

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

125695

**KURUM KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK:
KURUM KÜLTÜRÜNE UYGUN ETKİN LİDER DAVRANIŞLARININ
BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

125695

Tamer KILIÇ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

DANIŞMAN : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

DOKTORA TEZİ

ADANA-2003

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında “**DOKTORA TEZİ**” olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN
(Danışman)

Üye : Prof.Dr.Nejat ERK

Üye : Doç.Dr.Azim ÖZTÜRK

Üye : Doç.Dr.Adnan ÇELİK

Üye : Yar.Doç.Dr.Azmi YALÇIN

O N A Y

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18/04/2003

Prof.Dr. Mahir FİSUNOĞLU
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK KURUM KÜLTÜRÜNE UYGUN ETKİN LİDER DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tamer KILIÇ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN

Nisan 2003, 309 sayfa

Anket ve sayısal olmayan veri toplama yöntemleri kullanılarak Türkiye'deki büyük bir kamu kuruluşunda yürütülen bu çalışmada, kurum kültürü ve etkin lider davranışları ile, aralarındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Sayısal verilerin analizi sonucunda; kurum kültürünün liderler gözündeki mevcut ve arzulanan durumları ile kuruma özgü etkin lider davranışları ortaya konulmaktadır. Araştırma sonuçları, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kurumda genel olarak, liderlerin; yüksek değere sahip kurum/grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutlarına ilişkin uygulamalarda negatif; düşük değere sahip gelecek odaklılık, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutlarına ilişkin uygulamalarda ise pozitif yönde değişiklikler istediğini ortaya koymaktadır. Kurum kültürünün -güç mesafesi ve girişkenlik hariç- diğer boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmektedir. Arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup/kurum odaklı toplumculuk boyutları ile lider özelliklerinden "olumlu lider davranışları" olarak tespit edilenler arasında anlamlı ve pozitif; "olumsuz lider davranışları" ile ise negatif ilişkiler görülmektedir. Kurumda etkin olabilecek liderlik özellikleri, ikisi temel olmak üzere dokuz faktör altında toplanmaktadır. Bunlardan "takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst" liderler ile "düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin" olanların kurumda daha "etkin lider" olabileceği anlaşılmaktadır. Araştırma sonucunda; "kurumsal uygulamalarda değişiklik gereken alanlar" ile kurumun lider eğitim programlarına dahil edilebilecek "etkin lider davranışları" ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kurum kültürü, etkin, liderlik, lider davranışları, GLOBE, kamu kuruluşu, liderlik özellikleri.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP A STUDY OF INVESTIGATING THE EFFECTIVE LEADER BEHAVIORS SUITABLE TO THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Tamer KILIÇ

Ph.D. Thesis, Department of Business

Supervisor: Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN

April 2003, 309 pages.

Considering the effects of organizational culture on leader's attributes in an organization and using quantitative and qualitative methods of analysis, the study investigates organizational culture, organizational leadership and the relationships between organizational culture and leadership in a big Turkish public organization. The analysis of quantitative data reveals the opinions' of leaders about organizational "as is" and "should be" cultures, and effective leader behaviors peculiar to organizations. In general, the results indicate that power distance, uncertainty avoidance, group-based collectivism (Collectivism-I) and society-based collectivism (Collectivism-II) are high, but future orientation, performance orientation and humane orientation are low in this particular organization. The results also show that the leaders of this public organization expect that changes about applications resulting from cultural dimensions concerning Collectivism-I and Collectivism-II should be reduced, and that changes in applications about future orientation, performance orientation and humane orientation should be enhanced. It has been found that there is a positive and significant correlation between all cultural dimensions of this organization except power distance and assertiveness. Some cultural dimensions have been seen to have a positive and significant correlation with "positive leader behaviors", and negative and significant correlation with "negative leader behaviors." Effective leader behaviors befitting this organization come under nine factors, two of which come to the foreground: one profile of leadership is "team-oriented, dynamic, visionary, honest" and the other is "systematic, encouraging, unifying, calm". This study also reveals "the areas in which modifications are required in organizational applications" and "the effective leader behaviors" that must be integrated into the leader development program of the organization.

Keywords: Culture, organizational culture, effective, leadership, leader behaviors, GLOBE, public organization, leadership attributes.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimine başladığım dönemde, daha fazla bilimsel çalışmayı inceleme imkanı buldum. Bu incelemelerimde; çoğu araştırmamanın farklı kültürlerde yapıldığını ve elde edilen bulguların bizim toplumumuz için ne derece geçerli olup olamayacağını düşünmeye başladım. "Uluslar arası yönetim" dersinin bir konusu olan kültürler arası farklılıkları ele alan kaynaklara yöneldiğim zaman, bu kaynaklardan; özellikle sosyal bilimlerde evrensel kuramlar geliştirmenin ne kadar zor hatta çoğu zaman imkansız olduğunu öğrendim.

Edindiğim bilgilerin diğer bir kısmı ise şu şekildedir: İşletmecilik dünyası açısından sınırların olmadığı günümüzde, organizasyonlar küresel pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde tutmak istemektedir. Böylesi bir amacı gerçekleştirmek isteyen çok uluslu organizasyonlar, her farklı kültürde geçerli evrensel kuramların mevcut olmadığını yaşayarak öğrenmişler; dolayısıyla, daha önceden ortaya atılan kuramların, kültür farklılıkları da dikkate alarak yeniden gözden geçirmesi için araştırmacı çevrelere gerekli desteği vermişlerdir. Bu ve benzeri bilimsel araştırmalar kapsamında, toplumsal kültür farklılıklarını dikkate alan yeni araştırmalara hız verilmiştir. Çünkü, küresel pazarda rekabet üstünlüğünün çok çabuk el değiştirmektedir dev organizasyonların dağılma sürecine girmesi bir iki yıl, hatta bazen birkaç aya sığmaktadır.

Yukarıda kısaca özetlediğim bu tür bilgiler; beni, "Toplumsal kültür kadar aynı toplum içinde faaliyet gösteren organizasyonların *kurum kültürleri* arasında da farklılık olabileceği ve işletmelerin bu farklılıkları dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmeleri durumunda rekabet üstünlüğünü elinde tutabileceği" düşüncesine götürdü. Yaptığım kaynak incelemelerinde; aynı endüstri veya sektörde faaliyet gösteren öncü organizasyon yöneticilerinin, kurum kültürüne uygun etkin lider davranışları sergilediğini öğrendim.

"Tez çalışması" için konu belirlemeye çalıştığım bir dönemde edindiğim bu bilgiler işimi kolaylaştırdı. Ülkemizin kamu kurumlarında etkinliğe her zamankinden daha fazla gereksinim duyduğu şu dönemde, büyük bir kamu kuruluşunda "kurum kültürü" ve "liderlik" arasındaki ilişkiler ile kurum kültürüne uygun etkin lider

davranışlarını belirlemenin, tez çalışması için iyi bir seçim olacağını düşündüm. Böylece, konuyla ilgili keyif duyduğum yoğun çalışmalarına hız verdim.

Sonuçta; araştırmaya konu kamu kurumunun halen görev başında bulunan liderleri ile gelecekte bu kurumda "liderlik" rolü üstlenecek kişilere, karmaşık liderlik ve yönetim sorunlarıyla kolayca baş edebilmeleri için somut bilimsel öneriler üretmek; ayrıca ülkemizin toplum, sektör, endüstri ve kurum bazında "kültür" unsurunu dikkate alan bilimsel araştırma gereksinimlerine de kısmen katkıda bulunmak üzere tez çalışmalarına başladım.

Yoğun çalışmalarım devam ederken elbette yalnız değildim. Çalışmamın değişik safhalarında, bazı kişi ve kuruluşların çok değerleri katkıları oldu. Öncelikle, hocam ve danışmanım Sayın Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN' e, sadece bu tez çalışmasına başlamam ve devamı süresince yol göstericim olduğu için değil aynı zamanda akademik yaşantım boyunca bana duyduğu güven ve verdiği sınırsız destek için şükranlarımı sunmak istiyorum. Doktora eğitimi için bana imkan sağlayan ve beni destekleyen Kara Harp Okulu Komutanlığına, Kara Harp Okulu Dekanı Sayın Tuğgeneral Raif AKBAŞ' a ve KHO. Dekanlığı Sis.Ynt.Bil.Böl.Bşk. Öğ.Kd.Alb. Hazım ALTUN ile hocam Doç.Dr. Öğ.Kd.Alb. A.Kadir VAROĞLU' na şükranlarımı sunuyorum.

Burada ayrıca, tez izleme komitesinde bulunan Prof.Dr.Nejat ERK ve Yrd.Doç.Dr. Azmi YALÇIN ile çalışmalarımnda bana destek veren Doç.Dr. Azim ÖZTÜRK, Doç.Dr.Adnan ÇELİK, Yrd.Doç.Dr. Ünal AY ve Dr.Topçu Bnb. Uğur ZEL'e teşekkür ediyorum. Çalışmamın değişik safhalarında bana destek olan Kemal Can KILIÇ, Dr. Ali DANIŞMAN ve Bahattin KARADEMİR' e de teşekkürü bir borç biliyorum. Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu'na, sağladığı finansal destek için teşekkür ederim.

Son olarak; özellikle eşim Dr. Aysun KILIÇ ile oğullarım Onur Selim ve Alper' e, bu uzun soluklu çalışma süresince bana karşı anlayışlı oldukları ve beni destekledikleri için teşekkür ediyorum.

Nisan, 2003

Tamer KILIÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İii
ABSTRACT.....	İv
ÖNSÖZ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	Xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Xvii
	i
EKLER LİSTESİ.....	Xx

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı.....	5
1.3. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar ve Kapsamı.....	6
1.3.1. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar.....	6
1.3.2. Çalışmanın Kapsamı.....	8
1.4. Çalışmada İzlenen Yöntem.....	9
1.5. Çalışmanın Planı.....	10

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

12

BÖLÜM 3

KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİLGİLER

20

3.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı.....	20
3.1.1. Kültürün Tanımı.....	21
3.1.2. Kültürün Kapsamı ve Öğeleri.....	22
3.1.2.1. Kültürün Kapsamı.....	22

3.1.2.2. Kùltürün Öğeleri.....	24
3.1.2.2.1. Maddi Kùltür Öğeleri.....	25
3.1.2.2.2. Kùltürün Diğer Öğeleri.....	25
3.1.3. Kùltürün Özellikleri.....	27
3.1.3.1. Kùltür Öğrenilebilir.	27
3.1.3.2. Kùltür Toplumsaldir.	27
3.1.3.3. Kùltür Tarihidir ve Süreklidir.	27
3.1.3.4. Kùltür İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır.....	28
3.1.3.5. Kùltür Değişebilir ve Değiştirilebilir.....	28
3.2. “Kurum Kùltürü” Kavramı.....	28
3.2.1. Kurum Kùltürünün Tanımı.....	29
3.2.2. Tarihsel Gelişimi ve Ortaya Çıkışı.....	32
3.3. Kurum Kùltürünün Önemi.....	35
3.4. Kurum Kùltürünün Özellikleri.....	37
3.5. Kurum Kùltürünün Fonksiyonları.....	38
3.6. Kurum Kùltürünün Unsurları.....	41
3.6.1. Dil.....	42
3.6.2. Hikayeler.....	43
3.6.3. Kahramanlar ve Liderler.....	43
3.6.4. Törenler ve Toplantılar.....	44
3.6.5. Fiziksel Semboller ve Simgeler.....	44
3.6.6. Kurumsal uygulamalar.....	45
3.6.7. Sloganlar.....	45
3.6.8. Kùltürel Ağ.....	46
3.6.9. Değer Sistemi.....	47
3.7. Kurum Kùltürünün Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	51
3.7.1. Kurum Kùltürü ve Kurum Kimliği.....	51
3.7.2. Kurum Kùltürü ve Kurumsal İklim.....	53
3.7.3. Kurum Kùltürü ve Kurum Felsefesi.....	55
3.7.4. Kurum Kùltürü ve İş Ahlakı.....	55
3.7.5. Kurum Kùltürü ve Kurum Tarihi.....	56
3.7.6. Kurum Kùltürü ve Endüstri.....	56

3.7.7. Kurum Kültürü ve Toplum Kültürü.....	57

BÖLÜM 4

LİDERLİK VE KURUMSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI	59

4.1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları.....	69
4.1.1. Yöneticilik Kavramı.....	60
4.1.2. Liderlik Kavramı.....	61
4.1.2.1. Liderlik ve Takipçiler (Astlar)	62
4.1.2.2. Liderlik ve Yönetme.....	63
4.2. Liderlik Düzeyleri.....	63
4.2.1. Alt Düzey (Doğrudan) Liderlik.....	64
4.2.2. Orta Düzey (Kurumsal) Liderlik.....	66
4.2.3. Üst Düzey (Stratejik) Liderlik.....	67
4.3. Güç Kavramı ve Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Güç Kaynakları.....	69
4.3.1. Ödül Gücü.....	69
4.3.2. Cezalandırma veya Zorlayıcı Güç.....	69
4.3.3. Yasal Güç.....	70
4.3.4. Uzmanlık Gücü.....	70
4.3.5. Karizmatik Güç.....	71
4.4. Beceri Kavramı ve Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Beceriler.....	73
4.4.1. Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Beceriler.....	74
4.4.2. Kavramsal Beceriler.....	75
4.4.3. Teknik Beceriler.....	76
4.4.4. Taktik Beceriler.....	77
4.5. Liderlik Teorilerinde “Kurum Kültürü ve Kurumsal Lider Davranışları”	78
4.5.1. Kişisel Özelliklere Dayalı Liderlik Yaklaşımları.....	78
4.5.2. Kişisel Davranışlara Dayalı Liderlik Yaklaşımları.....	79
4.5.2.1. Tannenbaum ve Schmidt Yaklaşımı.....	79

4.5.2.2. Michigan Çalışmaları.....	80
4.5.2.3. Ohio State Çalışmaları.....	80
4.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	81
4.5.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	82
4.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	82
4.5.3.1. F. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	84
4.5.3.2. R.J. House'un Amaç-Yol Teorisi.....	85
4.5.3.3. Vroom, Yetlon ve Jago'nun Lider-Tarz Teorisi.....	86
4.5.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	87
4.5.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	89

BÖLÜM 5

GLOBE ÇALIŞMA GRUBU MODELİ VE KURUM KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAYAN DİĞER MODELLER 90

5.1. GLOBE Çalışma Grubu Modeli.....	90
5.1.1. GLOBE Nedir?	90
5.1.2. GLOBE Çalışmalarında "Kültür" Kavramı.....	92
5.1.3. GLOBE Çalışmalarında "Liderlik" Kavramı.....	98
5.1.4. Çalışmanın Safhaları.....	102
5.1.5. Çalışmanın Hedefleri.....	103
5.1.6. GLOBE Araştırması Kavramsal Modeli.....	104
5.1.7. GLOBE Projesini Diğer Araştırmalardan Ayıran Temel Farklılıklar.....	107
5.1.8. Araştırmanın Bilime Yaptığı ve Yapacağı Katkıları.....	109
5.2. Kurum Kültürünü Açıklayan Diğer Modeller.....	112
5.2.1. Handy Modeli.....	113
5.2.2. Jones Modeli.....	114
5.2.3. Ansoff Modeli.....	115
5.2.4. Pümpin Yaklaşımı.....	115
5.2.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	116
5.2.6. Kirsh-Trux Modeli.....	118

5.2.7. Geert Hofstede Modeli.....	119
5.2.7.1. Güç Mesafesi (Hiyerarşik Mesafe).....	119
5.2.7.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	120
5.2.7.3. Bireyselci- Kolektivist Anlayış.....	120
5.2.7.4. Erkeklik ve Dişilik.....	121

BÖLÜM 6

BİR KAMU KURULUŞUNDA KURUM KÜLTÜRÜ VE ETKİN LİDER DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

6.1. Araştırma Yapılan Kurum Hakkında Bilgi.....	123
6.2. Araştırmanın Amacı.....	125
6.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	126
6.3.1. Araştırmanın Kapsamı.....	126
6.3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	127
6.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	128
6.4.1. Mevcut Kurum Kültürüne İlişkin Hipotezler.....	128
6.4.2. Arzulanan Kurum Kültürüne İlişkin Hipotezler.....	131
6.4.3. Kurumda Arzulanan Etkin Lider Davranışlarına İlişkin Hipotezler.....	135

BÖLÜM 7

ARAŞTIRMA METODU VE ANALİZ

7.1. Araştırma Modeli.....	138
7.2. Örneklem Seçimi.....	141
7.3. Verilerin Toplanması.....	143
7.3.1. Sayısal Verilerin Toplanması.....	143
7.3.1.1. Sayısal Veriler İçin Anketlerin Hazırlanması.....	144
7.3.1.2. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranları.....	147
7.3.1.3 Anket Sorularının Niteliği.....	147
7.3.2. Sayısal Olmayan Verilerin Toplanması.....	148
7.3.2.1. Liderlerle Yapılan Görüşmeler/Röportajlar.....	149

7.3.2.2. Kurum Yayınlarının (Dergi, Bülten, Basın Açıklaması, Kutlama Mesajı, Bildiri, Duyuru) İncelenmesi.....	150
7.4. Verilerin Analizi.....	151
7.4.1. Frekans Dağılımları.....	152
7.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	153
7.4.3. Faktör Analizi.....	154
7.4.4. Varyans Analizi.....	155
7.4.5. Gruplar Arasında T-Testi Karşılaştırmaları.....	155
7.4.6. Basit ve Çoklu Korelasyon İşlemleri.....	155

BÖLÜM 8

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

8.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	157
8.1.1. Katılımcıların Kendi Geçmişi.....	157
8.1.2. Katılımcıların Ailelerinin Geçmişi.....	160
8.1.3. Katılımcıların İş Hayatı.....	162
8.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	164
8.1.5. Araştırmanın Yapıldığı Kurum.....	168
8.2. Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular.....	173
8.2.1. GLOBE Kültür Boyutları ve Kurum Kültürü.....	173
8.2.2. GLOBE Kültür Boyutlarının Kurumda Gözlenen Değerleri.....	174
8.2.2.1. Mevcut Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	176
8.2.2.2. Arzulanan Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	179
8.2.2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma.....	179
8.2.2.2.2. Girişkenlik.....	180
8.2.2.2.3. Cinsiyetler Arası Eşitlik.....	181
8.2.2.2.4. Gelecek Odaklılık.....	182
8.2.2.2.5. Güç Mesafesi.....	182
8.2.2.2.6. İnsan Odaklılık.....	182
8.2.2.2.7. Performans Odaklılık.....	183

8.2.2.2.8. Toplum Odaklı Toplumsuluk.....	183
8.2.2.2.9. Grup/kurum Odaklı Toplumsuluk.....	184
8.3. Lider Davranış ve Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	186
3.1. GLOBE Liderlik Ölçekleri	186
8.3.2. Lider Davranış ve Özellikleri ile Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	191
8.3.3. Kurumda Arzulanan Lider Davranış ve Özellikleri	193
3.3.1 Dürüstlük.....	193
8.3.3.2. Vizyon sahibi olmaya dayalı karizma.....	194
8.3.3.3. Kararlılık.....	195
8.3.3.4. Cazibeli, cezbedici ve etkili.....	196
8.3.3.5. Yönetimsel olarak etkin olmak.....	198
8.3.3.6. Toplumsuluk -- Çoğulculuk.....	199
8.3.3.7. Performans Odaklılık.....	200
8.3.3.8. Takım Odaklılık.....	201
8.3.3.9. İnsancıl olmak.....	202
8.3.3.10. Diplomatik olmak.....	203
8.3.3.11. Kendini adamışlığa dayanan resmi karizma.....	203
8.3.3.12. Sakin olmak.....	204
8.3.3.13. Mevkie önem verme -- sosyal statülerin farkında olma.....	205
8.3.3.14. Bireysel -- otonom -- bağımsız", "bürokratik" ve "çatışmayı seven -- çatışmadan kaçınmayan" Liderlik Faktörleri.....	206
8.3.3.15. Otokratik.....	208
8.3.3.16. Dolaylı, çatışmalardan kaçınan.....	209
8.3.3.17. Kurnaz -- kinci -- çabuk öfkelenen.....	210
8.3.3.18. Paylaşımçı Olmayan.....	211
8.3.3.19. Bencillik.....	212
8.3.4. Liderlik Özelliklerinin Faktör Analizi.....	213
8.3.4.1. Faktör 1--Takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst.....	215
8.3.4.2. Faktör 2 -- Düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin.....	215
8.3.4.3. Faktör 3 -- İkna edici, duyarlı.....	216

8.3.4.4. Faktör 4 – Diğer çalışanlardan ayrı duran.....	216
8.3.4.5. Faktör 5 – Emreden, her şeyi kendi yapmaya çalışan, yetkisini paylaşmayan.....	217
8.3.4.6. Faktör 6 – Bilgili ve öngörü/önsezi sahibi.....	218
8.3.4.7. Faktör 7 – Yardımsever.....	218
8.3.4.8. Faktör 8 – Despot ve kinci.....	219
8.3.4.9. Faktör 9 – Bağımsız, kendi başına hareket etmeyi seven.....	219

BÖLÜM 9

SONUÇ

221

KAYNAKÇA.....	234

EKLER.....	261

ÖZGEÇMİŞ.....	289

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1	French ve Roven'e Göre Güç Türleri.....	71
Tablo 5.1	GLOBE Modeli ve Hofstede' in Değer/İnanç Teorisine Göre Kültür Boyutlarının Karşılaştırılması.....	94
Tablo 5.2	GLOBE Modeline Göre Kültür Boyutlarının Tanımları ve Boyutlarla İlgili Veri Toplamada Kullanılan Bazı Örnek Sorular.....	97
Tablo 5.3	GLOBE Araştırması Kapsamında, Farklı Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesinde Kullanılan Soru ve Cevap Örnekleri.....	100
Tablo 5.4	GLOBE Araştırması sonuçlarına göre; evrensel kabul gören ve istenmeyen lider davranışları.....	101
Tablo 5.5	Güç Mesafesinin Organizasyonlara İlişkin Sonuçları.....	119
Tablo 5.6	Bireysellik/ toplumculuk (kollektivizm) anlayışının işletmeler açısından sonuçları.....	121
Tablo 5.7	Erkeklik-Dişilik Boyutunun Organizasyonlar Açısından Sonuçları.....	122
Tablo 7.1	Anketin Birinci Bölümü için Güvenilirlik Testi.....	270
Tablo 7.2	Anketin Üçüncü Bölümü için Güvenilirlik Testi.....	272
Tablo 7.3	Anketin İki ve Dördüncü Bölümleri için Güvenilirlik Testi.....	274
Tablo 7.4	Anketin Tamamı için (Dört Bölüm Dahil) Güvenilirlik Testi.....	279
Tablo 8.1	Katılımcıların Kendi Geçmişi ile İlgili İstatistikler.....	158
Tablo 8.2	Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülkeler.....	158
Tablo 8.3	Katılımcıların Doğum Yeri (Doğduğu Ülke)	159
Tablo 8.4	Katılımcıların doğduğu ülke dışında bir yıldan fazla yaşadığı ülkelerin durumu	159
Tablo 8.5	Katılımcıların Yaş Durumu.....	160
Tablo 8.6	Katılımcıların Annelerinin Doğduğu Ülkeler.....	160
Tablo 8.7	Katılımcıların Babalarının Doğduğu Ülkeler.....	161

Tablo 8.8	Katılımcıların Çocukluklarında Evlerinde Konuşulan Lisanlar.....	161
Tablo 8.9	Ankete Katılan Kurum Orta Kademe Liderlerinin Kıdem Durumları.....	163
Tablo 8.10	Liderlerin Çok Uluslu Organizasyon Deneyim Durumu.....	163
Tablo 8.11	Katılımcıların Tam Zamanlı Çalışma Süreleri.....	164
Tablo 8.12	Katılımcıların Eğitim Durumları ile İlgili İstatistiksel Bilgiler.....	165
Tablo 8.13	Katılımcıların Aldığı Resmi Eğitim Süreleri.....	166
Tablo 8.14	Liderlerin Eğitimde Uzmanlaştıkları Dallar.....	166
Tablo 8.15	Liderlerin Yurt Dışında Eğitim Alma Durumları.....	167
Tablo 8.16	Anketin Yapıldığı Kurum ile İlgili İstatistiksel Bilgiler.....	169
Tablo 8.17	Kurum Tepe Yönetimi ile Orta Yönetim Kademesi Arasındaki Kademe Sayısı.....	170
Tablo 8.18	Kurumda Konuşulan Lisanlar.....	171
Tablo 8.19	Kurumda En Alt Kademedeki Çalışanlar ile Orta Yönetim Kademesi Arasındaki Kademe Sayısı.....	172
Tablo 8.20	Kurumsal Kültür Boyutlarının Mevcut ve Arzulanan Durumlarına Ait Değerler.....	174
Tablo 8.21	Mevcut Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	280
Tablo 8.22	Arzulanan Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	281
Tablo 8.23	Mevcut ve Arzulanan Kültür Arasındaki Korelasyon.....	185
Tablo 8.24	Mevcut ve Arzulanan Kültür Değerleri Arasındaki İlişki.....	185
Tablo 8.25	GLOBE Liderlik Özelliklerinin Sonuçları.....	187
Tablo 8.26	Liderlik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	190
Tablo 8.27	Kurum Kültürü ve Liderlik Arasındaki Parametrik Olmayan Korelasyonlar.....	191

Tablo 8.28	Liderlik Özellikleri Arasındaki Korelasyonlar (Pearson).....	282
Tablo 8.29	Liderlik Özellikleri Arasındaki Korelasyonlar (Spearman).....	283
Tablo 8.30	Liderlik Soruları İkinci Faktör Analizi.....	287
Tablo 8.31	Liderlik Soruları Beşinci Faktör Analizi.....	288
Tablo 8.32	Liderlik Soruları İkinci Faktör Analizinde Oluşan Temel Bileşenlerin Değişkenlik Açıklama Güçleri.....	285
Tablo 8.33	Liderlik Soruları Beşinci Faktör Analizinde Oluşan Temel Bileşenlerin Değişkenlik Açıklama Güçleri.....	286



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1	Genel Kültür ve Alt Kültürler Arasındaki İlişki.....	23
Şekil 3.2	Kültürün Öğeleri.....	24
Şekil 3.3	Kurum Kültürü, Kurum Kimliği Ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki.....	52
Şekil 4.1	Yöneticilik ve Liderliğin Organizasyonlarda Görülen Farklı Türleri.....	61
Şekil 4.2	Liderlik Düzeyleri, Liderlik Becerileri ve Yönetim Kademeleri Arasındaki İlişki.....	65
Şekil 4.3	Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Beceriler.....	74
Şekil 4.4	Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	83
Şekil 4.5	F.Fiedler'in Önderlik Tarzları Diyagramı.....	84
Şekil 4.6	Hersey-Blanchard'ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	88
Şekil 5.1	GLOBE Modelinin "Kültür" Kavramına Bakışı.....	95
Şekil 5.2	GLOBE Araştırmasında Toplum ve Kurum Kültürlerini Belirlemeye Yönelik Hazırlanmış Örnek Sorular.....	96
Şekil 5.3	Kurum Kültürü ve Kurumsal Lider Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Teorik Model.....	105
Şekil 5.4	Deal ve Kennedy'ye Göre Kurum Kültürleri.....	116
Şekil 7.1	Araştırmaya Temel Teşkil Eden GLOBE Modeli Unsurları ve Aralarındaki İlişkiler.....	140

EKLER LİSTESİ

EK 1	Anketin “Önsöz”ü.....	262
EK 2	Anketin “Genel Talimatlar” Kısmı.....	263
EK 3	Mevcut Kurum Kültürü ile İlgili Soru Örnekleri.....	265
EK 4	Arzulanan Kurum Kültürü ile İlgili Soru Örnekleri.....	266
EK 5	Liderlerin Davranışları ile İlgili Soru Örnekleri.....	267
EK 6	Dergi ve Bültenlere İlişkin Ayrıntılı Bilgiler.....	268
EK 7	Anketin Güvenilirlik Analizi.....	269
EK 8	Tablo 8.21 Mevcut Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	280
EK 9	Tablo 8.22 Arzulanan Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	281
EK 10	Tablo 8.28 Liderlik Özellikleri Arasındaki Korelasyonlar (Pearson).....	282
EK 11	Tablo 8.29 Liderlik Özellikleri Arasındaki Korelasyonlar (Spearman).....	283
EK 12	Liderlik Özelliklerinin Faktör Analizi.....	284
EK 13	Tablo 8.30 : Liderlik Soruları İkinci Faktör Analizi.....	287
EK 14	Tablo 8.31 : Liderlik Soruları Beşinci Faktör Analizi.....	288

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgüt ve yönetimle ilgili bilimsel araştırmalarda uzun yıllar “örgütsel yapı ve stratejiler” üzerinde durulmasına rağmen, 1980’li yıllara gelindiğinde örgüt kuramı ile ilgili olarak “örgüt kültürü” diye adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusu gündeme gelmiştir. Son yıllarda kendi endüstrisinde başarıyı yakalayan organizasyonların ortak özellikleri incelendiğinde, söz konusu kuruluşların kendi örgüt kültürleri ve bu kültürün gereklerine uygun özgün yönetim modellerini geliştirilmiş oldukları görülmektedir.

Toplumdan topluma değişiklik arz eden “sosyal kültür” kavramındaki farklılaşmaya benzer şekilde, işletme dünyasında da endüstrilerin ve endüstri içindeki işletmelerin/kurumların birbirinden farklı kurum kültürlerinin olduğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Her toplumda geçerli ve etkin ideal bir yönetim/liderlik modeli olmadığı artık kabul edilen bir gerçektir. Çünkü her toplumun gerçekleri bir diğerinden farklıdır; toplumsal kültürlerin farklılıkları, toplumlara özgü değişik lider ve yönetim modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Benzer şekilde, farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren organizasyonlar da, kendilerine özgü “kültürel gerçekler”ini ve bu kültür içinde etkin olabilecek lider davranışlarını belirlemek durumundadır.

İnsanoğlunun daha rahat ve güvenli bir yaşam sürmesini sağlamak amacıyla kurulmuş olan organizasyonlar, etkin liderler tarafından yönetildiği zaman varoluş amaçlarını yerine getirebilmektedir. Diğer işgörenler gibi bir “birey” olan liderin tutum ve davranışları, bazen kurumu başarıdan başarıya taşıırken bazen de herkes için tahammül edilemez bir ortam haline getirebilmektedir.

“Lider” konumundaki kişinin kurumu ve kurum çalışanlarını etkilediği gibi, kurumun da lideri ve çalışanları etkilediği bir gerçektir. Başka bir deyişle; kurum ve çalışanları (lider de dahil) karşılıklı olarak etkileşim halindedir. Dolayısıyla, kurumsal hedeflerin “etkin” bir biçimde gerçekleştirilmesi, kurum ve çalışanları

arasındaki etkileşimin tüm yönleriyle anlaşılmasına bağlıdır. Söz konusu etkileşimde; **kurum açısından** kurumdaki uygulamalar, olmazsa olmazlar, kurallar, süreçler, değer sistemi, kabul görmüş ahlaki tutum ve davranışlar iyi anlaşılırsa başarıyı yakalamak daha kolay olur. Sıralanan bu kurumsal unsurlar, liderin işini “doğru, zamanında ve etkin” yapmasına olanak tanır. Etkileşimin diğer tarafında bulunan **lider açısından** ise; özellikle liderin tutum ve davranışları, giyim kuşamı, kabulleri, değer yargıları, olayları algılayış şekli ve kişisel özellikleri gibi konular büyük önem taşımaktadır. Çünkü, aynı kurumda liderlik konumunda yer alan farklı kişiler, aynı organizasyon yapısı, makine parkı, işgücü ve ekibi kullanarak ortaya koyduğu icraatlarıyla farklı sonuçlar elde etmektedir.

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etken olan iki değişken grubunun varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar kurumsal değişkenler ve işgörenlere ait değişkenlerdir. Kurumsal değişkenlerden en önemlisinin “**kurum kültürü**” olduğu konusunda artık çok sayıda bilimsel araştırma mevcuttur. (House, Wright, ve Aditya, 1997) Liderlik konusunda yapılan son ampirik araştırmalar, artık kurum kültürü ile “**lider davranışları**” arasındaki uyumun önemine dikkat çekmektedir.(House ve diğerleri, 1999, s.4)

Kurumun liderlerden beklentileri, liderin yapabilecekleri ve yapamayacakları, liderin kurumdaki statü ve etkinliği gibi hususların içinde yaşanan ülke, toplum ve kuruma ait kültürel güç kaynaklarının etkisi altında olduğu artık bilinen bir gerçektir. Örneğin bazı kamu kurum ve kuruluşlarında “liderlik” olgusu, mevkiin verdiği yasal güç nedeniyle itici ve çekinilmesi gereken bir kavram halini almışken, toplumun genelinde “babacan” ve “paylaşımıcı” lider modelleri benimsenmektedir. (Bodur ve Kabasakal, 1998, s.48) Bu nedenle, toplumsal liderliğe soyunan kişilerin “babacan” ve “paylaşımıcı” tavırlar sergilediği görülmektedir.

Kamu yönetiminde ve kamu kuruluşlarında başarıya her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğumuz şu dönemde, kamu kurumlarına özgü kurum kültürlerinin ve bu kültürle uygun kurumsal lider davranışlarının belirlenmesi, kurumsal etkinliklerin artmasında çok önemli bir katkı sağlayacaktır. Bundan dolayı, bu araştırmada; bir kamu kuruluşuna ait kurum kültürü, dokuz kültür

boyutu baz alınarak irdelenip ortaya konulmaktadır. Daha sonra, kurum kültüründe etkin olabilecek lider davranışları, sayısal ve sayısal olmayan araştırma yöntemleriyle belirlenmektedir.

1.1. Çalışmanın Önemi

Endüstriyel organizasyonların küresel pazarda faaliyet göstermeye başlaması ve küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak ulusların karşılıklı bağımlılıklarının günden güne artması, liderlik ve kurumsal uygulamalar üzerindeki kültürel etkilerin anlaşılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmalarda; toplumsal kültür kadar kurum kültürünün de liderlik ve kurumsal uygulamalar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Değişimin her alanda ve hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz ortamında, halen lider olanların karşılaştıkları ve gelecekte lider konumunda bulunacakların karşılaştıkları durumlar/sorunlar, son dedece karmaşık, sürekli değişen ve yorumlanması güç olaylar haline gelmiştir. Günümüzde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların yöneticileri, artık her zamankinden daha zorlu ve hızla değişen bir rekabet ile baş etmek zorundadır. Öyle ki; dünya hızla “küresel ekonomik bir köy” halini almaktadır; bu nedenle gelecekte belki de yirmi birinci yüzyıl, “küresel dünya” dönemi olarak anılacaktır. (McFarland, Senen, & Childress, 1993) Yaşanan bu gelişmeler nedeniyle, küresel kurumların başarılı olabilmesi ancak “**etkin kurumsal liderlik**” ile gerçekleştirilebilir.

Küreselleşme, organizasyonlar için çok sayıda kurumsal ve liderlik sorununu da beraberinde getirmiştir. Örneğin; küresel organizasyonlarda istihdam edilen personel farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden geldiğinden, böylesi insan kaynaklarını -kültürel etkenleri dikkate almadan- kurumsal amaçlar için yönlendirmek, takdir edileceği gibi yeni yönetim ve liderlik yaklaşımları gerektirir.

Bilimin gayesi, evrensel geçerliliği olan teoriler, kurallar, ve prensipler geliştirmektir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, liderlik ve organizasyon teorilerinin “kültür” kavramı ışığında yeniden ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Çünkü, **kültür**” unsurunu dikkate almayan çoğu teori ve modelin,

sadece bazı toplumlarda veya iş kollarında geçerli olduğu zaman içinde ortaya çıkmıştır. Gerçi, kültürel farklılıklar nedeniyle bazı teorilerin farklı kültürler arasında geçerli olmasını sağlamak oldukça güçtür. Çünkü bir kültürde işe yarayan herhangi bir uygulama, başka bir kültürde hiçbir anlam ifade etmeyebiliyor. İşte bu nedenle Triandis(1993) liderlik konusunu araştıran bilim adamlarının, kültürel değişkenleri ortaya çıkarıp liderlik teorilerini bu parametreler ışığında yeniden ele alması gerektiğini ifade ediyor.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda, aynı tür yönetim ve liderlik yaklaşımlarını kullanmanın her zaman olumlu sonuçlar verdiğini söylemek mümkün değildir. Artık, kurumların içinde bulunduğu sektörden ve dinamik iç-dış çevresinden etkilendiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, bundan sonra geliştirilecek yönetim ve liderlik yaklaşımların ülke, endüstri kolu, sektör ve hatta kurum bazındaki farklılıkları dikkate alması gerektiğini söylemek yanlış olmaz. Yönetim ve liderlik konusundaki bu yeni gereksinimler bilinmesine rağmen, konuyla ilgili yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Ortaya çıkan yönetim ve liderlik ile ilgili yeni gereksinimleri karşılamak için, toplumsal ve kurumsal bazda kültürel farklılıkları dikkate alan araştırmalara ihtiyaç vardır.

Günümüzde değişim hayatın bir parçasıdır ve rekabet üstünlüğü sağlayacak her atılım, organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Bu gerçekten hareketle, son yıllarda başarıyı yakalamış olan diğer organizasyonlarda olduğu gibi, kamu kurum ve kuruluşlarının da “başarı” için gerekli atılımı yapması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen kavramlar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünün araştırılmaya başlanması, arzulanan başarının yakalanmasında çok önemli bir role sahip olacaktır.

Örgüt kültürü bilimsel olarak belirlendikten sonra yapılması gereken diğer önemli bir iş de, her seviyedeki çalışanın gönüllü katılımını ve özverili gayretlerini ortaya çıkaracak etkin lider davranışlarının tespit edilmesidir. Teknolojideki tüm gelişmelere rağmen, başarıya ulaşmak için gerekli hususlar arasında “insan faktörü” hala birinci sırada gelmektedir. Emek yoğun işgücünün prim yaptığı devirden belki de daha fazla, günümüz bilgi yoğun çalışanlarını ve onların ihtiyaçlarını anlamak gerekmektedir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda

lider/yönetici, arzulanan ve kabul edilebilir davranışları sergilediği takdirde başarıyı yakalamak çok kolay olacaktır.

1.2. Çalışmanın Amacı

“Acaba toplumsal ve kurumsal kültür, liderlik ve kurumsal süreçleri/uygulamaları ne kadar etkilemektedir?” Sorunun cevabı, sektör, endüstri ve kurum bazında yapılacak bilimsel araştırmalarla ortaya çıkarılabilir.

Bu araştırma; büyük bir kamu kuruluşunda öncelikle kurumsal kültürü ve bu kültürün liderlik ve kurumsal süreçleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, kurumun halen görev başında bulunan liderlerine ve gelecekte de bu kurumda “liderlik” rolü üstlenecek kişilere, karmaşık liderlik ve yönetim sorunlarıyla kolayca baş edebilmeleri için somut bilimsel öneriler üretmeyi hedeflemektedir. Böylece; toplum, sektör, endüstri ve kurum bazında “kültür” unsurunu dikkate alan bilimsel araştırma gereksinimleri, kısmen de olsa karşılanabilecektir.

Kamu kuruluşunun “kurum kültürü”, o kurumun orta düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayanılarak belirlenmiştir. Bilgiler anket, mülakat, kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve bunların karşılaştırmalı analizlerinden elde edilmiştir. Kurum kültürünün liderlerin gözündeki mevcut durumu ve arzulanan durumu ortaya konulmuş; daha sonra aradaki fark ve nedenleri araştırılmıştır.

Kurum kültürüne ilişkin tespitler tamamlandıktan sonra, yine kurumun orta düzey liderlerinin görüşlerine dayanılarak, kurumda başarılı olabilecek “olağanüstü lider”in sahip olması gereken özellikler belirlenmiştir.

Elde edilen ampirik bulgular, kurumda çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerle tekrar tartışılmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar, kurum tarafından çeşitli zamanlarda ve şekillerde yayınlanmış olan bildiriler ve kurumla ilgili yazılı-görsel medyada çıkan haberler ile ampirik bulgular arasında paralellik olup olmadığı araştırılmıştır.

Özet olarak; bu araştırmada, bir kamu kurumunun “kültür”ü bilimsel olarak ortaya konulmakta, daha sonra bu kültürde etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmektedir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak; kurum için, lider eğitim programlarına dahil edebilecek konu başlıkları ve halen görevde olan liderlere de “reçete” tarzında tavsiyeler sunulması hedeflenmiştir.

1.3. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar ve Kapsamı

Araştırmada kullanılan varsayımlar, genel olarak; kurumsal kültür boyutları ile bu kurum liderinin davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bunun yanında; kurumsal yapı ve etkinlik konusunda ortaya çıkan ilişkiler de durumsallık yaklaşımı ışığında test edilmiştir. Tez çalışması ile test edilen varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Çalışmanın Dayandığı Varsayımlar

Bu çalışmada GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) teorik modeli esas alınmıştır. Söz konusu modelin esası şu şekildedir: ***Bir kültürü diğer kültürlerden ayıran özellikler ve sadece o kültüre özgü farklılıklar, söz konusu kültür içinde faaliyet gösteren kurumlardaki uygulamaları, genelde kabul gören, benimsenen ve etkili olan lider davranış ve özelliklerini önceden tahmin etmede kullanılabilir.*** Başka bir deyişle, milli veya kurumsal bir kültürün kendine özgü farklılıkları, bu kültüre sahip organizasyonları yöneten liderlerin davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Kültürel farklılıkların bilinmesi, o kurumda etkin olmak isteyen liderlere, ortaya koymaları gereken uygun davranışları belirlemede yardımcı olabilir. Araştırmaya ait bu genel varsayımdan hareketle, diğer ayrıntılı varsayımları sıralamak mümkündür. (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.18)

- *Topluma ait kültürel değer ve uygulamalar, lider davranışlarını etkiler. Buna göre; lider davranış ve özellikleri, kurumsal uygulamaların, kurumsal uygulamalar da toplum kültürünün bir aynası olarak kabul edilmektedir.*

- Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, liderlikten etkilenmektedir. Bu varsayıma göre; organizasyonun ilk kurucuları, o organizasyonun ilk kültürünü oluştururlar. Daha sonra görev başına gelen liderler, kurum kültürünü etkilemeye devam ederler.
- Toplum kültürüne ait değer ve uygulamalar, kurumsal kültür ve uygulamaları etkiler.
- Kurumsal kültür ve uygulamalar, kurum liderini etkiler. Bu varsayıma göre; kuruma yeni gelen bir lider, zaman içinde kendi tutum ve davranışlarını kurum kültürüne yeniden düzenler, gözden geçirir.
- Toplum kültürü, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşılma sürecini etkiler.
- Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşılma sürecini etkiler. Yukarıda verilen diğer iki varsayıma göre; her kültürde, toplumsal ve kurumsal uygulamalara bağlı olarak genel kabul gören ve yazılı olmayan birtakım değer yargıları zamanla oluşur. İşte bu kültüre özgü değer yargıları, kültürler arasındaki farklılıkları oluşturur.
- Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), organizasyonun genel görünüşünü, kültürünü ve kurumsal uygulamaları etkiler.
- Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), lider davranış ve özelliklerini etkiler. Başka bir deyişle liderler, kurum gerçeklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak üzere kendi tutum ve davranışlarında gerekli düzenlemeleri yapar.
- Kurumlara özgü stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre) ile kurumsal yapı, kültür ve uygulamalar arasındaki ilişkiler, kültürel güçler tarafından etkilenir. Örneğin; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda biçimselliğin daha az olması beklenir.

- *Liderin kurum/toplum üyelerince kabul görmesi-benimsenmesi, lider özellik ve davranışları ile liderlik davranışlarına ilişkin tanımlı olmayan toplumsal beklentilerin etkileşiminin bir fonksiyonudur.*
- *Lider etkinliği, lider özellik ve davranışları ile kuruma özgü stratejik etkenlerin (yapı, teknoloji, çevre) bir fonksiyonudur.*
- *Liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesi, lider etkinliğine tesir etmektedir.*
- *Lider etkinliği, liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesine tesir etmektedir.*

Kısaca özetlenecek olursa; kültürleri birbirinden ayırt eden uygulamalar/özellikler, toplum tarafından etkin olarak benimsenen kurumsal uygulamalar ile lider tutum ve davranışlarını belirler.

1.3.2. Çalışmanın Kapsamı

Bu araştırma, kendi sektöründe Türkiye’de ve dünyada çok önemli yere sahip olan bir kamu kurumunda yapılmıştır. Türkiye’nin her ilinde, ilçesinde ve hatta çoğu kırsal kesiminde bu kuruma ait birimler bulunmaktadır. Ayrıca, dünyanın birçok yerinde bu kuruma ait temsilciler ve unsurlar hizmetlerine devam etmektedir. Tahmin edileceği gibi, böylesine büyük bir organizasyonun personel mevcudu da yüz binlerle ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu devasa organizasyonda çeşitli yönetim kademeleri ve bu kademelerde istihdam edilen çok sayıda yönetici/lider bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında; bahse konu kurumun varoluş amacının gerçekleştirilmesinde en temel görevi üstlenen birimler esas alınmıştır. Bu birimlerin lideri konumundaki atanmış yöneticiler, kurumun orta yönetim kademesini teşkil etmektedir. Kurumda, orta yönetim kademesinde yaklaşık 2.500 personel görev yapmaktadır.

Araştırmaya konu ana kitle; alınan eğitim, yaşam koşulları, değer yargıları, gelir durumları ve hizmet süresi gibi birçok bakımdan homojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, zaman ve kaynak yetersizliğinden kaynaklanan

kısıtları ortadan kaldırmak için, ana kitle içinden rasgele seçilen örneklem kitleye anket uygulanmıştır. Ayrıca, sayısal olmayan veriler toplamak ve sayısal verilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla, yine örneklem kitle ile röportaj, söyleşi, resmi ve resmi olmayan söyleşiler yapılmıştır.

1.4. Çalışmada İzlenen Yöntem

Araştırmada kullanılan model ve araştırmaya ilişkin varsayımlar geliştirildikten sonra, konuya ilişkin teorik kaynak taraması tamamlanmıştır. Araştırmanın teorik alt yapısını oluşturacak olan bölümler hazırlandıktan sonra, çalışmanın büyük kısmını teşkil eden uygulama için gerekli faaliyetler başlatılmıştır.

Araştırma için gerekli olan bilgiler anket, mülakat, kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve bunların karşılaştırmalı analizlerinden elde edilmiştir.

Çalışmada kullanılan veriler **sayısal ve sayısal olmayan** (kantitatif ve kalitatif - nicel ve nitel) nitelikteki **verilerden** oluşmuştur. Bunun nedeni; araştırmada ulaşılan sonuçların farklı veri kaynaklarından derlenen veriler ışığında çapraz kontrolünü sağlamaktır. Sayısal veriler anket uygulaması yoluyla; sayısal olmayan veriler ise liderler ile yapılan mülakatlar, kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve kurumda yaygın uygulamalardan elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan **anketler**, çalışmanın yapıldığı kurumda halen orta yönetim kademelerinde görev yapan lider yöneticilere uygulanmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi, hazır paket programlarından (SPSS vs.) yararlanılarak yapılmıştır. Çalışmada kullanılan sayısal olmayan veriler ise gazete, dergi, bülten, basın açıklaması, röportaj ve kutlama mesajı gibi kaynaklardan toplanmıştır. Sayısal olmayan veriler için incelenen dokümanlarda ve yapılan röportajlarda, kurumun kültürüne ve kurumda kabul gören/görmeyen lider davranışlarına ilişkin bilgiler/veriler araştırılmıştır. Araştırmaya ait varsayımlar, hem sayısal hem de sayısal olmayan yöntemlerle test edilmiştir. Başka bir deyişle, analitik yoldan elde edilen bulgular ile sayısal olmayan analizlerin ortaya çıkardığı bulgular karşılaştırılmış; benzer sonuçlara

ulaşılmaya çalışılmıştır. Eğer bulgular arasında farklılıklar varsa, başka bir deyişle birbirini desteklemeyen sonuçlara ulaşılmışsa, sayısal olmayan yöntemler ile elde edilen bulgular esas alınmış ve sayısal verilerdeki farklılığın nedeni ortaya konulmuştur.

Yapılan çalışmada özetle; araştırmaya konu kurumun “kültür”ü bilimsel olarak ortaya konulmakta, daha sonra bu kültürde etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmektedir.

1.5. Çalışmanın Planı

Tez çalışmasının “Giriş” bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, dayandığı varsayımları, kapsamı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; Türkçe ve İngilizce literatür taramasından elde edilen, konuyla ilgili olarak hazırlanmış diğer çalışmalardan bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde; kültür ve kurum kültürüne ilişkin kavramsal bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda; kültür kavramı kısaca açıklandıktan sonra, kurum kültürü kavramı derinlemesine irdelenmekte; özellikle kurum kültürünün unsurları ve bazı kavramlarla ilişkisi ortaya konulmaktadır.

Dördüncü bölümde; liderlik ve kurumsal liderlik davranışları incelenmektedir. Bu kapsamda; liderlik kavramı ve kapsamı incelendikten sonra liderin astlarını etkilemede kullandığı “güç” ve “beceri” türleri ele alınmaktadır. Arkasından, günümüze kadar ortaya konulmuş olan liderlik teorileri, “kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişki” bakımından gözden geçirilmektedir.

Beşinci bölümde, kurum kültürünü inceleyen ve açıklamaya çalışan teorik modeller ele alınmaktadır. Bunlardan GLOBE (Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği) modeli, ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

Çalışmanın altıncı, yedinci ve sekizinci bölümlerinde; kamuya bağlı büyük bir organizasyonda kurum kültürü anlayışı ve liderlik uygulamalarına yönelik kapsamlı bir araştırmanın ayrıntıları yer almaktadır. Bu araştırmada;

kurum içinde orta düzey yöneticilik/liderlik yapmış olan kişilerin, kurum kültürüne ve kurumdaki liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerine de özel bir önem verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde; araştırmanın uygulama kısmı ortaya konulmaya başlanmaktadır. Bu bölümde; araştırmanın yapıldığı kurum hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları ve hipotezleri sıralanmaktadır.

Yedinci bölümde; çalışma kapsamında yapılan araştırmada kullanılan araştırma metodu ve analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Bu kapsamda; araştırma modeli ortaya konulduktan sonra, örneklem seçiminde, verilerin toplanması ve analizinde izlenen yöntemler izah edilmektedir.

Sekizinci bölümde; araştırmadan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgiler verildikten sonra, kurum kültürüne ilişkin bulgular açıklanmaktadır. Ardından, lider davranış ve özelliklerine ilişkin araştırma bulguları ortaya konulmaktadır.

Dokuzuncu ve son bölümde ise, tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tez çalışmasına konu olan “kurum kültürü” ve “liderlik” ile “kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi” hususunda, bugüne kadar çok sayıda bilimsel araştırma ve inceleme yapılmış, modeller kurulmuştur. Yapılan çalışmalardan; tez çalışmasının teorik temellerini oluşturan ve literatüre girmiş bulunan belli başlı kavramsal modeller aşağıda açıklanmıştır. Tez çalışmasında kullanılan GLOBE Araştırma Projesinin yürütülmesinde de esas teşkil eden teorik modeller şunlardır;

- McClelland'ın (1953) “Gizli/Örtük Motivasyon Teorisi (Implicit Motivation Theory),
- Yine McClelland'ın (1961) “Milli Ekonomik Gelişim Teorisi (National Economic Development Theory)”,
- Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) çalışmaları,
- Hickson, Hinings, McMillan ve Schwitter'in (1974) ile Donaldson' un (1993), “Orgütsel Form ve Etkinlikte Yapısal Durumsallık Teorisi (Structural Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness)’
- G. Hofstede' in (1980) “Değer/İnanç Teorisi” (Value/Belief Theory),
- McClelland'ın (1985) “İnsan Motivasyon Teorisi (Human Motivation Theory)”,
- Hofstede ve Bond'un (1988) çalışmaları ve
- Lord ve Maher'in (1991) “Gizli/Örtük Liderlik Teorisi (Implicit Leadership Theory)”.

McClelland'ın (1953) “Gizli/Örtük Motivasyon Teorisi (Implicit Motivation Theory)”, istem dışı oluşan güdülerle ilgilidir. McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell (1953) tarafından geliştirilmiştir. En genel anlamda, bu teori; insan motivasyonunun temel doğasını anlamak için, istemsiz olarak ortaya konulan üç güdünün incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bilinç dışı oluşan bu üç güdü ise; **başarma, ait olma(bağlılık)** ve sosyal etkinin kaynağı olan **güç sahibi olma arzusu**dur.

Sabit durumsal güçlerin etkisi altında sergilenen ve bilinçli görev davranışlarının belirleyicisi olan kasıtlı davranışlar ile bilinçli değerlerin aksine, *gizli/örtük motive ediciler şu hususların oluşmasında belirleyici rolü oynarlar,*

- Seçilmiş uyarıcıların var olduğu durumlarda görülen motive edicilerin ortaya çıkışı,
- Motive edici uyarıcıların yokluğunda sergilenen anlık davranışlar ve
- Sosyal ilişkilerde sergilenen davranışlar, temel vatandaşlık tavırları, çocuk yetiştirmede uyulan kurallar ve liderlik tarzları gibi yirmi yıllık uzun zaman dilimleri boyunca sergilenen “uzun vadeli bireysel ve evrensel davranış kalıpları”.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, McClelland' ın Örtük Motivasyon Teorisi, kasıt dışı oluşan motivasyon süreci ile ilgilidir. Ancak araştırma modeli olarak seçilen GLOBE Teorik Modeli ise, kültürel güçlerin etkisi sonucu ortaya çıkan bir motivasyon teorisidir.

McClelland'ın (1961) “*Milli Ekonomik Gelişim Teorisi (National Economic Development Theory)*” ve yine McClelland'ın (1985) “*İnsan Motivasyon Teorisi (Human Motivation Theory)*” ile , kültürün güç mesafesi, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutlarına ilişkin bazı inceleme ve araştırmalar yapılmıştır.

GLOBE teorik modelinde kullanılan dokuz kültür boyutu, GLOBE araştırmalarından ve G:Hofstede' in çalışmalarından önce McClelland tarafından, adı geçen iki teorik modelde dolaylı olarak ele alınmıştır. insan odaklılık (insancılık/hümanizm), güç mesafesi ve kültürün performans odaklılık boyutları McClelland'ın Örtük Motivasyon Teorisine ilişkin çalışmalarında davranışsal belirleyiciler ile ölçülmüştür. Sonuç olarak; kültürün insan odaklılık, performans odaklılık ve güç mesafesi boyutları ile birleştiricilik, güç ve başarı güdüsü arasında büyük oranda benzerlik olduğu görülmüştür. McClelland'ın (1961), (1985) bu bulguları, GLOBE araştırmacıları tarafından dikkate alınmış ve kültür olgusuna ilişkin teorik model oluşturulurken, **“insan odaklılık,**

performans odaklılık ve güç mesafesi" boyutları kültür modeline dahil edilmiştir.

Hickson, Hinings, McMillan ve Schwitter'in (1974) ile Donaldson' un (1993), "Örgütsel Form ve Etkinlikte Yapısal Durumsallık Teorisi (Structural Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness)", temelde şu hususu savunmaktadır; eğer organizasyonlar hayatta kalmak, rekabet gücünü korumak ve sektöründe etkili olmak istiyorsa, kendisinden yerine getirilmesi beklenen bir takım taleplere boyun eğmek durumundadır. Organizasyona yöneltilen söz konusu talepler, kuruma yönelik tehdit ve olasılıkları da içeren "kurumsal çevre" olarak adlandırılabilir.

Model çerçevesinde; organizasyona yöneltilen bu tür taleplerin, örgütsel yapı ve uygulamaları etkilediği varsayılmaktadır. Yine bu kapsamda; örgütsel çevre ile kurumsal yapı ve uygulamalar arasındaki uyum - benzerlik, kurumsal etkinliğin belirleyicisi olarak görülmektedir. Başka bir deyişle; kurum yaşamak ve sektörde varlığını devam ettirmek istiyorsa, kendisinden beklenenleri yerine getirmelidir. Kuruma yönelik beklentiler, kurumsal yapı ve uygulamaları etkilemektedir. Kurumsal yapı ve uygulamalar ile çevrenin kuruma yönelik beklentileri arasındaki uygunluk düzeyi, örgütsel etkinliği doğrudan ilgilendirmektedir.

Yukarıda açıklanan teorik perspektif çok gözde bir model olmasına rağmen, bu modelin ampirik bulgularla doğrulanışı ancak endüstrileşmiş birkaç toplumda küçük örneklem kitleleri üzerinde yapılan araştırmalarla gerçekleştirilmiştir. Başka bir deyişle, çok tutulan bu teorinin, daha kapsamlı bilimsel araştırmalarla teyit edilmesi gerekmektedir.

Bu noktadan hareketle; Hickson, Hinings, McMillan ve Schwitter (1974), "Yapısal Durumsallık Teorisi (Structural Contingency Theory)"nin, evrensel ve kültürel etkilerden bağımsız olduğu fikrini ortaya attılar. Adı geçen bilim adamları, bu varsayımlarını; örgüt çevresinin kurumdan devamlı bir şeyleri yerine getirmesini istediğine, kurumun da rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için kendisine yöneltilen bu talepleri --hangi kültürel koşul altında olursa olsun- yerine getirmeye çalışmasına

dayandırmaktadırlar. Organizasyonlar, farklı kültürel ortamlarda olsa bile, çevreden gelen talepleri karşılamak için çoğunlukla aynı yol ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Araştırmacıların ortaya attığı bu varsayım, "faaliyette bulunulan ortamın zorunlulukları" olarak da adlandırılmaktadır.

Tez çalışması kapsamında, örgüt çevresi içinde yer alan dinamiklerden "işgören ve lider" unsurlarının, kurumsal uygulamaları nasıl etkilediği, veya kurumsal uygulamaların işgören ve liderleri nasıl etkilediği incelenecektir. Kurumsal yapının, burada adı geçmeyen çok sayıdaki diğer çevresel etmenlerden ne şekilde etkilendiği tez çalışması kapsamına dahil değildir. Ancak, aynı kavramsal model içinde yer aldığından burada kısa bir açıklama yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

G. Hofstede' in (1980) "Değer/İnanç Teorisi" (Value/Belief Theory), 1995 yılında Hofstede ve Triandis tarafından biraz daha geliştirilmiştir. Özet olarak bu teorik model şu varsayımı savunmaktadır; " Bir kültüre mensup kişilerin değer ve inançları, o kültür içindeki birey, grup ve alt kurum/birimlerin yerine getirdikleri faaliyetlere, bu faaliyetlerin kurallara uygun olarak yerine yapılmasına, ilgili çevreler tarafından kabul edilmesine ve etkinliğine tesir eder."

Hofstede'in uyarladığı Değer-İnanç Teorisi, kültürel değer ve inançların dört boyutunu içermektedir. Bu kültür boyutları;

- Bireyselciliğe karşı **toplumculuk**,
- **Erkekliğe karşı dişilik**,
- Hoşgörüyü/toleransa karşı Belirsizlik konusundaki tahammülsüzlük (**belirsizlikten kaçınma**)ve
- **Güç mesafesine** karşı "Güç Eşitliği"dir.

Tez çalışması kapsamında kullanılan teorik kültür modelinde; Hofstede'in Değer-İnanç Teorisinde "**Erkeklik-Dişilik**" olarak adlandırılan kültür boyutu ile "**bireyselciliğe karşı toplumculuk**" boyutu, ikiye ayrı boyut olarak incelenecektir. Bu boyutlardan; "**Erkeklik-Dişilik**", **Cinsiyetler Arası Eşitlik** (Gender Egalitarianism) ve **Girişkenlik** (Assertiveness); "**bireyselciliğe karşı toplumculuk**" boyutu ise, **Toplum Odaklı Toplumculuk** (Collectivism-I:Society

Oriented) ve *Grup Odaklı Toplumculuk* (*Collectivism-II:Group- Organization Oriented*) adları altına ele alınacaktır.

Tez çalışmasında araştırılacak konulardan "liderlik" üzerine *Lord ve Maher'in (1991)* ortaya attığı "*Gizli/Örtük Liderlik Teorisi (Implicit Leadership Theory)*" büyük önem taşımaktadır. Bu teoriye göre; bireyler, liderleri diğer insanlardan etkin liderleri başarısız liderlerden, cazibeli-etkili liderleri itici-sevilmeyen liderlerden ayırmada kullandıkları bazı içsel-gizli teorilere sahiptir. Bireylerin sahip olduğu bu gizli/örtük teoriler; onların inançları ve varsayımlarından oluşmaktadır. Gizli/örtük liderlik teorileri, bireylerin bazı lider davranış ve özelliklerine yükledikleri değerler ile astların lider davranışlarını benimsemelerine bağlı olarak ortaya çıkan motive olmalarını etkiler. Gizli/Örtük Liderlik Teorisinin savunduğu temel varsayımlar aşağıda maddeler özetlenmiştir;

- Liderin başarısı ve etkinliği, onu takip eden astlarının zihnindeki lider tipine uygunluğuna bağlıdır. Başka bir deyişle; "Liderlik" vasfı, ancak astları tarafından lider olarak kabul edilen kişilere verilebilir. Astların bir kişiyi "lider" olarak benimsemesinde etken olan temel husus, onların zihnindeki "lider" modeli ile "lider" olarak ortaya çıkan şahsın sergilediği davranışlar arasındaki uyumdur.
- Gizli/Örtük Liderlik Teorileri, liderlik faaliyetlerini yönlendirir, düzenler, dengeler ve sınırlandırır. Bahse konu teoriler ayrıca, lider olan şahsın etkinlik düzeyini, kurum içinde ve izleyiciler arasında kabul edilebilirliğini ve atandığı görevdeki konumunun emrinde çalışanlar tarafından benimsenme derecesini etkiler.

Lord ve Maher'in (1991) ortaya çıkardığı "Gizli/Örtük Liderlik Teorisinin" öngördüğü hususları doğrulayan çok sayıda araştırma ve çalışma mevcuttur. (Lord & Maher, 1991; Hanges, Braverman & Rentsch, 1991; Hanges, Lord, Day, Sipe, Smith & Brown, 1997; Sipe & Hanges ,1997)

Tez çalışmasında kullanılan GLOBE teorik modeli içinde yer alan liderlik konusundaki inceleme ve araştırmalarda, Lord ve Maher'in (1991) "Gizli/Örtük Liderlik Teorisinin" öngördüğü hususların doğruluğu kabul edilmekte; astların

liderleri algılama biçimlerine büyük önem verilmektedir. Bu kapsamda; kurumda etkin olabilecek lider davranışları belirlenecek ve kurumun mevcut liderleri ile gelecekte bu kurumda lider olacak adaylara önemli somut veriler olarak sunulacaktır.

Buraya kadar sıralanıp açıklanan araştırmalar, incelendikten sonra birleştirilmiş ve GLOBE "Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)' Modeli ortaya konulmuştur.

GLOBE (Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği) Araştırma Projesi, Amerikalı bilim adamı Robert J. House' un 1991 yılında tasarladığı bir çalışmadır. (Dickson, 1999, s.2) Çeşitli safhalardan oluşan ve farklı yöntemlerin bir arada kullanıldığı GLOBE projesi için, dünyanın 64 ülkesinde bulunan 180 bilim adamı ve onlara bağlı alt çalışma grupları halen çalışmalarına devam etmektedir. (House ve Diğerleri, 1999, s.7) (Ayrıntılı bilgi için bakınız: Bölüm 5 : Globe Çalışma Grubu Modeli ve Kurum Kültürünü Açıklayan Diğer Modeller)

Robert J.House' un (1993) başlattığı ve halen başkanlığı yürüttüğü "Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)' kapsamındaki çalışmaların tamamı, bu tez içinde ele alınan konular ile doğrudan ilgilidir. Muzaffer Bodur ve Hayat Kabasakal (1998), GLOBE araştırmalarının ikinci safhasında, araştırma grubu tarafından geliştirilen yeni yöntem ve ölçüm araçlarını kullanarak,Türkiye'de gıda ve bankacılık sektörlerinde uygulamalar yapmışlardır.

Tez çalışması kapsamında, GLOBE Araştırma Grubu tarafından geliştirilen yeni yöntem ve ölçüm araçları kullanılacağından, Bodur ve Kabasakal (1998) tarafından Türk toplumu bünyesinde tamamlan çalışmalar, birtakım kıyaslamalar yapılabilmesini kolaylaştıracaktır.

Tez çalışması sonucu elde edilecek bulgular, sosyal bilimlerdeki bir çok teorik çalışmaya katkıda bulunabilir ve kurum için günlük yaşamda kullanılabilecek pratik bilgileri ortaya çıkarabilir.

Tez çalışmasının literatüre sağlayacağı bilimsel katkılar olarak; aşağıda belirtilen hususlar sıralanabilir.

Tez kapsamında yapılan araştırmadan elde edilecek sayısal bulgular ile; liderlik ve kurumsal uygulamaların kültür tarafından nasıl etkilendiği konusu kısmen aydınlanabilir. Tez çalışması sonucunda elde edilecek bulgular ile, benzer çalışma sonuçları arasında karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

Çalışma sonunda ortaya çıkacak; kurumda kabul gören veya reddedilen kurumsal uygulamalar ile bunlar üzerindeki toplum ve kurum kültürünün etki derecesi, araştırmaya konu kurumun içinde bulunduğu toplumsal kültürde, arzu edilmeyen ve tepki gören liderlik uygulamalarının neler olduğuna ışık tutabilecektir.

