu belirsizlik yöneticileri daha fazla kontrol etmeye iter. Yönetici belirsizlikleri minimize etmek adına prosedürleri, kuralları vurgulayabilir. Bu aşırı kontroller örgütsel hiyerarşide büropatolojilere yol açmaktadır (Bozeman ve Rainey, 1998, 169).

#### **2.3.1.4.7. Robert Merton: Bürokratik Kişilik**

Max Weber gibi Robert Merton da bürokrasin işlevini yerine getirip getirmediği konusunda çalışmalar yapmış birisidir. Merton'a göre bürokrasiler işlevsel değildir. Bürokratik örgütler aşırı kuralcıdır. Bu biçimde örgütlenmeler de samimi ilişkilerin kaybolmasına, astlık üstlük ilişkisinin kurallar nispetinden öteye geçememesine sebebiyet verir. Bu durum ise zamanla örgüt çalışanlarının yalnızlaşmasına, aralarındaki duygusallığın son bulmasına, ruhsal çöküntü ve depresyonlara yol açar. Örgütsel anlamda her işlevi normlar ve standartlara göre, tek başına kuralla göre işletmek zordur. İnsanların kültürel ve sosyal beklentilerini göz ardı ederek yalnızca kuralları işletmek imkânsızdır (Aytaç, 2005:327).

Robert Merton, kurum ve kuruluşların tamamının sağlıklı olarak işlevlerini yerine getirdiği konusunu reddetmektedir. Yani Merton'a göre tüm kurumlar görevlerini doğru şekilde yapmamaktadırlar. Merton aynı zamanda bu bozuklukların farkında olmanın yetersiz olduğunu, sosyologların bu bozuklukları bulmalarının gerektiğini de savunmaktadır. Robert Merton'a göre bu işlev bozuklukları iki nedenden kaynaklanabilir. Bunlardan birincisi bu işlev bozukluğu geneldir ve sonuçları olur, ikincisi ise bu sonuçlar herkes için değişiklik gösterebilecektir. Merton'a göre burada sosyologlar bu sonuçların kim için iyi ya da kim için kötü ya da bozuk olduğunu

tespit etmelidir. Herhangi bir grup ya da toplum için işlevsel olan, başka bir toplum için işlevsel olmayabilir. Örneğin tüm dinler, toplumları birleştirici, barıştırmacı bir rol taşımalarına rağmen her toplumda bunu sağlayamayabilir. Böyle olduğunda ise din bozuk işleve sahiptir (Olgun, 2007:45).

Merton'a göre bu aşırı bürokratikleşme örgüt çalışanlarına devamlı disiplinli ve temkinli olmayı yeğler. Bu durum ise duygusuz, her şeye gözü kapalı inanan çalışanların oluşmasında etkilidir. Bireylerde oluşan bu aşırı uyumlu olma hali ise patolojik bir vakadır. Aynı zamanda bu aşırı disiplin ve kuralla uyma hali bireylerde ters tepkilere de yol açabilir. Yani bireyler bu duruma karşı da çıkabilirler. Yani bu aşırılık bireylerde anarşiye de sebebiyet verebilir ve örgütsel çatışmada etkili hale gelebilir. Prosedürlere harfiyen uymaya razı biri bürokratik bir kişiliğin doğmasına neden olur. Merton ideal bireyi ne tamamıyla kurallar dışına çıkmayan, ne de her zihninden geçeni eyleme döken olarak tanımlamaktadır (Aytaç, 2005:329).

#### **2.3.1.4.8. AlvinGouldner: Endüstriyel Bürokrasinin Modelleri**

Gouldner, 1950'lerde bir alçıtaşı madeni ve üretim işletmesinde bir araştırma yapmıştır. Gouldner, çalışanların kurallara ve üstlere itaati konusunda MaxWeber ile çelişmektedir. Gouldner'a göre çalışanların kurallara itaati, kuralların getiriliş biçimleriyle ilgilidir. Gouldner, çalışanlara dikte edilen kurallardan ziyade, onların kabul ettiği kuralları daha önemli bulmaktadır (Hallett ve Ventresca, 2006:909).İlgili fabrika daha önce geleneksel hoşgörü çerçevesinde bir yönetim benimsemişken, fabrika yöneticisinin vefatı ile yerine Vincent Peele gelmiştir. Peele ise işleyişte rasyonelliği temel alan bir yaklaşım sergilemiştir. Gouldner bu yönetici değişikliği ile yaşanan bürokratikleşme üzerine çalışmasını sürdürmüştür. Gouldner ilgili fabrikada yaptığı çalışmada üç bürokrasi tipi olduğunu bulmuştur (Binay, 2008:17):

***Bunlardan birincisi gevşek bürokrasidir (mockbureaucracy):*** Gouldner'e göre bu bürokrasi tipinde kurallara pek uyulmaz. Bununla ilgili fabrikada "sigara içilmez" uyarısı mevcuttur ancak çalışanlar bu kurala çoğunlukla riayet etmezler yahut yalnızca denetim esnasında riayet ederler. Yani çalışanlara göre fabrika denetim yapmadığı müddetçe bu kural dikkate alınmaz. Örgütte hiçbir tarafın doğrudan çıkarlarının olmadığı bir bürokrasi tipidir. Sahte bürokrasi olarak da bilinmektedir. Hoşgörü temelli eski yönetim biçimine uygun düşen bir kural şeklinde işleyiş bulur. Çalışanlar tarafından bu bir bürokratik gereç olarak görülmekte ve bu kural çığnemektedir (Hynes ve Prasad, 1997:607).

***İkincisi tipik bürokrasidir (representativebureaucracy):*** Bu tip bürokrasilerde kurallar ve prosedürler ortak anlaşmalarla ortaya çıkar. Bu bürokrasi tipi uzmanlık ve eğitimi esas alır. Tüm tarafların çıkarlarını temsil ettiği için temsili bürokrasi olarak da anılmaktadır. Farklı yapılardan olan kişilerin uzlaşısı yoluyla kurallar ortaya koyulur. Geleneksel hoşgörü ikliminden ziyade ortak kurallar benimsenir ve bürokratik kurallar işletilir. Geleneksel hoşgörü yerini kurallara riayete bırakmıştır. Örgütte yaşanabilecek herhangi bir olay rapor edilir. Belli ilkeler doğrultusunda hareket etmek gereklidir (Burawoy, 1982:833).

Üçüncü tip bürokrasi ise ceza merkezlidir (punishment-centered bureaucracy): Bu tip bürokrasilerde kurallara uymayan çalışanlara ceza verme söz konusudur (Binay, 2008:17). Örgütte en büyük çatışma sebebi kuralların varlığıdır. Yalnızca işverene hizmet eden kurallar bütünü olarak görülür. Yöneticilerin çalışanlara güvenmediği durumlarda yaygın kullanım alanı bulur. Kuralla sıkı sıkıya bağlılık esastır. Örgüt işleyişi için koyulan kurallara uymayan bireyler ceza ile karşılaşır. Bu bürokrasi tarzı fabrikadaki yeni yönetimden sonra benimsenmiş ve uygulanmıştır. Bu bürokrasi tipinin sahte bürokrasinin ihlalleri sonucu uygulama alanı bulduğu ifade edilmektedir (Burawoy, 1982:838).

#### **2.3.1.4.9. Postbürokrasi**

Postbürokrasi incelenirken, öncelikle –post ekiyle kastın ne olduğu bilinmelidir. –Post ekiyle kasıt değişimdir. Bu ekin ortaya çıkışı postmodernizme dayanmaktadır. Postmodernizm, modernizme eleştiri niteliğindedir. Modernizmin ortaya koyduğu ilkelere karşı çıkar. Modernizme göre, örgütler sınırlı ve tanımlanabilir. Modernizm örgütleri mekanik yapılar olarak görür, örgütlerde pozisyonlar ve görevler anlamlı ve açık olarak farklılaşmıştır. Örgütte her şey net ve rasyoneldir. Postmodernizmde ise örgütsel yapının ölümlü olduğuna değinilmektedir. Örgüte amaçlar açık değil, kaotiktir. Örgütler sanaldır ve esneklik bağlamında farklı çalışma düzenleri söz konusudur. Tam zamanlı kaynak kullanımı benimsenmektedir. Postmodernizme göre belirsizlikler yok edilemez ancak yönetilebilir. Postmodernizm, yönetim anlamında da ciddi değişiklikleri beraberinde getirmiş, Fordist üretim, Taylorist ilkeler ve Weberyan bürokrasiyi değişime uğratmıştır (Çelik, 2015:141).

Fordizm, üretimin kitlesel olarak gerçekleştirildiği, idari ve yönetim işlerinin Taylorist anlayışa göre şekillendirildiği, iş tanımı ve iş bölümünün net şekilde yapıldığı, standartlaşmanın önemli sayıldığı katı bir üretim biçimidir. Fordizmde, her şey kurallara göre işletilir, standardizasyon ve yığın üretim esastır. Dikey ve yatay iş bölümü örgütlerde mevcuttur. Teknolojiye yapılan yatırım neticesinde standartlaşma ve mükemmeliyetçi anlayış sağlanmaktadır. Maliyetlerde etkinlik bu biçimde sağlanabilmektedir. Tüm bu ilkelere rağmen 1970-1980'lerde artık Fordizm anlayışı terk edilmeye başlanmış, buna sebep olarak, üretimin verimsizleşmesi, dünyadaki pazarların çeşitlenmesi, pazar koşullarındaki değişimler, pazarın kontrolünün zorlaşması ve teknolojik gelişmelerin üretim araçlarını hükümsüzleştirilmesi gösterilmiştir. Zaman içerisinde örgütlerin değişime uğrayabileceği, salt gerçeklerin her koşul ve şartta aynı olmayacağı anlaşıldığından Fordizmden yeni formlara geçiş başlamıştır. Bu yaklaşıma alternatif olarak, Toyotaizm, yalın üretim, esnek üretim gibi modeller görülmeye başlanmıştır (Selçuk, 2011:4131).

Postbürokrasi ile birlikte bireycilik ön plana çıkmış, otoriteyi önceleyen yaklaşımlar geri plana itilmiş, bütüncül yaklaşımlar yerini bireysel yaklaşımlara bırakmıştır. Bu anlamda postbürokrasi, bürokrasinin getirdiği çıkmazlarla yüzleşmiş, bu çıkmazların ortadan kaldırılmasıyla doğmuş, gelişmiş bir paradigmadır. Modern

bürokrasilerin öngördüğü formel yapılarda azalmayı benimseyen postmodernizm, postbürokrasinin de ilkelerinden sayılmaktadır. Hiçbir şey sabit ve değişmez nitelikte değildir, her şey değişebilir. Postbürokrasi, bürokratik yapıların günümüzde anlamsız kalmasıyla, örgütsel yapılarda meydana gelen değişimlerin önemsenmesi, dikkate alınmasıyla ortaya çıkmış bir örgüt modelidir. Postmodern bakış, bürokratik örgütlenmenin işleyişi yavaşlatmasından, aynı zamanda kaynak israfına neden olmasından yakınmaktadır ve bu görüş ile birlikte bürokrasinin ortadan kaldırılması gerektiğini benimser. Bürokratik yapılarda olduğu gibi resmi görev tanımlarından ziyade, strateji etrafında oluşturulmuş birlik sonucunda kurumsal misyonun ortaya koyulması, evrensel kabul görmüş değerler yerine örgüt bazlı amaçların irdelenmesinin daha fonksiyonel olacağı düşünülmektedir (Vural, 2019:49).

Postbürokratik örgütlerde, sınırlı görev ve rolle kariyer yolları yapılandırılmaz, akışkan, informal, organik bir yapılanma söz konusudur. Postbürokratik örgütlerde dikey değil, yatay örgütlenme hâkimdir ve iç sınırlar yıkılmıştır. Örgüt çalışanları yatay biçimde, iletişime önem vermek suretiyle iş akışını takip ederler. Örgüt çalışanları esnekler, bir görevden diğer göreve kolayca kaydırılabilirler, uyum sağlamada problem yaşamazlar. Yazına göre postbürokratik formlar, bürokratik formlara göre günümüz şartlarına daha kolay adaptasyon sağlarlar (Araza ve Aslan, 2014:42).

Bürokratik ve postbürokratik örgütlerin kıyası aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 3: Bürokratik-Postbürokratik Örgütler**

Bürokratik Örgütler	Postbürokratik Örgütler
Örgüt merkezli-Örgüt ihtiyaçları önemli	Müşteri merkezli-Müşteriye hizmet önemli
Güç merkezi anlayış hâkim-Yönetim belirleyici ve kontrol edici	Katılımcı liderlik hâkim-Karar almada, paylaşılan değerler önemli
Kurallar önemli-Yetki devri kısıtlı, kurallar hâkim	İnsan önemli-Yetki devri var, çevre önemli
Bağımsız eylemler hâkim-İşbirliği ve eş güdümlenme düşük	Kolektif eylemler hâkim-Dayanışma, işbirliği yüksek
Statüko hâkim-Risk almaktan, hata yapmaktan kaçma var	Değişime önem verme hâkim-Risk eğilimi, inisiyatif yüksek
Merkezi yapı hâkim-Kontrol odaklı	Yerinden yönetim hâkim-Sıkı kontrol yok, güven var, ademi-merkeziyetçi
Departmanlaşma söz konusu	Departmanlaşmadan öte, işin niteliğine uygun formlar
Bütçe odaklı	Gelir odaklı
Tekelci anlayış hâkim	Rekabetçi anlayış hâkim

**Kaynak:** (Karneghan, 2000: 92)

### 2.3.1.4.10. Adhokrasi

Adokrasi, bürokrasiye alternatif olarak ortaya konulmuş bir yönetim biçimidir. Bu yönetim biçiminin nitelikleri arasında kısa dönemli olma, informellik, ürün, hizmet



ya da müşteri ayrımının yapılması, yerinden yönetimi değer atfetme, katılımcı bir anlayış sergileme, sonuç odaklı olma sayılabilmektedir (Balci, 2020:1).

Adokrasinin olduğu örgütlerde belirsizliklere karşı esneklik, uyum kültürü, yenilikçilik önemli unsurlardır. Örgüt bireylerinin kişisel özelliklerine önem atfeden bu yaklaşımda bireylerin inovatif düşünebilmeleri adına çalışmalar yapılır. Bu tarz örgütlerde inovasyon, yeniliğe olan inanç yüksektir. Çalışanların risk alabilme eğilimleri yüksektir, inisiyatif alırlar. Adokrasinin mevcut olduğu örgütlerde başarı çıktılarla ölçülür, sonuç odaklı bir yaklaşım söz konusudur. Bireylerin kendilerini geliştirmeleri iş otamı anlamında sağlanmıştır. Yönetici veya liderler, bu tarz örgütlerde risk alıp, başarabilen çalışanları ön plana çıkarır, onlara değer verir, onları destekler. Örgütte katılımcılığı destekleyen bir yapı vardır. Çalışanlar eleştirel bakışa sahiptirler (Şentürk ve Carman, 2019:5)

Adokrazi kültürünü benimsemiş örgütler yaratıcıdır. İnovatif bir ürünün ortaya çıkarılması sürecinde yeniliği desteklerler. Risk almaktan geri durmazlar. Girişimci ruh özendirilir. Adokrazi kültüründe yenilikçi, girişimci bir çalışma ortamı hedeflenmektedir. Yenilikten, girişimcilikten, inovatif çalışma kültüründen olumlu etkilenen çalışanlar, daha fazla risk alabilmekte, daha nitelikli işler ortaya koyabilmektedirler (İbrahimoğlu ve Uğurlu, 2013:110).

Adokrazi kültüründe örgütlerde ilişkiler organiktir. Yani bireyler arası ilişkiler daha çok informeldir. Bürokraside olduğu gibi formel yapı ve ilişkilere çok büyük değer atfedilmez. Merkezi yönetim yerine yerinden yönetim daha fazla kabul görür (Özkoç ve Katlav, 2015:119). Bu tarz örgüt kültürlerinde örgütteki formelleşme düşük düzeydedir. Yaratıcılık ön planda tutulur. Başarı için ürün ya da hizmette ön planda olmak önemlidir. Örgütün uzun vadede sürekli büyümesi, yeni kaynaklar elde etmesi amaçlanır. Örgütteki astlık üstlük ilişkileri çok katı işlemez. Bürokrasinin getirmiş olduğu standardizasyondan ziyade özgün olma, yaratıcı olma, inovatif düşünebilme önemlidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:123).

Kısaca adokrazi kültürü de bürokrasiyi eleştirir niteliktedir. Bürokrasinin beraberinde getirdiği hantallık, iş görmezlik, yavaş ilerleme, katılık, monotonluk gibi birçok problemi ortadan kaldırmakta, inovasyonu, yenilikçi olmayı, risk alabilmeyi beraberinde getiren bir anlayış ortaya koymaktadır (Şentürk ve Carman, 2019:5).

### **2.3.2. Yönetimde Eleştirel ve Postmodern Yaklaşımlar**

Küreselleşme, ulusal ticaret sınırlarının ortadan kalkması, internet ve teknoloji çağının çok hızlı gelişmesi artık işletmeleri bu teknolojiden yararlanmaya zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve inovatif yenilikleri takip konusunda sıkıntı yaşayan işletmelerin gelecekte yok olacakları gerçeği, örgütleri yenilenmeye, yeniden öğrenmeye, değişimi doğru yönetmeye, dünyayı takip etmeye mecbur kılmıştır. Bu bağlamda işletme yönetimi ve organizasyon yapıları ile ilgili değişimleri etkileyen başlıca faktörler; küreselleşme, bilim ve teknolojideki gelişmeler, demografik

değişimler, doğal kaynaklar ve çevre ve bilginin artan önemidir. Dünya ticaretindeki gelişmelerle birlikte örgütler 1960'lerden sonra yönetim yapılarını reorganize etmek durumunda kalmış ve birçok işletme “global” hale gelmiştir. Küreselleşme, mesafenin ortadan kalkması, insanların eş zamanlı olarak birbirlerine yaklaşması anlamı taşımaktadır. Öte yandan bilim ve teknolojiadaki değişimler de işletmeleri buna ayak uydurmaya zorunlu bırakmıştır. Bu bağlamda örgütler üretim, satış, pazarlama, satış sonrası destek gibi tüm hizmetlerini teknolojik yatırımlarla desteklemiştir. Yapay zekâ, enformasyon kullanımı artık örgütler için zaruri hale gelmiştir. Diğer yandan bireylerin demografi yapısı, çevresel değişim ve doğal kaynakların hızlı eriyişi de örgütlerin değişmesine neden olmuştur. Bilgi artık işletmeler açısından en önemli kaynaktır. Bunun nedeni bilgi ve enformasyon çağıının avantajlarıdır (Arıkboğa, 2010:88-91).

Yönetime eleştirel bakış açısı geliştiren başlıca ekollerden Frankfurt Okulu, adını 1923'te Almanya'da kurulan Toplumsal Araştırmalar Enstitüsü'nden almaktadır. Okulun amacı K. Marx'ın düşüncelerini yeniden değerlendirmektir. Okul mensupları da insanların düşüncelerinin yaşadıkları toplumun ürünü olduklarını savunmuşlar, sahiplik ilişkisine dayalı çıkar çatışmalarına tıpkı Marx gibi dem vurmuşlardır. Ekonomik yapılanmayı önemli gören materyalist bir anlayışa sahiptirler. Genelde sosyalizmi ve kapitalizmi eleştirmişlerdir. Marksizmin uzun yıllar içerisinde içerisinde boşaltıldığını düşündüklerinden eleştirel bir bakış ortaya koymuşlardır (Demir, 2009:63). Frankfurt okulu ya da eleştirel yaklaşım, doğaya üstünlükler atfeden, bireyleri efsanelerden kurtarıp, insanları insani olmayan kalıplara sokan Aydınlanma geleneğine dönük eleştirilerle anılmaktadır. Frankfurt okulunun çağdaş kapitalizme eleştirileri oldukça fazladır. Bu eleştirileri dile getirirken; *mübadele*, *metalaşma*, *şeyleşme* gibi ifadeler kullanmışlardır. Eleştirel kurama göre kapitalist modernlik insanları tek tip kılmakta, standardizasyonla birlikte tek tip toplum ortaya çıkarmaktadır. Frankfurt Okulu'nun temel iddiası; rasyonalite, modernlik, bilim, aydınlanma gibi argümanlarla insanlara özgürlük vaat edilse de aslında böyle olmadığı, bu kavramların yalnızca yeni egemenlik tarzlarının taşıyıcısı olduğudur (Şan ve Hira, 2007:328).

Eleştirel kuramın amacı toplumda baskın yapıları ortaya koymak, bu yapıları sona erdirmektir. Esasen eleştirel kuram 19.yüzyılda ortaya atılan diyalektik kuram, feminist kuram, Marksist kuram gibi sosyal kuramları açıklamak için ortaya konulmuştur. Eleştirel kuram herhangi bir toplumda etnik, dini, ırksal, ideolojik grupların ellerinde bulundurdukları güce karşı bir eleştiri niteliği taşımaktadır. Aslında bir tüe pozitivism eleştirisi niteliği de taşır. Çünkü pozitivismin amacı insanı değiştirmeden kontrol etmek ya da korumak iken, eleştirel kuramın amacı mevcut durum ya da sorunlar aşmak suretiyle farklı potansiyelleri açığa çıkarabilmektir (Demirtaş ve Özer, 2015:206).

Frankfurt Okulu'nun eleştirileri, zamanla modern toplumun eleştirilerine zemin hazırlamıştır. Bu eleştiri konularından birisi de “kültür endüstrisi” kavramıdır.

Bu kavramla eleştirel kuramın insan ve topluma bakış açısı, değişen, dönüşen ekonomik, sosyal, teknolojik veya kültürel değerlerin insan ve toplum üzerindeki değişimleri ele aldığını belirtmek gerekmektedir. Buradaki temel eleştiri, insan, toplum ve kültür kavramlarının içinin boşaltıldığı, gerçekte olması gerekenin takliti olduğu yönündedir (Yurdigül vd., 2015:101).

Postmodernizm, yönetim alanında 1980'li yılların sonlarından itibaren popülerlik kazanmış bir kavramdır. O dönemdeki postmodernizm çalışmaları incelendiğinde, daha çok örgütlerdeki yönetsel değişimler ya da dönüşümlerin ele alındığı görülmektedir. Bu değişime göre işletmelerdeki yönetimler açısından homojen yapı, standardizasyon, kâr, süreklilik, kitlesel üretim, kaynakların verimli kullanımı gibi kavramları önceleyen işletme anlayışı, yerini imajı, yenilikçi olmayı, ürün farklılaştırmasını, insanı, toplumsal yapıyı, örgütlerde vizyon ortaya koyabilmeyi, yaratıcılığı merkezine alan bir anlayışa bırakmıştır. Bu anlayış örgütlerdeki dikey yapıları, yatay yapılara ve esnek yapılara bırakmıştır. Örgütler bu anlayışla sonuç ve başarı odaklı çalışmaktadır. Postmodern yaklaşımlar örgütlerdeki dikey hiyerarşiyi ve sert yönetim tarzını eleştirmektedir. Bu tarz örgütlenmeler yerini yatay, esnek, katılımcı yönetim biçimlerine bırakmalıdır. Örgütteki bireyler kendilerini özgür hissetmeli, inisiyatif alabilmeli, risk alma eğiliminde olabilmelilerdir. Örgütler kitlesel üretimden, teknoloji temelli esnek üretime geçmelidirler. Postmodern yaklaşımın ortaya koyduğu eleştirilerden birisi de örgütler için tek bir gerçeğin, ya da yönetim biçiminin olmadığıdır (Erdemir, 2007:74).

Postmodernistlere göre modernist yöneticiler örgütlerde rasyonaliteyi kutsallaştırarak, mantık ve aklın etkisini yitirmesine sebep olmuşlardır. Bu yaklaşıma göre bireyler yüzyıllardır oluşagelen aklı ve mantığı, rasyonaliteye bırakmamalıdır. Evrensel ay da bütüncül anlayışa ya da yönetime kökten karşı duran postmodernistler, görecelik, şüphecilik gibi kavramları önemli saymaktadırlar. Genel geçerlik taşıyan tüm önermeler reddedilmelidir. Mutlak bir doğru ya da mutlak değerler olmamalıdır. Yönetimde yoruma açık olunmalıdır. Postmodern anlayış düzeni, simetrik olmayı sevmez, karışıklıktan, düzensizlikten, çelişkiden hoşlanır. Hümanizme, bürokrasiye, gayri şahsiliğe, eşitçiliğe, kuralcılığa karşı çıkar (Demirel, 2014:171).

### 2.3.3. Yönetsel Patolojiler

Yönetimde patolojik vakalar meydana gelebilmektedir. Örgütler de tıpkı canlılar gibi hastalanabilirler. Yönetimde oluşabilecek patolojilere zamanında çözüm getirilmezse örgütler yaşamlarını sürdüremeyebilir. Bu temel patolojilerden bazıları katılık, kötü idare veneofeodalizmdir (Hodgkinson, 2008:232).

İdarenin kötü olduğu örgütlerde yöneticilerin deneyimsizliği, beceriksizliği ya da kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarının önüne geçirme gibi faaliyetlere girişmesi örgütün kötü yönetilmesine sebep olacak, bu durum örgütün verimliliğini, rekabet gücünü zayıflatabilecektir. Yöneticinin pragmatik anlayışı bu patolojiye yol açacaktır. Statü peşinde koşan yöneticiler zaman zaman örgüt çıkarlarını göz ardı edebilmekte, örgütün politikaları arasında yer almayan yönetsel faaliyetleri

benimseyebilmekte, bu durum ise örgütün kötü idare edilmesine yol açabilecektir. Bu patolojik bir durumdur (Hodgkinson, 2008:255).

Neofeodalizm ise aslında günümüz kapitalizminin tasviridir. Bu yapı, toplumda ekonomik gücü elinde bulunduranların, yeni bir toplumsal düzeni ortaya koymasını beraberinde getirir. Bu seçkin, elit yapı bireylerin çalışma koşullarından, ücretlendirmeye, hatta yasal sorumluluklara dahi etki ederler. Buna göre hukuk kuralları dahi özel sermayenin baskısı altındadır. Aslında bir sermaye imparatorluğunu çağrıştıran neofeodalizm, toplumdaki ve siyasi hayattaki birçok dinamiğe etki eder, gücü ve sermayeyi elinde bulunduran grup, seçkin, elit kimselerdir. Bu yapının ortaya çıkması devletleri, siyaseti etkilediği gibi örgütleri de etkisi altına almaktadır. Bu tarz yapının var olması, örgütler patolojik bir vaka olarak grülmektedir (Sune, 2020).

İnsanlık tarihi boyunca bireyler hep sınıflara ayrılmışlar, kariyer, zenginlik, iktidar, güç gibi değerler itibarıyla hiç eşit sayılmamışlardır. Aralarındaki bu eşitsiz durumu tanımlamak adına farklı terimler kullanmışlardır. Bu terimlerin tamamı bireylerin toplumda konumlandırılmasına vesile sayılmıştır. Bu şekilde sosyal sınıflar oluşmuş ve hep var olmuşlardır (Başaran, 2017:215). Köleci toplum düzeni zamanla yerini feodalizme bırakmıştır. Bu sayede ilk çağ kapanıp, ortaçağ açılmıştır. Toprak esasına dayalı bir düzen olarak bilinen feodalizm, ortaçağın başlamasına sebep olan bir düzenin adıdır. Feodalizmin etkili olduğu toplumlarda devlet bilinci güçlü değildir. Otoriter bir birlikten pek bahsedilemez. Milletler çeşitli gruplara ayrılmıştır. Otoriter bir yapının olmamasından kaynaklı varlığını güçlendiren feodalizm, toprağa dayalıdır. Feodal yapılarda en önemli mal toprak, en önemli iş tarımdır. Tarımsal üretimde amaç ihtiyacı karşılamanın ötesine geçmez. Toplumsal yapı, dini değerlere göre, tarımdaki üretim gücüne göre belirlenir. Değişim neredeyse imkânsızdır (Aydemir ve Genç, 2011:227).

Feodalizm, kapitalist toplum düzeni ile köleci toplum düzeni arasında kalan bir iktisadi düzendir. Feodalleşme bir kopuş, bir dağılıp, merkezi otorite ve merkezi ilişkilerde zayıflıkla anılmaktadır. Toprak önemlidir. Üretim köylü sınıfla senyörler arasında devam etmektedir. Toprağı olan kimseler hiyerarşik düzende önde gelirler. Toplumsal saygıya, hürmete mazhardırlar (Korkut, 2012:203). Feodalizmde yönü toprağı işleyen köylü ile toprağın sahibi serf arasındaki ilişki belirler. Kapalı bir ekonomi anlayışı hâkimdir. Aristokrasi havası hâkimdir (Aydemir ve Genç, 2011:229).

Feodalizmin getirisi olan eşitsiz düzende sadakat önemli bir meseledir. Ancak feodalizm yalnızca iktisadi bir düzen değil de örgütler bazında da düşünüldüğünde bu aşırı sadakat ya da bağlılık, bir patolojik duruma dönüşebilir. Çünkü aşırı sadakat da iyi bir durum değildir. Örneğin askeri kuvvetler her milletin can ve mal güvenliğini sağlamak adına kanun nezdinde ve izninde örgütlenmiş örgütlerdir. Bu kolluk kuvvetleri, bu amaçlar uğrunda gerekirse can alır, can verir. Bunu yaparken psikolojik eşitlemeden faydalanır. Bunlar arasında şeref, onur, görev aşkı,

yurtseverlik gibi temalar kullanılır. Bu sadakat değerlerinden yoksun olarak bir bireyin askeri eylemleri gerçekleştirebilmesi oldukça güçtür. Nihai olarak sadakatin aşırısı, sorgulamadan bağlılık örgütlerde patolojik vakalara yol açabilmektedir (Hodgkinson, 2008:240).

Bu temel patolojilerin yanında örgütlerde görülen yönetsel patolojiler, Christopher Hodgkinson tarafından 10 alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlara çalışmada yer verilmiştir.

### **2.3.3.1. Kavramanın Yitirilmesi**

Kavrama; “işî anlama, anlamaklık, algılama” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi:10.07.2020). Yöneticilerin kavrama yeteneklerinin yüksek olması gerekmektedir. Yöneticiler, analitik düşünebilen, organizasyonlardaki somut sorunlara ilişkin, muhakemede bulunabilen ve çözüm önerebilen kavramsal bir düşünürdür, yani kavrama becerileri yüksek kimselerdir. Aynı zamanda fikri düşünür olması, soyut olarak düşünebilme niteliğini beraberinde getirmektedir. Bu, yöneticilerin kolayca edinebileceği, basit bir nitelik değildir (Şimşek ve Çelik, 2017:14).

Bürokrasinin olduğu örgütlerde hiyerarşik yapıların katılığı bilinmektedir. Ast üst ilişkilerinde güç mesafesinin yüksekliği, aralarındaki ilişkilerin formal yapıya dayanması ve emir komuta zinciri doğrultusunda ilerlemesi normal görülmektedir. Örgüt içerisinde bireylere atfedilen güç, bir piramide benzetilmektedir. Piramidin üst kısmında kalan üst düzey yöneticiler daha çok yetki ve güç kullanım haklarına sahiptirler ve piramidin üst kısmında kalan kimselerin teknik anlamda düzeylerinin daha yüksek olduğu da bilinmektedir. Ancak teknik anlamda ne denli yetenekli veya üst düzey olursanız olun, üst düzey yöneticilerinin benimsediği politikaların, aldığı kararların başarıya ulaşip ulaşmayacağı, astların üst düzey yöneticiler tarafından verilen kararlara ya da benimsenen politikalara ne denli itaat edecekleriyle yakından ilgilidir. Astların verilen bu kararlara muhalefet ediyor olması örgütte birçok patolojiye sebep olabilecektir (Hodgkinson, 2008:234).

Bu durum, yitik kavrama patolojisi olarak anılabileceği gibi, aslında bir teknopatolojidir. Çünkü karar verici makamların temsilcileri ya da örgütün politikalarını belirleyen kimseler gerçeklikle teknolojiden ayrılmışlardır. Teknopatoloji, teknolojinin kötüye kullanılmasıyla ilgili zihinsel, sosyal veya fiziksel bozuklukları ifade etmektedir. Her bireyin sahip olduğu teknolojik cihazlardan olan akıllı cep telefonları bireylerin hayatlarına ciddi kolaylıklar ve katkılar sunmaktadır. İletişimi kolaylaştırma, internette ansiklopedik bilgilere dahi ulaşabilme, sağlık verilerinizi ölçme ve kaydetme gibi daha birçok sayılabilecek kolaylığı hayata entegre etmektedir. Ancak insanlar hayatlarında bu teknoloji kullanımlarını bağımlı hale getirirlerse bu bir patolojiye sebep olabilecektir (Doğrular, 2019:59).