Bu ve benzeri Araştırmalardan elde edilecek her türlü bulgu, araştırmının yapıldığı kuruma bağlı daha küçük birimleri yönetecek liderlerin eğitimi için hazırlanacak "Lider Geliştirme Programları"nda kullanılabilecektir. Araştırma sonunda elde edilecek bilgiler, kurumun personel seçim, temin ve yetiştirme süreçlerinde de kullanılabilecektir. Kısaca özetlemek gerekirse; araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler; araştırmının yapıldığı kurum yöneticileri için; kendilerini ve kurumlarını çevresel koşullara uyarlamada, strateji ve politika oluşturmada, insan kaynakları yönetiminde ve kurumsal uygulamalarda rehber olabilecektir.

Araştırma sonuçlarının dolaylı olarak etki edebileceği konular şu şekilde özetlenebilir; ülke içinde veya ülke dışında, aynı sektörde veya başka sektörde faaliyet gösteren farklı kültüre sahip organizasyonlar ile araştırmının yapıldığı kurum arasında yapılacak kıyaslamalar, kurumlar arası ilişkilerin hangi alanlarda geliştirilebileceği konusunda fikir verebilir.

Araştırma sonuçları ile; Türkiye ve dünyanın çeşitli yerlerinde çalışmalarına devam eden akademisyen ve bilim adamları arasında, farklı kurum kültürlerine ilişkin akademik görüş ve düşünce paylaşımının daha kolay ve yaygın olarak sürmesine katkı sağlanabilir.

Araştırma kapsamında incelenecek değişkenler, Türkiye'deki ve kurum içindeki ekonomik ve sosyolojik olayların yorumlanması da kullanılabilir. Ayrıca, Türk toplumunun yaşam düzeyi, tüketim alışkanlıkları, ekonomik gelişimi, düzenli kurumsal/toplumsal uygulamalar, milli verimlilik ve etkinlik de, araştırmada kullanılan kültürel değişkenler ile ilişkilendirilebilir.



BÖLÜM 3

KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİLGİLER

Birer açık sistem olan organizasyonlar, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucu her organizasyonda farklı bir yapıda oluşan kurum kültürü, içinde bulunulan toplumun genel kültürüne bağlı olarak şekillenmektedir. (Koçel, 1998, s.58) "Evrensel bir örgüt ve yönetim modelinden söz edilemeyeceği" görüşünün giderek ağırlık kazandığı günümüzde, örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmaların çeşitli kaynaklardan taranması ve toparlanması, kültür ve örgüt kültürü kavramlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, üçüncü bölümde; öncelikle kurum kültürü kavramının kaynağını teşkil eden "kültür" kavramının tanımı, kapsamı ve özellikleri ele alınacak; arkasından "kurum kültürü" kavramı farklı bakış açılarıyla ele alınacaktır. Kurum kültürünün önemi, özellikleri ve fonksiyonları incelendikten sonra unsurları ortaya konulacaktır. Son olarak da, kurum kültürünün diğer bazı kavramlarla ilişkisine değinilecektir.

3.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı

"Kültür" kavramı ile işletmecilerden önce sosyologlar ve antropologlar ilgilenmiş olduğundan, bu kavramın literatürde nasıl tanımlandığını incelerken öncelikle sosyologların ve antropologların görüşlerine yer vermek daha isabetli olacaktır. Yapılan çok çeşitli tanımlamalardan bazıları şu şekildedir; Bir toplumun benimsediği hayat tarzına kültür denir. (Kısakürek, 2001, s.6) Başka bir ifadeyle kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. (Özkalp, 1992, s.71) Herhangi bir insan topluluğunun ürünü olan kültür, insanoğlunun yaşamını mümkün kılan bir olgu ve farklı fikirlerin etkileşiminin bir ürünüdür. (Casse, 1981, s.25) E.B. Taylor'a göre ise kültür; bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, kişinin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olma sebebi ile kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür. (Erdoğan, 1991, s.117)

3.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür' e ilişkin tanımlamalar, çoğunlukla tanımlamayı yapan bilim adamının üzerinde çalıştığı konuya bağlı olarak değişiklik arz etmektedir. Örneğin kültürler arası farklılaşma konusunda çalışmaları olan Hofstede kültürü, "bir insan topluluğunu diğerlerinden farklı kılan düşüncelerin ortaklaşa kullanılması" olarak tanımlamıştır. (Hofstede, 1980, Lewis, 1996, s.25) Bir sosyolog ise kültürü "problemleri çözmek için toplumun geliştirdiği yöntemler, doğru kabul ettiğimiz her şey , toplumun kişiliği" (Mole, 1995, s.184) olarak ifade etmiştir. Başka bir bilim adamı ise kültür için "toplum değerlerini bir araya getiren, sosyal dayanışmayı sağlayan ve sosyal kişiliği oluşturan kısacası topluma şekil ve yön veren bir faktör" tanımlamasını yapmıştır. ( zalp, şerbetçi, 1995, s.245) Kültür burada bir bakıma; toplumsal davranış koşulları olan sosyal normların ve tepkilerin bir bütünü olarak düşünülmektedir. Başka bir bakış açısına, kişiler arası ilişkilere göre ise kültür, " topluluğun duygularını ve davranışlarını içine alan" (Yüksel, 1989, s.335) bir olgudur.

Organizasyon kültürü olarak da ifade edilebilecek işletme yönetimi açısından kültürün tanımı ise; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler, ile diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.

Yüzlerce farklı biçimde ifade edilmiş kültür kavramı tanımlamalarında ortak olan hususlar şu şekildedir;(Adler, 1991, s.15)

- Kültür, sosyal grupların bütün  yeleri veya tamamına yakını tarafından paylaşılan bir olgudur.
- Kültür, sosyal gruptaki yaşlı bireyler tarafından genç bireylere aktarılmaya çalışılır.
- Kültür; yasalarda, geleneklerde ve ahlaki değerlerde olduğu gibi bireyin davranışlarını veya dünyalı algılamasını şekillendirir.

3.1.2. Kültürün Kapsamı ve   geleri

3.1.2.1. Kültürün Kapsamı

Kültürün kapsamı ile ilgili yapılan çalışmaları bir bütüncül anlayış ile ele almaya katkıda bulunabileceği değerlendirilen Bozkurt 'un (1997) kültür tanımı şu şekildedir; *“Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel  evre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır.”* Verilen bu tanım, kültürün genel ve, evrensel ve özel, maddi ve manevi boyutlarına atıflarda bulunduğundan, kültür sınıflandırmalarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

Kültürün sınıflandırılması, tanımında olduğu gibi araştırmacıların üzerinde çalıştığı konulara bağlı olarak çeşitlilik arz etmektedir. Bu sınıflandırmalardan birisine göre kültür, **genel kültür** ve **alt kültür** olarak ikiye ayrılmaktadır. (Özkalp, 1992, s.79) Bir toplumun benimsemiş olduğu yaşam biçimi olan kültür, aynı zamanda **“genel kültür”** olarak da adlandırılmaktadır. Genel kültür kapsamında toplumun inançları ve değerleri yer alır. Bir toplumun sahip olduğu genel özellikler hakkında bilgi edinmek gerektiği zaman, yukarıda açıklanmış olan genel kültür incelenebilir.

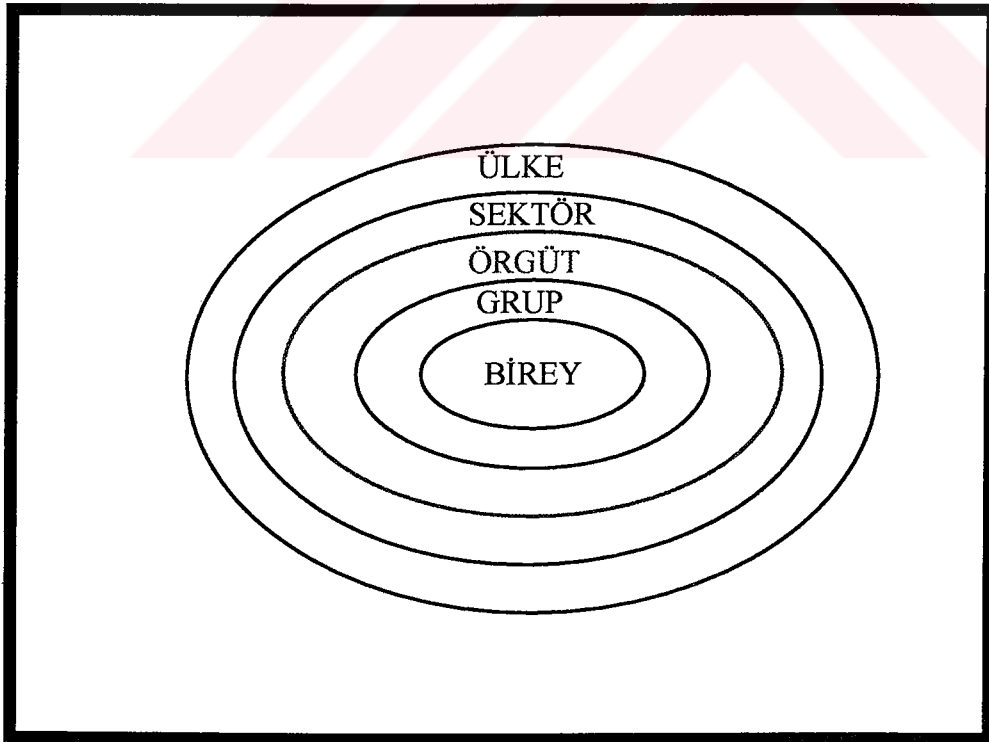
Genel kültür içinde birden fazla alt kültür bulunabilir. Alt kültür, toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında grubun kendisini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimlerinin toplamıdır. Toplumda gözlenebilecek olan alt kültürlere örnek olarak Anadolu'nun değişik yörelerindeki farklı yaşam biçimleri, gelenek ve adetlere sahip insanlarımızın farklı alt kültürleri temsil ettiği söylenbilir. Bunlardan farklı olarak, Almanya'ya işçi olarak gitmiş Türkler, Almanya içinde farklı bir alt kültürü temsil etmektedir.

Genel kültür ve onun alt kültürleri arasındaki ilişki, şekil 3.1' de g r ld ğu gibidir. Burada mikro düzey olarak adlandırabileceğimiz bireyden, makro düzeyi ifade eden ülke ya da topluma kadar bütün katmanlar arasındaki kültürel

biçimlenme mevcuttur. Bunun yanında katmanlar arasında katkı verme açısından karşılıklı ve güçlü bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Şekildeki grup, örgüt genel kültürünün bir alt kültürü olarak kabul edilebilirken, örgüt veya sektör/endüstri, toplum genel kültürünün birer alt kültürü olarak değerlendirilebilir.

Başka bir sınıflandırmaya göre kültür, unsurlarına göre üçe ayrılmaktadır.(Varış, 1985, s.118) Bunlar; bir toplumda herkesin bilmesi gereken ortak kültür unsurları olan **üniversal (evrensel) kültür unsurları**; sadece bir doktorun, askerin, hukukçunun ve mühendisin bilmesi gereken hususlarda olduğu gibi herkesin bilmesine gerek duyulmayan **özel kültür unsurları** ile evrensel ve özel kültür unsurlarını etkileyen, araştırma ve geliştirme unsurları ile ortaya çıkan yenilikleri ifade eden **alternatif kültür unsurlarıdır**.

Diğer bir sınıflandırmaya göre kültür, **maddi ve manevi kültür** olarak tasnif edilmiştir. **Maddi kültür**, “kültürün en açık ve elle tutulabilir görüntüleri”ne denir. Buna göre; maddi kültür içinde bir toplumun sahip olduğu teknoloji, üretim, teknik hüner ve becerileri, başka bir deyişle toplumun fiziksel yönü yer almaktadır. (Özkalp, 1992, s.74)



Şekil 3.1 : Genel Kültür ve Alt Kültürler Arasındaki İlişki

(Kaynak: Arslan,Akın, 2000, “Kalite Yönetimi ve Kültür”, Kalite Yönetimi Kursu Ders Notları, ANKARA, Kara Harp Okulu SİYAM)

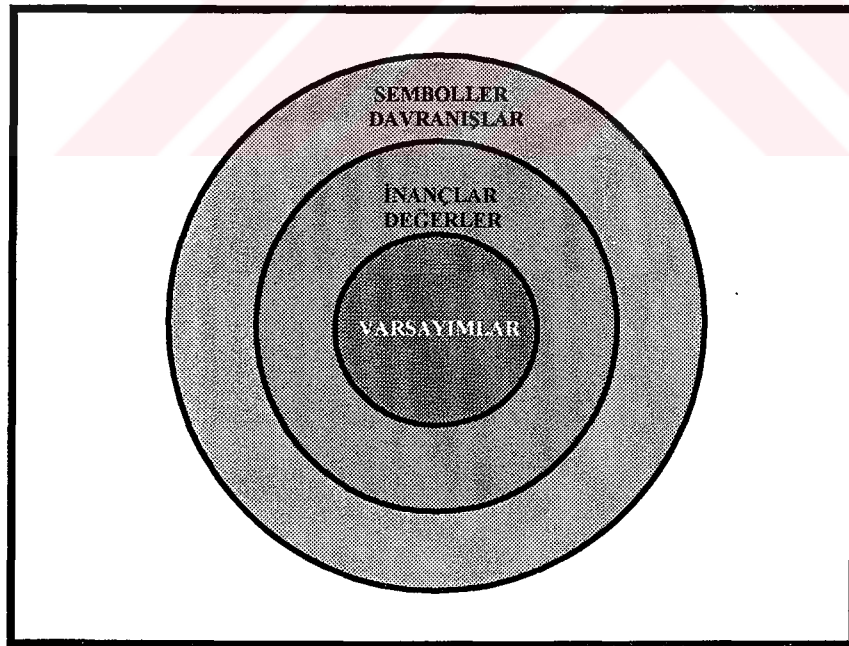
Toplulun sahip olduğu değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarına ise "manevi kültür" denilir. Toplulun ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan manevi kültür öğelerinin etkisi, maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların davranışları çoğunlukla manevi kültüre bağlı olarak şekillenirken, hareket yetenekleri maddi kültürle sınırlandırılmıştır. (Erdoğan, 1991, s.124)

3.1.2.2. Kültürün  ğeleri

Kültür,  ğeleri açısından ele alınacak olursa, aşağıdaki **şekil 3.2'** de görüldüğü gibi i içe geçmiş halkalar biçiminde bir yapı ile karşılaşılmaktadır.

Semboller (simgeler) ve davranışlar, en dış halkayı oluşturmakta; bir başka deyişle, kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan öğelerini ifade etmektedir.

İnançlar ve değerler, bireylerin bilişsel olarak farkında oldukları ve veri toplama yöntemleri ile belirlenebilen kavramlardır. Her iki kavram da kişilerin belirli durum, birey ve nesneler karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır.



şekil 3.2 :Kültürün  ğeleri

(Kaynak: Arslan,Akın, 2000, "Kalite Yönetimi ve Kültür", Kalite Yönetimi Kursu Ders Notları, ANKARA, Kara Harp Okulu SİYAM)

Kültür olgusunun en derinindeki öge ise varsayımlardır. Varsayımlar kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren, gerçeklik, zaman, mekan, eylem, insanların doğası ve insanların başka insanlar ve diğer çevre ögeleri ile etkileşimlerine ilişkin varsayımlarını içermektedir. Bireyin çoğu zaman farkında olmadığı bu varsayımların kendisi tarafından ifade edilmesi oldukça zordur ve bu nedenle ölçülmesi de pek mümkün değildir.

3.1.2.2.1. Maddi Kültür Öğeleri

Kültürün öğelerinin sembolize edildiği **Şekil 3.2.**' de de görüleceği gibi, maddi kültür öğeleri, diğer kültür öğelerinin bir tür dışa yansımadır denilebilir. Kültürün en somut unsurları olan ve elle tutulup gözle görülmesi mümkün olan maddi kültür içinde bir toplumun sahip olduğu teknoloji, üretim teknik, hüner ve becerileri, başka bir deyişle toplumun fiziksel yönü yer almaktadır. Başka bir deyişle, maddi kültürün gözlenebileceği alanlar; sahip olunan teknoloji, mimari eserler, doğa ile mücadelede kullanılan alet ve gereçler ile günlük yaşamda kullanılan hayatı kolaylaştırıcı diğer şeylerdir.

3.1.2.2.2. Kültürün Diğer Öğeleri

Maddi kültür öğeleri dışında kalan ve kültürün dışa yansımalarının görüldüğü diğer kültür öğeleri arasında; dil, estetik, din, inanç, tutum, değer ve kurallar ile eğitim ve sosyal yapı yer almaktadır. Bahsedilen kültür öğelerine ilişkin kısa açıklamalar aşağıda ifade edilmiştir.

- **Dil** : Kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında gerekli olan bilgilerin öğrenilmesine yardım eden temel kültür ögesi dildir. Dil, kültürler arası farklılıkların en önemli göstergesidir. Dil, özellikle kültürel unsurlar hakkında bilgi verir. İngilizce kelimeler arasında ticaret alanında oldukça fazla kelimenin bulunması, Eskimo dilinde kar ve kar yağışı ile ilgili kelimelerin yoğun olarak varlığı, (Lewis,1996, s.15), Türklerin Atalarına ne kadar saygılı ve geleneklerine ne kadar bağlı olduklarını göstermesi bakımından Türkçe'de bol miktarda atasözünün yer alması, kültürel özelliklerin dile yansımaya örnek olarak verilebilir.

- **Estetik** : Bir toplumun güzel sanatları ve ahlaki değerleri hakkında bilgi alınabilecek diğer bir kaynak da estetik ve toplumun ahlak anlayışıdır. Örneğin

mimari eserlerde gözlenen farklı yapı tarzlarının her biri farklı bir kültürün temsilcisi durumundadır. Daha farklı bir örnek olarak, farklı toplumlarda özellikle bayanlara, kısmen de erkeklere ve çocuklara ait yöresel-geleneksel giyim tarzları verilebilir. İskoçyalı bir erkeğin eteği ve Ankaralı bir seğmenin yeleği farklı kültürlerin işaretlerini taşımaktadır. Avrupalı birisini Mozart'tan dinlediği senfoni heyecanlandırıp mutlu ederken, bizim Karadeniz yöresinden bir vatandaşımızı da "kemençe" sesi aynı şekilde coşturmaktadır. Buradaki farklılığa neden olan husus, kültürel farklılığın estetiğe yansımış olmasıdır.

- **Din, İnanç ve Tutum, Değer ve Kurallar :** Birbiri ardına sıralanmış olan din, inanç ve tutum ile değer ve yargıların farklı şeyler olduğunu söylemek doğru olmaz. Aslında bunların hepsi tek çatı altında toplanmaktadır fakat adına bazı toplumlarda değer yargıları, bazılarında din, bazılarında ise inanç sistemi denilmektedir. İnançları ve değer sistemini ifade etmek üzere yaygın olarak kullanılan kelime "din"dir. Toplumda dinin görevi, insanların gönül huzurunu sağlamaktır. (Özkalp, 1992, s.74) Din bütün sosyo-kültürel sistemlerde vardır. Din, toplumsal sistemin genel işleyişini düzenler. İnsanlar, dini inançlarına göre doğru-yanlış, iyi-kötü ve uygun-uygunsuz gibi kavramlar hakkında karar verirler ve bu kararlarını onların tutumlarını doğrudan etkiler.

- **Sosyal Yapı :** Sosyal yapı, belirli bir toplum içinde yaşayan insanların ilişkilerinde yer alan, yerleşmiş tavır ve hareketlerdir. (Yüksel, 1989, s.335) Toplamların kendilerine özgü sosyal yapılarında meydana gelen değişimler, söz konusu toplumların kültürel değerlerinin değişmesine yol açmaktadır.

- **Eğitim :** Kùltürlerin ve toplumsal değerlerin, kuşaktan kuşağa ve bir toplumdan diğerine aktarılmasında eğitimi çok önemli bir yere sahiptir. Kùltürün gelişmesinde ve değiştirilmesinde eğitim temel araçtır.

Toplumsal ve bireysel yaşamın her anında kullandığımız, her an karşılaştığımız "kùltür" kavramı ve unsurlarının daha iyi anlaşılabilmesi için, buraya kadar anlatılmış olan bilgilerin yanında kùltürün özelliklerini de incelemek gerekir. Çünkü kùltür, dün ve bugün olduğu gibi yarın da toplumsal yaşantıyı doğrudan etkileyen vazgeçilmez temel unsur ve "olmazsa olmaz" faktör olarak kalmaya devam edecektir.

3.1.3. Kültürün  zellikleri

Kültür kavramını ve bu kavramı oluşturan öğeleri inceledikten sonra, genel olarak “kültür” için ifade edilebilecek özelliklerden bahsetmekte yarar vardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi kültür; toplumsal yaşantıyı doğrudan etkileyen temel unsur olduğundan, gerek toplumsal yaşamda gerekse çeşitli bilimsel kaynaklarda kültürün özellikleri benzer şekilde gözlenmektedir. İşte bu gözlem ve kaynak taramalarından elde edilen bilgiler ışığında tespit edilmiş kültür özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

3.1.3.1. Kültür  ğrenilebilir.

Kültür, bir kişinin yaşantısı boyunca kazandığı alışkanlıklardan oluşur. Başka bir deyişle kültür, doğuştan sahip olunan ve kalıtsal olarak nesilden nesle aktarılan bir olgu değildir. Topluma yeni katılan bireyler, kültür olgusunu zaman içinde  ğrene rek geliştirirler. Aynı anne ve babadan doğmuş ikiz çocuklardan birisi farklı bir ülkede, diğer de başka bir ülkede yetiştirilecek olsa, sahip olacakları kültürel değerlerin içinde yetiştiği toplumun izlerini taşıyacağı ve aynı oranda farklı olacağı artık kabul edilen bir durumdur.

3.1.3.2. Kültür Toplumsaldır.

Bilerli bir toplumun fertleri tarafından paylaşılan değer yargıları, davranış ve tutumlar o toplumun kültürüne ait izleri taşırlar. Diğer bir deyişle o topluma özgü bir “kültür”  oluştururlar. Açıklamadan da anlaşılacağı gibi, kültür; toplumdaki perakende birey davranışlarından ziyade, toplum üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerden oluşmaktadır.

3.1.3.3. Kültür Tarihidir ve Süreklidir.

Kültürün öğrenilebilir ve toplumsal olma özelliklerinin doğal bir sonucu olarak, tarihi ve sürekli olması kaçınılmazdır. Çünkü kültürün nesilden nesle  ğretim yoluyla aktarılması ve bireylerin ömrü ile sınırlı kalmaması, kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Başka bir deyişle kültür, bir kuşaktan diğerine öğrenilmiş davranış olarak geçmekte (Yüksel, 1989, s.336) ve sürekliliğini korumaktadır. Farklı toplumlara ait kültürler, değişimin her alanda ve son hızla yaşandığı günümüzde bile tarihten getirdiği öğelerini bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle kültürün tarihi özelliğini de ifade etmek gerekir.

3.1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılayıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır.

İnsanlar, kendileri ile aynı değer yargılarına sahip kişilerle birlikte olma eğilimindedirler. Aslında bu durum, kültürün toplumsal olma özelliğinin bir sonucudur. Birlikte ortak olumlu şeyler paylaşmış olan fertler, daha sonra bu g zelli lere duydukları özlemi gidermek için bir araya gelme gayreti içinde olurlar. Tekrar bir araya gelme, geçmişi yad etme ihtiyacını karşılamak içindir. Kendisi ile aynı kültürel değerlere sahip insanların arasında bulunan bireyler mutlu ve tatmin olurlar.

3.1.3.5. Kültür Değişebilir ve Değiştirilebilir.

Teknolojik ve çevresel koşullardaki değişmeler, doğal olarak kültüre yeni bazı şeylerin katılmasına neden olmakta ve bu yenilikler kültürde "değişim"e yol açmaktadır. Zaten zamanın koşullarına bağlı olarak değişimi gerçekleştiremeyen kültürler durağanlaşır ve zamanla yok olur. (Bakınız,  m r, 1998, s.25) Kültürel değişim, uyum ile gerçekleşmektedir. Kültürel değişim olumlu yönde olabileceği gibi, geriye olumsuz bir değişim şeklinde de gerçekleşebilir.

3.2. "Kurum Kültürü" Kavramı

Toplumları birbirinden ayıran temel unsurların başında sahip oldukları kültür gelir. Her toplumun kendine has gelenekleri, değerleri ve inanç sistemleri vardır. Toplum kültüründeki bu özellikler, toplumun diğer toplumlardan ayrılmasını sağlar. Organizasyonlar da toplumlar gibi farklı kültürel yapılara sahiptir. Organizasyon kültürünün tam olarak anlaşılabilmesi için toplum kültürünün çok iyi irdelenmesi gerekir. Çünkü organizasyon kültürü, her toplumun genel kültürüne bağlı olarak şekillenmektedir. (Koçel, 1998, s.58) Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmelerine neden olmaktadır.

Örgüt ve yönetim olgusu, insanlığın yaşı kadar eski olmasına karşılık yönetim bilimi, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ayrı bir bilim dalı olarak bilimsel bir nitelik kazanmaya başlamış ; örgüt ve yönetimle ilgili olarak çeşitli kuram, yaklaşım, süreç, ilke ve modeller geliştirilmiştir. Dünyanın hemen her yerinde örgüt ve yönetimle ilgili literatürde benzer kuram, yaklaşım, süreç, ilke

ve modellerden söz edilmekte ; bunlar, yönetim biliminin temelini oluşturmaktadır. Ancak, yirminci yüzyılın ikinci yarısında, sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi örgüt ve yönetimle ilgili kuram ve yaklaşımların sayısında da bir artış gözlenmekte olup ; "örgüt ve yönetim alanında geliştirilen ilkelerin kültürel sınırlar içinde geçerli olacağı" belirtilmektedir. Diğer bir değişle bir ülkede geliştirilen yönetim ve güdüleme kuramlarının söz konusu ülke sınırları içinde geçerli olabileceği ; diğer ülkelerde ise kısmen geçerli olabileceği yada hiç geçerli olamayacağı ileri sürülmekte "evrensel bir örgüt ve yönetim modelinden söz edilemeyeceği" görüşü giderek ağırlık kazanmaktadır.

Dünyanın hemen her yerinde uygulanabilecek geçerli bir yönetim kuramı geliştirmenin zorlukları bilinmesine rağmen, örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmaların çeşitli kaynaklardan toplanması ve toparlanması , kültür ve örgüt kültürü kavramlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Her organizasyonda farklılıklar arz eden kültür; genel kavram olarak ve çalışanlara öğretilmede kullanılan araçlar bakımından benzerlikler arz etmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin farklı yaklaşımların incelenmesi, "örgüt kültürü" kavramını daha da anlaşılır hale getirecektir.

Bu bölümde öncelikle "kurum kültürü" kavramı farklı bakış açılarıyla ele alınacaktır. Tarihsel gelişimi ve ortaya çıkışı açıklandıktan sonra, kurum kültürünün önemi, özellikleri ve fonksiyonları incelenecektir. Ardından kurum kültürünü oluşturan unsurlar irdelenecektir. Kurum kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi araştırıldıktan sonra son olarak kurum kültürünün değiştirilmesi konusuna değinilecektir.

3.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı

Kurum kültürü kavramı ile ilgili olarak kaynaklar incelendiğinde organizasyon kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü, kurumsal ve kurumsal kültür gibi değişik kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların hepsi de genel olarak aynı şeyi ifade etmek için kullanılmıştır. Bu nedenle aralarında anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık yoktur. Bu çalışmada kar ve hizmet amaçlı organizasyonlardaki kültür kavramı inceleneceğinden, genel bir ifade olan "kurum kültürü" deyiimi kullanılmaktadır.

İnsanlar organizasyonlara katılırken beraberlerinde kendilerine öğretilen değer ve inançları da getirirler. Bununla birlikte, çoğunlukla bu değer ve inançlar bireyin organizasyonda başarılı olabilmesi için yeterli değildir. Bireyin, özel bir girişimin nasıl çalıştığını , faaliyetleri ne şekilde yürüttüğünü öğrenmeye ihtiyacı vardır (Wherter, 1989:497). Türk ordusu bu konu için iyi bir örnek teşkil eder. Birliklerde yeni katılan erlere verilen yavaşık düzen , yürüyüş , piyadecilik eğitimleri ile birlik beraberlik ruhu verilmeye , askerliğin gerekleri öğretilmeye çalışılır. Eğitim çabaları acemi erlerin düşünce yapılarını şekillendirir. Bunun sonucunda bireyler asker gibi düşünmeye ve davranmaya başlarlar. Söz konusu durum, benzer şekilde tüm kurumlar için geçerlidir. Kurum kültürü kavramı için kabul gören tanımları incelemek konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Kurum ve kültür kavramlarıyla ilgili olarak benimsenen farklı yaklaşımlar, bu konuda çalışanların da değişik noktalar üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Böylece farklı kurum kültürü, kuramı ve yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Kurum kültürü, bir kurum ile varolan ve yeni gelenlere öğretilen ortak kurallar ve değerler bütünüdür. (Vecchio, 1988:542). Başka bir araştırmacıya göre kurum kültürü, kurum birimlerini bir arada tutan yapıştırıcıdır (Schneider, 1988, 231). Kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve üyeler tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. (Robbins , 1994:299).

Yukarıda belirtilen tanımlardan kurum kültürünü bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edebiliriz. Kurum kültürü , amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini bir nokta üzerine çekmekte ; her personelin ayrı ayrı hedeflerin gerçekleştirilmesi için değil ; ekip halinde ve yalnızca en önemli olan konuya odaklı hale gelmesini ifade etmektedir (Dinçer , 1996 : 402).

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlar, bilim adamlarının ve araştırmacıların bu kavrama yükledikleri anlamlara ve işlevlere göre değişmektedir. "Kurum kültürü" tanımında geçen ve kültürün temel işlevlerinin etkinliğini sağlayan hususlardan da bahsetmekte yarar vardır. Organizasyon

çalışanları arasında aşağıda belirtilen konularda uzlaşma sağlanması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Üzerinde uzlaşma sağlanmasına ihtiyaç duyulan konular; bir takım sözcük ve kavramların ifade ettiği anlamlar (*dil*), *grup üyeliğinin koşulları* (kimin grubun içinde kiminse dışında kalması gerektiği), *güç ve statünün dağılımı* (ast-üst ilişkilerinde statünün kazanılması, devam ettirilmesi ve kaybedilmesi), *dostluk, arkadaşlık* (sevgi, ikili ilişkiler, farklı cinsler arasındaki ilişkiler) ve *hangi davranışların güç, statü, para, vb. ile ödüllendirileceği ve hangi davranışların bunların elden gitmesine neden olacağı* ile din ve ideoloji gibi konulardır. Ayrıca bir kurumun dışsal uyum ve varlığını sürdürme konusunda karşı karşıya olduğu temel sorunlar hakkında da, grup üyeleri arasında uzlaşma sağlanması zorunludur. Bu dışsal uyum sorunları arasında; grubun (örgütün-kurumun) temel amacı (gizli-açık), görevi, stratejisi, bu stratejilerin gerçekleşmesinde kullanılacak yol ve yöntemler (organizasyonun yapısı, işlerin bölünmesi, ödül-ceza sistemi, otorite sistemleri vb.), başarı ve performansın gerçekleşmesinde kullanılacak ölçütler ile grubun (kurumun,örgütün) işlevlerini yerine getirirken meydana gelen aksaklıkları giderme; düzeltme konusun da izlenecek yöntem ve çareler gibi konular yer almaktadır.

Yukarıda sözü edilen temel konularda grup üyeleri arasında bir uzlaşma sağlanmamışsa; bu grubu uyumlu bir grup olarak nitelendirmek ve bu grupta ortak kültürün varlığından söz etmek güçtür. (Şişman, 1994:57-61) Kurum; bir ilişkiler örgüsü, iletişim ağı ve üyeler tarafından oluşturulan bir koalisyon olarak tanımlandığından söz konusu koalisyonun koşulları da uzlaşma, uyma ve kontrol olarak görülmüştür.

Kurum kültürü konusunda yapılacak tanımları çoğaltmak mümkündür. Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü gibi *kurum kültürü kavramı ile; paylaşılan ortak değerler, inançlar, kaideler, düşünceler ve bireylerin nasıl davranmaları gerektiği* üzerinde durulmuştur. Buna göre *kurum kültürü*; bir organizasyonda çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, normlar, adetler, gelenekler, değerler ve düşünceler sisteminden oluşmaktadır. Bu değer ve düşünce sistemi, kurumun gayri resmi yapısını şekillendirmektedir.

İdeal bir kurum kültürü, organizasyon yapısının bütünleşmesine yardımcı olur. Organizasyonun resmi ve gayri resmi yapısı arasındaki uyumu ve birlikte çalışmayı sağlayan temel faktör, kurum kültürüdür. Kısaca kurum kültürü, üyeler arasındaki ortak bir anlayışı ifade eder.

3.2.2. Tarihsel Gelişimi ve Ortaya Çıkışı

Rekabet ortamının günümüzdeki kadar yoğun olmadığı dönemlerde, diğer bir ifade ile 1970' li yıllardan önce "kurum kültürü" kavramı henüz telaffuz edilmiyordu. Artan rekabet, pazarda tutunma ve firma olarak ayakta kalma zorlukları, mevcut durumda başarıyı yakalayan organizasyonların incelenmesini gerektirmiştir. Organizasyonların başarısında etkili olduğu görülen "kurum kültürü", işletme yöneticilerinin ve bilim adamlarının ilgi odağı haline gelmiştir.

Aslında kültürün farklı bir fikir veya görüş alanı olarak yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri, yaklaşık elli yıl önce ortaya çıkmıştır. Fakat bilimsel anlamda kültür kavramı ilk defa Pettigrew'in 1979'da Administrative Science Quarterly'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" (On studying organizational cultures) makalesinde yer almıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990). İşletme teorileri ve uygulamalarında kültürün artan önemine ivme kazandıran yaklaşım ve çalışmalar arasında; grup norm ve iklimi kavramlarını ilk defa kullanan Kurt Lewin'in araştırmaları (Schein, 1990); endüstride insan ilişkileri ekolünün öncülerinden Mayo ve arkadaşlarının, çalışma gruplarının gözlemlenmesinde ilk defa antropolog kullanarak başlattıkları araştırmalar (Beyer ve Trice, 1993); örgüt iklimi üzerinde halen devam etmekte olan araştırma geleneğini yansıtan çok sayıdaki çalışmaları ile (Schein, 1990); Silverzweig ve Allen'in (1976) kurum kültürü tartışmalarına hız kazandıran makaleleri sayılabilir. Ayrıca, kültür kavramının işletme alanına girmesinde öncü rol oynayan eserler de vardır: Bunlar arasında; "İşletmelerin Sosyal Psikolojisi" (The Social Psychology of Organization) (Katz ve Kahn, 1966); "Kültürel Sonuçlar" (Cultural Consequences) (Hofstede, 1980); "Mükemmeli Aramak" (In Search of Excellence) (Peters ve Waterman, 1982); "Kurum Kültürü" (Corporate Cultures) (Deal ve Kennedy, 1982); "Teori Z" (Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge) (Ouchi, 1981) gibi kitaplar, daha sonraki pek çok araştırma ve çalışmaya ilham vermeleri açısından önemlidirler.

Bilim adamları tarafından kurum kültürü kavramı ve bu kavram kapsamında düşünülen bazı konularda araştırmaların gündeme gelmesi ile, Batının ileri endüstri toplumlarının içinde bulundukları ekonomik ve sosyal durumları ile "kurum kültürü" arasında ilişki olduğu görülmüştür. Yakın geçmişte başta ABD olmak üzere birçok batı ülkesinde ekonomide dramatik bir düşüş yaşanmış; kurumlar ve kurumsal yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, uyum, işe devam, iş gücü devri, işten ayrılma, seks, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi konularla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca, birçok bilim adamının zaman zaman vurguladığı bazı sosyal-kültürel sorunlar,-bunlar genelde insanla ilgili sorunlardır-birçok batılı kurum ve işletmenin yapısında baskısını hissettirmesine kadar bir tehlike olarak görülmemişti. Böylece, batılı bazı ülkelerin içine düştükleri kötü ekonomik ve sosyal durumların, bu toplumlar içindeki bazı yapısal bozuklukların ve dolayısıyla kültürel sorunların da görülmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

Toplumsal yapı da meydana gelen değişmelere bağlı olarak işletmelerdeki iş disiplini de kaybolmuştur. İş ahlakı, otoriteye itaat özveri gibi konularla ilgili ilkeler zayıflamıştır. Baba ile çocuk arasındaki etkileşimin azalmasına bağlı olarak da kurumlarda yöneticilerin ve patronların geleneksel otoriteleri kaybolmuş; moral otoriteyle ilişkiler ve uyum gibi bazı konularda sorunlar yaşanmıştır. Bunların sonucunda kurumsal yaşamın kültürel yönünün kendi haline bırakılamayacağı; iş görenlerin, değer tutum ve normlarıyla ilgili çalışmaların yapılması gereği gündeme gelmiş insanın "kültürel ve sembolik bir varlık" olarak tanımlanmasına bağlı olarak iş görenlerin kendisi gibi, onların sahip olduğu düşünce ve anlamların da yönetilmesi gerekli önemli hususlar olduğu kabul edilmiştir. Batılı ülkelerde ortak kültür, kurum kültürü gibi kavramların ve bunlarla ilgili araştırmaların gündeme gelmesi, bir bakıma bu toplumların sosyal yapılarında meydana gelen çatlakların ve kültürel parçalanmaların bir sonucu olarak da görülmektedir. Toplumsal yapıda meydana gelen bu değişmeler, sonuçta insanla ilgili sosyal bilimlerin diğer alanlarda olduğu gibi organizasyonel bilimlerde de yorumcu-açıklayıcı ve öznel nitelikli yaklaşımların oluşmasında temel etken olmuştur.

Batılı toplumların genelindeki bu duruma karşılık, başarılı bazı ABD ve Japon işletmeleri, verimlilik ve başarılarının temelindeki dinamikleri belirlemek amacıyla 1970'li yılları sonların dan itibaren bazı araştırmalar yaptırmıştır. Geleneksel ya da etik "biçimsel" yaklaşımla organizasyonlar arasındaki biçimsel yapı karşılaştırmaları beklenen sonuçları vermemiş; Japon ve ABD işletmeleri arasındaki farklılıkları açıklamalarda yetersiz kalmıştır. Bunun sonucu olarak ulusal, bölgesel, kurumsal kültürlerin bu başarıdaki etkileri araştırmaya başlanmıştır. Araştırmalar; farklı milletler ve kültürler arasında, organizasyon ve yönetim uygulamaları yönünden farklılıklar olduğu kadar aynı ulusal, bölgesel kültür içinde de farklı organizasyon kültürlerine ulaşılabilirliğini göstermiştir.

Başlangıç niteliğinde olan bu araştırmalar herhangi bir kuramsal temele dayanmamakla birlikte, bazı ip uçlarının elde edilmesini sağlamıştır. Bunun sonucunda Avrupa ve ABD organizasyonlarında, kurumsal değer ve sembollerin mekanik olarak değiştirilmesi ve yönlendirilmesi ile Japon işletmelerinin verimlilik ve başarı düzeyine ulaşılabilirliği ileri sürülmüştür.

Özet olarak belirtmek gerekirse; organizasyon ve yönetimle ilgili konular olarak geçmişte uzun yıllar kurumsal yapı ve stratejiler vurgulanmıştır. Daha sonra 1980'li yıllar, organizasyon kuramında "kurum kültürü" olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gündeme gelmesine sahne olmuştur. Bu nedenle organizasyon araştırmacıları, 1980'li yıllar boyunca, kurum üyelerinin davranışlarını etkileyen kavramlar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünü araştırmaya başlamışlardır (Şişman,1994:23-25).

Organizasyonların yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve içinde bulundukları endüstride lider olabilmeleri için, her seviyedeki çalışanın gönüllü katılımına ve özverili gayretlerine ihtiyacı olduğu artık herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Böylesi bir başarıyı elde etmiş olan organizasyonların "kurum kültürü" anlayışlarındaki farklılık, "organizasyon kültürü" kavramına olan ilginin yönetim ve organizasyon alanında artarak devam edeceğini göstermektedir.

3.3. Kurum Kültürünün  nemi

Organizasyon amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle çalışanların buna yönlendirilmesi gerekir. Bireylerin ortama uyum sağlaması , her tür organizasyonda etkinliğin önemli bir unsurudur. İnsanın temel güvenlik ihtiyaçlarından birisi olarak belirtilen iş ortamındaki belirlilik durumu ve istikrar, aslında kurum kültürü ile çalışanların ihtiyaçları arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Organizasyon i ve dış evre elemanları ile ilişkilerini düzenleyen özellikler 'kültür' olarak nitelendiğine göre , bireylerin kurum kültürü ile uyum göstermesi beklenir.

Organizasyonda geçerli norm , gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen bireyler , yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilir. Yöneticilerin beklentilerine karşılık , bireylerde kendi özellikleri ve amaçlarını organizasyona taşımışlardır. Başlangıçta gösterdikleri her tür tutum ve davranış , kendi değer ve alışkanlıkların birer uzantısıdır. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültür ortamı , organizasyonda geçerli değerler sistemine benzer ise , uyum sorunları en düşük düzeydedir. Ancak iki değerler sistemi arasında temel farklılıklar var ise , organizasyon ve birey arasında mikro anlamda bir kültürel çatışma ortaya çıkar.

Organizasyonlar başarılı olmak için personeli üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadır. Ancak bir çok kurum , oluşturulacak bir kurum kültürünün insanların verimliliğini artıracadıını hesaba katmamaktadır. Gerçek ise kurum kültürü personel çalışmalarını kuşatan , yönlendiren , anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde bir çok işletme ve kurum bu araçtan yararlanmaktadır. Bu yararlarına karşın eğer kurum kültürü ile personelin başarı kriterleri çatışırsa istenen sonuç alınmayabilir. Aynı zamanda kültür çok hızlı bir şekilde değişen evre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi, başarısı da gerçekleşmeyebilir. Yine alışanların arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir.

İşletmeler , bilincinde olsun veya olmasın bir kültüre sahiptir ve belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları , değer yargıları , çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. İşletme için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Kabile kültüründe her üyenin kabile üyelerine ve yabancılara karşı nasıl davranacağını gösteren totemler ve tabular olduğu gibi , organizasyonların da üyelerinin nasıl davranacağını gösteren kültürleri vardır.

Kurum kültürü ; kurallar , politikalar , adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık , güven , kabul etme ve grup süreçlerini katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür , kurum içindeki güçleri birbirine bağlayan , tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan , aşağılara doğru uzanmış , yaygın bir manyetik alan gibidir. Dolayısıyla kişinin , grubun ve bütün olarak kurumun verimliliğine etki eder.

Günümüzde kültür , organizasyonları saran toplumsal çevre şartlarının en önemli değerlerinden biridir: Bu nedenle kurumların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bir kurumu oluşturan personelin kültürel değerleri , aralarındaki farklar ve ayrılıklar , insanları etkili ve verimli bir şekilde idare etmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluşturduğundan ; işletme yöneticileri üyelerinin kültürel çevrelerindeki değer yapılarını iyi bilmek zorundadırlar.

Kurum kültürünün önemi , şahısların karar ve davranışları ile bunun sonucu ortaya çıkan hususları etkilemesinden, yönlendirebilmesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar; iş görenin çalışma derecesi, biçimi, yönetimi, yoğunluğu ile çevresel, toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal ilişkilerdir. İnsanın ne zaman , ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı konusu , onun kültürel nitelikleri ve değer yargılarıyla sıkı sıkıya bağlıdır. (Dinçer , 1996:402- 403) Organizasyonda personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve kurumsal önlemler alınırsa , onlardan hem yüksek verim elde edilir , hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir. Organizasyonların faaliyetlerinde insanın önemli bir yerinin

olması , insanlarla yakından ilgisi olan söz konusu bu değerleri daha da önemli bir duruma getirmektedir.

3.4. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürünün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Kurum kültürü, organizasyonda çalışan bireylerin değer, norm ve davranışlarıyla ilgilidir. Çalışanların davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkiler şekillendirilir. Bireyler tarafından meydana getirildiği için organizasyon üyelerinin istek, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- Organizasyon kültürü, uyum sağlayabilir ve değişebilir niteliktedir.
- Kurum kültürü sosyal nitelik taşır. Başka bir ifade ile kurum kültürü, bir çok bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir kavramdır.
- Kurum kültürü semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilbilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Kurum kültürü organizasyonun bütününe yönelik olup, her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder. Başka bir deyişle kurum kültürü bütüncül özellik taşır.
- Kurum kültürü, yapı, strateji, sistem ve teknoloji gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi kurum kültürü genel olarak; öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılır. Düzenli bir şekilde tekrarlanan faaliyetler veya davranış kalıpları şeklinde ortaya çıkar. Organizasyon üyelerinin bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü, her zaman yazılı bir metin halinde bulunmaz. Genelde yazılı olmayan kurallar bütünü olması en belirgin özelliğidir.

Kurum kültürü kavramı organizasyonun başarısına etkileri incelenirken, kültürün değiştirilip değiştirilmeyeceği de gündeme gelmiştir. Kültürün değiştirilmesine ilişkin görüşlerin tamamı aynı yönde değildir. Bir kısım araştırmacı, kültürde değişim yapma gayretlerinin sakıncaları üzerinde durmaktadır. Fakat milli kültürün değiştirilmesi açısından haklı olabilecek bu yaklaşımlar, kurum kültürü için geçerli değildir. Şöyle ki, organizasyonların değişen çevre şartları altında kendini yenileyebilmesi ve dinamik bir yapıya sahip olması arzu edilir.

3.5. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü ile ilgili kuram ve araştırmalar incelendiğinde, bazı bilim adamı ve araştırmacıların, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla kurumsal kültüre bir takım işlevler yükledikleri görülmektedir. Kurum kültürünün fonksiyonları, bilim adamı ve araştırmacıların bu kavramı tanımlama ve kullanım biçimlerine (bağımlı yada bağımsız bir değişken, bir alt sistem, bir yaklaşım biçimi) göre de değişebilmektedir. Bazı araştırmacılar kurum kültürünü, organizasyon ile ilgili bir değişken, alt sistem olarak ele alıp onun diğer kurumsal değişkenler (kurumsal bütünleşme, performans, verimlilik, etkililik vb.) ve alt sistemler (amaç, yapı, strateji vb.) üzerindeki etkilerini göstermeye çalışmıştır. Bazı araştırmacılar ise bu kavramı daha kapsamlı ele alarak "organizasyonda her şeyin yapılış biçimi" olarak görmüşlerdir.

Kurum kültürünün fonksiyonlarına ilişkin yapılan bir araştırmada, kurum kültürünün üç ana fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. (Okay, 1998, s.211) Başka bir deyişle kurum kültürü; kontrol, koordinasyon ve bütünleşme fonksiyonlarını yerine getiren bir sistem olarak ele alınmıştır. Adı geçen kurum kültürü fonksiyonlarından; **bütünleştirme fonksiyonu**; kurum çalışanlarının kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır.

Koordinasyon fonksiyonu; kurum kültürünün gerektirdiği davranış kalıplarının çalışanlar tarafından sergilenmesinde yönlendirici etkide bulunması durumudur. Bu fonksiyonun yerine getirilmesi, kurumdaki stratejik ruh halinin iyileşmesine başka bir deyişle bir yönetim sorununun çözümlenmesine katkıda bulunur.

Motivasyon fonksiyonu; kurum kültürünün motive edici yönünü ortaya koyar. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca organizasyonun genel atmosferini etkilemekle kalmaz, çalışanların kurumlarına olan yaklaşımlarının iyileşmesine katkıda bulunur.

Kurum kültürünün fonksiyonlarına ilişkin başka bir araştırmada, kültürün dört temel fonksiyonu yerine getirdiğine işaret edilmektedir. Buna göre kurum kültürünün fonksiyonları şöyle açıklanabilir.

Bir kurumsal düzenleme aracı olarak kurum kültürü, iş görenlerin organizasyondan organizasyona değişen inanç, değer, norm ve davranış biçimlerini içeren bir alt sistem olarak ele alınmakta; bir davranış düzenleyici olarak tanımlanmaktadır.

Sembolik yönetimle ilgili bir kavram olarak kurum kültürü anlayışına göre kültür, (semboller olarak) yönetimin kullanabileceği bir kontrol aracı şeklinde değerlendirilmektedir.

Kurumu tanımlama aracı olarak kurum kültürü; davranış normları, dış dünya ve onun içinde yer alan nesnelerle ilişkiler, eylem kuralları ve insanlar tarafından yapılan diğer şeylerin temelindeki değer inanç ve temel kabullenmeler olarak ele alınmakta ve çözümlenmektedir.

Pragmatik bir kavram olarak kurum kültürüne göre ise kültür, değiştirilebilecek, yönlendirilebilecek bağımsız bir değişken olarak ele alınmakta, kurumsal çıktılarla (bütünleşme, performans, verimlilik) ilişkileri yönünden çözümlenmektedir.

Aşağıda, kurumsal kültür konusu ile ilgili kurumsal ve araştırmaya dayalı literatürün taranması sonucunda ortaya çıkan kurum kültürünün bazı temel fonksiyonları ana çizgileriyle özetlenmiştir.

- Kurum kültürü, bir örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizmasıdır.
- Kurum kültürü, kurumsal biçimlendirme aracıdır.
- Kurum kültürü, kurumsal sosyalleşme süreci ve aracıdır.

- Kurum kültürü, kurumsal sorunların çözümlenış yöntemidir.
- Kurum kültürü, kurumsal bütünleşme - kaynaşma aracıdır.
- Kurum kültürü, moral güdüleme aracıdır.
- Kurum kültürü, kurumsal iklimin belirleyicisidir.
- Kurum kültürü, kurumsal verimlilik ve etkinliğin anahtarıdır.
- Kurum kültürü, kurumsal değişimin hedefi, aracı, belirleyicisidir.
- Kurum kültürü, kurumsal istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Kültürün egemenliğı ve bir arada tutucu özelliğı , istisnasız tüm başarılı işletmelerin/organizasyonların temel niteliğı olarak ortaya çıkmaktadır. Üstelik kültür hem güçlü , hem de pazara yönelikse , politika kitapçıklarına , organizasyon şemalarına ya da ayrıntılı işlemler ve kurallara daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işletmelerde piramidin altındaki kişiler birçok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Çünkü sayıca fazla olmayan yol gösterici değerler açık seçik ortadadır. Mükemmele ulaşmış işletmelerde kurum kültürü büyük ölçüde belirgindir. Etkili ve verimli olamayan organizasyonların da güçlü kültürleri vardır, ancak işlevsizdirler. Bu kültürlerin sınırlılığı müşteriden çok , iç politika üzerine ya da ürün ve onu yapan-satan insanlar yerine , sayılar üzerinde yoğunlaşmasının sonucudur (Dinçer , 1996 : 406).

İşletmelerin elde etmiş oldukları karlar , sağlık gibidir ve ona ihtiyaç vardır. Bunun yanında varlığın tek nedeni de kar elde etmek değildir. Yapılan bir araştırmada; açıklanmış amaçları yalnızca parasal olan şirketlerin , geniş bir değerler dizisine sahip şirketlere oranla mali açıdan daha başarısız oldukları ortaya çıkmıştır. Kültürün önemli ölçüde egemen olduğu başarılı işletmelerde özerklik de en üst düzeyde gerçekleşir. Kültür önemli bazı değişkenleri düzene sokar ve onlara anlam kazandırır. Bu niteliksel değerlerin çerçevesi içinde insanlar sivrilmeye , yenilik yapmaya özendirilir.

Organizasyonlarda benimsenmiş olan ortak bir değere , bir çerçeveye ihtiyaç vardır. Bunu ise ancak kültür sağlamaktadır. Bir işletmenin paylaşılan değerleri onun kültürünü oluşturur. Paylaşılan değerler tarzındaki kültürel

değerler; iletişimin nasıl olduğu , kararların nasıl alındığı , ya da insanların kurumda nasıl ilerlediği ile ilgili olabilir. Yapılan iki araştırmada , aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı işletmeleri başarısızlardan ayıran önemli özelliklerin, kurum felsefesinde ve kültüründeki farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Mükemmel işletmelerin ortak değerlerinin bir bölümünü; açık bir kültür, olumlu bir miras, kalifiye insanlara ve performansa verilen önem oluşturmaktadır.

3.6. Kurum Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün özellikleri açıklanırken, organizasyon kültürünün “öğrenilebilir ve öğretilebilir” olma özelliğinin de var olduğu belirtilmiştir. Organizasyon kültürünün çalışanlara öğretilmesinde kullanılan araçlar, aynı zamanda “örgüt kültürünün elemanları”, diğer bir deyişle “kurum kültürünün unsurları” olarak da adlandırılabilir. “Kurum kültürünün unsurları”, kültürün öğrenilebilir ve öğretilebilir özelliğini hayata geçirmek ve daha güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için gerekli unsurlardır. Örgüt kültürünün elemanlarına örgütsel semboller de denilmektedir.

Kültürün kaynağı nedir? Normal olarak kültür uzun zaman içerisinde gelişmiştir. Örgüt büyüdükçe kültürü farklılaşmış, şekillenmiş ve sembol, hikaye, kahraman slogan ve törenlerde belirginleşmiştir. Örneğin Hewlett Packard'ta'ki anahtar değer “H.P. banka kredisi kullanmaz” dır. Şirkette sürekli anlatılan bir hikaye ye göre, kuruluş yıllarında gerçekleştirilmesi planlanan bir proje için kredi imkanları olmasına rağmen Bill Hewlett ve David Packard borçlanmayı reddetmiş, projeyi öz sermayesi ile gerçekleştirmiştir. Bu hikaye bir sloganı esas alan iki kahramanı içermekte, günümüz ortak kültürünü göstermektedir.

Diğer bir deyişle toplumsal yaşamda egemen olan bazı toplumsal değerler ve normlar, belli bir sembolle daha bir somut hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu semboller bir tören , ayin, işaret, jest, sözcük , kişi vb. olabilmektedir. Semboller, ulusal kültürler için olduğu kadar örgütsel kültürler içinde de geniş bir yer tutmaktadır.

Değişik biçimde kodlanmış özel anlamlar olarak örgütsel semboller, bir kültürün üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlılarından. Bunlar, anlam zenginliğini oluşturan, heyecan uyandıran ve insanları eyleme

sevk eden, sözel, davranışsal ifadeler , çeşitli fiziksel nesneler olabilmektedir. Örgütsel yönden sembollerin önemi ve bunların örgüt yöneticileri tarafından kullanılabilecek güçlü bir yönetim ve kontrol aracı olduğunu belirten bazı araştırmacılar yönetimi ve liderliği bütünüyle sembollere dayalı bir tekinlik olarak görmüşlerdir.

Bir örgütte sembollerin birtakım işlevlerinden söz edilebilir . Örgüt içindeki bireyler gibi örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı durumundadır.

Kurum kültürü unsurları başlığı altında incelenecek olan kültür unsurları; *kurum üyelerinin konuştuğu ortak dil, kurumda anlatılan ve herkes tarafından bilinen hikayeler, kurumun tarihinde önemli yere sahip kahramanlar ve liderler, kurumda gelenekleşmiş ve kabul gören tören ve toplantılar, kurum üyeleri arasında kullanılan ve özel anlamlar taşıyan fiziksel sembol ve simgeler , genel kabul görmüş kuruma özel uygulamalar, sloganlar, kurumdaki kültürel doku-ağ ve en önemlisi kurumdan kuruma değişen özel değer sistemidir.* Şimdi bunları sırasıyla inceleyelim;

3.6.1. Dil

Dil, bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma, taşıma aracı olarak oluşmakta, yaşatılmaktadır. Böylece konuşmalar ve sözcükler insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle bazı yönetim bilimciler tarafından örgüt içindeki konuşmalar da "örgütsel eylem biçimleri" içinde nitelendirilmektedir. Buna göre bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar ve selamlaşmalar sözel-davranışsal semboller arasında yer almaktadır. Her meslek kurumunun (akademisyen, bilgisayar programcısı) kendine özgü bir dili olduğu gibi her örgütün de özel dilinin varlığından söz etmek yerinde olur. Örgüte özgü bu dili, mesleğe ilişkin özellikler ve örgütsel

teknoloji oluşturmaktadır. Bu yönüyle örgütler, üyelerin kullandıkları dilin özellikleri yönünden ayrıntılı olarak çözümlenebilmektedir.

Örgüt üyeleri arasında kullanılan ortak terminoloji, çalışanların birbirlerini daha kolay anlamalarını ve aynı amaç doğrultusunda kaynaşmalarını sağlamaktadır. Büyük organizasyonlarda alt gruplar arasında da daha özel müşterek terminolojilere rastlamak mümkündür. Böylesi bir oluşum, kurum kültürünün benimsenmesi ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi açısından oldukça faydalıdır. Silahlı Kuvvetlerde "Birlik Ruhu" olarak adlandırılan kavramın geliştirilip gerçekleştirilmesinde, kullanılan ortak dilin ve terminolojinin önemi büyüktür.

3.6.2. Hikayeler

İnsanlar, toplumsal yaşamda bazı görüşleri pekiştirme veya belli durumları nitelendirmede çeşitli unsurlardan yararlanır. Deyimler, atasözleri, fıkralar, efsaneler, destanlar, hikayeler ve anılar bunlardan bazılarıdır. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir. Bu yönüyle örgütün geçmişi de örgüt üyeleri için çok büyük önem taşımaktadır. Geçmiş ile ilgili olarak örgütsel kahramanlar çevresinde oluşan ve anlatılan çeşitli efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerleri öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır.

3.6.3. Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar organizasyondaki iş görenler için kurumsal değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi, bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi, söz konusu lider ve kahramanlar, örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir. "Kahraman" kavramı, modern yönetim yaklaşımında liderlikle çok yakından ilgili ancak ihmal edilmiş bir kavramdır. Örgütsel kahramanlar, örgüt üyeleri için bir rol modelliği oluşturma, performans ölçülerini gösterme, örgütü

dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdümlerine gibi bazı önemli işlevleri yerine getirebilir.

Örgütte kabul edilen lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür unsurlarını simgeleyen kişilerdir. Fakat çoğu lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek her zaman mümkün değildir. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare görevlerinde bulunurken, kahramanlar bu görevleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahraman, örgütün kurucusu, lideri veya on alt kademede çalışan personeli olabilir. Liderlerin bilinen fonksiyonlarından farklı olarak kahramanlar çoğunlukla olağanüstü olanı başardıkları için kahramanırlar. Kahraman oldukları için kimseyi yönlendirmeleri veya teşvik etmeleri gerekmez. Buna rağmen kahramanlar örgüt çalışanları tarafından takdir edilen, örnek alınan ve hatta liderler tarafından da örnek gösterilen kişilerdir. Yıllar boyu üst üste müşterilere karşı gösterdiği ilgi nedeniyle o alanda en başarılı satıcı seçilen işgören veya açık, samimi ve süratli bir iletişim sağlayan yönetici çalıştığı yerde bir kahraman kabul edilebilir.

3.6.4. Törenler ve Toplantılar

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş bir yer tutarlar. Örgütsel törenler ve toplantılara örnek olarak; karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri ; çay, kahve, yemek toplantıları ; balolar, kokteyller, piknikler ; özel günler, haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Her gün televizyondan izlenen istiklal marşı ve bayrak töreni, camide kılınan namaz, ilköğretim okullarında her sabah içilen and ile dini ve ulusal bayramlar gibi ortak faaliyetler, toplumumuzun bireyleri arasındaki ulusal, manevi ve kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olmaktadır. Benzer müşterek etkinlikler, örgüt kültürünün üyeler tarafından benimsenmesinde olumlu katkılar sağlayabilir.

3.6.5. Fiziksel Semboller ve Simgeler

Fiziksel semboller örgüt üyeleri için birtakım özel anlamlar taşıyan ve çağrıştıran, üyelere çeşitli mesajlar sunan kültürel öğeler olarak tanımlanabilir. Fiziksel semboller arasında örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin

düzenlenmesinde kullanılan mobilyalar, araçlar, gereçler, örgütün kullandığı teknoloji , örgüt üyelerinin giyim özellikleri, örgüt ile ilgili filama, amblem, afiş, poster, rozet, vb. sayılabilir. Örgütlerde yönetici odalarının bulunduğu katlar ,ve bunların düzenlenmiş biçimleri de fiziksel semboller arasında yer almakta; aynı zamanda birer statü sembolü olarak kabul edilmektedir. Örgüt ortamında yer alan çeşitli eşya ve yönetici odalarının düzenleniş biçimleri, örgüt kültürünü olduğu kadar yöneticinin kişilik özelliklerini ve yönetim stilini yansıtır.

Kullanılan teknolojinin yeniliği ve gelişmişliği, örgüt bürolarının tasarımı, arabaların markaları, örgütün işgörenlere sunduğu servis aracı, yüzme havuzu, koşu yolları, ücretsiz partiler gibi imkanlar, örgüt binalarının dış ve iç cephelerinde kullanılan boya renkleri, yönetici ve çalışanların kıyafetleri gibi hususların tamamı "örgüt kültürü" ile ilgili ip uçları taşımaktadır. Fiziksel semboillerle örgütün yönetim tarzı ve önem verdiği hususlar daha kolay anlaşılır. Örneğin; genellikle beyaz renk temizlik, düzen, sıcaklık ve açıklık işareti olarak algılanır.

3.6.6. Kurumsal Uygulamalar

Örgütteki bir takım yönetsel ve örgütsel uygulamalar, o örgütte egemen olan bir takım kültürel varsayım, inanç ve değerleri yansıtabilir. Aynı zamanda bu uygulamalar, bazı örgütsel sembollerini de içerebilir. Söz konusu varsayım, inanç ve değerler, örgütün ortak ideolojisi ve yönetim felsefesi içinde yer alabilir. Örneğin, örgüte yeni katılan üyeler için düzenlenen bir eğitim programında, bazı örgütsel hikayelerden ve kahramanlardan söz edilebilir. Ayrıca bu eğitim programları bir törenle sona erebilir. Söz konusu eğitim programları içinde bazı örgütsel değerler de vurgulanabilir ve uygulanabilir (Şişman 1994:67-77).

3.6.7. Sloganlar

Slogan, bir organizasyonun değer, amaç, inanç ve normunu başarı ile ifade eden kişi satır yahut cümledir. Sloganlar, çalışanlar için özel bir anlam ifade ederler. Onların arzularını ve enerjilerini olumlu yönde harekete geçirirler.

Kullanılan sloganlar, aslında lider ve yöneticiler tarafından çalışanlara empoze edilirler. Böylece onlara örgütün kültürü, amaçları ve hedefleri konusunda bilgi verilmekte; işgören daha etkin çalışmaya teşvik edilmektedir.

Sloganlar çoğu zaman, organizasyon içinde duvarlara asılı panolarda veya dağıtılan el kitaplarında yer alabilir. Örneğin askeri birliklerde kurumun ve mesleğin değerleri veciz sözlerle herkesin görebileceği yerlere asılır. Kurum üyeleri, bu sloganlarla günde birkaç kez karşılaşır ve onlara gözü takılır. Böylece zamanla o sloganlar aklında yer eder ve sonraki yaşamında etkili olur. Özellikle askeri okullarda duvarlarda asılı olan yazılar, öğrencilerin askerlik anlayışlarının şekillenmesine önemli bir yere sahiptir. Bahse konu ifadeler arasında; "Önce kalite!", "Gerçek konfor!", "Hiçbir mazeret başarının yerini tutamaz.", "Vatan sana canım feda!", " Ne mutlu Türküm diyene!" ve " Kesin sonuç taarruz ile alınır." Gibi ifadeler yer alır.

3.6.8. Kültürel Ağ

Organizasyonlarda, bilinen resmi yapı içinde görülmeyen fakat kültür unsurlarını üyelere duyuran, benimseten ve bu unsurların varlıklarını güncel tutup destekleyen tanımlanmamış bir sistem vardır. Mevcut olan ve kısmen gayri resmi denilebilecek yapıya, kurumun "kültürel ağı" denilir. Özellikle kahraman olarak nitelendirilen ve özellikleri aşağıda açıklanan kişiler, kültürel ağı bilgi toplamak, kişileri birbirine bağlamak ve destek sağlamak için kullanırlar. (Beyer, 1993, s.102)

Kültürel ağ, yapısı bakımından kurumdan kuruma farklılık arz etmesine ve her kurumda kendine özgü bir forma bürünmesine rağmen, yine de her zaman söz konusu yapı içinde kültürel ağı canlı tutan belirli kişi veya gruplar mevcuttur. Bu kişi ve gruplar bazen kurumun tarihini yeni katılanlara ve sonraki nesillere aktaran, başarı hikayelerini çalışanlar arasında yayan kişiler olarak görülürler. Bazen de kurumda moral değerlerin ve işletme ahlakının bekçiliğini yaparlar. Kimi kurumda ise, kurumda olup bitenleri izleyen, çevreye yayan ve yöneticilerin gözü kulağı olan kişi-gruplar olarak kurumda yerlerini alırlar. Kültürel ağ içinde bulunan kişiler, genelde bilginin görülen kaynağıdır; kurumdaki farklı anlayışları ve ilişkileri hemen fark ederler.

Kurumsal değişimin lokomotifi olan kişi veya gruplar, bazen de organizasyonu olumsuz yönde etkilerler. Böylesi olumsuz etkiler, genel de üyeler arasında kuruma bağlılık ve sadakatin ikinci planda kaldığı organizasyonlarda görülür. Çünkü kuruma bağlılık arka planda kaldığı zaman, bireysel çıkarlar-hesaplar daha baskın olabilmektedir.

3.6.9. Değer Sistemi

Kurumların değer sistemi, kurum üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmediğini ve neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini belirler. Tanımından da anlaşılacağı gibi, kurum kültürünün temel unsurudur. (Erdem, 1996, s.28) Bu nedenle, yukarıda açıklanan diğer kültür unsurları arasında özel bir yere sahiptir.