Yitik kavrama patolojisi, hiyerarşik bakımdan karmaşık örgütlerde bireyler arasındaki güç dağılımının, ödül dağıtımını ile doğru orantılı olmadığı durumlarda

da güç kazanır. Örgütte olası ödüllerin dağıtılmasından yönetim sorumludur. Bu olası ödüllerin yöneticiler ya da astlar anlamında güç ile yetki çerçevesinde orantısız dağıtıldığını hisseden bireylerde patolojik durumlar ortaya çıkacaktır. Kendilerini diğer çalışanlardan üstte gören profesyonel ekip, ödül dağıtımını ile ilgili bu adaletsizliğe tepki gösterirler. Üst düzeyi temsil eden yöneticiler ise yetkilerine dayanmak suretiyle izleyicilerini manipüle etmek için refleks göstermektedirler (Hodgkinson, 2008:235).

### 2.3.3.2. Yüzeysellik

Yüzeysellik kavramı; “derine inmeyen, gelişigüzel, ayrıntılı olmayan, sathi” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi:11.07.2020). Yüzeysel davranış, kısa vadeli bakış açılarıyla oluşmaktadır ve bu tarz örgütlerde yöneticiler, ayrıntılarla uğraşmaz, sığ bir yönetim anlayışı sergiler. Gerçekte yaptığı çok fazla iş olmamasına rağmen, yönetici her zaman meşguldür. Yöneticilerin sergiledikleri bu sığ davranış biçimlerinin zamanla çalışanların işe bağlılığını azaltacağı, monotonlaşmayı artıracacağı öngörülmektedir (Demircan ve Turunç, 2017:59).

Ebnzer biçimde Erdemir (2006) de çalışmasında postmodernizmin yüzeyselliğine değinmiştir. Postmodern anlayışın, işletme yönetiminin, yapılarının ve hedeflerinin gözden geçirilmesine yol açtığını ifade etmektedir. İşletme yazınında yerini almış; toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans odaklı ücretleme, stratejik iş birlikleri, değişim mühendisliği, tedarik zinciri yönetimi, sosyal sorumluluk, entelektüel sermaye, paydaşlık teorisi ve kurumsal yönetim gibi birçok kavram, postmodern söylemlerin izlerini taşımaktadır. Modern yönetim teknikleri ile postmodern yönetim anlayışı karşılaştırıldığında, modern yönetim anlayışında köklere dayanan, derinliği olan bir yönetim anlayışı görülmektedir, ancak postmodern yönetim anlayışı, derinliği olmayan yüzeysel bir yönetsel yapıyı ortaya koymaktadır (Erdemir, 2006:8).

Mintzberg örgütlerde istihdam olunan bireylerin meşguliyetlerinin birçoğunun yüzeysellikten kaynaklandığını ileri sürmektedir. Yani örgüt çalışanlarının hemen hepsinin işleri olsun olmasın devamlı olarak kendilerini meşgul görmelerinden yakınmıştır (Hodgkinson, 2008:236). Özellikle çalıştığı alanda henüz tecrübe kazanmamış kimseler herhangi bir konuya yüzeysel yaklaşmakta, konuyu derinlemesine incelemeye çalışmamaktadır. Kendince geçici çözümlerle durumu idare etmek yönünde davranışlar sergilemektedirler. Kararları ve davranışları kısa vadeli planlar içerir. Bu kimseler olgunlaştıkça artık örgütü ve kendisi için daha uzun vadeli bakış açılarını benimseyecektirler. Yüzeyselliği benimsemiş, pasif, bağımlı çalışanların örgüt bünyesinde devamlı ast olarak çalışması doğal bir sonuçtur. Kişilerin yüzeysel, sığ düşünceye sahip oluşları onları daima geride bırakacak, ancak aktif, bağımsız düşünebilen, inisiyatif almaktan çekinmeyen bir duruma geldiklerinde üst pozisyonlarda değerlendirilme imkânı bulacaklardır (Arıkboğa, 2007:56).

Örgütlerde önemli görülen konularda birçok raporlar, geri dönütler yazılır. Ancak ilgili bireyler tarafından bunların ertelenmesi, görmezden gelinmesi, önemsenmemesi çokça rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla bu raporlar çoğu zaman sorunları çözmeye değil, zaman kazanmaya, sorunları ertelemeye fayda sağlar. Çözülme bekleyen problemler bir davranış göstermeyi zorunlu kılana kadar harekete geçilmez, ötelenirler. Yönetimsel işlerin öncelik durumlarına göre bu tip kararlar tekrar tekrar ertelenebilirler. Ne zaman ki artık harekete geçmek zorunda kalınsın, o zaman ancak davranış gösterilir. Yöneticiler devamlı olarak meşgul olduklarını ifade ederler. Hiç zamanları yoktur. Örgütte gelişen olayları eleştirip, onlar için önlem almak yerine dedikodu, söylentilere bel bağlanır. Örgütsel sorunlar detaylı ve uzun vadeyi kapsayacak çözümlere ulaştırılmaz. Kararlar günü kurtarmaya yönelik ve reaktiftir. Yaklaşan kötü sonlar devamlı ötelenir, ertelenir, kötü sondan kaçılmaya çalışılır. Yöneticiler sürekli yoğun olduklarından bahsederler, bir verimlilik gösterişi hâkimdir. Yöneticiler tüm bu süreçlerde kendilerini haksız görmeme adına zaten meşgul olduklarını, dolayısıyla olası problemlerin ertelenmesinin zaruri olduğu düşüncesine inanırlar. Zaten uzun mesaileridir, zaten meşgullerdir, zaten ajandaları doludur. Hal böyle iken örgütün onlara daha fazla destek personeli tahsis etmesi mantıklı görünecektir. İşte örgütlerdeki bu vaziyet, devamlı hale geldiğinde patolojiler ortaya çıkacaktır ya da olan patolojiler güçlenecektir (Hodgkinson, 2008:237).

### 2.3.3.3. Mükemmellik Yanılsaması

Mükemmellik; “eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin olmak”tır (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi:15.07.2020). Bu kavram, Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Mitolojik perspektifte incelendiğinde, yakışıklı bir delikanlı olan Narcissus, kendisini beğenen kişilere tepeden bakmakta, böylece kibirlenmeyi alışkanlık haline getirmektedir. Mitolojide, Narcissus’un bu halini gören tanrılar onu cezalandırmakta ve bir su birikintisinin kenarındayken onun kendi aksine âşık olmasını sağlarlar. Zaman içinde aslında sudaki yansımaya tutulduğunu ve aşkına hiçbir şekilde karşılık alamayacağını anlayan Narcissus sonunda bu duruma dayanamayarak intihar eder. Bu durum, mükemmellik kavramının anlamsız olduğunu ortaya koyan mitolojik bir trajedidir (Yolaç, 2017).

Ancak kusursuz olmak, eksiksiz olmak, tam ve yetkin olmak birçok filozofa göre mümkün değildir. Bu kavramlar gerçekte asla ulaşılamayacak kadar simgeseldir. Yani bu kavramların insanlar üzerinde somut karşılığı yoktur. Bu kavram insanlar tarafından çarpıtılmış bir kalıptır ve yanılgıdır. Aynı zamanda kişilerin kendilerine atfettikleri bu değerler, uzun vadede tatminsizliğe ve mutsuzluğa yol açmaktadır. Buna neden kişinin kendisini aşırı beğenmesidir. Bu bazen, kişilik bozukluğuna da evrilebilmektedir. Bu durum ise psikolojide “narsist kişilik bozukluğu” olarak literatüre girmiştir (Yolaç, 2017).

Narsist kişiler, sosyal hayatlarında normal bireylere karşın oldukça başarılı bireylerdir. Toplumun birçok kesimi, toplum önünde olmayı kaygı verici görürken,

narsist bireyler, birçok kişinin aksine toplum önünde olmayı çok severler. Bu tarz bireyler, başarısızlıkla karşılaştıklarında, mutsuz olurlar. Toplumda herhangi bir birey herhangi bir konuda onu hayal kırıklığına uğrattıysa, o kişiyi hemen değersiz görürler. Narsist bireyler empatiden yoksundur, onlara göre diğerleri “kendi işini gören nesnelere”dir. Onlara göre diğerleri sömürülmeye aday kişilerdir. Üstelik narsist kişiler, bu duygularından ötürü asla suçluluk hissetmezler (Aslan, M. vd., 2016:148).

Herhangi bir örgüt yöneticisinin kendisini ve örgütteki sistemi kusursuz görmesi çalışanları ya da astlarını devamlı eksik olarak görmesi yöneticinin astlarına tahammül edememesine, onlara toleranslı davranmamasına sebebiyet verir. Hiçbir örgütteki hiçbir sistem mükemmel olmadığı gibi, hiçbir yönetici de mükemmel olamaz. Ne kadar donanımlı, kültürlü, entelektüel, teknik ve yönetsel becerileri yüksek olursa olsun, mutlaka kendisini geliştirebileceği, daha iyi olabileceği yönleri vardır. Bu değişmez bir gerçektir. Bunun farkında olamayan örgüt yöneticileri mükemmellik yanılsaması içerisindeyler. Mükemmellik yanılsamasının farkına varılmasından sonra anlaşılır ki; kötü ya da başarısız çalışan yoktur, doğru çalıştırılmayan, doğru motive edilip, yönlendirilememiş çalışan vardır. Sınırlı ve sabit, yukarıdan bakan bir bakış açısıyla çalışanlar değerlendirilmemeli, olumsuzluklara takılı kalınmamalıdır. Ne yöneten, ne yönetilen hiçbir zaman, hiçbir koşulda mükemmel olamazlar (Koçyiğit, 2019:216).

Roma sanatının önde gelenlerinden Reger de mükemmeliyet diye bir kavramın sanatçı için de mümkün olmadığını savunanlardandır. Müzelerdeki eski sanatçıların başyapıtı olarak sergilendiği eserlerde bile kusur bulabilmekte, onlara kendini yorumunu katabilmektedir. İnsanlar kendi eksikliklerini gördükleri takdirde ya da mükemmel olmadıklarını kabul ettikleri takdirde ancak yıkımdan kurtulabileceklerdir. Reger’e göre insan ancak mükemmel olmadığını kabul ederek yaşamını sürdürebilecektir (Vesper, 2019:129).

Yöneticilerin her yönüyle mükemmel olmaları mümkün değildir. Beklenen mükemmel lider, yalnızca teknik yeterliliğe sahip olmamalı, tecrübeli, ılımlı, erdemli, bilge olmalıdır. Çalıştığı örgütün kültürel yapısına adapte, oradaki örgütsel kültürü özümsemiş, karar alma becerisi yüksek, cesaretli olmalıdır. Yöneticilerin ya da üstlerin mükemmel olması da mümkün olabilir. Ancak bu mükemmelliğin işgal ettiği makamdan alındığını iddia etmek çok büyük bir sorunsaldır ve yanılıdır (Hodgkinson, 2008:239).

#### **2.3.3.4. Aldatma**

Aldatma; “hıyanet, kandırma” anlamı taşımaktadır (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi:17.07.2020). Çalışmanın konusu ile ilişkilendirildiğinde aldatma, yönetici ya da liderlerin görüşünüşte samimi olsa da esas yüzlerini maskeleydikleri anlamını taşımaktadır. Astlara karşı samimiyetsizlik söz konusudur. Robert Kelly (1988) astları iki boyut üzerine uyarlamıştır. Bunlardan ilki, kritik düşünmedeki bağımlılık seviyesidir. Bu yaklaşıma göre astlar, organizasyonun başarısı için eleştirel



düşünürler, örgütün ileriye gidebilmesi adına inisiyatif almaktan çekinmezler. Bunun aksine bağımlı astlar ise eleştirel düşünmezler, üstlerinin fikirlerini sorgulamadan kabul eder ve gerçekleştirirler.

Kelly'e göre ikinci sınıflandırma ise aktif veya pasif katılımdır. Aktif katılım sağlayan astlar, kendilerini organizasyonun sahibi gibi görüp, davranış gösterirler. Pasif katılımcı astlar ise sorumluluk almaktan kaçan, devamlı denetimi ihtiyaç gören astlardır. Kelly bu boyutları dikkate alarak beş tip ast ortaya koymuştur. Bunlar; “boyun eğici”, “evet efendimci”, “uyanık” ve “etkili” ve “durumu idare eden” astlardır (Özdemir, 2007:24).

**Boyun eğici astlar**, örgütte ekstra görev almaktan çekinen, karar mekanizmasına dahil olacak görüşler ortaya koyamayan, denileni yapan, inisiyatif almayan, emir uygulayıcı konumda kimselerdir.

**Evet efendimci astlar**, her konuda “evet” deyip, sorgulamayan ast tipleridir. Her görüşe katılım gösterirler. Özellikle otorter yöneticilerin olduğu örgütlerde bu ast tipi fazladır.

**Uyanık astlar**, yaratıcı kimselerdir. Sorun çözme konusunda isteklidirler. Ancak örgütteki sınırlı tecrübeleri, gelişen olaylar karşısında sınırlı tepki verebilmelerine yol açmaktadır.

**Etkili astlar**, risk alma eğilimleri yüksek, özgüvenli kimselerdir. Etkili astların bulunduğu örgütlerde güçlü bir yönetim de söz konusu olabilecektir.

**Durumu idare eden astlar**, pozisyona uygun hareket eden kişilerdir. Sergileyecekleri davranış, pozisyonlarını sıkıntıya sokmayacak tarzda ise davranış gösterirler, genelde söyleneni yapan bireylerdir (Özdemir, 2007:24).

Ayrıca vekâlet kuramına göre de vekiller, asilleri öıkarları doğrultusunda aldatabilmektedir. Vekâlet teorisi iki durulma açıklanabilmektedir. Birinci durumda asil, vekilin ne yaptığını tam olarak bilmektedir. Asil, vekilin davranışları konusunda tam bilgiye hâkimse, onun davranışlarını kabul eder. İkinci durumda ise asil, vekilin ne yaptığını tam olarak bilmemektedir. Vekil kendi çıkarlarına önem veriyorsa, anlaşmaya uygun davranmayabilir. Bu durumda vekalet problemi ortaya çıkabilecektir. Yani bu durumda vekiller, asilleri aldatabileceklerdir. Aynı durum, yöneticilerin astlarıyla ilgili asimetrik bilgiye sahip olmasıyla da ortaya çıkabilecektir (Sözen ve Basım, 2017:165).

Bu boyutu anlayabilmek adına öncelikle Makyavelizm kavramını kısaca açıklamak gereklidir. Makyavelizm, NiccolòMachiavelli'nin“Prens (ThePrince)” adlı eseriyile ortaya atılmış bir düşüncedir. Bu eserde bireyin kişisel güçlerini kullanarak hedeflerine nasıl ulaşacakları belirtilmiştir. Makyavelizm, bireyin manipülatif hareketleri ile amaçlarına ulaşma davranışları olarak da tanımlamak mümkündür. Bu düşünceye göre amaçlara ulaşma adına her yol meşrudur ve denenebilir. Etik değerler, ahlaki anlayışlar önemszenmez. Bireysel amaçlara ulaşmada başkaları araç olarak dahi kullanılabilir, sakınca yoktur. Diğer kimseleri

kendi menfaatleri doğrultusunda davranışa sevk eder, yönlendirirler. Gerekirse diğerleri aldatılır, kendi istekleri doğrultusunda güdülenir. Makyavelist kişiler makam ve amaçları için her yolu denerler (Ayan, 2017:54). Makyavelizm sonuçlara odaklıdır. Sonuçlara ulaşma yolundaki ahlaki, etik değerler dizisinden yoksundur. Makyavelizmde tutarlılık çok önemli sayılmaz. Manipülatif ve istismara yönelik davranışlar gösterilebilir. Amaçlar uğrunda hiçbir kutsal, hiçbir değer önemsenmez (Uçkun vd., 2018:142).Makyavelist bir birey amaçlarına ulaşmak için diğer insanların hislerini, kutsal değerlerini, düşüncelerini dikkate almazlar. Saldırgan ve nobrandırlar. Manipülatif tarz benimserken çekinmezler, gerekirse duygu sömürürler (Tang, vd., 2008:248).

Kişilik tarzı olarak alaycı, ketum, yalandan çekinmeyen, vicdani olmayan, yanlış hareketleri gayri ahlaki görmeyen, faydacı, çıkarıcı, empatiden yoksun ancak stratejik planlar yapabilen bireylerdir. Para, maddiyat ya da statü ile mutlu olurlar. Kutsalları bunlardır (Rauthmann ve Kolar, 2012:884).Makyavelist yöneticiler, kendisinden pozisyon olarak üstte olan yöneticilerinin, rakiplerinin saf dışı kalması için entrikalar çevirebilir. Bu tarz yöneticilerin bireysel çıkarları uğruna feda etmeyecekleri hiçbir değer yoktur. Tüm bunları yaparken tedirginlik ya da pişmanlık duymaz. Yaptığı hiçbir şeyi açık, aleni yapmaz, hep maskelidir, gizlidir. Dışarıya sevimli, uyumlu, ikna edici, samimi davranışlar gösterir. Hatta utangaç tavırlar için özel çaba sarfetmelidir ki inandırıcılığı yüksek olsun. Yaptığı hiçbir olumsuz davranışı kendi üzerine mâl etmez, inkârcıdır. Etik anlamdaki tüm değerlere saygılı olduğunu, olması gerektiği kişi profilini dışarıya yansıtırken, kendisi, düşünceleri bambaşkadır. Makyavelist tarz yöneticilerin tüm bunları yapmalarındaki maksat ise her bireyin kendi bireysel çıkarlarını maksimize etmesi halinde tüm toplumun bu davranışlardan maksimum fayda sağlayacağı düşüncesine inanmasıdır. Bu davranışlar kümesi örgüt açısından bir patolojik durumdur (Hodgkinson, 2008:242).

### 2.3.3.5. Hâkimiyet

Hâkimiyet, “egemenlik” anlamı taşır (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi: 20.07.2020). İşletmelerde ise hâkimiyet, güç kullanma ile alakalıdır. İnsan yönetimi, insan davranışlarının istenen yönde etkilenmesiyle mümkündür. Bu ise ancak güç kullanımı ile olabilecektir. Güç, toplumsal bilimlerin temel dinamiğini oluşturmaktadır.Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yetisidir. Bu durumda güç kullanımı için en az iki tarafın mevcudiyeti şarttır. Bunlardan birisi güç kullanan yani kişileri istenilen yönde davranışa sevkeden, diğeri ise güç kullanılan, yani istenilen davranışı sergileyendir. Yöneticilerde ya da liderlerde ise güç kullanma arzusu vardır (Şimşek ve Çelik, 2017:54).

Yöneticiler bu gücü dört şekilde elde edebilirler. Bunlar; pozisyon gücü, kişisel özelliklerinden kaynaklı güç, uzmanlık gücü ve bilgiyi kontrol ve elde etme fırsatı gücüdür (Bayrak, 2001:26).

Pozisyon gücü, aslında otoriteyi ifade etmektedir. Yani bu gücü ellerinde bulunduran yöneticiler emir verme yetkisine sahiplerdir. Pozisyon gücü, bir statüde

kazanılmış ve o statüdeki kişi tarafından kullanılan yetki şeklinde de tanımlanabilir.

Kişisel güç, yöneticinin karizmasıyla ilişkilendirilmektedir. Karizması olan yöneticiler, kişisel güçleriyle astlarını etkilerler. Bunu yaparken pozisyonlarını kullanmazlar, astlarında uyandırdıkları güven doğrultusunda onları gönüllü razı etmek suretiyle istenilen yönde etkilerler.

Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi, teknik yetenek ve uzmanlığından ötürü, astlarını istediği davranışlara yöneltebilme yetkisi olarak tanımlanabilecektir. Tamamen yöneticinin taşıdığı yetkinliklerle ilişkilidir.

Bilgiyi kontrol etme ve kullanma gücü ise, bilginin değerli olmasına dayanmaktadır. Bu anlayışa göre bilgiye sahip olan, daima toplumu yönetir. Bilgi en büyük güçtür (Bayrak, 2001:28).

Örgüt bireylerinin birbirleri üzerinde astlık üstlük ilişkisi doğrultusunda egemenlik kurması ya da tahakküm demektir. Saldırgan ve agresif davranışlar aşırı hırsın bir ürünüdür. Bu tarz nevrotik davranışları her yönetici kendi bünyesinde az ya da çok taşır. Hatta birçoğu yüksek miktarda taşır. Bireyler bu özelliği örgüt hiyerarşisi içerisinde statü bağlamında yükselmek adına kullanabilmektedirler. Yani bu hâkimiyeti kullanmak suretiyle kendilerini bir üst konuma taşıyabilmektedirler. Bu tip yöneticiler etik değerleri bir kenara bırakarak, bulunduğu statüden aldığı yetkileri kötüye kullanmaktadırlar. Bu bir patolojik vakadır (Hodgkinson, 2008:243).

Bu aşamada Milgram etkisinden söz edilebilir. Milgram, bireylerin otoriteyi ya da yetkilerini kullanış biçimlerini, kişiliklerinden ya da nasıl birey olduklarından çok, içinde bulunduğu ortama bağlamıştır. Yöneticilerin otoriteyi ya da işgal ettikleri statülerini bir tahakküm aracı olarak görmeleri patolojik bir durumdur. Burada yöneticilerin kişilikleri bu davranışı sergilerken ne derece önemliyse, içinde buldukları ortam ve şartlar da o denli önemli sayılmaktadır. Kendi görev ve yetki alanlarını kutsallaştırarak astlar üzerinde tahakküm kurmak isteyen yöneticiler örgütlerde derin yaraların açılmasına kapı aralarlar (Dağ, 2012:10). Bu patolojik durumun tam tersinin de aşırı itaat olduğunu söylemek gereklidir. Aşırı itaat davranışları da örgütte patolojik vakalara kapı aralamaktadır. Dolayısıyla yöneticinin davranışlarını hem çalışanları motive etmek, hem örgütte patolojik vakaları önlemek adına dengeli tutması gerekli ve önemlidir (Hodgkinson, 2008:243).

### **2.3.3.6. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, kişinin çevresiyle olan uyumun azalması olarak tanımlanabilir. Buradaki uyumdan kasıt; toplumsal, kültürel, sosyal uyumdur. Bu uyumun azalması zamanla örgüt içerisindeki bireyi yalnızlaştırır, umutsuzlaştırır. Bu yabancılaşma bireyin umutsuzluğundan, memnuniyetsizliğinden, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmemesinden de kaynaklanıyor olabilir. Örgütsel yabancılaşma durumunda birey örgütü içselleştirip, benimseyemez hale gelmektedir. Kişi kendisini dışarı vurur. Bu ise performansını, verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Buna sebebin ise iş doyumunun gerçekleşmemesi, üstleri ya da

yöneticileri tarafından kabul ve saygı görme ihtiyacının karşılanamıyor olması gibi nedenler gösterilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011:273).

Sosyolojide çoka kullanılan yabancılaşma kavramı, felsefi kökenden gelmektedir. Kavram zaman içerisinde mistik ve dini kökeninden ayrılarak, Hegel'in felsefesinde anlam kazanmıştır. Karl Marx ise kavram daha somutlaştırarak, yabancılaşmayı hayatın varsayımı olarak incelemiştir. Çalışmalar incelendiğinde kavramın farklı tarzları görülmektedir. Bunlar arasında "yabancılaştırma" vardır. Marx'a göre birey, gücü ellerinde bulduranın baskısı altında iş yapmaktadır ve yaptığı işler asında kendi istediği işler değildir. Kişi kendini özgür hissetmeden verilen işi yapmaktadır. Belirleyici, her zaman güç sahibi olanlardır. İşgören, işi sermayedarın boyunduruğu altında yapmaktadır (Uğur ve Erol, 2015:184).

Yabancılaşma, güçsüzlükle de ilişkilendirilmiştir. Seeman (1959:784)'a göre bu güçsüzlük, kapitalist toplumdaki işçi sınıfına yönelik Marksist anlayışa dayanmaktadır. Mottaz (1981:519)'a göre güçsüzlük, işgörenlerin çalışma koşullarından ileri gelmektedir. Çalışanlar, katılımcı bir anlayıştan yoksun, emre dayalı iş görmektedirler. Bu durum, onları güçsüz kılmaktadır. Benliklerini geliştiremeyen, sadece verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü olan çalışanlar kendilerini çaresi görmekte ve yabancılaşmaktadır. Mottaz (1981:519)'a göre yabancılaşmanın bir diğer boyutu anlamsızlıktır. Buna göre çalışanlar, kendi görüşlerinin alınmadığı, sıkıcı, durağan işlerin emirlerle yaptırıldığı örgütlerde yaptıkları işlerin anlamsız olduğunu düşünecek ve örgüte yabancılaşacaktır. Bu tarz çalışanlar işlerin anlamsız olduğunu düşündüğünden, örgütte etkili iletişim kurmadan vazgeçecek, kendilerini örgütten ayırık tutacaklardır.

Bireyin yabancılaşmasında örgütsel yapı, örgütsel yapının büyüklüğü, yönetim tarzı, yetki devri konusundaki esneklik, uzmanlığa göre belirlenmiş iş bölümü, görev dağılımlarındaki adalet vs gibi konular etkili olabilmektedir (Salihoğlu, 2014:4). Hegel'e göre yabancılaşma bireyin fiziksel ve ruhsal bakımdan denk hisler duymamasıdır. Marx'a göre yabancılaşma kişinin, doğal yaşama, kendisine, doğanın ruhuna, insanlara ve diğer bireylere yabancı kılan tüm davranış ve faaliyetlerdir. Sonuç olarak bireyin diğer kimselere, doğaya, hayata olan uyum düzeyinin düşmesi ve bireyin kendisini çaresiz ve yalnız hissetmesi durumudur (Yalçın ve Koyuncu, 2014:87).

Akılcılık, bürokrasi, yasalara uygun yaşama biçimi gibi rasyonalite kavramları da insanların yabancılaşmasında etkili olabilmektedirler. Her çalışan örgütsel iklimde kurumlar ve kurumların getirmiş oldukları kurallar, yasalar çerçevesinde hapsedilir ve kurallara uymak zorunda bırakılırız. Bu olay bazen bilincimiz dâhilindedir, bazen değil. Kısa aralıklı kaçamaklarla motivasyon sağlasak da dönüş çabuk olmaktadır. Birey kendi hayatını kendi istediği gibi yaşadığını zannetse de, herkesin yapmak zorunda olduğu işler, maruz bırakıldığı riskler kesinlikle kaçınılmazdır. İşte tüm bunlar karşısında insan çaresizdir ve uyum sağlamak durumundadır. Bu ise insanı yabancılaştırır. Örgütsel anlamda patolojik bir durumdur (Hodgkinson, 2008:245).

Sıkıntı patolojisi de yabancılaşma patolojisinin alt unsurudur. Yöneticiler de örgütlerde moral ve motivasyon kaybına, umutsuzluğa kapılabilen bireylerdir. İş stresinin, baskının yönetici üzerinde bıraktığı etkiler çok karmaşık ve patolojik bir durumdur. Yöneticiyi sıkıntıya sokan durumlar arasında çalışma saatlerinin ve yoğunluğun fazlalığı, yetki devri konusunda yaşanan problemler, yöneticiye tanımlanan sorumluluk nispetinde yetkinin verilmemesi, kişi ile örgüt değerleri arasındaki farklılık gibi daha birçok etken sayılabilecektir (Kaplan, 2011:113). Yaşadığı bu tarz olaylardan öğrenen birçok yönetici için beklenti günün tamamlanması, mesainin bitmesidir. Bu ise bireyi ilerleyen dönemlerde monotonluğa, ruhsal ve fikri anlamda bunalımlara götürecektir. Bu patolojik vakaları yaşayan bireyler psikolojik bakımdan boğulurlar, mutlu hissetmezler ve örgütlerine de çok faydalı olabilecekleri söylenemez (Hodgkinson, 2008:246). Zaman içerisinde bu patolojik vakaların içinde yaşayan yöneticilerin davranışlarında bozukluklar, duygusal ve ruhsal çöküntüler, umutsuzluk görülmektedir (Kaplan, 2011:137). Çalışan ve yöneticilerde zaman içerisinde görülmesi muhtemel bu vakalar patolojiktir. Yöneticilerin sıkılma, stres, bunalım gibi bu tarz patolojilerden uzak durabilmesinin yolu, patolojik sınırlar zorlanmadan bir denge arayışına girilmeli, kaçamaklarla, özel hayattaki kişisel ve sosyal tatminlerle denge sağlanmalıdır. Patolojiler dengesizlikleri sever (Hodgkinson, 2008:247).

### 2.3.3.7. Realpolitizm

Realpolitik, herhangi bir kurama bağlı kalmaksızın, tamamıyla gerçeklere uyum sağlamak suretiyle gayelere ulaşmak için çalışmak anlamı taşır. Genellikle ülke politikalarında kullanım alanı bulan kavram, ülke çıkarlarını maksimize etmek amacı taşımaktadır. Genellikle güçlü dünya devletlerinin kullandığı bir politika aracı olarak görülmektedir (Emery, 1915:448).

Dış politikada realpolitik, siyasi aktörlerin ülke çıkarlarını korumada ahkali, etik değerleri ve kuralları dikakte almadan pozisyon almalarıdır. Dış politikanın temel unsurlarından olan realizm, devletlerin doğal olarak kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmasını normal görmektedir. Realizm, dış politikada etik değerleri sorgulamak yerine, bu değerlerin değersiz olduğundan, önemli olanın devletin çıkarları olduğundan bahsetmektedir. Yani realizme göre devletler, etik veya ahlaki değerlerden ziyade, devletin çıkarlarına odaklanmalı, sonuç alıcı politikalar gütmelidir. Soğuk savaş döneminin önemli politika araçlarından olan realizm, soğuk savaşın ardından yumuşamaya başlamış, ülkeler sert gücün yanında yumuşak gücün de önemini anlamıştır. Yumuşak güç, sert güce nispeten ülkelere daha az maliyet getirmekte, ülkeler bu bağlamda kültür, ticaret, ideoloji gibi kavramlarla devletin ilişki içerisinde olması anlamında kavramsallık kazanan yumuşak gücü legal bulmaktadırlar (Tunçarslan, 2018:77).

Realpolitik kelimesi sert liderlerin silahlı kuvvetlerini çağrıştırmaktadır. Belki en etkili olan ancak doğru olmayan davranışlarla anılmaya başlanmıştır. Realpolitik

kavramı, bazen tamamen siyasi çıkarılara hizmet etmek için bazen ise yalnızca entelektüel tartışmalar için birçok yönden kullanılmaktadır. Ancak nereden bakılırsa bakılsın realpolitik veya realizm akademide veya politikaların oluşturulmasında etki sahibidir (Wayman ve Diehl, 1994:3). Realpolitik kavramı ile realist, gerçekçi, objektif, nesnel olmak amaçlanmaktadır. Politikalar belirlenirken makul olanın yapılması esas alınmalıdır. Ancak her durumda bu yerine getirilememektedir. İşte bu noktada realpolitik devreye girmektedir. Realpolitik kavramı ile politika yapılış esnasındaki etik çekişmeler ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Yani realpolitik, politik anlamda etik olmayan davranışların ahlaki kaygılar nispetiyle engellenmesi durumudur. Realpolitik düşünceye göre ahlak veya etik kavramı göreceli kavramlardır. Yani bu kavramlar toplumsal yaşayış ve değerlerle birlikte yıllar boyunca oluşmuş değerlerdir. Ancak bu değerlerin mutlak doğrusu olmaz. Yöneticiler ya da üstlerin, izleyiciler ya da astlarla arasında oluşmuş, şartlı ahlak ya da etik değerler söz konusudur. Bu kavramın taraftarları ise tam tersine etik davranış veya uygulamalardan uzaktırlar. Toplumların yüzyıllar içerisinde ortaya koymuş oldukları ahlaki ya da etik değerler ile birlikte astlar ya da izleyiciler belli davranış biçimlerine şartlandırılırlar ve bu sayede onların davranışları öngörülebilir, rahatlıkla değiştirilebilir kılınır. Bu ise patolojik bir durumdur (Hodgkinson, 2008:247).

Realpolitik son zamanlarda Machiavelli'nin makyavelist anlayışıyla olumsuz anlamda ilişkilendirilmektedir. Ancak esasen öznellikten uzak olmak amaçlanmıştır. Realpolitik davranışlara önem atfeden yöneticiler ya da üstler yeniden prestij kazanmaktadırlar (Bew, 2016:2).