Kurum üyelerinin ortak bir amaç için çalışmalarını sağlamak ve kurumsal etkinliği artırmak maksadıyla, her kurumda mutlaka arzu edilir bir değer sistemi gereklidir. Başka bir deyişle kurum üyelerinin ortak bir tutuma yöneltilmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. (Erkmen, 1997, s.166) Kurumsal değerler paylaşıldığında, bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır, (iş stresinin azaltılması, uygun davranış, özgüven) hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. (Pascale, 1984, s. 3) Kurumsal başarının artırılması, kurum olarak tüm çalışanlarla birlikte belirli bir vizyonu gerçekleştirmek için çalışmakla ile mümkün olabilir.

Kurumsal değer sisteminde yer alan değerlerin gruplandırılması ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bir yaklaşıma göre kurumsal değerler dört grupta toplanabilir. Bunlar; **açıklanan, gözlenen ve uygulamalara ilişkin değerler** ile **tutumlardan oluşur**. Sözü edilen dört değer grubuna ilişkin kısa açıklamalar aşağıda ifade edilmiştir.

Açıklanan değerler; organizasyonun yöneticiler tarafından açıklanan varoluş nedenleridir. Başka bir deyişle, organizasyonun hangi kriterlere dayandığının bilinmesi için kuruma ait belgelerde yer alan değerlerdir. (Weiner, 1988, s. 537) Bu tür değerlerin açıklanması; kurum içi yayınlanan bülten, dergi, gazete vs. gibi yayın organlarında yazılı metin şeklinde olabileceği gibi, kurum

yöneticileri veya amirleri tarafından yapılan sözlü açıklamalarda, konuşmalarda ve TV röportajlarında da görülebilir.

Gözlenen değerler; açıklanan değerlerde olduğu gibi net olarak ifade edilmezler. Bu tür değerler, çeşitli olaylar ve bu olaylara ilişkin verilen kararlarda fark edilir. Örneğin kurum amirinin karşı çıktığı bir konu, açıklanmayan ve sadece gözlenen bir değer varlığına işaret eder. Gözlenen değerler kurumsal stratejinin belirlenmesinde, ayrıca stratejik iş birimi, yönetici, tedarikçi firma ve rakip kuruluşlarla mücadele tarzının seçilmesi ile dış ilişkiler performans değerlendirme gibi hususlarda ortaya çıkar.

Uygulamalara ilişkin değerler, her gün devam eden faaliyetlerde dikkate alınan değerlerdir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili konulardan örnek verecek olursak; işe alma ve kariyer yönetiminde esas alınan yazılı ve yazılı olmayan değerler gösterilebilir. Ayrıca odaların, büroların düzenlenmesinde dikkat edilen hususlar ile ana ast birimler arası ilişkilerde gözetilen yapısal düzenlemeler bu tür değerlere örnektir.

Tutumlar; Organizasyonların bazı konularda (pazar seçimi, bürokrasi, rekabet, ekonomik işlemler vs.) sahip olduğu görüşlerden oluşur. Bu görüşler, kurumun gözettiği "Olmazsa Olmaz" lar olarak da adlandırılabilir.

Değer sistemindeki değerlerin gruplandırılması ile ilgili diğer bir yaklaşımda; değerler iki ana grupta yoğunlaşmaktadır. Bunlar **fonksiyonel ve elitist (seçkin) değerler**dir. (Wiener, 1988, s.537) **Fonksiyonel değerler,** kurum üyelerinin günlük işlerini yürütmeleri ile ilgili değerlerdir. Özellikle müşteri hizmeti, üretim kalitesi anlayışı ve yenilik gibi konuların ele alınış tarzlarında görülürler. Bu tür değerler, kurum üyelerinin davranışlarına rehberlik ettiğinden ve özellikle kurumsal amaçların başarılmasını vurguladığından diğer elitist (seçkin) değerlere göre daha kolay benimsenmektedir.

Elitist (seçkin) değerler, kurumsal üstünlüğe ve statüye dayanmaktadır. (Weiner, 1988, s. 537) Bu tür değerler organizasyonun diğer kurumlar ve toplumla ilişkilerinde kendisine, ürün/hizmetlerine ve üyelerine verdiği önemden anlaşılır. Aslında bu değerlerde "kurumsal fanatizm" gizlidir. Dışa yansımaları

ise “ Biz en bir numarayız”, “Biz rakipsiziz” vs. şeklinde olur. Aslında kurumsal birlik ve beraberliğin pekişmesini sağlayan değerlerdir.

Değer sistemindeki değerler ile ilgili bir diğer yaklaşıma göre ise kurumsal değerlerin oluşumuna neden; *gelenekler ve karizmatik liderler* olabilir. Eğer değerlerin oluşumu geleneklere bağlıysa, bu değerler nesilden nesile aktarılır; kurum çalışanlarının ve koşulların muhtemel tesirlerinden etkilenmezler. Fakat kurumsal değerlerin oluşumuna neden karizmatik bir lider ise, bu değerlerin ömrü liderin fiilen görev başında bulunmasına bağlı olarak diğer grup değerlere kıyasla daha kısa olur. Ayrıca bu tür değerlerin hakim olduğu bir kurumda lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. (Çelik, 1993, s.21)

Her kurumun bir varoluş nedeni vardır. Bu varoluş nedeni muhtemelen kurumun ilk kurucusu tarafından belirlenmiştir. Kuruculuk görevini icra etmiş olan şahsın uyguladığı prensipler ve ulaşmaya çalıştığı amaçlar, o kurumun değer sisteminin iskeletini oluşturmuştur. Dikkat edilirse kurumsal değerlerin ortaya çıkışına kaynak teşkil eden şey, sonuçta bir bireyin değer yargıları ve inanç sistemidir. Bu nedenle kurucu şahsın toplumun hangi kesiminden geldiği ile değerleri, zihniyeti, olayları algılama şekli, idealleri ve bakış açısından oluşan kişilik profili önem kazanmaktadır. Her ne kadar liderin liderlik tarzını ortaya koymasında tek etken faktör kişiliği olmasa da, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yönetim tarzı liderin kişiliğine göre farklılaşmaktadır. Bazı yöneticilerin muhafazakar bazılarının yenilikçi; bir kısmının demokratik diğer bir kısmının da otoriter olabildiği bilinen bir gerçektir. Burada ifade edilen farklılaşma geleneklere olan bağlılık konusunda, değerlerin uygulanmasında ve korunmasında açıkça hissedilmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir var; eğer kurumsal değer sistemi bir liderden kaynaklanıyorsa ve kurum çalışanları bu lidere çok fazla bağlanmışsa, liderin bir şekilde kurumdan ayrılması, kurumsal değer sisteminin de dağılmasına neden olabilir.

Değer sistemindeki değerler ile ilgili olarak inceleyeceğimiz son modele göre değerler kaynak ve odaklarına göre dört grupta toplanabilir. Bunlar;

fonksiyonel-karizmatik, fonksiyonel-geleneksel, elitist (seçkin)-karizmatik ve (elitist) seçkin-geleneksel değerlerdir. (Weiner, 1988, s. 537) Adı geçen değer gruplarına ilişkin kısa açıklamalar şu şekildedir;

Fonksiyonel-karizmatik değerin kaynağı, karizmatik lider veya organizasyonun kurucusudur. Oluşturulan ilk değerler, mal ve hizmet tüketicileri/kullanıcıları ve diğer çıkar grupları için değer yaratma şeklinde ortaya çıkar. Bu tür değerler, fonksiyonel ve dışa dönük olmaya eğilimlidirler. Ancak bireye bağlı olduğundan risklidir ve uzun süre kalıcı olmayabilir.

Fonksiyonel-geleneksel değerler, birden fazla liderin değerlerinden oluşur. Bu değerler dışa dönük ve uzun dönemli değerlerdir. Fonksiyonel-geleneksel değerler çerçevesinde, kurum kültürü ile kalite, işbirliği, gayret ve sadakat gibi geleneksel eğilimler uyumlu hale getirilmiştir. Söz konusu değer sistemi kurum amaçlarını, politikalarını ve stratejilerini oluşturmada önemli kolaylıklar sağlar. Bu değer sisteminde gündelik ve kısa vadede çıkar sağlayan reklama dönük stratejiler değil de, sabır, mücadele kademeli değişim ve sürekli iyileştirme gibi konular önem kazanmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinden Japon kurum ve kuruluşlarının elde ettikleri başarının altında yatan sır, bu tür bir değer sistemidir.

Elitist (seçkin)-karizmatik değerler, kurumun rakiplerine göre üstünlük sağlamasını amaçlamaktadır. Yeni ve üstün teknolojiye sahip kuruluşlarda bu tür bir değer sisteminin varlığından söz edilebilir. Ancak böylesi bir kültüre sahip kurumda bulunan gruplar, dış çevre koşullarına zamanında uymakta zorluk çekebilirler.

Elitist (seçkin)-geleneksel değerler, kuruma özgü bir hava olmasını gerektiren ve özel bir tüketici grubuna yönelik değerlerdir. Muhatap olunan müşteri/kullanıcı kitlesi özellik arz ettiğinden, böylesi kurumlarda çalışan personelin tatmini için kuruma özel endüstri/teknoloji bilgisinin üretilmesi gerekir. Bu maksatla, uzmanlardan oluşan profesyonel danışmanlık şirketlerinin hizmetlerine müracaat edilebilir.

Yukarıda açıklanan dört ayrı değer grupları arasında, fonksiyonel-geleneksel değerler ile (elitist) seçkin-geleneksel değerler iki farklı uçta yer

almaktadır. Bu farklı tarzların etkinlik karşılaştırılması yapıldığı zaman görülmüştür ki; fonksiyonel-geleneksel değer sistemine sahip kurumların elitist - karizmatik değer sistemine sahip kurumlara göre değişimlere daha çabuk ve etkin bir şekilde uyum sağladığı, dış etkilere karşı daha dayanıklı olduğu ve benzer bir stratejinin yerine getirilmesinde daha etkin olduğu belirlenmiştir. (Wiener, 1988, s.537)

3.7. Kurum Kültürünün Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi

Kurum kültürü kavramı ile anlam bakımından benzer fakat içerik olarak farklı olan bazı kavramlar vardır. Bunlar arasında "kurum kimliği" ve "Kurumsal iklim" kavramlarını sıralamak mümkündür. Ayrıca, kurum kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, "kurum felsefesi", "iş ahlakı", "kurum tarihi" ve "toplum kültürü" kavramlarını hatırlamakta yarar vardır.

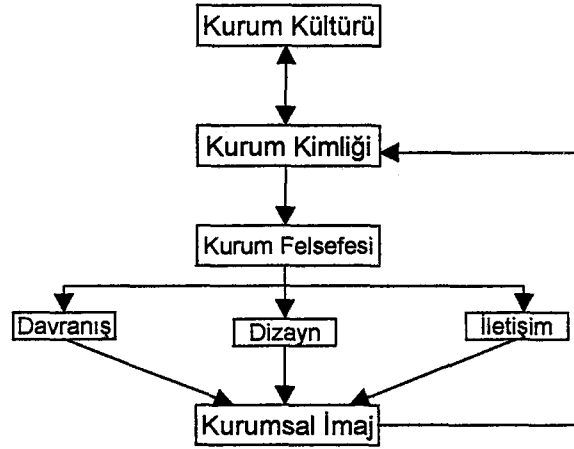
Bu kısımda, kurum kültürü ile yukarıda sıralanan kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

3.7.1. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği

Kurum kimliği, kurum kültürü gibi gerçek bir olgu değildir; daha çok düşünsel bir yapıdır. (Oktay, 1998, s.224) Buna kurumsal imaj da denilir. Verimli ve oluşturulabilir bir kurum kültürüne yönelik düşünceler, kurum kimliği kavramının içini doldurmaktadır. Kurum kültürü, kurum kimliği düşünsel yapısı içinde daha kurumun kurulduğu ilk günlerden itibaren şekillenmeye başlar.

Kurum kimliği kavramı içinde, kurumda çalışanların birlik beraberliği, dışarıya karşı verdikleri görünüm-imaj ve çalışanlardaki kurum hedeflerine yönelik anlayış da yer almaktadır. Benzer şekilde kurum kültürü kavramı, kurumda zihinsel bir birlikteliğin avantajlarına dikkat çekmekte, daha ziyade küçük grupların değer ve normlarına önem vermektedir. Kurum kültüründe amaç, küçük grupların değer ve normları ile organizasyonun genel kurum kültürü arasında uyum sağlamaktır. Görüldüğü gibi, kurum kültürü ve kurum kimliği olgularının her ikisinde de işgörenlerin kuruma bağlılığı sağlanmaya çalışılmakta; ayrıca çalışanların kurumu uygun tarzda temsil etmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Gerek çalışanların kuruma bağlılığın, gerekse

kurumu uygun şekilde temsil etmelerinin sağlanması çalışmalarında kurum kimliği esas alınmaktadır.



Şekil 3.3 : Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurumsal imaj arasındaki ilişki
(Kaynak: OKAY, Ayla, (1998), "Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar", İSTANBUL, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, s.225, Marmara Üni., Sos. Bil. Enst.)

Kurum kimliği politikasının asıl görevi, organizasyona pazarda rekabet üstünlüğü kazandıracak bir kurum kültürünü oluşturmak ve desteklemek olarak ifade edilebilir. Böylesi bir kurum kültürü oluşturmak için kurumsal fikir, strateji ve tedbirlerin olumlu etkilerinden yararlanılması gerekir.

Kurum kimliği ile kurum kültürü arasındaki ilişki aslında; ortak bir kültür içinde kurumdaki her türlü düşünce, davranış ve görünümü uyumlu hale getirmek ve bir potada eritmektir. Sonuç olarak belirtmek gerekirse; kurum kültürü kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Kurum kimliği ise kurumun dışa yansıyan imajıdır. Bu imajın oluşmasında kurumun bir bütün olarak görünümü etkili olduğu gibi, kurum üyelerinin bireysel ve küçük gruplar olarak dışa akseden görüntüleri de etkili olur. Özellikle belirtilmesi gereken konu; kurum kültürü ve kurum kimliği olguların tam olarak birbirinden ayrı olmadığıdır. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi, kurum kimliği için temel teşkil etmektedir. İyi bir dış görünüşe ve imaja sahip kurumlar, aynı zamanda olumlu bir kurum kültürüne de sahiptirler. Fakat bunun yanında, kurum kültüründe bürokrasi hakimse ve bir katılık söz konusuysa, kurumun imajlarının da pek iyi olmayacağı da ifade edilebilir.

3.7.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim

Literatürde ve günlük kullanımda en çok karıştırılan iki kavram kurum kültürü ve kurumsal iklimdir. Bu kavramlar sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Gerçekte ise bu kavramların örgüt teorilerindeki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır.

Kurumsal iklimin kültürün eski adı olduğunu söyleyen (Denison, 1990) araştırmacılar olduğu gibi iki kavramın birbirini tamamladığını savunan görüşler (Schneider, 1994) de vardır. Bu farklı görüşler, aynı zamanda farklı içerik ve yaklaşım biçimlerinin olduğuna da dikkati çekmektedirler. Bir yaklaşıma göre iklim kavramı, bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreye işaret eder. Dolayısıyla bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçları, iklim kavramı içinde ele alınmaktadır. (Glick, 1985; Hellriegel ve Slocum, 1974; Moran ve Volkwein, 1992). İşletme uygulamalarında güncellik kazanan kültür kavramında ise; bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri yer alır. (Beyer ve Trice, 1993). Hofstede (1993) **iklim** kavramını ele alan bir çalışmada, “*Bu örgütte insanlara nasıl davranılır?*”; **kültür**’le ilgili olacak bir çalışmada ise “*Bu örgüt ne tür insanlar çalıştırır*” sorularına cevap arayacak şekilde düzenleme yapmak gerektiğini savunur. Başka bir deyişle Hofstede (1993)’e göre iklim; o kurumdaki uygulamaları, süreçleri, teşvik sistemlerini ve kısa vadede geliştirilebilecek taktikleri başka bir deyişle kurum hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planlarını kapsar. Faaliyet planları ile ilgili çalışanların algılamaları, onun işine uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. **Kültür** ise kurumda uzun vadede yerleşmiş veya yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejilerle ilgilidir. Stratejiler, taktiklere kıyasla daha soyut, daha genel plan ve programları içerir. Strateji esas alınarak hazırlanan plan ve programlar, kurumsal hedeflere ulaşmada mevcut kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin ayrıntıları içerir. Stratejiler, çeşitli taktiklere dönüştürülerek hayata geçirilirler (Koontz ve arkadaşları, 1986). Bir organizasyonun stratejilerini belirleyen varsayımlar, değerler ve ideolojiler o kurumun iklimine ya da iş taktiklerine ilişkin yorumların da çerçevesini oluşturur (Hofstede, 1993; Schneider ve diğerleri, 1994). Kurumsal kültür ve kurumsal

iklim arasındaki farklılığına işaret eden bir diğer önemli nokta ise; iklimle ilgili araştırmalar, yapılandırılmış ve standart tekniklerden oluşan “etik”/ahlaki çalışmalardır. Fakat kültür araştırmaları, kalitatif(sayısal olmayan) teknikler içeren “emik” yöntemlerle yapılmaktadır. (Beyer ve Trice, 1993).

Blake ve Mouton, örgütsel kültür kavramını literatürde “örgütsel iklim” kavramı yerinde kullananlardandır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını eş anlamlı (Argyris, 1976), veya birlikte (Katz and Kahn, 1966) kullanan araştırmacı ve bilim adamları da mevcuttur.

Organizasyonlar, çok yönlü ve karmaşık yapıları olan toplumsal birimlerdir. Belirli amaçlara hizmet için kurulan kurumlar, çevreleri ile daima ilişki içindedir. Kurumun çevresi ile olan ilişkileri, kendi iç unsurları kadar, yapısını ve işleyişini etkilemektedir. Kurumsal iklim kavramı içinde; bireysel, kurumsal ve çevresel nitelikler ile kurumdaki insan davranışlarının oluşturduğu bir ortam yer alır.

Kurumsal iklim kavramı, kurumdaki birey ve kurumsal düzeyler arasındaki ilişkileri açıklamayı kolaylaştıran kavramsal bir bağdır. Kurumsal iklimin anlaşılması; kurumdaki yönetim sürecinin incelenmesinde yararlı olabilir. Özellikle değişik yönetim tarzları, kurumda çalışan kişilerin davranış nedenleri ve kurumun yaptığı işin kurum üzerindeki etkisi, kurumsal iklimin incelenmesiyle anlaşılabilir.

Organizasyonlar, belirli çevreler içinde varlıklarını sürdürdüklerinden kurumda kullanılan yönetim sisteminin sosyo-ekonomik koşullar gibi çevresel faktörlerin etkisinde kalması doğaldır. Çevre ile kurum arasındaki karşılıklı etkileşim, kurumsal misyon belirlenirken de gözlenir. Çevresel koşullardaki değişim, kurumsal misyonda da değişimlere neden olur. Değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğu çevresel ortamlarda, organizasyonun varoluş amacını gerçekleştirecek misyonu belirlemek için kurumsal iklimin uygun olması gerekir.

Kurumsal iklim; üç değişken grubunu içermektedir. Bunlar; **çevresel değişkenler** (örgütün genişliği ve yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), **bireysel değişkenler** (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüler) ve **sonuç değişkenleri** (kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak

düşünülen, tatmin, verimlilik ve işe özendirme gibi) dir. Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir.

3.7.3. Kurum Kültürü ve Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, organizasyonun hareket alanlarının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. (Ackermann, Scholz, 1991, s.64) Kurum kültürü ve kurum felsefesi, birbirleriyle son derece ilişkili kavramlardır. Tanımdan da görüleceği gibi, kurum kültürü ve kurum felsefesi kavramları aslında iç içedir. Kurum kültürü ile kurum kimliği arasındaki ilişki açıklanırken çizilen **Şekil 3.3'** de görüleceği gibi, kurum kültüründen kaynaklanan kurum kimliği, kurum felsefesinden önce gelmektedir. Kurum kimliğinden doğan ve ilham alan kurum felsefesi; işe ilişkin yapılan tasarımlara, kurumdaki iletişim sistemine ve bireylerin davranışlarında kaynak teşkil etmektedir. Kurum felsefesi tarafından yönlendirilen bireylerin kurum içi davranışları, iletişim sisteminin işleyişi ve kurum tarafından yapılan tasarımlar, dışarıdan gözlenen kurumsal imajı ortaya çıkarmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Türkiye'de yetişkin erkeklere takım elbise üreten bir X firması, toplumdaki imajını korumak için daima en iyi ürün tasarımını gerçekleştirmeye çalışmakta, kurum çalışanları tasarım standartlarına uygun üretim yapabilmek için özenle seçilmekte ve titizlikle çalışmakta, ayrıca yapılabilecek her türlü iyileştirme için iletişim sistemi etkin olarak işletilmektedir. Sonuçta; piyasada görücüye çıkan ürün kalitesinde bir istikrar gözlenmekte; kurumun ürünlerini takip eden ve almaya çalışan müşteriler her geçen gün artmaktadır.

3.7.4. Kurum Kültürü ve İş Ahlakı

İş ahlakı ve kurum kültürü, organizasyonlardaki yönetim için büyük önem taşımaktadır. Ancak öncelikle bu kavramların bir kez daha tanımlanması gerekmektedir. Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından benimsenen ortak değer, norm ve inançlar ile bunların sonucunda meydana gelen semboller ve sembolik hareketleri ifade etmektedir. İş ahlakı ise; kurumun ve kurum üyelerinin, içerideki ve dışarıdaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemidir. Görüldüğü gibi iş ahlakı ve kurum kültürü eş anlamlı değildir fakat, iş ahlakı

kurum kültürünü oluşturan önemli bir parça niteliğindedir(Ackermann, Scholz, 1991, s.64) Başka bir deyişle; kurum kültürü bir bütün olarak ele alındığı zaman, iş ahlakı bu bütünü oluşturan parçalardan biridir.

3.7.5. Kurum Kültürü ve Kurum Tarihi

Her kurumun bir tarihi ve bu tarih içinde "kurumun kurucu" bulunur. Organizasyon kurucularının çok geniş yelpazeye yayılan konular hakkındaki varsayımları ve değer yargıları, kurum kültürünün daha başından itibaren şekillenmesini sağlar. Organizasyon kurucusunun; insanın doğası, iş yerinde çalışan davranışları, zamanın değeri ve insanlar arası ilişki gibi konulardaki tutumu, daha kuruma işgören temin ve seçimi safhasında devreye girer ve organizasyonun kültürünün şekillenmesinde etkinliğini hissettirir. Daha personel seçim ve temini safhasında, kurucunun arzu ettiği nitelik ve inanışlara sahip insanların işe alınması, sonraki dönemlerde çalışanların aynı inançları ve değerleri paylaşmasını sağlar. (Schneider,1987; Schneider, Smith, Taylor, & Fleenor,1998; Schneider, Goldstein,&Smith,1995). Kuruma işgören olarak alınan bir kişi, kurum kültürü ile daha iş başvurusunda kendisine sorulan sorular vasıtasıyla tanımaya başlar. İşe alınmadan önce ve alındıktan sonra duyduğu kurum üyeleri arasındaki konuşmalar, anlatılan hikayeler ve efsaneler, yapılan tören ve kutlamalar, işgörenin kurum kültürünü daha derinlemesine öğrenmesinde yardımcı olur.

3.7.6. Kurum Kültürü ve Endüstri

Kurumun içinde faaliyet gösterdiği endüstri, kurumdaki herkesin davranışlarına getirdiği kısıtlamalar ve düzenlemelerle kurum kültürü üzerinde etkili olur. (Dickson, 1999, s.11) Örneğin; kurum, sektörde varlığını devam ettirebilmek için bazı kurumsal uygulamaları gerçekleştirmelidir. Bu tür kurumsal uygulamalar, daha organizasyonun kuruluş aşamasında bile dikkate alınmak zorundadır. Söz konusu kurumsal uygulamalar, endüstrinin karşı karşıya olduğu ekonomik koşullara ve endüstrinin ülke ekonomisindeki yeri ve önemine bağlı olarak şekillenir. Bazı kurumsal uygulamalar, kuruma dış güçler tarafından zorla yaptırılır. Örneğin, ülke çapında katılımcısı olan bir işçi sendikası, kuruma bazı dayatmalarda bulunabilir. Bu gibi zorunlu uygulamalar, zamanla kurum üyeleri

arasında yapılan işle ilişkili “yeni değerler”in oluşumuna neden olabilir. Hatta kurum içinde alt kültür grupları bile oluşturabilirler. Endüstrinin kuruma olan bu tür etkileri başlangıcından itibaren tespit edilemese bile belirli bir süre sonra yeni gelen bir bireyin iş rutinine katılımı sırasında rahatlıkla görülebilir.

Dikkatten uzak tutulmaması gereken bir konu da şudur; kurumun içinde faaliyette bulunduğu endüstri, -ülke çapında bile yaygın olsa- endüstriden kaynaklanan kısıtlar ve bu kısıtların kurumlar üzerindeki etkileri farklı şekilde olur. Devletin kurumsal faaliyetlere ilişkin düzenlemeleri, endüstrinin toplumdaki gelişimi, devlet tekelinde olan sektörler ve ulusal ekonomik sistem, endüstrinin toplum içindeki yasallaştırma sürecini etkileyen faktörlerden sadece birkaçıdır. Ülkemizde tütün üretiminin ve birkaç yıl öncesine kadar iletişim imkanlarının devlet tekelinde bulunması ile kamu iktisadi teşekküllerinin ekonomik olmayan faaliyetleri, endüstri, kurum kültürü ve yasal düzenlemeler arasındaki etkileşimi görmek bakımından son derece etkilidir. Çünkü bir süre sonra iletişim sektöründe devlet tekilciliği bırakmak ve bazı kamu iktisadi teşekküllerini ekonomik çalışmadıkları için özel sektöre devretmek zorunda kalmıştır. Örneklerden de görüleceği gibi, toplumsal kültürün endüstri üzerindeki etkileri, durumu daha da karmaşık bir hale getirmektedir.

3.7.7. Kurum Kültürü ve Toplum Kültürü

Kurum kültürü ile milli kültür (toplum kültürü) kavramları arasındaki ilişkiyi anlamak için, kültürün öğelerini hatırlamakta yarar vardır. Sistem yaklaşımında olduğu gibi, kültür öğeleri, iç içe geçmiş halkalardan oluşan bir görünüm arz etmektedir. Bu halkalar en merkezde birey, onun dışında sırasıyla grup, kurum/örgüt, sektör/endüstri ve en dışta ülke olacak şekilde sıralanmaktadır. Sistem yaklaşımında her sistemin, kendisini oluşturan alt sistemlere sahip olması gibi, ülke içindeki endüstri sektöründen çalışan bireyine kadar herkes ve her şey ülke kültürünün içindedir. Dolayısıyla, kurum kültürünün, ülke kültürüne ait izler taşıması olağandır. Bunun yanında kurum kültürlerinde gözlenen farklılık, kurumsal kültürün oluşumunda milli kültürden başkan parametrelerin ve değişkenlerin etken olduğunu göstermektedir.

Milli kültür, toplumları birbirinden ayıran en temel unsurdur. Her milletin kendine özgü gelenekleri, değerleri ve inançları vardır. Söz konusu gelenek, görenek, değer ve inançlar, milli kültürün genel çerçevesini belirler ve toplumu diğer toplumlardan ayırır. Milli kültürlerde görülen farklılaşmaya benzer şekilde, kurumlar da kurumsal kültürlerine göre birbirinden farklıdır. Örneğin, Silahlı Kuvvetlerin kurum kültürü ile Emniyet Teşkilatının kurum kültürlerindeki farklılık, her açıdan ortadadır. Bu iki kurumun benzer kurum kültürüne sahip olduğunu söylemek, ancak iyimser bir yaklaşım ile mümkündür.

Milli kültüre ait özel izler, kurumların kültürel farklılıkları ne kadar fazla olursa olsun, o toplumdaki her kurum kültüründe görülür. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) Araştırma Grubunun analizleri de -bazı düzeltmelere rağmen- bu bakış açısını desteklemektedir. GLOBE' un sosyal kültür ölçekleri kullanılarak, kurumsal kültür ölçeklerini önceden tahmin edilmeye çalışılmıştır. (Örneğin; toplumsal düzeydeki belirsizlikten kaçınma, kurumsal bazdaki belirsizlikten kaçınmanın tahmin edilmesinde kullanılmıştır.) Sonuç olarak; toplum tarafından paylaşılan değerler, kurumsal düzeyde paylaşılan değerlerin %50'sini açıklamaktadır. Fakat, toplumda görülen günlük işlere ait uygulama alışkanlıkları, kurumsal uygulamaların sadece küçük bir kısmını (%5-19) açıklamaktadır. Başka bir deyişle işe ilişkin kurumsal alışkanlıklar, toplumsal alışkanlıklardan başka faktörler tarafından etkilenmektedir. Elde edilen bu bulgu, işe ilişkin kurumsal uygulamaların ve alışkanlıkların, endüstri ve daha başka bir çok faktör tarafından etkilendiğini ispatlamaktadır. (Hanges&House, Ekim 1998).

Farklı toplumlara ait benzer kurumların farklı kurum kültürüne sahip olmasının nedeni, milli kültürlerin farklı oluşudur. Zira her kültürün kendine özgü bir çalışan insan modeli olduğu iddia edilmektedir. (Sargut, 1994, s.71) Buradan da anlaşılacağı gibi kurum kültürü, her toplumun genel kültürüne bağlı olarak şekillenmektedir. (Koçel, 1998, s.58) Organizasyonlar birer açık sistemdir. Dolayısıyla çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri kaçınılmazdır.

BÖLÜM 4

LİDERLİK VE KURUMSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bu bölümde; uygulamalı araştırmanın önemli bir kısmını oluşturan "liderlik" kavramı ile ilgili teorik açıklamalar yer almaktadır. Liderlik kavramı ve kapsamı ortaya konulduktan sonra, organizasyonlarda liderlerin görev yaptığı liderlik düzeylerinden bahsedilmektedir. Bu bölümde ayrıca; liderin, emrinde çalışanları isteklendirerek kurumsal amaçları gerçekleştirmek için kullanabileceği güç türleri ile liderin astlarını etkilemede kullandığı beceriler incelenmektedir.

Liderlik konusunda günümüze dek yapılmış çok sayıdaki çalışma arasından, yaygın olarak bilinen ve bu tez kapsamında incelenen "liderlik" olgusu ile ilgili temel liderlik teorilerine de bu bölümde kısaca değinilecektir. Öte yandan; bölümün sonunda; liderlik konusunda yapılan geleneksel ve yeni çalışmalarda ortaya atılan liderlik teorilerinde kurum kültürü ve kurumsal lider davranışlarının ele alınış şekillerine kısaca değinilecektir.

4.1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları

Üzerinde en fazla bilimsel araştırma yapılan "liderlik", araştırmaların sayısına paralel olarak çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik faaliyetini gerçekleştiren "lider" kavramı da, aynı oranda bilim adamları tarafından incelenmiştir. Yönetici ve yöneticilik kavramları ise, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen, batıda kabul gören anlamda son bir asırdır bilimsel olarak incelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında, resmi organizasyon yapısı içinde tanımlanmış yönetim kademeleri ve bu kademelere resmen atanmış yöneticiler incelenmektedir. Ayrıca üzerinde araştırma yapılan kurum/kurumlar, resmi kamu kurum ve kuruluşları olduğundan, kurumdaki liderlik faaliyetlerinin görevdeki atanmış yöneticiler tarafından yerine getirilmesi arzu edilmektedir. Bunun yanında, resmi olmayan liderlerin varlığı ve her hangi bir etkinliği, incelenen kamu kurum ve kuruluşlarında kabul edilemez olduğundan, *bu*

araştırmada lider ve yönetici kavramı ile liderlik ve yöneticilik kavramları aynı anlamda kullanılmıştır.

4.1.1. Yöneticilik Kavramı

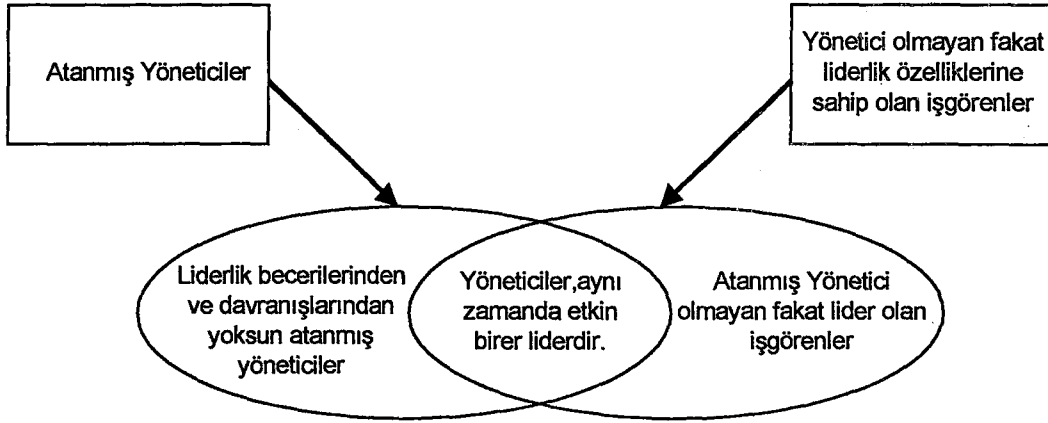
Yöneticilik, bireysel gayretlerle çözüme kavuşturulamayacak nitelikteki işlerin başarılması için, bir kişi veya grup tarafından diğer işgörenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.3)

Yöneticilikte yerine getirilen temel fonksiyonların başında; insan kaynakları yönetimi, koordinasyon, geleneksel yönetim uygulamaları ve rutin iletişim faaliyetleri gelmektedir. Bunlar arasında, yöneticilikte etkinlik için en fazla öneme sahip olan faktör "koordinasyonun sağlanması"dır. (Luthans, Rosenkrantz, Hennessey, 1985, s.255-270)

Yöneticiliğin bir parçası da "liderlik"tir fakat yöneticilik ile aynı şey değildir. (Shriberg, Lloyd, Williamson, 1997) Çünkü liderlik kapsamında resmi ve resmi olmayan liderlik vardır. Liderlik, grubu bir arada tutan ve üyeleri amaca yönelten insana ilişkin faktördür. Planlama, teşkilatlandırma ve karar verme gibi yönetim faaliyetleri, insanların içindeki motivasyon unsuru amaçların gerçekleştirilmesi için lider tarafından harekete geçirilmediği sürece fazla bir anlam taşımaz.

Aşağıdaki **Şekil 4.1**, yöneticiliğin her zaman etkin liderlik anlamına gelmediğini göstermektedir. Şekilden de görüleceği gibi, organizasyonlar daima atanmış yöneticilerin etkin liderler olmasını arzu ederler.

Bazı kaynaklarda yöneticinin, insanları amaca yöneltmede kullandığı güç kaynaklarının farklı olduğu (Özalp ve diğerleri, 1997, s.121) ve bu nedenle aynı anlamda kullanılmaması gerektiği savunulmaktadır. Ancak başka kaynaklarda güç kavramı ve liderin/yöneticinin astlarını etkilemede kullanabileceği güç kaynakları açıklanırken, kullanılabilecek güç kaynaklarından atanmış yöneticilerin yararlanma imkanının daha fazla olduğu belirtilmektedir.



Şekil 4.1: Yöneticilik ve Liderliğin Organizasyonlarda Görülen Farklı Türleri

(Kaynak: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, Fundamentals of Management, Irwin McGraw-Hill, s.338)

4.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramını anlayabilmek için, çok çeşitli şekilde ortaya konulmuş tanımlardan bazılarını incelemekte yarar vardır. Liderlik kavramına ilişkin olarak hazırlanmış olan bazı tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Liderlik; içerisinde grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, itaat, belirli davranışlar, ikna etme, güç, amacın başarılması, etkileşim, başkalarının yardımı olma karar verebilme ve bunlardan bir veya ikisinin birleşimi olarak tanımlanabilir. (Bass, 1990, s.11)
- Liderlik, başkaları aracılığıyla iş görme, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda istekli olarak davranmaya yöneltmektir. (Davis, 1967, s.96-97) Diğer bir deyişle; belirlenmiş amaçlar için başkalarını istekli olarak çalışmaya ikna etme becerisidir. Liderlikte, başkalarını yönlendirme çabası vardır.
- Liderlik, bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli yönde davranmaya teşvik etme sürecidir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.338)
- Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların öğütsel hedeflere ulaşması için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan

deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir. (Werner, 1993,s.17)

- Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir. (Baykal, 1999, s.1)
- Liderlik, astları belirlenen hedeflere götürebilme gücünü (otoritesini) kullanabilmektir. Başka bir deyişle liderlik, örgütte otorite sahibi olan kişinin sergilediği davranışlar bütünüdür. (Türkmen,1996, s.53)
- Liderlik becerisine sahip lider, mensubu olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir. (Dereli, 1981, s.222)

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, halen devam etmesine rağmen, çoğu bilim adamı tarafından kabul edilen bir gerçek; liderliğin, liderin kendisi, liderlik faaliyetinin içinde yürütüldüğü koşullar ve takipçilerin bir fonksiyonu olduğudur. Liderliğin; liderin kendisi, takipçiler ve koşulların bir fonksiyonu olduğunu gösteren formül şu şekildedir; (Koçel, 2001, s.466)

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{Takipçiler/fizleyiciler}, \text{Koşullar})$$

4.1.2.1. Liderlik ve Takipçiler (Astlar)

Yukarıdaki liderlik formül incelendiği zaman, lider etkinliğine tesir eden iki önemli faktör olarak liderin kendisi ve onun takipçileri olduğu görülmektedir. Liderin kendisinden kaynaklanan faktörler, liderlik konusunda yirminci yüzyılda yapılan bilimsel araştırmalarda ilgiyi çeken ilk konu olmuştur. Liderlik teorileri açıklanırken "Özellikler Teorisi" adı altında liderin kendisi ile ilgili özellikler inceleneceğinden, burada ayrıca değinilmeyecektir. O nedenle, bu başlık altında astların lider etkinliğindeki rolü üzerinde durulacaktır.

Liderleri en yükseğe çıkaranlar, üstleri değil astlarıdır. (FM 22-100, s. 1-15) Aynı şekilde lideri –eğer hak ettiyse- en kötü şekilde utandırabilecek olan da astlar yani takipçilerdir. Takipçiler, başlarında yönetici olarak atanmış olan kişileri lider olarak kabul ettiğinde, bunu onların sözlü ve sözsüz mesajlarından kolaylıkla anlamak mümkündür.

Kurumda çalışan her lider, aynı zamanda başka bir liderin bir astı durumundadır. Özellikle liderlerin yönettiği birimler, daha büyük bir kurumun parçası olduğu zaman liderin de başka bir liderin astı olması söz konusu olur. Kuruma yararlı olan astlar yani takipçiler, liderin genel ve özel direktiflerine uyan kişilerdir.

Takipçiler ile liderlerin uyum içinde çalışabilmesi, kesintisiz bir iletişim ile mümkün olabilir. Sorunlar ancak iletişim ile çözülebilir. İletişim becerisi hem ast, hem de lider tarafından sergilenmelidir. Liderin astlarını yöneltmede kullanabileceği beceriler konusu açıklanırken, kişiler arası ilişkilere dair lider becerileri daha kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

Lider konumundaki kişi, birlikte çalıştığı amirinin emirlerine itaat ederken astlarının kendisine karşı nasıl davranmaları gerektiği konusunda onlara örnek olur. Bu nedenle, lider astlarına her yönüyle örnek olduğu bilincini taşımalıdır.

4.1.2.2 Liderlik ve Yöneltme

Liderin, astlarını amaca yöneltmede kullanabileceği çeşitli seçenekleri vardır. Yöneticinin yönlendirme ve iş yaptırma işlevini görürken yararlandığı temel aracın emir olduğu (Özalp ve diğerleri, 1997, s.119) görüşünün yanında; astlara iş yaptırabilmek için liderlik düzeyinin, liderin astlarını etkilemede kullandığı güç kaynaklarının liderin sahip olduğu becerilerin önemine de dikkati çekmek gerekir. Adı geçen kavramlar, bu bölüm içinde sonraki başlıklar altında ayrıntılı olarak ele alınacağından burada daha fazla değinilmeyecektir.

4.2. Liderlik Düzeyleri

Yönetici ve lider kavramları bu araştırmada aynı anlamda kullanıldığından, "liderlik düzeyleri" ve "yönetim kademeleri" kavramları da benzer anlamda kullanılmıştır. Literatürde, genel olarak **yönetim kademeleri**, (Dinçer, 1996, s.11) **yönetim seviyeleri** (Özalp, 1998, s.17) ya da **yöneticilerin dikey sınıflandırılması** (Özalp ve Diğerleri, 1997, s.9) ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Araştırmaya ilişkin kavramsal altyapının hazırlanması maksadıyla, bu bölümde lider etkinliğinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olan liderlik düzeylerini incelemekte yarar vardır.

Organizasyon içindeki herhangi bir yöneticinin, hangi liderlik düzeyinde olduğunu belirleyen faktörler;

- **Makamın kontrol yetkisi,**
- **Üst yönetim kademesinin düzeyi ve durumu** da söz konusu liderin etkisini kapsayabilir.
- Diğer faktörler ise;
- **Birimin ya da organizasyonun boyutu,**
- Yöneticinin yönettiği faaliyetlerin cinsi,
- Yöneticinin emrindeki insanların sayısı ve
- **Planlama alanından oluşur.** (FM 22-100, 1999, 1-10)

Aslında, liderlik konumlarının çoğu doğrudan liderlik veya alt düzey liderlik yapmayı zorunlu kılar. Çünkü her düzeydeki lider, yeni astlarıyla çalışırken doğrudan lider gibi davranır. Liderlerin liderlik ettiği şahıslar da, organizasyonun daha alt kademelerinde çalışan başka işgörenler için doğrudan (alt düzey) lider konumunda olabilir.

Bir organizasyonda, en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üs kademeye kadar bir çok yönetici söz konusudur. (Dinçer, 1996, s.11) Ancak bütün yöneticilerin işleri aynı değildir. Yöneticiler farklı bölümlerden sorumludurlar, organizasyon hiyerarşisi içinde farklı düzeylerde çalışırlar ve yüksek performansı sağlamak için farklı ihtiyaçları karşılarlar. Bütün yöneticiler, farklı oranlarda ve yönlerde, faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, işgörenlerin yönlendirilmesi ve denetlenmesine katkıda bulunurlar. (Özalp ve Diğerleri, 1997, s.9) Buradan hareketle, yönetim/liderlik seviyeleri **üst, orta ve alt** olmak üçe ayrılarak incelenebilir. (Bakınız **Şekil 4.2**)

4.2.1. Alt Düzey (Doğrudan) Liderlik

Doğrudan liderlik yüz-yüze liderliktir. Astların liderlerini her zaman gördükleri alt organizasyonlar birimlerinde yer alır. Doğrudan liderlerin liderin etki alanı, yüzlerce kişiyi kapsayabilir.

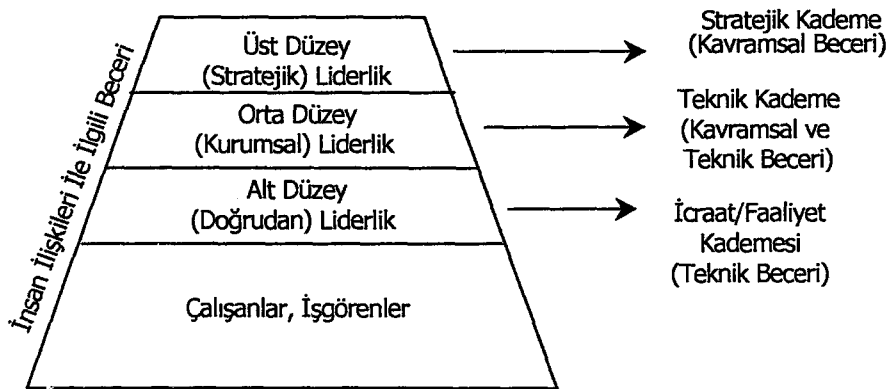
Alt düzey liderler astlarını birebir etkilerler; aynı zamanda organizasyonu da onlar aracılığı ile etkilerler. Astlar, alt düzey liderler ile daima karşılaşabilirler. Fakat, alt düzey liderler de emrinde çalışan grubu daha küçük alt gruplara ayırabilir ve o alt grupların başındaki kişilerle insanları yönetebilir.

Doğrudan liderin yaptığı işlerler ilgili olarak; kurumsal (orta düzey) ve stratejik (üst düzey) liderlere göre daha fazla kesinlik, açıklık ve daha az karmaşıklık söz konusudur. Alt düzey liderler neyin doğru neyin yanlış olduğunu görmeye ve problemi tespit etmeye daha yakındır.

Alt kademe liderler/yöneticiler, mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumludurlar. Faaliyetler ve sonuçları hakkında orta kademe yöneticileri haberdar ederler. (Dinçer, 1996, s.13) Alt kademe liderler, nezaretçi, ürün hattı yöneticisi, büro yöneticisi, takım komutanı ve manga komutanı gibi unvanlar alırlar.

Alt kademe liderlerin organizasyon içindeki temel işleri; yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları motive etmektir

Doğrudan liderler, zaman planlaması bakımından daha dar bir ufka sahiptir. İşletmelerde, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin takibi doğrudan liderler tarafından yapılabileceği gibi genellikle günlük amaçların gerçekleştirilmesine önem verilir.



Şekil 4.2. Liderlik düzeyleri, liderlik becerileri ve yönetim kademeleri arasındaki ilişki

(Kaynak: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, Fundamentals of Management, Irwin McGraw-Hill, s.46 ve 47'deki şekillerden yararlanılarak hazırlanmıştır.)

4.2.2. Orta Düzey (Kurumsal) Liderlik

Orta düzey liderlerin etkilediği insanlar yüzlerce ve binlerce olabilir. Bunu dolaylı olarak ve astları aracılığı ile yapabilirler. Astların sayısı arttıkça ,liderlerin sonucu görmeleri daha zorlaşır. Bu liderler insanları ve organizasyonun kaynaklarını yönetmelerine yardım eden kişilerle çalışırlar. Astlarını destekleyen bir ortam ve politika oluştururlar.

Orta düzey liderler, genellikle bir birim ya da bölümün başında bulunduklarından, ayrı ayrı fonksiyonların icra edilmesinden sorumludurlar. “Bölüm başkanı”, “kalite kontrol yöneticisi”, “araştırma geliştirme şube müdürü”, “tabur komutanı” ve “bölük komutanı” orta kademe liderlere/yöneticilere örnektir.

Orta kademe liderlerin altında iki ya da daha fazla yönetim kademesi bulunur. Orta kademe yöneticileri/liderleri, üst yönetim tarafından belirlenen ayrıntılı stratejileri ve politikaları yürütmekten sorumludurlar.

Kurumsal liderlik becerileri direkt liderlik becerilerinden derece olarak farklıdır ancak çeşit olarak farklılık yoktur. Beceri alanları aynıdır fakat kurumsal liderler daha karmaşık işlerle,daha fazla sayıda insanla, daha büyük belirsizliklerle uğraşmak zorundadırlar. Yüz yüze iletişimden daha çok sistem entegrasyonu ve politika belirleme yolu ile insanları etkilerler.

Kurumsal liderler bir çok seviyede olabilir. Orta kademe liderler, yakın gelecek ile ilgilenirler; gelecek iki ili 10 yıl içindeki görevleri planlamaya odaklanmışlardır.

Bir işletmenin faaliyetlerine göre oluşturulan işletme fonksiyonları ile ilgili organizasyon birimlerinin (örneğin üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, araştırma geliştirme bölüm/üniteleri) başında sorumlu olan yöneticiler, birer orta kademe lideridir. Bu yöneticiler, genellikle yetki alanlarındaki işletme bölümleri ve konularında bilgi sahibidirler. Üretim ve pazarlama bölümlerini yöneten orta düzey liderler teknik bilgileri ile öne çıkarken, insan kaynakları bölümünü yöneten orta düzey liderler, sosyo-teknik bilgileri almış kişilerden oluşur.

Orta düzey liderler için ofis/büro dışına çıkıp işin yapıldığı yeri ziyaret etmek oldukça önemlidir. Çalışanların verdiği raporların gerçeği yansıtm

yansıtmadığını kontrol etmelidirler. Astlarıyla sık sık bir arada olamadıkları için yapabildikleri bu ziyaretler, organizasyonun önceliklerini takviye etmek ve kendi amaçlarının ne kadar anlaşılıp benimsendiğini değerlendirmek için kullanılır.

4.2.3. Üst Düzey (Stratejik) Liderlik

Üst düzey liderler, organizasyon piramidinin en üst kademesinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. "Genel müdür, başkan, genel müdür yardımcısı, başkan, tugay komutanı, kolordu komutanı gibi unvanlar alırlar.

Stratejik liderler büyük organizasyonlardan sorumludur (işletmenin, şirketin tamamı, Savunma Bakanlığı, Tugay, Kolordu gibi) ve etki alanında binlerce ya da yüz binlerce insan olabilir. Güçlerin yapılandırılması, kaynakların tahsisi, stratejik vizyonun belirlenmesi ve kurumun gelecek için hazırlanması üst düzey yöneticinin görevleridir. Başka bir deyişle; üst düzey liderler, organizasyonun amaçlarının belirlenmesinden, bu amaçlara ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesinden, dış çevreyi gözetlemekten ve yorumlamaktan ve organizasyonun tamamını etkileyen kararların alınmasından sorumludurlar. Üst düzey liderler, aynı zamanda organizasyonun genel iklimini ve kurum kültürünü de etkilerler. (Özalp ve Diğerleri, 1997, s.9)

Stratejik liderler, yönettikleri kurum ve kuruluşlar ile doğrudan ilgili olmayan, olayları ve organizasyonları etkileyen ve onlardan etkilenen son derece karmaşık problemler içeren belirsiz bir ortamda çalışırlar. Örneğin; bir üst düzey liderin dünya politikasında bile etkisi olabilir. Sivil liderlerin ulusal politikayı belirleyip ellerinde tutabileceği gibi, üst düzey askeri liderler, o politikayı hayata geçirirken alacağı kararlar ile, ulusal hedeflere ulaşılıp ulaşılamayacağını doğrudan etkileyebilirler.

Stratejik liderler, direkt ve kurumsal liderlerin (orta düzey liderlerin) beceri ve faaliyetlerinin çoğuna sahiptirler ve kullanırlar. Fakat stratejik liderlik, alt ve orta düzey liderliği göre daha karmaşık ve dolaylı beceriler de gerektirir.

Üst düzey liderlerin en önemli özelliği; organizasyona geniş bir açıdan bakmak ve uzun dönemli geleceği sağlayacak bir kültüre sahip olmaktır.

(Dinçer, 1996, s.13) Başka bir deyişle, üst kademe liderler vizyon sahibi olmalıdırlar. Vizyon sahibi olmak demek; yeni alternatifler bulmak, daha önce geliştirilmiş fakat unutulmuş alternatifleri ortaya çıkarmak, mümkün olduğu kadar çok alternatif arasından seçim yapılmasını sağlamak ve iyi bir hayal gücüne sahip olmaktır.

Üst düzey liderler, kişisel bazı özelliklere de sahip olmalıdırlar. Örneğin; ulaşmak istediği hedef doğrultusunda bilgisini mümkün olduğunca artırmaya çalışır. Liderlikte ve yöneticilikte amaçlar kadar bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yöntemler de önem taşıdığından, üst düzey liderler, sadece belirli konularda uzmanlaşmak yerine, kendilerine kurumsal resmin tamamını görmeyi sağlayacak kapsamlı bir bilgi birikimine sahip olmalıdırlar.

Stratejik liderler, kendilerini yönettikleri kurumların etkili olduğu ortam içinde düşünürler ve karar alırken şu hususları göz önünde bulundururlar; (FM 22-100, 1999, 1-12)

- Yönetim kurulu kararları,
- Bütçe kısıtları,
- Yeni sistem kurulması veya sistemin yenilenmesi
- Alternatif programlar,
- Araştırma ve geliştirme.

Alt ve orta düzey liderler gibi, stratejik liderler de bilgiyi derhal işler. Diğer alt kademe liderlerden farklı olarak; tamamlanmamış verilere dayanarak alternatifleri değerlendirir, karar verir ve destek oluştururlar. Ancak stratejik liderlerin kararları daha fazla insanı etkiler, daha fazla kaynağı bağlar ve daha büyük etkiler yaratır.

Stratejik liderler genelde fikirlerinin sonuçlarını görev sürelerinde görmeyebilirler, çünkü bunları planlamak, hazırlamak, ve uygulamak yıllar alır. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, lider görevden ayrıldıktan sonra bile başlamamış olabilir. Bu durumun uzun vadeli planlamada etkisi büyüktür. Diğer taraftan, bazı stratejik kararlar bir sonraki günün gazetesinde ön sayfada manşet olabilir.

Stratejik liderlerin en alt seviyedeki birimleri ziyaret etmek için yeterli vakitleri yoktur, bu nedenle neyi ne zaman ziyaret etmek gerektiği konusundaki sezgileri oldukça kritiktir. Astları üzerinde büyük etkileri olduğu için, stratejik liderler iyi olanı bulma ve geliştirme konusunda becerilerini geliştirmelidir.

4.3. Güç Kavramı ve Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Güç Kaynakları

Daha önce de belirtildiği gibi; liderlik, bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli yönde davranmaya teşvik etme sürecidir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.338) Görüldüğü üzere, liderin başkalarını kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirirken kullandığı bir “güç” mevcuttur. Kaynağı ne olursa olsun, atanmış yöneticiler veya liderler, emrindeki insanları amaca yöneltmek için “güç” olgusundan yararlanırlar. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, liderin insan davranışlarını etkilemede kullandığı güç türlerini ele almakta yarar vardır.

Organizasyonda liderin kullandığı güçlerin sınıflandırılmasına ilişkin diğer bir çalışma da John .R.P. French ve Bertram Raven tarafından yapılmıştır. (Hodge ve Diğerleri, 1996, s.334) French ve Roven’in güç tipolojisi, organizasyonda liderler tarafından kullanılan güçlerin kaynakları hakkında aydınlatıcı yaklaşımlar içermektedir. Bu güç türleri ve onların kaynakları, **Tablo 4.1’** de sunulmuştur.

John .R.P. French ve Bertram Raven, liderin gücünü beş kaynaktan aldığını ortaya koymuşlardır. (Luthans, 1995, s.322) Bu güç kaynakları; **ödüllendirme gücü, cezalandırma veya zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, benzeşim gücü ve karizmatik güçtür.** Bu güç türleri, aşağıda kısaca açıklanmıştır.

4.3.1. Ödül Gücü

Liderin veya yöneticinin astlarını ödüllendirecek kaynaklara sahip olması, bu kaynakları astlarını motive etmek için kullanabilmesi ve astların da verilecek şeylere değer vermesi durumunda liderin ödül gücünün varlığından söz edilebilir. Kurumda liderin alternatif ödüllendirme yöntemleri ve araçları vardır.

Örneğin; maaş artışı, ikramiye, iyi bir göreve getirme, daha fazla yetki ve sorumluluk, yeni donanım ve teçhizat, olumlu geri besleme (yazılı, sözlü, sözsüz) ve herkes içinde lider tarafından taltif edilme liderin kullanabileceği alternatif ödüller olarak sıralanabilir.

4.3.2. Cezalandırma Gücü veya Zorlayıcı Güç

Liderin astlarını cezalandırma yetkisine sahip olması, çok önemli bir güç kaynağını teşkil eder. Zorlayıcı güç, liderin ödül gücünün tersidir de denilebilir. Bu güç, çoğunlukla astların korkutulması ve otoriteden korkması üzerine inşa edilir. Örneğin; kınama, kıdem tenzili, göz hapsi ve maaş katı para cezası, liderin cezalandırma gücünü devreye koymada kullandığı araçlardandır. Astların lider tarafında doğrudan veya dolaylı olarak tehdit edilmesi de bir zorlayıcı güç örneğidir. Çalışanların belirli kurallara uymadıkları durumda lider tarafından cezalandırılacaklarını düşünmesi, liderin zorlayıcı güce sahip olmanı sağlamaktadır. Aslında çalışanların işe zamanında gelmesi, yönetici geldiğinde çok çalışıyormuş gibi davranması, cezalandırılmaktan korktukları içindir. İşgörenlerin çoğu kurum içi davranışı zorlayıcı güç ile açıklanabilir.

4.3.3. Yasal Güç

Yasal güç, liderin organizasyon hiyerarşisi içindeki konumundan ve dolayısıyla o makamın otoritesinden kaynaklanmaktadır. Astlar, yöneticilerinin kendilerine iş yaptırma ve emir verme yetkisine sahip olduğunu düşünmekte ve kabul etmektedirler. Organizasyon yapısı içinde daha üst yönetim kademelerinde bulunan liderlerin daha fazla yasal gücü vardır. ;(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.339) Başka bir deyişle, üst kademede bulunan liderlerin yasal güç kullanmaları durumunda etki güçleri daha fazladır.

4.3.4. Uzmanlık Gücü

Bir liderin uzmanlık gücünün varlığından söz edebilmek için; o liderin konusunda uzman olması, özel becerilerinin bulunması, işe ilişkin tecrübe ve detaylı bilgi sahibi olması gerekir. Liderde bu tür özelliklerin bulunması durumunda, astları ona hayranlık duyabilir ve saygı gösterirler. Kurumda ileri teknoloji kullanımının yaygın olması, liderin uzmanlık gücünün önemini artırır.

(Luthans, 1995, s.325) Bu gibi kurumlarda, alt yönetim kademelerinde bulunan liderlerin önemli kararlara katıldıklarını görmek mümkündür.

Tablo 4.1: French ve Roven'e Göre Güç Türleri

GÜÇ TÜRÜ	ANLAMI	ÖRNEK
Yasal Güç	Astlar, liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler.	Bölük Komutanının emirlerine.,bölük personeli riayet eder.
Ödüllendirme Gücü	Liderin başkalarını ödüllendirme yetkisine sahip olması ve bu yetkiyi onları etkilemek için kullanması durumudur.	İnsanlar, takdir edilmek veya ödül elde etmek için çalışır ve gayret sarf ederler.
Zorlayıcı Güç	Korkuya ve başkalarını cezalandırmaya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bu güç kapsamında ele alınır.	Maaş katı ceza verilmesi, ücretsiz zorunlu işten uzaklaştırma, açığa alma ve kademe ilerlemesini durdurma örnektir.
Benzeşim Gücü	Liderin kişiliği ve davranışları ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlara ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi bu kaynağın temelidir.	İnsanların birini "kahraman" kabul etmesi ve ona özenmesi, hayranlık duyması örnektir.
Karizmatik Güç	Liderin dinamik kişiliğinden ve çekiciliğinden kaynaklanır. Liderin, gruptaki diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapması ile ortaya çıkar.	Dini liderler, bazı siyasi liderler örnek olarak gösterilebilir.
Uzmanlık Gücü	Liderin derin, geniş, kapsamlı bilgi ve tecrübe sahibi olması ile oluşabileceği gibi, üstün becerisi sonucu da ortaya çıkabilir. Burada astların lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılamaları da çok önemlidir.	Bilgisayar programcıları, emrinde çalıştırdıkları insanları bilgisiyle etkileyebilir.

(Kaynak : Hodge ve Diğerleri, 1996, Organization Theory: A Strategic Approach, New Jersey, Prentice Hall, s.334)

4.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, "benzeşim gücü" olarak da adlandırılmaktadır. (Koçel, 2001, s.452) Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin

astlarına ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi karizmatik gücün temelini teşkil eder.

Astların, lider olan kişiyi önemli güç kaynaklarına ve özelliklere sahip olduğunu düşünmesi lidere karizmatik bir güç verir. Burada liderin kişiliğinden ziyade astların lider kişiyi algılama biçimleri, karizmatik gücün belirleyicisi olmaktadır. Reklam yapımcıları, bazı önemli isimlerin karizmatik gücünden etkin bir biçimde yararlanırlar. Hazırladıkları reklam filmlerinde sinema-televizyon yıldızlarını ve başarılı sporcuları oynatarak, hedef kitle üzerinde etki söz konusu isimlerin çekiciliğinden yararlanarak etki oluşturmaya çalışırlar.

Organizasyonlarda liderlerin karizmatik güçlerinin olması, yapılan faaliyetlerin etkinliği açısından çok önemlidir. Çalışanların ceza korkusu veya ödül beklentisi yerine lidere duydukları hayranlık ile iş görmesi, daha etkin çözümler üretilmesini sağlayacaktır.

Liderlerin kullandığı güç türlerinin belirlenmesi konusunda yapılan çalışmalarda daha farklı yaklaşımlar da mevcuttur. Genelde birbirine çok benzeyen ve çoğunlukla birbirini bütünleyen bu yaklaşımlardan birisine göre; düşünürler, kullanılan güç araçlarına göre üç tür güç olduğunu belirtmişlerdir. (Dinçer, 1996, s.351) Bunlardan *birincisi*; fiziki zorlama araçlarının kullanılması ya da kullanılma tehdidi altında uygulanan **zorlayıcı güç**tür. *İkincisi*; ekonomik kaynakların kontrolüne ya da ekonomik araçlarla ödüllendirmeye yönelik uygulamalarla belirlenen **faydacı güç**tür. *Üçüncüsü ise*; bazı değerlerin ve simgesel ödüllerin kontrol ve dağıtımına yönelik uygulamalarla belirlenen **normatif güç**tür.

Diğer bir güç sınıflandırmasında ise; organizasyonlarda liderlerin astlarını etkilemede kullanabileceği dört tür güçten bahsedilmektedir. (Hicks, 1979, s.344) Bunlar; yöneticiye kanunla verilen **Hukuki Güç**, bir kişinin organizasyonda bir makamda bulunması nedeniyle başkalarına iş yaptırabilme gücü anlamında kullanılan **Makam Gücü** ki, makama bağlı beş farklı alt güçten söz edilmektedir. Bu alt güçler; *ödül verme gücü*, *cezalandırma gücü*, *bilgi gücü*, *kaynak gücü* ve *geleceği denetleme gücü*dür. **Uzmanlık Gücü**, iş alanında uzman olan yöneticilerin bilgi ve becerilerinden kaynaklanan güçtür. Uzmanlık

gücü altında; astların ve emsallerin hayranlığı kazanarak elde edilen *edim gücü* ve yöneticinin astlarını eğitmesinden kaynaklanan *yetiştirme gücünden* de söz etmek gerekir. Dördüncü ve son güç türü ise; **Kişilik Gücü** veya diğer adıyla **Karizmatik Güçtür**. Astların lidere olan sevgi ve beğenilerinin artması ile oluşan karizmatik güç kapsamında *ideolojik güç*, *dostluk gücü* ve *ilişkilik gücü* olmak üzere üç farklı alt gücün varlığından söz edilmektedir.

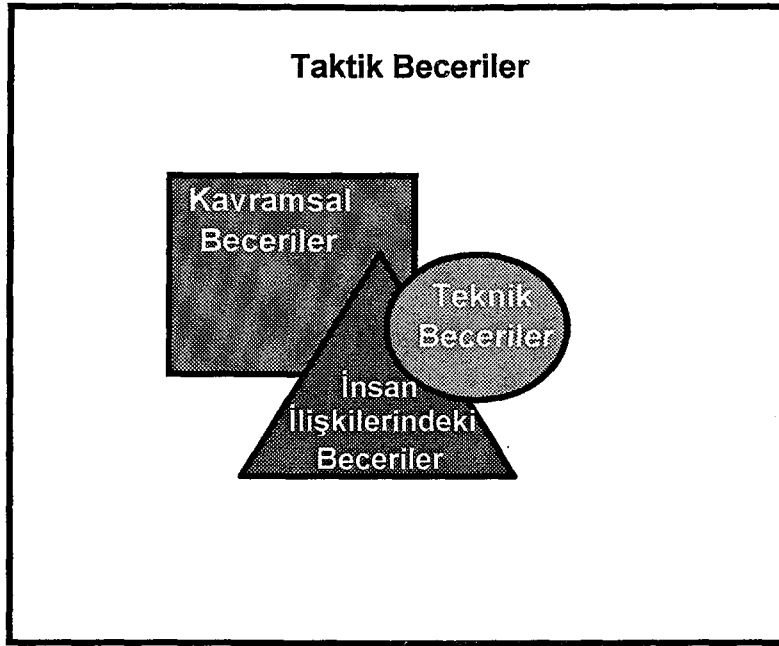
4.4. Beceri Kavramı ve Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Beceriler

Beceriler, insanların geliştirip başka insanlar, olaylar ve fikirler söz konusu olduğunda kullandıkları **yeteneklerdir**. Yetenekli davranabilmenin ön koşulu; bu beceriye sahip olmaktır. Beceri, işgörenlerin liderlerde görmek istedikleri önemli bir özelliktir. Yetenekler veya diğer adıyla beceriler; değerler ve niteliklerle beraber, liderin karakterini oluşturan önemli bir unsurdur. (U.S. Army Developmental Handbook, 2000, s.30)

Liderde bulunması gereken **“Beceriler”**, dört alt grupta toplanır:

- **İnsan ilişkilerindeki beceriler**, (diğer bir deyişle; kişiler arası ilişkilere yönelik beceriler),
- **Zihinsel (kavramsal) beceriler**,
- **Teknik beceriler** ve
- **Taktik Becerilerdir.** (Şekil 4.3)

Şekil 4.3 'de gösterilmiş olan temel lider beceri gruplarının her birinde çok sayıda yetenek yer alır. Bu şekilde belirtilen liderlik becerileri, liderin ortaya koyması gereken çok sayıdaki yetenekten sadece birkaç tanesidir; bunlar diğer yetenekleri sembolize etmek için ifade edilmiştir. Liderlik becerilerinin adı geçen becerilerle sınırlı olmadığını burada belirtmekte yarar vardır. Dördüncü grup taktik becerileridir, liderin diğer üç gruptaki becerilere sahip olması ve bunları uygulayabilmesini gerektirir.