### **2.3.3.8. Kariyercilik**

Kariyer; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi:20.07.2020). Gündelik dilde ise kariyer, mesleki anlamda ilerlemek, gelişmek, başarı elde etmek ve bireyin iş hayatının tamamında elde ettiği tecrübelerin bütünü anlamıyla kullanılmaktadır. Bir başka tanımla kariyer, bireyin çalıştığı yıllar süresince alanında adım adım ilerlemesi, tecrübe kazanması demektir (Taşlıyan vd., 2011:234).

Yöneticiler, statü kazanmak, ya da eldeki statülerini daha yukarılara çıkarmak, nüfuzunu, kazancını artırmak, çevresini genişletmek, etki gücünü artırabilmek adına kariyerlerinde yükselmeyi önemli görmektedirler. Ayrıca kariyer basamaklarını tırmanmak yöneticilerin iş doyumunu, motivasyonunu yükseltecektir (Taşlıyan vd., 2011:234).

Kariyerde ilerlemenin çeşitli yolları bulunsa da en rasyonel olan, bireyin kişisel nitelikleri, becerileri ve öz farkındalıklarının yükseliyor olmasıdır. Çalışanların ya da yöneticilerin istihdamının sürekliliği bireyin maharelerinden geçmektedir. Bu maharetlerden bazıları; kendisinin farkında olma ve kendini anlama, sürekli gelişmeye açık olma, kendisine güven duyma ve vizyon sahibi olmaktır. Aynı zamanda örgütlerdeki gelişmeleri iyi takip etme, belirsizlikleri ve krizleri iyi

yönetebilme, iletişimde güçlü olma, iyi bir iletişimci olma, yeniliklere açık olma, uyumlu olma gibi beceriler de kariyer için önemli yetkinliklerdendir (Anafarta, 2001:6).

Kariyerçilik her örgütte popüler sayılan kavramlardandır. Başarılı olan kimseler daima bir üst statüye geçme çabası taşırlar. Ancak bu arzu kişileri ve örgütleri olumsuz da etkileyebilmektedir ki bir patoloji olarak ele alınacağından bu başlık altında kariyerçiliğin ortaya çıkardığı patolojik haller incelenecektir. Kariyerçilik, bireylerin hiyerarşik bakımdan bir üst mevki için çabalaması sonucu örgütsel hedeflerin ikinci plana itilmesi, bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerin önüne geçmesiyle sonuçlanabilmektedir. Bu durum zamanla mekanik örgüt yapılarını ortaya çıkarabilmekte, örgütsel verimliliği de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu ise zamanla gelişim imkanı kısıtlı, mutsuz çalışanları oraya çıkaracaktır (Küçükçayır ve Güçlü, 2014:79).

Peter ilkesinde de bu durum işlenmektedir. İlkeye göre çalışanların belirli ilkeler çerçevesinde sürekli yükseldikleri ve belirli seviyeden sonra elde ettikleri statünün gereklerini taşıyamayan bireyler tarafından o pozisyonun doldurulduğunu ve bu döngü içerisinde zamanla sığ çalışanların mevki sahibi olduğu örgütlerin yetersiz kalacakları ifade edilmektedir. Bu durum da bürokrasinin olumsuz yönlerini yansıtmaktadır (Metin ve Altunok, 2002:82).

Kariyerçiliğe kendisini aşırı kaptırmış yöneticiler, yalnızca rol çevriminin olabilecek faydalarını önlemekle kalmaz, zaman içerisinde örgütsel anlamda fonksiyonu olmayan ödül sisteminin kontrolü ile kendini sürdüren hizipler de yaratabilir. Buna alternatif olarak kariyer sisteminin performans odaklı olması rekabeti artırır bu ise yönetsel strese ve saldırganlığa yol açabilecektir. Terfinin kıdeme dayandırılması ise yönetsel iktidarsızlık, sorumsuzluk hatta anomiyeye dönüşebilecektir (Hodgkinson, 2008:253).

Kariyerde ilerleme yerinde sayarak değil, daima üst pozisyonlar hedeflenerek gerçekleştirilir. Bu ilerlemede rekabet çok fazladır. Hedefi üst pozisyonlar olan bireyler kendilerini alanlarında ispatlamalıdır ki terfiler beraberinde gelsin. Bakıldığında iyi bir öğretmen terfi alır ve okul yöneticisi olur, ancak bu durumda öğretme eylemini bırakmış olacaktır. Yani uzmanı olduğu işten öz itibarıyla uzaklaşacaktır. Ya da iyi bir doktor gözünü yukarılara diker ve başhekim olabilir. Ancak yine uzmanı olduğu alandan uzaklaşmış olacaktır. Yani bu devamlı yukarı doğru olan tırmanış örgütler patolojik bir olgu haline gelebilir. Özetle kariyerçilik yüksek oranlara ulaştığında kişi bireysel hedefleri doğrultusunda başarı gösterdiği alandan uzaklaşacaktır. Bu patolojik bir vaka olarak görülmektedir (Hodgkinson, 2008:253).

### 2.3.3.9. Dramaturji

Kelime olarak dramaturji, oyun incelemesi demektir. Dramaturji, yazınsal anlamda hazır haldeki metnin incelenmesinden, ardından bu oyunun sahnelenmesinden ve hatta oyunun seyirci üzerinde bırakmış olduğu etkinin saptanmasına kadar bütün süreçleri içinde barındırmaktadır (Akyüz, 2018:2314).

Örgütler, tiyatro metaforu çerçevesinde de değerlendirilmektedir. Örgütün amacı, müşterilere tatmin edici ürün ya da hizmet sunmak iken, bu durum tiyatro seyircisine tatmin edici bir performans ortaya koymaya benzetilmektedir. Metafora göre, örgüt çalışanları da tıpkı tiyatro oyuncularını gibi her gün işe gelirken kostümlerini giymekte, ofislerinde yerlerini almakta ve örgüt için çalışmaktadırlar. Aynı tiyatroluların sette yerlerini almaları veya kuliste oyun için hazırlanmaları gibi. Örgüt, müşterilerine ürün ya da hizmet, tiyatrocular ise izleyicilerine oyun sunar. Bu anlamda metaforda, örgüt tiyatrodaki olanlara göre çözümlenmeye, yorumlanmaya başlanır. İşte burada, iş akışları oynanan rollere benzetilebilir. Aynı zamanda örgütün misyonu, oyunun senaryosuna, örgütteki araç gereçler, kostümlere, örgütteki sözleşme ve matbular ise tiyatro oyuncularının sözleşmelerine benzetilebilecektir (Leblebici, 2008:353).

Yöneticilik, insan ilişkileri becerisi gerektiren bir olgudur. İnsanları yönetmek uğraş gerektiren bir sanattır. Çünkü insanların hisleri, duyguları vardır. Öfke, hırçınlık, hayal kırıklığı, kıskançlık, hırs gibi birçok duyguyu bünyesinde barındıran insan, kibirli de olabilir yapmacık da davranabilir, yani sahte davranışlar da sergileyebilir. Bu sebeple kişileri yönetmek, onları anlamaktan geçer ve zordur. Yapmacık davranış, yöneticilerin de zorlandığı bir husustur ve örgütlerde sıklıkla gözlenen bir vakadır. Örgütlerde bireyler birbirlerine karşı rol oynayabilirler (Duman, 2020:26).

Örgütsel anlamda dramaturji, bir tür yönetsel tiyatrodur. Örgüt yöneticileri ya da liderleri astlara karşı bir yönetsel tiyatro sergilemektedirler. Samimiyetten uzak yöneticiler bir imaj oluşturma ve onu yansıtmaya peşindedirler. Burada özden çok tarz önemlidir. Dramaturjinin patolojik hal alması, gerçeğe ihanetinden gelmektedir. Örgütlerde liderlik ya da yöneticilik bir rol oynamaz. Buradaki patolojik hal, yöneticilerin takındığı imaj sahteliği ayyuka çıktığında gerçekleşir. İzleyiciler yöneticilerinin samimiyetsiz davranışlarını fark ettiğinde yöneticilerin maskesi düşecek, gerçekler su yüzüne çıkacaktır. Bu örgütsel bir patolojidir (Hodgkinson, 2008:254).

### 2.3.3.10. İdeopatoloji

İdeopatoloji kavramı, bireyleri ideolojilerine göre kategorize etmek suretiyle onları ideolojileri nispetinde değerlendirme, işten çıkarma, kayırma davranışlarını ideolojilerine göre sergilemeyi ifade eder. İdeopatolojiler örgütlerde 1980-1990'lı yıllarda daha fazla varlık göstermiştir (Kruger, 2001:233). Örgütlerde politik bir yönetim tarzına sebebiyet veren ideopatoloji terfilerde, işe alımlarda, cezalandırmada, işten ayrılımda ideolojilerin dikkate alındığı bir yapıyı ortaya



koymaktadır. İdeopatolojinin olduğu örgütlerde yönetim yapısı zaman içerisinde fonksiyon bozukluklarına maruz kalır. Yönetme faaliyeti sağlıklı işletilemez (Charise, 2012:911). İdeolojik bozukluklar olarak da anılan ideopatoloji, örgütsel kültüre de, örgütsel ortama da zarar verir (Gidal, 2008:76).

Yöneticinin boş pozisyonlarda istihdam yaratırken cinsiyete, politik görüşe, çevresel faktörlere önem atfetmesi bir ideopatolojidir. Bu, örgütte zaman içerisinde işlev bozukluklarına yol açabilmektedir. İdeopatolojiden kaynaklı negatif davranışlar dizisi diğer örgüt çalışanlarının da motivasyonunu olumsuz etkileyebilecek, verimliliklerinde negatif etki yaratacaktır. İdeopatolojiler, örgütleri ve yönetim tarzını zaman içerisinde rasyonellikten uzaklaştıracaktır (Hodgkinson, 2008:254).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

---

Çalışmanın dördüncü bölümünde yöneticilerin liderlik tarzının yönetsel patolojiler üzerindeki etkisini görebilmek için Karaman ilinde faaliyet gösteren 7 gıda işletmesinde istihdam olunan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın yöntem ve bulguları yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, araştırma modeli ve yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araçları, araştırma hipotezleri ve ilgili hipotezleri test edebilmek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar sunulmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi**

Günümüz koşullarında örgütler de insanlar gibi hastalanabilmektedir. Bu hastalıklara sebep çoğu zaman örgütlerde uygulanan aşırı bürokrasidir. Bürokratik yapıların fazlalığı, katı işleyişi örgüt çalışanlarını zamanla monotonlaşmaya, sessizleşmeye itmekte, bu durum çalışanlarla birlikte örgütleri olumsuz etkilemektedir. Yönetimde oluşan patolojilerin de bürokrasinin bir sonucu olduğu bilindiğinden, yönetsel patolojilerin incelenmesi önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için bu patolojik vakalarla baş edebiliyor olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bir örgütte sergilenen liderlik tarzının, yönetsel patolojiler üzerindeki etkilerini görmektir. Çalışma ile birlikte, hangi liderlik tarzında yönetsel patolojilerin daha fazla ortaya çıkma olasılığının olduğunu görmek mümkün olacaktır. Yazın incelendiğinde liderlik tarzları ile yönetsel patolojiler arasında bir ilişkinin inceleme alanı bulmamış olması, çalışmanın yapılması hususunda bir gerekçedir. Yönetsel patolojilerin hangi durumlarda ve hangi liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde daha az ortaya çıktığının bilinmesi, örgütlerin bu patolojileri yok etmede hangi yolları izleyeceğinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Diğer yandan çalışmanın alanda yapılacak diğer çalışmalara ciddi katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

### 3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmacının amacına bağlı bir şekilde araştırma yapabileceği tüm bireylerin oluşturduğu topluluğa evren denir. Bir başka tanıma göre araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği bireyler bütününe evren denilir. O halde evren hipotezleri test etmek veya araştırma sorularını cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı veya cansız varlıklardan oluşan grubu ifade eder (Yıldız, 2017:423). Araştırmanın evrenini, tanımından yola çıkarak Karaman ilinde faaliyet gösteren 7 gıda işletmesinde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır.

Örneklem kavramının tanımı ise araştırmada seçilen ve seçilen evreni yeterli düzeyde temsil etmesi amaçlanan bir grup birimidir. Bir başka tanıma göre ise evrenden, evreni temsil edecek nitelik ve nicelikte seçilen olgu, nesne ve bireyler toplamıdır (Başaran, 2017:482). Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek nicelik ve nitelikte belirlenmiş ve veri toplama başlığı altında yer verilmiştir.

Bu bağlamda beyaz yakalı tanımına giren bireyler Karaman ilinde faaliyet gösteren gıda işletmelerinden seçilmiştir. İlgili sektörde faaliyet gösteren yedi firmaya ilişkin çalışan sayıları ayrıntılı şekilde aşağıdaki tabloda listelenmiştir. İlgili 7 firmanın sahipleri, çalışmada firmalarının isimlerinin geçmesini istemediklerinden firmalar “İşletme 1, İşletme 2...” biçiminde isimlendirilmiştir.

**Tablo 4: Örneklemi Temsil Eden İşletmelerin Çalışan Sayıları**

Firmalar	Toplam Çalışan Sayısı	Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	Mavi Yakalı Çalışan Sayısı
İşletme 1	110	10	100
İşletme 2	17	2	15
İşletme 3	1335	35	1300
İşletme 4	1222	22	1200
İşletme 5	205	15	190
İşletme 6	53	18	35
İşletme 7	72	22	50
<b>TOPLAM</b>	<b>3014</b>	<b>124</b>	<b>2890</b>

Araştırmada tam sayım örnekleme tekniği seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 124 kişinin tamamı ile yüz yüze anket gerçekleştirilmiş, ilgili 124 anket içerisinden en iyi normallik dağılımı gösteren 99 anket seçilerek analize tabi tutulmuştur. Karaman ilinin sosyo-ekonomik yapısı gereği Türkiye'nin gelişmiş ticari bölgelerinden uzak, yüksek nitelikli beyaz yakalı çalışanların, çok tercih etmeyeceği bir bölgedir. Bu özelliğinden kaynaklı olarak var olan nitelikli beyaz yakalı çalışanların alternatif insan kaynağı, gelişmiş ticari bölgelere göre daha düşüktür. Çalışmaya benzer biçimde, Jong ve Hartog (2010) da yenilikçi çalışma davranışının değerini ortaya koymak adına kaleme aldıkları makalede, pilot çalışmada 81 çalışana analize tabi tutmuş, ana çalışmada ise 905 çalışanın iletişim

bilgileri alarak ankete dahil etmişlerdir. Ancak pilot çalışma sonuçları ile ana çalışma sonuçları birbirine oldukça yakın çıkmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bilimsel araştırmalarda zaman zaman doğru sonuçlara erişebilme hususunda sınırlılıklar ya da kısıtlılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu araştırmanın en büyük sınırlılığı ilgili örnekleme yöneltmiş anket sorularının örgüt yöneticilerini eleştirir nitelikte olması ve çalışanların bu bağlamda soruları cevaplamaktan zaman zaman çekinmesi olmuştur. Diğer önemli bir kısıtı ise dünyanın içinde bulunduğu salgın hastalık (Covid19) oluşturmaktadır. Salgın sebebiyle işletmelerin, araştırma yapılması konusunda isteksiz oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışma örneklemini oluşturan beyaz yaka çalışanların örgütlerdeki iş yoğunluğu ve zamanlarının kısıtlı olması da çalışmanın bir diğer kısıtı olarak görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen anket sorularının cevaplanması uzun zaman almıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketin ilk bölümündeki sorular, katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmek amacı taşıyan sorulardır.

Anketin ikinci kısmında ilgili örneklemedeki örgüt yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Boyatzis ve Goleman'ın dünyadaki 3800 yöneticiyi kapsayan, yönetici davranış biçimleri analizi yapmak suretiyle ortaya koyduğu ve Sevinç (2006) tarafından geliştirilen, Şenocak (2015) ve Telli (2019) çalışmasında yer verdiği 18 soruluk anket, örnekleme uyarlanmak suretiyle kullanılmıştır. Bu ölçeğin önceden güvenilirlik-geçerlilik ve faktör analizi testlerinin yapılmış olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

Anketin üçüncü kısmında örgütlerdeki yönetsel patolojileri tespit edebilmek amacıyla tarafımızca geliştirilen “Yönetmel Patoloji Algısı Ölçeği” kullanılmış olup, bu ölçeği oluşturan soru sayısı 29'dur. Bu ölçeğin geliştirilmesi sürecinde ilgili literatür incelenmek suretiyle ve kılavuz kaynak olarak Christopher Hodgkinson'un (2008) “Yönetim Felsefesi” kitabının “Patoloji” bölümü kullanılmıştır. Bu kaynak ışığında tarafımızca öncelikle 54 soru hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorular, “Yönetim ve Strateji” alanında 2 Profesör unvanlı, “Yönetim Bilimleri” alanında 1 Doçent, “Yönetim ve Strateji” alanında 1 Dr. Öğr. Üyesi unvanlı alanında uzman öğretim üyelerine gönderilmek suretiyle görüş ve önerileri alınmıştır.

Bu çerçevede ölçek geliştirme kurallarına uygun bir şekilde süreç bilimsel düzlemde işletilmiştir. Öncelikle büropatoloji kavramı ve kavram üzerinde çalışılmış Türkçe ve İngilizce kaynaklar taranmıştır. Elde edilen kaynaklardan ölçek ifadesi olarak düşünülen 54 soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru havuzu konu ile ilgili çalışmaları olan dört öğretim üyesine gönderilmiştir. Uzmanlar tarafından değerlendirilen soru havuzuna;

1. Uzman 1; soru havuzundan 5 soru elemiş ve çeşitli sorulardaki bazı kavramların, katılımcılar tarafından rahat anlaşılabilmesi adına bazı sorularda sadeleşmeye gidilmesi yönünde telkinde bulunmuş, uzman kişinin tavsiyeleri doğrultusunda bazı sorularda kavramsal sadeleştirmeler yapılmıştır. Çıkarılan ifadeler “Örgütte siyasi görüşü kendine yakın olanı kayırma gibi davranışlar sergilemez”, “Astların örgüt için gerekliliği konusunda geçerli kriterin yalnızca bireyin sahip olduğu nitelikler veya yetkinlikler olduğunu düşünür”, “Karar süreçlerinde amirin dünya görüşü önemli bir faktördür” ve “İşlevsellik yönetsel rolden daha önemlidir” ifadeleri olmuştur.
2. Uzman 2; soru havuzundan 4 soru elemiş ve büropatolojinin alt boyutu olan yabancılaşma, yerine “yabancılaştırma” ifadesinin daha doğru olacağı yönünde düzeltme yapmıştır. Çıkarılan ifadeler “Toplumsal normları önemser”, “Saygınlığını ahlaki itibarıyla korur”, “Örgütte ahlaki kuralları katı biçimde uygular” ve “Karar vermede yalnızca doğrular ve rasyonellikten yana tavır alır” ifadeleri olmuştur.
3. Uzman 3; soru havuzundan 3 soru elemiş ve aldatma boyutunun yerine, “makyavelizm” ifadesinin kullanılmasının daha doğru olacağı yönünde düzeltme yapmıştır. Çıkarılan ifadeler “Amirimin başarısı astlarının itaatiyle yakından ilgilidir” “Örgütteki sorunlar karar vermeyi zorunlu kılan kadar harekete geçmez”, “Örgütteki problemleri çözülmesi zorunlu hale gelene kadar erteler”, “Örgütsel sorunların çözümünde uzun vadeli ve stratejik düşünmez, günü kurtarma çabasıdadır” ifadeleri olmuştur.
4. Uzman 4; soru havuzundan 2 soru elemiş ve 1 ifadeyi düzeltmiştir. Çıkarılan ifadeler “Kendisi için kişisel hedefleri önemlidir” ve “Gerçeklerle ilgilenir, yarattığı imaj ile astlarını manipüle etmez” iken, düzeltme; büropatolojinin alt boyutu olan “aldatma” ifadesinin yerine “makyavelizm” ifadesinin eklenmesi yönündedir.

Oluşturulan soru havuzu ve uzmanlar tarafından çıkarılan/eklenen ifadeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 5: Yönetsel Patoloji Algısı Alt Boyutlarıyla İlgili Çıkarılan-Düzeltilen İfadeler**

UZMAN KİŞİ	DÜZELTMELER	ÇIKARILAN İFADELER
1	Büropatolojinin alt boyutu olarak kavramsal nitelik kazanmış ‘aldatma’ ifadesi, “makyavelizm” olarak değiştirildi.	Karar verme süreçlerinde gerçeklerden uzak hareket eder.
	Aynı anlam taşıyan ifadeler birleştirildi ve tek soruda toplandı.	Amirin başarısı astlarının itaatıyla yakından ilgilidir.
	Kavramsal sadeleştirilmeler yapıldı, bazı sorular daha anlaşılır hale getirildi.	Gündelik rutin iş yoğunluğundan, stratejik kararları erteleyebilir.
2	Büropatolojinin alt boyutu olarak bilinen “yabancılaşma”, uzman kişi tavsiyesi ile “yabancılaştırma” olarak değiştirildi.	“Karar verme süreçlerinde gerçeklerden uzak hareket eder” ifadesi kavramının yitirilmesi boyutundan çıkarıldı.
	“Elde ettiği statü, asıl yeteneklerini örgüt için kullanmasının önüne geçer” ifadesi ile “Tek amacı kariyerini yükseltmek olduğundan, elde edeceği statü, onu asıl yeteneklerini sergilemekten alıkoyar” ifadesi birleştirildi.	“Başarılı olunması durumunda dağıtılacak ödüllerin taksiminde/ paylaşılmasında adaletlidir” ifadesi kavramının yitirilmesi boyutundan çıkarıldı.
	“Karar verici konumdaki üstüm, yapılan işi, o işi yapan kişiden daha iyi bilemez” ifadesi “Yöneticim, örgütte yapılan işler konusunda, o işi yapanlardan daha fazla bilgiye sahip değildir” şeklinde değiştirildi.	“Kendisi için kişisel hedefleri önemlidir” ifadesi Makyavelizm boyutundan çıkarıldı.
3	“İşe alımlarda, görev dağılımlarında cinsiyete, ideolojiye önem vermez” ifadesi cinsiyet ve ideoloji farklı kavramlar olması sebebiyle cinsiyet ve ideoloji bağlamında ideopatoloji alt boyutunda iki farklı ifade olarak soruldu.	“Gerçeklerle ilgilenir, yarattığı imaj ile astlarını manipüle etmez” ifadesi katılımcılar tarafından anlaşılabilir gerekçesi ile kaldırıldı.
	“Hâkimiyet” alt boyutunda oluşturulan 5 soru revize edilmek suretiyle 3 soruya indirildi.	“Kariyer hırsı örgütsel etik değerleri etkilemez” ifadesi kariyercilik boyutundan çıkarıldı.
4	“Yüzeysellik” alt boyutu ile ilgili oluşturulan 7 soru, revize edilerek 3 soruya düşürüldü.	“Örgütle ilgili sorunlar karar vermeyi zorunlu kılan kadar harekete geçmez” ifadesi çıkarıldı.
		“Örgütsel sorunların çözümünde uzun vadeli ve stratejik düşünmez, günü kurtarma çabasındadır” ifadesi çıkarıldı.

Yukarıda belirtilen uzman kişilere bu sorular Ağustos 2020’de gönderilmiş, ilgili kişilerden çeşitli görüş veya önerilerin toplanması Ekim 2020’ye tekabül etmiştir. İlgili öğretim üyelerinden alınan görüş veya öneriler tek tek değerlendirilmek suretiyle gerekli düzeltmeler, eklemeler, çıkartmalar yapılmıştır. Ardından, ölçeğin güvenilirliğinin tespiti için pilot çalışmalara başlanmıştır.

Karaman ili OSB’de birinci pilot çalışmada anket,92kişiye uygulanmıştır. İlgili örnekleme yönelik gerçekleştirilmiş anketler, açılımlı faktör analizine tabi tutulduğunda, bazı anket sorularının katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı tespit edilmiş, faktör değerlerinin ilgili 10 boyut bağlamında alt alta gelmediği görülmüş, buna etki eden ve katılımcılar tarafından anlaşılmayan soruların anketten ayıklanması neticesinde soru sayısı 30’a indirilmiştir. Çalışmada

birinci pilot çalışmaya konu olmuş anket, çalışmanın ekinde mevcuttur.

Daha sonra ilgili 30 soru, ikinci pilot çalışma olarak Karaman OSB’de gıda sektöründe faaliyet gösteren 4 firmanın çalışanlarına daha uygulanmış, bu çalışmada toplam 58 kişi ön teste tabi tutulmuştur. İkinci pilot çalışmada uygulanan anket sonuçlarında da faktör analizi bağlamında sorunlar olduğu görülmüştür. Bunlar arasında; ölçeği oluşturan on boyutun, faktör analizi neticesinde alt alta gelmemiş olması, ki buna, sorular arasında geçişkenliğin olması, soruların yakın anlamları karşılıyor olması gerekçe gösterilebilir ve soruların faktör yüklerinin düşük çıkması örnek gösterilebilecektir. Ayrıca ikinci ön çalışmada yönetsel patoloji algısı ölçeğinin 26. ifadesini oluşturan “Astlarımı herhangi bir konuda motive etmek adına inanmadığı değerleri savunur, yani yönetsel rol oynar” ifadesinin açımlayıcı faktör analizinde faktör yükünün düşük çıktığı görülmüş, bunun ilgili boyutun Cronbach’s Alpha değerini de düşürdüğü tespit edilmiş, bu sorunun çıkarıldığında Alpha katsayısının istenen düzeye yükseldiği görüldüğünden, ilgili ifade anketten çıkarılmış, yani ilgili ölçekle ilgili ifade sayısı 29’a düşmüştür.

Bu aşamada, eldeki 29 soruyu daha anlaşılır hale getirebilmek adına ifadeler üzerinde bazı düzeltmeler, sadeleştirmeler söz konusu olmuş, sorular aynı anlamda daha sade şekilde revize edilmiş, ardından ilgili anket üçüncü pilot çalışmanın gerçekleştirilebilmesi adına Karaman OSB’de gıda sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yöneltilmiştir. Bu bağlamda 82 kişiye yeniden ön test uygulanmıştır. Üçüncü pilot çalışma sonuçları faktör analizine tabi tutulduğunda açımlayıcı faktör analizi değerlerinde bir problemin olmadığı tespit edilmiş, ölçeği oluşturan soruların faktör yüklerinin istenen seviyelerde olması, boyutları oluşturan soruların açımlayıcı faktör analizi sonucunda alt alta gelmiş olması ölçeğin güvenilir olduğu kanıtlar niteliktedir.

Araştırmada kullanılan iki ölçeğe ilişkin ifadeler 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olup, 5’li likert tipi sorulardır.

### **3.4.1. Verilerin Toplanması**

Anket formu Karaman ilinde faaliyet gösteren gıda işletmelerindeki beyaz yaka çalışanlara uygulanmış, sonuçlar toplanmıştır. Yüz yüze anket metodu seçilmiştir.

Anketin uygulanması Eylül 2020-Aralık 2020 tarihleri arasında yapılmış, 124 anket toplanmıştır. Elde edilen anketler arasında normallik dağılımına en uygun 99 tanesi seçilmiştir. Analizde PLS (Partial Least Squares – Kısmi En Küçük Kareler) yöntemi kullanılacağından örneklem sayısı yeterli görülmüştür. Çünkü ilgili yöntem, küçük örneklemelerde değişkenler arası ilişkinin ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Marcoulides, 1998:301). Ayrıca SmartPLS, özellikle normal dağılımın görülmediği, nispeten küçük örneklem grupları için tavsiye edilen bir yapısal eşitlik modelidir (Bacon, 1999; Hwang vd., 2010; Wong, 2010; Wong, 2013).

### 3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli araştırmanın henüz analizleri yapılmadan araştırmacının zihninde oluşan yapıyı temsil etmektedir. Araştırmanın hipotezinin görsel olarak araştırma raporunda yer aldığı, değişkenler arasındaki ilişkinin gösterildiği şekilsel ifadedir.

Model gerçek bir durumun soyut bir resmini ortaya koyan genel bir terim ya da bir sistemin algılanması ve biçimselleştirilmesidir. Bu nedenle model gerçek değil, gerçeğin algılanış şeklidir. Dolayısı ile bilimin özü model kurma yaklaşımında yatmaktadır (Telli, 2019: 159; Ayyıldız ve Cengiz, 2006:66).

Teorik modeldeki amaç, varsayılan teorik modelin araştırılan hipotezi yansıtmak için toplanan verilerle tutarlı olup olmadığını belirlemektir (Lei ve Wu, 2007:34). Buna göre araştırmanın teorik modeli liderlik tarzları boyutlarının, yönetsel patoloji algısı alt boyutlarına etkisi şeklinde tasarlanmıştır. Tasarlanan teorik modelin şekli aşağıdaki şekil 7’de yer almaktadır.

Şekil 7: Liderlik Tarzının Büropatolojiye Etkisinin Teorik Modeli



### 3.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu şöyledir:

-Liderlik tarzlarının büropatolojilere etkisi var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır:

**H<sub>0</sub>:** Liderlik tarzları alt boyutlarının büropatolojilerin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Liderlik tarzları alt boyutlarının büropatolojilerin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



- H<sub>1.1</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin kavramının yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>1.2</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>1.3</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin mükemmellik yanılması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>1.4</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>1.5</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>1.6</sub>:** Kumandacı tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.7:** Kumandacı tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.8:** Kumandacı tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.9:** Kumandacı tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.10:** Kumandacı tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.11:** Vizyoner tarz liderliğin kavramının yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.12:** Vizyoner tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.13:** Vizyoner tarz liderliğin mükemmellik yanılması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.14:** Vizyoner tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.15:** Vizyoner tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.16:** Vizyoner tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.17:** Vizyoner tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.18:** Vizyoner tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.19:** Vizyoner tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.20:** Vizyoner tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.21:** İlişkisel tarz liderliğin kavramının yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.22:** İlişkisel tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.23:** İlişkisel tarz liderliğin mükemmellik yanılması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.24:** İlişkisel tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.25:** İlişkisel tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.26:** İlişkisel tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.27:** İlişkisel tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.28:** İlişkisel tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.29:** İlişkisel tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.30:** İlişkisel tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.31:** Demokratik tarz liderliğin kavramının yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

- H1.32:** Demokratik tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.33:** Demokratik tarz liderliğin mükemmellik yanılıması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.34:** Demokratik tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.35:** Demokratik tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.36:** Demokratik tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.37:** Demokratik tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.38:** Demokratik tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.39:** Demokratik tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.40:** Demokratik tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.41:** Hız belirleyici tarz liderliğin kavramanın yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.42:** Hız belirleyici tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.43:** Hız belirleyici tarz liderliğin mükemmellik yanılıması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.44:** Hız belirleyici tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.45:** Hız belirleyici tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.46:** Hız belirleyici tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.47:** Hız belirleyici tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.48:** Hız belirleyici tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.49:** Hız belirleyici tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.50:** Hız belirleyici tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.51:** Eğitici tarz liderliğin kavramanın yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.52:** Eğitici tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.53:** Eğitici tarz liderliğin mükemmellik yanılıması üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.54:** Eğitici tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.55:** Eğitici tarz liderliğin hâkimiyet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.56:** Eğitici tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.57:** Eğitici tarz liderliğin realpolitik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.58:** Eğitici tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.59:** Eğitici tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1.60:** Eğitici tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### **3.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi**

Çalışmada nicel analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda sahadan anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 22.0 programına girilerek demografik verilerin frekans dağılımları çıkarılmıştır. Ayrıca yine aynı programda faktör analizi uygulanmıştır.

Bu çalışmada ilk önce veriler kodlanarak SPSS 22.0 programına girilmiştir. İkincisi, SPSS programı kullanılarak, yönetici düzeyindeki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli SmartPLS 3.8 programı kullanılarak kısmi en küçük kareler yol analizi yapılmış ve anlamlılık düzeyleri tahmin edilmiştir.

### **3.7.1. Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı İle Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)**

Yapısal eşitlik modeli ekonomi, eğitimde ölçme değerlendirme, pazarlama, psikoloji vb. sosyal bilim alanlarında yapılan araştırmalarda kullanılan çok değişkenli istatistik yöntemidir. YEM bağımlılık temelli modellerin karma hipotezler içeren sebep-sonuç ilişkilerini açıklayabilen ve teorik modelin bütüncül şekilde test edilmesine olanak sağlayan test etme model geliştirme yöntemidir. Yöntemde araştırmacının değişkenler arasındaki etki yönü ve gücü kurulan teorik modelin elde edilen veriler ile sınanması ile ortaya konulur (Cengiz ve Kırkbir, 2007:25; Kandemir, 2015:451). YEM işletme bilim alanında da sıkça kullanılan istatistiksel bir yöntem haline gelmiştir (Gefen vd., 2011:11). YEM yol ve faktör analizini birleştiren geniş kapsamlı bir veri analiz tekniğidir. Bu yöntemde gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki direkt ve dolaylı ilişkiler araştırılmasına odaklanılmaktadır (Yorulmaz, 2017:193).

Literatürde iki farklı YEM bulunur; bunlar kovaryans tabanlı YEM ve varyans tabanlı kısmi en küçük kareler YEM (*PLS-SEM/KEKK-YEM*) şeklindedir. Geleneksel YEM maksimum olabilirlik tahmin yöntemini kullanarak model parametrelerini tahmin etmeyi amaçlayarak modelin gerektirdiği ve örneklem kovaryans matrisleri arasındaki tutarsızlıkları en aza indirir. Bunun anlamı çok değişkenli normal dağılımdır. KEKK-YEM ise sıradan bir en küçük kareler yöntemini benimseyerek bağımlı değişkenlerin açıklanan varyansını maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel YEM temel ve teorik bilginin mevcut olduğu alanlar için daha uygun olurken, teorinin daha az geliştiği yerlerde ise KEKK-YEM daha uygundur ve keşif araştırmalarında teori geliştirmek için kullanılmaktadır (Ravand ve Baghei, 2016:1-2). Yılmaz vd. (2019:89) KEKK-YEM yöntemini "*PLS-YEM gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki çok değişkenli karmaşık ilişkilerin modellenmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. PLS-YEM, nedensellik kavramının doğrusal bir şekilde formüle edildiği bileşen tabanlı bir yaklaşımdır. PLS-YEM diğer istatistiksel analizler ile kıyaslandığında yumuşak bir modelleme tekniği olarak görülmektedir*" şeklinde açıklamaktadırlar.

Bu yöntem, farklı açılardan geleneksel YEM'e göre üstünlükleri bulunmaktadır. KEKK'nin üstünlükleri aşağıdaki sıralanabilir (Bulut ve Çavuş, 2015: 597; Chin, W. W.,1998: 295; Kandemir, 2016: 316):

- Regresyonda kullanılan ve çoklu doğrusal bağlantı problemine sahip açıklayıcı değişkenler için boyut indirmesi sağlayan algoritma temelli bir yöntem olması,
- Regresyon analizinde birden fazla bağımlı değişken üzerinde çalışma imkanı sunabilmesi,
- Örneklem küçüğü olduğu durumlarda veri analizi sağlayabilmesi,
- Dağılım varsayımını gerektirmemesi,
- Parametrik olmayan araştırmaları ölçebilmesi,
- Fazla karmaşık ve teorik olarak açıklanmasının zor olduğu durumlarda uygulanabilmesidir.

YEM için KEKK yaklaşımına kısmi en küçük kareler yol analizi denilir. Geleneksel YEM yöntemi büyük örneklem genişliği ve verinin normal dağılım gibi kısıtlarına karşın güçlü bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yöntemde fazla sayıda değişken ve değişkenden daha az sayıda gözleme sahip veri seti ile çalışmayı mümkün kılmaktadır. KEKK yol analizi YEM sisteminin katsayılarını KEKK regresyonu ile tahminler (Bulut ve Çavuş, 2015:598). Yapılan tahminleme modelinde çeşitli uyum indeksleri modelin geçerliliği için önemlidir. Bu bağlamda Cronbach's Alfhpa (CA) ve Composite Reliability (CR) önemli göstergelerdir (Peterson ve Kim, 2013:197). Cronbach's Alfhpa (CA) ve Composite Reliability (CR): Geleneksel gösterge olan Cronbach's Alpha (CA), değişkenler arası korelasyonlara dayanmaktadır. CR, değişkenlere öncelik verdiği için KEKK'e en uygun uyum indeksidir. Güvenilirliklerine göre, CA her yapıdaki değişken sayısına çok duyarlıdır. İki durumda, CA ve CR, verinin serbest dağılıp dağılmadığını veya cevapların kendi gruplarında güvenilir olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. 0,60 ve 0,70'in üzerindeki CA değerleri keşif çalışmalarına uygun kabul edilir ve 0,70 ve 0,90 CR değerleri tatmin edici kabul edilir (Ringle vd., 2015:65). Madde yükleri yansıtarak ölçülen yapılar söz konusu olduğunda, bir araştırmacı gösterge yüklerini inceleyerek ilk değerlendirmeye başlar. 0.70'in üzerindeki yükler, yapının gösterge varyansının %50'sinden fazlasını açıkladığını gösterir (Chin vd., 2013:108).

Yapılan çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için KEKK ile yapısal model, araştırmacının analiz tekniği olarak tercih edilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Bulguları**

Bu kısımda, Karaman ilinde faaliyetlerini sürdüren, örneklem olarak belirlenmiş 7 gıda işletmesinde çalışan beyaz yakalı çalışanlara ilişkin demografik bulgular ve betimleyici istatistik sonuçlar ile araştırmacının hipotezlerini test etmek amacıyla, KEKK yaklaşımı ile yapılan YEM istatistik analizlerinin bulguları yer almaktadır.

#### **3.8.1. Demografik Bulgular**

Araştırmanın yapıldığı ilgili örneklemdeki çalışanlara ilişkin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumdaki görevlerini ortaya koyan değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin istatistiksel bilgiler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Cinsiyet	Kadın	32	32
	Erkek	67	68
	<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
Yaş	18-28	19	19
	29-39	72	73
	40-49	7	8
	<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	Lise	9	9
	2 Yıllık Yüksekokul	12	12
	4 Yıllık Üniversite	65	66
	Lisansüstü	13	13
	<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
İşletmedeki Görev	1 (işgören)	59	60
	2 (alt düzey yönetici)	25	25
	3 (orta düzey yönetici)	15	15
	<b>TOPLAM</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Tablo 6’da görüldüğü üzere, katılımcıların %68’si erkek ve %32’si ise kadındır. Özellikle araştırmaya katılan 99 beyaz yakalı çalışanın çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların %19’nun 18-28 yaş aralığında olduğu, %73’nün 29-39 yaş aralığında ve %8’inin 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların çok büyük bir kısmının 29-39 yaş aralığında olması dikkat çekici bir durumdur.

Araştırmaya katılan 99 beyaz yakalı çalışanın eğitim durumları Tablo 6’da verilmiştir. Beyaz yakalı çalışanların %65’inin lisans mezunu, %9’nun lise mezunu, %12’sinin ön lisans mezunu ve %13’nün lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumlarının beyaz yakalı çalışanlar için beklenen bir sonuç olduğunu ifade etmek gerekir. Literatürde yer aldığı gibi beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyleri en az lisans düzeyindedir.

Beyaz yakalı çalışanların, çalıştığı işletmede görevleri de tabloda gösterilmektedir. Buna göre, ilgili örneklemedeki katılımcıların %60’ı beyaz yakalı çalışan, %25’i alt düzey yönetici ve %15’i orta düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 7: Betimleyici İstatistik Dağılımı-Normallik Dağılımı**

	Mean	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
LİDERLİK 1	4,131	0,860	2,075	-1,322
LİDERLİK 2	3,606	0,908	1,178	-1,020
LİDERLİK 3	3,586	1,054	0,011	-0,624
LİDERLİK 4	4,141	0,682	0,670	-0,576
LİDERLİK 5	3,495	0,903	-0,384	-0,402
LİDERLİK 6	3,919	0,787	1,231	-0,737
LİDERLİK 7	3,455	1,122	-0,368	-0,670
LİDERLİK 8	3,687	0,960	0,824	-0,859
LİDERLİK 9	4,000	0,752	2,355	-1,013
LİDERLİK 10	4,263	0,705	4,057	-1,305
LİDERLİK 11	4,091	0,683	0,541	-0,504
LİDERLİK 12	3,970	0,915	1,285	-1,063
LİDERLİK 13	3,758	0,911	-0,023	-0,554
LİDERLİK 14	2,869	1,098	-0,789	0,033
LİDERLİK 15	3,796	0,795	1,421	-0,975
LİDERLİK 16	3,677	0,827	0,291	-0,418
LİDERLİK 17	3,939	0,862	1,888	-1,129
LİDERLİK 18	4,081	0,646	1,105	-0,535
KY1	2,394	1,090	-1,036	0,300
KY2	2,172	0,943	0,093	0,747
KY3	1,909	0,933	-0,069	0,866
YUZ1	1,949	0,968	0,248	0,917
YUZ2	1,939	1,052	1,266	1,285
YUZ3	1,848	1,038	1,332	1,355
MY1	1,939	1,071	0,695	1,173
MY2	1,899	0,980	1,088	1,188
MY3	1,899	0,893	0,824	0,979
MAK1	1,889	0,920	0,939	1,094
MAK2	1,889	0,931	0,368	0,912
MAK3	1,899	1,010	0,818	1,162
HAK1	2,283	1,137	-0,863	0,509
HAK2	2,323	1,196	-0,670	0,571
HAK3	2,010	1,096	-0,135	0,914
YAB1	2,081	1,125	-0,524	0,746
YAB2	2,101	1,040	-0,868	0,561
YAB3	2,141	0,995	-0,567	0,647
REAL1	3,505	1,019	-0,146	-0,741
REAL2	3,141	1,014	-0,635	-0,172
REAL3	3,051	1,058	-0,585	-0,258
KAR1	3,455	1,085	-0,294	-0,604
KAR2	2,424	1,026	-0,307	0,493
KAR3	2,263	1,060	-0,218	0,643
DRAM1	2,121	1,057	-0,223	0,744
DRAM2	2,000	0,985	-0,110	0,773
İDEO1	2,283	1,137	-0,678	0,551
İDEO2	2,414	1,137	-1,231	0,174
İDEO3	2,081	1,012	-0,373	0,667

Tablo 7'ye göre veri setinde yer alan değerlerin normal dağılım gösterdiği, yalnız (liderlik 10) "*Yöneticim, her zaman daha iyi performans göstermemi ister*" ifadesinin normal dağılım dışında bir değer aldığı gözlenmektedir. Bunun yanında "*Yöneticim, her zaman daha iyi performans göstermemi ister*" ifadesinin liderlik ölçeğinde en yüksek ortalamaya (4.263), yönetsel patoloji algısı ölçeğinde ise en yüksek ortalamanın (3.505) "*Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde her zaman gerçekçidir*" (Real1) ifadesinin aldığı görülmektedir.

### 3.8.2. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Bulguları

Açımlayıcı faktör analizi, sosyal bilim araştırmalarında en sık kullanılan istatistiksel analiz yaklaşımlarının başında gelmektedir (Karaman vd., 2017:1174). Açımlayıcı faktör analizinin ilk amacı ilişkili olduğu düşünülen çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkileri anlamak ve yorumlanmasını basitleştirmek için daha az sayıda temel boyuta indirmek ve özet şeklinde sunmaktır. O halde analizin amacı değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkileri kullanarak yeni yapıları ortaya koymak şeklinde ifade edilebilir (Doğan ve Başokçu, 2010:65-66). Açımlayıcı faktör analizi, ilgili değişkenlerde sadeleştirmenin ötesinde, eldeki faktörlerin anlaşılmasına yardımcı olan teorinin yapılarıyla aynı olup olmadığının tespitine yarar (Uğurlu, 2014:91). AFA kullanılarak çalışmanın ikinci ölçeği olan "Yönetsel Patoloji Algısı Ölçeği" analiz edilecektir.

Yapılan AFA sonrasında 29 ifadenin 10 boyutla temsil edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine ifadelerin alt boyutlarının tanımlanmasında 4 uzmandan yardım alınmıştır. Boyutların isimleri ve açıklamaları şu şekildedir;

**1.Kavramanın Yitirilmesi:** Örgütteki aşırı uzmanlaşma ve profesyonelleşme neticesinde yöneticilerin, komuta ettiği kişilerin yaptığı işler konusunda onlardan daha fazla bilgiye sahip olamaması durumu.

**2.Yüzeysellik:** Yöneticinin örgütte esasen yaptığı çok bir iş olmamasına rağmen, kendini devamlı meşgul gösterme, yoğun gösterme çabasından kaynaklı patolojidir.

**3.Mükemmellik Yanılsaması:** Yönetici kendisine çok büyük kişisel özellikler atfeder. Kendini, hatasız, büyük adam olarak görür. Ancak genelde mükemmel değildirler.

**4.Aldatma – Makyavelizm:** Görünüşte hoş, samimi, ikna edici, cana yakın olsa da esasta böyle değildir. Davranışlarını ve esas yüzünü maskeler.

**5.Hâkimiyet:** Devamlı her şeye hâkim olma eğilimindedir. Hâkimiyeti ve otoriteyi sağlamak adına saldırganlaşmaktan, hırçınlaşmaktan çekinmez.

**6.Yabancılaşma:** Yönetici, astlarını örgüte hizmet eden birer köle olarak görür. Onların işten kısa süreli kaçışlarına dahi izin vermez. Onlara gardiyanlık yapar.

**7.Realpolitik:** Realpolitik, herhangi bir ideale veya kurama bağlanmaksızın tamamıyla mevcut gerçeklere uyum sağlayarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak anlamında kullanılan terimdir.

**8.Kariyercilik:** Aşırı hırs ve kariyer basamaklarını hızlı atlama arzusu, kişinin teknik başarısını zamanla yok eden bir patoloji halini alabilir. Örnek: İyi bir öğretmenin okul müdürlüğüne terfi ettirilmesi ve en iyi olduğu konudan el çekmiş olması, ya da iyi bir cerrahın başhekimliğe terfisi ve ameliyatları bırakması gibi.

**9.Dramaturji:** Kendince kabul etmediği değerleri astlarına kabul ettirmek adına yönetsel rol oynar. Yönetsel bir tiyatrodur.

**10.İdeopatoloji:** Yöneticinin işe alımlarda, görev dağılımlarında siyasi görüşe, etnik kökene, ideolojiye önem atfetmesi patolojisidir.

Verilerin AFA için uygunluğuna Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi sonuçlarına göre incelenir. KMO'nun .60'dan daha yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin AFA için uygun olduğunu göstermektedir (Arslan, 2006:39; Büyüköztürk, 2003:120). Çalışmamızda kullanılan verilerin bahsedilen bu kısıtları sağlaması halinde sonuçlar kullanılabilir olacaktır.

AFA çalışmamızda faktör çıkarma yöntemi olarak En Çok Olabilirlik (*Maximum Likelihood*) yöntemi kullanılmıştır çünkü verilerimiz normal dağılımı ön kabulünü sağlamaktadır. Döndürme metodu olarak ise *Varimax* tercih edilmiştir. Faktörleşme serbest bırakılmış ve buna göre 10 faktör elde edilmiştir. Elde edilen AFA sonuçları aşağıdaki Tablo 8 ve Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 8: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,789
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	891,114
	df	302
	Sig.	0.000

**Tablo 9: Faktörler ve Faktör Yük Dağılımları**

	<i>Yüzeysellik</i>	<i>Mükemmellik Yanılsaması</i>	<i>Aldatma</i>	<i>Yabancılaşma</i>	<i>Kavramanın Yitirilmesi</i>	<i>İdeopatoloji</i>	<i>Reapolitik</i>	<i>Dramaturji</i>	<i>Kariyercilik</i>	<i>Hâkimiyet</i>	Chronbach's Alpha
YUZ6	,896										,936
YUZ4	,887										
YUZ5	,845										
MY8		,813									,901
MY9		,812									
MY7		,802									
MAK11			,746								,872
MAK12			,696								
MAK10			,641								



YAB16				,710							
YAB18				,600							,871
YAB17				,492							
KY2					,855						
KY1					,839						,831
KY3					,751						
İDEO29						,959					
İDEO30						,944					,744
İDEO28						,549					
REAL20							,869				
REAL21							,842				,725
REAL19							,466 ,466				
DRAM25								,672			
DRAM27								,649 ,649			,804
KAR22								,827 ,827			
KAR23								,683			,678
KAR24								,626			
HAK14										,757	
HAK15										,730	,823
HAK13										,698	

Tablo 9’da yer alan güvenilirlik katsayıları SPSS 22. paket programında elde edilen değerlerdir.

### 3.8.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Liderlik tarzı ve yönetsel patoloji algısı ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 10: Liderlik Tarzları Ölçeği**

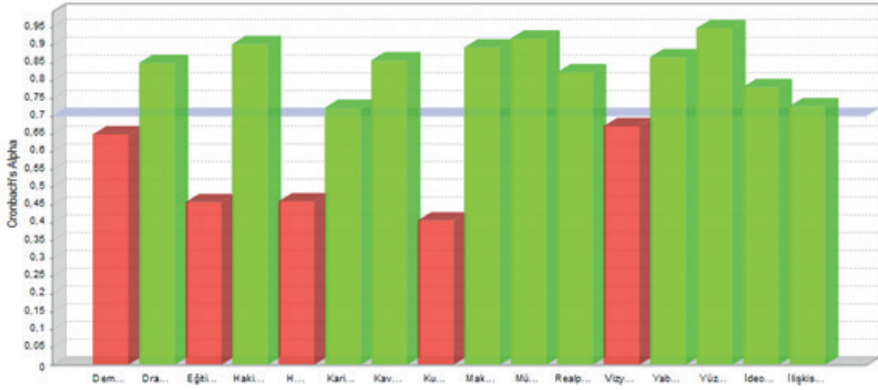
Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
<i>Kumandacı Liderlik Tarzı</i>	<i>0.406</i>
<i>Eğitici Liderlik Tarzı</i>	<i>0.457</i>
<i>Hız Belirleyici Liderlik Tarzı</i>	<i>0.460</i>
Demokratik Liderlik Tarzı	0.648
Vizyoner Liderliklik Tarzı	0.671
İlişkisel Liderliklik Tarzı	0.727

Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları bakımından geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ilk test sonuçları Kalaycı (2008)'e göre Demokratik Liderlik, Vizyoner Liderlik ve İlişkisel Liderlik boyutlarının güvenilir olduğu diğer boyutların ise yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine ulaşamadığı görülmektedir. Yapısal modelde yapılacak olan modifikasyonlardan sonra değerlerde değişim beklenmektedir. Modifikasyon sonrasında halen .60 kabul edilebilir güvenilirlik değerine sahip olmayan boyutlar modelden çıkarılacaktır.

**Tablo 11: Yönetsel Patoloji Algısı Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları**

Yönetsel Patoloji Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Kavramının Yitirilmesi	0.856
Yüzeysellik	0.947
Mükemmellik Yanılsaması	0.918
Aldatma	0.893
Hâkimiyet	0.902
Yabancılaşma	0.865
Realpolitik	0.823
Kariyerçilik	0.723
Dramaturji	0.849
İdeopatoloji	0.781

Yönetsel patoloji algısı ölçeğinin alt boyutları bakımından güvenilirlik ve geçerlilik katsayılarına bakıldığında tüm boyutların 0.70 (iyi güvenilirlik) sınırının üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Kurulan yapısal model içindeki ilişkilerin yorumlanması sürecinde tüm boyutlar üzerinde yapılacak olan değerlendirmelerin güvenilir olacağı ifade edilebilir.

**Şekil 8: Analizde Yer Alan Boyutların Cronbac's Alpha Değerleri**

SmartPLS programında kurulan yapısal modelde yer alan tüm gizil değişkenlere ilişkin Cronbach's Alpha değerlerinin grafik gösterimi konunun izahını kolaylaştırdığı için Şekil 8 ile raporlanmıştır.

#### 3.8.4. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

Zayıf regresyon katsayıları bazen içerik geçerliliğine katkısından dolayı modelde kalması istenir. Bununla birlikte çok düşük dış yüklenim (0.40'ın altında) her zaman model yapısından çıkarılmalıdır (Hair vd., 2016:137-138; Telli, 2019:172). Model analizine ilişkin bu değerlendirme kapsamında ölçek boyutlarının dış yüklenim katsayıları bulguları aşağıdaki tablolarda yer alacak ve modelden çıkarılması gereken 0.40 dış yüklenim katsayısının altındaki ifadeler modelden sonraki modifikasyondan sonra çıkarılacaktır.

**Tablo 12: Yönetmel Patoloji Algısı Ölçeği Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları**

Ölçek Boyutu	Dış Yüklenim Katsayıları
Dram_1	0.948
Dram_2	0.914
Hak_1	0.888
Hak_2	0.913
Hak_3	0.942
İdeo_1	0.799
İdeo_2	0.833
İdeo_3	0.868
Kar_1	0.539
Kar_2	0.923
Kar_3	0.892
KY_1	0.807
KY_2	0.925
KY_3	0.906
Mak_1	0.879

Mak_2	0.925
Mak_3	0.918
MY_1	0.921
MY_2	0.944
MY_3	0.914
Real_1	0.850
Rela_2	0.873
Real_3	0.847
Yab_1	0.883
Yab_2	0.931
Yab_3	0.849
Yuz_1	0.952
Yuz_2	0.959
Yuz_3	0.940

**Tablo 13: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları**

Ölçek Boyutu	Dış Yüklenim Katsayıları
LTÖ-Demokratik(L15)	0.603
LTÖ-Demokratik(L17)	0.852
LTÖ-Demokratik(L4)	0.831
LTÖ-Eğitici(L13)	0.848
LTÖ-Eğitici(L16)	0.842
LTÖ-Eğitici(L2)	0.089
LTÖ-Hız Belirleyici(L10)	0.795
LTÖ-Hız Belirleyici(L8)	0.664
LTÖ-Hız Belirleyici(L5)	0.605
LTÖ-Kumandacı(L18)	0.043
LTÖ-Kumandacı(L9)	-0.342
LTÖ-Kumandacı(L14)	0.890
LTÖ-Vizyoner(L11)	0.727
LTÖ-Vizyoner(L6)	0.850
LTÖ-Vizyoner(L1)	0.733
LTÖ-İlişkisel(L12)	0.904
LTÖ-İlişkisel(L7)	0.788
LTÖ-İlişkisel(L3)	0.693

Tablo 12 ve Tablo 13'te yer alan dış yüklenim katsayılarına bakıldığında bazı boyutların dış yüklenim katsayılarının .40 katsayısının altında yer aldığı görülmektedir. Yapısal modelde yapılacak olan modifiyelerden sonra modelin geçerliliğini olumsuz etki eden bu gözlemlenen değişkenler modelden çıkarılacaktır.

### 3.8.5. Çıkarılan Ortalama Varyans (AverageVarianceExtracted-AVE)

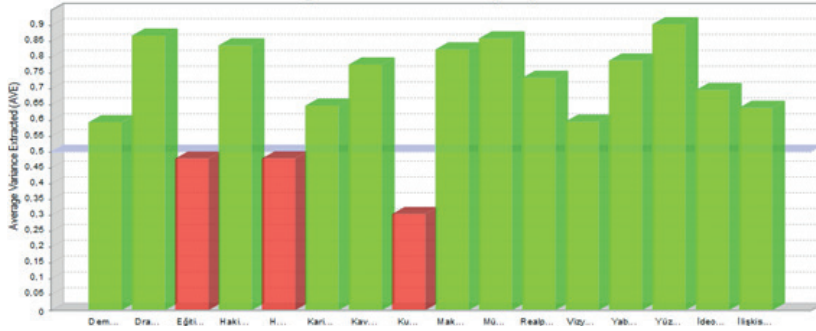
Ayırt edici geçerliliği oluşturmak için uygun bir AVE değerini yakalamak gerekmektedir. AVE; her gizil yapıya ait AVE değerinin karekökünün, herhangi bir gizil yapı çifti arasındaki herhangi bir korelasyondan daha büyük olup olmadığını ortaya koymak için test edilmektedir. Bu değer yapının açıklanan varyansını ölçmektedir (Zait ve Berdea, 2011:218). Modelin iç tutarlılığını değerlendirmek için birleşik güvenilirliği, bireysel gösterge güvenilirliğini ve yakınsak geçerliliği değerlendirmek için AVE değeri gereklidir (Hair vd., 2016:136). AVE (Average Variance Extracted-AVE) değerinin de 0,5'ten büyük olması modeli güvenli kılacaktır (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd 2010). AVE bir başka ifade ile bir değişkenin başka bir değişkenle açıklayabildiği varyans miktarıdır. Herhangi iki değişken arasındaki korelasyonun karesiyle temsil edilir. Örnekeleyecek olursak iki değişken arasındaki korelasyon,  $x_1$  ve  $x_2$  0.6 ise o zaman  $x_1$  ve  $x_2$  arasındaki paylaşılan varyans 0.36'dır. Bağımsız değişkenler ilişkilendirilir ise bağımlı değişkenler üzerindeki bazı tahmin güçleri paylaşılabilir (Farrell, 2010:324). Kullanılan yöntemde uyum iyiliği bakımından üzerinde en çok dikkat edilen değer AVE değeridir, alanyazın bakımından bu şekilde öngörülmektedir.

**Tablo 14: Çıkarılan Ortalama Varyans (AverageVarianceExtracted-AVE) Değerleri**

Boyut	AVE Değeri
Dramaturji	0.867
Demokratik Liderlik Tarzı	0.593
Hakimiyet	0.837
Eğitici Liderlik Tarzı	0.479
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.480
Kumandacı Liderlik Tarzı	0.304
Kavramın Yitirilmesi	0.776
Aldatma	0.824
Mükemmellik Yanılsaması	0.858
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.596
Realpolitik	0.734
Yabancılaşma	0.789
Yüzeysellik	0.695
İdeal Patoloji	0.640
Kariyerçilik	0.646
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.640

Liderlik tarzları ve yönetsel patoloji algısı ölçeklerinin boyutlarına ilişkin AVE değerleri Şekil 9'da yer almaktadır. Buna göre eğitici liderlik, hız belirleyici liderlik ve kumandacı liderlik tarzlarının AVE değerleri 0.50 olan eşik değerinin altında yer almaktadır.

Şekil 9: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted- AVE) Değerleri



Şekil 9’da yer alan AVE değerlerinin grafik görselinde eşik değer ve bu değer altında kalan boyutlar yer almaktadır. Eşik değer altında kalan örtük değişkenler modelin modifiye edilmesi sürecinde modelden çıkarılarak elde edilen yapı üzerinden çıkarımlar raporlanacaktır.

### 3.8.6. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR)

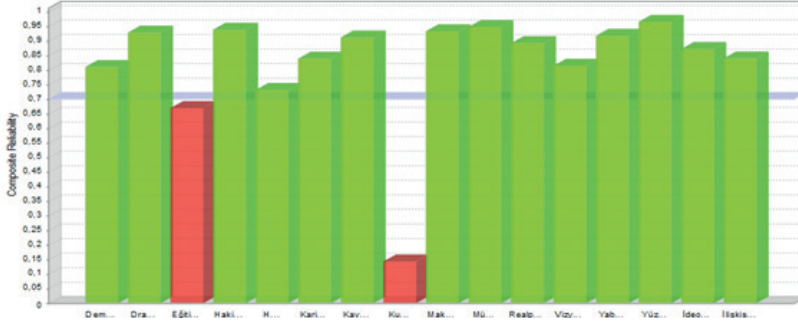
Bileşik güvenilirlik katsayısı McDonald tarafından alfa katsayısına alternatif bir güvenilirlik indeksi olarak önerilen bir bileşik güvenilirlik ölçüsüdür. Güvenilirlik katsayısı omega katsayısı olarak ifade edilirken tanımlaması ise şu şekildedir; madde faktör yükleri ve faktör analizinden elde edilen teklik kullanılarak hesaplanırken, katsayı alfa madde kovaryans matrisini kullanmaktadır. Bu sebeple katsayı omega daha genel bir güvenilirlik şeklidir (Padilla ve Divers, 2016:437). Bileşik güvenilirlik değeri 0.70 ve üzeri bir değere sahip olması kabul edilebilir yakınsama geçerliliği kabul edilmektedir (Hornig vd., 2016:188). Modelin güvenilir sayılabilmesi için CR değerinin 0.70’in üzerinde olması gereklidir (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd 2010). Araştırma modelinin birleşik güvenilirlik değerleri katsayı omega değerlendirmesi bakımından analiz sonuçları aşağıdaki tablo ve şekillerde yer almaktadır.

Tablo 15: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Boyut	CR Değeri
Dramaturji	0.929
Demokratik Liderlik Tarzı	0.811
Hakimiyet	0.939
<b>Eğitici Liderlik Tarzı</b>	<b>0.670</b>
Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	0.732
<b>Kumandacı Liderlik Tarzı</b>	<b>0.143</b>
Kavramın Yitirilmesi	0.912
Aldatma	0.933
Mükemmellik Yanılsaması	0.948
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.815
Realpolitik	0.892
Yabancılaşma	0.918

Yüzeysellik	0.966
İdeal Patoloji	0.872
Kariyerçilik	0.839
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.840

Şekil 10: Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri



Tablo 15 ve Şekil 10'da yer alan kompozit güvenilirlik katsayısına ilişkin değerler yer almaktadır. Bu değerlere göre kumandacı liderlik ve eğitici liderlik tarzlarının CR değerleri kabul edilebilir eşik değerin (0.70) altında yer almaktadır. Modelde yapılacak yenileme ile bu örtük değişkenler analiz sürecinden çıkartılarak modelin geçerli hale getirilmesi sağlanacaktır.

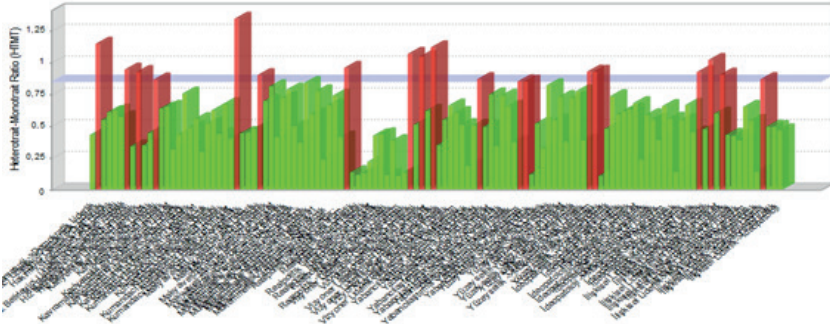
### 3.8.7. Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranını (Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT)

Heterotrait-Monotrait oranı farklı yöntemler aracılığı ile aynı yapının iki ölçümü arasındaki ilişkileri nicelendirmektedir (Henseler vd., 2015:120). Ayırt edici geçerlilik yaklaşımının iki seçeneği bulunmaktadır. Birinci kriter HTMT değeri 0.85'ten büyük olduğunda değer bir sorunun olduğunu ifade eder. İkinci seçenekte ise HTMT değerlerinin güven aralığı 1 ise bu değer ayırt edicilik geçerliliğinin olmadığını göstermektedir (Al-Marouf ve Al-Emran, 2018:518'den akt: Telli, 2009). Bu oranın kullanımı test edilen modeldeki değişkenlerin birbirlerinden ayırt edici olup olmadığı çıkarımını elde etmek üzerine kuruludur. Araştırma modelinin analizinden elde edilen HTMT oranı aşağıdaki şekil 11 ve tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 16: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranını (Heterotrait-Monotrait Ratio-

	Demokr...	Dram...	Eğitic...	Haki...	Hız B...	Kariy...	Kavr...	Kuma...	Makya...	Müke...	Reap...	Vizyo...	Yaba...	Yüze...	İdeop...	İlişkisel
Demokratik Liderlik																
Dramatiji	0.432															
Eğitici Liderlik	1.148	0.550														
Hakimiyet	0.610	0.624	0.571													
Hız Belirleyici Líd...	0.945	0.344	0.926	0.348												
Kariyerçilik	0.447	0.868	0.638	0.652	0.316											
Kavramanın Yitiril...	0.432	0.757	0.488	0.556	0.299	0.518										
Kumandacı Liderlik	0.624	0.439	0.675	0.402	1.345	0.446	0.449									
Makyavelizm	0.477	0.903	0.698	0.813	0.412	0.721	0.788	0.499								
Mükemmellik Ya...	0.369	0.840	0.593	0.775	0.237	0.663	0.741	0.413	0.960							
Realpolitik	0.138	0.115	0.131	0.221	0.427	0.436	0.116	0.382	0.108	0.135						
Vizyoner Liderlik	1.069	0.512	1.047	0.621	1.120	0.352	0.552	0.662	0.604	0.509	0.188					
Yabancılaşma	0.504	0.871	0.496	0.750	0.342	0.739	0.653	0.375	0.853	0.850	0.124	0.521				
Yüzeysellik	0.323	0.823	0.547	0.730	0.379	0.720	0.774	0.386	0.929	0.928	0.112	0.480	0.737			
İdeopatoloji	0.592	0.617	0.631	0.682	0.237	0.587	0.552	0.391	0.658	0.559	0.138	0.547	0.667	0.450		
İlişkisel Liderlik	0.926	0.477	1.021	0.599	0.906	0.433	0.422	0.386	0.652	0.542	0.140	0.870	0.497	0.494	0.467	

**Şekil 11: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranını (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri**



Tablo 16 ve şekil 11'de yer alan değerlere göre kurulmuş olan 19 yol katsayısının HTMT oranı eşik değer olan 0.85 değerinin üzerinde yer almıştır. Yer alan bu 19 katsayı modelin düzeltilme aşamasında analiz dışı bırakılarak nihai modele ulaşılabacaktır.