Şekil 4.3. Liderin Astlarını Etkilemede Kullanabileceği Beceriler

(Kaynak: U.S. Army Developmental Handbook, 2000, s.30'daki şekilden yararlanılarak hazırlanmıştır.)

İnsan ilişkileri yeteneği, liderin diğer insanlarla olan ilişkilerini etkiler. Zihinsel beceri, liderin fikirlerle çalışmasını sağlar. Teknik beceri, liderin işe ilişkin yeteneklerin ifade eder. Taktik beceri ise; liderin diğer lider ve çalışanlarla ilgili problemleri çözme yeteneğidir; adı geçen diğer liderlik yetenekleri ile birleştirilirse işte o zaman çok daha etkili olur. Bir liderin taktik beceri sahibi olabilmesi için, diğer üç grup liderlik yeteneğine de ihtiyacı vardır. Aşağıda, sırasıyla adı geçen dört grup temel liderlik becerileri açıklanmaktadır.

4.4.1. Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Beceriler

İnsan ilişkilerindeki beceriler, diğer insanlarla beraber çalışma yeteneğinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin lider yetenekleri anlamında kullanılmaktadır. Yetiştirme, öğretme, danışmanlık yapma, motive etme ve yetki verme anlamına gelir. Etkin bir şekilde çalışmak ve başkalarını bu yönde geliştirmek oldukça önemlidir; çünkü liderler hedeflere ulaşabilmek için başkalarına güvenebilmelidirler.

İnsan ilişkileri iyi olan bir birey veya lider şu şekilde davranır;

- İyi bir dinleyicidir, konuşmaktan çok dinlemeyi bilir.
- Cana yakındır ve başkalarıyla etkileşimi iyidir.
- Uzmanlık ve danışmanlık yönüyle aranan kişidir.
- Gerektiğinde astlarına kılavuzluk eder, uygun şartlarda onlara özerklik (inisiyatif) verir.

Bir liderin kişiler arası ilişkilere yönelik becerilerini artırabilmesi, aşağıda belirtilen davranışları sergilemesine ve bu konulardaki gayretine bağlıdır;

- Astlarına sorumluluk ve yetki vermesi,
- Görevle ilgili konularda çalışanlarının karar vermesini sağlaması,
- Astların, verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli koşulların sağlanması,
- -Astların karşılaşılabilecekleri engellerin araştırılması ve ortadan kaldırılması,
- Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi,
- Astlara her konuda genel danışmanlık yapılması ve bunun periyodik toplantılarla gerçekleştirilmesi,
- İnsan kaynaklı ve özellikle birimin başarısını - moralini olumsuz yönde etkileyen problemlerin çözülmeye çalışılması,

4.4.2. Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceriler, doğru yargılama ve muhakeme etme, yaratıcı düşünme ve ahlaki mantık konusunda etkin olabilme yeteneklerinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Zihinsel yeteneklerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, yargılama ve muhakeme etme, yaratıcı düşünme ve ahlaki mantık yürütme becerilerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Zihinsel yetenek sahibi olmak, problem çözmede çok sayıda olasılığı düşünebilme ve yeni bilgilere adapte olabilmektir. Bu yeteneğin gelişmesi; problemleri anlama, çözüm üretme ve bunlardan en etkilisini seçmeyi kolaylaştırır.

Liderler, günümüzün hızlı iletişim ortamında, genellikle çok fazla bilgi içinde boğulmuş durumdadırlar. Buna rağmen bir çok veriyi derleyerek, zamanında ve doğru kararlar verebilme yeteneğine sahip olmaları

gerekmektedir. Bunu yapabilmesi için, liderlerin zihinsel becerileri iyi olmalıdır. Doğru ve ahlaki karar verme, yaratıcı düşünme ve problem çözme, iyi bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir.

Doğru karar verme, liderler için önemli ve geliştirmeleri gereken bir yetenektir. Burada önemli olan; kararın yerinde, dikkatli ve sakin düşünerek verilmesidir. Doğru karar verme sayesinde liderler, ne sormaları gerektiğini ve doğru soruları nasıl soracaklarını bilirler.

Zihinsel yeteneklere sahip bir kişi şu şekilde davranır;

- Verilmesi gereken bir karar için ihtiyaç duyulan gerekli bilgileri toplar.
- Yeterli zamanı varsa, çabuk ya da yüzeysel bilgiye dayanarak karar vermekten kaçınır.
- Karar vereceği zaman, konuyla ilgili tüm bilgileri değerlendirir.
- Karar vermek için 100 % kesinliği şart koşmaz.
- Önemli ve gerekli bilgi ile önemsiz ve ilgisiz bilginin ayrımını yapabilir.

4.4.3. Teknik Beceriler

Teknik beceriler kavramı, bir liderin makine - teçhizat, malzeme, sistemler ve kaynakları anlama ve doğru kullanma yeteneği anlamında kullanılmaktadır.

Teknik beceriler; makine-teçhizat, malzeme, sistemler ve kaynakları kontrol eden ve çalıştıran sistemler ile liderlerin kullandıkları, kontrol ettikleri diğer fiziksel kalemlerle ilgili beceridir. Kurumda yürütülen faaliyetlerin doğrudan içinde yer alan liderler, teçhizatlarla iç içe çalışırlar ve bu teçhizatı kullanma yöntemini ayrıntılarıyla bilirler.

Teknik beceriye sahip olan liderler, uygulama, çalıştırma, kontrol ve teçhizatın kurulması gibi yetkilere de sahip olmalıdır. Ayrıca bu görevleri yapabilmeleri için insanları da eğitmeleri gerekir. Kurumdaki faaliyetlerde kullanılan makine ve teçhizat ile ilgili günlük olarak ortaya çıkabilecek pek çok sorunu yine teknik becerisi olan liderler ortadan kaldırır. Kuruma giren her türlü

yeni malzeme, teknoloji, makine, eğitim metotları ve fikirler, liderlerin teknik becerilerini geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir.

Teknik beceri sahibi bir lider şu şekilde davranır;

- Donanımı doğru olarak kurar, çalıştırır, uygular ve bakımını yapar.
- Kurumunu ve ilgili alt birimi desteklemek için kaynakları en verimli şekilde ve etkin olarak kullanır.
- Kendi görevini ve onunla beraber çalışanların görevlerini bilir.
- Görevi yerine getirmek için gerekli olan standartları bilir.
- Görev performansı için gerekli bilgiye sahip olmak için gayret gösterir.

4.4.4. Taktik Beceriler

Liderin sahip olması gereken bir diğer grup liderlik becerisi olan taktik beceriler, mücadele yeteneğindeki uzmanlığın geliştirilmesidir. Liderin taktik becerisi, diğer üç grup beceriye ne derece sahip olduğuna bağlıdır. Bir düşünürün dediği gibi; "*taktik, korku karşısında maksimum enerji ile savaştırma sanatıdır.*"

Taktik yetenek, teknik yetenekten farklıdır. Teknik yetenek; teçhizatla ilgilidir. Liderin taktik yeteneği ise bunun ötesindedir. Teknik yetenek, taktik yeteneğin bir parçasıdır. Teknik yetenek, taktik yetenek için gereklidir ancak yeterli değildir. **Taktik yetenek**, insan kaynakları, fikirler ve makine-teçhizatla ilgili yetenekleri doğru şekilde kullanabilmektir. Bir lider, sahip olması gereken beceri gruplarından üçünde yeterli olsa bile bir grup yeteneğini sergilemedeki zayıflığı taktik yeteneğine de zarar verir. Örneğin, bilgisayar konusunda becerisi olan ancak insan ilişkileri iyi olmayan bir kişinin taktik yeteneği zayıftır. İyi Bir liderde, her üç grup yetenek arasında iyi bir denge olması arzu edilen durumdur. Taktik becerileri olan bir lider şu şekilde davranır;

- Uygun koşullarda taktik doktrini en iyi şekilde uygular.
- Önceki tecrübelerini ve öğrendiklerini güncel durumlara uygular.
- Tüm yeteneklerini birleştirir ve bunları mücadele etmek ve kazanmak için kullanır.

4.5. Liderlik Teorilerinde “Kurum Kültürü ve Kurumsal Lider Davranışları”

Literatür taraması sonrasında görülmektedir ki; liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve ortaya çıkan modeller, bilim adamları tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin; Gray ve Starke (1977), liderlik yaklaşımlarını *Evrensel (Universalistic) Liderlik Teorileri* ve *Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Contingency) Liderlik Teorileri* diye sınıflandırırken, Luthans (1995), *Özellikler Teorisi, Grup ve Karşılıklı Değişim (Exchange) Teorileri ve Durumsallık Teorileri* olarak sınıflandırmıştır. Diğer birçok bilim adamı gibi Dereli (1976), liderlik araştırmalarını başlıca üç ana gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar; *Kişisel Özellik ve Niteliklere Dayanan Yaklaşım, Davranış Verilerine Dayanan Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır*. Eren (1998), adı geçen yaklaşımlara ilave olarak *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımını* da ayrıca ele almıştır.

Liderlik yaklaşımları, hangi başlık altında toplanırsa toplansın, elde ettiği bulgular ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından bir değişiklik söz konusu değildir. Bu nedenle; şimdi önemli liderlik araştırmalarını, tez kapsamında incelenen kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı olarak inceleyip incelemeyi yönünden ele alacağız.

4.5.1. Kişisel Özelliklere Dayalı Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşım, daha önceki bölümlerde ifade edilen liderlik denklemindeki “lider” değişkenine önem vermekte ve lider üzerinde durmaktadır. Lider özellikleri, astları yöneltme sürecini etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Özellikler yaklaşımı liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. (Ertürk, 1998,s.134)

Bu yaklaşıma göre lider; enerji ve sürüklenme, dürüstlük, kendine güven, zeka ve bilgi gibi kişisel özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.345) Ancak bu yaklaşım, gerçek yaşamda liderleri belirlemede yetersiz kalmıştır. Çünkü yukarıda sıralanan liderlik özellikleri her koşulda-her liderde görülememiştir. Sonuç olarak; lider etkinliğinin ana göstergesi olan “başarı” durumlarında, liderlerin her zaman aynı

özellikleri taşımadığı görülmüştür. Bunun üzerine liderlik konusunda ikinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşım konusunda çalışmalar başlatılmıştır.

Görüldüğü gibi; liderliği, liderin kişisel özelliklerine bağlayan görüşlerde "liderin kişisel özellikleri" üzerinde durulmakta; kurum kültürü ile lider davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı konusuna değinilmemektedir.

4.5.2. Kişisel Davranışlara Dayalı Liderlik Yaklaşımları

Liderliği liderin kişisel davranışlarına bağlayan davranışsal yaklaşımda; liderin izleyicilere karşı gösterdiği davranış, lider etkinliğinin temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. (Koçel, 2001, s.470) Biraz daha açmak gerekirse; liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.

Organizasyonlarda kullanılan iletişim sistemlerinin işletilmesi, liderin astlarına yetki devretmesi ve planlamada - kontrolde liderin tutumları, aslında kurum kültüründen etkilenen olgulardır. Yani, kurumlardaki bu faaliyetlerin şekillenmesinde kurum kültürünün doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle; liderliği, liderin kişisel davranışlarına bağlayan çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaları, lider davranışları ve kurum kültürü ile ilişkisi bakımından kısaca incelemekte yarar vardır.

4.5.2.1. Tannenbaum ve Schmidt Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt (1973); liderin, bir problemi ele alırken yetki devri konusunda sorunlar yaşadığından hareketle; liderliği, karar aşamasında liderin kullandığı yetki ve astların sahip olduğu hareket serbestisi arasındaki ilişkiye bağlamışlardır.

Bu teoriye göre; kurumsal faaliyetlere ilişkin kararlar verilirken, liderin kullandığı yetki ve astlara tanıdığı hareket serbestisi arasında ters bir orantı söz konusudur. Örneğin; karar süreci içinde **liderin kullandığı otorite** fazlaysa, bu durumda **astların hareket serbestisi** daralmaktadır. Lider kararları almakta ve astlarına duyurmaktadır: Astlardan ise verilen karara mutlak itaat etmeleri beklenmektedir. Ters durumda; yani liderin astlara karar verme yetkisi vermesi durumundaysa, astlar daha fazla inisiyatif sahibi olmaktadır.

Yetki devri ve buna ilişkin lider tutumunun, kurum kültürü ve bazen milli kültürden etkilendiği ifade edilebilir. Fakat Tannenbaum ve Schmidt, araştırmalarında bu konuya değinmemişlerdir. Onlar; liderlerin, katı otokrasi veya demokrasi yerine, değişen durumlarda esnek bir yönetim anlayışı sergilemesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

4.5.2.2. Michigan Çalışmaları

Davranış yaklaşımıyla ilgili bir diğer çalışma, Rensis Likert başkanlığında, 1947' den itibaren bir grup sosyolog tarafından Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. (Likert, 1979, s.147) Likert ve arkadaşları, araştırmalarının sonunda liderleri davranışları bakımından iki ana kategoriye ayırmışlardır. Bunlar **işe yönelik lider** ve **işgörene/çalışana yönelik lider** tipleridir.

Bu çalışmalara göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen, büyük ölçüde cezalandırma ve görevinden kaynaklanan resmi yetkisini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık; işgörene/çalışana yönelik lider, yetki devrini esas alır. İzleyicilerin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemesine çalışır. Araştırmaların sonucunda iş görene yönelik liderin etkinliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Görüldüğü gibi, bu araştırmada da; lider davranışlarındaki farklılıklar incelenmiştir. Söz konusu farklılığın önemli bir kaynağının da, liderin içinde bulunduğu kurumun kültüründen kaynaklandığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

4.5.2.3. Ohio State Çalışmaları

Carroll Sharte yönetiminde bir grup bilim adamı , 1945 yılında Ohio State Üniversitesinde işbaşındaki yöneticiliğin boyutlarını keşfetmek amacıyla "*lider davranışları*" üzerine kapsamlı araştırmalar yapmaya başlamıştır. (Werner, 1993, s.40) Bu çalışmaların en önemli özelliği, liderlik kavramını özellikler kuramından sonra davranışsal bir yaklaşım ile açıklamasıdır. Araştırmacılara göre; liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişken vardır. (Şimşek, 1999, s.178) Bunlar; liderin kurumsal amaçları belirlemesi, astları ile

kendi gayretlerini bu kurumsal amacın gerçekleştirilmesi yönünde örgütlenmesi anlamında kullanılan *“Yapıyı harekete geçirme”* ve lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astlarını anlama derecesi olan *“Anlayış”* tır.

Ohio State Çalışmalarından elde edilen sonuçları, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi ele alma bakımından incelendiğinde şu çıkarımları yapmak mümkündür;

- Grubun lider davranışlarına ilişkin beklentileri, lider davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir. Yani grup beklentileri, lider davranışlarını şekillendiren önemli bir etmendir. Bahse konu grup beklentileri veya normları, bugünün ifadesiyle kurum kültürünü oluşturan bir unsurdur. Bu bakımdan; Ohio State Çalışmaları, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma olarak kabul edilebilir.
- Araştırma sonucunda; ‘işin doğası’ ve ‘astların lider ile olan ilişkisi’ liderlik tarzını etkileyen diğer önemli unsurlar olarak bulunmuştur. Kurum kültürünü açıklayan modeller incelendiğinde görülmektedir ki; işin doğası yani kullanılan teknoloji ve buna bağlı ortaya çıkan iş süreçlerindeki yapılanma, kurum kültürünün oluşumunu önemli oranda etkilemektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki, işin doğası ve ast-üst ilişkilerini inceleyen bu çalışma, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiye de dolaylı olarak değinmiştir.

4.5.2.4. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Davranış yaklaşımı konusundaki bir diğer çalışma da Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılmıştır. Adı geçen bilim adamları, liderlik tarzlarının iki boyutlu bir diyagram (matriks) üzerinde gösterilebileceğini belirtmişlerdir. Diyagram üzerindeki boyutlar; **üretime dönüklük** (üretime yönelik olma) ve **insana dönüklük** (kişiler arası ilişkilere yönelik olma) şeklinde tercüme edilebilir. (Eren, 2000, s.418) Modelde, liderin tutum ve davranışlarının üretime veya insana dönük olmasına bağlı olarak, beş farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır.

Bu model , büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılmaktadır. (Koçel, 2001, s.473)

Liderlik tarzları oluşumunda etkili olan üretime dönüklük ve insana dönüklük temel değişkenlerinin kurum kültüründen etkilendiğini söylemek mümkündür. Çünkü işgörenlerin kurum içi davranış nedenlerini araştıran bilimsel çalışmalarda; insan davranışlarının, örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevreden etkilendiğini ortaya koymuştur. (Eren, 1998, s.393)

Sonuç olarak; Blake ve Mouton'un "Yönetim Tarzı Matriksi Modeli", kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiye dolaylı olarak değinmiş bir çalışma olarak kabul edilebilir.

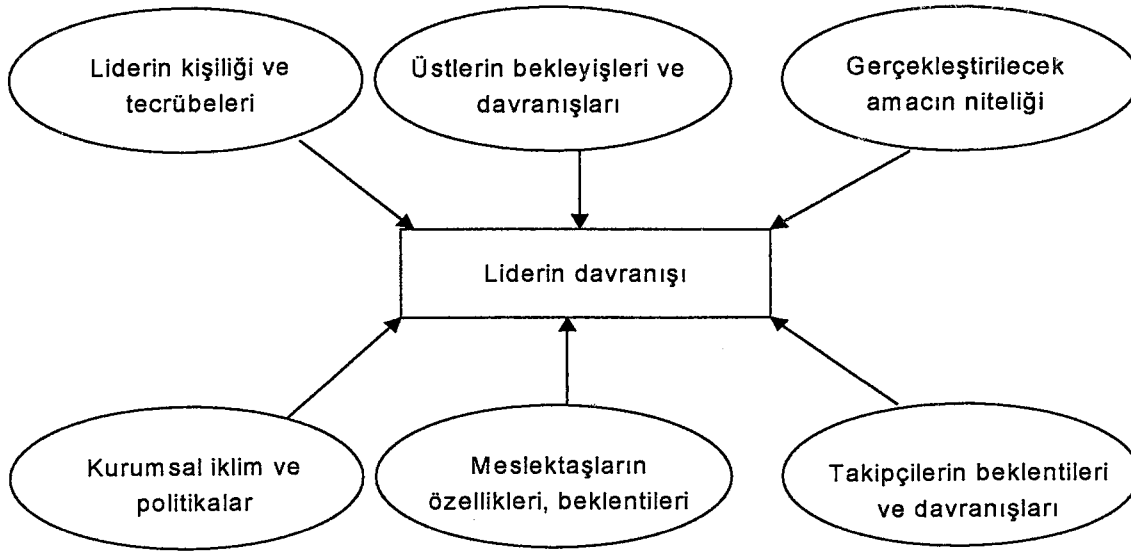
4.5.2.5. McGregor' un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, her idari karar ve davranışın ardında insanın doğasına ve davranışlarına ilişkin bir takım varsayımların bulunduğu ileri sürmektedir. (Türkmen, 1996, s.60) Burada dikkat edilmesi gereken nokta; McGregor'un, "iş yapma konusundaki anlayış" esasına göre tanımladığı, birbirine zıt X ve Y tipi insanların davranış nedenleridir.

Sorumluluklarının kendisine hatırlatılması gereken işgören ile ikaza gerek kalmadan istekle çalışan işgören tipi, belirli bir sürenin geçmesi sonrasında oluşmaktadır. İşte geçirilen bu süreçte; çalışan davranışlarının kurum kültüründen etkilendiğini söylemek mümkündür. Fakat, McGregor'ur X ve Y Teorilerinde, bu konunun doğrudan dikkate alındığını söylemek mümkün değildir.

4.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

"Değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiği" (Koçel, 2001, s.476) varsayımından yola çıkan araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarla liderlik konusundaki bilinmezlerin sayısını azaltmışlardır. Bu yaklaşıma göre; **amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği örgütün (kurumun) özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri** lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir.



Şekil 4.4 Lider Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler
(Kaynak : Koçel,Tamer, 2001, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları s.477)

Şekil 4.4 incelendiğinde; lider davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler arasında “kurumsal iklim ve politikalar”ın olduğu görülmektedir. Kurum kültürünü açıklayan modellerin çoğunda, kurumsal iklim ve politikalar kurum kültürünü oluşturan temel etmenler arasında sıralanmıştır. Buradan hareketle; liderliği durumsal ihtiyaçlara ve liderin bu durumsal ihtiyaçlara uygun davranışlarına bağlayan yaklaşımların, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu ifade edilebilir.

Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu anlayış ise; durumsallık yaklaşımının, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü meydana getirmektedir.

Liderliği durumsal ihtiyaçlara ve liderin bu durumsal ihtiyaçlara uygun davranışlarına bağlayan görüşlerden önemlileri; F. Fiedler’in Durumsallık Modeli, R.J. House’un Amaç-Yol Teorisi, Vroom, Yetlon ve Jago’nun Lider-Tarz Teorisi, ve Hersey ve Blachard’ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modelidir.

4.5.3.1. F. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler' e göre her durum için geçerli bir liderlik biçimi yoktur. (Şimşek, 1999, s.181) Liderin içinde bulunduğu duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. Liderin içinde bulunduğu durumu belirleyen etmenler ise; **lider-ast ilişkileri, görevin yapısı ve liderin makamının verdiği yetkidir.**

Bu üç değişkenin farklı birleşimleri sonucunda, liderin karşısına sekiz durumun çıkacağı öngörülmektedir. Bu durumlar, liderin lehine olup olmama derecesi bakımından farklılık göstermektedir.

Lider-Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Şekil 4.5. F.Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

(Kaynak: Halil CAN ve Diğ. ler, 1992, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Adım Yayıncılık s.294)

Bu yaklaşımlara göre; liderlik biçimlerinin başarısı uygun koşullarda uygun davranışların gösterilmesine bağlıdır. Buradan da anlaşıldığı gibi Fiedler, durumsallık yaklaşımına ilişkin çalışmasıyla hangi durumlarda ne tür liderlik davranışının uygun olacağını belirlemeye çalışmıştır.

Görüldüğü gibi, F.Fiedler' in çalışmasında "kurum kültür ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişki" doğrudan ele alınmamıştır. Fakat liderin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak farklı liderlik tarzları sergilemesi gerektiğine ve ortamı belirleyen etmenlerin neler olduğuna bakılırsa, aslında dolaylı olarak kurum kültürüne ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiye dikkat çektiği ifade edilebilir. Çünkü liderin içinde bulunduğu ortamın şekillenmesinde etkili olduğu kabul edilen **lider-ast ilişkileri, görevin yapısı ve liderin makamının verdiği yetki**, günümüzde kurum kültürü ve kurumsal iklim başlıkları altında incelenmektedir. Kurumsal gerçekler, lider davranışlarını şekillendirmektedir.

4.5.3.2. R.J. House'un Amaç-Yol Teorisi

R.J. House tarafından geliştirilmiş "Amaç-Yol Modeli, motivasyon konusunu inceleyen "Beklenti Teorisi" ile birçok bakımdan benzerlik arz etmektedir. Aslında, Amaç-Yol teorisinin Beklenti Teorisinden yola çıkılarak ortaya atıldığını söylemek mümkündür. Bu teori; lider davranışlarının izleyicilerin motivasyon, tatmin ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. (Luthans, 1995, s.352) Başka bir deyişle; bu modelde, liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların astlar tarafından nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. (Şimşek, 1999, s.180)

Amaç-Yol Teorisinde, liderin dört farklı liderlik modelini sergileyebileceği ileri sürülmektedir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.352) Bu liderlik tarzları; **emir verici liderlik**, **destekleyici liderlik**, **katılmacı liderlik** ve **başarı arayıcı liderlik**dir. Amaç-Yol Teorisinde, F.Fiedler' in Durumsallık Modelinden farklı olarak; adı geçen dört farklı liderlik tarzının, aynı lider tarafından farklı yer ve zamanlarda kullanılabileceği öngörülmektedir. (House, 1971, s.321-338)

Bu teoriye göre;

- Lider, astlarına çeşitli ödül seçenekleri sunarak onların performans ve gayretlerini etkilemeye çalışır.
- Astların işi başarmasında kendi bilgi ve becerileri kadar, karşılarına çıkan engel miktarı da büyük önem taşımaktadır.
- Eğer astlara verilen ödüller onlar için "değerli" ve adil ise, bu durumda astların tatmin düzeyi yükselecek ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır.

Açıklamalardan da görüldüğü gibi; Amaç-Yol Teorisi, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almamış; daha ziyade lider davranışlarının astla üzerindeki etkisini incelemiştir. Teorinin temel varsayımları incelendiğinde görülmektedir ki; lider astlarını etkilemek için bir takım ödüllere dayanmaktadır. Bu ödüllerin, astlar için "değer taşıması" gerekmektedir. Çalışanlara, kurum tarafından sağlanan imkanlar ve sunulacak ödül seçeneklerinin kurum kültüründen etkileneceğini söylemek mümkündür. Bu

nedenle, bahse konu Amaç-Yol Teorisi de, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiye dolaylı olarak dikkat çeken bir araştırma olarak kabul edilebilir.

4.5.3.3. Vroom, Yetlon ve Jago'nun Lider-Tarz Teorisi

Lider Tarz Teorisi, başlangıçta Vroom ve Yetlon tarafından ortaya atılmış; daha sonra Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiştir. (Vroom, 1973, s.185) Bu teori, belirli çevresel koşullarda veya durumlarda etkin olabilecek liderlik tarzlarını tespit etmeye çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider; problemlerin çözümüne ilişkin kararı farklı şekillerde verir. *Birinci hal tarzında*; lider kararı yalnız başına ve mevcut bilgiler ışığında kendisi verebilir. *İkinci hal tarzında*; problem hakkında astlarına bilgi vermeden onlardan gerekli bilgileri isteyip kararı yine kendisi verebilir. *Üçüncü hal tarzında*; astlarına problem hakkında bilgi verir fakat onların fikrini sormaz. Daha sonra astlarından gerekli bilgileri ister ve kararı kendisi verir. *Dördüncü hal tarzında*; lider, astlarına problem hakkında bilgi verir, onların çözüme ilişkin görüşlerini alır ve daha sonra kararını verir. Liderin bu kararı, astların önerilerini içerebilir veya içermeyebilir. *Beşinci hal tarzında* lider, problemi astlarıyla paylaşır. Astlarını ve kendisini bir grup olarak görür ve daha ziyade oturum başkanı gibi davranır. Probleme ilişkin çözümler hep birlikte geliştirilir ve karar grupça alınır. Bu şekilde alınan kararın uygulanması, astların karar sürecinde yer almalarından dolayı daha kolay olur.

Bu teoride; bazı sorulara bağlı olarak bir karar ağacı oluşturulmakta; sorulara verilecek cevaba göre “en uygun liderlik tarzı” belirlenmektedir. Kullanılan sorulardan bazıları şu şekildedir; “Kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?”, “Astların karara katılmaları ne derece önemli?”, “Yüksek kaliteli bir karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?”, “Problem iyi yapılanmış mı?”, “Eğer kararı yalnız verecekseniz, astlarınızın sizin kararınıza katılacaklarına emin misiniz?”, “Problem çözülürken esas alınan kurumsal amaçlar, astlar tarafından ne kadar benimsenmektedir?”, “Probleme üretilecek çözüm, astlar arasında anlaşmazlık oluşmasına değecek mi?” ve “Astlar, doğru karar alabilecek yeterli bilgile sahip mi?” Sorulara verilen cevaplara göre sonuçta ortaya çıkan liderlik

tarzları üç grupta toplanabilir. Bunlar; **otokratik, paylaşımcı ve grup liderliği**dir.

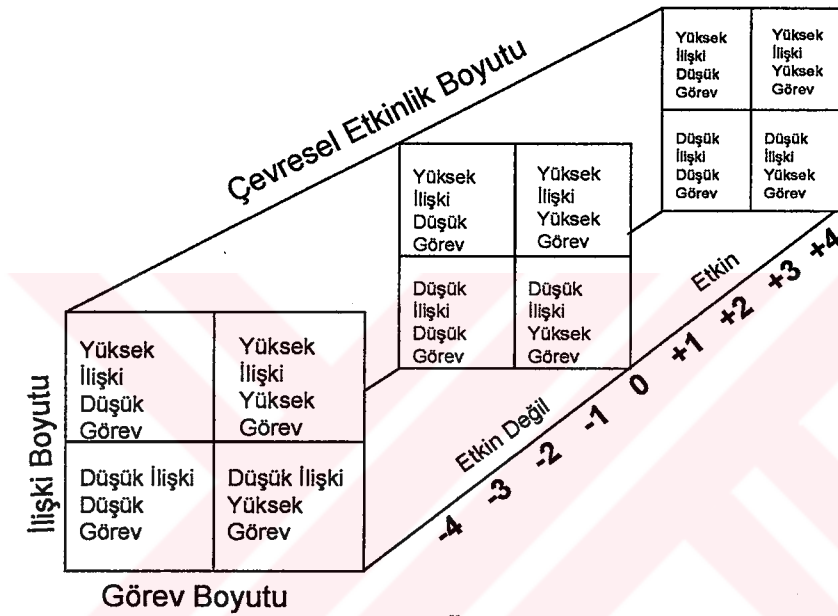
Model incelendiği zaman görülmektedir ki; farklı koşullarda farklı liderlik tarzları öngörülmektedir. Buna karar verilirken, *kararın teknik kalitesi, astların karara katılmalarının gerekliliği, mevcut bilginin yeterlilik durumu, problemin yapılanma düzeyi, astların karara katılmalarının gerekliliği, problem çözülürken esas alınan kurumsal amaçların astlar tarafından benimsenme düzeyi ve astların doğru karar alabilmek için sahip olduğu bilgi* gibi çok sayıda değişken dikkate alınmaktadır. Bu değişkenlerin çoğu, kurumsal uygulamalar ve dolayısıyla kurum kültürü ile açıklanabilecek türdendir. Teorinin kendisi, “etkin liderlik tarzları”nı belirlemeyi amaçladığından ve bunu yaparken, kurumsal uygulamalar ve kurum kültüründen yararlandığından, Vroom, Yetlon ve Jago’nun Lider-Tarz Teorisini de kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak ele alan bir araştırma olarak kabul etmek mümkündür.

4.5.3.4. Hersey ve Blanchard’ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modelinde, Ohio State araştırmalarında elde edilen lider davranışlarına benzer iki lider davranışı bulmuşlardır. Bunlar; **“görev davranışı”** ve **“ilişki davranışı”**dir.(Blanchard, 1993, s.152-160) Görev davranışında; lider astların rollerini tanımlar, ne yapılması gerektiğini belirler ve iş akışını yönetir. İlişki davranışında; lider grup üyeleriyle kişisel ilişkiler kurar. Bu ilişkileri kurarken astları için destekleyici, anlayışlı ve kolaylaştırıcı olur.

Lider etkinliği, liderlik tarzı ile durum arasındaki uyuma bağlı olduğundan, Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modelinde “görev ve ilişki davranışları”na üçüncü boyut olarak “etkinlik boyutu” eklenmiştir. (Bakınız **Şekil 4.6**) Hersey ve Blanchard, şekilde de görüldüğü gibi liderlik tarzları ile durumsal gereklerin bileşimini ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, liderin tarzı içinde bulunduğu duruma uygun ise lider etkin olmakta; liderin tarzı içinde bulunulan duruma uygun değil ise lider etkin olamamaktadır.

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri modelde liderin liderlik anlayışına ve esneklik gösterebilme becerisine çok fazla yer vermişlerdir. Her lider, değişen koşullarda liderlik tarzını değiştirme hususunda aynı beceriye sahip değildir. Liderlik tarzı konusunda esnek olan liderler, birçok durumda etkin olma şansına sahiptir. Fakat icra edilen faaliyet yada yapılan iş yapısal, sık sık tekrarlanan, basit ve iş akışı belirgin ise liderin tarz değiştirme konusundaki esnekliği çok fazla bir anlam taşımayacaktır.



Şekil 4.6. Hersey-Blanchard'ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

(Kaynak: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, Fundamentals of Management, Irwin McGraw-Hill, s.357)

Hersey ve Blanchard'ın Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişki bakımından incelendiğinde; lider başarısını belirleyen değişkenler olarak “**görev davranışı**”, “**ilişki davranışı**” ve “**etkinlik boyutu**” görülmektedir. Liderin göreve ilişkin davranışları ile diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerin kurum kültüründen ve kurumsal uygulamalardan etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ile kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkinin dolaylı olarak ele alındığını söylemek mümkündür. Bunun yanında; model ile, liderin görev ve ilişki davranışlarındaki başarısının çevresel etkinlik boyutu bakımından değerlendirildiği görülmektedir. Çevresel etkinliğin lider etkinliği açısından önemli görülmesi de, modelin kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiye değindiğini göstermektedir.

4.5.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Hayatın her anında ve her yerde kaçınılmaz olan değişim, organizasyonların geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı yeni yaklaşımlarla yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. J.M. Burns ve B.M. Bass, bu yeni yaklaşımların, daha ziyade kriz ortamlarında iş görebilecek liderin karizmatik özelliklerine dayanması fikrini ortaya atmışlardır. (Luthans, 1995, s.357) Araştırmacıların bu görüşlerini açıkladıkları modele “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı” adı verilmiştir.

Burns, iki farklı tip liderlik biçimi ortaya atmıştır. Bunlar transaksyonel liderlik ve transformasyonel (dönüşümcü) liderliktir. Transaksyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderler ise, kurumların faaliyet alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler yaparlar. Böylece, işgörenleri etkileyen, kurumu/izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde krize sokan ve başarının bu kısa süre içerisinde kaybedilmesine neden olan hususları ortadan kaldırır. Dönüşümcü liderler, astlarının zihinlerinde, inançlarında ve davranışlarında yeniliğin gereğine ve yararına inanmalarını sağlayarak değişimi gerçekleştirirler.

Modele göre lider; astlarının ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Bu bağlamda dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek üstün performansla ulaştıran kişilerdir. (Koçel, 2001, s.483) Liderin bunu başarabilmesi, ancak vizyon sahibi olmasına ve bu vizyonu astlarına kabul ettirmesine bağlıdır. Paylaşılan vizyon, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar.

Dönüşümcü lider, astları için bir rol modelidir. Bu tür liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini artırır. Dönüşümcü Lider, astlarını normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almaları için harekete geçirir. Böylece kurum çalışanları, görevlerinin önemini daha çok farkına varır; kurumsal amaçlar uğruna kendi bireysel çıkarlarını feda etmeye hazır hale gelirler. Böylesi bir kurumsal iklimi ve değişimi başlatan kişilere dönüşümcü lider adı verilmektedir.

BÖLÜM 5

GLOBE ÇALIŞMA GRUBU MODELİ VE KURUM KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAYAN DİĞER MODELLER

Bu bölümde; tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada esas alınan ve toplumsal kültür, kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği) teorik modeli ile kurum kültürünü açıklamak üzere ortaya atılmış diğer modeller açıklanmaktadır.

5.1. GLOBE Çalışma Grubu Modeli

5.1.1. GLOBE Nedir?

Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği (GLOBE- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Projesi, Amerikalı bilim adamı Robert J. House' un 1991 yılında tasarladığı bir çalışmadır. (Dickson, 1999, s.2) Çeşitli safhalardan oluşan ve farklı yöntemlerin bir arada kullanıldığı GLOBE projesi için, dünyanın 64 ülkesinde bulunan 180 bilim adamı ve onlara bağlı alt çalışma grupları halen çalışmalarına devam etmektedir. (House ve Diğerleri, 1999, s.7) Bu çalışmada; kurumsal liderliğin kurumsal etkinlik üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Farklı ülkelerde yer alan ve GLOBE araştırmasına katılan bilim adamlarının projeye katkıları; sayısal ve sayısal olmayan verilerin toplanması, orijinal anketlerin kendi ülke dillerine doğru tercümesi, sayısal veri sonuçlarını kendi ülke kültürlerine göre yorumlama ve devam eden projeye temsil ettiği ülke ve kültür esaslarına göre yardımda bulunmak şeklinde gerçekleşmektedir.

Küreselleşmenin doğal sonucu olarak; organizasyonlar uluslar arası piyasaya açılmak zorunda kalmışlardır. Dünyanın her tarafında aynı anda faaliyet gösteren bu tür organizasyonlar, çok uluslu işletmeler haline gelmişlerdir. Başka bir deyişle, aynı organizasyonda farklı kültürlere mensup çok sayıda çalışan bir araya gelmiştir. Dolayısıyla milletler arasında da bir dayanışma kurulması kaçınılmaz olmuştur. Çalışanların kültürleri bakımından

oldukça renkli ve karmaşık bir yapı kazanan organizasyonlarda, yöneticilik/ liderlik yapan ve yapacak olan kişilerin işleri artık eskiye kıyasla daha karmaşık, sürekli değişen ve güçlkle yorumlanan tarzda belirmektedir. Daha da önemlisi, küresel pazardaki rekabet, çok acımasız ve farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. Belki de 21 nci Yüzyıl, "Global Dünya" dönemi olacaktır. (McFarland, Senen, &Childress, 1993) Anlaşılağı gibi, küresel pazarda başarılı olmak, liderlik ve organizasyon açısından birçok yeni zorlukların ortaya çıkmasını sağlamıştır. GLOBE Araştırması, kısaca özetlenen yeni işletmecilik dünyasında yöneticilik yapan ve yapacak olan kişilere, kültürden kaynaklanan sorunlarla baş etmeleri için pratik bilgi ve tavsiyeler üretmek amacıyla yola çıkmıştır. (House ve Diğerleri, 1999, s.6)

Araştırmada kullanılan örneklem kitleleri belirlenirken, ülke sınırları esas alınmıştır. Her ülkede yaşayan -eğer varsa- farklı kültürlerin hepsini temsil edecek katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Kültürel bakımdan homojen olan toplumlarda örneklem belirlenirken ise; ileri teknoloji kullanan ve faaliyetleri gereği dinamik olan endüstri kolları tercih edilmiştir. Araştırma anketlerini, belirlenmiş olan endüstri kollarında faaliyet gösteren organizasyonların orta yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler doldurmuşlardır. Yöneticilerin yarısı, toplum kültürünü araştıran; diğer yarısı da kurum kültürünü araştıran anketleri yanıtlamışlardır. Her iki grup katılımcılar, liderlik beklentilerine ilişkin ortak sorulara cevap vermişlerdir.

Kültürün birinde işe yarayan uygulama, başka bir kültürde hiç yarar sağlamayabilir. Liderlik ile ilgili yapılacak araştırmalarda; kültürel değişkenler parametre olarak alınırsa, şu ana kadar geliştirilmiş olan liderlik teorilerinin günümüz ihtiyaçlarını karşılaması söz konusu olabilir. (Triandis, 1993) Bu anlayıştan hareketle GLOBE Araştırma grubu, mevcut liderlik teorileri geliştirilirken henüz dikkate alınmamış olan yeni parametreleri (inanç, din, dil, etnik köken, tarih, politik sistem) liderlik-kültür arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanmıştır. (House ve Diğerleri, 1999, s.7)

Projenin başından itibaren, öncelikli olarak; liderlik ilişkileri üzerinde etkili olduğu değerlendirilen toplum kültürü ve kurum kültürü kavramları tüm yönleriyle anlaşılmaaya çalışılmıştır. Bu nedenle, GLOBE projesi, toplum kültürü,

kurum kültürü ve etkin kurumsal liderlik kavramları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma amacına yoğunlaşmıştır.

5.1.2. GLOBE Çalışmalarında “Kültür” Kavramı

GLOBE projesi, öncelikle araştırma kapsamında incelenecek olan kavramların tanımlanmasıyla başlatılmıştır. **Kültür kavramı**; *“grup üyelerinin birlikte yaşamalarından kaynaklanan ya da müşterek deneyimler sonucu ortaya çıkan ve yıllar boyu nesilden nesle aktarılan, aynı zamanda herkes tarafından paylaşılan değerler, inançlar, motivasyon unsurları, kimlikler, özel durumların yorumları ve anlamları”*(Dickson, 1999, s.3) olarak tanımlamıştır.

Kültür kavramı incelenirken; toplum kültürü ve kurum kültürü kavramları ayrı ayrı tanımlanmıştır. Buna göre **Toplum Kültürü**, çoğunlukla kullanılan dil, ideolojik inanç sistemleri (dini ve politik inanç sistemleri de buna dahildir.), etnik miras, ve tarihten ibarettir. **Kurum kültürü ise**; bir organizasyonda genellikle kullanılan bilimsel adlandırma yöntemi, kurumca paylaşılan değerler ve kurum tarihinden oluşmaktadır. Bu açıklamalara ilave olarak; GLOBE projesinin amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla, kültür kavramı, kültürün varlığını ortaya koyan iki kültür belirleyicisinden hareketle tanımlanmıştır. Bu **kültür belirleyicileri**; (a)*Grup üyelerinin tamamı tarafından benimsenen ortak psikolojik doğal özellikler ve (b)Aile, okul, çalışma ortamı, iş yeri, ekonomik ve yasal düzenlemeler ve politik kurumlarda gözlenen ve bildirilen uygulamalardır.* (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.14) GLOBE araştırmasında ölçülmek ve incelenmek üzere tespit edilmiş kültürel özellikler, toplum tarafından paylaşılan değerlerin göstergesi niteliğindedir.

Liderlik ve kültüre ilişkin diğer temalar da benzer yaklaşımlarla ele alınmış ve araştırma grubu üyesi herkesin kabul edeceği şekilde yeniden tanımlanmıştır. Başlangıçta toplumsal kültür, kurum kültürü ve liderlik ile ilgili, psikometrik özellikler açısından tatmin edici 800 madde bir bilgi havuzunda toplanmış, bunların analiziyle 16 çok boyutlu liderlik ölçeği ve 9 çok boyutlu kültür ölçeği geliştirilmiştir.

Kültür, GLOBE araştırma grubu tarafından ana olgu olarak birbirini izleyen çalışma safhalarında incelenmiştir.

Birinci safha olarak; öncelikle, yapılmış teorik ve ampirik çalışmalar incelenilerek *kültüre ait dokuz (9) boyut* belirlenmiştir. (House ve Diğerleri, 1999, s.16) Bunlar;

- Güç mesafesi,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Bireyselcilik - toplumculuk
- Ailesel/kurumsal toplumculuk
- Cinsiyetler arası eşitlik,
- Kendine güven/girişkenlik,
- Gelecek odaklılık/merkezlilik,
- Performans odaklılık/merkezlilik,
- İnsan odaklılık/merkezlilik

Yukarıda sıralanan kültür boyutları belirlenirken G. Hofstede' in (1980) Değer/İnanç Teorisinden (Value/Belief Theory) belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireyselcilik – toplumculuk ve erkeklik – dişilik boyutları alınmıştır. Yalnız, GLOBE araştırmalarında Hofstede'in erkeklik-dişilik boyutu, cinsiyetler arası eşitlik ve kendine güven/girişkenlik adı altında iki farklı boyuta dönüştürülerek incelenmiştir. G.Hofstede'in ortaya attığı bireyselcilik-toplumculuk boyutu da benzer şekilde bireyselcilik-sosyal toplumculuk ve ailesel/kurumsal toplumculuk olarak iki farklı boyutta araştırılmıştır. Elde edilen altı kültür boyutuna GLOBE araştırma grubu tarafından gelecek odaklılık/merkezlilik, performans odaklılık/merkezlilik ve insan odaklılık/merkezlilik boyutları eklenerek kültür boyutları sayısı dokuza çıkarılmıştır.

Kültür boyutlarının ne olması gerektiği konusunda karar verilirken; G. Hofstede' in (1980) "Değer/İnanç Teorisinden (Value/Belief Theory)" başka McClelland'ın (1961) "Milli Ekonomik Gelişim Teorisinden (National Economic Development Theory)", yine McClelland'ın (1985) "İnsan Motivasyon Teorisinden (Human Motivation Theory)" ve (1953) "Gizli/Örtük Motivasyon Teorisinden (Implicit Motivation Theory), McMillan ve Schwitter'in (1974) "Orgütsel Form ve Etkinlikte Yapısal Durumsallık Teorisinden (Structural

Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness), Lord ve Maher'in (1991) "Gizli/Örtük Liderlik Teorisinden (Implicit Leadership Theory)"; ayrıca Hofstede ve Bond'un (1988), Kluckhohn ve Strodbeck'in (1961) ve Putnam'ın çalışmaları baz alınmıştır.

Kültür ile ilgili çalışmanın *ikinci safhasında* GLOBE grubu, kültür kavramını "**içerik**" ve "**uygulamalar**" bakımından incelemeyi kararlaştırmıştır. Buna göre kültür; çoğunlukla iki farklı yoldan ortaya çıkmakta ve kendini göstermektedir. *Birincisi*; toplum veya organizasyon üyeleri tarafından "doğal" olarak kabul edilen ve "Kültürün Simgeleri" veya "Kültürün İçeriği" olarak adlandırılan *değerler, inançlar ve dolaylı olarak ifade edilen teorilerdir. İkincisi ise*; "Kültürün süreçleri veya uygulamaları" anlamında kullanılan aile, okul, iş yeri, ekonomik ve yasal sistemler ile politik kurumlarda ortaya çıkan ve gözlemlenen olgulardır.

Tablo 5.1: GLOBE Modeli ve Hofstede' in Değer/İnanç Teorisine Göre Kültür Boyutlarının Karşılaştırılması

GLOBE ARAŞTIRMA GRUBU TARAFINDAN BELİRLENEN KÜLTÜR BOYUTLARI	G.HOFSTEDE'İN DEĞER/ İNANÇ (VALUE/ BELİEF) TEORİSİNE GÖRE KÜLTÜR BOYUTLARI
Güç mesafesi	Güç mesafesi
Belirsizlikten kaçınma	Belirsizlikten kaçınma
Bireysellik - toplumculuk (Toplumcu anlayışa ağırlık verir.)	Bireysellik - toplumculuk
Ailesel/kurumsal toplumculuk (Aileye/ Gruba ilişkin uygulamalara ağırlık verir.)	
Cinsiyetler arası eşitlik	Erkeklik - dişilik
Kendine güven/girişkenlik	
Gelecek odaklılık/merkezlilik	-
Performans odaklılık/merkezlilik	-
İnsan odaklılık/merkezlilik	-

GLOBE programı çerçevesinde kültür kavramı incelenirken icra edilen *üçüncü ve son safhada* ise analizlerin hangi birimler düzeyinde yapılacağı konusuna ağırlık verilmiştir. GLOBE projesi; toplumsal ve kurumsal kültürün etkin liderlik, toplum ve organizasyonların algılanmasında ne kadar tesirli

olduğunu ortaya koymak maksadıyla tasarlanmış olduğundan, analiz yapılacak birimler belirlenirken projenin kuruluş gayesi dikkate alınmış ve analizler toplum bazında ve kurumlar bazında olmak üzere ayrı ayrı yapılmıştır. Başka bir deyişle analiz yapılırken esas alınan birimler; toplum ve toplumu oluşturan organizasyonlar olarak saptanmıştır. Sonuçta GLOBE araştırmalarında kültür konusu, hem toplum hem de kurum bazında incelenmiştir.

Analizde Esas Alınan Birimler	Toplumsal	Kültürün Dokuz Boyutu	Kültürün Dokuz Boyutu
	Kurumsal	Kültürün Dokuz Boyutu	Kültürün Dokuz Boyutu
		Mevcut Durum	Arzulanan Durum
Kültürün Kendini Gösterdiği Hususlar			

Şekil 5.1 : GLOBE Modelinin “Kültür” Kavramına Bakışı

(Kaynak: Dickson ve Diğerleri, 1999, *Definition and Interpretation in Cross-cultural Research: Some Pointers from the GLOBE Research Program*, Chapter draft prepared for Handbook of Organizational Culture and Climate, C.A: Sage Press, s.37)

Araştırmasının tasarımına uygun olarak; analiz birimleri olan “toplum ve kurumlar” ile kültürün kendini belli ettiği “mevcut ve arzu edilen uygulamalar”, aralarındaki etkileşim, **Şekil 5.1’** de ortaya konulmuştur.

Şekil 5.1’ de görüldüğü gibi; kültür kavramının analizinde kullanılan dört farklı madde, ilk bakışta yapısal açıdan birbirine benzer gibi görünmesine rağmen, ankete katılımcılar soruları cevaplandırırken farklı yönlere yöneltilmektedir. Yöneltilmede kullanılan referansın çerçevesi, kültürün kendini ortaya koyduğu dört farklı tarza ve analiz yapılacak birimine bağlı olarak değişmektedir. Örnek verecek olursak; **Şekil 5.1’** de, katılımcıların sorular ile ne şekilde yönlendirildiği açıkça görülebilir. Burada; toplumun ve kurumun nasıl olduğu ve olması gerektiği ile ilgili görüşleri almayı sağlayan dört soru örneği mevcuttur.

GLOBE araştırmasında kültürün dokuz boyutunu ölçmek amacıyla kullanılan sorular, toplum ve kurum kültürüne ilişkin literatür taraması ve araştırmaya katılan ülkelerde özel oturumlar düzenleyen çalışma grupları aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen sorular bazı psikometrik testlerden

geçirilerek, hangi kültür boyutunun ölçülmesinde kullanılacağı kararlaştırılmıştır. Yapılan psikometrik test ve ölçümler, soruların doğru kültür boyutunu ölçtüğünü ortaya koymaktadır. (Dickson ve Diğerleri, 1999, s.38)

Toplum	Bu toplumdaki mevcut ekonomik sistem, 1 2 3 4 5 6 7 Bireysel Toplumsal Çıkarları Çıkarları gözetecek şekilde tasarlanmıştır. (Toplumsal Uygulamalar)	Bu toplumdaki mevcut ekonomik sistem, 1 2 3 4 5 6 7 Bireysel Toplumsal Çıkarları Çıkarları gözetecek şekilde tasarlanmalıdır. (Toplumsal Değerler)
	Bu kurumdaki mevcut ücret sistemi, 1 2 3 4 5 6 7 Bireysel Toplumsal Çıkarları Çıkarları gözetecek şekilde tasarlanmıştır. (Kurumsal Uygulamalar)	Bu kurumdaki mevcut ücret sistemi, 1 2 3 4 5 6 7 Bireysel Toplumsal Çıkarları Çıkarları gözetecek şekilde tasarlanmalıdır. (Kurumsal Değerler)
	Mevcut Durum	Arzulanan Durum

Şekil 5.2: GLOBE Araştırmasında Toplum ve Kurum Kültürlerini Belirlemeye Yönelik Hazırlanmış Örnek Sorular
(Kaynak: Dickson ve Diğerleri, 1999, s.38)

Tablo 5.2: GLOBE Modeline Göre Kültür Boyutlarının Tanımları ve Boyutlarla İlgili Veri Toplamada Kullanılan Bazı Örnek Sorular

GLOBE ARAŞTIRMA GRUBU TARAFINDAN BELİRLENEN KÜLTÜR BOYUTLARI VE BUNLARIN TANIMLARI	KÜLTÜR BOYUTU İLE İLGİLİ ÖRNEK SORU
Güç mesafesi : Kurum çalışanları tarafından, insanlar arasındaki farklılıkların kurum içinde bulundukları hiyerarşik kademedeki kaynaklandığının benimsenme durumu (Örneğin; alınan ek ücret, bulunulan statü, karar ve emir verme gücü gibi)	"Astlar veya takipçiler, liderlerini hiçbir soru sormaksızın (kayıtsız şartsız) takip ederler / etmelidirler."
Belirsizlikten kaçınma: Toplum, kurum, grup veya çalışanların, gelecekte meydana gelecek olayların belirsizliklerini azaltmak için norm, kural ve politikalara uyma gayreti	" İnsanların çoğu, günlük yaşantılarında çok az belirsizlik olduğu halde programlı ve rutin bir yaşam sürerler / sürmelidirler."
Toplumculuk-I (Bireysellik – toplumculuk) : Örgüt ve toplum ile ilgili kurumsallaşmış uygulamalarda, herkesin gözetildiği kaynak dağıtım yönteminin ve birlik beraberlik anlayışının ödüllendirilmesi durumu	" Liderler, bireysel çıkarlar zarar görse de gruba bağlılığı ve sadakati telkin ederler / etmelidirler."
Toplumculuk- II (Ailesel/kurumsal toplumculuk) : Bireylerin; bir grup veya ailenin üyesi olmaktan gurur duymaları, gruba veya aileye bağlılık ve sadakat düzeyi	" Ailelerin yaşlı üyeleri, genellikle çocukları ile birlikte aynı evde yaşarlar / yaşamalıdır."
Cinsiyetler arası eşitlik : Farklı cinsiyetler arasındaki eşitsizliğinin azaltılması yönündeki tutum	" Erkek çocuklar, kız çocuklara oranla daha fazla yüksek eğitim alma konusunda cesaretlendirilirler / cesaretlendirilmelidirler."
Kendine güven/girişkenlik : Bireylerin başkaları ile ilişkilerinde girişken, baskın ve talepkar olması	" İnsanlar genellikle haklarını arama konusunda gayretlidir (baskındır) / gayretli (baskın) olmalıdır."
Gelecek odaklılık/merkezlilik : Toplumun, 'övgüyü erteleme', 'plan ve yatırım yapma' gibi gelecek merkezli davranışları teşvik etmesi	" İnsanların çoğu, gelecek için değil bugün için (günü kurtarmak için) için çalışırlar / çalışmalıdırlar."
Performans odaklılık/merkezlilik : Toplumun performans gelişim ve üstünlüğü konusunda grup üyelerini teşvik etmesi ve ödüllendirmesi	"Öğrenciler sürekli artan bir performans göstermeleri konusunda teşvik edilirler / edilmelidirler."
İnsan odaklılık/merkezlilik : Toplumun; dürüstlük, fedakarlık, cömertlik , saygılı ve düşünceli olma konusunda bireylerini teşvik etmesi ve ödüllendirmesi	" İnsanlar, genel olarak yapılan hatalara karşı hoşgörülüdür / hoşgörülü olmalıdır." ve " Ailelerin yaşlı üyeleri, genellikle çocukları ile birlikte aynı evde yaşarlar / yaşamalıdır."

(Kaynak: Dickson, 1999, s.39; House ve Diğerleri, 1999, s.76)

5.1.3. GLOBE Çalışmalarında “Liderlik” Kavramı

Yirminci yüzyılda birçok sosyal bilimci araştırmacı, “liderlik” kavramı üzerinde çalışmalar yapmıştır. (Yukl, 1994) Hatta üzerinde en fazla bilimsel araştırmanın yapıldığı ancak buna rağmen en az somut bilgiye ulaşılan konu da yine “liderlik” olmuştur. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.338) Tüm bu bilimsel çalışmalara rağmen, liderlik konusunda bilim adamlarının üzerinde uzlaştığı bir tanım henüz mevcut değildir. (Bass, 1990) Yapılan araştırmaların çokluğuna paralel olarak bir çok sayıda liderlik tanımı türetilmiştir. Söz konusu tanımları incelediğimizde; hepsinde ortak olarak bir kavramdan bahsedilmektedir: **“Etkileme Kavramı”** Liderler, grup veya kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarını etkilerler. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaların çeşitliliği, yapılan araştırmaların farklı amaçlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal davranışların evrensel veya etik anlamları hakkında tanımlamalar yapmak gerekirse, bunun için çok genel ve özet ifadeler geliştirilmeli ve kullanılmalıdır. Eğer sosyal davranışlar ile ilgili bu genellemeler, özel ya da emik yoldan aydınlatılmak istenirse, bu durumda daha kesin ve özel olaylardan yararlanmak gerekir. (Smith & Bond, 1993, s.58)

GLOBE araştırmasının amacı; sosyal davranışları hem etik, hem de emik türde açıklamaktır. Burada kullanılan **etik kavramı**, “kültürler arası farklılıkları kıyaslamaya olanak tanıyan kurumsal uygulamalar ve liderlik anlayışlarını araştırmak” anlamını taşımaktadır. **Emik kavramı ise**; “belirli kültürle özgü farklı liderlik ve kurumsal uygulamalar ile bunların etkinliğini tanımlamak ve incelemek” anlamında kullanılmaktadır. (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.12) GLOBE araştırma grubu; liderlik terimi, liderliğin icra ediliş şekli ve kurumsal uygulamaların, sayısal ve sayısal olmayan yöntemlerle yürütülen araştırmalar sonucunda ortaya konulabileceğini; ayrıca bunların kültürden kültüre farklılık göstereceğini değerlendirerek ve varsayarak çalışmalarına başlamıştır. Bunların yanında; bazı liderlik davranışlarının evrensel olarak aynı şekilde algılanacağına dair görüş, yine GLOBE araştırmaları tarafından doğru olduğu kabul edilen diğer bir varsayımdır.

Kanada’ daki Calgary Üniversitesinde, Ağustos 1994’ de “Birinci GLOBE Araştırma Konferansı” yapılmıştır. Otuz sekiz farklı ülkeden 54 araştırmacı,

GLOBE Projesini tam olarak ortaya koymak, anlamak ve daha sonra uygulamalara başlamak amacıyla bir araya geldiler. Bu konferansta, bütün araştırmacıların üzerinde uzlaşabileceği bir “liderlik” tanımının oluşturulması için çok yoğun çalışmalar yapıldı. Sonuçta; “**kurumsal liderlik**” kavramına ait evrensel olarak kabul edilebilecek bir tanım yapıldı. Buna göre, ***kurumsal liderlik; bir kişinin, üyesi olduğu kurumun etkinliği ve başarısı için, kurumdaki diğer çalışanları etkilemesi, motive etmesi ve onların kurum başarısı ve etkinliği için özveride bulunmalarını sağlamasıdır.*** Burada dikkat edilmesi gereken konu; yapılan tanım kurumsal liderliğe aittir, “liderlik” kavramına ait bir tanımlama değildir. GLOBE araştırmasının belirlemiş olduğu kurumsal liderlik kavramına benzer liderlik tanımları da mevcuttur. Simonton, (1994, s.411) genel olarak liderlik kavramına ait geliştirdiği tanımda lideri “*grup tutumu, performansı ve karar verme faaliyetlerinde grubun diğer üyelerinden daha etkin olan kişi*” şeklinde tanımlamaktadır. Sonuç olarak özetlemek gerekirse; GLOBE araştırma projesi, genel liderlik kavramıyla değil, kurumsal liderlik kavramıyla ilgilenmektedir.

Liderlik ile ilgili sorular geliştirilirken; başlangıçtaki amaç, bir ölçüm aracı geliştirmekten çok liderlik özellikleri ve davranışlarının kapsamlı bir listesini hazırlamak olmuştur. Lider davranış ve özellikleri belirlenirken, her bir özelliğini mevcut liderlik teorilerinden birisi ile açıklanabiliyor olmasına özen gösterilmiştir. Liderlik konusunda geliştirilmiş olan maddeler, farklı lider özelliklerini ve davranışlarını tanımlamaktadır. Söz konusu maddelere ilişkin lider davranış ve özellikleri ile ankete katılanların tercih edebileceği alternatif cevap örnekleri **Tablo 5.3’de** sunulmuştur.

GLOBE araştırmasının birinci ve ikinci safhalarının tamamlanmasından sonra elde edilen veriler analiz edilmiş ve araştırmaya katılan tüm ülkelerdeki orta kademe yöneticilerinin, lider özelliklerine ilişkin ortak görüşleri belirlenmiştir.

Tablo 5.3: GLOBE Araştırması Kapsamında, Farklı Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesinde Kullanılan Soru ve Cevap Örnekleri

Liderliğin Tanımı	Organizasyonun başarısına katkıda bulunmaları için liderin başkalarını etkilemesi, motive etme ve yönlendirmesi
Kültür tarafından desteklenen ve kolaylıkla belirlenemeyen ender içsel liderlik özelliklerini (culturally endorsed implicit theories of leadership) tespit etmek amacıyla kullanılan soru örnekleri	Diplomat: Dengeli iletişim kuran, kişilerle ilişkilerde becerikli, nezaketli Fikrini söylemekten sakınan: İnsanlarla olan iyi ilişkileri korumak ve onları zor durumda bırakmamak için olumsuz yorum yapmaktan kaçınan Arabulucu: Kişiler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için araya girer. Söz geçiren: Astlarına emir verir gibi ne yapmaları gerektiğini söyler Olumlu: Genellikle iyimser ve kendinden emin Grup içinde rekabetçi: Grubundaki kişilerin icraatlarını geçmek için çaba gösterir
Sorulara verilebilecek cevap alternatifleri	1= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok fazla engeller 2= biraz engeller. 3= çok az engeller. 4= bu davranış veya özelliğin, bir kimsenin önemli bir lider olmasına hiç etkisi yoktur. 5= bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok az katkıda bulunur. 6= biraz katkıda bulunur. 7= çok fazla katkıda bulunur

(Kaynak: Dickson, 1999, s.39; House ve Diğerleri, 1999, s.77)

Buna göre; her ülkedeki orta kademe yöneticiler, liderin sahip olması gereken birtakım özellikleri, arzu edilen ve edilmeyen davranışlarını ortaya çıkarmışlardır. Araştırma kapsamındaki 64 farklı ülke orta kademe yöneticileri tarafından belirlenmiş toplam 21 adet olumlu ve olumsuz liderlik özellikleri **Tablo 5.4'**de sunulmuştur. Temel bileşen niteliğinde olan bu özellikler belirlenirken, **Tablo 5.4'**de görüldüğü gibi her özelliğin yan tarafındaki açıklamalar kısmında kısaca değinilmiş davranışlar açıklamalı olarak ankette

katılımcılara sunulmuş ve tercih yapmaları istenmiştir. Katılımcıların tercihleri analiz edilerek söz konusu ortak lider davranış ve özellikleri saptanmıştır.

Tablo 5.4: GLOBE Araştırması sonuçlarına göre; evrensel kabul gören ve istenmeyen lider davranışları

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ		
S.N.	Ortak Liderlik Özelliği	Kabul gören ortak liderlik özellikleri belirlenirken katılımcılara sorulan lider davranışları
1.	Otokratik	Söz geçiren, otoriter, hükmedici, mutlu azınlığa inanan, emreden, diktatör
2.	Sakin	Sakin, alçak gönüllü, kendini gösteremeyen, sabırlı
3.	Karizma I-Resmi	Risk alan, ikna edici, kendini feda eden
4.	Kollektivist (Çoğulcu)	Arabulucu, sadık, beraberliğe önem veren, kardeşçe, danışan, gruba yönelik
5.	Kararlılık	Kararlı, mantıklı, sağduyu sahibi, istekli
6.	Diplomatik	Diplomat, dünyevi, grup içinde sürtüşmeden kaçınan, her iki tarafın da problemini çözen, etkili pazarlıkçı
7.	Yapıcı,Dolaylı, Çatışmadan Kaçınan	Fikrini söylemekten sakınan, ima eden, olumsuzluklardan kaçınan
8.	Karizma II-Vizyon Sahibi	İlham veren, ileriye dönük, hazırlıklı, özgür düşüncüyü teşvik eden, ileriye görebilen, ileriye yönelik planlar yapan, öngörüşlü, vizyon sahibi
9.	İnsancıl olma	Cömert, şefkatli
10.	Dürüstlük	İçten, güvenilir, adil, dürüst
11.	Bürokratik	Resmi işlerini alıştığı gibi yapan, yöntemli, törensel
12.	Yönetmel olarak Etkin	İdari becerisi olan, düzenli, yöntemli, iyi idareci
13.	Bencil	Kendine düşkün, toplumdan kaçan, yalnızlığı seven, katılımcı olmayan
14.	Bireysel	Bağımsız, benzeri olmayan, bireyci
15.	Mevkie önem veren	Sosyal sınıf özelliklerinin bilincinde, sosyal statülerin farkında
16.	Etkili, cezbedici	Olumlu, cesaretlendirici, moral verici, heyecanlı, harekete geçiren, güven geliştirici olan, dinamik, motive edici
17.	Kurnaz	Zeki, çabuk öfkelenen, kinci, kendini beğenmiş, işbirliği yapmayan, alaycı, dürüst olmayan, düşmanca davranan, güvenilir
18.	Takım Merkezli, Takımcı	Açık, birleştirici, boyun eğmiş, bilgili, açık yürekli, iletişim kuran, koordinatör, takım kurucu
19.	Çatışmaları Seven	Grup içinde rekabetçi, bilgiyi gizleyen, kurallara bağlı
20.	Paylaşımçı olmayan	Bireyselliğe önem veren, eşitlikçi olmayan, "mikro" yönetici, yetki vermeyen

(Kaynak: Bodur ve Kabasakal, 1998, Leadership and Çulture in Turkey: A Multi_Faceted Phenomena, Antology Chapter's Draft' dan ve Araştırma Anketinden yararlanılarak hazırlanmıştır.)

Belirlenmiş evrensel kabul gören ortak lider davranışlarının yanında, her kültüre özgü lider davranışları da bu araştırma sonucunda ülke temsilcisi araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. (Bakınız, Bodur ve Kabasakal, 1998, s.60)

5.1.4. Çalışmanın Safhaları

GLOBE araştırması, çok aşamalı bir çalışmadır. (Dickson, 1999, s.9)
Belirlenmiş olan aşama sayısı şu an için dördtür.

Araştırmanın birinci safhasında; dokuz boyutta incelenecek olan toplumsal ve kurumsal kültürler hakkında veri toplamak amacıyla kullanılacak olan **ölçüm araçları** geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçlarının geliştirilmesi için iki pilot anket uygulaması yapılmış; arkasından elde edilen sonuçlar bazı psikometrik testlerden (örneğin; soru analizi, faktör analizi, genelleme analizi vb.) geçirilmiştir. Bu safhada yapılan diğer önemli bir çalışma da, son şekli verilen anketlerin, araştırma yapılacak ülkelerin ana dillerine tercüme edilmeleri olmuştur. Tercüme yapılırken, önce İngilizce olan orijinal anket çevrilecek dile dönüştürülmüş; daha sonra dil konusunda uzman başkaları tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Bu safhada, çevrim esnasında soruların özünde bir değişiklik olup olmadığı araştırılmıştır. Anketin, uygulama yapılan her ülkede geçerli ve güvenilir bir şekilde toplum kültürü, kurum kültürü ve etkili liderlik ile ilgili veri toplamada kullanılması mümkün olmuştur. Bu safhada ayrıca her türlü kültürde geçerli olabilecek liderlik özellikleri tespit edilmiştir.

İkinci safhada ; kapsam dahilinde olan **61 ülkeden veri** toplanmıştır. (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.10) Toplanan veriler analiz edilerek; toplum ve kurum kültürü, belirlenmiş olan dokuz kültür boyutuna göre değerlendirilmiş; kültürlerin mevcut ve arzulanan durumları ortaya çıkarılmıştır. Verilerin incelenmesi sonucunda ayrıca; kültürden kaynaklanan liderlik özellikleri ile kültür boyutları arasındaki ilişkiler hakkında geliştirilmiş hipotezler test edilmiştir. Kurum yapıları üzerinde etkili olan değişkenler (büyüklük, teknoloji, çevre ve strateji) ile örgütsel yapı ve süreçler ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiler de yine araştırmanın ikinci safhasında incelenmiştir. Bu safhada ilave olarak; toplum düzeyinde kültür boyutlarının sayısal olmayan yöntemlerle de test edilebilmesi için iki bağımsız ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçlarından birisi kolay fark edilemeyen ve görülemeyen kültür unsurlarını belirlemekte; diğeri de katılımcı gözlemlerini dikkate almada kullanılmıştır. Araştırmada sayısal olmayan verilerin toplanmasında kullanılan yöntemlerden bazıları;

gözlem grupları, etnografik mülakatlar, geri bildirimsiz ölçümler ve medya analizi olarak sıralanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü safhasında ise; belirli bazı lider davranış ve tarzlarının, astların tutumları, görev performansları ve lider etkinliği üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu safhada ayrıca; her kültüre özgü (emik) liderlik anlayışları ve örgütsel (kurumsal) uygulamalar belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlik, kurumsal uygulamalar ve kurum yapısının kurumsal etkinliğe tesirleri de yine bu safhada yapılan diğer çalışmalardır. GLOBE araştırma çalışmaları, halen bu safhada devam etmektedir.

Araştırmanın dördüncü safhası henüz *tasarı aşamasındadır*. Tasarlanan bu aşamada; önceki safhalarda elde edilen araçlar ve bulgulara ilişkin laboratuvar araştırmaları yapmak, söz konusu bulguları teyit etmek, çalışmada –varsa- gözden kaçan ölçüm hatalarını ortaya çıkarmak ve son olarak da önceki bulguları genişletmek hedeflenmektedir.

5.1.5. Çalışmanın Hedefleri

GLOBE Projesinin meta hedefi; deneysel/ampirik tabanlı bir teori geliştirmek ve bu teori ile belli kültürel değişkenlerin liderlik ve kurumsal uygulamalar üzerindeki etkinliğini tahmin etmektir. Belirlenmiş olan hedefler, şu soruların yanıtlarını bulmak ve kanıtlamak şeklinde ifade edilebilir;

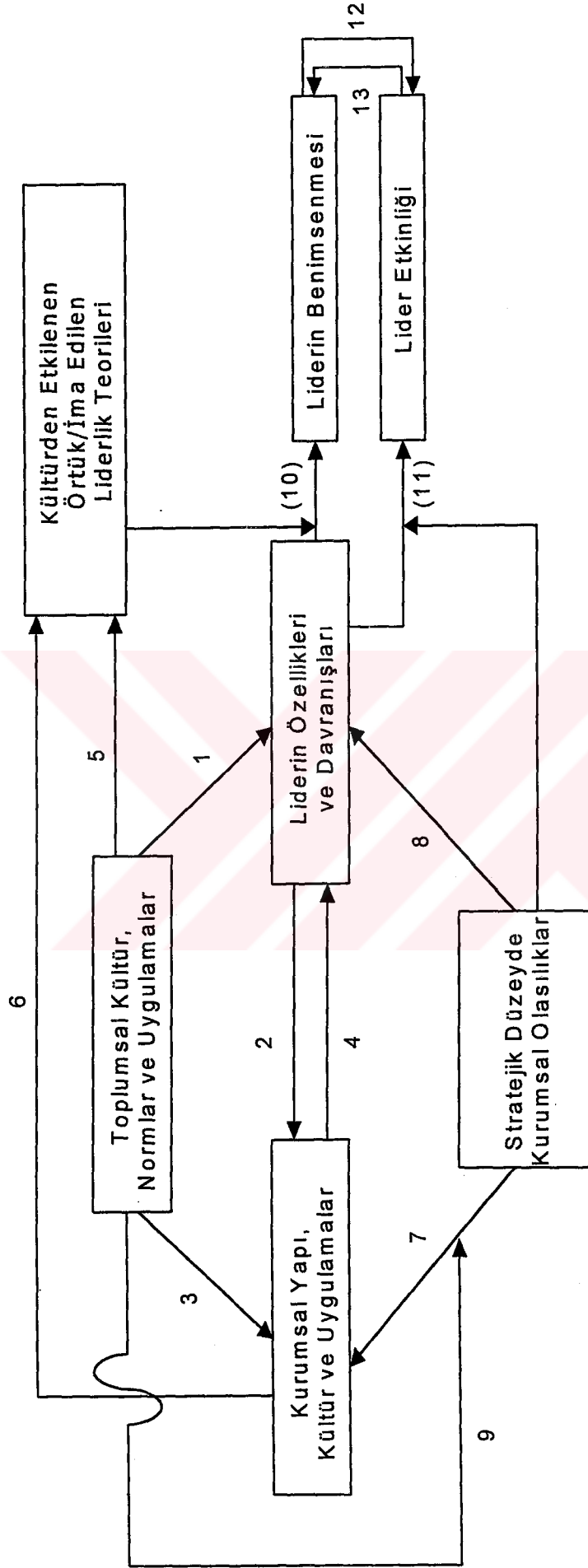
- Evrensel olarak benimsenen ve farklı kültürlerde etkin olan lider davranışları, özellikleri ve kurumsal uygulamalar var mıdır?
- Sadece bazı kültürlerde etkin olan ve benimsenen lider davranışları, özellikleri ve kurumsal uygulamalar var mıdır?
- Toplusal ve kurumsal kültüre ait özellikler, kabul edilmiş etkin lider davranışlarını nasıl etkilemektedir?
- Liderlik ve kurumsal uygulamalar ile ilgili kültürel normları ihlal etmek veya çiğnemek nasıl bir etkiye neden olur?

- Dokuz kültür boyutuna göre veri toplanmış ve değerlendirilmiş olan kültürlerin birbirlerine kıyasla durumları nedir? Karşılaştırmaları sonucu nasıl bir durum ortaya çıkmaktadır?
- Kültürler arasındaki sistematik farklılıklara dayanılarak geliştirilecek bir teori, evrensel olarak kabul gören ve kültürden kültüre değişen lider davranışlarını, özelliklerini ve kurumsal uygulamaları açıklayabilir mi?

5.1.6. GLOBE Araştırması Kavramsal Modeli

GLOBE araştırma projesinin yürütülmesinde esas teşkil eden teorik model, Lord & Maher (1991)' in "Örtük/Gizil Liderlik Teorisi" (Implicit Leadership Theory), G. Hofstede' in (1980) "Değer/İnanç Teorisi" (Value/Belief Theory), McClelland'ın (1985) "Gizil/Örtük Motivasyon Teorisi (Implicit Motivation Theory)", "Milli Ekonomik Gelişim Teorisi (National Economic Development Theory)", Donaldson (1993), Hickson, Hinings, McMillan ve Schwitter'in (1974) "Orgütsel Form ve Etkinlikte Yapısal Durumsallık Teorisi (Structural Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness)' nin bir bileşimidir. Adı geçen araştırmalar incelendikten sonra birleştirilmiş ve GLOBE modeli ortaya konulmuştur. (GLOBE modeline ait daha detaylı bilgi için House, Wright & Adilya (1997) 'nın çalışmasına bakınız.)

Adını saydığımız her teoriden bazı girdiler alarak oluşturulan ve kurum kültürü ile kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi gösteren GLOBE teorik modeli sunulmuştur. Bu modelin esası şuna dayanır; ***bir kültürü diğer kültürlerden ayıran özellikler ve sadece o kültüre özgü farklılıklar, söz konusu kültür içinde faaliyet gösteren kurumlardaki uygulamaları, genelde kabul gören, benimsenen ve etkili olan lider davranış ve özelliklerini önceden tahmin etmede kullanılabilir.*** Kısaca özetlenen ve Şekil 5.3'de görülen kavramsal modelin açıklamaları, şekildeki ilgili rakamlar ile aşağıda verilmiştir. (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.18)



NOT: Parantez içinde yazılmış olan 10 ve 11 ramaklar, oklar arasında kesişim olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 5.3 : Kurum Kültürü ve Kurumsal Lider Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Teorik Model (Kaynak: House ve Diğerleri, 1999)

1. *Topluma ait kültürel değer ve uygulamalar, lider davranışlarını etkiler.* Buna göre; lider davranış ve özellikleri, kurumsal uygulamaların, kurumsal uygulamalar da toplum kültürünün bir aynası olarak kabul edilmektedir.

2. *Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, liderlikten etkilenmektedir.* Bu varsayıma göre; organizasyonun ilk kurucuları, o organizasyonun ilk kültürünü oluştururlar. Daha sonra görev başına gelen liderler, kurum kültürünü etkilemeye devam ederler.

3. *Toplum kültürüne ait değer ve uygulamalar, kurumsal kültür ve uygulamaları etkiler.*

4. *Kurumsal kültür ve uygulamalar, kurum liderini etkiler.* Bu varsayıma göre; kuruma yeni gelen bir lider, zaman içinde kendi tutum ve davranışlarını kurum kültürüne yeniden düzenler, gözden geçirir.

5. *Toplum kültürü, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşıma sürecini etkiler.*

6. *Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşıma sürecini etkiler.* 5 ve 6 ncı varsayımlara göre; her kültürde, toplumsal ve kurumsal uygulamalara bağlı olarak genel kabul gören ve yazılı olmayan birtakım değer yargıları zamanla oluşur. İşte bu kültüre özgü değer yargıları, kültürler arasındaki farklılıkları oluşturur.

7. *Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), organizasyonun genel görünüşünü, kültürünü ve kurumsal uygulamaları etkiler.*

8. *Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), lider davranış ve özelliklerini etkiler.* Başka bir deyişle liderler, kurum gerçeklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak üzere kendi tutum ve davranışlarında gerekli düzenlemeleri yapar.

9. *Kurumlara özgü stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre) ile kurumsal yapı, kültür ve uygulamalar arasındaki ilişkiler, kültürel güçler tarafından*

etkilenir. Örneğin; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda biçimselliğin daha az olması beklenir.

10. Liderin kurum/toplum üyelerince kabul görmesi-benimsenmesi, lider özellik ve davranışları ile liderlik davranışlarına ilişkin tanımlı olmayan toplumsal beklentilerin etkileşiminin bir fonksiyonudur.

11. Lider etkinliği, lider özellik ve davranışları ile kuruma özgü stratejik etkenlerin (yapı, teknoloji, çevre) bir fonksiyonudur.

12. Liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesi, lider etkinliğine tesir etmektedir.

13. Lider etkinliği, liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesine tesir etmektedir.

Kısaca özetleyecek olursak; kültürleri birbirinden ayırt eden uygulamalar / özellikler, toplum tarafından etkin olarak benimsenen kurumsal uygulamalar ile lider tutum ve davranışlarını belirler.

GLOBE modelinde kültürün değiştirilmesine yer verilmemiştir. Çünkü, yapılan araştırmaya göre; eğer yeni lider ve kurumsal uygulamalar, hali hazır uygulama ve normlarla çelişkideyse, işgörenlerin söz konusu yeni liderliğe ve kurumsal uygulamalara karşı çıkması kaçınılmazdır. (Gagliardi, 1986) Bunun yanında, eğer yeni lider, takipçilerin zihnindeki lider anlayışından farklı bir liderlik tarzı ortaya koyarsa, dirençle karşılaşacaktır. Açıklanan ve benzer nedenlere bağlı olarak; GLOBE araştırma grubu çalışanları, kültürün değiştirilmesinin zaman alacağını ve çok çeşitli faktörlere bağlı olarak söz konusu değişimin gerçekleşebileceğini düşündüklerinden, daha ziyade kültür içinde etkin olabilecek lider davranışlarını belirlemeye gayret etmişlerdir.

5.1.7. GLOBE Projesini Diğer Araştırmalardan Ayıran Temel Farklılıklar

GLOBE araştırması, kültür ve kültürler arası farklılaşmaların ele alındığı daha önce yapılmış araştırmalardan çeşitli bakımlardan farklılıklar göstermektedir. Bunlardan **birincisi** şudur; bu çalışmada kültürel olguların en iyi

nasıl ölçüleceği ile ilgili varsayımlar ortaya atılmamıştır. Bunun yerine, birden fazla çoklu ölçüm yöntemleri kullanılmış ve bir ölçüm aracı ile elde edilen bulgular, diğer ölçüm araçlarının ortaya çıkardığı bulgularla karşılaştırılmıştır. Her kültürel özellik, birkaç farklı kaynaktan gelen verilerle doğrulanmış ve teyit edilmiştir. Kültürel özelliklerin çok yönlü olarak ortaya çıkarılmasında kullanılmak üzere belirlenmiş olan üç veri kaynağı şu şekildedir;

- Toplum veya kurum üyeleri tarafından benimsenmiş paylaşılan değerler
- Toplum veya kurumda benimsenmiş ortak uygulamalar,
- Her toplum veya organizasyonda gözlenebilecek, toplum veya kurum kültürüne ilişkin bir fikir verebilecek, fazla göze batmayan küçük ayrıntılar.

GLOBE çalışmasını diğer araştırmalardan üstün kılan **ikinci** farklılık şudur; bu çalışma kapsamında kültürlerin birbirlerinden farklılaşmasına neden olan ve evrensel kabul gören liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla ölçüm araçları geliştirilmiştir. Söz konusu liderlik özellikleri analiz edilirken; lider etkinliğine katkısı bakımından evrensel kabul gören veya reddedilen özellikler şeklinde de tasnif edilmiştir.

Bu araştırmayı diğerlerinden üstün yapan **üçüncü** farklılık ise; kurumların içinde bulunduğu çevresel koşullar gibi sadece o kuruma özgü durumları dikkate alan değişkenler, kurum kültürü ile ilgili veriler toplanırken göz önüne alınmıştır.

Dördüncü farklılık ise şu şekilde ifade edilebilir; bu araştırmanın yapılabilmesi için veri toplanırken; başka yer, zaman ve örneklem kitleleri esas alınarak geliştirilmiş ölçüm araçları yerine, bu araştırma modeli ile ortaya atılan varsayımların test edilmesi için gerekli verilerin bulunmasına yönelik yeni ölçüm araçları geliştirilmiştir. Her türlü veri, tamamen bu araştırmada kullanılmak amacıyla sıfırdan geliştirilmiş ölçüm araçları vasıtasıyla toplanmıştır.

Araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran **beşinci** özellik ise; liderlik özellikleri, toplumsal kültür ve kurum kültürü belirlenirken, genelde mevcut olan önyargıların etkisinden uzak bir şekilde veri toplanmış olası ve bu verilerin önyargısız bir biçimde analiz edilip yorumlanması söylenebilir.

Toplum kültürünün göstergesi olarak farklı ve çok sayıda kaynağın dikkate alınmış olması, araştırmayı diğerlerinden üstün kılan **altıncı** özellik şeklinde gösterilebilir. Ayrıca, ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği konusunda yapılan analizler göstermiştir ki, bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliği ve yapılan ölçümlerin geçerliliği, bilimsel geçerlilik standartlarının oldukça üzerindedir.

5.1.8. Araştırmanın Bilime Yaptığı ve Yapacağı Katkılar

GLOBE araştırması, kurumsal uygulamalar ve etkili liderlik tarzlarına bağlı olarak, kültürler arası güçler konusunda önemli bir bilgi açığını kapatmak amacıyla işe koyulmuştur. Araştırma sonucu elde edilecek bulguların, sosyal bilimlerdeki bir çok teorik çalışmaya katkıda bulunacağı ve günlük yaşamda kullanılabilecek pratik bilgileri ortaya çıkaracağı öngörülmektedir. Şimdi araştırmanın sağladığı ve sağlayacağı öngörülen bilimsel katkıları gözden geçirelim;

- GLOBE Araştırmalarından elde edilecek sayısal bulgular ile liderlik ve kurumsal uygulamaların kültür tarafından nasıl etkilendiği konusunun büyük oranda aydınlanacağı öngörülmektedir.
- Kültürlere özgü hazırlanmış antoloji bölümleri ile, her kültür GLOBE araştırma modelinde yer alan 9 (dokuz) kültür boyutuna göre tanımlanmaktadır. Ayrıca her kültür, kendine özgü kültürel özellikleri de belirlenerek derinliğine incelenmektedir. Bu çalışma, kültürler arası karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına imkan sağladığı gibi, küresel ve çok uluslu işletmelerin yönetimleri için de önemli bir bilgi kaynağını teşkil etmektedir.

- Çalışma sonunda; evrensel kabul gören veya reddedilen liderlik uygulamaları, üzerinde incelemeler yapılan kültürlerdeki kurumsal uygulamalar, lider davranış etkinliği ile kurumsal uygulamalar üzerindeki kültürel etkinin boyutları ve kültürden kültüre farklılık arz eden özel liderlik uygulamaları belirlenmiş olacaktır. Ayrıca, her kültür için, arzu edilmeyen ve tepki gören liderlik uygulamaları da tespit edilmiş olacaktır.
- Araştırmanın sayısal olmayan yöntemlerle elde edilen bulguları, her kültür için en kritik olan lider davranışlarının ve kurumsal uygulamaların belirlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca lider için kısıtlayıcı faktör olarak beliren hususlar ve her farklı kültüre özgü tekil normlar ortaya çıkarılacaktır.
- Araştırmadan elde edilecek her türlü bulgu, kendi ülkesi dışında konuşlanmış çok uluslu organizasyonları yönetecek liderlerin eğitimi için hazırlanacak "Lider Geliştirme Programları"nda kullanılabilir.
- Elde edilecek bilgiler, ülkesi dışındaki çok uluslu organizasyonlarda görev alan yöneticiler, işgörenler, başka kültürlerle mensup kişilerle ticari ve politik görüşme yapanlar için çok yarar sağlayacaktır.
- Aynı bilgiler, farklı kültürlerden çalışanları bulunan organizasyonlara personel seçim, terin ve yetiştirtmesinde de kullanılabilir. Böyle çok kültürlü bir personel profili bulunan kurumların yöneticileri de, emrindeki insanların neyi nasıl algıladıklarını anlayabilmek için bu çalışma sonuçlarından istifade edebilecektir.
- Karar makamındaki yöneticilere, başka kültürlerden olan yöneticilerin ne tür kültürel kısıtlar altında çalıştığını anlatan bilgiler de bu çalışma sonuçları arasında bulunabilecektir.

Kısaca toplamak gerekirse; bu çalışmanın sonuçları, dünya üzerindeki belli başlı kültürleri kapsayan 64 farklı kültür hakkında detaylı bilgiler içermektedir. Bu bilgiler; yöneticiler için, kendilerini ve kurumlarını çevresel koşullara uyarlamada, strateji ve politika oluşturmada, insan kaynakları yönetirinde ve kurumsal uygulamalarda rehber olabilecektir.

Araştırma sonuçlarının dolaylı olarak etki edebileceği konular şu şekilde özetlenebilir,

- Farklı kültürler arasında yapılacak kıyaslamalar ile, ülkeler arası ilişkilerin hangi alanlarda geliştirilebileceği konusunda fikir yürütülebilir.
- Dünyanın çeşitli yerlerinde çalışmalarına devam eden akademisyen ve bilim adamları arasında, kültürler arası akademik görüş ve düşünce paylaşımının daha kolay ve yaygın olarak sürmesi mümkün olabilir.
- Araştırma kapsamında kendi kültürleri hakkında araştırma yapan bilim adamları, ülkede bulunan diğer bilim adamları için farklı kültürler hakkında bilgilenmenin canlı kaynağı olabilecektir. Diğer bir deyişle diğer bilim adamlarına konu hakkında bilgi aktarımı, ülke temsilcileri aracılığıyla gerçekleştirilebilecektir. Bu güne dek, GLOBE araştırması ile ilgili 35'in üzerinde bilimsel yayın ve rapor hazırlanmış ve diğer bilim adamlarının istifadesine sunulmuştur.
- Araştırmadan elde edilecek veriler, modelde öngörülen hipotezlerden başka daha farklı amaçlar için de kullanılabilir. Örneğin; farklı ülkelere şirketlerin birleşmesiyle ortaya çıkmış stratejik ortaklıklar, GLOBE verileri ile işbirliği sahalarını genişletebilirler.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, ekonomik ve sosyolojik olayların yorumlanmasında da kullanılabilir.
- Toplamların yaşam düzeyleri, tüketim alışkanlıkları, ekonomik gelişim, düzenli kurumsal/toplumsal uygulamalar, milli verimlilik ve etkinlik de, araştırmada kullanılan kültürel değişkenler ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın somut çıktıları olarak şunlar sıralanabilir; daha öncede belirtildiği gibi GLOBE araştırması, dört safhadan ibarettir. Birinci ve ikinci safhaların sonuçları, birkaç kitap ve makale şeklinde kamuoyuna duyurulacaktır. *Birinci kitap*, çalışma sonunda elde edilen sayısal verilerin analiz sonuçları ile ikinci safhada öngörülen hipotezlerin test edilmesini içerecektir. *İkinci kitap*,

kurumsal kültür ile uygulamalara bağlı olarak kültürden kültüre farklılık arz eden örgütsel yapı ve etkinlikler ile ilgili sonuçları içerecektir. *Üçüncü kitap*, araştırma kapsamında incelenen farklı kültürlerin ayrıntılı açıklamalarının yer aldığı "antoloji" kitabı olacak. Sonraki yayınlarda, kültürler arası analizlerde kullanılan sayısal yöntemler, araştırma anketlerinin güvenilirliği, kültürlere ilişkin küçük ve özel ayrıntılar ile araştırmaya katılan ülke temsilcilerinin kendi ülkelerindeki kültür ve liderliğe ilişkin gözlemleri yer alacaktır.

5.2. Kurum Kültürünü Açıklayan Diğer Modeller

Örgüt kültürü, konuyla ilgili kurumsal yayınlarda ve bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalarda "güçlü" ve "zayıf" kültür kavramları öne çıkmaktadır. Ancak bunlardan hangisi iyi hangisinin kötü olduğu konusunda genel kabul gören bir görüş oluşmamıştır. Her kültürün saygıdeğer olduğu düşünüldüğünde, kültürleri iyi ve kötü kültürler biçiminde sınıflandırmakta uygun görülmeyebilir. Ancak, eğer bir örgütün kültürü, örgütün temel görevini , amacını ve stratejisini destekliorsa bu kültür iyi ; eğer bunları sağlamıyorsa kötü olarak nitelendirilebilir. Eğer örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına, misyonuna karşı biçimde oluşmuşsa bu durum zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir. Bir örgütte beklenen düzeyde güçlü örgüt kültür oluşabilmesi ise çeşitli koşullara ve etkenlere bağlı olmaktadır.

Örgüt kültürü, güçlü ve zayıf biçimde yapılan sınıflamaya benzer olarak birleştirici ve parçalanmış kültürler ; işlevsel ve işlevsel olmayan kültürler ; homojen ve heterojen kültürler biçiminde de sınıflandırılmıştır.

Her organizasyonun farklı kültür yapısı vardır. Bu nedenle, örgütlerin sahip oldukları kültürlerden benzer özellik taşıyanları bir araya toplamak, belirli modellerin oluşturulması için son derece gerekli ve faydalıdır. (Unutkan, 1995, s.56) Böyle bir tasnif yapılmadığı takdirde, her organizasyonun kültürel yapısını ayrı ayrı açıklamak gerekir. "Örgüt kültürü" kavramının anlaşılması ve bu kavramın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda yönetim tarafından kullanılabilmesi için, ortak özelliklerden hareketle meydana getirilmiş modellerin oluşturulması ve incelenmesi zorunludur.

Örgütler, birçok açıdan insanların parmak izleri gibi farklılıklar arz eder. Her örgütün kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve kahramanları vardır. İşte bütün bu farklı unsurlar, örgütlerin kendilerine özel kültürlerini oluştururlar. Bazı örgütlerde son derece sıcak ve samimi bir ortam gözlenebilirken, diğerlerinde kuralcı ve resmi bir atmosfer hakim olabilmektedir. İşte örgütler arasında gözlenen bu tarz farklı uygulamalar, örgüt kültürüne ilişkin oluşturulmuş modeller aracılığıyla daha kolay açıklanabilir.

Örgüt kültürüne ilişkin geliştirilmiş modeller, organizasyonların farklı kültür boyutları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu modeller, örgütlerin sahip oldukları kültürel yapıların anlaşılmasında ve diğer örgütlerle yapılacak kültürel kıyaslamalarda oldukça faydalıdır. Örgüt kültürünün açıklanması amacıyla geliştirilmiş modeller, ilgili kaynaklarda oldukça çeşitlilik arz etmektedir. Modellerin geliştirilmesinde her araştırmacı farklı kriterleri göz önüne almış ve buna bağlı olarak farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünü açıklamaya çalışan model ve çalışmalardan önemli olan bazıları şu şekildedir; (Cesur, 1999, s.43)

- Handy Modeli ,
- Jones Modeli,
- Ansoff Modeli,
- Kirsch – Trux Modeli,
- Pümpin Modeli,
- Deal ve Kennedy Modeli
- Geert Hofstede Modeli

Adı geçen kültür modelleri, sırasıyla kısaca aşağıda açıklanmıştır.

5.2.1. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları kültürlerin tasnifine ilişkin ilk çalışmalardan birisi Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, büyük ölçüde Amerikalı bir psikolog olan Harrison' un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü; örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Buna göre Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırmıştır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Bu türlerin her biri farklı özelliklere sahiptir.

'Güç kültürünün en belirgin özelliği; merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu tip örgütlerde, kararlar yönetimin tepesindeki kişi veya

gruplar tarafından alınır. Alt kademelerdeki kimseler ise kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürü, daha çok küçük işletmelerde, askeri organizasyonlarda ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

Handy tarafından ortaya atılan bir diğer kültür türü 'Rol kültürü' dür. Rol kültürünün karakteristik özellikleri olarak; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik emir-komuta düzenlemeleri, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller sıralanabilir. Bu tarz kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

'Görev kültürü', yukarıda açıklanan diğer iki kültür türünden, çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu tarz kültürde proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür türü, esnek ve uyum sağlayabilir örgüt yapısına sahip kuruluşlarda gözlenebilir. Danışmanlık şirketleri, büyük işletmelerin araştırma-geliştirme ve pazarlama departmanları ile reklam şirketlerinde görev kültürü örneklerine rastlamak mümkündür.

'Birey kültürü' için odak noktası; birey ve onun uzmanlaşma derecesidir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örnekleri mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde görülür.

Yukarıda açıklanan kültür tasnifinde, hangi tür kültürün hangi işletme için daha etkin olacağı ortaya konulmuştur. Buna göre; *rutin işler için rol kültürü*, *yenilikler için görev kültürü*, *kriz durumları için ise güç kültürünün* daha etkin sonuçlar vereceği görülmüştür. (Unutkan, 1995, s.57)

5.2.2. Jones Modeli

Jones modeli olarak bilinen kültür sınıflandırmasına ilişkin yaklaşım, Handy tarafından geliştirilmiş modele oldukça benzemektedir. Buna göre örgüt kültürü üçe ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültürdür.

‘Üretim kültürü’ olan organizasyonlarda sermaye yoğunudur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde fazla tasarruf hakları yoktur.

‘Bürokratik kültür’ sahibi örgütlerde, üretim kültürüne sahip örgütlerden farklı olarak örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirtilmiş ve kesin sınırlarla ifade edilmiştir.

‘Profesyonel kültür’ örneğinin görüldüğü organizasyonlarda ise, bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmıştır. Bunların yerini profesyonel norm ve değerler almıştır. (Unutkan, 1995, s.59)

5.2.3. Ansoff Modeli

Ansoff’a göre stratejik kültür; belirli bir stratejik davranışa temel oluşturacak sosyal bir gruba ait değerler, normlar ve amaçlardan oluşmaktadır. Bu stratejik kültürleri farklı sıfatlarla ortaya koyan araştırmacı, belirli işletme faaliyetleri için en uygun kültür tiplerinin neler olduğunu da belirtmektedir. Ansoff’un çalışmasında belirli çevre koşullarında etkin olacak stratejik kültürler üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle çalışma, öngörücü ve kural koyucu bir nitelik taşımaktadır.

Ansoff’un sınıflandırması, kültür kavramına tamamen stratejik davranış açısından yaklaşmaktadır. Dolayısıyla diğer tasniflerde olduğu gibi burada kültür; ortak değer, norm ve davranışlar sistemi olarak ele alınmamıştır. (Unutkan, 1995, s.60)

5.2.4. Pümpin Yaklaşımı

Pümpin’ e göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünüdür. Yine Pümpin’in yaptığı sınıflandırmaya göre farklı örgütsel yönelimler yedi grupta toplanmaktadır. Bunlar; **müşteri yönelimi, personel yönelimi, maliyet yönelimi, iletme yönelimi, sonuç ve başarı yönelimi ile teknoloji yönelimidir.**

Müşteri yönelimli işletmelerde müşterilere büyük önem verilir; “müşteri kraldır” prensibinden hareket edilir.

Personel yönelimli işletmelerde personel katılımı önem kazanırken, **sonuç ve başarı yönelimli işletmelerde** amaçların bilinmesi, saldırgan tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler ön plana çıkar.

Yenilik yönelimli işletmelerde tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır. Ayrıca deneme-yanılma yöntemine ve bu yolla ortaya çıkabilecek hatalara izin verilir.

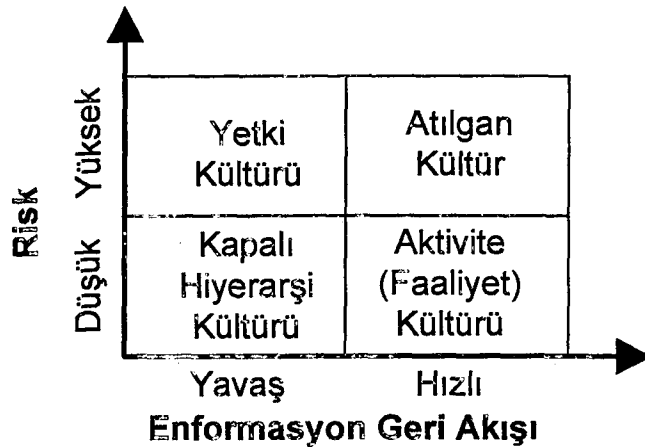
Maliyet yönelimli işletmelerde maliyet bilinci yerleşmiştir. Tasarruf önlemleri oldukça yaygındır. **İletme yöneliminin** varlığı halinde bağlılık, işbirliği ruhu ve örgütün benimsenmesi gibi unsurlar önem kazanır.

Pümpin tarafından ortaya konulan son yönelim olan **teknoloji yönelimi** ise daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır.

Araştırmacıya göre; yukarıda sıralanmış yedi grupta toplanan farklı yönelimler, örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Pumpin'e göre herhangi bir işletmenin analiz edilmesi sonucunda o işletmenin temel yönelimleri belirlenerek örgüt kültürü profili ortaya çıkartılabilir. (Unutkan, 1995, s.63)

5.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy adlı araştırmacıların kültüre ilişkin yaptığı sınıflandırma, örgüt kültürü sınıflandırmalarına değişik bir perspektif getirmiştir. Araştırmacılar,



Şekil 5.4: Deal ve Kennedy'ye Göre Kurum Kültürleri
(Kaynak : Okay, 1998, s.202)

çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı tip kültür belirlemişlerdir. Söz konusu sınıflandırmada, çevrenin belirsizliği ile herhangi bir

kararın başarısına ilişkin çevreden geri bildirim alınma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür türleri ise; yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürüdür. Deal ve Kennedy' ye göre kurum kültürleri başka bir ifade ile aşağıdaki **Şekil 5.4'** de görüldüğü gibi **yetki kültürü, atılgan kültür, kapalı hiyerarşi kültürü ve aktivite (faaliyet) kültürü** olarak da adlandırılmaktadır. (Bakınız, Okay, 1998, s.202)

5.2.5.1. Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Atılgan kültür)

Karar almada risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Karar organları, verdikleri kararın doğruluğu hakkında hızlı bilgi sahibi olurlar. Bu tür kültür; büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütler ile işletmelerin pazarlarna bölümlerinde mevcuttur. Finansal risk yüksektir.

5.2.5.2. Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Aktivite Kültürü)

Bu tür kültürün temel özelliği; hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararlardır. Böylesi bir kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip izledikleri stratejinin başarısı hakkında derhal bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu tür kültür tipine daha çok rastlanır.

5.2.5.3. Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü (Yetki Kültürü)

Bu tip örgüt kültürü; geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim, bu tarz örgüt kültürünün temel karakteristik özelliğidir. Ağır makine sanayii, uzay araştırmaları ve işletmelerin araştırma-geliştirme bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir.

5.2.5.4. Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü (Kapalı Hiyerarşi Kültürü)

Düşük riskli kararlarda, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu tür kültüre rastlanır.

5.2.6. Kirsh-Trux Modeli

Kirsch – Trux adlı iki araştırmacı tarafından yapılan bu sınıflandırma ile, bir işletmenin yeniliklere karşı izlediği tutum ve uzmanlaşma eğilimleri incelenmiştir. İnceleme sonucu, organizasyonların değişiklikler karşısında izleyebilecekleri üç farklı tutumun olacağı ifade edilmiştir. Bunlar; **muhafazakar tutum, yenilikçi tutum ve liberal - analizci tutumdur.**

Uzmanlaşma eğilimlerine bağlı olarak altı tür kültürel yapının ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Bunlar; Tepkici, savunmacı, risk dağıtıcı, mimar, yenilikçi ve kuralcı türlerdir.

Muhafazakar tutumun izlenmesi halinde; yeniliğe karşı çıkan ve mevcut durumun korunmasına yönelik değer ve normlar tercih edilirken, **yenilikçi tutumda** tam aksi durum söz konusudur. **Yenilikçi tutumda** yenilikler kolayca ve büyük bir istekle kabul edilir. Muhafazakarlıkla yenilikçi tutum arasında bir geçit niteliği taşıyan liberal-analizci tutumda ise aşırı uçlardan kaçınılır. Başka bir deyişle **liberal-analizci tutum** her ne pahasına olursa olsun, mevcut durumun korunmasını veya yenilik yapılmasını benimsemez.

Kirsch ve Trux, yenilikçi tutumun izlenmesi durumunda ortaya çıkabilecek farklı alternatifleri de belirlemiştir. Uzmanlaşma eğilimleri kriter olarak ele alınmış ve böylece alternatifler oluşturulmuştur. Bu alternatiflerin isimleri şu şekildedir: Dar sınırlara sahip belirli bir alanda çalışan uzmanlar, çok farklı alanlarda çalışan geneller ve bu iki türün arasında kalan, tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olan ve bunlardan birisiyle daha yakından ilgili olan sinerjistlerdir.

Kirsch ve Trux tarafından yapılan bu çalışma, örgütte hakim olan değer , norm ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımından yola çıkmıştır.

Buna göre kültür, stratejik davranışların analizinde incelenmesi gereken önemli bir araçtır. (Unutkan, 1995, s.62)

5.2.7. Geert Hofstede Modeli

Geert Hofstede, toplumsal değerlerin işletmeler için sonuçlarını incelerken, kültürün dört temel boyutu olduğunu ve farklı kültürlerin söz konusu temel boyutlarda gözlenen değişmelere göre birbirlerinden ayrıldığını savunmaktadır. Kültürün bu dört boyutu ise **güç mesafesi**, **belirsizlikten kaçınma**, **bireysellik/toplumculuk** (individualism/collectivism) ve **erkeklik-dişilik** boyutudur.

GLOBE araştırmasından önceki dönemde yapılan çalışmalardan kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü olan araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Araştırma, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütülmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlenmiştir:

Tablo 5.5: Güç Mesafesinin Organizasyonlara İlişkin Sonuçları

GÜÇ MESAFESİ AZ OLAN ORGANİZASYON	GÜÇ MESAFESİ FAZLA OLAN ORGANİZASYON
Merkeziyetçi olmayan yapılara eğilim	Merkeziyetçi yapıya eğilim
Basık hiyerarşik piramit	Sivri hiyerarşik piramit
Az sayıda ara kadro	Çok sayıda ara kadro
Dar bir ücret yelpazesi	Geniş bir ücret yelpazesi
Alt kademelerde yüksek vasıflılık	Alt kademelerde düşük vasıflılık
İşçiler ile memurlar aynı statüye sahip	Beyaz yakalı memurlar, işçilere göre daha yüksek bir sosyal statüye sahip

(Kaynak : Uçkun, 1999, Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri ile İlişkisi s.50)

5.2.7.1. Güç Mesafesi (Hiyerarşik Mesafe)

Kültüre ilişkin birinci boyut olan güç mesafesi ile, örgütteki/toplumdaki bireylerin yetki dağılımı, ve hiyerarşik yapıdaki güç dengesizliklerini kabullenme dereceleri incelenmektedir. Başka bir deyişle, örgütün/toplumun bireylere eşit davranıp davranmadığı ile ilgilenilmektedir. Bireylere davranışlardaki eşitsizliğinin yaygın olduğu toplumlarda organizasyonlar merkeziyetçidir ve

organizasyonun hiyerarşik yapı piramidi yüksektir. Bunun sonucu olarak hiyerarşik mesafe uzundur ve yukarıya doğru iletişim sınırlıdır. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu toplumlarda ise organizasyonlar adem-i merkeziyetçidir. Diğer bir deyişle merkeziyetçi olmayan bir yapıları vardır. Hiyerarşik yapı piramidi basıktır ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim yoğunudur.

5.2.7.2. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir. Bazı toplumlarda belirsizlik, bireyler arasında yüksek kaygıya neden olur, iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler. Değişime karşı bir direnç vardır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise bireyler risk almaya eğilimlidirler. Belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağı olabilmektedir. Değişimler daha çabuk kabul edilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma konusunda görülen bu farklılıklar, toplumların özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İleri ölçüde modernleşmiş, demokrasileri eski, dini konularda toleransın yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikten kaçınma az/zayıf; gelişmekte olan ve genç bir demokrasiye sahip, dini kuralların katı bir şekilde muhafaza edildiği toplumlarda belirsizlikten kaçınma yüksektir.

5.2.7.3. Bireyselci- Kollektivist Anlayış

Kültürün bu boyutu, bireylerin topluma, gruba veya bir topluluğa ait olma konusundaki yaklaşımlarını incelemektedir. Kollektivizmin anlayışının hakim olduğu toplumlarda, birey sosyal grubun/toplumun bir parçasıdır ve bu şekilde olmaktan rahatsız değildir. Toplumun kendisi için belirlemiş olduğu rolü yerine getirmek, bireyin kişisel çıkarlarıyla çatışsa bile öncelikli öneme sahiptir. Böyle toplumda genel eğilimler beraber düşünme ve davranma yönündedir.

Bireyselci anlayışın hakim olduğu toplumlarda ise bireyler bağımsız davranmalarıyla, kişisel çıkarlarını önde tutmalarıyla ve kendilerini gerçekleştirme gayretleriyle farklılıklar gösterirler. Toplum tarafından bireyler için belirlenmiş roller, daha çok kişisel kazançları desteklemektedir. Bireyin

çıkarları ile toplumun çıkarları çatıştığı zaman bireysel hedefler önceliğe sahiptir.

Toplumun yapı taşı olan bireylerin davranışlarındaki değişikliklere bağlı olarak, toplumun ayrılmaz parçaları olan organizasyonlara ait kültürlerde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar, organizasyonların farklı gruplarda tasnif edilmesini gerektirecek kadar belirgindir. (Tablo 5.6)

Tablo 5.6 : Bireysellik/Toplumculuk (Kollektivizm) Anlayışının İşletmeler Açısından Sonuçları

KOLLEKTİF (TOPLULUKÇU) ANLAYIŞA SAHİP TOPLUM	BİREYCI ANLAYIŞA SAHİP TOPLUM
Organizasyondaki bireyler arası ilişkiler bir moral temeline dayanır.	Organizasyondaki bireyler arası ilişkiler, kişisel çıkar temeline dayanır.
Çalışanlar, işletmenin kendileriyle bir ailenin fertleriyle ilgilendiği gibi kendileriyle ilgilenmesini beklerler.	İşletmelerin çalışanlara ait kişisel dünyalara girmesi, ancak bireyin izin verdiği kadar mümkündür. Genelde sınırlı düzeydedir.
İşletme, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	Çalışanların refahı üzerinde işletmenin etkisi sınırlıdır.
Çalışanlar, işletmelerinin kendi çıkarlarını korumalarını beklerler.	Çalışanlar, kendi çıkarlarını korumak için sadece kendilerine güvenmeleri gerektiğini düşünürler.
İşletmedeki iş atmosferi, dürüstlük ve görev duygusuna dayanır.	İşletmedeki iş ortamı, bireysel inisiyatife dayanır.
Terfi sadece işletme içinden gerçekleştirilir.	İçeriden ve dışarıdan terfi söz konusudur.
Terfi kıdeme göre yapılır.	Terfi, kişisel yeterlilik düzeyine göre yapılır.
Yöneticiler, işletme yönetiminde yeni fikirlere ve aktüel akımlara ilgi göstermezler.	Yöneticiler, yönetim ile ilgili en son yaklaşımlara karşı ilgilidirler ve onları uygulamaya koymayı denerler.
Kararlar, sorumlu kişilerin ilişkileri sonucunda alınır.	Kararlar, herkesin bakış açısıyla biçimlendikten sonra alınır.

(Kaynak : Uçkun, 1999, Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri ile ilişkisi s.51)

5.2.7.4. Erkeklik ve Dişilik

Bir toplumun değer sisteminin bir boyutu da, cinsiyetler arasındaki rollerin paylaşımının az ya da çok önemli oluşudur. Bazı toplumlarda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmelerine tolerans gösterilir. Başka toplumlarda ise, erkek ve kadınların sorumluluklarına ilişkin kesin sınırlar mevcuttur. Öyle

toplumlarda erkekler egemen rolü üstlenirler. Kadınların rolü ise hizmete ve bakıma yöneliktir. Erkeklerin çalıştığı birçok alanda kadınlara çalışma ve görev alma izni verilmez.

Erkeklik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda; iş ortamında yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkanının olması ile teknik gelişmelere ayak uydurulması önem taşıyan hususlardır. Dişilik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise dostça bir atmosferde çalışmak, iyi fiziki çalışma koşulları, şef ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler ve işbirliği önemli olan konulardır. (Tablo 5.7)

Tablo 5.7:Erkeklik-Dişilik Boyutunun Organizasyonlar Açısından Sonuçları

DIŞILIK BOYUTUNUN HAKİM OLDUĞU ORGANİZASYON	ERKEKLİK BOYUTUNUN HAKİM OLDUĞU ORGANİZASYON
Bazı gençler (erkek veya kadın) kariyer yapmak isterler. Diğerleri ise istemez.	Genç erkekler, kariyer yapma olanaklarını araştırırlar. Kariyer yapmayı istemeyenlere ise "işe yaramaz" gözüyle bakılır.
Çalışma hayatında, kalifiye ve iyi ücret alan kadınlara da sıklıkla rastlanılır.	Çalışma hayatında, kalifiye ve iyi ücret alanlar, genelde erkeklerdir. Kadınlara az rastlanılır.
Düşük iş stresi vardır.	Yüksek iş stresi vardır.
Çalışma hayatında az sayıda çatışma vardır.	Çalışma hayatında sıklıkla çatışmalar olur.
Grup içi entegrasyonu sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurulur.	Bireylerin kendini gerçekleştirmesini sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurulur.

(Kaynak : Uçkun, 1999, Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri ile İlişkisi s.52)

Milli kültür -- örgüt kültürü arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik tüm araştırmalar, temelde iki sonucu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi; kültürel farklılıkları dikkate almayan "işletme işletmedir" anlayışının yanlış olduğunun anlaşılmasıdır. İkincisi ise; özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren yabancı işletmelerin başarısı için mucize bir formülün olmadığına farkına varılmasıdır. Çünkü farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde anlayış, yaşam biçimi, çalışma alışkanlıkları ve iletişim sistemlerinde farklılaşmalar mevcuttur. Bu farklılıklar, ülkelerin kültürel yapılarını da açıklamaya yardımcıdır. Kültürler arasında farklılıkları gidermek yerine, anlamak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmak esas olmalıdır.

BÖLÜM 6

BİR KAMU KURULUŞUNDA KURUM KÜLTÜRÜ VE ETKİN LİDER DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde; öncelikle araştırma yapılan kuma kurumu hakkında bazı bilgiler verilmektedir. Daha sonra, kurum kültürü ve bu kurum kültüründe etkin olabilecek lider davranışlarının belirlenmesi şeklinde özetlenebilecek araştırmanın amacı açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınacak hususlar belirtilmesinin ardından, araştırmanın kısıtları ortaya konulmaktadır. Son olarak; araştırmanın hipotezleri üç ayrı başlık altında ele alınmaktadır. Araştırmanın hipotezleri; mevcut kurum kültürüne ilişkin hipotezler, arzulanan kurum kültürüne ilişkin hipotezler ve kurumda arzulanan etkin lider davranışlarına ilişkin hipotezler olarak belirtilmektedir.

6.1. Araştırma Yapılan Kurum Hakkında Bilgi

Kurum, temel kamu gereksinimlerinden olan bir hizmeti yürütmektedir. Hizmetin/faaliyetlerin yürütülme şekli, personel istihdarnı, malzeme temin ve tedariki gibi görev ile ilgili konuların tamamı, kurum için düzenlenen kanunlarda belirtildiği gibi yerine getirilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu, yurt çapında yaygın bir teşkilatlanmaya sahiptir. Kuruma bağlı alt birimlerden bazıları, özelde farklı hizmetler üretmelerine rağmen üst yönetim kademelerine çıkıldıkça bu tür farklı hizmetlere de kurumsal varoluş amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Kurum teşkilatına ait bazı alt birimler, yerleşim yeri, ürettiği belirgin hizmet ve görev koşulları gibi faktörlere bağlı olarak ayrı kurumlarmış gibi algılanıp değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, kurum alt birimlerinin faaliyetlerindeki farklılıklar, kurumda belirgin alt kültürler olabileceğini göstermektedir. Kurumda olması muhtemel önemli alt kültürlerin belirlenmesi, bu araştırmanın kapsamına dahil değildir. Kurum alt kültürlerinin belirlenmesi için bu araştırmanın dışında farklı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Kurumda görev alan yöneticiler, kanun gereği belirli süre hizmete devam etmek durumundadır. Başka bir deyişle, yöneticiler “yöneticilik” görevini tercih konusunda kısıtlıdır. Kendisine, üst yönetim veya kurum tarafından farklı bir yöneticilik görevi verilen yöneticinin tercihi sınırlı oranda dikkate alınır.

Kurumdaki yönetim kademeleri, yönetim bilimi esaslarına göre sınıflandırıldığında; üst, orta ve alt yönetim kademeleri olmak üzere üç yönetim kademesi ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimde görev alan yöneticilerin kurum içindeki toplam yöneticilere oranı oldukça azdır. Buna rağmen, kurumun varoluş amaçlarının gerçekleştirilmesinin takip ve koordinasyon, üst yönetimi tarafından yerine getirilmektedir.

İcra makamı konumundaki orta kademe yöneticilerin sayısı yaklaşık 2.500 'dir. Kurumda, şu an için yönetim kademesinde olmayan fakat daha önce orta yönetim kademelerinde görev yapmış başka işgörenler de vardır. Bunlar, şu an için, kurumun “uzman” kadrolarında istihdam edilmektedirler. Bu tür personel, gelecek dönemlerde hizmet sürelerine ve kurumsal uygulama esaslarına göre tekrar orta yönetim kademelerinde istihdam edilmekte veya bulundukları “uzman” kadrolarından emekliye ayrılmaktadırlar.

Örneklem kitlesinin alınacağı ana kütle içinde yer alan orta kademe yöneticiler, kurumda temel icra makamı konumundadırlar. Diğer bir deyişle, kurumun varoluş nedeninin gerçekleştirilmesinde, orta kademe yöneticilere düşen görev oldukça önemlidir.

Araştırmaya konu ana kitle; alınan eğitim, yaşam koşulları, değer yargıları, gelir durumları ve hizmet süresi gibi birçok bakımdan homojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, zaman ve kaynak yetersizliğinden kaynaklanan kısıtları ortadan kaldırmak için, ana kitle içinden rasgele seçilen örneklem kitleye anket uygulanmıştır. Ayrıca, sayısal olmayan veriler toplamak ve sayısal verilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla, yine örneklem kitle ile röportaj, resmi ve resmi olmayan söyleşiler yapılmıştır.

6.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; büyük bir kamu kuruluşunda öncelikle kurumsal kültürü ve bu kültürün liderlik ve kurumsal süreçleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, kurumun halen görev başında bulunan liderlerine ve gelecekte de bu kurumda “liderlik” rolü üstlenecek kişilere, karmaşık liderlik ve yönetim sorunlarıyla kolayca baş edebilmeleri için somut bilimsel öneriler üretmeyi hedeflemektedir. Böylece; toplum, sektör, endüstri ve kurum bazında “kültür” unsurunu dikkate alan bilimsel araştırma gereksinimleri, kısmen de olsa karşılanabilecektir.

Kamu kuruluşunun “kurum kültürü”, o kurumun orta düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayanılarak belirlenmiştir. Bilgiler anket, mülakat, kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve bunların karşılaştırmalı analizlerinden elde edilmiştir. Kurum kültürünün liderlerin gözündeki mevcut durumu ve arzulanan durumu ortaya konulmuş; daha sonra aradaki fark ve nedenleri araştırılmıştır.

Kurum kültürüne ilişkin tespitler tamamlandıktan sonra, yine kurumun orta düzey liderlerinin görüşlerine dayanılarak, kurumda başarılı olabilecek “olağanüstü lider”in sahip olması gereken özellikler belirlenmiştir.

Elde edilen ampirik bulgular, kurumda çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerle tekrar tartışılmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar, kurum tarafından çeşitli zamanlarda ve şekillerde yayınlanmış olan bildiriler ve kurumla ilgili yazılı-görsel medyada çıkan haberler ile ampirik bulgular arasında paralellik olup olmadığı araştırılmıştır.

Özet olarak; bu araştırmada, bir kamu kurumunun “kültür”ü bilimsel olarak ortaya konulmakta, daha sonra bu kültürde etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmektedir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak; kurum için, lider eğitim programlarına dahil edebilecek konu başlıkları ve halen görevde olan liderlere de “reçete” tarzında tavsiyeler sunulması hedeflenmiştir.

6.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma, kendi sektöründe Türkiye’de ve dünyada çok önemli yere sahip olan bir kamu kurumunda yapılmıştır. Türkiye’nin her ilinde, ilçesinde ve hatta çoğu kırsal kesiminde bu kuruma ait birimler bulunmaktadır. Ayrıca, dünyanın birçok yerinde bu kuruma ait temsilciler ve unsurlar hizmetlerine devam etmektedir. Tahmin edileceği gibi, böylesine büyük bir organizasyonun toplam personel mevcudu da yüz binlerle ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu devasa organizasyonda çeşitli yönetim kademeleri ve bu kademelerde istihdam edilen çok sayıda yönetici/lider bulunmaktadır.

6.3.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma; kendi sektöründe, Türkiye’de ve dünyada çok önemli yere sahip olan bir kamu kurumunda yapılmıştır. Türkiye’nin her ilinde, ilçesinde ve hatta çoğu kırsal kesiminde bu kuruma ait birimler bulunmaktadır. Ayrıca, dünyanın birçok yerinde kuruma ait temsilciler ve unsurlar hizmetlerine devam etmektedir. Tahmin edileceği gibi, böylesine büyük bir organizasyonun personel mevcudu da yüz binlerle ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu kadar büyük bir organizasyonda çeşitli yönetim kademeleri ve bu kademelerde istihdam edilen çok sayıda yönetici/lider bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında; bahse konu kurumun varoluş amacının gerçekleştirilmesinde en temel görevi üstlenen birimler esas alınmıştır. Bu birimlerin lideri konumundaki atanmış yöneticiler, kurumun orta yönetim kademesini teşkil etmektedir. Kurumda, orta yönetim kademesinde dönüşümlü olarak yaklaşık 2.500 personel görev yapmaktadır.

Araştırmaya konu ana kitle; alınan eğitim, yaşam koşulları, değer yargıları, gelir durumları ve hizmet süresi gibi birçok bakımdan homojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, zaman ve kaynak yetersizliğinden kaynaklanan kısıtları ortadan kaldırmak için, ana kitle içinden rasgele seçilen örneklem kitleye anket uygulanmıştır. Ayrıca, sayısal olmayan veriler toplamak ve sayısal verilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla, yine örneklem kitle ile röportaj, söyleşi, resmi ve resmi olmayan söyleşiler yapılmıştır.

6.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma yapılan kamu kuruluşu, isminin açıklanmasına müsaade etmemiştir. Bu nedenle, kurum ile ilgili bazı kavramların tez kapsamında açıklanma maksatlı dahi kullanılmamış olması, araştırmaya ilişkin bazı hususların anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Araştırmanın yapıldığı organizasyonun çok büyük olması ve neredeyse Türkiye coğrafyasına dağılmış birimlerinin bulunması, verilerin toplanması aşamasında pratik bir yol bulmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; sayısal ve sayısal olmayan verileri toplayabilmek için, kuruma bağlı bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen orta kademe yöneticilerden yararlanılmıştır.

Kurum içinde yeni bir birimde görevlendirilen personel, görevine başlamadan önce oryantasyon, ihtisas, tamamlayıcı ve idame gibi belirli eğitimlerden geçmektedir. Kurum içi eğitimler için personel seçimi, genel olarak yeni atanılan görevin gereksinimlerine göre yapılmaktadır. Ancak, bir takım nedenlerde (görevin hassasiyeti, görev alınan birimin konuş yeri, eğitim kurumunun kapasitesi vb.) orta yönetim kademelerinde görev alan tüm yöneticiler, bu eğitimlere alınamamaktadırlar.

Veri toplamak için sadece eğitime gelen orta kademe yöneticilere ulaşılmış olması araştırma açısından bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Anket sorularına, “Yönetici” olarak sorumluluğun olmadığı eğitim ortamında verilen cevaplar ile görevi başındaki yöneticinin vereceği cevapların birbirine benzer ve yakın olacağı varsayılmıştır.

Sayısal verilerin bir kısmı, yurt dışında görev yapan yöneticilerden toplanmıştır. Kurum, yurt dışına personel görevlendirirken seçici davrandığından, diğer bir deyişle emsallerine göre daha başarılı olan personelini “yönetici” olarak atadığından ve araştırmada kullanılan verilerin bir kısmının yurt dışında görev yapan yöneticilerden toplanmış olması, bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ancak, son yıllarda yurt dışında görev alan yönetici sayısının önemli oranda artması, araştırmada kullanılan verilerin sağlıklı olduğunu göstermektedir.

6.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında incelenecek konular, temelde iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Kurum kültürü ve
- Lider davranışlarıdır.

Dolayısıyla, tez çalışmasında, “kurum kültürü” ve “lider davranışları” ekseninde geliştirilen hipotezler incelenmekte ve test edilmektedir. “Kurum kültürü” ve “etkin lider davranışları” kavramlarının her biri, kendisini oluşturan tüm alt boyutlar esas alınarak, boyutlar arasındaki ilişkiler ayrı ayrı incelenmektedir. Daha sonra, kurum kültürü ve liderlik kavramları arasında genel olarak bir ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. İlişkinin belirlenmesine bağlı olarak, kurum kültür ve liderliği oluşturan boyutlar arasında ne tür korelasyonlar olduğu irdelenmektedir.

Araştırmanın ana çatısı, mevcut kurum kültürü ile arzulanan kurum kültürünün belirlenmesi ve arkasından kurumda etkin olacağı öngörülen lider davranışlarının tespit edilmesine bağlı olduğundan, araştırmaya ilişkin hipotezler bu yaklaşımla farklı başlıklar altında toplanmaktadır.

Araştırmaya ilişkin hipotezler, “mevcut” ve “arzulanan kurum kültürlerine ilişkin hipotezler” ile “kurumda arzulanan etkin lider davranışlarına ilişkin hipotezler” adları altında aşağıda sıralanmıştır.

6.4.1. Mevcut Kurum Kültürüne İlişkin Hipotezler

Araştırmada incelenen “kurum kültürü” kavramı, GLOBE Araştırmalarında elde edilen ve kullanılan kültür ölçeği esas alınarak yapılmaktadır. Buna göre; kültür olgusu 9 boyuta göre incelenmektedir.

Araştırmada incelenen “kurum kültürü” olgusu, çeşitli veri kaynaklarından elde edilecek bilgilere dayanılarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar;

- Kurumda hâlen faaliyetlerin yürütülmesinde hakim olan anlayışı yansıtan “mevcut kurum kültürü” ile,

- Kurumsal etkinliğin sağlanmasında çok önemli bir yere sahip oldukları varsayılan "liderler"ın özlemini duydukları ve gerçekleşmesini istedikleri "arzulanan kurum kültürü"dür.

Özellikle "kurum kültürü" kavramı incelenirken, mevcut ve arzulanan kurum kültürlerine ait lider görüşleri sayısal verilere dönüştürüldükten sonra, bu iki kültür algılaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmaktadır.

Mevcut kurum kültürü, kurumda halen görev başında bulunan orta kademe yöneticilerin görüşleri esas alınarak incelenmektedir. Orta kademe liderlerin görüşleri anket, ikili ve toplu görüşme şeklindeki mülakatlar ile liderlerin çeşitli dönemlerde yapmış oldukları çoğu resmi olan açıklamalara dayanılarak belirlenmiştir.

Mevcut kurum kültürü, GLOBE araştırmalarında kullanılan ölçek esas alınarak incelenmektedir. Bu ölçeğe göre; mevcut kurum kültürü, 9 boyutta tarif edilmektedir. Bu boyutlar, "GLOBE Çalışma Grubu Modeli ve Kurum Kültürünü Açıklayan Diğer Modeller" bölümünde açıklandığı gibi;

- Güç mesafesi,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Cinsiyetler arası eşitlik,
- Girişkenlik,
- Grup odaklı toplumculuk,
- Toplum odaklı toplumculuk,
- Gelecek odaklılık,
- Performans odaklılık ve
- İnsan odaklılıktır.

Mevcut kurum kültürüne ilişkin hipotezler, iki grup altında toplanabilir. Bunlar;

- *Her kültür boyutunun kurumda alacağı değerlere ilişkin hipotezler,*
- *Her kültür boyutunun diğer kültür boyutları ile ilişkisini sorgulayan hipotezlerdir.*

Kültür boyutlarının kurumda alacağı değerlere ilişkin olarak geliştirilen hipotezler şunlardır: Tez çalışmasına konu kamu kurumunun mevcut kültüründe; gerek kurumun içinde bulunduğu sektör, gerekse kurumun bu zarnana kadar toplumda bıraktığı izlenimler ile Türk toplum kültürü hakkında yapılmış bilimsel araştırmalara bağlı olarak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk kültür boyutlarının yüksek değer alacağı öngörülmektedir. Bunun yanında, girişkenlik, gelecek odaklılık, performans odaklılık ve insan odaklılık boyutlarının ise daha düşük değerler alacağı tahmin edilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kumu kuruluşunun orta yönetim kademelerinde "lider" olarak bayan personel istihdam edilmediğinden ve kurum genelinde istihdam edilen bayan sayısı, toplam personel sayısına kıyasla çok az olduğundan, "cinsiyetler arası eşitlik" kültür boyutuna ilişkin çelişkili sonuçlara ulaşılabacağı öngörülmektedir.

Her kültür boyutunun diğer kültür boyutları ile ilişkisini sorgulayan hipotezler ise şu şekilde özetlenebilir: Kurum kültürünün; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olabileceği öngörülmektedir. Fakat, adı geçen kültür boyutları ile güç mesafesi ve girişkenlik arasında negatif bir ilişkinin ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü araştırmanın yapıldığı kurumda, güç mesafesinin belirgin bir şekilde yüksek çıkacağına dair gözlemler mevcuttur. Kültür kavramını inceleyen G.Hofstede'in ve GLOBE Çalışma Grubunun araştırmalarında, Türk toplumunda; güç mesafesi, toplumculuk ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. (Bodur, Kabasakal, 1998, s.14)

Bu nedenle, araştırmanın yapıldığı kurumda da benzer sonuçlar alınması muhtemeldir.

Cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile diğer kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki beklenmemektedir. Çünkü, yukarıda da belirtildiği gibi, kurumda istihdam edilen bayan işgören ve yönetici sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmaya veri sağlayan kurum liderlerinin çoğu, kurumda bayanların istihdamı ve kurumsal etkinliğe tesirleri konularında çok fazla bir deneyime sahip değildir.

Mevcut kültür boyutları ile arzulanan lider davranışları arasındaki ilişkiler, bu araştırma kapsamında incelenmemiştir. Aslında, mevcut kurumsal uygulamalar, işgörenlerin tercihlerini etkiliyor olabilir. Dolayısıyla, hangi kurumsal uygulamanın, işgören tercihleri üzerinde ne tür bir etkisi olduğunun araştırılması ile, kurumsal iyileştirme çalışmalarına nereden başlayacağı ve hangi konulara ne kadar ağırlık verileceği hususunda önemli bulgulara ulaşılabilir. Bahsi geçen analiz ve incelemeler, bu tez çalışmasının kapsamında yer almamaktadır.

6.4.2. Arzulanan Kurum Kültürüne İlişkin Hipotezler

Arzulanan kurum kültürü, mevcut kurum kültürünün belirlenmesinde olduğu gibi, kurumda halen görev başında bulunan orta kademe yöneticilerin görüşleri çerçevesinde incelenmektedir. Veri toplama yöntemi olarak; anket, liderler ile yapılan görüşmeler ve kurum yayınlarının incelenmesi yolları benimsenmiştir.

GLOBE araştırmalarında kullanılan kültür boyutlarına ilişkin ölçek, arzulanan kurum kültürünün irdelenmesinde de ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır. Bu ölçeğe göre; arzulanan kurum kültürü, 9 boyuta göre tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, mevcut kültürün incelenmesinde kullanılan boyutlardır. Adları; *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, cinsiyetler arası eşitlik, girişkenlik, grup odaklı toplumculuk, toplum odaklı toplumculuk, gelecek odaklılık, performans odaklılık ve insan odaklılık*tır.

Tez çalışmasında araştırılan "Arzulanan kurum kültürü"ne ilişkin hipotezler, üç grup altında toplanabilir. Bunlar;

- *Her arzulanın kültür boyutunun, kurumda alacağı değerlere ilişkin hipotezler,*
- *Arzulanan kültür boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri araştıran hipotezler ve*
- *Arzulanan kültür boyutları ile lider davranışları arasındaki ilişkileri araştıran hipotezlerdir.*

Kültür boyutlarının kurumda alacağı değerlere ilişkin olarak geliştirilen hipotezler şunlardır: Tez çalışmasına konu kamu kurumunda orta yönetim kademelerinde görev yapan liderlerin, kurumdaki; güç mesafesi ve girişkenlik kültür boyutları ile ilgili uygulamaları yerinde bulacakları, başka bir deyişle, kurumu bağlayan yasal düzenlemeler ve oturmuş teamüller nedeniyle mevcut uygulamaları benimsediklerine dair bulgulara ulaşılacağı öngörülmektedir.

Mevcut durumda çoğu zaman kurum lider ve çalışanlarından, bireysel çıkarlarını kurumsal ve toplumsal amaçlar için feda etmeleri istendiğinden, kurumdaki toplum odaklı toplumculuk ve kurum/grup odaklı toplumculuk kültür boyutlarına ilişkin uygulamalarda istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde değişiklikler isteneceği tahmin edilmektedir. Toplum odaklı ve grup odaklı toplumculuk boyutlarındaki mevcut uygulamalar nedeniyle, çoğu bireysel amaçlarını kurum yararına feda etmek durumunda kalan yöneticilerin, kurumdaki gelecek odaklılık, insan odaklılık ve performans odaklılık kültür boyutlarına ilişkin uygulamalarda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde değişiklikler isteyeceği beklenmektedir.

Kurumda icra edilen her faaliyetin yazılı düzenlemeler ile esasa bağlanmış olması nedeniyle, kurum liderlerinin belirsizlikten kaçınma konusundaki uygulamaların daha da geliştirilmesini isteyeceği tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, kurum liderlerinin belirsizlikten kaçınma

konusundaki mevcut uygulamalarda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde değişiklikler isteyeceği beklenmektedir.