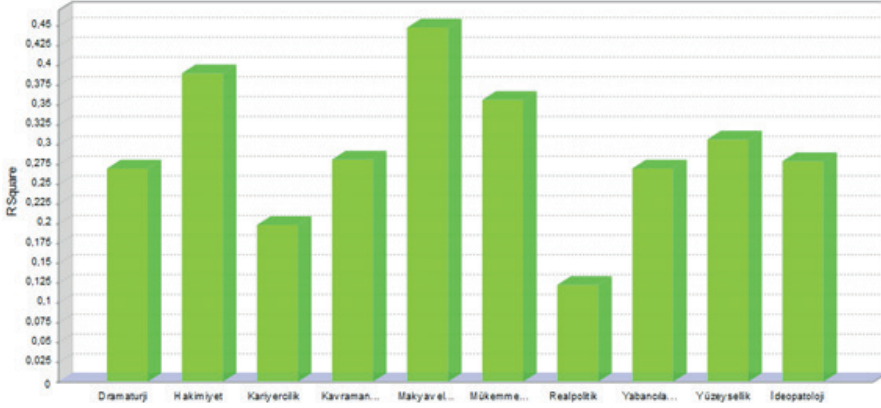
### 3.8.8. R<sup>2</sup> (R Squared) Değeri

R<sup>2</sup>, yapısal model tarafından açıklanan içsel değişkenlerin varyansının bölümünü değerlendirir. Kurulan modelin uyumunu gösterir. Sosyal ve davranış bilimleri alanı için Cohen (1988), R<sup>2</sup> =% 2'nin küçük etkiye sahip olarak sınıflandırıldığını, R<sup>2</sup> =% 13 orta etkiye sahip olduğunu ve R<sup>2</sup> =% 26'nın büyük etkiye sahip olduğunu önermektedir (Ringle vd., 2015:67; Wong, 2016:13). KEKK-YEM, yol modelindeki gizil (İçsel değişken) yapıyı (R<sup>2</sup> değerleri veya çoklu korelasyonun karesi) maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Genel olarak, gizil yapı için R<sup>2</sup> değerleri sırasıyla güçlü, orta ve zayıf olarak tanımlanabilir. R<sup>2</sup> yapısal modeldeki toplam değişimi incelemek için kullanışlıdır. Özellikle en yüksek R<sup>2</sup> değerleri, yol modelindeki en yüksek toplam değişimi içermektedir (Ahmad ve Afthanorhan, 2014:5). KEKK-YEM yaklaşımında en sık kullanılan uyum ölçütlerinden biri olan R<sup>2</sup> değeri model içinde gözlenen değişkenlerin örtük değişkenlerdeki değişimin düzeyini araştırmacıya vermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda henüz düzeltme yapılmayan modelde yer alan R<sup>2</sup> değerleri aşağıdaki tablo ve şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 17: R<sup>2</sup> (R Squared) Değerleri**

Yönetsel Patoloji Alt Boyutları	R <sup>2</sup>
Dramaturji	0.269
Hakimiyet	0.390
Kariyercilik	0.198
Kavramının Yitirilmesi	0.281
Aldatma	0.441
Mükemmellik Yanılsaması	0.356
Realpolitik	0.122
Yabancılaştırma	0.270
Yüzeysellik	0.306
İdeopatoloji	0.279



Şekil 12: R<sup>2</sup> (R Squared) Değerleri

R<sup>2</sup> değerleri bakımından yönetsel patoloji algısıalt boyutlarından kariyerçilik ve realpolitik boyutları orta düzey etkiye sahipken diğer boyutlar 0.26 değerinin üzerinde bir değer almasından dolayı yüksek etkiye sahiptir.

### 3.8.9. Bootstrapping Analizi Değerleri

SmartPLS, önyükleme adı verilen bir yordamı kullanarak hem iç hem de dış modelin anlamlılık testi için T istatistikleri oluşturabilir. Bu prosedürde, önyükleme standart hatalarını vermek için orijinal örnekten çok sayıda alt örnek (örneğin 5000) alınır ve bu da anlamlılık için yaklaşık T-değerleri verir (Wong, 2013:23). Modelin sağlamlığı bootstrapping yöntemi ile test edilebilir ve göstergeler ve değişkenler hakkında bilgi verir. Modeli değerlendirmek için parametrik bir anlamlandırma testi uygun değildir. Bu zorluk bir t testi ile çözülür. T-Testi, bootstrapping süreci ile hesaplanır. Mükemmel bir anlamlı değere sahip olmak için t testinin minimum değeri 1,65'ten büyük olmalıdır. Bootstrap ile modeli doğru şekilde test etmek mümkündür. Bootstrap işlemi, her yol modeli katsayısı için ortalama değeri ve standart hatayı sağlar. Önyükleme prosedürüne sahip SmartPLS ayrıca tüm yollar için bir t-testi sonucu sağlar. T testi, bir parametre için anlamlı güven aralığını değerlerini de vermektedir (Sender ve Teh, 2014:350). Bu değerlendirme kapsamında modele ilişkin bootstrapping analizi ile elde edilen T ve p değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18: Bootstrapping T ve P Değerleri

	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Demokratik Liderlik - Dramaturji	0,135	0,503	0,615
Demokratik Liderlik - Hâkimiyet	0,142	1,329	0,184
Demokratik Liderlik - Kariyerçilik	0,137	0,910	0,363
Demokratik Liderlik - Kavramanın Yitirilmesi	0,154	0,428	0,669
Demokratik Liderlik - Aldatma	0,119	1,339	0,181
Demokratik Liderlik - Mükemmellik Yanılsaması	0,128	1,260	0,208
Demokratik Liderlik -Realpolitik	0,191	0,610	0,542

Demokratik Liderlik - Yabancılaşma	0,138	0,703	0,482
Demokratik Liderlik - Yüzeysellik	0,119	1,770	0,077
Demokratik Liderlik - İdeopatoloji	0,143	1,744	0,082
Eğitici Liderlik - Dramaturji	0,163	0,488	0,626
Eğitici Liderlik - Hâkimiyet	0,132	0,500	0,617
Eğitici Liderlik - Kariyercilik	0,157	1,021	0,308
Eğitici Liderlik - Kavramın Yitirilmesi	0,160	0,192	0,848
Eğitici Liderlik - Aldatma	0,144	0,881	0,379
Eğitici Liderlik - Mükemmellik Yanılsaması	0,160	0,302	0,763
Eğitici Liderlik - Realpolitik	0,170	0,665	0,506
Eğitici Liderlik - Yabancılaşma	0,141	0,236	0,813
Eğitici Liderlik - Yüzeysellik	0,173	0,310	0,757
Eğitici Liderlik - İdeopatoloji	0,180	0,195	0,846
Hız Belirleyici Liderlik - Dramaturji	0,121	0,186	0,853
Hız Belirleyici Liderlik - Hâkimiyet	0,132	1,187	0,236
Kumandacı Liderlik - Yabancılaşma	0,215	1,052	0,293
Kumandacı Liderlik - Yüzeysellik	0,217	1,169	0,243
Kumandacı Liderlik - İdeopatoloji	0,190	1,054	0,292
Vizyoner Liderlik - Dramaturji	0,147	1,542	0,124
Vizyoner Liderlik - Hâkimiyet	0,131	2,042	0,042
Vizyoner Liderlik - Kariyercilik	0,160	0,305	0,760
Vizyoner Liderlik - Kavramın Yitirilmesi	0,163	2,236	0,026
Vizyoner Liderlik - Aldatma	0,142	1,685	0,093
Vizyoner Liderlik - Mükemmellik Yanılsaması	0,159	2,194	0,029
Vizyoner Liderlik - Realpolitik	0,173	0,526	0,599
Vizyoner Liderlik - Yabancılaşma	0,124	1,955	0,051
Vizyoner Liderlik - Yüzeysellik	0,145	1,571	0,117
Vizyoner Liderlik - İdeopatoloji	0,128	1,746	0,081
İlişkisel Liderlik - Dramaturji	0,163	1,456	0,146
İlişkisel Liderlik - Hâkimiyet	0,150	1,977	0,049
İlişkisel Liderlik - Kariyercilik	0,197	0,832	0,406
İlişkisel Liderlik - Kavramın Yitirilmesi	0,177	0,788	0,431
İlişkisel Liderlik - Aldatma	0,169	2,349	0,019
İlişkisel Liderlik - Mükemmellik Yanılsaması	0,161	2,360	0,019
İlişkisel Liderlik - Realpolitik	0,204	0,197	0,844
İlişkisel Liderlik - Yabancılaşma	0,152	1,393	0,164
İlişkisel Liderlik - Yüzeysellik	0,158	2,138	0,033
İlişkisel Liderlik - İdeopatoloji	0,178	0,457	0,648

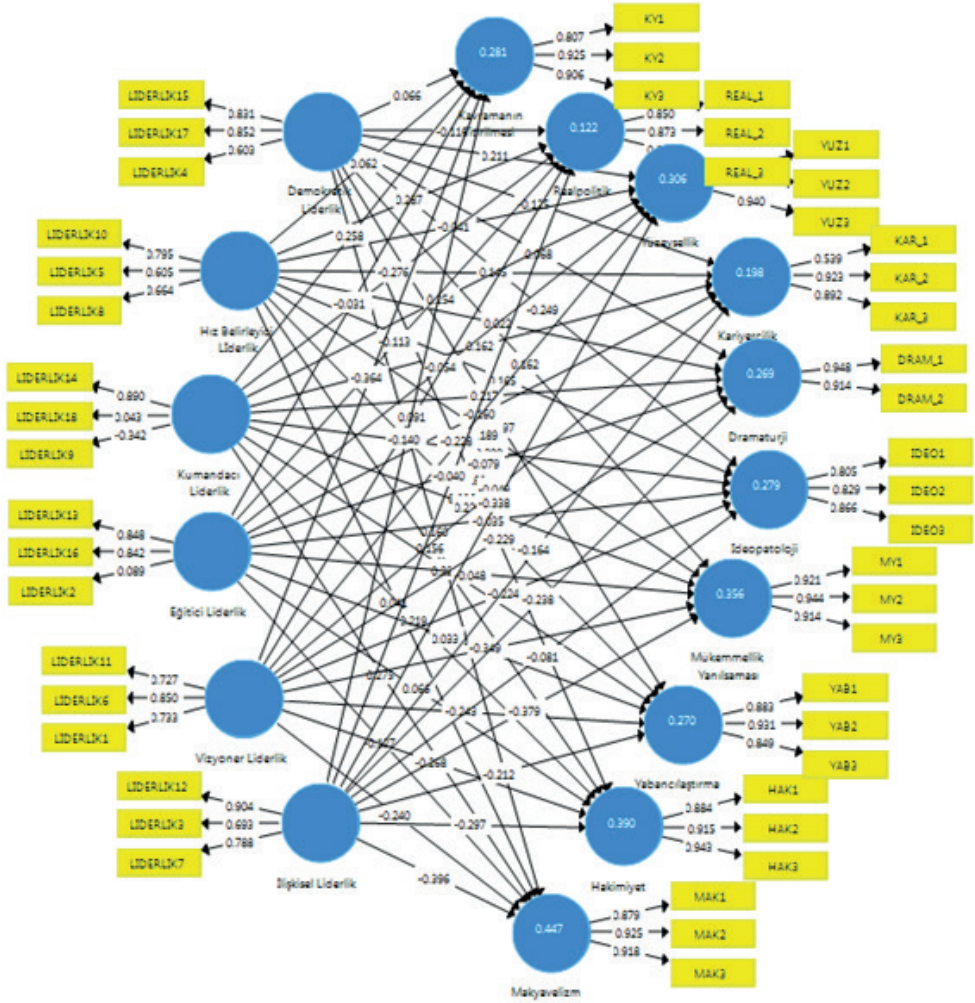
Tablo 18'e göre  $T$  ve  $p$  değerleri bakımından kabul edilebilir değerler aralığında yer almayan ve alan yollar bulunmaktadır. Modelin düzeltilmesi esnasında kabul

edilebilir değerler göz önünde bulundurularak bu değerlerin dışındaki yol ilişkileri model dışı bırakılarak araştırma modeli yenilenecektir.

Telli (2019) çalışmasında Hair (2016)'den aktarımına göre “*SmartPLS 3 gibi PLS-SEM yazılım programları, desteklenen hipotezlere bağlı olarak, en azından gerçekten gözlenen kadar uç bir ampirik t değeri elde etme olasılığına eşit olan p değerleri (yani olasılık değerleri) rapor eder. Bootstrapping, p değeri, gerçek bir  $H_0$  hipotezi yanlış bir şekilde reddetme olasılığıdır (yani, anlamlı olmadığına önemli bir etki varsayarsak). Çoğu araştırma alanlarında, araştırmacılar %5'lik bir anlamlılık düzeyi seçerler; bu da, söz konusu ilişkiyi önemli kılmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerektiğini belirtir. Araştırmacılar ilişki testlerinde çok ölçülü veya mutlak olduklarında (örneğin, deneyler yaparken), önem seviyesi %1'e ayarlanır. Ancak dış etkenlere açık olan çalışmalarda, %10'luk anlamlılık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır*” değerlendirmesi bakımından anlamlılık değerini 0.10 şeklinde de almak mümkündür.

Bootstrapping analizi ile yukarıda yer alan tablo değerleri hipotezlerin  $T$  ve  $p$  değerlerini ortaya koymaktadır. Teorik modelin analiz edilmesi ile birlikte uyum iyiliği değerlerini sağlamayan örtük ve gözlenen değişkenler araştırma yönteminin ön kabullerine uygun şekilde modelden çıkarılarak nihai model elde edilecektir. Uyum iyiliği değerleri ilk düzeltme yaklaşımımız olurken daha sonra uyum iyiliği değerlerini sağlayan ancak  $T$  ve  $p$  değerleri bakımından kabul edilebilir değerlere sahip olmayan yol bağlantıları da analiz dışı bırakılacak ve araştırma modelinin son hali elde edilecektir. Elde edilen araştırma modeli üzerinden bilimsel olarak değerlendirmeler literatür kaynaklı şekilde yapılarak raporlanacaktır. Teorik modelin ilk analizinden sonra elde edilen yol modeli aşağıdaki şekilde yer almaktadır:

Şekil 13: Yol Analizi

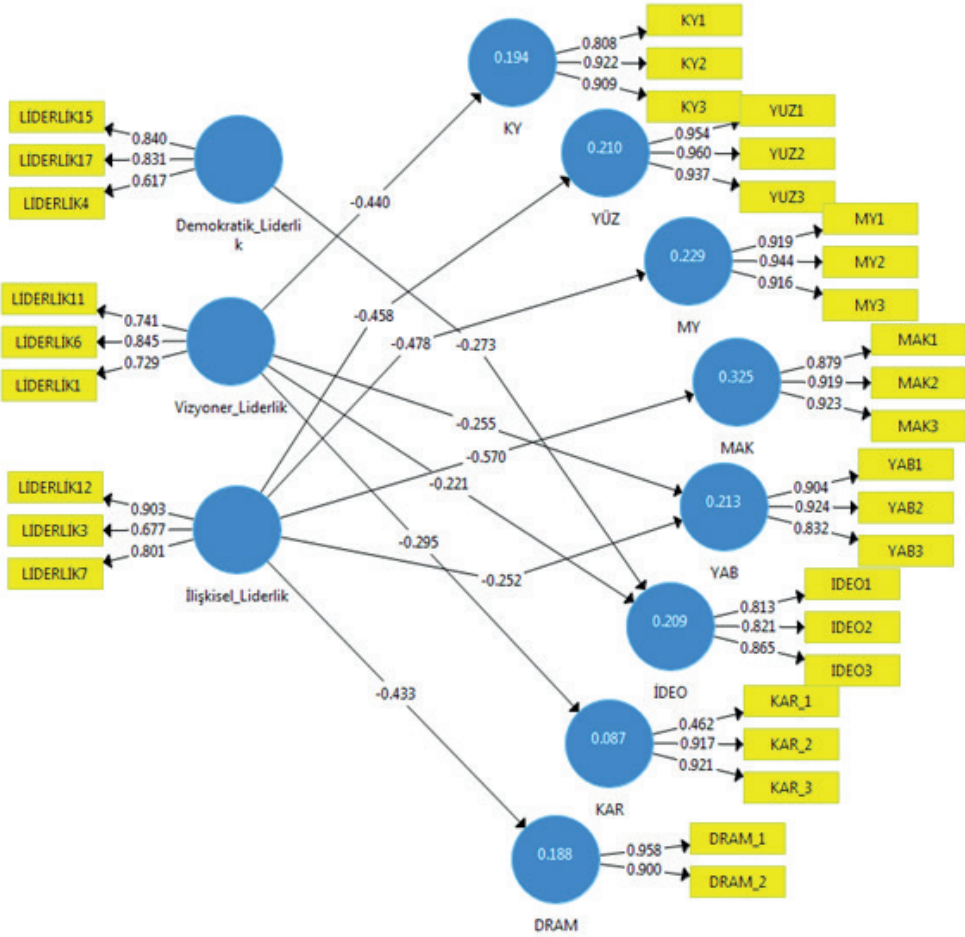


### 3.8.10. Düzeltilmiş Model Bulguları

Bu bölümde Cronbach's Alfa, AVE, CR R<sup>2</sup>, HTMT ve *T* ve *p* değerleri bakımından modele uygun olmayan değerlere sahip örtük ve gözlenen değişkenler analizden çıkarılarak son modele ulaşılmıştır.

Cronbach's Alfa, AVE, CR R<sup>2</sup>, HTMT ve *T* ve *p* değerleri bakımından modele uygun olmayan liderlik ölçeği alt boyutlarından hız belirleyici liderlik, kumandacı liderlik ve eğitici liderlik örtük değişkenleri analiz dışı bırakılmıştır. Yönetmel patoloji algısı ölçeğinden hâkimiyet ve realpolitik boyutları analiz dışı bırakılmıştır. Gözlenen değişkenlerdeki yüklenim katsayıları yeterli düzeyde ve modele uygun olduğu için analiz kapsamında kalmıştır.

Şekil 14: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzlarının Yönetsel Patolojilere Etkisi



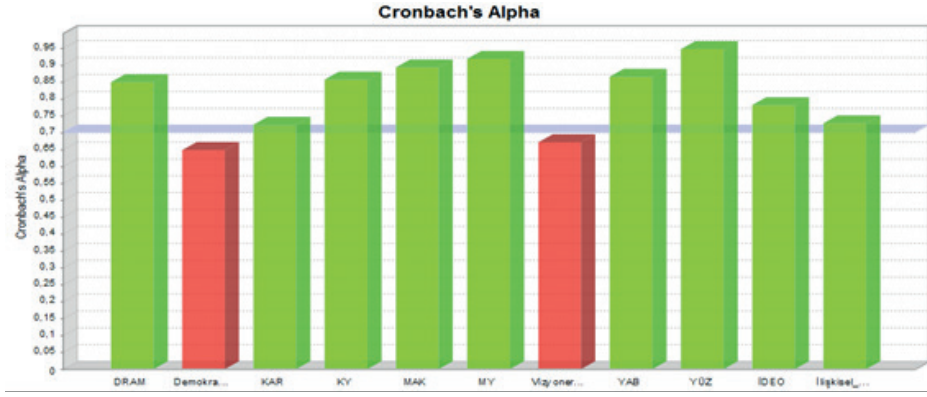
Modelde yapılan düzeltmelerden sonra elde edilen sonuçlar ve kabul edilebilir uyum iyiliği sonuçları son halini almıştır. Nihai modelin uyum indeksleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 19: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Vizyoner Liderlik	0.671
İlişkisel Liderlik	0.727
Demokratik Liderlik	0.648

**Tablo 20: Yönetsel Patoloji Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları**

Yönetsel Patoloji Alt Boyutları	Cronbach's Alpha Katsayıları
Dramaturji	0.849
Kariyerçilik	0.723
Kavramının Yitirilmesi	0.856
Aldatma	0.893
Mükemmellik Yanılsaması	0.918
Yabancılaşma	0.865
Yüzeysellik	0.947
İdeopatoloji	0.781

**Şekil 15: Düzeltilmiş Liderlik Tarzları Ölçeği ve Yönetsel Patoloji Algısı Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayıları**

Düzeltilmiş modelde yer alan güvenilirlik değerlere bakıldığında vizyoner liderlik ve demokratik liderlik boyutlarının iyi güvenilirlik değeri olarak kabul edilen 0.70 eşik değerinin altında olduğu ancak eşik değere yakın olduğu görülmektedir. Literatüre bakıldığında 0.60 değerinin üzerindeki değerlerin de orta düzey güvenilirlik olarak kabul edilip üzerinden bilimsel çıkarımlar yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 21: Düzeltilmiş Modelde Liderlik Tarzları Ölçeğinin Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları**

Ölçek Boyutu	Dış Yüklenim Katsayıları
LTÖ-Vizyoner(L11)	0.741
LTÖ-Vizyoner(L6)	0.845
LTÖ-Vizyoner(L1)	0.729
LTÖ-İlişkisel(L12)	0.903
LTÖ-İlişkisel(L7)	0.801
LTÖ-İlişkisel(L3)	0.677
LTÖ-Demokratik(L4)	0.840
LTÖ-Demokratik(L15)	0.831
LTÖ-Demokratik (L17)	0.617

**Tablo 22: Düzeltilmiş Modelde Yönetmel Patoloji Algısı Ölçeği Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları**

Ölçek Boyutu	Dış Yüklenim Katsayıları
Dram_1	0.948
Dram_2	0.914
İdeo_1	0.799
İdeo_2	0.833
İdeo_3	0.868
Kar_1	0.539
Kar_2	0.923
Kar_3	0.892
KY_1	0.807
KY_2	0.925
KY_3	0.906
Mak_1	0.879
Mak_2	0.925
Mak_3	0.918
MY_1	0.921
MY_2	0.944
MY_3	0.914
Yab_1	0.883
Yab_2	0.931
Yab_3	0.849
Yuz_1	0.952
Yuz_2	0.959
Yuz_3	0.940

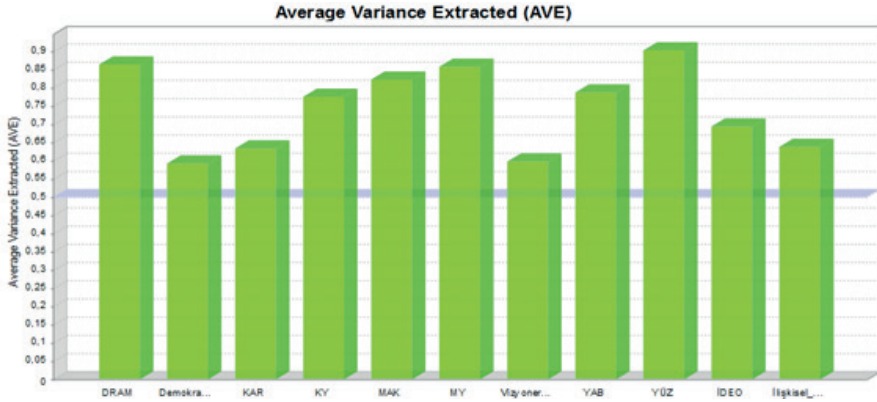
Dış yüklenim katsayıları bakımından her iki ölçekte gözlenen değişkenlerinin 0.40 YEM genel yaklaşımında eşik değerin çok üzerinde değer aldığı görülmektedir. KEKK-YEM yaklaşımında bazı araştırmacılar eşik değer olarak 0.70 değerini kabul etmektedir. Yine bu değeri sağlamayan sadece kar\_1 (kariyercilik) gözlenen değişkeni bulunmaktadır.

**Tablo 23: Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri**

Boyut	AVE Değeri
Dramaturji	0.864
Kavramın Yitirilmesi	0.776
Aldatma	0.823
Mükemmellik Yanılsaması	0.858
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.598
Yabancılaşma	0.788

Yüzeysellik	0.903
İdeopatoloji	0.695
Kariyercilik	0.634
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.639
Demokratik Liderlik Tarzı	0.593

**Şekil 16: Düzeltilmiş Modelde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri**



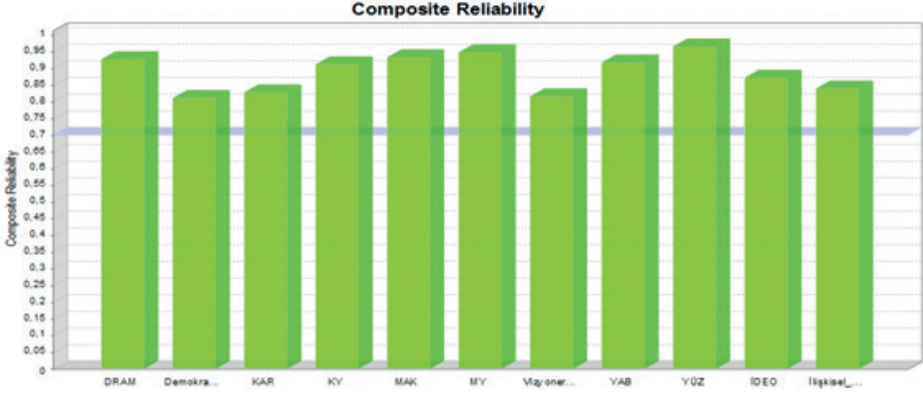
Düzeltilmiş modelde AVE değeri bakımından her boyut 0.50 eşik değerin üzerinde değer almaktadır. O halde KEKK-YEM analiz yaklaşımında en önemli değer olarak ifade edilen AVE değeri bakımından modelin geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 24: Düzeltilmiş Modelde Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri**

Boyut	CR Değeri
Dramaturji	0.927
Kavramın Yitirilmesi	0.912
Aldatma	0.933
Mükemmellik Yanılsaması	0.948
Vizyoner Liderlik Tarzı	0.816
Yabancılaşma	0.917
Yüzeysellik	0.965
İdeopatoloji	0.872
Kariyercilik	0.828
İlişkisel Liderlik Tarzı	0.840
Demokratik Liderlik Tarzı	0.811



Şekil 17: Düzeltilmiş Modelde Kompozit Güvenilirlik (CompositeReliability-CR) Değerleri

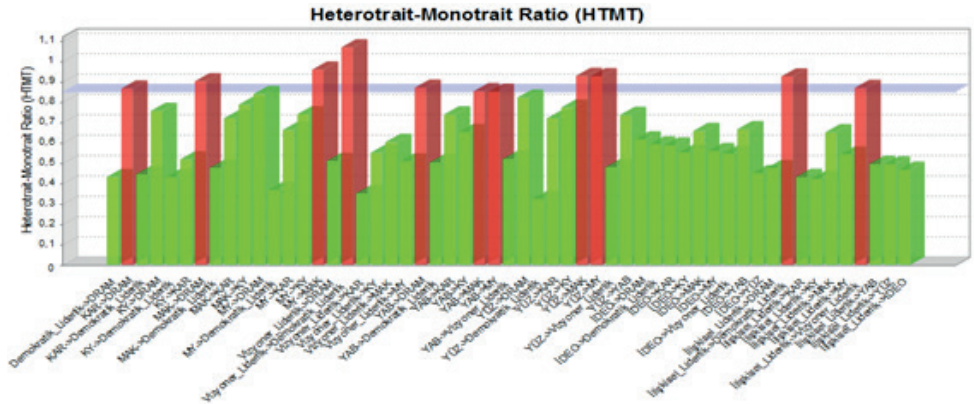


Düzeltilmiş modelde kompozit güvenilirlik katsayısı veya omega katsayısı olarak ifade edilen güvenilirlik değeri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde yer alan boyutlar modelin geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 25: Düzeltilmiş Modelde Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranını (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri

	DRAM	Demokratik_Li...	KAR	KY	MAK	MY	Vizyone...	YAB	YÜZ	IDEO	İlişkisel_Lid...
DRAM	0.930										
Demokratik_Li...	-0.329	0.770									
KAR	0.741	-0.313	0.796								
KY	0.641	-0.314	0.487	0.881							
MAK	0.783	-0.372	0.646	0.700	0.907						
MY	0.742	-0.296	0.601	0.677	0.871	0.926					
Vizyoner_Liderlik	-0.417	0.709	-0.2...	-0.440	-0.491	-0.439	0.773				
YAB	0.746	-0.373	0.631	0.565	0.753	0.763	-0.420	0.888			
YÜZ	0.743	-0.267	0.653	0.717	0.857	0.862	-0.406	0.672	0.950		
IDEO	0.498	-0.429	0.473	0.446	0.554	0.484	-0.414	0.550	0.393	0.833	
İlişkisel Liderlik	-0.433	0.645	-0.3...	-0.369	-0.570	-0.478	0.658	-0.419	-0.458	-0.366	0.799

Şekil 18: Düzeltilmiş Modelde Korelasyonların Heterotrait-Monotrait Oranını (Heterotrait-MonotraitRatio-HTMT) Değerleri



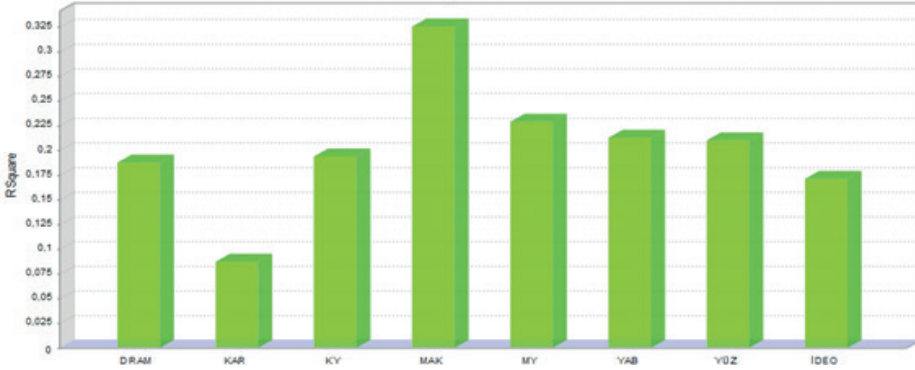
HTMT değerine ilişkin daha önceki bölümlerde yapılan değerlendirmelerde oranın ayırt edici geçerliliği ortaya koyduğu şeklindeydi. HTMT eşik değeri

0.85 değeri olarak ifade edilen oran, düzeltilmiş modelde bazı boyutları arasında aşılımaktadır. Eşik değeri aşan boyutlar; kariyerçilik ile dramaturji, aldatma ile dramaturji, aldatma ile mükemmellik yanılması, yabancılaşma ile dramaturji, yabancılaşma ile aldatma, yabancılaşma ile mükemmellik yanılması, yüzeysellik ile aldatma, yüzeysellik ile mükemmellik yanılması ve ilişkisel liderlik ile vizyoner liderlik şeklindedir. Ortaya çıkan korelasyonların sonuç bölümünde değerlendirmesi yer alacaktır.