Mevcut kültür boyutlarına ait beklentilerde olduğu gibi, *arzulanan kültür boyutların "cinsiyetler arası eşitlik" boyutunda yine çelişkili beklentilerin ortaya çıkacağı* öngörülmektedir. Çünkü, araştırmanın yapıldığı kumu kuruluşunun orta yönetim kademelerinde hemen hemen hiçbir bayan personel "lider" olarak istihdam edilmemektedir. Ayrıca, kurum genelinde istihdam edilen bayan sayısı, toplam personel sayısına kıyasla çok azdır. Kurum liderleri/işgörenleri arasında fazla bayan bulunmadığından ve Türk toplumunda bayanlara büyük önem verildiğinden, *araştırmaya katılan kurum liderlerinin "cinsiyetler arası eşitlik" kültür boyutu konusundaki kurumsal uygulamalarda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde değişiklikler bekleyeceği* tahmin edilmektedir.

Arzulanan kültür boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri araştıran hipotezler ise şu şekilde özetlenebilir; Mevcut kurum kültür boyutları arasında olduğu gibi, *arzulanan kurum kültür boyutlarından; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olabileceği* öngörülmektedir.

Yukarıda adı geçen kültür boyutları ile güç mesafesi ve girişkenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki beklenmemektedir. Çünkü, işgören ve liderlerin, güç mesafesine ilişkin mevcut uygulamalar ile girişkenlik konusundaki mevcut uygulamalardan çok hoşnut olmadıkları değerlendirilmektedir. Bu nedenle, *belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk boyutları ile güç mesafesi ve girişkenlik boyutlarının arzulanan kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki beklenmemektedir. Eğer söz konusu kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülürse, bunun negatif yönde ortaya çıkabileceği* değerlendirilmektedir.

Mevcut kültür boyutlarına ait beklentilerde olduğu gibi, *arzulanan kültür boyutların "cinsiyetler arası eşitlik" boyutu ile diğer kültür boyutları arasında çelişkili sonuçlarına ortaya çıkacağı,* başka bir deyişle belirli bir yönde ilişkinin

görülmeyeceği beklenmektedir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, kurumda istihdam edilen bayan işgören ve yönetici sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmaya veri sağlayan kurum liderlerinin çoğu, kurumda bayanların istihdamı ve kurumsal etkinliğe tesirleri konularında çok fazla bir deneyime sahip değildir.

Arzulanan kültür boyutları ile lider davranışları arasındaki ilişkiler konusunda tasarlanmış olan hipotezler şu şekilde özetlenebilir; Daha önce "Globe Çalışma Grubu Modeli ve Kurum Kültürünü Açıklayan Diğer Modeller" bölümünde de açıklandığı gibi, liderlerin kurumsal başarılarına tesir edeceği öngörülen GLOBE Araştırma Grubu tarafından belirlenmiş 21 evrensel liderlik özelliği mevcuttur. Lider etkinliğine olumlu ve olumsuz etki edeceği 64 farklı ülkede yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuş olan bu 21 lider özelliği ile, 9 arzulanan kültür boyutu arasındaki ilişkiler de bu araştırma kapsamında ele alınmaktadır.

Arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup/kurum odaklı toplumculuk boyutları ile lider özelliklerinden sakın, toplumculuk/çoğulculuk, kararlılık, diplomatik olma, vizyon sahibi karizma, insancıl olma, dürüstlük, yönetsel olarak etkin olma, cazibeli/cezbetici/etkili, takım odaklı olma ve performans odaklılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki beklenmektedir. Çünkü yukarıda adı geçen liderlik özelliklerinin, kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup/kurum odaklı toplumculuk boyutları gibi arzulanan değeri daha fazla öngörülen kültür boyutlarından etkilendiği düşünülmektedir.

Kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup/kurum odaklı toplumculuk boyutları ile, kurumda çok beğeni bulmayan otokratik, yapıcı/dolaylı/çatışmalardan kaçınan, kurnaz/kötü/bela, bencil ve paylaşımcı olmayan lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki beklenmektedir. Çünkü, Türkiye’de yapılan ve kurum kültürü - lider davranış etkinliği arasındaki ilişkileri araştıran diğer araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu tez çalışması ile, daha önce Türkiye ve dünyada GLOBE ölçekleri ile hiç araştırma

Söz konusu ortak lider davranışlarından, *sakin, resmi karizma, toplumculuk/çoğulculuk, kararlılık, diplomatik olma, vizyon sahibi karizma, insancıl olma, dürüstlük, yönetsel olarak etkin olma, cazibeli/cezbedici/etkili, takım odaklı olma ve performans odaklı olma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu* tahmin edilmektedir. Çünkü, Türk Toplumuna yönelik lider davranışları konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda, genellikle yukarıda sıralanan lider davranışlarının **“olumlu lider davranışları”** olarak belirlendiği görülmektedir. Bu tez çalışmasında da, *olumlu ve kurumda kabul gören lider davranışları olarak aynı özelliklerin tercih edileceği* öngörülmektedir.

Kurumsal **“lider etkinliğine olumsuz etki edeceği düşünülen lider davranışları”**nın ise; *otokratik, yapıcı/dolaylı/çatışmalardan kaçınan, bürokratik, bencil, kurnaz/kötü/bela ve paylaşımcı olmama şeklinde öne çıkacağı* beklenmektedir. Çünkü yazılı kurumsal uygulamalar ile yazılı olmayan kurumsal teamüller, bu hipotezi desteklemektedir.

Analizler sonrasında **“olumlu lider davranışları”** olarak adlandırılabilen *sakin, resmi karizma, toplumculuk/çoğulculuk, kararlılık, diplomatik olma, vizyon sahibi karizma, insancıl olma, dürüstlük, yönetsel olarak etkin olma, cazibeli/cezbedici/etkili, takım odaklı olma ve performans odaklı olma ile yine analizler sonrasında “lider etkinliğine olumsuz etki edeceği düşünülen lider davranışları” diye adlandırılabilen otokratik, yapıcı/dolaylı/çatışmalardan kaçınan, bürokratik, bencil, kurnaz/kötü/bela ve paylaşımcı olmama arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkilerin ortaya çıkacağı* öngörülmektedir. Çünkü iki gruba ayrılmış olan adı geçen lider davranışları, lider etkinliğini farklı yönlerde etkilemektedir.

Tez çalışmasına konu kurumun içinde faaliyette bulunduğu sektör gereği, bazı lider davranışları konusunda *değişken sonuçların çıkabileceği* beklenmektedir. Bu lider davranışları; **bireysellik, mevkî önem verme ve çatışmayı sevmedir**. Çünkü kurum liderlerinden, değişen zaman ve zeminlerde bu tür lider davranışları konusunda kurumun birbirinden tamamen farklı beklentileri vardır. Örneğin, kurum, liderlerinin farklı zaman ve zeminlerde inisiyatif kullanma, bilgilendirme, atılganlık, girişkenlik ve kurnazlık gibi davranışlarını bazen olumlu olarak karşılarken, bazen de istenmeyen davranış

olarak kabul etmekte ve buna göre işlem yapmaktadır. Bu nedenle, kurum adının açıklanması ve içinde faaliyette bulunduğu sektör hakkında bilgi verilmesi konusunda serbestlik sağlanmasından sonra, kurum liderlerinden zaman ve yer değişkenlerine bağlı olarak farklı davranış beklenen lider özelliklerinin başka bir araştırma kapsamında incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.



BÖLÜM 7

ARAŞTIRMA METODU VE ANALİZ

7.1. Araştırma Modeli

Araştırma için; GLOBE Araştırma modeli esas alınmıştır. Kültür ve liderlik konusunda daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak; GLOBE modelinde analizler için sayısal ve sayısal olmayan verilerden yararlanılmıştır. Tezde yapılan araştırmada da benzer bir yol izlenmiş; analizler için, anketlere verilen cevaplardan elde edilen sayısal veriler ile mülakat, grup görüşmesi ve kuruma ait dergi, bülten vb. yayınlardan elde edilen sayısal olmayan verilerden yararlanılmıştır.

GLOBE Araştırma Modeli, toplum kültürünü de içine alan geniş kapsamlı bir modeldir. Tez çalışmasında yoğunluklu olarak; GLOBE Araştırma modelindeki “kurumsal yapı, kültür ve uygulamalar” ile “liderin özellikleri ve davranışları” arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Buradan varılmak istenen sonuç ise; kurumda, liderin benimsenmesini ve etkinliğini sağlayacak davranış kalıplarını ortaya çıkarmaktır.

● GLOBE Çalışma Grubu Modeli

GLOBE araştırma projesinin yürütülmesinde esas teşkil eden teorik model, Lord & Maher (1991)' in “Örtük/Gizil Liderlik Teorisi” (Implicit Leadership Theory), G. Hofstede' in (1980) “Değer/İnanç Teorisi” (Value/Belief Theory), McClelland'ın (1985) “Gizil/Örtük Motivasyon Teorisi (Implicit Motivation Theory), “Milli Ekonomik Gelişim Teorisi (National Economic Development Theory)”, Donaldson (1993), Hickson, Hinings, McMillan ve Schwitter'in (1974) “Örgütsel Form ve Etkinlikte Yapısal Durumsallık Teorisi (Structural Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness)’ nin bir bileşimidir. Adı geçen araştırmalar incelendikten sonra birleştirilmiş ve GLOBE modeli ortaya konulmuştur. (GLOBE modeline ait daha detaylı bilgi için House, Wright & Adilya (1997) 'nın çalışmasına bakınız.)

Adını saydığımız her teoriden bazı girdiler alarak oluşturulan ve kurum kültürü ile kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi gösteren GLOBE teorik modeli sunulmuştur. Bu modelin esası şuna dayanır; *bir kültürü diğer kültürlerden ayıran özellikler ve sadece o kültüre özgü farklılıklar, söz konusu kültür içinde faaliyet gösteren kurumlardaki uygulamaları, genelde kabul gören, benimsenen ve etkili olan lider davranış ve özelliklerini önceden tahmin etmede kullanılabilir.* Kısaca özetlenen ve Şekil 7.1'de görülen kavramsal modelin dayandığı varsayımlar, şekil üzerindeki ilgili rakamlar esas alınarak aşağıda açıklanmıştır. (Hanges ve Diğerleri, 1999, s.18)

1. *Topluma ait kültürel değer ve uygulamalar, lider davranışlarını etkiler.* Buna göre; lider davranış ve özellikleri, kurumsal uygulamaların, kurumsal uygulamalar da toplum kültürünün bir aynası olarak kabul edilmektedir.

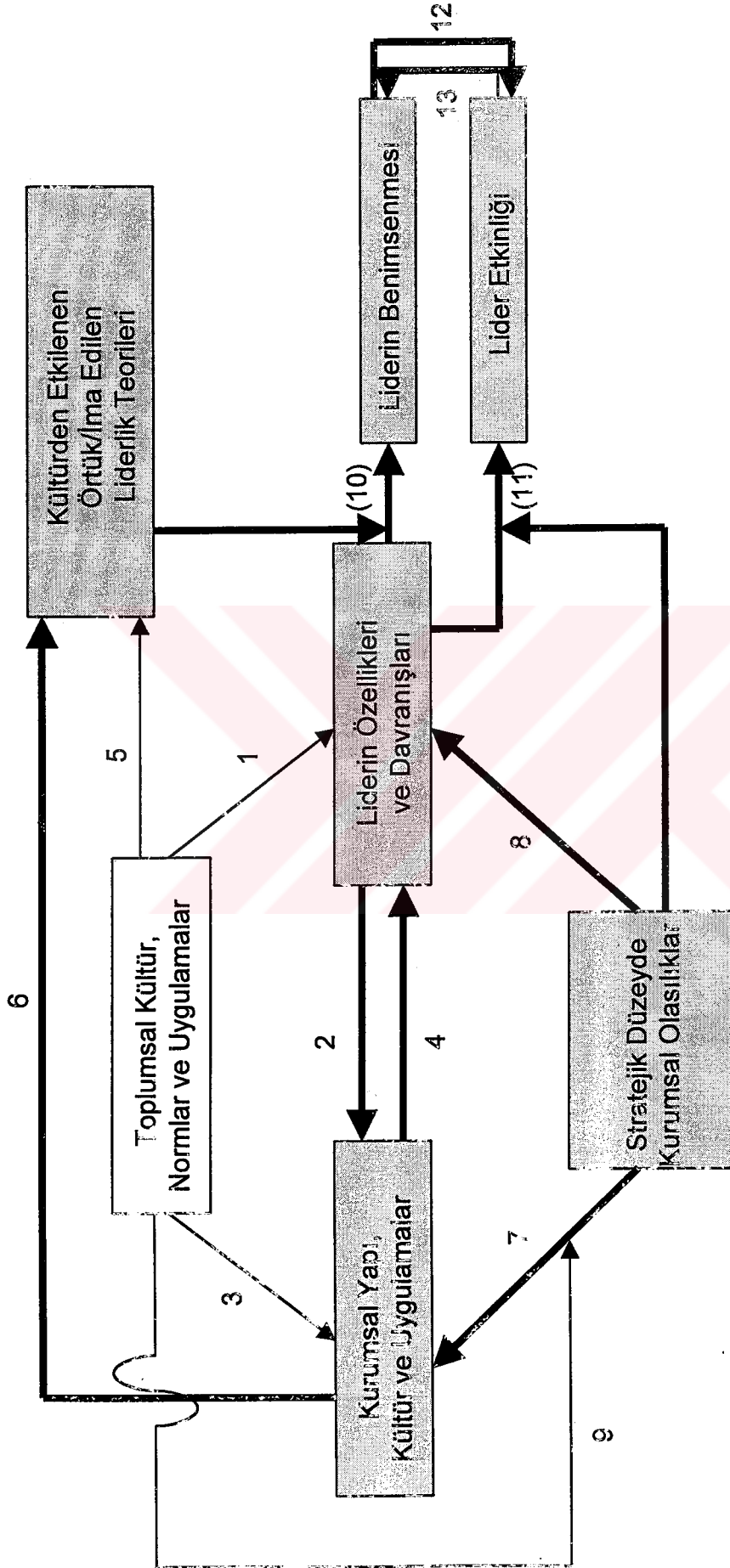
2. *Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, liderlikten etkilenmektedir.* Bu varsayıma göre; organizasyonun ilk kurucuları, o organizasyonun ilk kültürünü oluştururlar. Daha sonra görev başına gelen liderler, kurum kültürünü etkilemeye devam ederler.

3. *Toplum kültürüne ait değer ve uygulamalar, kurumsal kültür ve uygulamaları etkiler.*

4. *Kurumsal kültür ve uygulamalar, kurum liderini etkiler. Bu varsayıma göre; kuruma yeni gelen bir lider, zaman içinde kendi tutum ve davranışlarını kurum kültürüne yeniden düzenler, gözden geçirir.*

5. *Toplum kültürü, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşıma sürecini etkiler.*

6. *Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşıma sürecini etkiler. 5 ve 6 ncı varsayımlara göre; her kültürde, toplumsal ve kurumsal uygulamalara bağlı olarak genel kabul gören ve yazılı olmayan birtakım değer yargıları zamanla oluşur. İşte bu kültüre özgü değer yargıları, kültürler arasındaki farklılıkları oluşturur.*



Şekil 7.1: Araştırmaya Temel Teşkil Eden GLOBE Modeli Unsurları ve Aralarındaki İlişkiler

7. Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), organizasyonun genel görünüşünü, kültürünü ve kurumsal uygulamaları etkiler.

8. Kurumlara özgü bazı stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre), lider davranış ve özelliklerini etkiler. Başka bir deyişle liderler, kurum gerçeklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak üzere kendi tutum ve davranışlarında gerekli düzenlemeleri yapar.

9. Kurumlara özgü stratejik etkenler (yapı, teknoloji, çevre) ile kurumsal yapı, kültür ve uygulamalar arasındaki ilişkiler, kültürel güçler tarafından etkilenir. Örneğin; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda biçimselliğin daha az olması beklenir.

10. Liderin kurum/toplum üyelerince kabul görmesi-benimsenmesi, lider özellik ve davranışları ile liderlik davranışlarına ilişkin tanımlı olmayan toplumsal beklentilerin etkileşiminin bir fonksiyonudur.

11. Lider etkinliği, lider özellik ve davranışları ile kuruma özgü stratejik etkenlerin (yapı, teknoloji, çevre) bir fonksiyonudur.

12. Liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesi, lider etkinliğine tesir etmektedir.

13. Lider etkinliği, liderin astlar/takipçiler tarafından kabul görmesine tesir etmektedir.

Kısaca özetleyecek olursak; kültürleri birbirinden ayırt eden uygulamalar/özellikler, toplum tarafından etkin olarak benimsenen kurumsal uygulamalar ile lider tutum ve davranışlarını belirler.

7.2. Örneklem Seçimi

Araştırmanın kısıtlılıkları bölümünde de belirtildiği gibi; çalışmanın yapıldığı organizasyonun çok büyük olması ve neredeyse Türkiye coğrafyasına dağılmış birimlerinin bulunması, verilerin toplanması aşamasında pratik bir yol bulunmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; sayısal ve sayısal olmayan verileri

toplayabilmek için, kuruma bağlı bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen orta kademe yöneticilerden yararlanılmıştır.

Araştırma için orta kademe yöneticilerin tercih edilme nedeni şudur; orta kademe yöneticiler, çalıştıkları endüstri içinde belirli bir alt kültürden gelmekte ve bu kurumsal alt kültürü temsil etmektedir. Aynı zamanda, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde orta kademe yöneticilerin çok önemli fonksiyonları vardır. Dolayısıyla, kurum kültürünü tüm alt kültürleriyle ortaya çıkarmak ve kurumsal kültür içinde etkin olan lider davranışlarını belirlemek için en uygun kitlenin kurumda görev almış "orta kademe yöneticiler" olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırmaya konu olan ve yaklaşık 2.500 (ikibinbeşyüz) orta kademe yöneticiden oluşan ana kitle; alınan eğitim, yaşam koşulları, değer yargıları, gelir durumları ve hizmet süresi gibi birçok bakımdan homojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, zaman ve kaynak yetersizliğinden dolayı gündeme gelen kısıtları ortadan kaldırmak için, ana kitle içinden rasgele seçilen 1000 kişilik örneklem kitleye anket uygulanmıştır.

Örneklem kitlesi içinde yer alan katılımcılar; halen kurumda orta yönetim kademelerinde "yöneticilik/liderlik" yapan kişiler ile, kurum içinde daha önce orta yönetim kademelerinde görev almış fakat şimdi uzman kadrolarında çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Uzman kadrolara atanabilmek için, çoğu zaman önkoşul olarak "orta yönetim kademelerinde görev yapmış olmak" özelliği aranmaktadır. Şu an için yönetici/lider konumunda olmayan ancak daha önce bu görevde bulunmuş uzman personele anket uygulanmış olması, araştırma açısından bir kısıtlılık değildir.

Ana kitlenin homojen bir yapıda olması nedeniyle, sayısal verilerin toplanılmasında kullanılan anketlerden geri dönenlerin sayısı 200'ü geçene kadar anket dağıtımına devam edilmiştir. Anket uygulaması tamamlandığında; araştırmada kullanılabilecek durumda geri dönen anket sayısı 236 olmuştur.

Seçilen örneklemin, yukarıda özellikleri belirtilen 2.500 bireyden oluşan homojen yapıdaki ana kitleyi %95 düzeyinde temsil edebilmesi için gerekli asgari anket katılımcı sayısı 185' dir. (Çingir, 1990, s.264)

Anket uygulaması sonrasında geri dönen ve analize uygun anket sayısı (236) ile, örneklemin ana kitleyi %95 düzeyde temsil edebilmesi için gerekli asgari katılımcı sayısı (185) karşılaştırıldığında; sayısal veriler için gerekli olan anket sayısına ulaşıldığı görülmektedir.

7.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan veriler, sayısal ve sayısal olmayan nitelikteki verilerden oluşmuştur. Bunun nedeni; araştırmada ulaşılan sonuçların farklı veri kaynaklarından derlenen veriler ışığında çapraz kontrolünü sağlamaktır.

Sayısal veriler anket uygulaması yoluyla; sayısal olmayan veriler ise, özellikle liderler ile yapılan birebir veya toplu görüşmeler/mülakatlar ile çeşitli kurum yayınlarının (dergi, bülten vs.) incelenmesi suretiyle toplanmıştır. Bunun yanında, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve kurumda halen devam eden yaygın uygulamalar incelenmiş; bu incelemelerden çıkarılan sonuçlar da sayısal olmayan veri olarak değerlendirilmiştir.

7.3.1. Sayısal Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan sayısal veriler, GLOBE Araştırma Grubu tarafından geliştirilen "Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği" adlı anket kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmaya konu kurumun çok büyük olması ve geniş bir coğrafyaya dağılmış birimlerinin bulunması, daha önce de belirtildiği gibi, sayısal verilerin toplanması için pratik bir yol bulmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; sayısal verilerin önemli bir kısmını toplayabilmek için, kuruma bağlı bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen orta kademe yöneticilere, GLOBE Araştırma Grubunun hazırladığı "Kurum Kültürü ve Liderlik" odaklı anketin Türkçe formu uygulanmıştır.

Sayısal verilerin küçük bir kısmı da, araştırmanın devam ettiği bir dönemde yurt dışında görev yapan orta kademe kurum yöneticilerinden toplanmıştır. Yurt dışında görevli olan katılımcılar arasında, *7.2. Örneklem Seçimi* başlığı altında da değinildiği gibi, daha önce kurumda orta yönetim kademelerinde görev almış ancak şu an için “uzman” kadrolarında istihdam edilen işgörenler de bulunmaktadır. Kurumda , “uzman” kadrolarında istihdam edilmenin önkoşulu orta yönetim kademelerinde çalışmış olmaktır.

Anketin hazırlanmasına ilişkin ayrıntılı bilgi, *7.3.1.1. Sayısal Veriler İçin Anketlerin Hazırlanması* başlığı altında açıklanmaktadır.

7.3.1.1. Sayısal Veriler İçin Anketlerin Hazırlanması

Araştırma için sayısal veri toplamak maksadıyla kullanılan “Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği” anketi, GLOBE çalışma grubu tarafından geliştirilmiş ve hazırlanmıştır. O nedenle, burada öncelikle GLOBE çalışma grubu tarafından anketin hazırlanması safhasında neler yapıldığını açıklamakta yarar vardır. Arkasından, özellikle tez çalışması için anket hazırlığı konusunda tarafımızdan yapılan faaliyetler anlatılacaktır.

Dört aşamalı olan GLOBE Araştırmasının birinci ve ikinci safhalarında; toplumsal ve kurumsal kültür boyutları ile kültürel ortamda kabul gören etkin lider davranışlarını belirlemek için, ölçüm araçları geliştirmek amaçlanmıştır. .(Hanges ve Diğerleri, 1999, s.27)

Ölçüm araçları içinde yer alacak soruları belirlemek için, başlangıçta bir soru havuzu oluşturulmuş ve orada 382 adet liderlik, 371 adet kurumsal ve toplumsal kültür boyutları hakkında taslak soru toplanmıştır. Liderlik soruları toplanırken öncelikli amaç ölçek geliştirmekten ziyade, her türlü liderlik davranış ve özelliğini bir araya toplamak olmuştur. Bu lider özellik ve davranışlarının, “etkin liderlik” için ne derece önemli olduğunu belirlemek için de, her soru 7’ li Likert Sistemi ile ölçeklendirilmiştir.

Toplum ve kurum kültürünün belirlenmesine yönelik sorularda, GLOBE Modeli Dokuz kültür boyutu esas alınmıştır. Bu kültür boyutlarına ilişkin sorular, kurumdaki mevcut kültürü belirlemek ve kurum liderleri tarafından arzulanan

kültürel ortamı tespit etmek üzere iki ayrı biçimde tasarlanmıştır. Daha sonra bu farklı formlardaki sorular, oluşturulan anketin birinci ve üçüncü bölümlerinde ayrı başlıklar altında katılımcıların cevabına sunulmuştur.

Havuzda dahil edilen sorular, farklı ülkelerin temsilcileri tarafından, ülkelerinde yaptıkları mülakatlar ve literatür taraması sonucu kaleme alınmıştır. Havuzdaki sorular, önce sıralama ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu işlem için, liderlik boyutlarının neler olduğunu bilmeyen 7 doktora öğrencisi ve 38 farklı ülke temsilcisi araştırma görev almıştır. Kendilerinden, havuzdaki soruları, kendi belirleyecekleri liderlik boyutları altında toplamaları istenmiştir. Alınan sıralamalar birleştirilirken, bir takım sorular havuzdan dışarı atılmış; çoğunlukla üzerinde mutabakat sağlanan sorular ise ankete dahil edilmek üzere havuzda bırakılmıştır.

Bu aşamalardan geçen sorular, geçerlilik ve güvenilirlik için yapılacak pilot uygulamada kullanılmak üzere, ülke temsilcisi araştırmacılar tarafından önce ilgili ülke diline çevrilmiş; daha sonra başka bağımsız çevirmenler tarafından tekrar İngilizce'ye tercüme edilmiştir. Anketin çeviri öncesindeki hali ile çeviri sonrasında ortaya çıkan form karşılaştırılarak, çeviriden kaynaklanabilecek anlam karmaşaları ortadan kaldırılmıştır.

Yukarıdaki eleme işlemleri sonrasında, havuzda 379 soru kalmıştır. Soru sayısının fazla olması nedeniyle, toplam soruların yarısını içeren kurum kültürü ve toplum kültürü merkezli A ve B tipi anketler geliştirilmiştir. Bu anketler, 28 ülkede yapılan iki pilot uygulamaya ile test edilmiştir.

Birinci pilot uygulama için, 877 katılımcı, anketleri cevaplandırmıştır. Toplanan veriler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon, ANOVA, geçerlik ve varyans analizi gibi çeşitli istatistiksel analizlerden geçirilmiştir. Analizlere bağlı olarak, ankete dahil edilecek soruların neler olacağına yeniden karar verilmiştir. Böylece, kültür boyutlarının ölçülmesinde kullanılan anketlerin geçerliliği sağlanmıştır.

Ankete dahil edilen kültür soruları, faktör analizine tabi tutulunca, oluşan dokuz faktörün birbirinden bağımsız özellikleri ölçtüğü ortaya çıkmıştır. Anketteki liderlik soruları da iki defa faktör analizine tabi tutulmuştur. Birinci

faktör analizinde bulunan bu 16 faktörün tekrar faktör analizi yapılmasının ardından ise dört (4) faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar, GLOBE araştırmasında kullanılan dört temel lider modelini ifade etmektedir.

İkinci pilot uygulama, birinci pilot uygulama bulgularını farklı bir örneklem kitle ile yeniden elde etmek amacıyla, birinci pilot uygulamaya katılmayan 15 farklı ülkede yapılmıştır. İkinci pilot uygulama sonuçları, birinci pilot uygulama sonuçlarını desteklemiştir. Böylece, araştırmada kullanılan anket, son şeklini almıştır.

GLOBE antetlerinin Türkçe'ye çevrilmesi, Boğaziçi Üniversitesinden Muzaffer Bodur ve Hayat Kabasakal tarafından yapılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket, Muzaffer Bodur ve Hayat Kabasakal tarafından, yukarıda ayrıntıları açıklanmış olan süreç takip edilerek yapılan çeviri ile ortaya çıkmış olan ankettir. Anketin, EK 1' de verilen "Önsöz" ve EK 2' de verilen "Genel Talimat" kısımları, araştırmanın yapıldığı kurum işgörenleri için, tarafımızdan hazırlanmıştır. Ayrıca, anketin beşinci bölümde yer alan ve katılımcılara ait birtakım bilgileri sorgulayan bağımsız değişkenler ile ilgili sorular, yine tarafımızdan tasarlanmıştır.

Anket; kapak, önsöz ve genel talimatların dışında beş bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*; kurum kültürünün mevcut durumunu, GLOBE araştırmaları ile belirlenen dokuz kültür boyutu ile ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış 37 soru/değişken yer almaktadır. EK 3' de bazı örnekleri bulunan sorular, şu an için kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü sorgulamaktadır.

Üçüncü Bölümde; ankete katılan yöneticilerden, çalıştıkları kurumun standartları, değer yargıları ve uygulamalarının nasıl olması gerektiği hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Toplam 44 sorunun bulunduğu üçüncü bölümde yer alan sorulardan bazıları, EK 4' de sunulmuştur.

İkinci ve Dördüncü Bölümlerde yer alan sorular, aynı tiptedir. EK 5' de bazı örnekleri bulunan toplam 112 soru ile; başkalarını ve grupları teşvik etmede, etkilemede veya kurumun ve faaliyetlerinin başarısına katkıda

bulunmada "olağanüstü becerisi olan kişiler"ın nasıl davranması gerektiği konusu araştırılmaktadır.

Beşinci Bölümde; anketi dolduran kişiye ait bilgileri toplamayı amaçlayan kişisel sorular mevcuttur. Beşinci bölüm soruları; çalışanların geçmişi, iş hayatı, eğitim durumu ve çalıştığı kurum hakkında veriler toplamayı amaçlayan alt gruplara ayrılmıştır. Bu bölümde yer alan her bir soru, araştırmacı tarafından analizlerde "bağımsız değişken" olarak kullanılabilecek niteliktedir.

7.3.1.2. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranları

Araştırmada kullanılan anketler, kurumda görev yapan orta kademe yöneticilere birer birer dağıtılmıştır. Katılımcılara, anketin yapılış amacı, elde edilecek sonuçlar ve kuruma yapılacak muhtemel katkılar hakkında ankette yazılı açıklayıcı bilgilerin yanında sözlü açıklamalarda bulunulmuştur.

Katılımcılar, anketlerin teslimi konusunda zorlanmamış, sadece gönüllülük esasına göre doldurulup teslim edilen anketler, analizlerde kullanılmak üzere bir araya toplanmıştır.

Araştırmanın sayısal verilerini toplamak için; anketin kapsamlı ve yaklaşık bir saatlik sürede doldurulabiliyor olması nedeniyle, geri dönüş oranının çok düşük olacağı değerlendirilmiştir. Bu nedenle, 1100 adet anket basılarak çoğaltılmış ve dağıtılmıştır.

Dağıtılan anketlerden, geri teslim edilenlerin sadece 236 adedi, analizlerde kullanılabilecek niteliktedir. Dolayısıyla; dağıtılan 1100 anketin 236'sı geri dönmüş olarak kabul edilmektedir. Bu durumda; anketlerin geri dönüş oranları % 21,45 olmaktadır.

7.3.1.3. Anket Sorularının Niteliği

Ankette yer alan sorular, iki farklı yapıda sunulmuştur. E.K-2' de örnekleri ve cevaplandırmanın nasıl yapılacağı belirtilmiş olan sorulardan bir kısmı, davranışı tanımlayan cümle şeklindedir. Soru gövdesinin hemen altında, katılımcıdan cümlede tanımlanan davranışa ilişkin görüşü sorulmaktadır.

Anketin ikinci ve dördüncü bölümlerinde yer alan sorular ise; davranış ifade eden kelime ve onun yanında kelimenin içeriğinden ne anlaşılması gerektiğine dair açıklama şeklindedir. Lider davranışları ile ilgili olan bu tarz sorulardan, iki ve dördüncü bölümlerde toplam 112 adet mevcuttur. Soruların cevaplandırılması için; katılımcıdan kelimenin sol tarafına, bu davranış veya özelliğin, bir kimsenin önemli bir lider olmasını ne derece etkilediğine dair görüşünü her davranış ve özelliğin yanındaki çizginin üzerine 1' den 7 'ye kadar rakamla yazması istenmektedir.

Ankette yer alan soruların nasıl oluşturulduğu, geçerlilik ve güvenilirlik için ne tür bir süreçten geçirildiği 6.2.4. *Sayısal Veriler İçin Anketlerin Hazırlanması* bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Hangi sorunun hangi boyuta ait değerlerin belirlenmesinde kullanılacağı GLOBE araştırma grubu tarafından uzun çalışmalar sonunda ortaya çıkarılmıştır. Buna rağmen, tez çalışması için soruların faktör analizi yeniden yapılmış ve soruların dağılımı buna göre belirlenmiştir.

7.3.2. Sayısal Olmayan Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında; sayısal verilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek ve bu elde edilen veri ve bulguları çapraz kontrole tabi tutmak için, sayısal olmayan verilerden de yararlanılmıştır.

Sayısal olmayan veriler, anket yoluyla elde edilen sayısal verilerin farklı yollardan elde edilmiş formlarıdır. Örneğin; araştırmaya konu olan kurum kültürü ve kurumsal etkin lider davranışları konusundaki her türlü veri, sayısal olmayan veri olarak değerlendirilmiştir. Bunlar arasında; örneklem kitlesinde yer alan liderler ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan "kurum kültürü ve kurumsal etkin lider davranışları" konusundaki katılımcı görüş ve düşünceleri, kurum liderlerinin yapmış oldukları resmi ve resmi olmayan konuşmalardaki ifadeler, kurumun üç ayda bir yayınladığı dergiler ile aylık veya haftalık bültenlerdeki yazılar sayısal olmayan veri olarak kabul edilmiştir.

Sayısal olmayan verileri toplamak için yapılan çalışmalar iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; kurumun orta kademe yöneticileri ile birebir veya

topluya yapılan görüşmeler/röportajlar ile kurum tarafından yayınlanan dergi, bülten, basın açıklaması, kutlama mesajı, bildiri ve duyuruların incelenmesinden oluşmaktadır.

7.3.2.1. Liderlerle Yapılan Görüşmeler/Röportajlar

Liderler ile yapılan görüşmeler ve röportajlar, üç farklı şekilde olmuştur. **Birinci tür görüşmede**; kurumda görevli 30' dan fazla orta kademe yönetici ile birebir olarak konuşulmuştur. **İkinci tür görüşmede** ise; yine kurumun orta yönetim kademelerinde görevli yöneticilerin katıldığı eğitimler devam ederken, dersane ortamında 30-50 kişilik 5 farklı grup ile görüşme yapılmıştır. **Üçüncü tür görüşme** ise; kurumda halen orta kademe yöneticisi olan 20-25 kişilik bir grup ile, iki haftada bir olarak düzenlenmiş 8 görüşmeden oluşmaktadır.

Görüşmelerin yapıldığı katılımcılar, kurum içinde orta yönetim kademelerinde tam zamanlı olarak çalışan ve göreve ilişkin faaliyetleri nasıl yapacakları yazılı kurallar halinde ayrıntılı olarak belirlenmiş kişilerdir. Bu yöneticilerin tamamı, -birkaç ihtisas dersi hariç- aynı lisans eğitim ve öğretiminden geçmiştir.

Kurumda yerine getirilen farklı içeriklere sahip işler, tek merkezden hazırlanıp takip edilen faaliyet prosedürlerine göre yürütülmektedir.

Araştırmacı olarak; kurumun orta yönetim kademelerinde 5,5 yıl görev yapmış olmam, kuruma ait iklim, kültür ve etkin lider davranışları gibi konularda önemli bir birikime sahip olmamı sağlamıştır. Kurumu yakından tanımanın verdiği bir avantaj olarak; yapılan görüşmelerde, katılımcıların sözlü ve sözsüz her türlü mesajı, araştırmada elde edilen sayısal verilerin analizi sonrasında elde edilen bulguların yorumlanması amacıyla kullanılmıştır.

Lider görüşmeleri, *Ekim 2001 ile Haziran 2002* tarihleri arasında muhtelif iş günlerinde yapılmıştır.

Yapılan görüşmelerde ele alınan konu başlıkları aşağıda belirtilmiştir. Bunlar arasında;

- Genel olarak "Liderlik kavramı",

- “Yönetim kavramı”,
- Ortalama bir yönetici, başarılı bir yönetici ve çok iyi bir lider arasında beceriler, doğal özellikler, kişisel nitelikler, değerler ve davranışlar bakımından karşılaştırma yapılması yer almaktadır.

Görüşmeler esnasında, notlar alınmış; daha sonra bu notlar derlenerek araştırmada kullanılacak sayısal olmayan veriler oluşturulmuştur.

7.3.2.2. Kurum Yayınlarının (Dergi, Bülten, Basın Açıklaması, Kutlama Mesajı, Bildiri, Duyuru) İncelenmesi

Kurum içinde yayınlanan dergiler, bültenler, duyurular ve basın açıklamaları, organizasyonda görülen “lider modelleri”ni ve işgörenler tarafından kabul edilen lider davranışlarını belirlemek amacıyla incelenmiştir. “Medya Analizi” olarak da adlandırılan bu çalışma, GLOBE araştırmalarında günlük gazetelerin kesintisiz 15 günlük bir dönemde; haftalık ve aylık dergilerin ise 5-6 sayısını kapsayacak şekilde yapılmıştır.

Araştırmaya konu kurumda, kuruma özel günlük gazete yayınlanmamaktadır. Fakat, kuruma ait olan yayınlar olarak; haftalık, aylık ve üç aylık dönemlerde yayınlanan dergiler ve bültenler mevcuttur. Kurum kimliğinin açıklanması istenmediğinden, söz konusu dergi ve bültenlerin adları burada belirtilmemiştir. Dergi ve bültenlere ilişkin ayrıntılı bilgiler EK 6’ da yer almaktadır. Araştırmanın bu bölümünde kullanılan dergi ve bültenlerden, asgari 6’şar sayı incelenmiştir.

Yayınlar içinde bulunan haberler arasından analizlere dahil edilecek haber seçimi yapılırken, üç kriter esas alınmıştır. (Bodur, Kabasakal, 1998, s.4) Haber seçiminde göz önünde bulundurulacak özellikler aşağıdadır;

- Liderlik konusunda yazılmış olan yazılar ve haberler
- Kurum liderleri hakkında yazılmış yazılar ve yorumlar,
- Kuruma bağlı birimlerde, liderin/yöneticinin değişmesine bağlı olarak ortaya çıkan yenilik ve değişiklikler hakkındaki yazı ve yorumlar, araştırmada

kullanılacak sayısal olmayan verilerin derlenmesinde kullanılmak üzere toplanmıştır.

Araştırmada kullanılacak haber/yorum seçimi için, öncelikle; kuruma ait dergi, bülten, basın açıklaması, kutlama mesajı, bildiri ve duyuruların tamamı okunmuş, bunlar arasında yukarıda belirtilen özelliklere sahip olanlar belirlenmiştir. Yazılardaki "liderlik" ile ilgili paragraflar tespit edildikten sonra, analiz yapmak için bir araya toplanmıştır.

Kurum yayınlarının incelenmesi ile sayısal olmayan veri toplama faaliyetleri, altı aşamalı bir çalışmadır. *Birinci aşamada*, araştırmada kullanılmak üzere belirlenmiş dergi ve bültenlerin ilgili sayılarında yer alan tüm yazılar, okunmuş, incelenmiştir. *İkinci aşamada* ise, yukarıda belirtilen ve haber seçiminde göz önünde bulundurulmuş özellikleri taşıyan yazılar kesilmiş ve toplanmıştır. *Üçüncü aşamada*, bu yazılar içindeki paragraflardan "liderlik" konusu ile ilgili olanlar işaretlenmiştir. *Dördüncü aşamada*, işaretlenmiş olan paragraflar, yeniden yazıya dökülerek bir araya toplanmıştır. *Beşinci aşamada*, toplanmış olan yazılar, içerdikleri "liderlik" alt başlıklarına göre tasnif edilmiştir. *Altıncı ve son aşamada* ise; elde edilen bulgular, GLOBE araştırmasında ortaya çıkarılan kültür boyutlarına göre yorumlanmıştır.

7.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada; elde edilen verilerin istatistiksel analizi, hazır paket programlarından (SPSS vs.) yararlanılarak yapılmıştır. Kullanılan istatistiksel model, genellikle, ortalamalar için *hipotez testi, basit korelasyon, varyans analizi (ANOVA), faktör analizi*, ve *çoklu korelasyon (Spearman rank correlations)* tekniklerine dayanmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, GLOBE Araştırmalarında, gerek iki pilot uygulamada, gerekse araştırtmanın ikinci safhasında çalışmaya esas teşkil eden verilerin incelenmesine başlamadan önce yapılmıştır. Ancak, tez çalışmasındaki araştırmanın da geçerli ve güvenilir olduğunu yeniden kanıtlamak maksadıyla, sayısal verilerin toplanmasında kullanılan anketin güvenilirlik analizi, yine SPSS paket programı yardımıyla yapılmıştır. (Bakınız EK 7)

Güvenilirlik analizinin yeniden yapılmasındaki amaç, anket ile ölçülmek istenen "kurum kültürünün mevcut ve arzulanan durumuna ait boyutları" ile "kurumda kabul gören etkin lider davranışlarına ilişkin boyutları" eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak ölçeğin iç tutarlılığını artırmaktır.

Anketlerden elde edilen verilerin tamamı, bilgisayar ortamına aktarılmış ve sayısal verilerin analizlerinin tümü bilgisayar yoluyla yapılmıştır.

İstatistiksel analizlerin nasıl yapılacağı aşağıda açıklanmıştır.

7.4.1. Frekans Dağılımları

Sayısal verilerin toplanmasında kullanılan anket, daha önce de belirtildiği gibi, beş bölümden oluşmaktadır. Anketin beşinci bölümünde; katılımcıların,

- Kendi geçmişi ile ilgili *yaş, cinsiyet ve vatandaşı olduğu ülke* gibi sorular,
- Ailesinin geçmişi ile ilgili *anne - babasının doğduğu ülke ve çocukken evlerinde konuşulan diller* gibi sorular,
- İş hayatı ile ilgili *görev süresi, uzmanlık alanı, deneyimi ve çok uluslu organizasyonda çalışıp çalışmadığı* gibi sorular,
- Eğitim durumu ile ilgili *almış olduğu resmi eğitim süresi, lisans eğitimiindeki ihtisas alanı ve yurt dışında eğitim görüp görmediği* gibi sorular,
- Çalıştığı kurum ile ilgili olarak; *görevli olduğu birimin ana faaliyeti, kendisine doğrudan kaç astın bağlı olduğu, kurumun amiri ile kendi arasındaki yönetim kademesi sayısı ve kurumda görevli işgören sayısı* gibi sorular yer almaktadır.

Anketin beşinci bölümünde yer alan ve yukarıda sıralanmış olan beş farklı grup sorulara ait tanımlayıcı istatistikler ile frekans dağılımları, 8.1.Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

7.4.2. Güvenilirlik Analizi

Tez çalışmasında kullanılan anket, GLOBE araştırmalarında kullanılan ankettir. GLOBE araştırmalarının birinci safhası, tamamen geçerli ve güvenilir bir anket oluşturmaya ayrılmıştır. Çok büyük örneklem kitleleri üzerinde yapılan pilot uygulamalar ile anketin güvenilirliği test edilmiştir.

Tez çalışmasında, GLOBE araştırmalarında uygulama yapılmayan farklı bir sektör seçildiğinden, anketin güvenilirlik analizinin yeniden yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, verilerin analizine geçilmeden önce, faktör analizi ile birbirini destekleyici şekilde, anketin güvenilirlik analizi de yapılmaktadır. (Bakınız EK 7)

Güvenilirlik analiziyle, anket ile ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmıştır. (Baş, 2001, s.191)

Araştırmada kullanılan anket, kişisel sorular hariç üç ayrı ankettten oluşmaktadır. Başka bir deyişle, aynı anket ile, kişisel sorular hariç üç farklı konuya ilişkin katılımcıların görüşleri alınmaktadır. Bu nedenle, anketin güvenilirlik analizi yapılırken, yukarıda yapılan açıklamalara paralel olarak birinci ve üçüncü bölümlerin güvenilirlik analizleri ayrı ayrı; aynı konuyu sorgulayan iki ve dördüncü bölümlerin güvenilirlik testleri ise birlikte yapılmıştır. Son olarak; her dört bölümde yer alan soruların dahil edildiği genel bir güvenilirlik testi yapılmıştır.

GLOBE Araştırma Grubu tarafından, dünyanın 64 farklı ülkesinde iletişim, gıda ve bankacılık sektörlerinde çalışan 20.000'in üzerinde orta kademe yöneticiye uygulanan araştırma anketinin güvenilirliği için Alfa değeri en az 0,70 olarak alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan aynı anketin; birinci bölümü için, hiçbir değişken/soru azaltmasına gidilmeden 37 soru için Alfa Değeri=0,8148; iki ve dördüncü bölümler için ise sadece bir değişken analiz dışı bırakılarak Alfa Değeri=0,8411; üçüncü bölüm için ise 44 değişkenin 17'si analiz dışı tutulduğunda toplam 27 değişken için Alfa Değeri=0,7171 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümün güvenilirlik analiz değeri olan 0,7171'e ulaşabilmek için, her değişken çıkarılmasından sonra test toplam 17 kez tekrar edilmiştir.

Anket bölümlerinin ayrı ayrı güvenilirlikleri belirlenirken çıkarılmış olan 18 değişkenden sonra, dört bölümde geriye kalan toplam 185 değişken için ise Alfa Değeri=0,8701 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi, araştırma anketinin güvenilirliği yeterli düzeydedir.

7.4.3. Faktör Analizi

Analizler için gerekli olan sayısal verilerin toplanmasında kullanılan anket, daha önce de belirtildiği gibi beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan toplam 37 soru ile; mevcut kurum kültürünü ortaya çıkarmak maksadıyla, kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü konusu sorgulanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde; arzulanan kurum kültürünü ortaya çıkarmak için, kurumdaki orta kademe liderlere arzuladıkları kurumsal ortam hakkında sorular sorulmuştur. İki ve dördüncü bölümlerde ise; toplam 112 soru ile “arzulanan etkin kurumsal lider davranışları” sorgulanmıştır.

GLOBE araştırmalarında, mevcut ve arzulanan kurumsal kültür boyutları ile arzulanan etkin kurumsal lider davranışları, ankette yer alan soruların faktör analizi ile elde edilen kültür boyutları ve lider davranışlarına göre tanımlanmıştır. Çok büyük örneklem kitleleri kullanılarak iki aşamada gerçekleştirilmiş olan faktör analizleri, bu araştırmada da yinelenecektir. Böylece, bölümlerdeki soruların benzer faktörler etrafında toplandığı yeniden denenecektir.

Etkin lider davranışları, kültürden kültüre farklılaştığından, GLOBE araştırmalarında evrensel liderlik faktörleri belirlenmemiş; bunun yerine araştırmaya farklı ülkelere katılan bilim adamlarının, araştırma yaptıkları kültüre ilişkin liderlik faktörlerini belirlemeleri istenmiştir. Türkiye’de yapılan araştırmada; gıda ve bankacılık sektörlerinde uygulama yapıldığından (Bodur, Kabasakal, 1998, s.19) ve tez araştırması için seçilen kurum başka bir sektörde faaliyet gösterdiğinden, etkin lider davranışlarına ilişkin faktör oluşumlarının farklı olabileceği öngörülmüştür. Bu nedenle, anketin iki ve dördüncü bölümlerinde yer alan 112 soru yeniden faktör analizine tabi tutulacaktır. Elde edilecek bulgular ile GLOBE araştırmasında elde edilen liderlik faktörleri karşılaştırılacaktır.

7.4.4. Varyans Analizi

Tez çalışması kapsamında yapılan varyans analizleri ile;

- Anketin beşinci bölümünde yer alan ve “kişisel sorular” olarak tanımlanmış orta kademe liderlerin “farklı yaş gruplarında bulunması” gibi bağımsız değişkenler ile, kültür ve liderliğe ilişkin faktörlerin algılamalarında değişkenlik olup olmadığını belirlemek,
- Kurum kültürü ve liderlik faktörleri arasındaki etkileşimleri saptamak hedeflenmiştir.

7.4.5. Gruplar Arasında T-Testi Karşılaştırmaları

Kurum kültürü, GLOBE araştırmalarında belirlenen ve müteakip çalışmalarda esas alınan 9 boyuta göre tanımlanmaktadır. Kültürün mevcut ve arzulanen durumlarına ait değerler, anketin birinci ve üçüncü bölümlerindeki değişkenler aracılığıyla hesaplanmaktadır.

Kurum kültürü boyutlarının mevcut ve arzulanen durumlarına ait değerleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Eğer boyutlara ait mevcut ve arzulanen değerler arasında fark varsa, bu farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar vermek için T-testi karşılaştırmaları yapılmıştır.

7.4.6. Basit ve Çoklu Korelasyon İşlemleri

Korelasyon işlemleri; (i) ankete katılanların yaşı, eğitim durumu vs. gibi bağımsız değişkenler ile kurum kültürü ve liderlik bağımlı değişkenleri arasında ilişkileri ortaya çıkarmak ve (ii) kurum kültürünün mevcut ve arzulanen durumlarına ait boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılmıştır.

Kurumdaki orta kademe liderler; yaş, cinsiyet, kurumda çalıştıkları süre, yurt içi ve yurt dışı eğitim durumu, lisans eğitimi konusu, emrinde çalışan personel sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Korelasyon

işlemleri ile; liderlerin farklılaştıkları konular esas alınarak liderlik ve kültür ile ilgili algılamalar arasındaki korelasyon araştırılacaktır.



BÖLÜM 8

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde; araştırmadan elde edilen bulgular, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, kurum kültürüne ilişkin bulgular, lider davranış ve özelliklerine ilişkin bulgular şeklinde sıralanarak açıklanacaktır. Daha sonra, liderlik kavramı ile ilgili anlamsal yorumlar yapılacaktır. "Kurumsal liderlik", kurum tarafından yayınlanan yazılı kaynaklara göre ve lider otobiyografilerine, biyografilerine ve liderler hakkındaki haberlere göre ele alınacaktır.

8.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında; sayısal veriler için anket dolduran kişilere ait bilgiler, anketin beşinci bölümündeki sorularla elde edilmiştir. Katılımcılara ait bilgiler, beş grup altında toplanmaktadır. Soru grupları; katılımcıların (1) Kendi geçmişi, (2) Ailelerinin geçmişi, (3) İş hayatı, (4) Eğitim durumu ve (5) Çalıştığı kurum ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

8.1.1. Katılımcıların Kendi Geçmişi

Katılımcıların kendi geçmişi ile ilgili olarak sorulan sorulardan, araştırma kapsamında kullanılanlar aşağıda sıralanmıştır. Katılımcılara; kaç yaşında oldukları, cinsiyetleri, vatandaşı oldukları ülke, doğdukları ülke, şu anda yaşamakta oldukları ülkede kaç yıldır yaşadıkları ve doğdukları ülke dışında kaç ülkede bir yıldan fazla yaşadıkları sorulmuştur.

Verilen cevaplara ilişkin özet bilgiler Tablo 8.1'de sunulmuştur. Anketi dolduranların yaş ortalaması 37' dir. Yaş bağımsız değişkeninin standart sapmasının 5,89; varyansının ise 34,74 olduğu görülmektedir. Aynı değişkene ait değişim aralığı (29) ile beraber değerlendirildiğinde, orta kademe liderler arasında yaş farklılıklarının olduğu değerlendirilebilir. Ancak, katılımcılar ile yapılan ikili görüşmelerde kurumdaki orta kademe liderlerin genelde 30-40 yaşları arasında olduğu öğrenilmiştir. Zaten, Tablo 8.1 ve Tablo 8.4'e bakıldığında, katılımcıların %75' inin 32-41 yaşları arasında olduğu görülecektir.

Geriye kalan % 25' lik farklı yaş grubundan liderin anketi doldurmuş olması, yaş farklılıklarından kaynaklanan liderlik algılamalarını belirlememize yardımcı olmaktadır.

Tablo 8.1 Katılımcıların Kendi Geçmişi ile İlgili İstatistikler

		Katılımcının Yaşı	Katılımcının Cinsiyeti	Vatandaşı Olduğu Ülke	Doğum Yeri (Doğduğu Ülke)	Şu anda yaşadığınız ülkede kaç yıldır yaşıyorsunuz?
N	Geçerli	231	231	230	230	225
	Cevapsız	5	5	6	6	11
Ortalama		37,28	1,00	1,00	1,00	36,56
Standart Sapma		5,89	,00	6,59E-02	6,59E-02	7,20
Varyans		34,74	,00	4,35E-03	4,35E-03	51,86
Değişim Aralığı		29	0	1	1	52
Minimum		25	1	1	1	2
Maksimum		54	1	2	2	54
Yüzde	25	32,00	1,00	1,00	1,00	31,00
	50	38,00	1,00	1,00	1,00	38,00
	75	41,00	1,00	1,00	1,00	40,50

Araştırmaya katılan tüm orta kademe yöneticiler, **cinsiyet** olarak “erkek”tir. Bu durum; kurumda, yönetim kademelerine şu ana kadar bayanların getirilmemiş olmasını gösterdiği gibi, kurum içinde bayanların “yönetici/ lider” konumlarında görev almasının yaygın olmadığını da göstermektedir. . (Bakınız **Tablo 8.1**)

Tablo 8.2 Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülkeler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Türkiye	229	97,0	99,6	99,6
	2 Almanya	1	,4	,4	100,0
	Toplam	230	97,5	100,0	
Cevapsız	Anket	6	2,5		
Toplam		236	100,0		

Katılımcıların **vatandaşlık** ve **doğum yeri** olarak sadece “Türkiye”yi görmekteyiz. (**Tablo 8.2, Tablo 8.3**) Bunun anlamı; kurum, her ne kadar çok uluslu organizasyonlar gibi dünyanın farklı yerlerinde birimlere sahipse de, personel istihdamı konusunda bilinen çok uluslu organizasyonlardan farklı bir

politikaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak; kurumun faaliyet gösterdiği sektörün özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçlar gösterilebilir.

Tablo 8.3. Katılımcıların Doğum Yeri (Doğduğu Ülke)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Türkiye	229	97,0	99,6	99,6
	2 Azerbaycan	1	,4	,4	100,0
	Toplam	230	97,5	100,0	
Cevapsız	Anket	6	2,5		
Toplam		236	100,0		

Katılımcılar, **şu an yaşadıkları ülkede** ortalama 36,56 yıldır yaşamakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu değer ile katılımcıların ortalama yaşı karşılaştırıldığında, aradaki farkın çok az olduğu görülecektir. (Birden az) Bunun nedeni olarak; kurumda görev yapan orta kademe yöneticilerin, doğdukları ülke dışına çoğunlukla fazla çıkmamış olmaları gösterilebilir. Zaten ankete katılan yöneticilerden; **yaşadıkları ülke dışında başka bir ülkede bir yıldan fazla süre yaşayanlar** sadece 36 kişi, iki yıldan fazla kalan yöneticilerin sayısı ise sadece sekizdir. (Bakınız Tablo 8.4)

Tablo 8.4. Katılımcıların doğduğu ülke dışında bir yıldan fazla yaşadığı ülkelerin durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	73	30,9	62,4	62,4
	1	36	15,3	30,8	93,2
	2	8	3,4	6,8	100,0
	Total	117	49,6	100,0	
Missing	System	119	50,4		
Total		236	100,0		

Tablo 8.4 'de görüldüğü gibi, kurumun orta kademe yöneticilerinden bir kısmı (sekiz kişi), iki ülkede birer yıldan fazla yaşadığını belirtmiştir. Bu duruma bakılarak; kurumdaki orta kademe yöneticilerin, dünyadaki yönetim ve liderlik uygulamalarından haberdar olduğu söylenebilir.

8.1.2. Katılımcıların Ailelerinin Geçmişi

Ankette; katılımcıların aile geçmişleri ile ilgili olarak;

- Katılımcının annesinin hangi ülkede doğduğu,
- Babasının hangi ülkede doğduğu ve
- Çocukken evlerinde hangi dillerin konuşulduğu sorulmuştur.

Tablo 8.5 Katılımcıların Yaş Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	5	2,1	2,1	2,1
25-30	41	17,4	17,4	19,5
31-35	46	19,5	19,5	39,0
36-40	84	35,6	35,6	74,6
41-45	39	16,5	16,5	91,1
46-50	19	8,1	8,1	99,2
51-55	2	,8	,8	100,0
Tpl.	236	100,0	100,0	

Bu soruların ankete dahil edilmesindeki amaç; kültürün etken unsurlarından olan "dil" faktörünün, kurum kültürü ve liderlik konusundaki katılımcı tercihlerinin farklılaşmasına neden olup olmayacağını belirlemektir.

Anket verilerinin analizi sonrasında görülmüştür ki; bu kurumda görev yapan orta kademe liderlerin % 96' sının anne ve babaları Türkiye' de doğmuştur. (**Tablo 8.6** ve **Tablo 8.7**) Başka bir deyişle, katılımcıların anne ve babalarının doğduğu ülkeler ancak %4 düzeyinde farklılaştığından, söz konusu iki bağımsız değişkenin, bu kurumdaki liderlerin tercihleri üzerinde önemli bir etkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 8.6 Katılımcıların Annelerinin Doğduğu Ülkeler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	226	95,8	99,6	99,6
1 Türkiye	1	,4	,4	100,0
2 Yunanistan				
Toplam	227	96,2	100,0	
Cevapsız	9	3,8		
Anket				
Toplam	236	100,0		

Tablo 8.7 Katılımcıların Babalarının Doğduğu Ülkeler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Türkiye	224	94,9	98,7	98,7
	2 Bulgaristan	2	,8	,9	99,6
	4 Romanya	1	,4	,4	100,0
	Toplam	227	96,2	100,0	
Cevapsız	Anket	9	3,8		
Toplam		236	100,0		

Anketi dolduran orta kademe liderlerden 4 kişinin evinde, çocukluk dönemlerinde Türkçe dışında bir başka dilin (Boşnakça, Rumca, Çerkezce ve Fransızca) kullanıldığı görülmektedir. (Tablo (8.8) Adı geçen diller, bahse konu ailelerde tek dil olarak kullanılmadığından, bu aile ortamlarında yetişen liderler üzerinde Türkçe'nin etkin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü, soruyu cevaplandıran liderler, sokağa çıktığında, okula gittiğinde vs. Türkçe konuşmuştur.

Tablo 8.8 Katılımcıların Çocukluklarında Evlerinde Konuşulan Lisanlar

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Türkçe	222	94,1	98,2	98,2
	2 Boşnakça	1	,4	,4	98,7
	3 Rumca	1	,4	,4	99,1
	4 Çerkezce	1	,4	,4	99,6
	5 Fransızca	1	,4	,4	100,0
	Total	226	95,8	100,0	
Cevapsız	Anket	10	4,2		
Toplam		236	100,0		

Bazı aile ortamlarında, Türkçe yanında ikinci bir dilin de konuşuluyor olması, cumhuriyet tarihi öncesinde Osmanlı İmparatorluğunun hüküm sürdüğü ve daha sonra terk ettiği yörelerdeki insanlardan bazılarının, Türkiye' ye geri dönerken yerel dilleri de beraberlerinde getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

8.1.3. Katılımcıların İş Hayatı

Katılımcıların iş hayatı ile ilgili olarak, ankette bir takım sorular yer almıştır. Katılımcıların iş hayatı ile ilgili sorular arasında;

- Katılımcının kaç yıldır tam zamanlı olarak çalıştığı,
- İş hayatında kaç yıl yöneticilik görevinde bulunduğu ve
- İş yaşamı boyunca, çok uluslu bir organizasyonda görev alıp almadığı sorulmuştur.

Bu soruların ankete dahil edilmesiyle; veri toplama kaynağı olan kurumun orta kademe yöneticilerinin toplam iş yaşantıları içinde ne kadar süre “liderlik” rolünü üstlendiğini bulmak, ayrıca görevler esnasında yöneticilerin çok uluslu organizasyonlarda çalışıp çalışmadıklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Kurumda, orta kademe liderler arasında kıdem farklılıkları bulunmaktadır. Her ne kadar liderler yönetimde benzer işler yapsalar da, her kademede görevli liderler arasında kıdem farklılıkları bulunmaktadır. Kıdem farklılıklarının temel nedenleri arasında; **tam zamanlı çalışma sürelerindeki farklılıklar**, alınan eğitimler ve kurslar, görevde gösterilen başarı farklılıkları bulunmaktadır. Günlük kullanımdaki kıdem ifadelerinin kurum tarafından açıklanmasına izin verilmediğinden, farklı kıdemler için farklı harfler kullanılmıştır. Buna göre; A harfi en düşük kıdemi, F harfi ise en yüksek kıdemi göstermektedir.

Kurumda, orta yönetim kademelerinde genelde B,C,D ve E **kıdeminde** bulunan liderler istihdam edilmektedir. **Tablo 8.9** incelendiği zaman, katılımcıların %86' ısının B,C,D ve E kıdeminde oldukları görülmektedir.

Tablo 8.9 Ankete Katılan Kurum Orta Kademe Liderlerinin Kıdem Durumları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 A	1	,4	,4	,4
	2 B	42	17,8	18,3	18,8
	3 C	50	21,2	21,8	40,6
	4 D	76	32,2	33,2	73,8
	5 E	28	11,9	12,2	86,0
	6 F	30	12,7	13,1	99,1
	7	1	,4	,4	99,6
	8	1	,4	,4	100,0
	Toplam	229	97,0	100,0	
Cevapsız	Anket	7	3,0		
Toplam		236	100,0		

“Liderlik” konusundaki kişisel beceriler, acaba “liderlik” deneyimi arttıkça artmakta mıdır? Liderlerin, liderlik/yöneticilik deneyimleri arttığı zaman, acaba kurum kültürü ve liderlik algılamalarında farklılıklar oluşmakta mıdır? Ayrıca, çok uluslu organizasyonlarda uygulanan liderlik- yöneticilik yaklaşımları, kurum liderlerinin “kültür” ve “liderlik” algılamalarını etkilemekte midir? Sıralanan bu soruların cevapları konusunda fikir sahibi olabilmek için, ankete katılımcıların iş hayatı ile ilgili bir takım sorular konulmuştur. (Bakınız Tablo 8.10)

Tablo 8.10 Liderlerin Çok Uluslu Organizasyon Deneyim Durumu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Evet	39	16,5	17,3	17,3
	2 Hayır	186	78,8	82,3	99,6
	15	1	,4	,4	100,0
	Toplam	226	95,8	100,0	
Cevapsız	Anket	10	4,2		
Toplam		236	100,0		

Ankete katılan liderlerin sadece %16,5' i çok uluslu organizasyonlarda görev almıştır. Diğer %78,8 orta kademe lider ise, sadece Türk işgörenlerinin çalıştığı organizasyonlarda görev yapmıştır. **Çok uluslu organizasyon deneyimi** olan 39 yöneticinin, kültür ve liderlik konusunda algılama farklılıkları olup olmadığı, "kültür ve liderliğe ilişkin bulgular" başlığı altında incelenecektir.

Tablo 8.11 Katılımcıların Tam Zamanlı Çalışma Süreleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	6	2,5	2,5	2,5
01-04	3	1,3	1,3	3,8
05-09	48	20,3	20,3	24,2
10-15	49	20,8	20,8	44,9
16-20	91	38,6	38,6	83,5
20-25	22	9,3	9,3	92,8
25-30	16	6,8	6,8	99,6
31-35	1	,4	,4	100,0
Tpl.	236	100,0	100,0	

Anketi dolduran orta kademe liderlerin **tam zamanlı çalışma süreleri** de, kültür ve liderlik konusundaki algılamalarında farklılıklara neden olabilir. Ayrıca, liderlerin tam zamanlı çalışma süreleri ile kıdem durumları arasında pozitif bir korelasyon olması muhtemeldir. Bu nedenle, liderlere ankette tam zamanlı çalışmış oldukları süreler sorulmuştur. Verilen cevaplara göre; katılımcıların yaklaşık %80' i, 5 ile 20 arasında değişen iş deneyimine sahiptir. Dolayısıyla; ankete katılan liderlerin, kurum kültürü ve etkin kurumsal lider davranışları konusunda isabetli tespitlerde bulunabileceklerini söylemek mümkündür.

8.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumu ile ilgili olarak ankette dahil edilen sorular aşağıya çıkarılmıştır:

- Katılımcının almış oldukları resmi eğitimin süresi,
- Lisans eğitiminde liderlerin hangi dalda uzmanlaştıkları ve

- Yurt dışında “Modern Yönetim Uygulamaları” ile ilgili eğitim alıp almadıkları soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Bu sorular ankete dahil edilerek; veri toplama kaynağı olan kurumun orta kademe yöneticilerinin toplam iş yaşantıları içinde ne kadar süre “liderlik” rolünü üstlendiğini bulmak, eğitim durumlarını ortaya koymak ayrıca görevler esnasında yöneticilerin çok uluslu organizasyonlarda çalışıp çalışmadıklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Ankete katılanların eğitim durumlarına ilişkin istatistiksel bilgiler incelendiğinde; her katılımcının ortalama 16 yıl eğitim aldığı görülmektedir. Standart sapma (2,09) ve varyans (4,35) değerlerinin düşüklüğü de, 16 yıldan az veya fazla eğitim alan lider sayısının çok fazla olmadığını göstermektedir. (Tablo 8.12)

Tablo 8.12 Katılımcıların Eğitim Durumları ile İlgili İstatistiksel Bilgiler

		Almış olduğunuz resmi eğitim kaç yıldır?
N	Geçerli	227
	Kayıp	9
Ortalama		16,37
Std. Sapma		2,09
Varyans		4,35
Değişim Aralığı (Range)		20

Tablo 8.13 incelendiği zaman; az sayıda liderin 12-14 yıl resmi eğitim aldığı; %75’lik bir dilimi oluşturan lider grubunun 15-17 yıllık resmi eğitimden geçtiği görülmektedir. Başka bir deyişle, kurum liderleri, asgari bir üniversite mezunudur. As sayıda yüksek okul mezununun yanında, hiç de azımsanmayacak kadar çok yüksek lisanslı (18-21 yıl eğitim görenler %16,5) lider kurum yönetim kademelerinde görev yapmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesinin, beraberinde yönetimde kaliteyi de artıracakı söylenebilir. Az

sayıda liderin de doktora eğitim aldığı anlaşılmaktadır. (22-24 yıl resmi eğitim alan personel oranı % 1,3)

Tablo 8.13 Katılımcıların Aldığı Resmi Eğitim Süreleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	12	5,1	5,1	5,1
12-14	5	2,1	2,1	7,2
15-17	177	75,0	75,0	82,2
18-21	39	16,5	16,5	98,7
22-24	3	1,3	1,3	100,0
Tpl.	236	100,0	100,0	

Ankette, liderlerin eğitim durumu ile ilgili sorulan sorulardan birisi de, aldıkları **lisans eğitiminde** hangi dalda **uzmanlaştıklarını** belirlemeye yöneliktir. Analizlerde bağımsız bir değişken olarak kullanılabilecek nitelikteki bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, liderlerin yaklaşık % 50 'sinin "yönetim, işletme ve sistem mühendisliği" gibi "doğrudan yöneticilik eğitimi" sayılabilecek konularda eğitim aldıkları görülmektedir. (Bakınız **Tablo 8.14**)

Tablo 8.14 Liderlerin Eğitimde Uzmanlaştıkları Dallar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
1 Yönetim	39	16,5	18,2	18,2
2 Elektrik/Elektronik	33	14,0	15,4	33,6
3 İşletme	48	20,3	22,4	56,1
4 Makina	37	15,7	17,3	73,4
5 Hukuk	7	3,0	3,3	76,6
6 İnşaat	6	2,5	2,8	79,4
7 Sistem Müh.	21	8,9	9,8	89,3
8 Diğer	23	9,7	10,7	100,0
Toplam	214	90,7	100,0	
Cevapsız Anket	22	9,3		
Toplam	236	100,0		

Geriye kalan liderlerin de yaklaşık % 33' ünün elektrik-elektronik ve makine konularında lisans eğitimi aldıkları görülmektedir. Lider kadrosunda bu kadar çok teknik eğitim almış personelin istihdam edilmesi, kurumun teknoloji yoğun bir organizasyon olmasıyla açıklanabilir. Kurumun sahip olduğu yoğun ileri teknolojiyi yönetebilecek liderlerin, bu konuda eğitim almış kişilerden seçilmesi, kurumda "lider seçimi" konusunda hassas olunduğunun bir göstergesi olabilir.