**Tablo 26: Düzeltilmiş Modelde R<sup>2</sup> (R Squared) Değerleri**

Yönetsel Patoloji Alt Boyutları	R <sup>2</sup>
Dramaturji	0.188
Kariyerçilik	0.087
Kavramının Yitirilmesi	0.194
Aldatma	0.325
Mükemmellik Yanılması	0.229
Yabancılaşma	0.213
Yüzeysellik	0.210
İdeopatoloji	0.171

**Şekil 19: Düzeltilmiş Modelde R<sup>2</sup> (R Squared) Değerleri**



Düzeltilmiş modelde R<sup>2</sup> değerleri bakımından değerlendirildiğinde kariyerçilik boyutunun açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu, dramaturji-kavramın yitirilmesi-mükemmellik yanılması-yabancılaşma-yüzeysellik-ideopatoloji boyutlarının orta düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu ve aldatma boyutunun yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 27: Düzeltilmiş Modelde Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu**

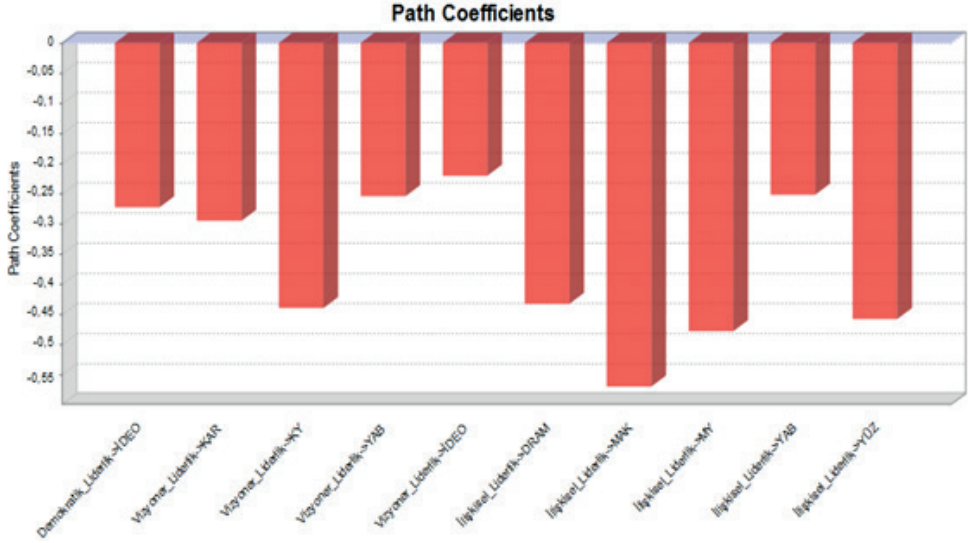
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O...	P Values
Demokratik_Liderlik -> IDEO	-0.273	-0.295	0.114	2.403	0.016
Vizyoner_Liderlik -> KAR	-0.295	-0.319	0.088	3.355	0.001
Vizyoner_Liderlik -> KY	-0.440	-0.454	0.077	5.716	0.000
Vizyoner_Liderlik -> YAB	-0.255	-0.267	0.105	2.436	0.015
Vizyoner_Liderlik -> IDEO	-0.221	-0.222	0.105	2.101	0.036
İlişkisel_Liderlik -> DRAM	-0.433	-0.449	0.077	5.656	0.000
İlişkisel_Liderlik -> MAK	-0.570	-0.581	0.062	9.200	0.000
İlişkisel_Liderlik -> MY	-0.478	-0.490	0.066	7.267	0.000
İlişkisel_Liderlik -> YAB	-0.252	-0.253	0.119	2.114	0.035
İlişkisel_Liderlik -> YÜZ	-0.458	-0.472	0.067	6.847	0.000

KEKK-YEM yaklaşımı ile yapılmış olan yol analizinin düzeltilmiş modelde yer alan,ensık kullanılan uyum iyiliği değerleri geçerli yol modeli son halini almıştır. Son hali elde edilen yol modeli ile araştırmanın başında oluşturulan hipotezlerin kabul durumları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 28: KEKK-YEM Yol Analizi Hipotezlerin Anlamlılıkları**

Hipotez	Yol Katsayısı	T	p
H <sub>1,20</sub> : Vizyoner tarz liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.414	3.291	0.001
H <sub>1,11</sub> : Vizyoner tarz liderliğin kavramanın yitirilmesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.440	5.686	0.000
H <sub>1,18</sub> : Vizyoner tarz liderliğin kariyercilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.295	2.245	0.025
H <sub>1,16</sub> : Vizyoner tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.255	5.746	0.000
H <sub>1,22</sub> : İlişkisel tarz liderliğin yüzeysellik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.458	5.793	0.000
H <sub>1,23</sub> : İlişkisel tarz liderliğin mükemmellik yanılısaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.478	8.741	0.000
H <sub>1,24</sub> : İlişkisel tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.570	6.961	0.000
H <sub>1,29</sub> : İlişkisel tarz liderliğin dramaturji üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.433	2.023	0.044
H <sub>1,26</sub> : İlişkisel tarz liderliğin yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.252	6.732	0.000
H <sub>1,40</sub> : Demokratik liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.	-0.273	2.403	0.016

Şekil 20: KEKK-YEM Yol Analizi Hipotezlerin Anlamlılıkları



$H_0$ : Liderlik tarzları alt boyutlarının büropatolojilerin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

$H_1$ : Liderlik tarzları alt boyutlarının büropatolojilerin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Temel hipotezlerin değerlendirilmesi halinde  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi bulgular sonucunda ortaya konmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada, liderlik tarzlarının yönetici patolojileri üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini Karaman ilinde çeşitli gıda işletmelerinde istihdam gören çeşitli beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde işletmedeki görev anlamındaki sınıflandırma ‘işgören’, ‘alt düzey yönetici’ ve ‘orta düzey yönetici’ şeklindedir. Çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının yönetici patolojileri üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu bağlamda, liderlik tarzı ve yönetsel patoloji değişkenleri arasında ilişki tespiti için kısmi en küçük kareler ile yapısal model ortaya konulmuş ve analiz tekniği olarak seçilmiştir. Çalışmada yüz yüze anket tekniği kullanılmış, elde edilmiş verilerde öncelikle demografik bulgular temelinde frekans analizleri yapılmış, ankete katılım sağlayanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve işletmedeki görevleri ile ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur. Ardından çalışmanın amacını oluşturan liderlik tarzlarının yönetsel patolojiler üzerindeki etkilerini saptayabilmek adına Smart PLS programı araç olarak seçilerek KEKK (kısmi en küçük kareler) yol analizi yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular şu yöndedir:

- Katılımcıların %68’i erkek ve %32’si ise kadındır. Yani araştırmaya katılım sağlayanların büyük çoğunluğu erkektir.
- Araştırmaya katılanların %19’u 18-28 yaş aralığında, %73’ü 29-39 yaş aralığında, %8’i ise 40-49 yaş aralığındadır.
- Katılımcıların %9’u lise, %12’si yüksekokul, %66’sı lisans, %13’ü ise lisansüstü programlardan mezundur.
- Ankete katılanların işletmedeki görevleri ile ilgili sonuç ise %60’ı işgören, %25’i alt düzey yönetici, %15’i ise orta düzey yönetici şeklinde olmuştur.
- KEKK (kısmi en küçük kareler) yaklaşımı ile YEM (yapısal eşitlik modeli) analizinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, Cronbach’s Alfa, AVE, CR R<sup>2</sup>, HTMT ve T ve p değerleri açısından modele uygun bulunmayan liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik, hız belirleyici liderlik, kumandacı liderlik ve eğitici liderlik örtük değişkenleri analiz dışı bırakılmıştır. Yönetsel patoloji algısı ölçeğinden ise hâkimiyet ve realpolitik boyutları analiz dışı bırakılmıştır.
- Araştırmada kullanılan analiz neticesinde değişkenlerin doğrudan etkilerin etki katsayısının belirlenmesi ve etkilerin istatistiksel olarak kıyaslanmasını ortaya koymak amacıyla bootstrapping analizi yapılmıştır. Bu analiz ile  $p < 0.10$  kısıtı baz alındığında  $p < 0.10$  anlamlılık değerinin altında olan 10 hipotez anlamlı olarak kabul edilmektedir. Yani düzeltilmiş model neticesinde 60 hipotezden 10’u desteklenmektedir.
- Düzeltilmiş modelde, HTMT eşik değeri 0.85 değeri olarak ifade edilen oran kariyerçilik ile dramaturji, aldatma ile dramaturji, aldatma ile mükemmellik

yanılsaması, yabancılaşma ile dramaturji, yabancılaşma ile aldatma, yabancılaşma ile mükemmellik yanılsaması, yüzeysellik ile aldatma, yüzeysellik ile mükemmellik yanılsaması ve ilişkisel liderlik ile vizyoner liderlik boyutlarında aşılmıştır.

- Düzeltilmiş modelde  $R^2$  değerleri bakımından değerlendirildiğinde kariyercilik boyutunun açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu, dramaturji, kavramanın yitirilmesi, mükemmellik yanılsaması, yabancılaşma, yüzeysellik, ideopatoloji boyutlarının orta düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu ve aldatma boyutunun yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada kurulan modelde en yüksek değerle kabul göre hipotez  $H_{1,24}$  : “İlişkisel tarz liderliğin aldatma üzerinde anlamlı etkisi vardır” olmuştur. Thoha ve Avandana (2020:806) ilişkisel tarz liderleri; astlarıyla olumlu ilişkiler geliştiren, örgütte ılımlı bir atmosfer ve sinerji yaratan ve çalışanlarıyla duygusal bağlar uran liderler olarak tanımlamışlardır. Neves ve Karagonlar (2020:116) da ilişkisel tarz liderleri, çalışanlarıyla samimi bağ kurabilen, iyi huylu, astlarıyla kurduğu samimi ilişkiler sayesinde örgütsel verimliliği ve başarı maksimize etmeye çalışan liderler olarak tanımlamışlardır. Gkorezis ve Bellou (2016)’ya göre ilişkisel tarzı benimsemiş liderler, örgüt içerisinde katı hiyerarşiyi ikinci plana iten, statü farklarını ortadan kaldırmaya yönelik çalışan, alçakgönüllü liderlerdir. Götz vd. (2020:979) ilgili hipotezin ikinci değişkeni olan makyavelizmi manipülatif kişi olarak tanımlamıştır. Makyavelist bireyler kişiler arası iki yüzlü olan, faydacı bir tarzı benimsemiş, katı fikirli ben merkezli kişilerdir. Dolayısıyla makyavelizm, örgütte pragmatizmi, aldatmayı, katı fikirli olmayı beraberinde getiren bir olgudur. Aynı zamanda makyavelizm, içerisinde psikopatı ve narsizmi de içeren bir kişilik yapısıdır (Collison vd., 2021:259). Sonuç olarak literatür incelendiğinde ilişkisel tarzı benimsemiş liderler davranışları ile aldatma arasında bir zıtlık söz konusudur. Nitekim çalışmada kurulan modelde de buna paralel bir sonuç elde edilmiştir. Çalışma neticesinde ilişkisel tarzı benimsemiş liderlerin olduğu örgütlerde makyavelizmin ya da aldatmanın %57 azalabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırma bulguları arasında kabul gören  $H_{1,24}$  hipotezi, ilişkisel tarz liderlik ile Makyavelizm ya da aldatma arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada kabul gören ikinci yüksek değerli hipotezi  $H_{1,23}$  : “İlişkisel tarz liderliğin, mükemmellik yanılsaması üzerinde anlamlı etkisi vardır” olmuştur. Dostluk ilişkisine benzeyen ilişkisel tarz liderlikte, astların yöneticilerini ya da üstlerini arkadaşısı gibi görmesi, onları daha rahat davranma konusunda cesaretlendirmektedir. Kendini, örgütün bir parçası, paydaşı olarak görebilen işgören, örgüte bağlılık noktasında da hassasiyet taşımaktadır (Vries vd., 2010:368). Alga (2017:118)’ ya göre de ilişkisel liderlerin olduğu örgütlerde kolektif çalışma disiplini öncelleyen, insan unsurunu öne çıkaran, astlar üzerinde bir vizyon oluşturmayı amaçlayan, dürüst, fedakâr anlayış hâkimdir. Christopher Hodgkinson (2008) yöneticilerin kendilerine çok büyük kişisel özellikler atfetmesi, kendilerini

hatasız, kusursuz görmelerini ‘mükemmellik yanılması’ olarak isimlendirmiştir. Bu alt boyutta yöneticiler, örgütte kimsenin görüşlerini almazlar, kimseye güvenmezler, çünkü kendileri mükemmeldirler. Ancak esasta böyle değildirler, yani mükemmel olamazlar. Bu bir yanılgıdır. İlişkisel tarzı benimsemiş liderler ise bunun tersine çalışma arkadaşlarını örgütün birer paydaşı olarak gören, örgütte fikir birliği ve yardımlaşma sayesinde başarı arzulayan, astların görüş ve düşüncelerine önem veren bir anlayışı benimsemektedirler. Dolayısıyla iki değişken arasında bir zıtlık söz konusudur. Ki nitekim çalışma sonuçları da bunu destekler niteliktedir. Çalışma bulguları, ilişkisel tarz liderlerin olduğu örgütlerde, mükemmellik yanılmasının %47 azalacağı yönündedir. Çalışma sonucunda elde edilen yol katsayısı da -0,478 olmuştur. Bu değer negatif çıkması ilgili iki değişkenin birbirini negatif etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer kabul gören hipotez  $H_{1,22}$ : “İlişkisel tarz liderliğin, yüzeysellik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” olmuştur. Hodgkinson (2008); yöneticinin esas olarak örgütte yaptığı çok iş bulunmamasına karşın, kendisini devamlı meşgul gösterme, yoğun gösterme eğilimi içerisinde olduğunu ifade eder ve bu davranışı örgütsel bir patoloji olarak görmektedir. Yöneticiye göre işler yetişmemekte, kendisine zaman yetmemektedir. Ancak çıktılar bu görüşü destekler nitelikte değildir. İlişkisel tarz liderlikte, astlara daha fazla katkı sunmak adına inisiyatif alma, onlara biz vizyon oluşturma, dürüstlük hâkim olduğundan ilişkisel tarzı benimsemiş liderlerin olduğu örgütlerde yüzeyselliğin azalacağı söylenebilir. Araştırma bulgularına göre iki değişken arasında negatif yönlü %45’lik bir etki söz konusudur. Yani örgütlerde yüzeysellik patolojilerinin ortadan kaldırılabilmesi için, ilişkisel tarz liderler bir çözüm önerisi olarak sunulabilir.

$H_{1,11}$  hipotezi, vizyoner tarz liderliğin kavramının yitirilmesi üzerinde anlamlı bir etkinin varlığını göstermiştir. Araştırmanın liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzı boyutunun, yönetsel patolojilerin alt boyutlarından kavramanın yitirilmesi boyutunu etkilediği, bu etki düzeyinin de %44 olduğu, ancak bu etki yönünün de negatif olduğu çalışma bulguları arasındadır. Bu sonucun anlamı, vizyoner liderlikteki bir birimlik artışın, yönetsel patolojilerin alt boyutlarından kavramanın yitirilmesi üzerinde yaklaşık %44 düzeyinde olumsuz etki yaratmaktadır. Prestiadi vd. (2019:203) vizyoner liderleri, organizasyonları hedefe odaklayan, astlarına net hedefler veren, onların görüş ve önerilerini dikkate alan, yenilikçi bireyler olarak tanımlamıştır. CLIPA ve GRECIUC (2018), vizyoner liderleri; ilham veren, entelektüel olarak astlarını uyarıcı roller üstlenen, gerektiğinde meydan okuyabilen, gelişim odaklı ve işletme performansını optimum kılmayı amaçlayan bireyler olarak tarif etmektedir. Rehman vd. (2019:145) vizyoner liderlerin örgütlerde değişimlere öncülük ettiklerini, paydaşların ve çalışanların daha yüksek verim elde edebilmeleri adına örgütte değişim ve dönüşümleri teşvik ettiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda vizyoner liderlerin yaratıcı kişiler olduğu bilinmektedir. Mascareño vd. (2019:34) vizyoner liderlerin geleceği tasarlamada öngörü sahibi olduğunu,

buldukları örgütte kolektif çalışma bilincini hâkim kılmak suretiyle geleceği etkili iletişimle tasarlayabildiklerini ifade etmektedir. Yönetsel patolojilerin alt boyutlarından kavramanın yitirilmesi ise Hodgkinson (2008) tarafından; örgütteki aşırı uzmanlaşma neticesinde yöneticilerin, komuta ettiği kişilerin yaptığı işler konusunda, onlardan daha fazla bilgiye sahip olmadıklarını ifade eden kavram olarak tanımlanmıştır. Araştırma bulgularınca, vizyoner liderliğin benimsendiği örgütlerde, kavramanın yitirilmesi %44 azalma göstermektedir. Dolayısıyla, kavramanın yitirilmesi patolojilerinin var olduğu örgütlere, vizyoner liderlik bir çözüm önerisi olarak sunulabilecektir.

Benzer şekilde kabul görmüş bir diğer hipotez  $H_{1,29}$  : “İlişkisel tarz liderliğin, dramaturji üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır” hipotezidir. Dramaturji, yöneticilerin kendince kabul etmedikleri değerleri, astlarına kabul ettirebilmek adına yönetsel rol oynaması şeklinde tanımlanan bir patolojidir. Bu örgütsel patolojinin, ilişkisel tarz liderlerin olduğu örgütlerde %43 azalma gösterdiği araştırma bulguları arasındadır. Yani, dramaturji patolojisinin görüldüğü örgütlerde ilişkisel tarz liderliğin benimsenmesi, bu patolojiyi %43 azaltabilecektir. İki değişken arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki etken, ilişkisel tarz liderlerin dürüst, şeffaf olmalarıdır. Dramaturji patolojisi ise bunun tam tersine, dürüstlükten uzak bir yaklaşım sergilediğinden iki değişken arasındaki etkinin negatif yönlü olması beklenen bir durumdur.

Araştırma bulgularınca kabul görmüş bir diğer hipotez  $H_{1,20}$  : “Vizyoner tarz liderliğin, ideopatoloji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” olmuştur. Yönetsel patolojilerin alt boyutlarından ideopatoloji, yöneticilerin işe alımlarda, örgütlerdeki görev dağılımlarında siyasi görüşe, etnik kökene, ideolojiye önem vermesi şeklinde tanımlanan patolojidir. Vizyoner liderler, astlarına ilham veren, entelektüel kişiliklerdir. Yaratıcı olma, astlarının görüş ve önerilerini dikkate alma, astlarının gelişmesini yardımcı olan, onları örgütsel değişim ve dönüşüme teşvik etme gibi özellikleri bünyesinde barındıran vizyoner liderlerin, örgüte istihdam sağlamada da şeffaf, çalışan adaylarının niteliklerini önde tutan, realist bir tutum sergiledikleri bilindiğinden, örgütlerde yönetsel patolojilerin alt boyutlarından sayılan ideopatolojiyi azaltıcı bir rol oynamaları beklenen bir durumdur ve nitekim araştırma bulguları da bu görüşü desteklemiştir. Vizyoner tarzı benimsemiş liderlerin var olduğu örgütlerde, ideopatoloji %41 oranında azalma göstermiştir. Dolayısıyla, ideopatolojinin hâkim olduğu örgütler için, vizyoner tarz liderlik bir çözüm önerisi olarak sunulabilecektir.

Benzer şekilde araştırmanın liderlik tarzlarından vizyoner liderlik tarzı boyutunun, yönetsel patolojilerin alt boyutlarından kariyerçilik üzerinde de anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki etkinin düzeyi yaklaşık %29, etkinin yönü ise negatiftir. Kariyerçilik; aşırı hırs ve kariyer basamaklarını hızlı atlama arzusunun, kişinin teknik başarısını zamanla yok eden bir patoloji halini alması olarak tanımlanabilir. Örneğin; başarılı bir öğretmenin, okul müdürlüğüne



terfi ettirilmesi ve en iyi olduğu alandan el çekmiş olması veya iyi bir cerrahın, başhekimliğe terfi ettirilmek suretiyle doktorluğu bırakması, uzmanı olduğu işi bu suretle terk etmesi gibi. Araştırma bulguları vizyoner liderlerin var olduğu örgütlerde, bu patolojinin %29 azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, vizyoner liderlerin, astlarına yaptıkları işle ilgili vizyon ortaya koyma, onların gelişimi için çaba sarfetme ve aynı zamanda onların gelişimini izleme, işlerin takipçisi olma gibi nitelikleriyle açıklanabilecektir. Araştırma bulgularına göre, kariyercilik patolojisinin görüldüğü örgütlerde vizyoner liderler, bu patolojinin ortadan kaldırılmasında etkili olabileceklerdir.

Vizyoner liderliğin, yönetsel patolojilerin alt boyutlarına anlamlı etkilerinden birisi de yabancılaşma boyutu üzerinedir. Araştırma sonuçlarında  $H_{1.16}$  : “Vizyoner tarz liderliğin, yabancılaştırma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Bu iki değişken arasındaki etkinin yönü negatif, düzeyi ise yaklaşık %25’tir. Yabancılaşmama, Hodgkinson (2008) tarafından; yöneticinin astlarını örgüte hizmet eden birer köle olarak görmesi, astların işten kısa süreli kaçışlarına dahi izin vermemesi, adeta onlara gardiyanlık yapması şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler ise, astlarını örgütün kölesi gibi değil, birer paydaşı olarak gören, onların gelişimi için gayret gösteren, onların görüşlerine önem veren, onların optimum verimliliği için çabalayan ancak bunu onların motivasyonlarını maksimum kılmak suretiyle sağlayan, zorbalıktan uzak bir tavırla gerçekleştirirler. Dolayısıyla, vizyoner liderlerin var olduğu örgütlerde, yabancılaştırma azalma göstermektedir. Vizyoner liderlerin öncülüğünde, çalışanların verimlilikleri optimum kılınarak örgütsel başarı maksimize edilebilecek, örgütte çalışan bireylerin yabancılaşması ortadan kaldırılabilecektir.

Benzer biçimde, ilişkisel tarz liderliğin benimsendiği örgütlerde de yabancılaşma azalma göstermektedir. İlişkisel tarzı benimsemiş liderler, astlarıyla olumlu ilişkiler geliştiren, onlarla geliştirdiği yakın ilişkiler ışığında onların sorunlarını gidermek için gayret gösteren, onların motivasyonlarını yükseltme konusunda devamlı aksiyon alan bireylerdir. Bu bağlamda araştırma bulgularınca  $H_{1.26}$  : “İlişkisel tarz liderliğin, yabancılaştırma üzerinde anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi kabul görmüştür. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi yaklaşık %25, ilişkinin yönü ise yine negatif olmuştur. Yani, ilişkisel tarzı benimsemiş liderlerin olduğu örgütlerde yabancılaştırma patolojisi %25 azalış göstermektedir. Bu bağlamda, yabancılaştırma patolojisinin görüldüğü örgütler için, ilişkisel tarzı benimsemiş liderler, çözüm önerisi olarak sunulabilir.

Çalışmada son kabul gören hipotez ise  $H_{1.40}$  : “Demokratik liderliğin ideopatoloji üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezidir. Demokratik tarzı benimsemiş liderler, astlarına, onların görüş veya tutumlarına daha saygılı, bireyleri değerlendirme hususunda kişisel güdülere yer vermeyen, yaptıkları işlere göre insanları ancak değerlendiren, değerlendirme kriterlerinde rasyonel olgulara önem veren bireylerdir. Bu bağlamda demokratik tarzı benimsemiş liderlerin olduğu örgütlerde işe alımlarda cinsiyet,

dünya görüşü, ideoloji ya da belli aileye mensubiyet birer değerlendirme kriteri değildir. Çalışma neticesinde demokratik tarz liderlerin olduğu örgütlerde ideopatolojiler yaklaşık %27 azalma göstermektedir. Yani yönetsel patolojilerden ideopatolojinin baş gösterdiği örgütlerde demokratik tarz liderler bir önleyici faktör olabilir ya da çözüm önerisi olabilirler.

Bu bağlamda araştırmamızın alana katkısı adına, yönetim eğitimi yapan okullarda yönetim temel dersine ek olarak, yönetimde değişen yaklaşımları içeriğine alan dersler, yönetimin güncel paradigmalara ilişkisini inceleyen dersler, yönetsel sorunları günümüz koşullarına uygun işleyen, mevcut yönetim teorilerini günümüzde faaliyet gösteren işletmelere entegre eden yaklaşımları ele alan dersler eklenmelidir. Bu derslerle birlikte üniversiteler, sanayiye ve üretim alanına daha fazla katma değer üretebilen kuruluşlar haline gelebilecektir. Üniversitelerin etki alanlarının artırılmasında ciddi rol oynayabileceği düşünülen bu konular üzerinde gösterilecek hassasiyet işletmelerin daha rasyonel üretim biçimlerini uygulayabilmesine, yönetimde daha şeffaf ve katılımcı tarzı benimsemesine, bu da çalışanların motivasyonunun yükselmesine ve üretimde ve yönetimde kaliteye kapı aralayabilecektir.

Ek olarak, yönetimde meydana gelen patolojilerin ortadan kaldırılabilmesi adına, bireylerin etik ve ahlaki yönlerini geliştirecek dersler ilköğretimden itibaren müfredata dahil edilmeli, insanların çocuk yaşlarından itibaren etik değerler konusunda hassasiyetlerinin yükseltilmesi bir diğer öneri olarak sunulabilecektir. Bunun işletme yönetimlerinde ortaya çıkabilen aldatma, yüzeysellik, yabancılaşma gibi patolojilerin ortadan kaldırılmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Etik değerleri önceleyen bireylerin yetiştirilmesi birçok açıdan bilime ve insanlığa faydalı olacaktır. İnsanların kariyer, makam hırsının ölçülü sınırlar içinde varlığını sürdürmesi bakımından bu derslerin faydalı olacağı düşünülmektedir. Etik değerleri yüksek bir toplumu beraberinde getirebilecek bu uygulamaların ülke standartlarını da yükselteceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda akademi de bu tarz çalışmaların sayısının ve niteliğinin artması, yönetimlere ciddi katkılar sunabilecektir. Bu tarz çalışmaların çıktılarını değerlendirip, olumlu görülen tarafların örgütlere uyarlanması suretiyle hangi durumlarda nasıl yaklaşım tarzının benimsenmesi gerektiği konusu aydınlatılmış olabilecektir. Çalışmanın bulguları ışığında, yöneticiler örgütlerde daha katılımcı, daha şeffaf, daha demokratik, daha iletişime önem atfeden ve ortaya bir vizyonun koyulduğu yönetim biçimini benimsemeli, otokratik, kumanda eden tarzı devre dışı bırakmalıdır. Yani emreden değil, fikir alan, karar verirken istişare kültürünü uzağa atmayan, kararların ortak alındığı, iletişim kanallarının açık olduğu, kolay erişilebilir bir yönetim anlayışının örgütlerde ortaya çıkan patolojileri minimize edebileceği düşünülmektedir. Netice olarak yöneticiler astlarını dikkate almalı, onları örgütün birer paydaşı olarak gören anlayışı hâkim kılmalı, onların yönetime katılmasını desteklemeli, motivasyonlarını yüksek tutmalı, ortaya vizyon koymalı ve bu vizyona paydaşları inandırmalı, onlarla iyi ilişkiler kurmak suretiyle örgütsel başarıyı optimum kılmalıdır.

**KAYNAKLAR**

- Acar, H. (2018). Kamu Güvenliğinin Sağlanmasında Weberyen Bürokrasi ve Hiyerarşi Kavramı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 667-684. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2018343117>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S.V., Hetland, J. ve Skogstad, A. (2018). The Moderating Effect of Laissez-Faire Leadership on the Relationship Between Co-Worker Conflicts and New Cases Of Workplace Bullying: A True Prospective Design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555-568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>
- Aguas, P.P., Zapata, L.V. ve Arellano, D.L. (2017). Transformational Leadership Plans. *World Journal of Education*, 7(4), 1-11. doi:10.5430/wje.v7n4p1.
- Agyepong, I. A., Lehmann, U., Rutembemberwa, E. vd. (2018). Strategic Leadership Capacity Building For Sub-Saharan African Health Systems and Public Health Governance: A Multi-Country Assessment of Essential Competencies and Optimal Design For A Pan African Dr PH. *Health Policy and Planning*, 33,35-49. doi: 10.1093/heapol/czx162.
- Ahmad, S.ve Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2014). The Importance-Performance Matrix Analysis in Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with Smartpls 2.0 M3. *International Journal of Mathematics Research*, 3(1), 1-14. DOI: 10.18488/journal.24/2014.3.1/24.1.1.14
- Akby, F. (2011). *Türkiye’de Bürokrasi Ve Teknokrasinin Kamu Ekonomisi ve Bütçe Eğilimlerinin Analizi: Merkezi Yönetim Eksenli Bir Alan Araştırması* (Yayın Nu. 333269) [Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88. <https://doi.org/10.22139/jobs.322557>
- Akçakaya, M. (2017). Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(8),275-295.
- Akçakaya, M. (2016). Weber’in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8),275-295.
- Akçakaya, M. (2017). Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Akduru, H.E. (2019). *Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma* (Yayın Nu.554586) [Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akgemici, T. (2008), *Stratejik Yönetim* (2.Baskı), Gazi Kitabevi.
- Akgün, N., Özdemir, T., Yıldız, K., Cerit Y. ve Yılmaz, Ö. (2019). The Relationship Between School Principals Paternalistic Leadership Behavior and the Level of Classroom Teachers Organizational Ostracism. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,8(3), 1088-1105. DOI: 10.14686/buefad.621326
- Akın, O. S. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Bürokrasi Kavramı ve Olgusu Üzerine Bir İnceleme* (Yayın Nu. 302282) [Doktora Tezi Ankara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akın, T. (2020). *Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye ve İş Performansına Etkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayın Nu.610840) [Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aksel N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2018.18.39790-471112>.
- Aksoy, V. (2016). Eğitim Örgütlerinde Meritokrasi İhlali Sonucu Oluşan Yeni Bir Liderlik: Hafif Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 204-215.
- Aktogan, S. (2019). *Sosyal Zekâ ve Kültürel Zekânın Dönüşümcü ve Etikçimsi Liderlik İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yayın Nu. 585016) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akyüz, M. (2018). "... Ve Değirmen Dönerdi" Üzerine Bir Dramaturji Denemesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 7(4), 2313-2323.

- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124. DOI: 10.5505/pausbed.2017.63383
- Aliyeva, S. (2019). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi* (Yayın Nu. 568160) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kültür Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Allafchi, N. (2017). Effect of Democratic leadership Style on Management of Communication with Customers in Mellî Banks of Hamedan. *International Journal of Cultural and Social Studies*, 3(2),168-179.
- Al-Marouf, R. A. S. ve Al-Emran, M. (2018). Students Acceptance Of Google Classroom: An Exploratory Study Using PLS-SEM Approach. *International Journal Of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 13(6), 112-123. <https://doi.org/10.3991/ijet.v13i06.8275>
- Alsubayee, O.A. (2019). *Strategic Leadership And Its Impact On The Corporation Performance Case Study: The International Academy Of Leadership and Development* (Yayın Nu. 555397) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Altınbaş Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altıntaş, Ö.C. (2009). *Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: İsparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama* (Yayın Nu 239874) [Doktora Tezi Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ambroise, M. M., Balasundaram, K. ve Phansalkar, M. (2013). Predictive Value of Micronucleus Count in Cervical Intraepithelial Neoplasia and Carcinoma/Mikronükleus Sayımının Servikal İntraepitelyal Neoplazi ve Karsinomda Prediktif Değeri. *Turkish Journal Of Pathology*, 29(3),171-178. doi: 10.5146/tjpath.2013.01183
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Araza, A. ve Aslan, G. (2014). Post-Modernizm ve Post-Bürokratik Örgüt Formları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 37-62.
- Arıkoğuş, Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Arslan, A. (2006). Bilgisayar Destekli Eğitim Yapmaya İlişkin Tutum Ölçeği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 24-33.
- Arslan, D. A. (2003). Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 115-135.
- Arslan, D. A. (2005). Tek ve Çok Partili Dönemlerde Türk Siyasi Elitlerinin Toplumsal Profillerinin Karşılaştırmalı Analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 53-66.
- Arslan, F. ve Çakmak F. (2019). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkinde Dönüşümcü Lider ve Demografik Bazı Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 220-235. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.156>.
- Arslan, M. (2015). Elit Teorisinin Doğuşu ve Kitle Korkusu. *Eğitim Bilim Toplum*, 13(50), 76-95.
- Aslan, M., Mert, H.Ş. Ve Yıldız, M. (2016). Narsistik Kişilik ile Affedicilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi* Kitabı, Uluslararası İlişkiler - Kamu Yönetimi - Hukuk Özel Sayısı, Hatay.
- Aşkar, G. (2019). Bürokraside Temsil Sorunu: Temsili Bürokrasi Yaklaşımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 95-104.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ateş, N.Y., Tarakçı, M., Porck, J. P., Knippenberg D. ve Groenen, P. J. F. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 20(10), 1-29. DOI: 10.1177/0149206318811567.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205. <https://doi.org/10.17550/aid.52620>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

- Ay, F.A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Ayan, A. (2017). Makavelist Kişilik Eğilimi Algılarının Yaşamın Anlamı ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(1), 53-72. <https://doi.org/10.18657/yonveek.307496>
- Aydemir, C. ve Genç, S. Y. (2011). Ortaçağın Sosyoekonomik Düzeni: Feodalizm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 226-241.
- Aydın, T. (2014). *Atatürk Döneminde Bürokrasi Ve Modernleşme (1923-1938)* (Yayın Nu. 355853) [Yüksek Lisans Tezi Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydoğan, A.G., (2018), *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel ve Yönetimsel Liderlik Davranışları: Polatlı Örneği* (Yayın Nu.509919) [Yüksek Lisans Tezi Başkent Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ayhan, Ö. ve Şahin, F. (2017). İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüşümcü Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1),61-71. <https://doi.org/10.18394/iid.284318>.
- Ayhan, Ö. ve Şahin, F. (2017). İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüşümcü Liderlik – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 61-71. <https://doi.org/10.18394/iid.284318>.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* (Yayın Nu. 320153) [Yüksek Lisans TeziKaramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Aytürk, N. (2014). Yönetim Sanatı (6.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilirlik yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.
- Baah, K.D., Anlesinya, A., Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *International Journal Of Business*, 24(1), 74-95.
- Babalola, M.T., Stouten, J., Camps, J. ve Euwema, M. (2019). When Do Ethical Leaders Become Less Effective? The Moderating Role of Perceived Leader Ethical Conviction on Employee Discretionary Reaction to Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 85-102. DOI 10.1007/s10551-017-3472-z
- Babcock, R., Meredith E. ve Strickland, Oriel J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki* (Yayın Nu. 241566) [Yüksek Lisans TeziEskişehir Osmangazi Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bacon, L. D. (1999). Using LISREL and PLS to Measure Customer Satisfaction. Sawtooth Software Conference Proceedings.
- Bahçecioglu, E. H. (2021). Retoriğin Temel Unsurları Olan Ethos-Pathos-Logos Perspektifinden İknâ Sanatının Kullanılışı: Müge Anlı Örneği. *Aksaray İletişim Dergisi*, 3(1), 16-42. <https://doi.org/10.47771/aid.783923>
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürüne Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14) 13-40.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı). Gazi Kitabevi.

- Bakırcı, F. (2016). Kamu Politikaları Ansiklopedisi (1. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2020). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü (5.Baskı). Pegem Akademi.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2019). Karanlık Liderlik: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 14(2), 155-173. DOI: 10.7827/TurkishStudies.14775
- Balta, E. (2020). Çalışanların Otantik Liderlik Algılarının İnovatif İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisi (Yayın Nu. 610824) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. ve Guler, C. E. (2016). A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test For Redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>.
- Başkarada, S., Cromarty, J. ve Watson, J. (2016). Balancing Transactional and Transformational Leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506-515.
- Başaran, A. (2017). Adam Smith ve Karl Marx'ın Düşüncelerinde Sınıf Kavramının Yeri. *Politik Ekonomik Kuram*, 1(1), 214-237.
- Başaran, Y. K. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.
- Başer, D. ve Akçay, S. (2019). Araçsal Akıl ve Sosyal Hizmet: Bürokrasi ve Yönetimsellik Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(3), 1033-1051. <https://doi.org/10.33417/tsh.622596>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. ve Lam, L. W. (2018). Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing: Exploring Dual-Mediation Paths. *The Leadership Quarterly*, 29, 322-332.
- Bayhan, İ., (2018). *Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisinde Sosyal Sermaye ile Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın Nu. 533632) [Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64. <https://doi.org/10.29131/uiibd.344724>
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri* (Yayın Nu. 336348) [Yüksek Lisans Tezi Gebze Teknik Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bayurt, N. ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Belet, M.S. (2008). *Türk Kamu Yönetiminde Siyaset ve Bürokrasi İlişkisi: Üst Kurullar Bürokrasisi* (Yayın Nu. 218648) [Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Berg, M. E. ve Karlens, J. T. (2016). A Study of Coaching Leadership Style Practice in Projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Bertsou, E. ve Pastorella, G. (2017). Technocratic Attitudes: A Citizens Perspective of Expert Decision-Making. *West European Politics*, 40(2), 430-458. <https://doi.org/10.1080/01402382.2016.1242046>
- Bew, J. (2016). *Realpolitik: A History*. Oxford University Press.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201. doi:10.5539/ibr.v5n2p192.
- Bickerton, C. ve Accetti, C. I. (2017). Populism and Technocracy, In *The Oxford Handbook of Populism. Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 20(2), 185-206. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198803560.013.24
- Bildirici, Z. D. (2019). *Türkiye'de Çok Partili Dönemde Bürokrasinin TBMM'de Temsili Ekseninde Siyasete Etkisi* (Yayın Nu. 525019) [Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Binay, B. (2008). *Alvin Ward Gouldner'ın Eleştirel Sosyolojisi Üzerine Bir İnceleme* (Yayın Nu. 219899) [Yüksek Lisans Tezi Adnan Menderes Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Binns, C.A. (2014). *Bureaupathology and Organizational Fraud Prevention: Case Studies of Fraud Hotlines*, Dissertations, Theses, and Capstone Projects, New York.
- Birasnav, M. ve Bienstock, J. (2019). Supply Chain İntegration, Advanced Manufacturing Technology, And Strategic Leadership: An Empirical Study. *Computers & Industrial Engineering*, 130, 142-157.
- Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy and Modern Society*. American Psychological Association.
- Boesche, R. (2003). Kautilya's Arthashastra on War and Diplomacy in Ancient India. *The Journal of Military History*, 67(1), 9-37. <https://doi.org/10.1353/jmh.2003.0006>
- Bolat, T., Bolat, O. İ ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 75-104.
- Bolat, T., Aytemiz, O., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2018). Yönetim ve Organizasyon (7.Baskı). Detay Yayıncılık.
- Borowski, P. J. (1998). Manager-Employee Relationships: GuidedByKant'sCategorical Imperative or By Dilbert's Business Principle. *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1623-1632.
- Bozeman, B. ve Rainey, H. G. (1998). Organizational Rules and the Bureaucratic Personality. *American Journal of Political Science*, 42(1), 163-189. <https://doi.org/10.2307/2991751>
- Breevaart, K. ve Zacher, H. (2019). Main and InteractiveEffects of Weekly Transformational and Laissez-Faire Leadership on Followers Trust in the Leader and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Breton, A. ve Wintrobe, R. (1979). Bureaucracy and State Intervention: Parkinson's Law??. *Canadian Public Administration*, 22(2),208-226. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1979.tb01813.x>
- Briggs, A. C. (2018). W. F. Meehan, K. S. Jonker: Engine Of Impact: Essentials Of Strategic Leadership In The Nonprofit Sector. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(125), 1128-1129.
- Brlon, S., (2015). Job Assignment With Multivariate Skills and the Peter Principle. *Labour Economics*, (32), 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.01.007>
- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması.Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 591-614.
- Bulut, E. ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Burawoy, M. (1982). The Written and the Repressed in Gouldner's Industrial Sociology. *Theory and Society*, 11(6), 831-851. <https://doi.org/10.1007/BF00173633>
- Büyüköztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (1. Baskı). PegemA Yayıncılık.
- Candan, H. (2012). İş Dünyası Ve Bürokrasi İlişkileri Bağlamında Girişimcilerin Türk Kamu Bürokrasisi Algısına Yönelik Bir Araştırma (Yayın Nu. 320280) [Doktora Tezi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Carter, S. ve Greer, C. (2013). Strategic Leadership: Values, StylesandOrganizational Performance. *Journal of Leadership&OrganizationalStudies*, 20(10), 1-19.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Yerel Halk Tarafından Algılanan Toplam Turizm Etkisi İle Turizm Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 19-37.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Öndokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 839-851.
- Cesur, D. K., Erkilet, A. ve Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi (AİD)*, 14(1), 87-116.
- Ch, A. H., Ahmad, S. ve Batool A. (2017). Principals' Leadership Stylesand Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.

- Chan, C.W. (2018). Leading Today's Kindergartens: Practices of Strategic Leadership in Hong Kong's Early Childhood Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691. doi.org/10.1177/1741143217694892.
- Charise, A. (2012). The Tyranny of Age: Godwin's St. Leon and the Nineteenth-Century Longevity Narrative. *The Johns Hopkins University Press*, 79(4), 905-933.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, Ed: G. A. Marcoulides. *Modern Methods for Business Research*.
- Chin, W. W., Jason, B., Ryan, T. ve Steel, D. (2013). Controlling For Common Method Variance In PLS Analysis: The Measured Latent Marker Variable Approach. In *New perspectives in partial least squares and related methods* (pp. 231-239). Springer, New York, NY.
- Chiniara, M. ve Bentein, K. (2016). Linking Servant Leadership To Individual Performance: Differentiating The Mediating Role Of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın Nu.525143) [Doktora Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp
- Clipa, O. ve Greciuc, M.A. (2018). Relations of Style of Leadership and Achievement Motivation for Teacher. *Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 10(4), 55-64. https://doi.org/10.18662/rrem/72
- Coates, C. H. (1962). The First Two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival. *Small Business Research Series*, 41(1), 107-108. https://doi.org/10.2307/2572948
- Colky, M.T. (1977). *Bureaupathology Within The Higher Education System* [Yüksek Lisans Tezi University of Illinois].
- Collison, K. L., South, S., Vize, C. E., Miller, J. D. ve Lynam, D. R. (2020). Exploring Gender Differences in Machiavellianism Using a Measurement Invariance Approach. *Journal of Personality Assessment*, 103(2), 258-266. https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1729773
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayın Nu. 287909) [Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp
- Çelik, F. (2016). *Siyaset-Bürokrasi İlişkileri: Teorik Ve Güncel Tartışmalar* (Yayın Nu. 428662) [Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp
- Çelik, N. (2015). Postbürokratik Kamu Yönetimi ve Demokrasi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 135-152.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik (1.Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetinkaya, G. ve İmamoğlu, G. (2018). Üniversite Spor Eğitimli Öğrencilerin Liderlik Yönelimlerinin Farklı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 719-725. http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2681.
- Çetinkaya, S. B. (2018). *Tanzimat Dönemi Osmanlı Siyasal Hayatında Bürokrasinin Değişen Konumu* (Yayın Nu. 529109) [Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çevikbaş, R. (2014). Bürokrasi Kuramı ve Yönetişlevi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 75-102.
- Çiftçi, D. (2018). *Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü* (Yayın Nu. 511133) [Doktora Tezi Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=mnlzvZ0aLok9GuQfrY8Zqw&no=IhnOPGqKil748zNRB30jaA



- Cinar, B., Akgül, G. ve Korkmaz, E. (2018). Karizmatik Liderin İlgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Journal of Marketing*, 3(2), 143-165. <http://dx.doi.org/10.30685/tujom.v3i2.39>.
- Çuhadar, D. M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-21.
- Dağ, N. (2012). Consideration On The Phenomenon Of Authority Within the Framework of Constructivism. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,45(2), 1-14. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000001250](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001250)
- Dahri, A.S., Riaz, M., Amin, S. vd. (2019). Effect Of Strategic Leadership On Organizational Performance Through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13(3), 57-70.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. ve Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.DOI 10.1007/s10869-009-9140-2
- DeConinck, J. B., Moss, H. K. ve DeConinck, M.B. (2018). The Relationship Between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover Among Business to Business Sales People. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38-52.
- Değirmenci, C. H. (2012). 21.Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası (1.Baskı). Bilge Karınca Yayınları.
- Demir, O. (2003). Özelleştirmenin Gerekçeleri ve Engelleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 11-31.
- Demir, S. A. (2009). Sosyal Bilimlere Eleştirel Bir Bakış: Frankfurt Okulu Ve Pozitivizm Eleştirisi. *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, 2009-I, 59-73.
- Demircan, P. ve Turunç, Ö. (2017). İş-Aile Çatışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-76. <https://doi.org/10.17336/igusbd.305539>
- Demirel, D. (2014). Modernizmden Postmodernizme Kamu yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 169-178.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Eleştirel Kuram Açısından Eğitim ve Eğitim Yönetimi. *Journal of Teacher Education and Educator*, 4(2), 205-222.
- Deneri, S. (2019). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki* (YayınNu. 594878) [Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Diefenbach, T. (2019). Why Michels Iron Law of Oligarchy'is Not an Iron Law—And How Democratic Organisations Can Stay Oligarchy-Free. *Organization Studies*, 40(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>
- Dikbaş, T. (2019). *Otantik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü* (Yayın Nu. 573002) [Yüksek Lisans Tezi Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dike, E. E. ve Madubueze, M. H. C. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129-138.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi* (Yayın Nu.384690) [Doktora TeziEskişehir Osmangazi Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi* (Yayın Nu. 384690) [Doktora TeziEskişehir Osmangazi Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayın Nu. 331111) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Doğan, H. M. (2013). *Türkiye’de Siyasal İktidar-Bürokrasi İlişkileri (Yayın Nu.336364) [Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi]*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp>
- Doğan, K. C. (2020). Max Weber’de Patrimonyalizm ve Bürokrasi Kavramları: Antik ve Çin İmparatorluğu Üzerine Analizler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 410-433.
- Doğan, N. ve Başokçu, T.O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Doğramacı, M. (2019). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği (Yayın Nu. 576015) [Yüksek Lisans TeziNecmettin Erbakan Üniversitesi]*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğrular, M.M. (2019). *Teknostresin Verimlilik Üzerine Etkisi (Yayın Nu. 574148) [Doktora Tezi Marmara Üniversitesi]*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> İstanbul.
- Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-45.
- Duruş, F. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü (Yayın Nu. 542475) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dust, S. B., Resick C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. ve Greenbaum, R. L. (2018). Ethical Leadership and Employee Success: Examining The Roles of Psychological Empowerment and Emotional Exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29,570-583.
- Efil, İ. (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (13.Baskı). Dora Basım.
- Ellen, B. P. (2016).Transformational Leadership. Living Edition.
- Emery, H. C. (1915). What is Realpolitik. *International Journal of Ethics*, 25(4), 448-468.
- Eray, Ş. (2019). Teorik Bir Tartışma Olarak Feminizm ve Bürokrasi. *Third SectorSocialEconomic Review*,54(3), 1064-1077.doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.07.1152
- Erdal, A. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.DOİ: 10.5505/pausbed.2017.63383
- Erdemir, E. (2006). Posmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. E-Akademi: Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, 52.
- Erdemir, E. (2007). Adayış Mı Kaçış Mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 7, 67-96.
- Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (3.Baskı). Beta Yayınları.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16(Special), 851-864. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323535>
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*14(27), 275-303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- Ergün, E. (2018). Kültür Bürokrasi ve Yolsuzluk: Kültürlerarası Zaman Serimli/Boylamsal Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 131-149.
- Ergün, E. (2018). Kültür Bürokrasi ve Yolsuzluk: Kültürlerarası Zaman Serimli/Boylamsal Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 131-149.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2017). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness İn Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (HU Journal of Education)*, 32(2), 413-426.
- Ersoydan Y. ve Karakelle, S. (2014). Türkiye’deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi.*Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Hakemli Dergisi*, 7(13), 31-52.
- Eryeşil, K. veİraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.345364>

- Eryılmaz, A. ve Burgaz, B. (2011). Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 271-286.
- Eryücel, M.E. (2018). Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1583-1595. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13816>.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V. ve Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call For Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient Discriminant Validity: A Comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of business research*, 63(3), 324-327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003>
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing The Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300. <https://doi.org/10.1177/00027640021955865>
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Galfione, S. K. (2009). Deja Vu Patoloji. Çev. Edt. Uzm. Dr. Davut Şahin. İstanbul Medikal Yayıncılık.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gefen, D., Rigdon, E. E. ve Straub, D.W. (2011). An Update and Extension to SEM Guidelines For Administrative and Social Science Research, *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), iii-xiv.
- Genç, N. (2013). Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2017). Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (3.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği)* (Yayın Nu.267522) [Doktora Tezi Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Giambatista, R., McKeage, R. ve Brees, J. (2020). Cultures of Servant Leadership and Their Impact. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.22543/0733.131.1306>
- Giblin, E. J. (1981). Bureaupathology: The Denigration of Competence. *Human Resource Management (pre-1986)*, 20(4), 22.
- Gidal, E. (2008). O Happy Earth! Reality of Heaven!": Melancholy and Utopia in Romantic Climatology. *Journal for Early Modern Cultural Studies*, 8(2), 74-101.
- Gkorezis, P. ve Bellou, V. (2016). The Relationship Between Leader Self-Deprecating Humor and Perceived Effectiveness: Trust in Leader as a Mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882-898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2014-0231>
- Glambek, M., Skogstad, A. ve Enarsen, S. (2018). Workplace Bullying, The Development of Job Insecurity and the Role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *Work & Stress*, 32(3), 297-312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Gobble, M. M. (2019). In Defense of Bureaucracy. *Research Technology Management*, 62(1), 50-55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1541731>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 77-91.
- Gök, R. (2019). Classifying the Variables of Merit-Based Training, Appointment and Evaluation System of Administrators According to CHAID Analysis. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 988-1005. DOI: 10.14686/buefad.507641
- Gökkaya, Ö. (2018). Yöneticilerin Etkileşimli Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Kimya Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Awareness*, 3 (Issue. Special), 823-830.
- Gökrütük, İ. (2020). Bürokratik Kültür ve Kişilik. İksad Publishing.
- Görücü, V. ve Uçar M. (2015). Paydaşlar, Etkileşenler, Sosyal Sorumluluk Yönüyle Örgüt Teorilerinin Analizi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 107-123.
- Götz, F. M., Bleidorn, W. ve Rentfrow, P. J. (2020). Age Differences in Machiavellianism Across the Life Span: Evidence From A Large-Scale Cross-Sectional Study. *Journal of personality*, 88(5), 978-992. <https://doi.org/10.1111/jopy.12545>

- Gözükara, E. (2014). *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler* (Yayın Nu.364967) [Doktora Tezi İstanbul Arel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Grant, M. O. (2014). *The Bureaucratic Personality and Implications for Individuals and Organizations*, [University of the West Indies]. DOI: 10.13140/RG.2.2.15562.26568
- Gregory, M. ve Maynard, K. (2019). Weber Vs Wairua Towards A More Humane Bureaucracy in Aotearoa New Zealand? *Policy Quarterly*, 15(4), 35-41. <https://doi.org/10.26686/pq.v15i4.5922>
- Gül, R. (2019). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kimliği Üzerine Etkiler* (Yayın Nu. 574123) [Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güler, T. (2016). 2000'li Yıllar Türkiye'sinde Siyaset-Bürokrasi İlişkilerinin Kamu Yönetimi Reformları Üzerinden Okunması. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 19(36-1), 347-382.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226. doi:10.5222/SHYD.2018.217.
- Güney, S. (2007). Liderlik, Yönetim ve Organizasyon (2.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım.
- Gür, N. (2017). Güven, Bürokrasi ve Refah Devleti. *İnsan & Toplum Dergisi*, 7(1), 89-115.
- Gürsel, M. (2018). Liderlik Etmenin Temel İlkeleri (1.Baskı).Eğitim Yayınevi.
- Güven, A. (2017). Kamu Yönetiminde Yeni Bürokratik Hastalıklar. *Türk İdare Dergisi*, 89(485), 603-623.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayın Nu.464416) [Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Haban, M.M. (2018). *Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bir Karma* (Yayın Nu.503855) [Doktora Tezi Gaziantep Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2016). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Sage Publications.
- Hallett, T. ve Ventresca, M. J. (2006). How Institutions Form: Loosecoupling As Mechanism in Gouldner's Patterns Of Industrial Bureaucracy. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 908-924. <https://doi.org/10.1177/0002764205285171>
- Hamel, G. ve Zanini, M. (2018). TheEnd of Bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.
- Hançerli, S. (2014). *Türk Silahlı Kuvvetlerinin Bürokratik Yapısının Weberyen Bürokrasi Kuramı Çerçevesinde Analizi: Türk Hava Kuvvetleri Örneği* (Yayın Nu.368193) [Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Haqe, S.H. (2019). *Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi İle Bağdat Üniversitesi'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayın Nu. 537905) [Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hatipoğlu, İ. (2014). *Tek Parti Döneminden Demokrat Parti Dönemine Bürokrasinin Değişimi* (Yayın Nu. 380110) [Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hatipoğlu, Z., ve Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 3(2), 400-421. <https://doi.org/10.29106/fesa.411877>
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.DOI 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. ve Frey, D. (2018). TheCommunality-Bonus EffectFor Male Transformational Leaders–Leadership Style, Gender, And Promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112-125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Heylighen, F. (1993). The generalized “Peter Principle”. Principia Cybernetica.
- Hoch, J. E., Bommer W. H. ve Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.DOI: 10.1177/0149206316665461

- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon* (1.Baskı). Beta Yayınları.
- Hogan, Robert ve Kaiser, B. (2005). WhatWeKnowAboutLeadership.*Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hornig, J. S., Liu, C. H., Chou, S. F., Tsai, C. Y. ve Chung, Y. C. (2017). From Innovation to Sustainability: Sustainability Innovations of eco-Friendly Hotels in Taiwa. *International Journal of Hospitality Management*, (63), 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.005>
- Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A., ve Hong, S. (2010). A Comparative Study on Parameter Recovery of Three Approaches To Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, 47 (Aug), 699-712.
- Hynes, T. VePrasad, P. (1997). Patterns Of ‘MockBureaucracy’InMiningDisasters: An Analysis Of The Westray Coal Mine Explosion. *Journal of Management Studies*,34(4), 601-623.<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00065>
- Işkın, Y. ve Kaygın, E. (2016). Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 619-647.
- İbrahimoğlu, N. ve Uğurlu, Ö. (2013). Kobi’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- İlban, M. O., Bezirgan, M. ve Kaplan, A. (2016). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Edremit Körfezi Örneği. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(36-1), 399-417. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.662342>
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jones, E. (1985). Politics, Bureaucratic Corruption, and Maladministration İn The Third World: Some Common Wealth Carribean Considerations. *International Review of Administrative Sciences*, 51(1), 19-23. <https://doi.org/10.1177/002085238505100104>
- Kaçer, M. (2017). Çin Bürokrasi Sınavları: Patrimonyal Bürokraside Rasyonel Bir Gelenek.*Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 145-166.
- Kalağan, G. (2009). *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (Sydgm) Örneği* (Yayın Nu. 231611) [Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kalaycı, Ş. (2008). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 3.Baskı. Asil Yayın Dağıtım.
- Kandemir, H. (2015). Öğrenci Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırılması-*Investigation of Factors Which Affecting Student Satisfaction By Structural Equation Model*. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 447-461.
- Kandemir, H. (2016). Ulusal Kültürün İş Tatminine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisini Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi ile Ölçülmesi.*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 310-326.
- Kangle, R. P. (1997). *The Kautilya Arthaśāstra*. Motilal Banarsidass Publishers.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama (Yayın Nu. 280976) [Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp>
- Kaplan, M. ve Arzu, U. (2017). Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Neveshir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean’ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karakoyun, Y. (2005). *Türkiye’de Elit Değişimi ve Toplumsal Yapıya Etkileri* (Yayın Nu. 190513) [Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi].
- Karakullukçu, Ö. F. (2018). *Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Liderlik İnancı İle Yönetim Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü* (Yayın Nu.538392) [Doktora Tezi Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Karaman, H., Atar, B. ve Aktan, D. (2017). Açımlayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Faktör Çıkartma Yöntemlerinin Karşılaştırılması, *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 37(3), 1173-1193.
- Karamanhoğlu, A. U., Şenkul, G. ve Sığırı, Ü. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 3(2),99-122.Doi: 10.29023/alanyaakademik.555569.
- Karaoğlu, A. D. (2006). *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi* (Yayın Nu. 180148). [Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karasel, N., Altınay, Z., Altınay, F. ve Dağlı, G. (2018). PaternalistLeadership Style of the OrganizationalTrust. *Quality&Quantity*,52(1), 11-30.<https://doi.org/10.1007/s11135-017-0580-x>
- Karavitis, G. (2018). CastoriadisVersusMichels: A Reflection On The IronLaw Of Oligarchy. *Thesis Eleven*, 146(1), 24-41.<https://doi.org/10.1177/0725513618776676>
- Kargı, A. ve Özer, E. (2007). Temel Patoloji. Edt. Gamze Mocan Kuzey.Güneş Kitabevi.
- Kaya, E. (2019). *Hizmetkâr Liderlik: Turizm Sektöründe Bir Araştırma* (Yayın Nu. 556547) [Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kernaghan, K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values1. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 91-104.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kesken, J. ve İlic, D. (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi.*Ege Academic Review*, 8(2),451-468.
- Keskin, U. (2016). Franz Kafka'nın Eserlerinde Aşırı Bürokrasi ve Otoriter Yönetici İmgesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 253-273.
- Keskin, U. ve Döven, M. S. (2018). Necdet Şen'in Eserlerinde Yönetim Düşüncesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34), 9-17.
- Keskin, U. ve Geylan, A. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Aydınlik ve Karanlık Yüzü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 463-483. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019252105>
- Keskin, U. ve Geylan, A. (2019). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Aydınlik ve Karanlık Yüzü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*,15(2), 463-483. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019252105>
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1-10. DOI: 10.5171/2018.687849.
- Khan, N. (2017). Adaptiveor Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-183. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.3294>.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi* (Yayın Nu. 506244) [Doktora Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=ub9tAsF99mui34fUuy54gQ&no=vKHiPuGjRiG3m5esug85ZQ>
- Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. (2018). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 994-1003. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2710>.
- Kılıç, M.Y. (2019). *Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi* (Yayın Nu. 561247) [Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılınc, M. (2009). Etkin Liderlik (1.Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Görüşleri: Bir Meta-Analiz. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*,3(1), 359-374.
- Kiersch, C. ve Peters, J. (2017). Leadershipfromthe Inside Out: StudentLeadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168.DOI: 10.12806/V16/11/T4

- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. ve Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. DOI: 10.1080/10508422.2017.1318069.
- Koçak, O. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayın Nu. 548356) [Doktora Tezi Fırat Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (17.Baskı).Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği (17.Baskı). Beta Yayınları.
- Koçyiğit, M. (2019). Sınıf Yönetimi (1. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Korkat, B. (2019). *Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü Ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi* (Yayın Nu. 574895) [Doktora Tezi Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz* (Yayın Nu. 557541) [Doktora Tezi Kırıkkale Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454. Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7131>
- Korkut, T. (2012). Feodalizm Tartışmalarında Yeni Bir Ele Alış Denemesi: Feodal Düzen ve Şehir. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(1), 197-222.
- Kowalewski, D. (2012). Organizational Soul-Thieves: A Shamanic Take On Bureaupathology. *Journal of Transpersonal Psychology*, 44(2), 164-181.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köse, S. ve Tetik, T. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.26.352>
- Krakowski, M. (1974). Pert and Parkinson's Law. *Interfaces*, 5(1), 35-40. <https://doi.org/10.1287/inte.5.1.35>
- Kruger, L. (2001). Theatre, Crime and the Edgy City in Post-Apartheid Johannesburg. *Theatre journal*, 53(2), 223-252.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.
- Kumar V. D. (2019). Good, Bad and Ugly: Exploring the Machiavellian Power Dynamics of Leadership in Medical Education. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 7(1), 42-46. 10.30476/JAMP.2019.41035
- Kurt, S. ve Yiğit, V. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 107-131.
- Küçükçayır, G. A. ve Güçlü, N. (2017). Eğitim Örgütlerinin Yapıları ve Örgütsel Bir Sorun: Yıldırma. Eğitim Yönetimi Araştırmaları Research in Educational Administration. Pegem Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Küçüktüğü, M. S. (2010). *Siyasal Elitler ve Yerel Siyasal Hayat: Konya'da 1980 Sonrası Yerel Siyasal Elitler Üzerine Bir İnceleme* (Yayın Nu. 261073) [Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *K.M.Ü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 8-18.
- Lei, P. W. ve Wu, Q. (2007). Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations. *Educational Measurement*: 26(3), 33-43.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. ve Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

- Liman, A. (2019). *Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm* (Yayın Nu. 545757) [Yüksek Lisans Tezi Gebze Teknik Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Limsila, K. ve Ogunlana, S. O. (2007). Performance and Leadership Outcome Correlates Of Leadership Styles and Subordinate Commitment, Engineering. *Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Lin, C. W. (2018). Investigating the Theoretical Structure of Deliberative Democratic Leadership. *Journal of Education and Training Studies*, 6(9), 168-173. doi:10.11114/jets.v6i9.3550.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2004). Leadership: Theory, Application, Skill Development. *South Western*.
- Madani, M. (2017). The Negative Effect of Weberian Bureaucracy Principle on Licensing and Investment Service of Pare-Pare City. *The Social Sciences*, 12(11), 2028-2033.
- Mammacıoğlu, N. (2016). *Türkiye’de Bürokrasi Siyasi İktidar İlişkisi: 1980-1983 Dönemi* (Yayın Nu.453047) [Yüksek Lisans Tezi Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Martela, F. (2019). What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg’s Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2019). What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg’s Adhocracy, And Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems Of Organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1),1- 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Mascareño, J., Rietzschel, E. ve Wisse, B. (2020). Envisioning Innovation: Does Visionary Leadership Engender Team Innovative Performance Through Goal Alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48. <https://doi.org/10.1111/caim.12341>
- Mateias, D. E. (2019). Questioning For Leadership Excellence Through Emotional Intelligence. *Revista De Psihologie*, 65(1). 85-95.
- McDaniel, T. R. (1976). Bureaupathology in “The Plague:” On Learning About Administration From The Novel. *Southern Quarterly*, 15(1), 97.
- Mercan, N. (2016). Liderlik Tarzları ve Toplumsal Cinsiyete Etkisi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5),131-142.
- Metin, H. ve Altunok, M. (2002). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 79-99.
- Mirze, S. K. (2010). İşletme (1.Baskı). Literatür Yayınları.
- Mirze, S.K. (2014). Introduction To Business (1.Baskı). Literatür Publishing.
- Molina, O. A. M. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit, *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.<https://doi.org/10.3926/jotse.413>.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mulla, Z. R. ve Krishnan, V. R. (2011). Transformational Leadership: Do the Leader’s Morals Matter and Do the Follower’s Morals Change? *Journal of Human Values*, 17(2), 129-143. <https://doi.org/10.1177/097168581101700203>.
- Mus, M. (2017). Charismatic Leadership. *Indonesian Journal of Educational Review*, 9(1), 9-19. <https://doi.org/10.21009/IJER.04.02.02>.
- Mülayım, M. (2019). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi* (Yayın Nu. 535078) [Yüksek Lisans Tezi Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Nal, M. (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkilerinin İncelenmesi* (Yayın Nu. 487606) [Doktora Tezi Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Nart, S. (2018). The Influence of Organizational DNA on Digital Transformation: An Evaluation on Meritocracy (Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel DNA: Meritokrasi Üzerinden Bir Değerlendirme), IjopccPublication.



- Neves, P. ve Karagonlar, G. (2020). Does Leader Humor Style Matter and to Whom? *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 115-128. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0552>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. ve Sendjaya, S. (2017). How ServantLeadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. DOI 10.1007/s10551-015-2827-6
- Ntanos, A. S. ve Boulouta, K. (2012). Bureaucracy-Bureaupathology in Education and Administration. *International Journal of Strategic Change Management*, 4(2), 129-138. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2012.046502>
- Oğuz, A. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik Davranışı İle Öğretimsel Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Batman İli Örneği)* (Yayın Nu. 439980) [Yüksek Lisans Tezi Zirve Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Olgun, C. K. (2007). Robert KingMerton'ın İşlevsel Çözümlemesi. *Sosyoloji Notları 3 Aylık Yaygın Sosyoloji Dergisi*, (3), 44-48.
- Oliveira, H.C., Rodrigues, L.L. ve Craig, R. (2019). The Presence of Bureaucracy in the Balanced Scorecard. *Revista De Contabilidade - Spanish Accounting Review*, 22(2), 218-224. <https://doi.org/10.6018/rcsar.382271>
- Onrubia, J., Perez, J. J. ve Fuentes, A. J. S. (2019). Public Sector Bureaucracies and Economic Growth. *Revista de Economía Mundial*, (51), 121-137.
- Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma* (Yayın Nu. 509918) [Doktora Tezi Trakya Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Öcal, H. ve Barın, N. E. (2016). Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 63-94. DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0316.X
- Ören, A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın Nu. 206467) [Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Örücü, E. ve Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52, 1-15.
- Özaydın, G. ve Çelik, Y. (2020). Liderlik Tarzları ve Görev Performansının Tarım İşletmelerinde Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisi (Çumra İlçesi Örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 23(1), 181-193.
- Özdemir, H., Erkutlu, H. V. ve Elden, B. (2018). Otantik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Demografik Faktörlerin Düzenleyici Etkisi. *International Journal of Social Science*, 1(2), 202-210.
- Özden, A.D. (2019). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma* (Yayın Nu. 580338) [Doktora Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özdil, M. M. ve Karabulut, A. T. (2019). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35, 1-17.
- Özdilek, K. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü* (Yayın Nu. 557643) [Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özdoğan, M. (2018). Neo-Weberyan Devlet ve Bürokrasi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), 597-608.
- Özer, E.K. (2019). *Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma* (Yayın Nu.538427) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012). *Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.