Liderlerin eğitim durumu ile ilgili olarak ankette yer alan diğer bir soru ise; **liderlerin yurt dışında eğitim alıp almadıkları** şeklindedir. Bu soruya verilen cevaplar, **Tablo 8.15'** de görülmektedir. İlgili tablo ve şekil incelendiğinde; liderlerin yaklaşık olarak % 23' ünün yurt dışında bir şekilde eğitim aldıkları görülmektedir. Bu durum; kurum yöneticilerinin, bilgi birikimi bakımından dünyadaki benzer kurumlarla rekabet edebileceğini gösteriyor şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda, kurumda eğitim-öğretim konusuna ne kadar önem verildiğinin de bir göstergesi sayılabilir.

Tablo 8.15 Liderlerin Yurt Dışında Eğitim Alma Durumları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Evet	54	22,9	24,4	24,4
	2 Hayır	167	70,8	75,6	100,0
	Toplam	221	93,6	100,0	
Cevapsız	Anket	15	6,4		
Toplam		236	100,0		

Sonuç olarak, kurum liderlerinin eğitim durumlarını özetlemek gerekirse; kurum liderlerinin tamamına yakını lisans eğitimi almıştır. Liderlerin yarısından fazlası, lisans eğitiminde doğrudan "yöneticilik" konusunda ihtisas sahibi olurken; diğer liderler kurumda teknolojinin yoğun olarak kullanılması nedeniyle makine ve elektrik-elektronik gibi teknik konularda eğitim almışlardır. Liderlerin yaklaşık üçte biri, kendi konularında yurt dışında eğitim görmüşlerdir.

Bütün bu bulgulardan hareketle, kurum liderlerinin iyi bir eğitim aldıklarını ve liderlik için gerekli kavramsal alt yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür.

8.1.5. Araştırmanın Yapıldığı Kurum

Anketin uygulandığı kurum ile ilgili olarak ankette dahil edilen sorular aşağıya çıkarılmıştır:

- Anketi dolduran liderlerin yönettiği birimin/birimlerin ana faaliyetlerinin neler olduğu,
- Emir-komuta zincirinde yöneticiye/lidere doğrudan bağlı olan ast sayısı,
- Yöneticinin/liderin başında bulunduğu kurumda çalışanların sayısı,
- Anketi dolduran orta kademe lider ile kurumun tepe yöneticisi arasında kaç yönetim kademesi olduğu,
- Anketi dolduran orta kademe lider ile kurumun en alt kademesinde çalışan işgören arasında kaç yönetim kademesi olduğu ve
- Kurumda hangi lisanların kullanıldığı soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Bu soruların ankete konulmasındaki amaç; sayısal verilerin kaynağı olan orta kademe liderlerin emir-komuta ettiği birimlerde ana faaliyetlerin ne olduğunu tespit etmek, liderin yönettiği ast sayısı, kurum tepe yönetimi ve kurumdaki en alt kademede çalışan işgörenler ile orta yönetim arasındaki hiyerarşik kademe sayısını belirlemektir. Elde edilecek veriler; liderlerin, mevcut ve arzulanan kurum kültürü ile liderlik olgusuna ilişkin farklı görüşleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek maksadıyla kullanılacaktır.

Katılımcılar, **görev yaptıkları birim ana faaliyeti** ile ilgili soruyu cevaplandırırken; halen devam ettikleri görevi ve geçmişte yerine getirdikleri görevde kurumlarının ana faaliyetlerinin neler olduğunu sıralamışlardır. Verilen yanıtlara bakıldığında; ankete katılan yöneticilerin tamamına yakını, birinci derece yöneticilik/liderlik gibi idari görevlerde bulunmuşlardır.

Kurumun personel politikası olarak; bazı görevlere gelebilmenin önkoşulu, bir takım doğrudan liderlik görevlerini yerine getirmektir. Katılımcıların

yaş durumları da dikkate alındığında; yaşı ortalamanın üzerinde olan yöneticilerin, daha fazla görev değiştirdiği ve dolayısıyla kurum ve faaliyetleri hakkında daha fazla deneyime sahip oldukları, verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Ortalama bir yaşı olan lider, çoğunlukla kurumun varoluş amacını gerçekleştirmeye yönelik “yönetim/liderlik” görevleri icra etmiştir. Deneyimi daha fazla olan ve yaş bakımından biraz daha ileride olan yöneticilerin, geçmişte “yöneticilik/liderlik” görevlerinin yanında **planlama, araştırma-geliştirme, destek hizmetleri, eğitim ve öğretim** gibi faaliyetlerde yer aldıkları gözlenmiştir.

Anketin yapıldığı kurum ile ilgili istatistiksel bilgiler incelendiği zaman, “emir-komuta zincirinde yöneticiye/lidere doğrudan bağlı olan ast sayısı” konusunda sorulan sorulara önemli miktarda katılımcı tarafından cevap verilmediği ve verilen cevapların kısmen farklı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; soruların ankete katılanlar tarafından tam anlaşılamaması olabilir. Ayrıca, katılımcılardan bazılarının şu an için idari görevde oldukları ve liderlik görevini yakın geçmişte icra ettikleri düşünülürse, anketteki ilgili soruları cevapsız bırakmış olmalarının muhtemel olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 8.16 Anketin Yapıldığı Kurum ile İlgili İstatistiksel Bilgiler

		Emir komuta zincirinde size doğrudan bağlı kaç kişi vardır?	Yönettiğiniz kurumda emrinizde kaç personel çalışmaktadır?	Kurumunuzun amiri ile sizin aranızda kaç yönetim kademesi vardır?	Kurumunuzda ki çalışanlar ile sizin aranızda kaç yönetim kademesi vardır?
N	Geçerli	166	171	197	111
	Cevapsız	70	65	39	125
Ortalama		11,30	225,93	1,74	1,58
Std. sapma		23,75	467,01	,89	1,39
Varyans		563,88	218094,69	,79	1,92
Değişim Aralığı (R)		250	3300	4	11

“Emir-komuta zincirinde yöneticiye/lidere doğrudan bağlı olan ast sayısı”nı araştıran sorulara, yaklaşık olarak %65 katılımcı tarafından cevap verildiği görülmektedir. (Bakınız **Tablo 8.16**) Verilen yanıtlara göre; kurum orta

kademe liderlerine doğrudan bağlı ast sayısı yaklaşık 11' dir. Katılımcılara ile yapılan görüşmelerde; bahse konu 11 kişiden bir kısmının (3-4 kişi) alt sistem yöneticisi, diğerlerinin de (6-7 kişi) danışman/kurmay konumunda olan personel olduğu öğrenilmiştir. Buradan çıkarılan sonuç; kurum orta kademe yöneticileri, yönetmek için danışmanlar/kurmaylardan yardım almaktadır ve bu kurmayların/danışmanların varlığı kurumsallaşmıştır. Her orta kademe yöneticinin emrinde, yaklaşık 3-4 direkt/doğrudan lider/yönetici görev yapmaktadır. Kurumda "üçlü hiyerarşik yapılanma"nın varlığından söz edilebilir.

Orta kademe yöneticiler, yaklaşık 225 kişinin çalıştığı organizasyonları yönetmektedir. Standart sapmanın yüksek olması, her birim için 225 işgören sayısının çok da uygun olmadığına işaret etmektedir.

Kurum amiri ile orta kademe yönetici arasındaki kademe sayısını belirlemeye yönelik olan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; sorunun katılımcılar tarafından kolay anlaşılamamış olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat yine de, cevap verenlerin yaklaşık %65' i, kendileri ile tepe yönetim arasında 1-2 ara yönetim kademesi olduğunu; %20'lik diğer bir kesim ise 3-4 ara yönetim kademesi olduğunu belirtmiştir. (Bakınız **Tablo 8.17**)

Tablo 8.17 Kurum Tepe Yönetimi ile Orta Yönetim Kademesi Arasındaki Kademe Sayısı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0	5	2,1	2,5	2,5
	1	88	37,3	44,7	47,2
	2	64	27,1	32,5	79,7
	3	33	14,0	16,8	96,4
	4	7	3,0	3,6	100,0
	Toplam	197	83,5	100,0	
Cevapsız	Anket	39	16,5		
Toplam		236	100,0		

Bu nedenle, sayısal olmayan verilerin toplanması için yapılan lider görüşmelerinde konu kurum liderlerine sorulmuş ve tartışılmıştır. Verilen

cevaplara göre; orta kademe lider ile tepe yönetim arasında 2-3, hiyerarşik yapıda en altta bulunan işgören arasında 1-2 ara yönetim kademesinin olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla, kurum tepe yönetimi ile en altta çalışan işgören arasındaki toplam yönetim kademesi 4-5 civarında değişmektedir. Günümüz modern yönetim uygulamaları ışığında kurumun teşkilat yapısı incelendiğinde; dik bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu anlaşılabacaktır. Liderlerle yapılan ikili görüşmelerde, böylesi bir **dikey farklılaşmadan** orta kademe yöneticilerinin zaman zaman rahatsızlık duyduğu görülmüştür. Kurum çok büyük olduğundan, kademe azaltma girişimlerinin başlamış olmasına rağmen zaman alacağı değerlendirilmektedir.

Kurumda konuşulan dillerin neler olduğu sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; birimlerin %82,6' sında sadece Türkçe konuşulduğu, % 8,9'unda Türkçe'nin yanında İngilizce'nin konuşulduğu, geriye kalan diğer birimlerde ise Türkçe'den başka Almanca ve İtalyanca dillerinin konuşulduğu görülmektedir. Kuruma ait birimlerin çok önemli bir kısmının Türkiye'de konuşlu olduğundan, birimlerin tamamına yakınında Türkçe'nin birinci dil olması beklenen bir sonuçtur. (Bakınız **Tablo 8.18**)

Tablo 8.18 Kurumda Konuşulan Lisanlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1 Türkçe	195	82,6	89,4	89,4
2 Türkçe ve İngilizce	21	8,9	9,6	99,1
3 Türkçe, İngilizce ve Fransızca	1	,4	,5	99,5
4 Türkçe, İngilizce ve Almanca	1	,4	,5	100,0
Toplam	218	92,4	100,0	
Cevapsız Anket	18	7,6		
Toplam	236	100,0		

İşgörenlerin yaklaşık %10'luk bir kesimi, Türkçe'nin yanında ikinci bir dilin de kurumda kullanıldığı belirtilmiştir. Her orta kademe yönetici, yaklaşık olarak 22,5 işgörenin çalıştığı birimleri yönetmektedir.

Orta kademe lider ile kurumda alt kademede çalışanlar arasında kaç yönetim kademesi olduğunu belirlemeye yönelik olarak sorulan soruya, katılımcılardan 99 kişi (yaklaşık %41) 0-2 kademenin var olduğu şeklinde cevap vermiştir. Üç ve daha fazla yönetim kademesi olduğunu belirten katılımcı sayısı, toplam içinde çok küçük bir değere sahiptir. (%5) Dolayısıyla, işgörenler ile orta yönetim kademesi arasında çoğunlukla 1-2 ara yönetim kademesi yer almaktadır. (Tablo 8.19)

Tablo 8.19 Kurumda En Alt Kademede Çalışanlar ile Orta Yönetim Kademesi Arasındaki Kademe Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	125	53,0	53,0	53,0
0-2	99	41,9	41,9	94,9
3-4	9	3,8	3,8	98,7
5-6	1	,4	,4	99,2
7-8	2	,8	,8	100,0
Tpl.	236	100,0	100,0	

Kurum hakkında elde edilen sayısal veriler özetlenecek olursa; orta yönetim kademesinde görevli olan liderlerin birinci derece emrinde danışmanlarla beraber 11 kişi yer almaktadır. Bunlardan, 3-4 kişi ast birim lideridir. Bu nedenle, kurumda üçlü esasa dayalı bir “dikey farklılaşma” mevcuttur. Orta kademe lider ile tepe yöneticisi ve en alttaki işgören arasında 1-2 ara yönetim kademesi bulunduğu tespit edilmiştir. Liderler ile yapılan mülakatlarda da bu bilgiler teyit edilmiştir. Liderler, böylesi bir dikey farklılaşmadan bazen rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kurumda ekseriyetle dil olarak Türkçe kullanılmaktadır.

8.2. Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular

Araştırmada; kurum kültürünün mevcut ve arzulanen durumu, kurumda görev yapan orta kademe liderlerin görüşlerine dayanılarak belirlenmiştir. Bu maksatla ihtiyaç duyulan sayısal veriler, araştırmada kullanılan anketin birinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan sorular aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan aynı anketin, mevcut kurum kültürünü sorgulayan birinci bölümü için; hiçbir değişken/soru azaltmasına gidilmeden 37 sorunun Alfa Değeri=0,8148 (Bakınız EK 7 Tablo 7.1); arzulanen kültür boyutlarını araştıran üçüncü bölüm için ise 44 değişkenin 17'si analiz dışı tutulduğunda toplam 27 değişken için Alfa Değeri=0,7171 olarak bulunmuştur. (Bakınız EK 7 Tablo 7.2) Başka bir deyişle, bu bölümlere verilen cevaplara göre yapılacak analizlerin güvenilirlik düzeyleri; birinci bölümden hiç soru çıkarılmadan, üçüncü bölümden ise 17 değişken analiz dışı bırakılarak elde edilmiştir.

Araştırmada GLOBE Kültür Modeli kullanıldığından benzer şekilde modele ait kültür boyutlarını elde etmek ve daha önceki araştırma bulgularıyla karşılaştırma yapmak için GLOBE Modelinde kullanılan ölçeklerden istifade edilmiştir. Diğer bir deyişle, kültürün mevcut ve arzulanen durumlarını belirlemede kullanılan sorular, yeni bir faktör analiziyle temel bileşenlerine ayrılmamış; GLOBE modelinde kullanılan temel bileşenler esas alınmıştır. Buna göre; kültür boyutlarının mevcut durumuna ilişkin değerleri ile arzulanen durumuna ilişkin değerleri hesaplanmış ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

8.2.1. GLOBE Kültür Boyutları ve Kurum Kültürü

Daha önce "5.1.2. GLOBE Çalışmalarında "Kültür" Kavramı" başlığı altında da belirtildiği GLOBE araştırmalarında kültür kavramı dokuz temel boyuta göre ele alınmıştır. Bu araştırmada da kullanılan söz konusu kültür boyutlarının mevcut ve arzulanen durumda aldığı değerler hesaplanarak "Tablo 8.20 Kurumsal Kültür Boyutlarının Mevcut ve Arzulanan Durumlarına Ait Değerler"de sunulmuştur.

8.2.2. GLOBE Kültür Boyutlarının Kurumda Gözlenen Değerleri

Tablo 8.20 incelendiğinde görülmektedir ki; –cinsiyetler arası eşitlik boyutu hariç- kurum kültürüne ait boyutların mevcut ve arzulan durumları arasında istatistiksel olarak $p \leq 0,50$ düzeyinde (two-tailed) anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum; kurum orta kademe liderlerinin, kurum kültürünün daha farklı olması gerektiği yönünde düşündüklerini göstermektedir. Ortalamalar arasındaki farklılık bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç görülmeyen “kadın-erkek eşitliği” boyutu dikkat çekicidir. Liderler ile yapılan görüşme ve mülakatlarda, kadın lider veya işgören olgusunun henüz kurum kültüründe pek yer almadığı öğrenilmiştir. Dolayısıyla, kurumda liderlik konumunda istihdam edilen kadın sayısı ihmal edilecek kadar az olduğundan, diğer liderlerin konuya ilişkin oluşmuş görüşleri bulunmamaktadır. Zaten, sayısal bulgular da bunu desteklemektedir.

Tablo 8.20 Kurumsal Kültür Boyutlarının Mevcut ve Arzulanan Durumlarına Ait Değerler

	Mevcut Kurum Kültürüne Ait Ortalama Değerler	Arzulanan Kurum Kültürüne Ait Ortalama Değerler	t Değerleri
Belirsizlikten Kaçınma	4,539	5,4013	-8,18**
Girişkenlik	4,1427	4,2407	10,40**
Cinsiyetler Arası Eşitlik	4,1899	6,2544	-,152
Gelecek Odaklılık	4,4993	5,7196	-15,57**
Güç Mesafesi	5,4228	5,7102	7,34**
İnsan Odaklılık	3,9766	6,5652	-17,27**
Performans Odaklılık	4,1212	6,4259	-28,30**
Toplumculuk-Toplum Ön Planda	4,1032	3,1594	-16,15**
Toplumculuk-Grup/Kurum Ön Planda	4,6709	4,5855	-22,29**

*Ortalama değerler, 1'den 7'ye kadar değişen 7'li Likert Sistemine göre puanlandırılmıştır.

** İki yıldız taşıyan t değerleri $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya konu olan kurumdaki orta kademe liderlerin, “**kurumdaki mevcut uygulamalar**” konusunda belirli bir kültür boyutuna güçlü eğilimlerinin olmadığı **Tablo 8.20** incelendiği zaman görülmektedir. Mevcut kültür boyutlarına ait bütün değerler orta nokta yakınında oluşurken; güç mesafesi boyutu, 7 üzerinden 5,42 gibi bir değer almıştır. Dolayısıyla, güç mesafesinin mevcut kurum kültüründe yüksek olduğu konusunda yaygın bir görüşün varlığından söz etmek ve bu boyutun mevcut kurum kültüründe önemli bir yer tuttuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8.20' deki t değerleri incelendiğinde, “grup ve toplum odaklı toplumculuk” boyutlarının mevcut değerlerinden daha düşük arzulanan değerler aldığı görülmektedir. Bunların dışındaki girişkenlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutlarının arzulanan durumuna ilişkin ortalama değerleri mevcut durum ortalama değerlerinden daha büyüktür ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Değerler incelendiğinde, kurumdaki mevcut uygulamalarda güç mesafesi, grup odaklı toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılık konusunda daha yüksek değerlere doğru bir yönelim olduğu görülmektedir. Bunun yanında, mevcut uygulamalarda nispeten düşük insan odaklılık, performans odaklılık, toplum merkezli toplumculuk, ve girişkenlik olduğu söylenebilir.

Kurum liderlerinin, “*Kurumunuzda işler nasıl olmalıdır?*” sorusuna ilişkin görüşleri incelendiği zaman; bu liderlerin kurumda daha fazla insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim/liderlik arzuladıkları görülmektedir. Ayrıca, daha düşük toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk olması gerektiğini istedikleri anlaşılmaktadır. Liderlerin, kurumda güç mesafesi ve girişkenlik konularının daha da azaltılması gerektiğine inandıkları görülmektedir.

Daha önce GLOBE ölçeği kullanılarak Türkiye'deki gıda ve bankacılık sektörlerinde yapılan araştırma-uygulama sonucunda; bahse konu sektörlerde görev yapan liderlerin kurum kültürüne ilişkin görüşleri, bu araştırmada elde edilen bulgulardan bazı yönlerden farklı sonuçlar içermektedir. Örneğin; önceki araştırma sonuçlarına göre; gıda ve bankacılık sektörlerindeki liderlerin kurumsal uygulamalarda belirli bir boyutun ortalama değerden farklılığına işaret

etmediklerini görmekteyiz. Fakat bu çalışmada, liderler, kurumdaki uygulamalarda “güç mesafesi” boyutunun öne çıktığını ortaya koymuşlardır.

Türkiye’de yapılan önceki araştırmada liderler, kurumdaki toplumculuk anlayışının daha da artırılması gerektiğini düşünürken, bu araştırma sonucuna göre liderler, gerek kurumsal gerekse toplumsal toplumculuğun dozajının azaltılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu farklılığın nedeni olarak; bu araştırma için seçilmiş kurumda, liderler ve işgörenlerden sıklıkla kurum için kişisel ve ailesel birtakım fedakarlıklarda bulunmalarının istenmesi gösterilebilir. Başka bir deyişle; araştırmaya konu olan kurumda, kurumsal çıkarların ve hedeflerin, her zaman ne pahasına olursa olsun işgörenlerine bireysel hedeflerinden önde tutulması, liderlerin bu şekilde bir tercih belirtmiş olmalarına neden olmuş olabilir.

8.2.2.1. Mevcut Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiler

Mevcut kültür boyutları arasındaki korelasyonlar, EK 8 Tablo 8.21’de verilmiştir. Buna göre; **“belirsizlikten kaçınma boyutu”** ile gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında $P<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon görülmektedir. Fakat girişkenlik, cinsiyetler arası eşitlik ve güç mesafesi boyutları ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Burada elde edilen bulgular, GLOBE ölçeği ile Türkiye’de daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Türk insanı belirsizlikten kaçınırken insana ve toplumculuğa önem vermektedir. Fakat buna rağmen, arzulanan kültür boyutları incelendiğinde; insan ve performansa daha fazla önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

“Girişkenlik boyutu” ile; gelecek odaklılık, insan odaklılık ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında $P<0,01$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, güç mesafesi ile aynı düzeyde pozitif ve anlamlı bir korelasyon görülmektedir. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile $P<0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon görülürken, performans odaklılık ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $P<0,05$

düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21)

Ankette yer alan sorulardan; girişkenlik ve *cinsiyetler arası eşitlik* boyutları ile ilgili olanların katılımcılar tarafından farklı şekillerde algılandığı söylenebilir. Geert Hofstede'in kültüre ilişkin "erkeklik-dişilik" boyutunun bir nevi ikiye bölünmüş hali olan söz konusu boyutlardan özellikle cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile diğer kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Analize dahil edilecek anketler belirlenirken; katılımcılar tarafından cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile ilgili soruların anlamsız ve araştırmaya konu kurum için gereksiz olduğunu belirten ifadelerle rastlanılmıştır. Bunun nedeni, kurumda orta yönetim kademelerinde bayanların istihdam edilmeyişleri olabilir.

"Gelecek odaklılık boyutu" ile; belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık, performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, güç mesafesi ve girişkenlik ile aynı düzeyde negatif ve anlamlı bir korelasyon görülmektedir. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Kurumdaki mevcut güç mesafesi boyutu ile gelecek odaklılık arasındaki anlamlı negatif ilişki dikkat çekicidir. Güç mesafesi boyutunun şimdiki halinin, kurumun gelecek odaklı olmasını engellediği söylenebilir.

"Güç mesafesi boyutu" ile; gelecek odaklılık, insan odaklılık , performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, girişkenlik ile aynı düzeyde pozitif ve anlamlı bir korelasyon ortaya çıkmıştır. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Görüldüğü gibi bu bulgu da, güç mesafesi boyutunun şimdiki halinin, kurumun gelecek odaklı olmasını engellediği gibi, insan odaklılık , performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.

"İnsan odaklılık boyutu" ile; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon

gözlenirken, güç mesafesi ve girişkenlik ile aynı düzeyde negatif ve anlamlı bir korelasyon vardır. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Adı geçen boyutların, aynı yönde birbirini destekledikleri gözlenmektedir. Yine güç mesafesi boyutunun şimdiki halinin, kurumun insan odaklı olmasını engellediği söylenebilir.

“Performans odaklılık boyutu” ile; insan odaklılık, belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, güç mesafesi ile $p<0,01$; girişkenlik ile $p<0,05$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Bu bulguya dayanarak; güç mesafesi boyutunun şimdiki halinin, kurumun performans odaklı olmasını engellediği söylenebilir.

“Toplum odaklı toplumculuk boyutu” ile; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık ve grup odaklı boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, güç mesafesi ve girişkenlik ile aynı düzeyde negatif ve anlamlı bir korelasyon ortaya çıkmıştır. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Diğer kültür boyutlarında da olduğu gibi, cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile toplum odaklı toplumculuk boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Toplum odaklı toplumculuk boyutu ile girişkenlik arasında gözlenen negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki, sayısal olmayan veriler tarafından da desteklenen bir bulgudur. Kurumdaki uygulamalar, toplum çıkarları ile bireysel girişimler arasında tercih yapılması gerektiğinde, gelenekleşmiş teamüllerden dolayı çoğunlukla kurum çıkarlarının zorunlu olarak tercih edildiğini göstermektedir. Toplum baskısına rağmen bireysel girişkenliklerden geri kalmayan bireyler için diğer çalışanların bir takım olumsuz düşünceler beslemesi de, sayısal analiz ile ortaya çıkan bu ilişkinin doğruluğunu destekleyen diğer bir kanıttır.

Güç mesafesi ile toplum odaklı toplumculuk arasındaki negatif ilişki, yöneticilerin kendilerini gruptan soyutladıklarında oluşan küçük ve resmi olmayan gruplar ile açıklanabilir. Eğer liderler kendilerini diğer çalışanlardan

uzak ve ayrı tutarlarsa, geride kalanlardan topluma sadakat beklmeleri pek gerçkleşmeyecek bir beklenti olacaktır.

“Grup/kurum odaklı toplumculuk boyutu” ile; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, toplum odaklı toplumculuk, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, girişkenlik ve güç mesafesi ile negatif bir ilişki bulunmuştur. (Bakınız EK 8 Tablo 8.21) Bu bulguya dayanarak; kurum çalışanlarının toplum ve kuruma bağlılık konusunda benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Çünkü, her iki toplumculuk boyutunda da gözlenen ve istatistiksel olarak anlamlı olan ilişkiler, birbirine çok benzemektedir. Hatta aralarında hiç fark yoktur. Her iki boyutun da cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı da gözlenmiştir.

8.2.2.2. Arzulanan Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiler

Arzulanan kültür boyutları arasındaki ilişkiler, EK 9 Tablo 8.22' de verilmiştir. Araştırmanın başlangıcında; belirsizlikten kaçınma, girişkenlik, cinsiyetler arası eşitlik, gelecek odaklılık, güç mesafesi, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk diye adlandırılan dokuz GLOBE kültür boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olabileceği öngörülmüştür.

Yapılan analizlerde; her kültür boyutunun diğer kültür boyutlarından bazıları ile $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymuştur. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Arzulanan kültür boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler, kurum kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlayabileceği gibi, aynı zamanda liderlerin değer yargılarına göre kurumda “etkin” olacağı öngörülen lider davranışlarının, kültüründen kaynaklanan yönlerinin belirlenmesini kolaylaştıracaktır.

8.2.2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma

Tez kapsamında kurumdaki arzulanan kültür boyutları incelenirken; “belirsizlikten kaçınma” boyutunun ortaya çıkarılması için kurumdaki orta kademe liderlere şu tür sorular sorulmuştur;

- “Çalıştığım yerde, çoğu işler detaylı olarak programlanmış olduğundan ve beklenmeyen olaylar nadiren gelişebileceğinden çok şanslıyım/ pek çok heyecandan yoksun kalıyorum.”
- “Çalıştığım yerde işlerin koşulları ve talimatları ayrıntılarıyla açıklanmalıdır ki, çalışanlar kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bilsinler.”

Kurum liderlerinin yukarıdaki vb. sorulara verdiği cevaplara göre; **“belirsizlikten kaçınma boyutu”** ile gelecek odaklılık, insan odaklılık, güç mesafesi ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde; performans odaklılık boyutu ile $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon görülmektedir. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Dikkat edilirse, arzulanan kültürde; güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözükmemektedir. Başka bir deyişle, güç mesafesi uygulamalarında yapılacak değişiklikler, kültürün diğer boyutlarını da destekleyebilir.

Anketin üçüncü bölümündeki “arzulanan kültür boyutları”nı araştıran sorular güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda, $\alpha=0,71$ güven düzeyinde girişkenlik ve güç mesafesi boyutlarını ölçen sorular, anket güvenilirliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Burada alınan girişkenlik ve güç mesafesi değerleri, anket güvenilirliğinin $\alpha<0,70$ ’in altında olduğu durumu açıklamaktadır. Kısaca, bahse konu iki boyuta ait analizler, başka çalışmalarla yeniden incelenmelidir.

8.2.2.2. Girişkenlik

“Girişkenlik” boyutunun ortaya çıkarılması için kurumdaki orta kademe liderlere sorulan anket sorularına ait örnekler şu şekildedir;

- “Çalıştığım yerde insanlar saldırgan/girişken olmaya, haklarını aramaya ve zorla elde etmeye teşvik edilmelidir. / edilmemelidir.”
- “Çalıştığım yerde insanlar hükmedici olmaya teşvik edilmelidir. / teşvik edilmemelidir.”

Araştırmaya katılan kurum liderlerinin yukarıdaki vb. sorulara verdiği cevaplara göre; **“Girişkenlik boyutu”** ile; kadın-erkek eşitliği boyutu arasında

$p < 0,01$ düzeyinde, gelecek odaklılık ve insan odaklılık boyutları ile $p < 0,05$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Bunun yanında güç mesafesi ile $p < 0,01$ düzeyinde, grup odaklı toplumculuk ile $p < 0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

8.2.2.2.3. Cinsiyetler Arası Eşitlik

“Cinsiyetler Arası Eşitlik” boyutunun kurumdaki arzulanan boyutuna ait değerlerin ortaya çıkarılması için kurumda görev yapan orta kademe liderlere sorulan anket sorularına ait bazı örnekler şu şekildedir;

- “Çalıştığım yerde, insanı profesyonelce geliştiren etkinliklere katılmaları için kadınlardan çok erkekler teşvik edilmelidir.”
- “Çalıştığım yerde erkeklerin işlerindeki başarısızlığı, kadınların işlerindeki başarısızlığından daha kötü olmalıdır.”

Kurum liderlerinin yukarıdaki vb. sorulara verdiği cevaplara bakıldığında görülmektedir ki; mevcut kültür boyutlarında olduğu gibi, ankette yer alan sorulardan *girişkenlik* ve *cinsiyetler arası eşitlik* boyutları ile ilgili olanlara verilen cevaplar oldukça sınırlı ve farklı türdedir. Başka bir deyişle, cinsiyetler arası eşitlik ile diğer arzulanan kültür boyutları arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Bunun nedeni, ankette yer alan ve katılımcılara yöneltilen soruların farklı anlamda algılanmış olabileceğidir.

8.2.2.2.4. Gelecek Odaklılık

“Gelecek Odaklılık” boyutunun kurumdaki arzulanan boyutuna ait değerlerini ortaya çıkarmak için orta kademe liderlere sorulan anket sorularına ait bazı örnek sorular aşağıda sunulmuştur;

- “Çalıştığım yerde başarılı kimseler önceden plan yapmalıdır. / Hayattaki olayları meydana çıktıkça ele almalıdır.”
- “Çalıştığım yerde insanlar güncel krizlerden endişe duymalıdır. / Geleceğe yönelik planlar yapmalıdır.”

Elde edilen cevaplara göre; **“gelecek odaklılık boyutu”** ile belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık, performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde; girişkenlik ile $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenmiştir. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Güç mesafesi ile kadın erkek eşitliği boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Mevcut durumda; gelecek odaklılık ile girişkenlik ve güç mesafesi arasında görülen negatif ve anlamlı ilişkinin, arzulanan boyutta olmadığı veya pozitif yönde olduğu dikkate değerdir.

8.2.2.2.5. Güç Mesafesi

“Güç mesafesi” kültür boyutunun, kurumdaki arzulanan değerlerini belirlemek maksadıyla liderlere sorulan bazı anket soruları şunlardır;

- “Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, genellikle üstlerinin söylediklerini ve istediklerini yerine getirmelidirler.”
- “Çalıştığım yerde, mevkilerin ve görev kademelerinin özel ayrıcalıkları olmalıdır.”

Yukarıdakilere benzer sorulara liderlerin verdiği yanıtlar incelenmiş ve arzulanan kültür boyutlarından güç mesafesi ile sadece belirsizlikten kaçınma ve girişkenlik arasında $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) **“Güç mesafesi boyutu”** ile; sadece belirsizlikten kaçınma ve girişkenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin çıkması, ankette yer alan ve katılımcılara yöneltilen güç mesafesi sorularının, anket güvenilirliğini düşürdüğünden dolayı analiz dışı bırakılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

8.2.2.2.6. İnsan Odaklılık

Kurumda arzulanan kültürün “İnsan Odaklılık” boyutu, aşağıdaki soru örneklerine benzer ölçek unsurları ile araştırılmıştır.

- “Çalıştığım yerde kişilerin genellikle başkalarına karşı çok hassas olmaları teşvik edilmelidir. / Başkalarına karşı hiç hassas olmaması teşvik edilmelidir.”

- “Çalıştığım yerde insanlar hep başkalarını düşünmeye teşvik edilmelidir. / Başkalarını hiç düşünmemeye teşvik edilmelidir.”

Anket sorularına verilen cevaplara bağlı olarak; **“insan odaklılık boyutu”** ile; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, performans odaklılık, grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenirken, girişkenlik ile $p<0,05$ düzeyinde negatif ve anlamlı bir korelasyon vardır. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22) Kurum kültürünün mevcut durumundan farklı olarak; insan odaklılık boyutu ile güç mesafesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

8.2.2.2.7. Performans Odaklılık

Arzulanan kurum kültürü “performans odaklılık” boyutunun değeri, kurumun orta yönetim kademelerinde görevli liderlere sorulan şu tür anket soruları ile araştırılmıştır;

- “Çalıştığım yerde, çalışanlar sürekli olarak gelişen bir performans göstermeleri için teşvik edilmelidir.”
- “Çalıştığım yerde, çalışanlar kendileri için kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır.”

Kurum kültürünün **“performans odaklılık boyutu”** ile; insan odaklılık, gelecek odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$; toplum odaklı toplumculuk ve belirsizlikten kaçınma boyutları arasında $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir korelasyon gözlenmiştir. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22)

8.2.2.2.8. Toplum Odaklı Toplumculuk

Kurumda arzulanan kültürün “toplum odaklı toplumculuk” boyutuna ait kurumsal değer, kurumda orta yönetim kademelerinde görevli liderlere soruları şu tür anket soruları ile araştırılmıştır;

- “Bana göre çalıştığım yerde bir grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek çok önemli olmalıdır.”

- “Bana göre çalıştığım yerde yöneticiler, bireysel amaçlar zarar görse bile, gruba bağlılığı teşvik etmelidirler.”

“Toplum odaklı toplumculuk boyutu” ile gelecek odaklılık, insan odaklılık ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde; performans odaklılık boyutu ile ise $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22)

Bu bulgulara göre; kurum liderlerinin, toplum odaklı toplumculuk anlayışı ile birlikte kurumun geleceğe yönelebileceğini ve insana da değer verilebileceğini düşündükleri söylemek mümkündür. Başka bir deyişle liderler; toplumculuk anlayışını, kurumda bireye değer verilmesi ve kurumun gelecek odaklı olmasına engel olarak görmemektedirler. Kurum hem toplum odaklı toplumculuk anlayışına sahip olabilir; hem de geleceğe yönelik planlar yapıp işgörenlerine değer verebilir.

8.2.2.2.9. Grup Odaklı Toplumculuk

Kurumda arzulanan kültürün “grup odaklı toplumculuk” boyutuna ait değer, kurumda orta yönetim kademelerinde görevli liderlere sorulan şu tür anket soruları ile araştırılmıştır;

- “Çalıştığım yerde, grup üyeleri kendi grup yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır.”
- “Çalıştığım yerde grup yöneticileri, grup üyelerinin kişisel başarılarından gurur duymalıdır.”

Yukarıdaki soru örneklerine benzer sorular ile grup odaklı toplumculuk ile diğer kültür boyutları arasındaki ilişki sorgulanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; **“Grup/kurum odaklı toplumculuk boyutu”** ile; belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık ve toplum odaklı toplumculuk boyutları arasında $p<0,01$ düzeyinde; cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile ise $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Bunun yanında, girişkenlik boyutu ile grup odaklı toplumculuk boyutu arasında $p<0,05$ düzeyinde ve anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22)

toplumculuk boyutu arasında $p < 0,05$ düzeyinde ve anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. (Bakınız EK 9 Tablo 8.22)

Elde edilen bulgulara göre; kurumdaki liderlerin, grup içindeki toplumculuk anlayışı ile paralel olarak belirsizliklerin azaltılabileceğine, geleceğe yönelik planlar yapılabileceğine, insana ve performansa değer verilebileceğine inandıklarını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle kurum liderleri, gruba/kuruma sadık olmayı kurumsal iyileşme ve ilerleme önünde engel olarak görmemektedir. Zaten grup liderleri ile yapılan görüşmelerde, bu bulguları destekleyici ifadeler ve sayısal olmayan bulgulara rastlanılmıştır.

Açıklanmış olan sonuçlardan da anlaşıldığı gibi; kurumdaki güç mesafesi uygulamalarında yapılacak değişiklik, kültürün diğer boyutlarına ait kurumsal uygulamaları da destekleyecektir.

Tablo 8.23 Mevcut ve Arzulanan Kültür Arasındaki Korelasyon

	N	Correlation	Sig.
Mevcut Kültür & Arzulanan Kültür	164	,289	,000

Buraya kadar, mevcut ve arzulanan kurum kültürü boyutları arasındaki farklılıklar ve ilişkiler irdelenmiştir. Şimdi, mevcut ve arzulanan kültür boyutlarını, “mevcut kültür” ve “arzulanan kültür” diye adlandırılan iki yeni değişkene dönüştürüp aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını incelemekte yarar vardır. Bu işlem, mevcut ve arzulanan kültürler ile ilgili belirlemiş olduğumuz küçük farklılıkların, bütün üzerinde de etkili olup olmadığını ortaya çıkaracaktır.

Tablo 8.24 Mevcut ve Arzulanan Kültür Değerleri Arasındaki İlişki

	Paired Differences					t	df	Belirginlik Sig. (2-tailed)
	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası	95% Güven Aralığında Farklılığın Sınırları				
				Alt	Üst			
Mevcut Kültür - Arzulanan Kültür	-,8939	,6380	4,982E-02	-,9922	-,7955	-17,9	163	,000

Tablo 8.23 incelendiğinde; kültür boyutlarının tek değişken altında toplanmasından elde edilen mevcut kültür ile arzulanan kültür arasında $p<0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. **Tablo 8.24** incelendiğinde ise; aralarında anlamlı bir ilişki olan mevcut ve arzulanan kültür değerlerinin farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu bulgu, mevcut ve arzulanan kültür boyutları ile ilgili belirlemiş olduğumuz küçük farklılıkların, kültürünü bütünü üzerinde de etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

8.3. Lider Davranış ve Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan kurum, Türk toplumu içinde yaşamaktadır ve onun bir parçasıdır. Dolayısıyla, liderlik konusunda kurumsal analizler yaparken, Türk toplumundaki lider profillerinin neler olduğunu bilmekte yarar vardır. Türkiye’de görülen lider tipleri, genel olarak; “otokratik”, “babacan” ve “danışmacı” liderlik tarzlarının, az miktarda demokratik yaklaşım ile birleştirilmesiyle ortaya çıkmış karmaşık bir görünüm sergilemektedir. (Bodur, Kabasakal, 1998, s.22) Bu tür liderlerin yakın çevrelerinde, önemli konuları danıştıkları az sayıda uzman kişi bulunmaktadır. Bunun yanında, aynı liderlerin diğer uzman personele karşı demokratik olmayan bir liderlik tarzı sergilediği görülmektedir.

Bu tez çalışmasında; kurumda gözlenen lider davranış ve özellikleri, öncelikle GLOBE araştırma grubu tarafından belirlenmiş evrensel liderlik kriterlerine göre ele alınacak ve karşılaştırmalar yapılacaktır. Daha sonra, sayısal verilerin toplanmasında kullanılan anketin iki ve dördüncü bölümlerinde yer alan toplam 112 soru, kuruma özgü lider davranış ve özellikleri ile ilgili beklentileri belirlemek için faktör analizine tabi tutulacaktır.

8.3.1. GLOBE Liderlik Ölçekleri

GLOBE araştırmalarında liderlik kavramı, pilot uygulamalarda belirlenmiş olan ve lider etkinliğine olumlu veya olumsuz yönde tesir eden evrensel lider davranış boyutlarına göre analiz edilmiştir. (Bakınız **Tablo 8.25**)

Tablo 8.25 GLOBE Liderlik Özelliklerinin Sonuçları

Özellik	Türkiye (Sırası) (n= 289)	Araştırma Yapılan Kurum (n=236)	En Yüksek (Ülke: Sırası) (n= 289)	En Düşük (Ülke: Sırası) (n= 289)
1. Performansa yönelik/odaklılık	5.91 (46)	6,01	6.64 (Ekvator: 1)	4.51 (Katar: 61)
2. Otokratik	3.22 (8)	3,45	4.16 (Rusya: 1)	1.89 (Kanada: 61)
3. Alçak gönüllü, sakin	4.82 (40)	5,48	5.79 (İran: 1)	4.14 (Kazakistan: 61)
4. Karizmatik: Kendini Adamış	5.03 (29)	5,72	5.99 (Ekvator: 1)	3.98 (Fransa: 61)
5. İşbirlikçi: Takım Odaklılık	5.70 (15)	6,06	6.09 (Brezilva: 1)	4.42 (Katar: 61)
6. Kararlı	6.29 (3)	6,42	6.37 (Filipinler: 1)	3.62 (Katar: 61)
7. Diplomatik	5.73 (10)	5,72	6.05 (Arjantin: 1)	4.49 (Katar: 61)
8. Yapıcı, Çatışmadan kacınan	2.99 (26)	3,12	4.53 (Tayvan: 1)	2.05 (Finlandiya: 61)
9. İnsan odaklılık	5.02 (22)	5,74	5.68 (Gürcistan: 1)	3.29 (Fransa: 61)
10. Karizmatik: Vizyon Sahibi	6.24 (13)	6,49	6.50 (Ekvator: 1)	4.62 (Katar: 61)
11. Dürüstlük	6.16 (28)	6,70	6.79 (Ekvator: 1)	4.83 (Katar: 61)
12. Kuralcı	4.02 (24)	3,97	4.89 (Tayland: 1)	2.82 (Danimarka: 61)
13. Yönetsel olarak etkin	6.13 (11)	6,32	6.42 (İran: 1)	4.53 (Fransa: 61)
14. Ben merkezli	1.93 (47)	1,79	3.41 (Mısır: 1)	1.55 (Finlandiya: 61)
15. Otonom, bağımsız	3.83 (33)	4,21	4.65 (Cek Cum.: 1)	2.27 (Brezilva: 61)
16. Mevkîe önem veren/ Statülerin farkında	4.91 (14)	4,82	5.93 (Kuveyt: 1)	2.37 (Cek Cum: 61)
17. Karizmatik: Etkili, cazibeli	6.08 (38)	6,39	6.63 (Ekvator: 1)	5.04 (Katar: 61)
18. Kurnaz, Kötü kalpli, Kötü niyetli	1.76 (29)	2,81	2.67 (G. Afrika: 1)	1.33 (Brezilva: 61)
19. Takım kurucu	6.28 (6)	5,85	6.43 (Brezilva: 1)	4.10 (İran: 61)
20. Çatışmaları seven, çatışma eğilimli	4.17 (24)	3,96	5.01 (Tayvan: 1)	3.10 (Finlandiya: 61)
21. Paylaşımçı olmayan	2.62 (31)	2,56	3.68 (Arnavutluk: 1)	1.86 (Fransa: 61)

Arzulanan lider davranış ve özelliklerini belirlemek için, ankete katılan orta kademe yöneticilere bazı sorular sorulmuş ve bu sorular 7'li Likert Ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Bu ölçekte 1 rakamı, "İlgili davranış veya özellik, kişinin etkin lider olmasını büyük oranda engeller." anlamında; 7 rakamı ise "İlgili davranış veya özellik, kişinin etkin lider olmasına büyük oranda katkıda bulunur." manasında kullanılmıştır. **Tablo 8.25**'de; evrensel olarak gözlenen temel lider davranış ve özellikleri, dünya üzerinde en yüksek ve en düşük aldığı değerler ile Türkiye ve araştırmaya konu kuruma ait değerleri içermektedir.

Ülkeler arası sıralamada liderlik boyutları esas alındığında 61 ülke arasında Türkiye'nin yeri; kararlılıkta 3, takım kuruculukta 6, otokratiklikte 8, diplomatik olmakta 10, yönetsel olarak etkinlikte 11, vizyon sahibi olmada 13, statü farklılıklarının bilincinde olmada 14 ve takım odaklı işbirliğinde 15. olmuştur. Görüldüğü gibi anılan tüm boyutlar, diğer ülkelere göre sıralamada ilk çeyrekte yer almaktadır. Türkiye'nin en düşük değer aldığı liderlik özellikleri olarak; performans odaklılıkta 46. ve ben merkezli olmada 47. sıradadır. Bu iki boyuta göre Türkiye, diğer ülkeler arasında son çeyrekte yer almaktadır.

Lider davranışları ve özellikleri esas alındığında; tez çalışmasına konu olan kurum ile Türkiye ve dünya karşılaştırmaları yapıldığı zaman, kurumun kendisine özgü kurum kültürüne ait çok önemli ipuçları ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kurum liderleri tarafından, lider etkinliğinde çok önemli bir yere sahip olduğu değerlendirilen, Likert ölçeğine göre 7 üzerinden aldığı değer bakımından dünya ve Türkiye ortalamalarının üzerinde olan "kararlı olmak(6,42)", "insan odaklılık (5,74)" ve "kurnazlık (2,81)" faktörleri dikkat çekicidir. (Bakınız **Tablo 8.25**) Bu değerlerden hareketle; kurumda "etkin" olmak isteyen liderlerin, her şeyden önce çok kararlı ve insana önem veren kişiler olması gerektiği söylenebilir. GLOBE araştırmalarında ve daha önce tamamlanan Türkiye uygulamasında, başarılı liderliği olumsuz yönde etkileyeceği belirlenen "kurnazlık (2,81)" faktörüne kurum liderleri o denli olumsuz bir yaklaşım içinde değildir. Başka bir deyişle; araştırmaya konu olan organizasyonda "kurnazlık", lider etkinliğini olumsuz yönde etkilemesine rağmen, faktöre ait varyansın yüksek oluşu, bazı liderlerin kurum içinde etkili olmak için bu özelliğin gerekliliğine inandığını göstermektedir.

Kurum değeri olarak dünya ortalamasının altında olmasına rağmen Türkiye ortalamasının üzerinde değere sahip lider özellik ve davranışları da, kurum içinde “etkin lider” olmak isteyenler kişilere önemli mesajlar vermektedir. Performans odaklılık (6,01), alçak gönüllü ve sakin olmak (5,48), karizmatik: kendini adanmış (5,72), işbirlikçi, takım odaklı(6,06), karizmatik: vizyon sahibi(6,49), dürüstlük (6,70), yönetsel olarak etkinlik(6,32), otonom, bağımsız(4,21) ve etkili/ cazibeli olmaya bağlı olan karizmatiklik (6,39), dünya ortalamasının biraz altında değerlere sahip olmasına rağmen Türkiye ortalamasının üzerindedir. (Bakınız **Tablo 8.25**)

GLOBE liderlik ölçeğinde yer alan 21 lider davranış ve özelliğinin Türkiye değerleri ile kurumun liderlik faktörlerine ait puanları karşılaştırıldığında, 16 faktör için kurum değerleri daha yüksek; 5 faktör için ise daha düşüktür. Türkiye ortalamalarına göre değeri düşük olan faktörler; ben merkezilik(1,79), mevkie önem veren/statülerin farkında(4,82), takım kurucu(5,85), çatışmaları seven, çatışma eğilimli(3,96) ve paylaşımcı olmamak(2,56) boyutları ortaya çıkmıştır. (Bakınız **Tablo 8.25**) Bunun nedeni; kurum içinde ben merkezli ve paylaşımcı olmayan kişilerin etkin lider olamayacağına dair oturmuş bir görüşün var olduğu gösterilebilir. Zaten liderler ile yapılan mülakatlarda, grup odaklı toplumculuk anlayışının kurumda çok güçlü olduğu gözlemlenmiştir. Böylesi bir ortamda ben merkezli ve paylaşımcı olmayan kişilerin “etkin lider” olma şansı, doğal olarak çok azdır. Aynı şekilde grup normlarının çok güçlü olduğu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kurumda, çatışma eğilimli kişilerin “etkin lider” olma olasılıkları da azalmaktadır. Takım kurucuğu faktörü, aldığı değer bakımından kurum içinde etkin liderliğe destek vermesine rağmen, Türkiye ortalamasının biraz altında çıkmıştır.

Kurumda gözlenen lider davranış ve özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler **Tablo 8.26**’da verilmiştir. Buna göre; kurumda “etkin lider” olmayı sağlayacak davranışlardan, değeri 7’li ölçekte 6’dan büyük olan dürüstlük(6,70), vizyon sahibi olma (6,49), kararlılık (6,42), cazibeli, etkili (6,39), yönetsel olarak etkin(6,31), toplumculuk/çoğulculuk (6,06) ve performans odaklılık(6,01) için varyans değeri de düşüktür. Başka bir deyişle, ankete katılan liderlerin çoğu, adı

geçen faktörlerin kurum içinde etkin lider olmaya katkı sağladığını düşünmektedir.

Tablo 8.26 Liderlik Özelliklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Değişim Aralığı	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
1. Dürüstlük	226	4,00	3,00	7,00	6,7035	,5652	,319
2. Karizma-2, Vizyon Sahibi	223	3,89	3,11	7,00	6,4948	,5953	,354
3. Kararlılık	227	3,00	4,00	7,00	6,4218	,6062	,367
4. Cazibeli, Cezbedici, Etkili	222	3,00	4,00	7,00	6,3913	,5587	,312
5. Yönetmel Olarak Etkin	225	4,25	2,75	7,00	6,3178	,7764	,603
6. Toplumculuk, Çoğulculuk	222	4,00	3,00	7,00	6,0601	,6859	,470
7. Takım Odaklı, Takım Merkezli	224	3,00	3,86	6,86	5,8476	,4706	,221
8. İnsancıl Olma	229	5,00	2,00	7,00	5,7489	1,0362	1,074
9. Diplomatik	223	4,00	3,00	7,00	5,7184	,7614	,580
10. Resmi Karizma-1	226	4,33	2,67	7,00	5,7183	1,0144	1,029
11. Sakin	223	4,25	2,75	7,00	5,4787	,8133	,661
12. Mevkiye Önem Veren Sosyal Statülerin Farkında	224	6,00	1,00	7,00	4,8192	1,2687	1,610
13. Bireysel	224	5,75	1,25	7,00	4,2087	1,2439	1,547
14. Bürokratik	227	5,80	1,00	6,80	3,9744	1,0913	1,191
15. Çatışmadan Kaçınmayan, Çatışmayı Seven	224	5,67	1,33	7,00	3,9628	,9832	,967
16. Otokratik	221	5,33	1,00	6,33	3,4472	1,4476	2,095
17. Yapıcı, Dolaylı, Çatışmadan Kaçınan	225	5,33	1,00	6,33	3,1230	1,2285	1,509
18. Kumaz, Kötü, Bela	225	9,78	2,11	11,89	2,8123	,8288	,687
19. Paylaşımçı Olmayan	227	5,00	1,00	6,00	2,5562	1,1100	1,232
20. Bencil	224	6,00	1,00	7,00	1,7924	,8323	,693
Tüm Boyutlar İçin Geçerli Olan Anket Sayısı	213						

Kurum içinde etkin lider olma konusunda olumlu etkisi bulunan ve değeri 3,5'in üzerinde olan diğer lider davranış ve özellikleri ise; takım odaklılık (5,84), insancıl olma (5,74), diplomatik (5,71), kendini adanmış karizmatik (5,71), sakin (5,47), mevkie önem veren, sosyal statülerin farkında (4,81), bireysel, otonom, bağımsız (4,21), bürokratik (3,97) ve çatışmadan kaçınmayan, çatışmayı seven (3,96)'dır. (Bakınız Tablo 8.26)

Araştırma yapılan kurumda etkin lider olmayı engelleyen beş lider davranışı olduğu görülmektedir. Bunlar; otokratik (3,40), yapıcı, dolaylı, çatışmadan kaçınan (3,12), kurnaz, kinci, çabuk öfkelenen (2,81), paylaşımcı olmayan (2,56) ve bencil (1,79)'dur. (Bakınız **Tablo 8.26**) Görüldüğü gibi, kurumda etkin lider olmak isteyen kişiler özellikle bencil, kurnaz, düşmanca ve kinci olmamalı, çabuk öfkelenmemeli, söz söyleme ve ikili ilişkilerde dolaylı olmamalı, doğrudan iletişimi tercih etmelidir. Otokratik olmanın da, kurum içinde etkin liderlik için çok uygun bir hareket tarzı olmadığını unutmamak gerekir. Kurumdaki disiplin suç oranının düşüklüğü, işgörenlerin mevcut yasal otoriteye saygılı olduğunu göstermektedir. İnsanların otoriteyi zaten kabul ettiği bir ortamda, otokratik liderliğin pek iyi bir yol olmayacağı sonucuna varılabilir.

8.3.2. Lider Davranış ve Özellikleri ile Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiler

Kurumda arzulanan etkin lider davranışları ile mevcut ve arzulanan kurum kültürü arasında, acaba anlamlı bir ilişki var mıdır? Bunu araştırmak için, araştırmalarda kullanılan 21 temel lider davranışı tek bir değişken altında; mevcut ve arzulanan kurum kültürleri de ayrı ayrı birer değişken altında toplanmıştır. Daha sonra aralarında ilişki olup olmadığını belirlemek için parametrik olmayan korelasyon matrisi oluşturulmuş ve incelenmiştir. (Bakınız **Tablo 8.27**)

Tablo 8.27 Kurum Kültürü ve Liderlik Arasındaki Parametrik Olmayan Korelasyonlar

			Mevcut Kültür	Arzulanan Kültür	Liderlik
Spearman's rho	Mevcut Kültür	Correlation Coefficient	1,000	,331**	,298**
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	Arzulanan Kültür	Correlation Coefficient	,331**	1,000	,272**
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,001
	Liderlik	Correlation Coefficient	,298**	,272**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a. Listwise N = 154

Tablo 8.27'te de görüldüğü gibi, liderlerin mevcut kültür ve arzulanan kültür değerlendirmeleri ile kurum içinde etkin olabilecek lider davranışlarına

ilişkin anlayışları arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumsal etkin liderlik ile mevcut ve arzulanan kurum kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlendiğine göre; acaba hangi lider davranışı, hangi kültür boyutu ile ne yönde bir ilişkisi içindedir? Bunu belirleyebilmek için; kültür boyutları ile temel lider davranışları arasındaki korelasyonları ayrı ayrı ele almak gerekir. Söz konusu korelasyonları belirlemek, hangi lider davranışının, kültürün hangi boyutuna bağlı olarak ortaya çıktığını yorumlamamıza yardımcı olacaktır.

Kültür ile lider davranışları arasındaki ilişki incelenirken; kültür boyutları olarak, GLOBE ölçeği ile elde edilmiş 9 temel bileşen esas alınmıştır. Lider davranış ve özellikleri olarak ise yine GLOBE ölçeği ile elde edilmiş olan 21 temel bileşen kullanılmıştır.

Lider davranış ve özellikleri için, ankette yer alan liderlik ile ilgili soruların faktör analizi sonrası belirlenen ve alfa değeri $\geq 0,70$ ' in üzerinde olan temel bileşenler de alınabilir. Ancak, kültür boyutları belirlenirken GLOBE ölçeği kullanıldığından, liderlik özellikleri için de yine GLOBE ölçeği esas alınmıştır. Kuruma özgü lider davranışları olarak kabul edilebilecek faktör analizi sonrası elde edilmiş alfa değeri $\geq 0,70$ ' in üzerinde olan temel bileşenler ile kurum arzulanan kültür boyutları arasındaki ilişki yeni bir araştırma ile incelenebilir.

Etkin lider davranışlarının her biri, mevcut ve arzulanan kurum kültürü boyutları ile ilişkisi bakımından ele alınmış ve elde edilen bulgular **“Kurumda Arzulanan Lider Davranış ve Özellikleri”** aşağıda açıklanmıştır. Lider davranışları incelenirken, kurumda 7' li Likert ölçeğine göre en yüksek değeri alan özellikten başlanılmış, en düşük değeri almış özelliğe doğru gidilmiştir. Ele alınan lider davranışının önce mevcut kültür boyutları ile, arkasından arzulanan kültür boyutları ile arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yorumlanmıştır. Böylece, etkin lider davranışları konusundaki beklentilerin kurum kültürü içindeki kaynaklarının neler olduğu araştırılmıştır.

8.3.3. Kurumda Arzulanan Lider Davranış ve Özellikleri

Liderlik özellikleri arasında acaba bir ilişki var mıdır? Varsa ne yöndedir? Bu soruların cevabını bulabilmek için, GLOBE araştırma grubu tarafından belirlenmiş 21 lider davranış ve özelliklerinin korelasyon matrisini incelemek gerekmektedir. Lider davranışları arasındaki ilişkilerin doğrusal veya parametrik olduğuna dair elde bulgu olmadığından, korelasyon yöntemi olarak; parametrik olmayan Spearman korelasyon yöntemi kullanılabileceği gibi Pearson korelasyon yöntemi de tercih edilebilir. Pearson ilişki yöntemine göre, liderlik özellikleri arasında ortaya çıkan korelasyonlar aşağıda açıklanmıştır. (Bakınız EK 10 Tablo 8.28)

Lider davranışları arasındaki ilişkiler açıklanırken; lider davranışları **Tablo 8.25'** de olduğu gibi kurumda en yüksek değer alan faktörden en düşük değer alana doğru sırasıyla verilecektir. Aslında bu sıra; kurumda arzulanan lider davranışlarının kurum içinde taşıdığı önemi göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı kurum için; sıralanan 21 temel lider davranışından ilk 13'ü, etkin liderliğe olumlu katkı sağlayan lider davranışlarıdır. Daha sonra gelen üç davranışın, etkin liderliğe katkısının ne yönde olduğu tam olarak anlaşılamamıştır. Açıklanan lider davranışlarında son 5 tanesi ise, kurumda etkin liderliğe engel olan lider özellikleridir.

Bu bölümde ayrıca lider etkinliğine tesiri olduğu GLOBE Araştırmaları tarafından belirlenmiş davranışlardan her biri, mevcut ve arzulanan kurum kültürü boyutları ile ilişkisi bakımından ele alınmış ve elde edilen bulgular **Tablo 8.29'** da sunulmuştur. Daha sonra, elde edilen bulgular ile lider özellikleri arasındaki ilişki ortaya konulmuş ve aynı liderlik özelliği başlığı altında aşağıda açıklanmıştır.

8.3.3.1. Dürüstlük

Lider davranışlarından “dürüstlük” olgusu; “*İçten* : Her söylediğini kasteden, samimi”, *Güvenilir* : Güvene layık olan, sözünü tutacağına inanılan ve güvenilen”, “*Adil* : Doğruluk ve hakka göre hareket eden” ve “*Dürüst* : Doğruyu söyleyen ve doğru davranan” anlamına gelen kavramlara, araştırma katılımcıları tarafından verilen cevaplara göre araştırılmıştır.

Aldığı puan bakımından, lider etkinliğinde en önemli yere sahip olduğu değerlendirilen **“dürüstlük”** (Bakınız **Tablo 8.26**) faktörü ile; sakin, resmi karizma, toplumculuk - çoğulculuk, kararlılık, diplomatik, vizyon sahibi olmaya dayanan karizma, insancıl olmak, yönetsel olarak etkinlik, cezbedici – cazibeli olmak, takım odaklılık ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde; mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma ile ise $p<0,05$ düzeyinde pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Fakat, dürüstlük faktörü ile paylaşımcı olmayan ve kurnaz – kötü – bela faktörü arasında $p<0,01$ düzeyinde; bencillik ile ise $p<0,05$ düzeyinde negatif korelasyon olduğu bulunmuştur. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Aslında bu bulgular, kurum liderlerinin “etkin liderlik” konusunda ne kadar çok özellik ve davranış konusunda aynı şeyi düşündüğünü göstermektedir. Bu ilişkilerde, mevcut kurum kültüründe baskın olan toplumculuk anlayışının önemli oranda etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Dürüstlük kavramı ile, mevcut kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ancak dürüstlük ile; arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$ düzeyinde; performans odaklılık boyutu ile $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

8.3.3.2. Vizyon sahibi olmaya dayalı karizma

Lider davranışlarından “vizyon sahibi olmaya dayalı karizma”, **“İlham veren** : Başkalarının duygularına, inançlarına, değer yargılarına ve davranışlarına ilham verir. Başkalarına, çok çalışma güdüsü aşılar.”, **“İleriye dönük** ; İleriyi düşünür,olacakları tahmin etmeye çalışır. Gelecekte olacakları düşünür.”, **“Hazırlıklı** : Gelecekteki olaylara hazırlıklı”, **“Özgür düşünceyi teşvik eden** : Başkalarını düşünmeye ve akıllarını kullanmaya teşvik eder. İnançlara, tekdüzeliğe ve başkalarının tavırlarına meydan okur.”, **“İleriyi görebilen** : Gelecekteki olayları tahmin eder.”, **“İleriye yönelik (planlar yapan)** : Önceden sezinler ve hazırlı olur.”, **“Öngörüslü** : Başarılı bir şekilde gelecekteki ihtiyaçları görebilen” , **Vizyonu olan, vizyon sahibi** : Geleceği gören ve gelecek hakkında amaçları ve hayalleri olan” ve **“Geleceğe yönelik** : Gelecekteki amaçlar üzerine planlar yapar ve harekete geçer.” anlamına gelen

kavramlara, araştırmaya katılan orta yönetim kademelerinde görevli liderlerin verdiği cevaplara göre araştırılmıştır. Katılımcı liderler; adı geçen kavramı, bir liderin kurumsal etkinliğine katkısı bakımından değerlendirmiştir.

“Vizyon sahibi olmaya dayalı karizma” faktörü ile; sakin, resmi karizma, toplumculuk - çoğulculuk, kararlılık, diplomatik, insancıl olmak, dürüstlük, yönetsel olarak etkinlik, cezbedici – cazibeli olmak, takım odaklılık ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde; mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma ile ise $p<0,05$ düzeyinde pozitif korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat, aynı faktör ile bencillik, paylaşımcı olmamak ve kurnaz – kötü – bela faktörü arasında $p<0,01$ düzeyinde; çatışmadan kaçınan – dolaylı – yapıcı faktörü ile ise $p<0,05$ düzeyinde negatif korelasyon olduğu bulunmuştur. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Görüldüğü gibi, “dürüstlük” faktörünün diğer faktörler ile arasındaki korelasyonlara oldukça benzer bir ilişkiler yumağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kurum içinde “etkin liderlik” için ikinci derece önemli olan davranış “vizyon sahibi olmaya dayalı karizma” şeklinde ortaya çıkmıştır.

“Vizyon sahibi olmaya dayalı karizma” ile, mevcut kültür boyutlarından insan odaklılık ve performans odaklılık boyutu arasında $p<0,01$ düzeyinde; gelecek odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanılmıştır. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29)

Söz konusu lider davranışı ile; arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$ düzeyinde; toplum odaklı toplumculuk ve performans odaklılık boyutu ile ise $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Elde edilen bulgular, ilham veren, ileriye dönük, hazırlıklı, özgür düşüncüyü teşvik eden, ileriye görebilen, ileriye yönelik planlar yapan ve vizyon sahibi bir liderin, gelecek odaklı, performans odaklı, grup odaklı ve toplum odaklı kurumlarda etkin olabileceğini göstermektedir.

8.3.3.3. Kararlılık

“Kararlılık” faktörü, **“Kararlı** : Kesin ve çabuk karar verir.”, **“Mantıklı** : Mantıklı düşünen”, **“Sağduyu sahibi** : Sezgileri güçlü olan” ve **“İstekli** : Direnç

gösteren, kararlı, azimli, ısrarlı” anlamına gelen kavramlara, araştırmaya katılan orta yönetim kademelerinde görevli liderlerin verdiği cevaplara göre araştırılmıştır.