- Özer, M. A. (2013). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. ve Özmen, B. (2017). Parlamenter ve Başkanlık Sistemleri Arasında Konumunu Arayan Bürokrasi. *Strategic Public Management Journal*, (3), 17-34. <https://doi.org/10.25069/spmj.343716>
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Özkoç, A. G. ve Katlav, E. Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- Özsağlam, T.G., (2019), *Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Türkiye'deki Stk Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayın Nu. 588187) [Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özseven, M. (2020). Çağdaş Üretim, Bürokrasi Türü ve Örgütsel Yapı: Bir Plastik İşletmesinde Örnek Olay Çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 225-241.
- Öztürk, A. (2019). *Cumhuriyet Dönemi Türk Öyküsünde Bürokrasi* (Yayın Nu. 579215) [Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Öztürk, A. (2019). *Cumhuriyet Dönemi Türk Öyküsünde Bürokrasi* (Yayın Nu. 579215) [Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Özyılmaz, B. ve Ataç, L. O. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 397-410. <https://doi.org/10.18657/yonveek.574425>
- Özyürek, A. (2018). *Klasik Elitist Teorinin Demokrasi Eleştirisi* (Yayın Nu. 506414) [Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Paçacı, M. ve Erdem, R. (2019). Örgütlerde İnfomal Roller Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 1-28.
- Padilla, M. A. ve Divers, J. (2016). A Comparison of Composite Reliability Estimators: Coefficient Omega Confidence Intervals in the Current Literature. *Educational and Psychological Measurement*, 76(3), 436-453. <https://doi.org/10.1177/0013164415593776>
- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinsons Law and Other Studies in Administration*. Houghton Mifflin Company.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma* (Yayın Nu. 308804) [Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Peker, S., İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2018). The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic And Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer. *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150-164. DOI: 10.13187/ejced.2018.1.150
- Pepinsky, T. B., Pierskalla, J. H. ve Sacks, A. (2017). Bureaucracy and Service Delivery. *Annual Review of Political Science*, (20), 249-268. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051215-022705>
- Peter, L. J. ve Hull R. (1976). Peter Prensibi (1. Baskı) Çev. Behzat Tañç. Bedir Yayınevi.
- Peter, L. ve J. Hull, R. (1985). Peter İlkesi 2. Basım. Çev. Melih Ölçer. Bilgi Yayınları.
- Peterson, R. A. ve Kim, Y. (2013). On The Relationship Between Coefficient Alpha and Composite Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194-198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Pitelis, C. N. ve Wagner, J. D. (2019). Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30, 233-242.
- Prayoga, R. B. R., Ramadhini, N. (2019). Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to the Employees Performance. *SSRN Electronic Journal*, 1-17. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3311070>
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W. ve Sumarsono, R. B. (2019). Visionary Leadership in Total Quality Management: Efforts To Improve the Quality of Education in the Industrial Revolution 4.0. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 202-206. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.40>

- Putri, E. A. (2017). *Resisting The Iron Law of Oligarchy: Case of Community Energy System* [Yüksek Lisans Tezi Technische Universiteit Delft]. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3Ae8397e1e-4413-42c5-8c80-a9c221764f9d>
- Rahman, N.R.A., Othman, M.Z.F., Yajid, M.S.A. vd. (2018). Impact Of Strategic Leadership On Organizational Performance, Strategic Orientation And Operational Strategy. *Management Science Letters*, 8, 1387-1398.
- Rauthmann, J. F. ve Kolar, G. (2012). How “Dark” Are The Dark Triad Traits? Examining The Perceived Darkness of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopath. *Personality and Individual Differences*, (53), 884-889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Ravand, H. ve Baghaei, P. (2016). Partial Least Squares Structural Equation Modeling with R. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 21(1), 11. <https://doi.org/10.7275/d2fa-qv48>
- Rehman, A. U., Khan, M. I. Ve Waheed, Z. (2019). School Heads Perceptions about Their Leadership Styles. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 138-153.
- Reyhanoğlu, M. ve Yılmaz, H. (2017). Örgütsel Güvenin Sağlamasında Sinizmin Etkisi: Havalimanı Güvenlik Memurları Örneği. *Trakya University Journal of Social Science*, 19(2), 297-317.
- Ringle, C.M., Silva, D. ve Bido, D. (2015). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2), 56-73. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Örgütsel Davranış (14.Baskı). Çeviri Edt: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ryan, P. (2018). Technocracy, Democracy and Corruption and Trust. *Policy Sciences*, 51(1), 131-139. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9305-1>
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama* (Yayın Nu. 581329) [Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Salepçioğlu, M. A. ve Yeğin, A. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 60-77.
- Salihoglu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1-11.
- Samier, E. ve Lumby, J. (2010). Alienation, Servility and Amoralıty: Relating Gogol’s Portrayal of Bureaupathology to An Accountability Era. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 360-373. <https://doi.org/10.1177/1741143210364930>
- Sánchez-Cuenca, I. (2017). From A Deficit of Democracy to a Technocratic Order: The Postcrisis Debate on Europe. *Annual Review of Political Science*, (20), 351-369. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-061915-110623>
- Sander, T. ve Teh, P. L. (2014). Smartpls for the Human Resources Field to Evaluate A Model. New Challenges of Economic and Business Development. Riga.
- Saravo, B., Netzel, J. ve Kiesewetter, J. (2017). The Need For Strong Clinical Leaders– Transformational and Transactional Leadership As A Framework For Resident Leadership Training. *Plosone*, 12(8), 1-13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183019>.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2015). Örgüt Kuramları (3.Baskı). İmge Kitabevi.
- Satpathy, M. K. (2019). Democratic Leadership is the Essence of Better Productivity & Employee Motivation. *International Journal of Human Resource*, 9(3), 19-30.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayın Nu.528977) [Doktora Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=91MLvnE0J2Cw9ra719PnA&no=B8MVRJgUN4RSF4ij87fBiQ>
- Saygılı, M., Özer, Ö. ve Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98, 26-35. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1726848>
- Schaefer, M. E., Massey, F. A. ve Hermanson, R. H. (1979). The Peter Principle Revisited: An Economic Perspective. *Human Resource Management (Pre-1986)*, 18(4), 1.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Selçuk, G. (2011). Fordist Birikim Rejimi ve Kiyle Kültürü. *Journal of Yaşar University*, 6(24), 4130-4151.

- Sesli, M. ve Demir, Ş. (2010). Türk Siyasi Elitlerin Toplumsal Kökeni (1920–1950). *Akademik Bakış Dergisi*, (21), 1-30.
- Sevgin, M.N. (2019). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayın Nu. 570741) [Doktora Tezi Mersin Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sevinç, L. (2006). EILEAD Duygusal Zekâya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı. Assessment System Yayınları.
- Sezgin, G. (2019). İşletmelerde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Politika Algısının Aracılık Etkisi (Yayın Nu. 546402) [Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Shadik, S.M. (2017). Rediscovering The Challenges of Seeding Good Governance In Bangladesh: A Bureau-Pathology. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 22(8), 21-31.
- Shamir, B. ve Howell, J.M. (2018). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Emerald Publishing Limited*, 9, 255-281.
- Shao, Z. (2019). Interaction Effect Of Strategic Leadership Behaviors And Organizational Culture On IS-Business Strategic Alignment And Enterprise Systems Assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
- Silva, D. ve Mendis, M. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-Faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-26.
- Sousa, M. ve Dierendonck, D. (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25. DOI 10.1007/s10551-015-2725-y
- Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2017). Örgüt Kuramları (4.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Stouten, J. ve Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. *In Individual Motivation within Groups* Academic Press 55-80. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-849867-5.00002-1>
- Stucki, I. ve Sager, F. (2018). Aristotelian Framing: Logos, Ethos, Pathos and the Use of Evidence in Policy Frames. *Policy sciences*, 51(3), 373-385. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9322-8>
- Sune, E. (3 Haziran 2020). Neo-Feodalizm ya da “Hard” Kapitalizm. *Siyasal İktisat*. <https://www.siyasaliktisat.com/post/neo-feodalizm-ya-da-hard-kapitalizm-engin-sune>
- Sünnetçioğlu, S.B. (2019). *Hatıralarda Türkiye’de Bürokrasi* (Yayın Nu. 588775) [Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sy, T., Horton, C. ve Riggio, R. (2018). Charismatic Leadership: Eliciting and Channeling Follower Emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Şahin, A. (1998). *Bürokrasi Kuramı ve Türk Bürokrasisi* (Yayın Nu. 122527) [Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şan, M. K. ve Hira, İ. (2007). Frankfurt Okulu ve Kültür Endüstrisi Eleştirisi. *Sosyoloji Yazıları I*, 324-340.
- Şemin, F. ve Uğurlu, C. (2019). Okul Yöneticilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Liderlik Davranışlarının Filmlerde Ele Alınan Liderlik Davranışları ile Karşılaştırmalı Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 68-89.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274. <https://doi.org/10.30976/susead.302226>
- Şener, E. ve Erdem, R. (2011). Bir Metafor: Örgütsel Patoloji. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Kitabı 5*, Muğla.
- Şengüllendi, M.F. ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.555569>
- Şenkul, G. ve Sığrı, Ü. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 3(2), 99-122. Doi: 10.29023/alanyaakademik.555569.

- Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri* (Yayın Nu. 407033) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şentürk, F. K. ve Carman, Y. (2019). Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 3(1), 1-18.
- Şentürk, Y. (2019). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*(Yayın Nu.570225) [Yüksek Lisans TeziBeykent Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şimşek, M. Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon (17.Baskı).Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2017). Yönetim ve Organizasyon (19.Baskı) Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7.Baskı). Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (3.Baskı). Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2017). Yönetim ve Organizasyon (4. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Tahtaloğlu, H. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Çalışmalarını Zorlaştıran Faktör Olarak Bürokrasi*(Yayın Nu. 304191) [Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tarırbil, S. (2015). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma* (Yayın Nu. 397579) [Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tapaktuan, M. (2019). The Effect of the Head Master of Principal's Democratic Leadership Style on Motivation of Teacher Work in State of Madrasah Aliyah, Tapaktuan. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (Bir-LE) Journal*, 21(1), 164-180.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayın Nu. 273496) [Doktora Tezi Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 92-115.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Taylor, S.P. (2015). Sosyal Psikoloji (1.Baskı). Çeviri: Ali Dönmez, İmge Yayınevi.
- Tekin, İ. Ç. ve Bedük, A. (2015). A Study on Measuring Public and Private Hospital Employees Organizational Commitment and Organizational Cynicism Levels: The Case of Konya. *International Journal of Research*, 2(1), 1-15.
- Tekin, M. (2017). İşletme Bilimi(3.Baskı).Günay Ofset.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Telli, E. (2019). Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı ile Örgüt DNA'sına Göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma(Yayın Nu. 568882) [Doktora TeziBurdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Thoha, N. ve Avandana, I. (2020). Project Managers Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2). 803-816.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Tuncer, T., (2020), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği* (Yayın Nu. 609301) [Yüksek Lisans Tezi Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tunçarslan, N. (2018). Uluslararası Sorunların Çözümünde Normatif ve Reel Politik Araçların Karşılaştırmalı Bir Analizi: İran ve Suriye Krizi'nde Türkiye'nin Arabuluculuğu. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(2), 73-89.

- Tunçbilek, B. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü*. (Yayın Nu. 333831) [Doktora Tezi Başkent Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80,57-83.
- Turhan, T. (2014). *Bürokratik Sistem ve Tanzimat Dönemi Bürokrasisinden Erken Dönem Cumhuriyet Bürokrasisine İntikal Eden Bürokratik Kültür* (Yayın Nu. 375831) [Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2020), Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 108-124. DOI: 10.26466/opus.396335
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(8), 108-124.
- Türkmenel, A.C. (2018). *Sporcularda Başarı Motivasyonu Ve Öz Duyarlılık Tutumu İlişkisinde Antrenörün Sporculara Yönelik Vizyoner Liderlik Davranışlarının Rolü* (Yayın Nu. 525532) [Yüksek Lisans Tezi Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uçkun, C. G., Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Narsist Kişiliğin Makyavelist Davranışlara Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Özel Güvenlik Öğrencileri Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,20(2), 139-154.<https://doi.org/10.32709/akusosbil.422221>
- Uğur, A. ve Erol, Z. (2015). Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 182-192.
- Uğurlu, C. T. (2014). A Study of Reliability and Validity of Informal Communication Scale. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(3), 83-100. DOI: 10.17679/inuefd.64723
- Uğurlu, C. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(41), 434-448.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulukuş, K.S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,4(25), 247-262.
- Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-444.
- Usta, I. (2016). *Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları Ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması*(Yayın Nu.431356) [Doktora Tezi Trakya Üniversitesi]. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=US7uLAyvkiUUPNY\\_zL9aYA&no=BO9ysAC4h72GVVrfWxfQ7Q](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=US7uLAyvkiUUPNY_zL9aYA&no=BO9ysAC4h72GVVrfWxfQ7Q)
- Vesper, Y. (2019). Hayata Tutunma Sanatı Olarak Thomas Bernhard'ın Eski Ustalar'ı. *Edebiyat Eleştirisi Dergisi*, (12), 126-142.
- Vroom, Victor H. ve Jago, Arthur G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*,62(1), 17-24.
- Vullingsh, J. T., Hoogh, A. H. B. D., Hartog, D.N.D. ve Boon, C. (2018). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships With Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics*, 26(11), 1-15.<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>.
- Vural, M. (2019). *Postbürokratik Kamu Yönetimi Anlayışının 2000'lerden Günümüze Kamu Yönetimi Reformlarına Etkisi* (Yayın Nu 562775) [Yüksek Lisans Tezi Adnan Menderes Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Vural, M. (2019). *Postbürokratik Kamu Yönetimi Anlayışının 2000'lerden Günümüze Kamu Yönetimi Reformlarına Etkisi* (Yayın Nu. 562775) [Yüksek Lisans Tezi Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Wagner, K. C. (1962). Thompson's Modern Organization (Book Review). *Social Forces*, 41(1), 106.
- Walle, S. V., Roosbroek, S. V. ve Bouckaert, G. (2008). Trust In The Public Sector: Is There Any Evidence For A Long-Term Decline? *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 47-64. <https://doi.org/10.1177/0020852307085733>

- Wayman, F. W. ve Diehl, P. F. (1994). *Reconstructing Realpolitik*. University of Michigan Press.
- Widiyahseno, B. (2018). Politics in Innovation: Power Relationships in the Mobilization of Support in Developing an Innovation Policy. *Jurnal Studi Pemerintah*, 9(2), 161-186. <http://dx.doi.org/10.18196/jgp.2018.0160>.
- Wong, C. A. ve Walsh, E. J. (2019). Reflections on a Decade of Authentic Leadership Research in Healthcare. *Journal of nursing management*, 28(1), 1-3. <https://doi.org/10.1111/jonm.12861>
- Wong, K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS, *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Wong, K. K. K. (2016). Mediation Analysis, Categorical Moderation Analysis, and Higher-Order Constructs Modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example Using Smartpls. *Marketing Bulletin*, (26), 1-22.
- Yalçın, İ. ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İşTatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.04869>
- Yalçın, S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı* (Yayın Nu. 452068) [Yüksek Lisans Tezi Ege Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Yayın Nu.253829) [Yüksek Lisans TeziMustafa Kemal Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yarma, Z.(2006). *Avrupa Ülkelerindeki Türk Kökenli Milletvekillerinin Siyasal Kimlik Ve Elit Oluşumu: Almanya Örneği* (Yayın Nu. 204488) [Yüksek Lisans TeziKocaeli Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yavuz, M. (2020). Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. IGI Global.DOI: 10.4018/978-1-7998-0058-3.ch008
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*(Yayın Nu 397561) [Doktora TeziAtatürk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yenilmez, M. (2007). *Türkiye’de Mühendisler ve Siyaset* (Yayın Nu. 208234) [Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yeşilyurt, E. (2019). Güncellenen Öğretim Programları Bağlamında Okul Yöneticilerinin Program Liderliğinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62) 1119-1142. doi:10.17719
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayın Nu.541504) [Doktora Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayın Nu. 541504) [Doktora Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi* (Yayın Nu.320094) [Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, F. (2019). *Bürokratik Yapının Ve İşleyişinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi - Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi’nde Bir Uygulama*(Yayın Nu. 538083) [Yüksek Lisans Tezi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım, G. ve Türüdüoğlu, F. (2018). Yenilikçi Bir Yönetim Modeli: Bütçesiz Yönetim (Beyond Budgeting). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU) / Journal of Accounting & Taxation Studies*, 12(1), 91-105.
- Yıldız, A. G. S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalardan Örneklem Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *The Journal of Kesit Academy*, 3(11), 421-442.
- Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 140-180.

- Yıldız, M. (2010). Kurthan Fişek'in Anısına: Yeniden Yönetim ve Gülmece. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*. 363-376.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(2), 277-294.
- Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *YıldızSocialScienceReview*, 12(2), 75-90.
- Yılmaz, F. (2019). *Türk Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanlık Ve Sorunları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayın Nu.567279) [Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yılmaz, V., Can, Y. ve Aras, N. (2019). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (PLS-YEM) Nükleer ve Yenilenebilir Enerjiye İlişkin Tutumların Araştırılması, *Alphanumeric Journal*, 7(1), 87-102. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.460563>
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda Hizmetkâr Liderlik ile Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayın Nu. 554307) [Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yiğit, Y.S. (2019). *Türk-İslam Geleneği Siyasetnamelerinde Mukayeseli Bürokrasi Anlayışı* (Yayın Nu. 548341) [Yüksek Lisans Tezi Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yolaç, E. (17 Aralık 2017). Mükemmellik Yanılgısı ve Narsisizm. *Düşünbil Portal*. <https://dusunbil.com/mukemmellik-yanilgisi-ve-narsisizm/>
- Yorulmaz, Ö. (2017). Sosyo-Ekonomik Kalkınma, Yolsuzluk ve Sağlık Göstergeleri Arasındaki İlişki: Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Alphanumeric Journal*, 5(2), 191-206. DOI: 10.17093/alphanumeric.323277
- Yurdigül, Y., Yurdigül, A. ve Batur, M. (2015). Frankfurt Okulu'nda Birey ve Toplum: İnsanın Şeyleşmesi ve Kültürün Metalaşması Üzerine Eleştirel Okumalar. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 97-110.
- Yüceol, N. ve Kaki, S. (2017). İstanbul İli Türkiye İş Kurumu Bünyesinde Görev Yapmakta Olan İş ve Meslek Danışmanlarının Sinizm Düzeylerinin Araştırılması. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, Temmuz / Ağustos / Eylül Yaz Dönemi, (13), 92-110.
- Yüzer, B. (2019). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayın Nu. 569731) [Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Zaiç, A. ve Berteau, P. S. P. E. (2011). Methods for Testing Discriminant Validity. *Management & Marketing Journal*, 9(2), 217-224.
- Zariç, S. (2017). 1983-93 Yılları Arasında Türk Siyasal Hayatında Anavatan Partisi Ve Turgut Özal'ın Partideki Rolü. Hiperlink Eğitim. İlet. Yayınları.



**EKLER****Ek-1 Pilot Çalışma 1**

	Benim Yöneticim (1.Derecede Sorumlu Olduğunuz Yöneticiniz)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Karar verme sürecinde gerçeklerden uzak hareket eder.	1	2	3	4	5
2	Karar verici konumdaki üstüm, yapılan işi, o işi yapan kişiden daha iyi bilemez.	1	2	3	4	5
3	Başarılı olunması durumunda dağıtılacak ödüllerin paylaşılmasında adaletlidir.	1	2	3	4	5
4	Yapılacak işle ilgili karar aşamalarında, işin uzmanı teknik bireylerden görüş alır.	1	2	3	4	5
5	Karar verme gücünü otoriteden, statüsünden alır.	1	2	3	4	5
6	Devamlı meşgul görünme çabasıdır ancak iş yoğunluğu yüzeyseldir, çok çalıştığı havası yaratır.	1	2	3	4	5
7	Yazdığı raporlar çoğunlukla sorunları çözmeye yönelik değil, zaman kazanmaya yöneliktir.	1	2	3	4	5
8	Örgütteki stratejik sorunları, çözülmesi zorunlu hale gelene kadar erteler.	1	2	3	4	5
9	Örgütsel sorunların çözümünde uzun vadeli ve stratejik düşünmez, günü kurtarma çabasıdır.	1	2	3	4	5
10	İşle alakalı uzman yazın, mesleki dergiler ya da kitaplar okumaz, çünkü zamanı yoktur.	1	2	3	4	5
11	Kendisine erdemlilik, bilgelik gibi büyük kişisel özellikler atfeder.	1	2	3	4	5
12	Yönetmeliklerde entelektüel ruha kaşır.	1	2	3	4	5
13	Kendisini güçlü kişisel özelliklere sahip 'büyük adam' olarak görür.	1	2	3	4	5
14	Hatalarını kabul etmez, dolayısıyla özür dilemez.	1	2	3	4	5
15	Başarı için her yolu mubah görür.	1	2	3	4	5
16	'Ben' duygusu baskındır.	1	2	3	4	5
17	Kişisel başarısı için başkalarını araç olarak kullanmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
18	Yaptıklarının algılanmaması için davranışlarını gizler.	1	2	3	4	5
19	Kontrolü elinde tutmak adına hırçınlaşabilir.	1	2	3	4	5
20	Saldırgan davranış tarzı sayesinde hiyerarşik güç elde eder.	1	2	3	4	5
21	Otoritesini sert yönetim tarzı ile sağlar.	1	2	3	4	5
22	Başarısını, astlarının koşulsuz itaatine borçludur.	1	2	3	4	5

23	Astları tarafından eleştirilmekten hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
24	Örgüt içinde astlarına gardiyanlık yapar.	1	2	3	4	5
25	Sorumluluklardan, işlerden kısa süreli kaçışlara dahi izin vermez.	1	2	3	4	5
26	İşkoliktir, çalışanların iş dışında da bir hayatı olduğunu düşünmez.	1	2	3	4	5
27	Tarafıma yüklediği roller zamanla belli rutinleri yerine getirmem haricinde örgüte yarar sağlamaz, yaratıcılığımı baltalar.	1	2	3	4	5
28	Verilen işleri yerine getirmem dışında bir şeye müsaade etmez, örgütsel hayata hapseder.	1	2	3	4	5
29	Toplumsal normları önemser.	1	2	3	4	5
30	Saygınlığını, itibarıyla korur.	1	2	3	4	5
31	Örgütte ahlaki kuralları katı biçimde uygular.	1	2	3	4	5
32	Karar vermede yalnızca doğrular ve rasyonellikten yana tavır alır.	1	2	3	4	5
33	Yalnızca kurallara, prosedürlere bağlı kalmaz, gerçekçidir.	1	2	3	4	5
34	Kariyerini üst seviyelere taşıma konusunda hırslıdır.	1	2	3	4	5
35	Elde ettiği statü, asıl yeteneklerini örgüt için kullanmasının önüne geçer.	1	2	3	4	5
36	Mücadelesi yalnızca daha iyi mevki içindir.	1	2	3	4	5
37	Makam kazanma hırsı, örgütsel hedeflerin önündedir.	1	2	3	4	5
38	Örgütsel etik değerler, kariyer hırsını etkilemez.	1	2	3	4	5
39	İmaj ve söyleme özden daha çok önem verir.	1	2	3	4	5
40	İşlevsellik, yönetsel rolden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
41	Büründüğü yönetsel role astlarını inandırır ve onları motive eder.	1	2	3	4	5
42	Çoğu zaman kendi inanmadığı şeyleri astlarına kabul ettirme konusunda çaba harcar.	1	2	3	4	5
43	İşe alımlarda, görev dağılımlarında cinsiyete önem verir.	1	2	3	4	5
44	İşe alımlarda, görev dağılımlarında ideolojiye önem verir.	1	2	3	4	5
45	Karar süreçlerinde amirin dünya görüşü önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
46	Personel seçim sürecinde etnik kökene önem atfedilir.	1	2	3	4	5
47	Örgüte personel istihdamında belli aileye mensubiyet hususuna önem verilir.	1	2	3	4	5
48	Personel seçim sürecinde yalnızca bireyin sahip olduğu nitelikleri dikkate alarak karar verir.	1	2	3	4	5

49	Örgütte, siyasi açıdan kendisine yakın görüşte olanı kayırır.	1	2	3	4	5
50	Astlarına belli zamanlarda yetkilerini devretmekten çekinmez.	1	2	3	4	5
51	Örgütte karar alma süreçlerini uzatan bürokratik yapıları destekler.	1	2	3	4	5
52	Astlarıyla sınırlı iletişim kurar, bu sayede kendisini erişilmez, ulaşılmaz güç birey sayar.	1	2	3	4	5
53	Örgütte yenilikçi fikirlere, uygulamalara kapı aralar, gelenekselci değildir.	1	2	3	4	5
54	Örgüt için önemli sayılabilecek bilgileri, diğer örgüt mensupları ve yöneticilerle paylaşma konusunda gönüllüdür.	1	2	3	4	5

## Ek-2 Pilot Çalışma 2

<p><b>Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizin mevcut uygulamalarını (davranışlarını) dikkate alarak değerlendiriniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)</b></p> <p><b>Yöneticim,</b></p>						
1	Yöneticim, örgütte yapılan işler konusunda, o işi yapanlardan daha fazla bilgiye sahip değildir.	1	2	3	4	5
2	İşle alakalı teknik konulara oldukça çok hâkim değildir.	1	2	3	4	5
3	Yapılan işlerle ilgili teknik bilgisi yetersiz olduğundan, vereceği kararların isabet derecesi düşüktür.	1	2	3	4	5
4	Sürekli meşgul olma görüntüsüyle verimli olduğu havası yaratır.	1	2	3	4	5
5	Devamlı meşgul görünme çabasındadır ancak iş yoğunluğu yüzeyseldir, çok çalıştığı havası yaratır.	1	2	3	4	5
6	Aslında yaptığı çok bir iş yoktur, ancak hep yoğun olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
7	Kendisini çok bilgili zanneder.	1	2	3	4	5
8	Kendisini büyük adam olarak görür.	1	2	3	4	5
9	Her şeyi en iyi kendisinin bildiğini zannettiğinden, yaptığı hataları kabul etmez.	1	2	3	4	5
10	Kendisini hoş, samimi, dürüst, cana yakın gösterir, ancak esasta böyle değildir, davranışlarını gizler.	1	2	3	4	5
11	Kişisel çıkarlarına erişmek adına esas yüzünü gizler.	1	2	3	4	5
12	Davranışlarıyla samimi gibi görünse de, gerçekte çıkarıcıdır, kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde görür.	1	2	3	4	5
13	Otoritesini sert yönetim tarzı ile sağlar.	1	2	3	4	5
14	Astlarını kontrol etme hususunda hırçınlaşabilir.	1	2	3	4	5

15	Hâkimiyet kurmak için saldırgan davranışlar sergilemekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
16	Astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmede köle gibi görür, devamlı çalışma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların, örgüt hayatı dışında bir hayatı olduğu fikrini kabul etmez.	1	2	3	4	5
18	Örgütteki işlerden, kısa süreli kaçışlara dahi izin vermez.	1	2	3	4	5
19	Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde her zaman gerçekçidir.	1	2	3	4	5
20	Karar verirken yalnızca salt gerçekliklere dikkat eder.	1	2	3	4	5
21	Prosedürlere ya da herhangi bir ideale bağlı kalmaz, gerçekçidir.	1	2	3	4	5
22	Kariyerini üst seviyelere taşıma konusunda hırslıdır.	1	2	3	4	5
23	Kariyer konusundaki hırsı, asıl yeteneklerini örgüt için kullanmasının önüne geçer.	1	2	3	4	5
24	Kariyerinde yükselme arzusu, örgütsel amaçların, hatta etik değerlerin dahi önündedir.	1	2	3	4	5
25	İnanmadığı şeyler hakkında bile astlarına inanmışlık rolü oynar.	1	2	3	4	5
26	Astlarını herhangi bir konuda motive etmek adına inanmadığı değerleri savunur, yani yönetsel rol oynar.	1	2	3	4	5
27	Kendince kabul etmediği doğruları astlarına kabul ettirmek için sahte bir imaj çizer.	1	2	3	4	5
28	İşe alımlarda, görev dağılımlarında cinsiyete önem verir.	1	2	3	4	5
29	İşe alımlarda, görev dağılımlarında ideolojiye, dünya görüşüne önem verir.	1	2	3	4	5
30	İşe alımlarda, belli aileye mensubiyete, ya da etnik kökene önem verir.	1	2	3	4	5

### Ek-3 Pilot Çalışma 3

Sayın okuyucu;

Bu çalışma, “Liderlik Tarzının Büropatolojilere Etkisi: Karaman İli Örneği” adlı doktora alan araştırmasında kullanılacaktır.

Ankette yer alan soruları kişisel tecrübelerinize dayanarak cevaplamanızı rica ederim. Araştırmanın değeri, gerçekçiliği ve başarısı tümüyle vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır.

Araştırmaya verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Hüseyin KARAGÖZ

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz ( )Kadın ( )Erkek

2. Yaşınız ( )18-28 ( )29-39 ( )40-50  
( ) 51-61 ( ) 62 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz ( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise  
( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Lisansüstü

### 4. İşletmedeki göreviniz

LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
1	İşle ilgili tüm bilgileri yöneticimle paylaşıyorum.					
2	Yöneticim, gelişmem için bana zorlayıcı görevler verir.					
3	Yöneticimle sanki arkadaşım gibi iletişim kurarım.					
4	Bir karar almadan önce yöneticimin fikirlerine başvururum.					
5	Yöneticim, beni kontrol ederken hangi işlerde yetersiz olduğuma odaklanır.					
6	Yöneticim, organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceğim konusunda yol gösterir.					
7	Yöneticim, özel hayatımla ilgili konularda bana manevi destek olur.					
8	Yöneticim, yapılacak işlerle ilgili yüksek standartlar belirler.					
9	Yöneticim, söylediklerinin birebir yapılması konusunda kararlıdır.					
10	Yöneticim, her zaman daha iyi performans göstermemi ister.					
11	Yöneticim, örgütün hedeflerini tam ve doğru olarak anlamamı sağlar.					
12	Yöneticim, duygu ve düşüncelerime önem verir.					

13	Yöneticim, uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemem konusunda yardımcı olur.					
14	Yöneticim, tarafıma verdiği işlerin amacını genellikle açıklama gereği duymaz.					
15	Yöneticim, örgütteki işlerle ilgili öneri ve fikirlerime önem verir.					
16	Yöneticim, güçlü ve zayıf yanlarımı belirlememe yardımcı olur					
17	Yöneticim, onunla çekinmeden konuşabileceğim bir ortam yaratır.					
18	Yöneticim, kötü performans göstermem durumunda uyarıda bulunmakta gecikmez.					
1	Yöneticim, örgütte yapılan işler konusunda, o işi yapanlardan daha fazla bilgiye sahip değildir.					
2	İşle alakalı teknik konulara çok hâkim değildir.					
3	Yapılan işlerle ilgili teknik bilgisi yetersiz olduğundan, vereceği kararların isabet derecesi düşüktür.					
4	Sürekli meşgul olma görüntüsüyle verimli olduğu havası yaratır.					
5	Devamlı meşgul görünme çabasındadır ancak iş yoğunluğu yüzeyseldir, çok çalıştığı havası yaratır.					
6	Aslında yaptığı çok bir iş yoktur, ancak hep yoğun olduğunu söyler.					
7	Kendisini çok bilgili zanneder.					
8	Kendisini büyük adam olarak görür.					
9	Her şeyi en iyi kendisinin bildiğini zannettiğinden, yaptığı hataları kabul etmez.					
10	Kendisini hoş, samimi, dürüst, cana yakın gösterir, ancak esasta böyle değildir, davranışlarını gizler.					
11	Kişisel çıkarlarına erişmek adına esas yüzünü gizler.					
12	Davranışlarıyla samimi gibi görünse de, gerçekte çıkarıcıdır, kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde görür.					
13	Otoritesini sert yönetim tarzı ile sağlar.					
14	Astlarını kontrol etme hususunda hırçınlaşabilir.					
15	Hâkimiyet kurmak için saldırgan davranışlar sergilemekten kaçınmaz.					
16	Astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmede köle gibi görür, devamlı çalıştırma eğilimindedir.					
17	Çalışanların, örgüt hayatı dışında bir hayatı olduğu fikrini kabul etmez.					
18	Örgütteki işlerden, kısa süreli kaçırlara dahi izin vermez.					
19	Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde her zaman gerçekçidir.					

20	Karar verirken yalnızca salt gerçekliklere dikkat eder.					
21	Prosedürlere ya da herhangi bir ideale bağlı kalmaz, gerçekçidir.					
22	Kariyerini üst seviyelere taşıma konusunda hırslıdır.					
23	Kariyer konusundaki hırısı, asıl yeteneklerini örgüt için kullanmasının önüne geçer.					
24	Kariyerinde yükselme arzusu, örgütsel amaçların, hatta etik değerlerin dahi önündedir.					
25	İnanmadığı şeyler hakkında bile astlarına inanmışlık rolü oynar.					
26	Kendince kabul etmediği doğruları astlarına kabul ettirmek için sahte bir imaj çizer.					
27	İşe alımlarda, görev dağılımlarında cinsiyete önem verir.					
28	İşe alımlarda, görev dağılımlarında ideolojiye, dünya görüşüne önem verir.					
29	İşe alımlarda, belli aileye mensubiyete, ya da etnik kökene önem verir.					