“**Kararlık**” faktörü, 7 üzerinden aldığı 6.42 değeri ile kurum içinde etkin liderlik için gerekli üçüncü davranış olmuştur. (Bakınız **Tablo 8.26**) Bu faktör ile; sakin, resmi karizma, toplumculuk - çoğulculuk, diplomatik, vizyon sahibi olmaya dayalı karizma, insancıl olmak, dürüstlük, yönetsel olarak etkinlik, mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma, cezbedici – cazibeli olmak, takım odaklılık ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Fakat, kararlılık faktörü ile çatışmadan kaçınan – dolaylı – yapıcı ve kurnaz – kötü – bela faktörü arasında $p<0,01$ düzeyinde; bencillik faktörü ile ise $p<0,05$ düzeyinde negatif korelasyon olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Kurumdaki liderler ile yapılan mülakat ve ikili görüşmelerde, kararlılık faktörünün “etkin liderlik”te ne kadar önemli olduğu sıklıkla dile getirilmiştir. Faktör varyansının düşük olması, sayısal olarak elde edilen bulguyu teyit etmektedir.

Kararlılık ile mevcut kültür boyutlarından insan odaklılık ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde: grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**)

Kararlılık ile; arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık ile $p<0,01$; performans odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanılmıştır. Bu bulgulara göre; gelecek ve performans odaklı kurum kültürü için liderlerin kararlı davranması gerektiği sonucuna varılabilir.

8.3.3.4. Cazibeli, cezbedici ve etkili

“Cazibeli, cezbedici ve etkili” faktörü, “**Olumlu** : Genellikle iyimser ve kendinden emin”, “**Cesaretlendirici** : Tavsiye ve güvenceler yoluyla cesaret, güven ya da ümit veren”, “**Moral verici** : Kendine bağlı çalışanların moralini cesaretlendirme, övgü ya da kendinden emin oluşuyla güçlendirir.”, “**Heyecanlı** : İşe yönelik olumlu duygular sergiler ve başkalarının da hissetmesini sağlar.”,

"Harekete geçiren : Diğerlerini aktif bir hale getirip harekete geçiren", **"Güven geliştirici olan** : Karşısındakilere olan güvenini göstererek onların kendi kendilerine güvenlerini artırır.", **"Dinamik** : Enerji dolu" ve **"Motive edici** : Başkalarını, görevlerinin gereğinin üstünde ve ötesinde çaba göstermeye teşvik eder." anlamına gelen kavramlara, araştırmaya katılan orta yönetim kademelerinde görevli liderlerin verdiği cevaplara göre araştırılmıştır.

"Cazibeli, cezbedici ve etkili" faktörü ile; sakin, resmi karizma, toplumculuk - çoğulculuk, kararlılık, diplomatik, vizyon sahibi olmaya dayalı karizma, insancıl olmak, dürüstlük, yönetsel olarak etkinlik, takım odaklılık ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde; bireysellik ve mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma faktörleri arasında $p<0,05$ düzeyinde pozitif korelasyonun var olduğu belirlenmiştir. Bu faktör ile çatışmadan kaçınan – dolaylı – yapıcı, bencil, kurnaz – kötü – bela ve paylaşımcı olmayan faktörleri arasında $p<0,01$ düzeyinde; otokratik faktörü ile ise $p<0,05$ düzeyinde negatif korelasyon olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Burada, negatif bireysellik ve mevkie önem verme ile cazibeli olma arasındaki anlamlı korelasyon dikkat çekicidir.

"Cazibeli, cezbedici ve etkili" faktörü ile; mevcut kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, performans odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$ düzeyinde; insan odaklılık ile $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**)

"Cazibeli, cezbedici ve etkili" faktörü ile; arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$; toplum odaklı toplumculuk ile ise $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu bulgulara göre; "Cazibeli, cezbedici ve etkili" faktörü, kararlılık ve vizyon sahibi olmaya dayalı karizma gibi kurum kültüründe insan, gelecek ve performans odaklı olunması gerektiğini öngörmektedir.

kararlılık, *çatışmadan kaçınan*, *bürokratik*, yönetsel olarak etkinlik, *çatışmayı seven* ve performans odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde; diplomatik, vizyona bağlı karizma, dürüstlük, cazibeli – etkili olmak, takım odaklılık ve *paylaşımçı olmayan* faktörleri ile $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Burada bahse konu faktör ile *çatışmadan kaçınan*, *bürokratik* ve *paylaşımçı olmayan* temel bileşenler arasındaki anlamlı ilişkinin yorumlanması gerekmektedir. Belirli statülerin paylaşılmayacağı, bu statülerde bürokrasiye önem verilmesi gerektiği ve huzursuzluk çıkmaması için *çatışmalardan kaçınıldığı* düşünülebilir. Kurum kültüründeki yüksek güç mesafesine bağlı olarak liderlerin konuya ilişkin farklı anlayışlarının olduğu, bu faktörün varyansının büyüklüğünden ve aldığı değerin orta değere yakınlığından çıkarılabilir. Başka bir deyişle, liderlerin bazıları kurum içinde etkin olmak için mevkie önem vermenin gerektiğini düşünürken, diğerleri bu görüşe fazla katılmamaktadır. Konuya ilişkin kapsamlı araştırmaların yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

“Mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma” faktörü ile; mevcut kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**)

“Mevkie önem verme – sosyal statülerin farkında olma” faktörü ile; arzulanan kültür boyutlarından sadece güç mesafesi ile $p<0,01$ düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu bulgu, “liderlerin mevkie önem vermesi ve sosyal statülerin farklılığını hissettirmesi hususunda takınacakları tavrın, ancak kurum çalışanları arasındaki güç mesafesini artıracaktır.” Şeklinde yorumlanabilir. Adı geçen lider davranışı ile bireysel ve kurumsal gelişmeye imkan sağlayan kültür boyutları arasında belirgin bir ilişkinin görülmemesi dikkat çekicidir.

8.3.3.14. “Bireysel – otonom – bağımsız”, “bürokratik” ve “çatışmayı seven – çatışmadan kaçınmayan” Liderlik Faktörleri

Lider davranışlarından “*Bireysel – otonom – bağımsız*” faktörü; “*Özgür* : Bağımsız hareket eder, başkalarına bağımlı değildir.”, “Bağımsız :

Başkalarına bağımlı değildir, kendi başına hareket eder.”, “**Benzeri olmayan** : Olağandışı bir kişi, çoğu kişiden farklı kişiliği ve davranışları olan” ve “**Bireyci** : Kendisi ile aynı konumda olanlardan farklı hareket eder.” anlamına gelen kavramları, liderlerin etkinlik için ne derece önemli gördüklerine göre değerlendirilmiştir.

“Bürokratik” faktörü; “**Resmi** : Kurallara, alışkanlıklara ve törelere göre hareket eder.”, “**Tedbirli** : Büyük bir dikkatle ilerler, hareket eder veya riske girmez.”, “**İşlerini alıştığı gibi yapan** : Değişmez, sabit iş programına göre hareket eder.”, “**Yöntemli** : Yerleşmiş yöntemleri izler.” ve “**Törenselle** : İşlerini belirlenmiş bir düzene göre yürütür” anlamındaki kavramlara göre değerlendirilmiştir.

“Çatışmayı seven – çatışmadan kaçınmayan” liderlik faktörü, “**Grup içinde rekabetçi** : Grubundaki kişilerin icraatlarını geçmek için çaba gösterir.”, “**Bilgiyi gizleyen** : Elinde olan bilgileri başkalarından saklama eğilimindedir.” ve “**Kurallara bağlı** : Grubunda kabul gören uygulamalara göre hareket eder” anlamında kullanılan kavramların, lider etkinliğindeki tesirlerine ilişkin katılımcı değerlendirmelerine göre incelenmiştir.

“Bireysel – otonom – bağımsız”, “bürokratik” ve “çatışmayı seven – çatışmadan kaçınmayan” faktörleri, 7 üzerinden aldığı değer bakımından orta değer 3,5’e yakın faktörlerdir. (Bakınız **Tablo 8.26**) Bu faktörler ile; istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu korelasyonu olduğu belirlenen faktörlere bakıldığında, etkin liderlik için olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilere sahip olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Bu nedenle, konuya ilişkin daha ayrıntılı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıda adı geçen lider davranışlarından “bireysel – otonom – bağımsız” ile mevcut kültür boyutlarından sadece güç mesafesi ile $p<0,05$ düzeyinde pozitif; grup odaklı toplumculuk ile ise yine $p<0,05$ düzeyinde fakat negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Arzulanan kültür boyutlarından ise yalnızca cinsiyetler arası eşitlik ile $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. (Bakınız **EK 11 Tablo 8.29**) Bu bulgular ile,

daha önce elde edilen sayısal ve sayısal olamayan bulgular arasında herhangi bir bağ kurulamamıştır.

“Bürokratik” lider davranışı ile; mevcut kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Arzulanan kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ile bürokratik lider davranışı arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Bu bulguya dayanılarak; liderin bürokratik davranmasının, belirsizliği azaltabileceği ve güç mesafesini artırabileceği söylenebilir.

“Çatışmayı seven ve çatışmadan kaçınmayan” lider davranışı ile; mevcut kültür boyutlarından insan odaklılık, performans odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p < 0,01$ düzeyinde; belirsizlikten kaçınma ve toplum odaklı toplumculuk arasında ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı lider davranışı ile arzulanan kültür boyutlarından sadece belirsizlikten kaçınma ile $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Burada ortaya çıkan belirsizlikten kaçınma ile liderin çatışmayı sevmesi ve çatışmadan kaçınmaması arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki dikkat çekicidir.

8.3.3.15. Otokratik

Lider davranışlarından “otokratik olma” faktörü; “**Söz geçiren** : Astlarına emir verir gibi ne yapmaları gerektiğini söyler.”, “**Otoriter** : Diktatörce kararlar veren”, “**Hükmedici** : Başkalarını idaresi altına almaya çalışan”, “**Mutlu azınlığa inanan** : Benzer geçmişli olan az sayıda kişinin üstün olduğuna ve ayrıcalıklardan faydalanması gerektiğine inanır.”, “**Emreden** : Anlaşmazlıktan ve sorgulanmaktan hoşlanmaz, emir verir.” ve “**Diktatör** : Kendi değer yargılarını ve görüşlerini başkalarına dayatan, başkalarını zorlayan” anlamındaki kavramlara göre değerlendirilmiştir.

“**Otokratik**” faktörü ile toplumculuk- çoğulculuk, insancıl olma, cazibeli - etkili ve takım odaklı olma temel bileşenleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo

8.29) Yukarıda açıklanan diğer korelasyonlar da göz önüne alındığında; otokratik tutum, kurum içinde “etkin liderlik” için doğru bir yöntem değildir. Tersine lider tarafından yapılmaması gereken bir davranıştır.

Otokratik lider davranışı ile mevcut kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki oluşmazken; arzulanan kültür boyutlarından girişkenlik ve güç mesafesi ile $p < 0,01$ düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Fakat otokratik lider davranışı ile gelecek odaklılık ve performans odaklılık arasında $p < 0,01$ düzeyinde; cinsiyetler arası eşitlik, toplum odaklı toplumculuk, insan odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Bu bulgular, kurumda liderin otokratik davranışlarının güç mesafesini artıracağını, birlik beraberliği zedeleyeceğini, bireysel ve kurumsal gelişmeyi olumsuz yönde etkileyeceğini göstermektedir.

8.3.3.16. Dolaylı, çatışmalardan kaçınan

Dolaylı, çatışmalardan kaçınan lider davranışı ; “*Fikrini söylemekten sakınan*” : İnsanlarla olan iyi ilişkileri korumak ve onları zor durumda bırakmamak için olumsuz yorum yapmaktan kaçınan”, “*İma eden*” : Söyleyeceğini doğrudan belirtmez, konuşmalarında öğüt verici hikayeler ve benzetmeler kullanır.” ve “*Olumsuzluklardan kaçınan*” : Kendisinden bir şey yapması istendiğinde yapılamayacak bir şey olsa bile ‘hayır’ demekten sakınır.” anlamında kullanılan kavramlara ilişkin lider görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

“Dolaylı, çatışmadan kaçınan” faktörü ile; kararlılık, cazibeli – etkili, mevkie önem verme faktörleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde; vizyona bağlı karizma, takım odaklılık ve çatışmayı sevme – çatışmadan kaçınmama faktörleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Dolayısıyla, bu faktörün de, kurumsal etkin liderlik için uygun bir davranış olmadığı anlaşılmaktadır.

Dolaylı, çatışmalardan kaçınan lider davranışı ile; mevcut kültür boyutlarından hiç birisi ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Fakat aynı lider davranışı ile arzulanan kültür boyutlarından sadece gelecek odaklılık ve performans odaklılık arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak

anlamli ve negatif bir iliski tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu bulgu; kurum liderleri için “dolaylı, çatışmalardan kaçınma” tarzındaki davranışın olumlu kabul edilemeyeceği şeklinde yorumlanabilir. Aynı bulguları, kurum geleceği ve işgörenlerin performansının artırılması söz konusu olduğu zaman, liderin gerekirse çatışmayı göze alması gerekir.” şeklinde yorumlamak da mümkündür.

8.3.3.17. Kurnaz – kinci – çabuk öfkelenen

“Kurnaz – kinci – çabuk öfkelenen” liderlik faktörü; “**Zeki** : Akıllı, kolayca kavrar.”, “**Çabuk öfkelenen** : Ruh durumu çabuk değişen”, “**Kinci** : Hınçlı, yanıldığında intikam almak ister”, “**Kendini beğenmiş** : Kibirli, kendi yeteneklerinden emin”, “**İşbirliği yapmayan** : Başkaları ile birlikte çalışmaya istekli olmayan”, “**Alaycı** : İnsanlar ve olaylar hakkında en kötü şeye inanmaya yönelik olan”, “**Dürüst olmayan** : Sahtekar, samimi olmayan”, “**Düşmanca davranan** : Hareketlerinde arkadaşça olmayan, başkalarına karşı olumsuz” ve “**Güvenilir** : İtimat edilir, emniyetli” anlamında kullanılan kavramlara ilişkin lider görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

“Kurnaz – kinci – çabuk öfkelenen” faktörü, 7 üzerinden 2,81 değerini almıştır. (Bakınız **Tablo 8.26**) Lider etkinliğine olumsuz etkisi olduğu görülen bu faktör ile kararlılık, diplomatik, vizyon sahibi olmaya bağlı karizma, dürüstlük, cazibeli – etkili ve takım odaklılık faktörleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde; sakin, toplumculuk - çoğulculuk, insancıl olma ve yönetsel olarak etkinlik gibi olumlu lider davranışları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkilere rastlanılmıştır. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu davranışın, kurumda “Etkin lider” olabilmek için zararlı ve tehlikeli bir davranış olduğunu söylemek yerinde olur.

“Kurnaz – kinci – çabuk öfkelenen” liderlik faktörü ile; mevcut kültür boyutlarından hiçbirisi ile istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat aynı liderlik faktörü ile; arzulanan kültür boyutlarından girişkenlik ve güç mesafesi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; gelecek odaklılık, toplum odaklı toplumculuk, insan odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında yine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak

anlamli ve negatif iliski olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu bulgulara göre; liderin zekice, tutarsız ve bireysel/bencil davranışlarının, ancak kurumdaki g   mesafesini artıracakını, fakat bunun yanında kurumsal geleceğın g   ardı edilmesine, kurum tarafından insana verilen önemin azaldığının algılanmasına ve kurumsal bütünlüğün zedelenmesine neden olacağını söylemek mümkündür.

8.3.3.18. Paylaşımcı Olmayan

“Paylaşımcı Olmayan” lider davranışı; **“Bireyselliğe önem veren :** Bireysel ihtiyaçları gözetmeyi grubun ihtiyaçlarının üstünde tutan”, **“Eşitlikçi olmayan :** Bireylerin eşit olmadığına ve sadece bazılarının eşit haklara ve avantajlara sahip olması gerektiğine inanan”, **“Mikro” yönetici :**  ok yakından denetleyen ve tüm kararları kendisi almaya ısrarlı” ve **“Yetki vermeyen :** Projeleri veya işleri kendi kontrolünde tutan” anlamında kullanılan kavramlara iliski lider görüşleri esas alınarak değerlendirilmiştir.

“Paylaşımcı olmayan” faktörü, 7 üzerinden 1, 11 değerini alarak 21 faktör arasında sondan ikinci sırayı almıştır. (Bakınız **Tablo 8.26**) Bu faktör ile; çoğulculuk, vizyona dayalı karizma, dürüstlük ve cazibeli – etkili olmak arasında $p<0,01$ düzeyinde; insancıl ve takım odaklı olmak arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif iliskiler bulunmuştur. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Kısaca, kurumda etkin liderliği engelleyen ve liderlerin yapmaması gereken bir davranış olduğunu belirtmek gerekir.

“Paylaşımcı Olmayan” lider davranışı ile; mevcut kültür boyutlarından hiçbirisi ile istatistiksel olarak anlamlı bir iliskinin varlığı tespit edilememiştir. Fakat arzulanan kültür boyutlarından gelecek odaklılık ve toplum odaklı toplumculuk ile $p<0,01$ düzeyinde; grup odaklı toplumculuk ile ise $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif iliskilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, aynı lider davranışı ile; girişkenlik kültür boyutu arasında $p<0,05$ düzeyinde ve pozitif bir iliski tespit edilmiştir. (Bakınız EK 11 **Tablo 8.29**) Bu bulgulara göre; liderin paylaşımcı olmayan tutum ve davranışlarının, kurumdaki bireysel girişkenliğin artışına neden olabileceği

söylenbilir. Fakat kurumsal birlik ve beraberliğe zarar vereceği ve kurumun geleceğini risk altına alacağını da söylemek mümkündür.

8.3.3.19. Bencillik

“Bencillik” şeklinde beliren lider davranışı; “*Kendine düşkün* : Kendi çıkarlarının peşinde koşan”, “*Toplumdan kaçan* : İnsanlardan ve gruplardan kaçır, kendi kendine olmayı yeğler.”, “*Yalnızlığı seven* : Başkalarından ayrı çalışan ve hareket eden” ve “*Katılımcı olmayan* : Başkalarına katılmaz.” anlamında kullanılan kavramlara ilişkin lider görüşleri esas alınarak değerlendirilmiştir.

“Bencillik”, kurumda hiç hoş karşılanmayan bir lider davranışı olarak karşımıza çıkmıştır. Bu faktör ile; çoğulculuk, vizyona dayalı karizma, insancıl olma, yönetsel olarak etkinlik, cazibeli – etkili olmak, takım odaklılık arasında $p<0,01$ düzeyinde; sakin, kararlı, diplomatik ve dürüst olmak arasında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Buna rağmen, bencillik ile; otokratiklik, çatışmadan kaçınma, bürokratik, kurnaz-kötü-bela davranışları arasında $p<0,01$ düzeyinde; bireysellik ve paylaşımcı olmama arasındaki $p<0,05$ düzeyinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki dikkat çekicidir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29)

Bencillik lider davranışı ile; mevcut kültür boyutlarından sadece girişkenlik ile $p<0,05$ düzeyinde pozitif; gelecek odaklılık ile ise yine $p<0,05$ düzeyine istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bencillik ile arzulanan kültür boyutlarından sadece girişkenlik arasında $p<0,01$ düzeyinde pozitif ilişki tespit edilirken; gelecek odaklılık, toplum odaklı toplumculuk, insan odaklılık, performans odaklılık ve grup odaklı toplumculuk arasında $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. (Bakınız EK 11 Tablo 8.29) Bu bulgular, kurum liderlerinde görülebilecek en kötü davranışın “bencillik” olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, liderin bencilliği, kurumda kabul görmeyecek davranışların başında gelmektedir.

Liderlik özellikleri arasındaki korelasyon sonuçlarını özetlemek gerekirse; araştırmanın yapıldığı kurum için, 21 temel lider davranışından 13 tanesinin etkin liderlik için olumlu katkı sağladığı fakat 5 tanesinin etkin liderliğe engel olduğu ortaya çıkmıştır. Üç davranışın ise, etkin liderliğe katkısının ne yönde olduğunu belirlemek için daha kapsamlı araştırmaya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür.

8.3.4. Liderlik Özelliklerinin Faktör Analizi

Araştırmadaki; lider davranış ve özellikleri ile ilgili şu ana kadar açıklanan tüm çalışmalar, GLOBE araştırma grubu tarafından geliştirilmiş liderlik ölçeğine göre yapılmıştır. Sorular, daha önceden belirlenmiş temel bileşenler altında toplanmış ve daha sonra bu 21 temel bileşene göre lider davranış ve özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Acaba, anketin 2 ve 4. bölümlerinde bulunan 112 soru faktör analizine tabi tutulsa, sorular hangi temel bileşenler altında kümelenir? Büyük bir olasılıkla elde edilecek yeni temel bileşenler, GLOBE modelinde kullanılan temel faktörlerden farklı olacaktır. Dolayısıyla, bu yeni ve farklı fakat kuruma özgü bileşenler, kurumdaki liderlik türlerinin tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmada; Kuruma özgü lider davranış ve özelliklerini belirlemek maksadıyla, ankette mevcut 112 liderlik sorusu faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde, GLOBE araştırmalarında kullanılan benzer bir yol izlenmiştir. GLOBE araştırmalarında, güvenilirlik analizi sonrasında geriye kalan soruların faktör analizi yapılmıştır. (Bakınız EK 12) Birinci analize göre; faktör yükü 0,50'nin altında olan sorular değerlendirme dışı bırakılmış ve geriye kalan sorular ikinci bir faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci analizde sorular 16 temel bileşen altında toplanmış daha sonra elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Güvenilirlik analizi sonrasında değerlendirme dışında bırakılan bir soru hariç, ikinci ve dördüncü bölümlerdeki toplam 111 soru faktör analizine tabi tutulmuş ve soruların 32 temel bileşene ayrıldığı görülmüştür. Faktör yükü 0.50'nin altında olan sorular/değişkenler değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra, geriye kalan 71 soru, ikinci bir faktör analizine tabi tutulmuştur. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Bu analiz sonrasında, 71 soru varimax kriterlerine göre 21 temel

bileşene ayrılmıştır. Faktör yükü 0,50'nin altında olan soru kalmayıncaya kadar üçüncü, dördüncü ve beşinci faktör analizleri yapılmıştır. Beşinci faktör analizinde sorular 13 temel bileşene ayrılmış ve tamamı 0,50'den daha fazla faktör yüküne sahip olmuştur. (Bakınız **EK 14 Tablo 8.31**) Bu safhada elde edilen 13 liderlik faktörünün, araştırmanın yapıldığı kurumda kabul gören temel lider profilleri olabileceği düşünülmektedir.

Burada, ikinci faktör analizinden sonra faktör yükü 0,50'nin altında soru kalmayıncaya kadar üçüncü, dördüncü ve beşinci faktör analizlerinin gerekli olup olmadığı tartışılabilir. Aslında, ikinci analizden sonra elde edilen temel bileşenlere göre de, kuruma özgü lider davranışları ile ilgili yorumlar yapılabilir.

İkinci faktör analizinde elde edilen temel bileşenlerin değişkenlik açıklama güçleri toplam %68,8 (Bakınız **EK 13 Tablo 8.30**); beşinci faktör analizi sonrası oluşan 13 temel bileşenin toplam değişkenlik açıklama gücü ise %69, 5 (Bakınız **EK 14 Tablo 8.31**) olarak bulunmuştur.

Elde edilen yeni temel bileşenlerin güvenilirliği de test edilmelidir. Bu nedenle, yeni oluşan temel bileşenleri teşkil eden soruların Alfa değerlerini hesaplamak gerekir. Alfa değerleri hesaplanırken, beşinci faktör analizi sonrasında elde edilen 13 temel bileşen esas alındığında; yalnızca 7 temel bileşenin Alfa>0,70'in üzerinde değer aldığı bulunmuştur. (Bakınız **EK 14 Tablo 8.31**)

İkinci faktör analizi sonrasında oluşan 21 temel bileşen için Alfa değerleri hesaplandığında ise; yine ancak 8 temel bileşenin Alfa>0,70 ve üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir. (Bakınız **EK 13 Tablo 8.30**) Dolayısıyla, Alfa değeri>0,70'in üzerinde olan 8 temel bileşene göre, kurum lider davranış kalıpları yorumlanmalıdır. Alfa değeri 0,70'in altında olan bileşenlere dayanarak yapılacak yorumlar, bilimsel anlamda çok sağlıklı olmamakla birlikte, sayısal olmayan verilerle birleştirilip yorumlandığında, daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir.

İkinci faktör analizi sonrasında ortaya çıkan ve alfa değeri >0,70'in üzerinde olan faktörlere ilişkin bulgular ile bu bulgular hakkında yapılan yorumlar aşağıda açıklanmaktadır.

8.3.4.1. Faktör 1 – Takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst

Faktör 1 – Takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst: Faktör 1, kurum liderlerinin zihnindeki “takım kurucu, gruba yönelik, dinamik, geleceğe yönelik, vizyon sahibi, istekli, iyi idareci, harekete geçiren ve dürüst” bir liderlik modelini öngörmektedir. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Bu faktör, değişkenlik açıklama gücü de dikkate alındığında, “kurumda liderin etkin olabilmesi için en uygun liderlik modeli” olarak kabul edilebilir.

Faktör 1’de ortaya çıkan lider modeli; **Dinamik** : Enerji dolu, **Koordinatör** : Kendine bağlı olanların işini bütünleştirerek yönetir.; **Takım kurucu** : Grup üyelerinin beraber çalışmalarını sağlar. **Gruba yönelik** : Grubun iyiliğini düşünen, **Geleceğe yönelik** : Gelecekteki amaçlar üzerine planlar yapar ve harekete geçer, **Vizyonu olan** : Geleceği gören ve gelecek hakkında amaçları ve hayalleri olan; **İstekli**: Direnç gösteren, kararlı, azimli, ısrarlı; **İyi idareci** : Karmaşık ofis işlemlerini ve yönetim sistemlerini yönetme yeteneği ; **Harekete geçiren** : Diğerlerini aktif bir hale getirip harekete geçiren ve **Dürüst** : Doğruyu söyleyen ve doğru davranan bir insanı tarif etmektedir. Görüldüğü gibi, arzulanan bu lider modelinde liderin dinamizmi, vizyonu, toplumculuğu, dürüstlüğü ve koordinatörlüğü öne çıkmaktadır. Başka bir deyişle, kurum liderlerinin durağan olmayan hareketli, gelişmeye açık ve sürükleyici olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

8.3.4.2. Faktör 2 – Düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin

Faktör 2 – Düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin: Bu faktör, “olaylara önceden hazırlıklı, düzenli, kontrol ve koordine becerisine sahip, moral verici, cesaretlendirici, birleştirici, açık ve sakin” bir liderlik modelidir. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Faktör 1’de öngörülen liderlik modelinde gelecek odaklılık, toplumculuk ile dinamizm konularının etkin olduğu görülürken, Faktör 2 türü liderlikte daha durağan ve sakin bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir. Esasında, değişkenlerin yoğunluklu olarak toplandığı Faktör 1 ve Faktör 2, kurumda arzulanan liderlik modelini büyük ölçüde açığa çıkarmaktadır.

Faktör 2’de ortaya çıkan lider modeli; **Hazırlıklı** : Gelecekteki olaylara hazırlıklı; **Moral verici** : Kendine bağlı çalışanların moralini cesaretlendirme,

övgü ya da kendinden emin oluşuyla güçlendirir.; **Açık** : Kolayca anlaşılan; **Birleştirici** : İnsanları ve işleri çalışan bir bütün haline getiren, birleştiren ; **Sakin** : Kolayca dertlenmeyen ; **Düzenli** : İşinde muntazam ve sistemli ; **İdari becerisi olan, koordine ve kontrol edebilen** : Plan yapabilen, çok sayıda (75'ten fazla) kişinin işlerini koordine ve kontrol edebilen; **Cesaretlendirici** : Tavsiye ve güvenceler yoluyla cesaret, güven ya da ümit veren bir kişiyi öngörmektedir. Bu faktör ile ortaya çıkan lider modeli, özelliklerinden de görüldüğü gibi daha durağan ve dengeli bir görünüm arz etmektedir. Liderin dengeli ve hazırlıklı yapısının, astların harekete geçişini kolaylaştırdığı söylenebilir.

8.3.4.3. Faktör 3 – İkna edici, duyarlı

Faktör 3 – İkna Edici, duyarlı: Bu tarz liderlikte liderin “ikna edici, duyarlı, açık yürekli ve ilham verici” olma özellikleri öne çıkmıştır. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30)

Faktör 3 ile beliren lider modeli; diğerlerinin ruh halindeki değişikliklerin farkına varan, tartışmaları mahcubiyete yol açmadan sınırlandırabilen : **Duyarlı**; kendi bakış açısını diğerlerine kabul ettirmede olağanüstü yetenekli : **ikna edici**; diğerleriyle sık sık iletişim kuran : **açık yürekli**; başkalarının duygularına, inançlarına, değer yargılarına ve davranışlarına ilham veren, başkalarına çalışma güdüsü aşılayan : **ilham veren** özelliklere sahip bir kişiyi “lider” olarak öngörmektedir. Ortaya çıkan üçüncü tür liderin; insanlarla ilişkiler, bireysel samimiyet ve inandırıcılık konuları ile astlarına ilham verme bakımından öne çıktığı görülmektedir.

8.3.4.4. Faktör 4 – Diğer çalışanlardan ayrı duran

Faktör 4 – Diğer çalışanlardan ayrı duran: Liderin “diğer işgörenlerden ayrı ve uzak olması, açık olmaması” özellikleri, Faktör 4 olarak belirlenmiştir. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Bu faktörün 7 üzerinde aldığı ortalama değer, 1,65' tir. (Bakınız Tablo 8.26) Görüldüğü gibi, bu tür bir liderliğin, kurumda etkin olmak için uygun bir yöntem olamayacağı değerlendirilmektedir.

Faktör 4 ile öne çıkan lider modeli; açıkça konuşmayan, kinaye, metaforlar ve örnekler ile iletişim kuran : **Açık olmayan** ve soğuk, diğerlerinden ayrı duran, arkadaş olması zor : **Uzak** bir kişiyi öngörmektedir. Bu tür lider modeli, güç mesafesinin fazla olduğu ve liderin statü farklılıklarını astlarına açıkça hissettirdiği resmi bir kurumsal ortamı öngörmektedir. Bu tür liderliğin, kurumsal etkinliği sağlamak için uygun bir tarz olmayacağı değerlendirilmektedir.

8.3.4.5. Faktör 5 – Emreden, her şeyi kendi yapmaya çalışan, yetkisini paylaşmayan

Faktör 5 – Emreden, Her şeyi kendi yapmaya çalışan, yetkisini paylaşmayan: Bu tür liderlik, 7 üzerinden 3,51 değerini almıştır. (Bakınız Tablo 8.26) Bir bakıma kurum içinde etkin liderlik için bu tarz liderliğin etkisinin ne yönde olacağı tam olarak belli değil gibidir. Faktör altında toplanmış “emreden, mikro yönetici ve hükmedici” davranışlarına bakıldığında, bir liderde çok arzulanan tutumlar olmadığı söylenebilir. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Kurumda yerine getirilen işlerin özelliği nedeniyle, bazen bu tarz liderliğe ihtiyaç duyulabileceği söylenebilir.

Faktör 5’ in öngördüğü lider modeli; Başkalarını idaresi altına almaya çalışan : **Hükmedici;** Çok yakından denetleyen ve tüm kararları kendisi almaya ısrarlı : **‘Mikro’ Yönetici** bir liderliği tarif etmektedir. Görüldüğü gibi, bu tür lider davranışlarına, otokratikliğin hakim olduğu ve yetki devrinin olmadığı merkeziyetçi anlayışın yaygın olduğu organizasyonda karşılaşılabılır. Arzulanan kurum kültürüne ait bulgular ile burada öngörülen lider modeli karşılaştırıldığında, bu modelin kurumsal etkinlik için uygun olmayacağı kolaylıkla ifade edilebilir. Başka bir deyişle, Faktör 5 türü liderler, araştırmanın yapıldığı kurum için uygun değildir.

Değişen zaman ve zeminlerde; Faktör 5 türü liderliğin, kurumsal etkinliğin sağlanması bakımından yeniden incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü, kurum liderleri ile yapılan görüşmelerde; lider için astlarını tanımak ve onlarla sağlıklı, etkin iletişim kurmak için yeterli zaman olmadığı fakat buna rağmen liderin böylesi bir kadro ile bazı görevleri

başarmasının zorunlu olduğu durumlarda, Faktör 5 türü liderliğin sonuç verdiği yönünde yorumlarla karşılaşmıştır.

8.3.4.6. Faktör 6 – Bilgili ve öngörü/önsezi sahibi

Faktör 6 – Bilgili ve öngörü/önsezi sahibi: Bu faktörün 7 üzerinden aldığı ortalama değer 6,61 olmuştur. (Bakınız **Tablo 8.26**) Bünyesinde “ileriye görebilen, ileriye yönelik ve bilgili” değişkenlerini bulunduran Faktör 6, kurumda etkin liderlik için önemli bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. (Bakınız **EK 13 Tablo 8.30**)

Faktör 6’ nın öngördüğü lider modeli; İleriye yönelik : Önceden sezinler ve hazırlı olur.; **İleriye görebilen :** Gelecekteki olayları tahmin eder. Ve **Bilgili :** Olaylardan haberdar bir lider modelini tarif etmektedir. Bu modelde liderin bilgisinden kaynaklanan gücü ve geleceği tahmin konusundaki becerisi öne çıkmaktadır. İyi bir planlama yapmak ve geleceğin belirsizliklerinden kurtulmak için önemli olan bu tür lider özellikleri, belirsizlikten kaçınmanın ve gelecek odaklılığın önemli olduğu bu kurumda, etkinliğin sağlanmasında yararlı olabilir. Başka bir deyişle, Faktör 6 türü lider modeli, araştırmanın yapıldığı kurumda kullanılabilecek bir liderlik türüdür.

8.3.4.7. Faktör 7 – Yardımsever

Faktör 7 – Yardımsever: Faktör 7, yardımseverlik olarak adlandırılabilir. Bu faktör içinde, liderin “kardeşçe, şefkatli ve cömert” davranışları bulunmaktadır. (Bakınız **EK 13 Tablo 8.30**) Grup odaklı toplumculuk anlayışının hakim olduğu kurumda, Faktör 7 tarzı bir liderlik, kişiyi başarıya taşıyabilir.

Faktör 7’ nin öngördüğü lider modeli; Astlarıyla iyi arkadaş olmaya çalışan : **Kardeşçe;** Başkalarına zaman, para, kaynak ve yardım sunmaya istekli: **Cömert;** Başkalarının duygularını anlayan, onlara yardım eden, merhamet eden : **Şefkatli** bir lider türünü tarif etmektedir. Kültür boyutlarından toplum odaklı toplumculuğun ve grup odaklı toplumculuğun çok baskın olduğu hatırlanırsa, Faktör 6 türü liderliğin, araştırmaya konu kurumda etkinliğin sağlanmasında önemli bir rol üstlenebileceği söylenebilir.

8.3.4.8. Faktör 8 - Despot ve kinci

Faktör 8 - Despot ve kinci : Aldığı değer bakımından en kötü lider davranışı olan “despot ve kinci (1,41)” yaklaşım (Bakınız Tablo 8.26), etkin kurum liderliğinde özellikle kaçınılması gereken bir tarz olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörün Alfa değeri=0,66 olarak bulunmuştur. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) O nedenle, salt sayısal değerlere bakarak yargıya varmak, yanıltıcı olabilir. Fakat, liderler ile yapılan görüşmelerde de, liderin kendine düşkün olması, astlarına kin duyması, zorba ve despotça davranması arzu edilmeyen davranışlar olarak tarif edilmiştir.

Faktör 8’in öngördüğü lider modeli; Kendi çıkarlarının peşinde koşan : **Kendine düşkün**; zorba gibi hareket eden, despot, gaddar : **Zorba** ve hınçlı, yanıltığında intikam almak isteyen : **Kinci** bir insanı tarif etmektedir. Lider davranışlarından bencillik, daha önce de açıklandığı gibi, lider etkinliğine en fazla olumsuz etkide bulunan özellik olarak öne çıkmış idi. Dolayısıyla, Faktör 8 türü liderliğin, araştırmanın yapıldığı kurumda çok uygun bir liderlik tarzı olmayacağı söylenebilir.

8.3.4.9. Faktör 9 – Bağımsız, kendi başına hareket etmeyi seven

Faktör 9 – Bağımsız, kendi başına hareket etmeyi seven: (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Kurum içinde inisiyatif kullanımı, yapılan yazılı ve sözlü açıklamalarla teşvik edilmektedir. Ancak, inisiyatifin kullanılış yer, zaman ve şekil ve miktarı konusunda, farklı ve perakende uygulamaların olduğu, yapılan mülakat ve görüşmelerde anlaşılmıştır. Zaten bu faktörün aldığı ortalama değere bakıldığında, uygulamalarda görülen farklılıkların tercihlere de yansıdığı görülmektedir. (Bakınız Tablo 8.26)

Faktör 9’un öngördüğü lider modeli; Bağımsız hareket eden, başkalarına bağımlı olmayan : **Özgür (Otonom)**; ve başkalarına bağımlı olmayan ve kendi başına hareket eden : **Bağımsız** bir lideri tarif etmektedir. Araştırmaya katılan liderler ile yapılan görüşmelerde; bu tür liderliğin değişen zaman ve zeminlerde etkin olabileceğine dair görüşlerin varlığı tespit edilmiştir. Bu nedenle; Faktör 9 türü liderliğin, hangi zaman ve zeminlerde kurumsal

etkinlik için yararlı olacağı hususunun, başka araştırmalar çerçevesinde yeniden incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Faktör analizinde elde edilen diğer faktörlerin (Faktör 11 – Adaletsiz, Faktör 12 – Kuralcı, Statükocu, Faktör 13 – Risk Alan, Faktör 14 – Hırslı, çok çalışan, Faktör 15 İyi İletişimci, Faktör 16 – Performans odaklı, Faktör 17 – Hırslı, azimli, Faktör 18 – İma eden, dolaylı, Faktör 19 – Alçakgönüllü, Faktör 20 – Çatışmadan çekinen ve Faktör 21 – Olağan dışı), alfa değerleri 0,70'in oldukça altındadır. (Bakınız **EK 13 Tablo 8.30**) Dolayısıyla; bu faktörlerin, kurum içinde özellikle arzu edilen lider davranışları arasında yer almadığı değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 9

SONUÇ

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etken olan *kurumsal değişkenlerin* en önemlisi olan “**kurum kültürü**” (House, Wright, ve Aditya, 1997) ile; *işgörenlere ait değişkenlerden* “**liderlik**” olgusu hakkında artık çok sayıda bilimsel araştırma mevcuttur. Liderlik konusunda yapılan son ampirik araştırmalar, kurum kültürü ile “**lider davranışları**” arasındaki uyumun önemine dikkat çekmektedir.(House ve diğerleri, 1999, s.4)

Kamu yönetiminde ve kamu kuruluşlarında başarıya her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulan şu dönemde, özgün kurum kültürleri ve bu kültürlere uygun “etkin lider davranışları”nın belirlenmesi ile, kurumsal etkinliğin artmasına önemli katkılar sağlanabileceği değerlendirilmiştir. Bu düşünceden hareketle, tez çalışmasına konu olan araştırmaya başlanılmıştır.

Bu araştırma; Türkiye’deki büyük bir kamu kuruluşunda, öncelikle kurumsal kültürü belirlemek ve ardından bu kültürün kurumsal liderlik sürecini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Kurumun halen görev başında bulunan liderleri ile gelecekte bu kurumda “liderlik” rolü üstlenecek kişilere, karmaşık liderlik ve yönetim sorunlarıyla kolayca baş edebilmeleri için somut bilimsel öneriler üretmek, araştırmanın diğer bir önemli hedefini teşkil etmektedir. Araştırma ile ayrıca; toplum, sektör, endüstri ve kurum bazında “kültür” unsurunu dikkate alan bilimsel araştırma gereksinimleri de kısmen karşılanmaktadır.

Araştırmaya konu kamu kuruluşunun “kurum kültürü”, kurumun orta düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayanılarak belirlenmiştir. Bilgiler anket, mülakat, kurum yayınları, kurum liderlerinin/yöneticilerinin yaptıkları konuşmalar ve bunların karşılaştırmalı analizlerinden elde edilmiştir. Adı geçen kaynaklardan toplanan veriler ile, kurum kültürünün liderler gözündeki mevcut durumu ve arzulanan durumu ortaya konulmuş; daha sonra aradaki fark ve nedenleri araştırılmıştır.

Kurum kültürüne ilişkin tespitler tamamlandıktan sonra, yine kurumun orta düzey liderlerinin görüşlerine dayanılarak, GLOBE ölçeği çerçevesinde kurumda başarılı olabilecek “olağanüstü lider”in sahip olması gereken özellikler incelenmiştir.

Kuruma özgü arzulanan “etkin lider davranışları”nı belirlemek maksadıyla, 112 farklı davranışa ilişkin lider görüşleri değerlendirilmiş ve ikisi temel olmak üzere toplam dokuz lider profili tespit edilmiştir.

Elde edilen ampirik bulgular, kurumda çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerle tekrar tartışılmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar, kurum tarafından çeşitli zamanlarda ve şekillerde yayınlanmış olan bildiriler ve kurumla ilgili yazılı-görsel medyada çıkan haberler ile ampirik bulgular arasında paralellik olup olmadığı araştırılarak bulgular yorumlanmıştır.

Özet olarak; bu araştırmada, bir kamu kurumunun “kurumsal kültür”ü bilimsel olarak ortaya konuluş; daha sonra bu kültürde etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmiştir. Sonuçta; kurumun lider eğitim programlarına dahil edilebilecek “etkin lider davranışları” ortaya konulmuş; ayrıca kurumda halen görev yapan liderlerin etkin olabilmek için sergilemeleri gerekli “arzulanan lider profilleri” tanımlanmıştır.

Araştırmanın tamamlanmasıyla ortaya çıkan yenilikler, elde edilen sonuçlar ve bilime yapılan katkılar üç başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Araştırma metodu ve analiz yöntemine ilişkin yenilikler,
- Kurum Kültürüne ilişkin elde edilen sonuçlar ve
- Etkin lider davranışlarına ilişkin elde edilen sonuçlar olarak adlandırılabilir.

Araştırma Metodu ve Analiz Yöntemine İlişkin Yenilikler

Bilindiği gibi sosyal olaylar için “tek bir doğru”nun varlığından söz etmek her zaman mümkün değildir. Bu nedenle; tez çalışmasında, sosyal bilimler

konusunda yapılan araştırmalarda ne kadar çok veri kaynağı kullanılırsa, elde edilecek bulgu ve ulaşılacak sonuçların o oranda sağlıklı olacağı düşüncesi ile hareket edilmiştir.

Tez çalışmasında kullanılan araştırma metodu ve analiz yöntemi; bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmayan ve araştırmanın geçerlilik - güvenilirliğini artıran yeni sayılabilecek bir yöntemdir. Bu kapsamda, yapılan çalışmada farklı veri kaynaklarından derlenen veriler ışığında, ulaşılan sonuçların çapraz kontrolünü sağlamak maksadıyla sayısal ve sayısal olmayan nitelikteki verilerden yararlanılmıştır.

Sayısal veriler, anket uygulaması yoluyla; sayısal olmayan veriler ise, kurumun orta kademe yöneticileri ile birebir veya topluca yapılan görüşmeler/röportajlar ile kurum tarafından yayınlanan dergi, bülten, basın açıklaması, kutlama mesajı, bildiri ve duyuruların incelenmesi suretiyle toplanmıştır. Bunun yanında, kurum liderlerinin/yöneticilerinin değişik zamanlarda yaptıkları konuşmalar ve kurumda halen devam eden yaygın uygulamalar incelenmiş; bu incelemelerden çıkarılan sonuçlar da sayısal olmayan veri olarak değerlendirilmiştir. Kullanılan veri toplama ve analiz yöntemi, özellikle sosyal bilimlerde bundan sonra yapılacak bilimsel araştırmalarda tercih edilebilecek niteliktedir.

Kurum Kültürüne İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Kurum kültürü ile ilgili elde edilen sonuçlardan söz etmeden önce; verilerin toplanmasında esas kaynağı teşkil eden *kurum liderlerinin*, iyi bir eğitim aldıklarını ve liderlik için gerekli kavramsal alt yapıya sahip olduklarını belirtmek gerekir. Tez kapsamında yapılan araştırmalar, eğitimi ve nitelikli insan kaynaklarından alınan bilgilere dayanılarak yürütülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı kurumda, organizasyon yapısı içinde dikey farklılaşmanın yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, liderlerin istihdam edildiği yerler de oldukça fazla sayıdadır. Farklı yönetim kademelerinde bulunan liderlerin, kurum kültürü ve etkin kurumsal lider davranışlarına ilişkin görüşleri de farklı olabilir. Tez alışması kapsamında, sadece orta yönetim kademelerinde görevli liderlerin görüş, duygu ve düşüncelerinden

yararlanılmıştır. Çünkü, bu yönetim kademesindeki liderler, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için hem teknik hem de taktik bilgi ve becerilerini kullanmak durumundadırlar.

Kurum kültürüne ilişkin araştırmalarda; GLOBE Araştırmalarında elde edilen dokuz kültür boyutu esas alınmıştır. Bu kültür boyutları; **güç, mesafesi, belirsizlikten kaçınma, cinsiyetler arası eşitlik, girişkenlik, grup odaklı toplumculuk, toplum odaklı toplumculuk, insan odaklılık, gelecek odaklılık ve performans odaklılık** olarak adlandırılmaktadır. Adı geçen bu kültür boyutlarından; –cinsiyetler arası eşitlik boyutu hariç- tüm boyutların mevcut ve arzulanan durumları arasında istatistiksel olarak $p < 0,50$ düzeyinde (two-tailed) anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre; kurum orta kademe liderlerinin, kurum kültürünün daha farklı olması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, liderler, kurum kültürüne ilişkin uygulamalarda değişiklikler olması gerektiğini düşünmektedir. Bu kapsamda; kurum yönetiminin, kurumsal etkinliği artırmak için mevcut uygulamaları gözden geçirmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Kültür boyutlarından “cinsiyetler arası eşitlik” boyutunun mevcut ve arzulanan değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna neden olarak; kurum içinde “lider” kadrolarında istihdam edilen kadın sayısının ihmal edilecek kadar az sayıda olması gösterilebilir. “Kadın lider” veya “kadın işgören” olgusu henüz kurum kültüründe yer almadığından liderler, kurumdaki “cinsiyetler arası eşitlik” uygulamaları konusunda belirli bir görüş oluşturmamıştır.

Araştırmanın yapıldığı kurumun mevcut kültürünü yansıtan “**kurumdaki mevcut uygulamalar**” konusunda orta kademe liderler, belirli bir kültür boyutunu özellikle öne çıkaracak bir tercihte bulunmamıştır. Mevcut kültür boyutlarından “güç mesafesi”, 7 üzerinden 5,42 gibi bir değer aldığından, güç mesafesinin mevcut kurum kültüründe yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle; kurum kültüründe **güç mesafesi** yüksektir ve önemli bir yere sahiptir. Kurum liderleri ve çalışanları, bunun farkında olursa, kurumsal etkinliğini daha da artabileceği değerlendirilmektedir.

Kültür boyutlarından **“grup ve toplum odaklı toplumculuk”** boyutları, mevcut değerlerinden daha düşük arzulanan değerler almıştır. Yapılan incelemelerde görülmüştür ki; kurum kültüründe kurum odaklı toplumculuk anlayışı oldukça yüksektir ve kurum çalışanları tarafından benimsenmiştir. Fakat kurumda; işgörenler ve özellikle liderlerden sıklıkla, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için bireysel çıkarlarını feda etmeleri istendiğinden, “grup ve toplum odaklı toplumculuk” boyutlarının arzulanan değerleri düşük çıkmıştır. Dolayısıyla, kurumsal etkinliğin daha da artırılması için; bireysel çıkarların sıklıkla kurumsal amaçlar uğruna feda edilmesi uygulamasının yeniden değerlendirilmesi ve belirli bir esasa bağlanmasının daha yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma, girişkenlik, gelecek odaklılık, güç mesafesi, insan odaklılık ve performans odaklılık kültür boyutlarının arzulanan değerleri, mevcut kültür değerlerinden daha büyük çıkmıştır ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Değerler incelendiğinde, **güç mesafesi ve girişkenlik boyutlarının** t değerleri, farklı (pozitif) yönde belirmiştir. Buna göre; kurumdaki mevcut uygulamalar çerçevesinde, güç mesafesi ve girişkenlik ile ilgili uygulamaların lider görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesinin yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Liderler, kurumdaki **“belirsizlikten kaçınma”** kültür boyutu ile ilgili uygulamalarda da değişiklikler arzulamaktadır. Yapılacak kurumsal faaliyetlerin, bireylere/işgörenlere yönelik uygulamaların netleştirilmesi ve bunlara ilişkin esasların herkese duyurulması, belirsizlikten kaçınma konusundaki lider/işgören beklentilerini büyük oranda karşılayabilecektir.

Yapılan araştırmalarda; kurum kültüründeki **“gelecek odaklılık”, “insan odaklılık” ve “performans odaklılık”** boyutlarına ilişkin mevcut uygulamalar konusunda liderlerin çok önemli değişiklik talepleri olduğu ortaya çıkmıştır. Birey ve onun performansı ile doğrudan ilgili adı geçen kültür boyutları konusunda böylesi büyük değişiklik beklentilerinin ortaya çıkmasının nedeni; kurum kültüründe toplumculuk anlayışının çok baskın ve belirgin olması ile liderlerden/işgörenlerden kurumsal çıkarlar için bireysel çıkarlarından vazgeçmelerinin istenmesi gösterilebilir. Türkiye’deki kamu ve özel sektör kuruluşlarında henüz

bilimsel anlamda performans yönetiminin mevcut olmadığı (Yalçın ve Kılıç, 2002, s.642) göz önüne alınırsa, kurumsal etkinliğin artırılması için; gerek araştırmaya konu kurumda gerekse diğer kamu kurum ve kuruluşlarında objektif performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulup işletilmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Kurumsal uygulamalarda insan odaklı çözümlerin oluşturulması ve kurumsal amaçlar gerçekleştirilirken, liderlerin/işgörenlerin de bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine fırsat tanınması, kamu kurumunun varoluş amacını daha etkin yerine getirmesine yardımcı olabilecektir.

Kurum kültürüne ilişkin “orta kademe lider” görüşleri özetlemek gerekirse; bu liderlerin kurumda daha fazla insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim/liderlik arzuladıkları görülmektedir. Ayrıca, kurumda daha düşük toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk uygulamalarının arzu edildiği anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre; liderlerin, kurumda güç mesafesi ve girişkenlik konularındaki uygulamaların kendi lehlerinde esnetilmesi gerektiğine inandıkları ortaya çıkmıştır.

Daha önce GLOBE ölçeği kullanılarak Türkiye’deki gıda ve bankacılık sektörlerinde yapılan araştırma-uygulama sonucunda; kurumsal uygulamalarda belirli bir kültür boyutun baskınlığı görülmezken, bu çalışmada “güç mesafesi” boyutuna ilişkin kurumsal uygulamaların öne çıktığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında, **mevcut ve arzulanan kültür boyutlarının** kendi aralarındaki **korelasyonlar** incelenmiştir. Buna göre; kültür boyutları arasında çok yönlü etkileşimler olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonlar tespit edilirken; bu boyutlar ile girişkenlik, cinsiyetler arası eşitlik ve güç mesafesi arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre; kurumdaki belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık, performans odaklılık, toplum odaklı toplumculuk ve grup odaklı toplumculuk uygulamaları arasında karşılıklı ve aynı yönde bir etkileşim olduğu söylenebilir. Adı geçen kültür boyutlarının, güç mesafesi ve girişkenlik boyutları tarafından negatif yönde etkilendiği hususu büyük önem arz

temektedir. Dolayısıyla kurum yönetimi ve liderler, bir kültür boyutu ile ilgili kurumda yapacakları uygulama değişikliğinin, çok yönlü etkileri olacağının bilinci içinde harekete geçmelidir. Kültürel uygulamalara ilişkin değişikliklerin, ayrıntılı ve bilimsel çalışmalar ardından temkinli bir şekilde uygulamaya konulmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Kültür boyutlarından güç mesafesi ile girişkenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunması dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre liderler, kurumda güç mesafesi ve girişkenlik uygulamalarından çok memnun olmadıkları görülmektedir. Kurum yönetimi, güç mesafesinin belirgin olduğu mevcut kültürde, bireysel girişkenliğinin dolaylı olarak engellendiğinin farkına varmalıdır. Güç mesafesine ilişkin kurumsal uygulamalarda yapılacak değişiklikleri ile, kurumdaki bireylerin kişisel potansiyellerinin daha yüksek düzeyde harekete geçirilebileceği ve sonuçta bu potansiyellerin kurum yararına kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Elde edilen söz konusu bulgular, GLOBE ölçeği ile Türkiye’de daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bir genelleme yapılacak olursa; Türk insanının belirsizlikten kaçınırken insana ve toplumculuğa önem verdiği bunun yanında insan ve performansa daha fazla önem verilmesini istediği söylenebilir.

Toplum çıkarları ile bireysel girişimler arasında tercih yapılması gerektiğinde, gelenekleşmiş teamüllerden dolayı kurum çıkarlarının zorunlu olarak tercih edilmesi, yönetim tarafından ele alınıp incelenmesi gereken önemli bir çatışma türüdür. Toplum baskısına rağmen bireysel girişkenliklerden geri kalmayan işgörenler ile diğer çalışanların karşı karşıya kalması, çözümlenmesi gereken diğer bir problem sahasıdır.

Etkin Lider Davranışlarına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Tez çalışması kapsamında; lider davranışları ve özellikleri hakkında, araştırmaya konu kurum ile Türkiye ve dünya ortalama değerleri karşılaştırılmış; sonuçta önemli bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin; kurum liderleri, “kararlı olmak”, “insan odaklılık” ve “kurnazlık” davranışlarını, lider etkinliğindeki önemi bakımından dünya ve Türkiye ortalamalarının üzerinde değerler ile tercih

etmiştir. Bu bulgulardan hareketle; kurumda “etkin” olmak isteyen liderlerin, her şeyden önce çok kararlı olması ve insana önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Lider özellik ve davranışlarından; **performans odaklılık, alçak gönüllü ve sakin olmak, kendini adamışlığa, etkili ve vizyon sahibi olmaya bağlı karizma, işbirlikçi, takım odaklı, dürüstlük, yönetsel olarak etkinlik, otonomluk ve bağımsızlık** değeri, dünya ortalamasının altında olmasına rağmen Türkiye ortalamasının üzerinde oluşmuştur. Sıralanan bu özellikler, kurum liderlerinin etkin olabilmek için sergilemesi gerekli davranışlar olarak tespit edilmiştir.

GLOBE liderlik ölçeğindeki 21 lider davranış/özelliğinin Türkiye değerleri ile kurum liderlik puanları karşılaştırıldığında; lider davranışından 13’ünün, etkin liderliğe olumlu katkı sağladığı; 5 lider özelliğinin, etkin liderliğe engel olan davranışlar diye tercih edildiği tespit edilmiştir. Üç davranışın ise, etkin liderliğe katkısının ne yönde olduğu tam olarak anlaşılamamıştır. Türkiye ortalamalarına göre değeri düşük olan liderlik özellikleri; **ben merkezlilik, mevkie önem verme/statülerin farkında olma, takım kurucu olma, çatışma eğilimli olma ve paylaşımcı olmamadır**. Dolayısıyla; kurumda ben merkezli ve paylaşımcı olmayan liderlerin “etkin” olamayacağını söylemek mümkündür.

Kurumda “etkin lider” olmayı sağlayacak davranışlardan, değeri 7’li ölçekte 6’dan büyük olan özellikler; **dürüstlük, vizyon sahibi olma, kararlılık, cazibeli, etkili olmak, yönetsel olarak etkinlik, toplumculuk/çoğulculuk ve performans odaklılıktır**. Başka bir deyişle bu özellikler, “kurum liderleri” için “Olmazsa olmaz” niteliğindeki davranışlardır.

Kurum içinde etkin lider olma konusunda olumlu etkisi bulunan diğer lider davranış ve özellikleri ise; **takım odaklılık, insancıl olma, diplomatik, kendini adamışlığa dayalı karizma, sakin, mevkie önem verme, sosyal statülerin farkında olma, bireysel/otonom/bağımsız, bürokratik ve çatışmadan kaçınmamadır**.

Araştırma yapılan kurumda etkin lider olmak isteyen kişiler özellikle **bencil, kurnaz, düşmanca ve kinci** olmamalı, **çabuk öfkelenmemeli, söz söyleme ve ikili ilişkilerde dolaylı** olmamalı, doğrudan iletişimi tercih

etmelidir. **Otokratik olmak** da, kurum içinde etkin liderlik için uygun bir hareket tarzı olarak belirlenmiştir.

Yapılan analizlerde; *kurumda arzulanan etkin lider davranışları ile mevcut ve arzulanan kültür boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir*. Lider özelliklerinden takım odaklılık, insancıl olma, diplomatik, kendini adamışlığa ve vizyon sahibi olmaya dayalı karizma, toplumculuk/çoğulculuk, kararlılık, sakin, dürüstlük, yönetsel olarak etkinlik ve cazibeli olma ile kültür boyutlarından performans odaklılık, gelecek odaklılık, insan odaklılık, belirsizlikten kaçınma, grup ve toplum odaklı toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu kültür boyutları ile otokratik ve bürokratik olma, çatışmalardan kaçınma, bencillik, paylaşımcı olmama, kurnaz/kötü/bela ve bireysel lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Liderler, kurum kültürü ile kendi davranışları arasındaki ilişkilerin nasıl ve ne yönde olduğu konusunda bilinçli olursa, daha etkin olabilirler. Örneğin; kurum geleceği ve işgörenlerin performansının artırılması söz konusu olduğu zaman, liderler gerekirse çatışmayı göze alabilmelidir.

Tez çalışması kapsamında; kuruma özgü lider davranış ve özelliklerini belirlemek için yapılan faktör analizi sonrasında, oluşan 21 temel bileşenden ancak 8 temel bileşen için Alfa>0,70 olmuştur. Kurumda arzulanan özgün lider profillerinden; değişkenlik açıklama gücü de dikkate alındığında iki tanesinin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; **Faktör-1 (Takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst)** ve **Faktör-2 (Düzenli, cesaretlendirici, birleştirci ve sakin)** liderlik modelleridir. Faktör-1'de öngörülen liderlik modelinde gelecek odaklılık, toplumculuk ile dinamizm konularının etkin olduğu görülürken. Faktör-

2 türü liderlikte daha durağan ve sakin bir anlayış hakimdir. Diğer liderlik modellerinde; liderin *duyarlı; ikna edici; açık yürekli, ilham veren, ve diğer çalışanlarla birlikte* olması öngörülmektedir.

Tez çalışması sonucu elde edilen bulgular, sosyal bilimlerdeki bir çok teorik çalışmaya katkıda bulunabilecek niteliktedir. Ayrıca kurum için günlük yaşamda kullanılabilecek pratik bilgileri de içermektedir. Araştırmanın literatüre sağladığı bilimsel katkılar aşağıda özetlenmiştir;

- Araştırmadan elde edilen sayısal bulgular ile; liderlik ve kurumsal uygulamaların kültür tarafından nasıl etkilendiği konusu kısmen aydınlanmıştır.
- Kurum Kültürü, GLOBE araştırma modelinde yer alan dokuz kültür boyutuna göre tanımlanmıştır. Ayrıca kurum kültürünün kendine özgü kültürel özellikleri de belirlenerek derinliğine incelenmiştir.
- Bu çalışma sonucunda; elde edilen bulgular ile benzer çalışma sonuçları arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına imkan sağlandığı gibi, araştırmaya konu kurum yönetimi için önemli bir bilgi kaynağı oluşmuştur.
- Çalışma sonunda; kabul gören veya reddedilen kurumsal uygulamalar, liderlik uygulamaları, etkin lider davranışları ve kurumsal uygulamalar üzerindeki kültürel etkinin boyutları ile kültüre özgü etkin liderlik uygulamaları belirlenmiştir. Ayrıca; araştırmanın yapıldığı kurum kültüründe, arzu edilmeyen ve tepki gören liderlik uygulamalarının neler olduğu da tespit edilmiştir.
- Araştırmanın sayısal olmayan yöntemlerle elde edilen bulguları, kurum kültürü için çok kritik olan lider davranışları ile kurumsal uygulamaların belirlenmesini sağlamıştır. Ayrıca kurum liderleri için kısıtlayıcı faktör olarak beliren hususlar ve kurum kültürüne özgü tek tip normlar da ortaya çıkarılmıştır.

- Araştırmadan elde edilen her türlü bulgu, kuruma bağlı daha küçük birimleri yönetecek liderlerin eğitimi için hazırlanacak “Lider Geliştirme Programları”nda kullanılabilecek niteliktedir.
- Tez çalışması sonucu elde edilen bilgiler; kuruma bağlı birimlerde görev alan yöneticiler/liderler ve işgörenler ile farklı kurumlara mensup kişiler arasındaki -iş görüşmeleri dahil- her türlü iletişimin tesisinde büyük yarar sağlayabilir. Aynı bilgiler; kurumun personel seçim, temin ve yetiştirme süreçlerinde de kullanılabilecek niteliktedir.
- Araştırmaya konu kurum yöneticileri, emrinde çalışan insanların neyi nasıl algıladıklarını anlayabilmek için tez çalışması sonuçlarından istifade edebilir.
- Tez çalışmasının sonuçları arasında; araştırmanın yapıldığı kurumun karar makamındaki üst düzey yöneticilere, kendilerinden daha ast yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin/liderlerin ne tür kültürel kısıtlar altında çalıştığını anlatan bilgiler de bulunmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse; araştırma sonucunda elde edilen bilgiler; araştırmanın yapıldığı kurum yöneticileri için; kendilerini ve kurumlarını çevresel koşullara uyarlamada, strateji ve politika oluşturmada, insan kaynakları yönetiminde ve kurumsal uygulamalarda rehber olabilecek nitelikte bilgilerdir.

Araştırma sonuçlarının dolaylı olarak etki edebileceği konular ise aşağıda sıralan madde başlıkları altında toplanmıştır.

- Tez çalışması sonucu elde edilen bilgiler ışığında; ülke içinde veya ülke dışında, aynı sektörde veya başka sektörde faaliyet gösteren farklı kültürlere sahip organizasyonlar ile araştırmanın yapıldığı kurum arasında yapılacak kıyaslamaların ve kurumlar arası ilişkilerin hangi alanlarda geliştirilebileceği konusunda fikir edinilebilir.
- Araştırma sonuçları ile; Türkiye ve dünyanın çeşitli yerlerinde çalışmalarına devam eden akademisyen ve bilim adamları arasında, farklı kurum kültürlerine ilişkin akademik görüş ve düşünce paylaşımının daha kolay ve yaygın olarak sürmesine katkı sağlanmaktadır.

- Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmadan elde edilen veriler, araştırma modelinde öngörülen hipotezlerden başka daha farklı amaçlar için de kullanılabilir. Örneğin; aynı ülkeden veya farklı ülkelerden şirketlerin birleşmesiyle ortaya çıkmış stratejik ortaklıklar, bu ve benzeri araştırmalardan elde edilen verileri kullanarak işbirliği sahalarını genişletebilirler.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, Türkiye'deki ve kurum içindeki ekonomik ve sosyolojik olayların yorumlanmasında da kullanılabilir.
- Türk toplumunun yaşam düzeyi, tüketim alışkanlıkları, ekonomik gelişimi, düzenli devam eden toplumsal/kurumsal uygulamalar, mili verimlilik ve etkinlik de, araştırmada kullanılan kültürel değişkenler ile ilişkilendirilebilir. Böylece, gelecekte yapılacak araştırmalarda da, tez çalışması sonuçları baz alınabilir.

Müteakip Araştırmalara İlişkin Yönlendirmeler

Kültür boyutları araştırılırken; *girişkenlik* ve *cinsiyetler arası eşitlik* boyutlarına ilişkin sorulara verilen cevapların oldukça sınırlı, farklı türde ve değişken olduğu örülmüştür. Ayrıca, "arzulanan kültür boyutları" incelenirken girişkenlik ve güç mesafesini araştırarak sorular, anket güvenilirliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla, bu kurumda arzulanan girişkenlik, cinsiyetler arası eşitlik ve güç mesafesi değerlerinin, başka çalışmalarla yeniden incelenip analiz edilmesinde yarar vardır.

Tez çalışmasına konu kurumda, *bireysellik/otonomluk/bağımsız davranma*, *mevkie önem verme*, *bürokratik olma* ve *çatışmayı sevme* lider davranışları konusunda değişken sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin; kurumda, liderlerin farklı zaman ve zeminlerde inisiyatif kullanma, bilgilendirme, atılganlık, girişkenlik ve kurnazlık gibi davranışları bazen olumlu karşılanırken, bazen de istenmeyen davranış olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, konuya ilişkin daha Zaman ve yere bağlı olarak, kurum liderlerinden farklı davranış sergilemesi beklenen özelliklerin belirlenmesi için ayrıntılı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Faktör analizi sonrası elde edilmiş kuruma özgü lider davranışları ile arzulanan kültür boyutları arasındaki ilişki, yapılacak yeni araştırmalar ile doğrulanmalıdır. Bu tür araştırmaların artması ve benzer sonuçların bulunması durumunda, kuruma özgü lider davranışları ile kültür boyutları arasındaki ilişki kuram olarak tanımlanabilir.

Farklı yönetim kademelerinde bulunan *liderlerin* görüş ve değerlendirmeleri arasındaki ilişkiler ile liderlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ihtisaslaşma alanlarının kurum kültürü ve kurumsal lider davranışlarına etkilerinin incelenmesi de bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Farklılaşmaya neden olan yaş ve eğitim durumu gibi hususların, liderlerin kurum kültürü ve etkin lider davranışları konusundaki duygu ve düşüncelerini nasıl etkilediği de araştırılmalıdır. Yapılacak bu tür araştırmalar, kamu kurum ve kuruluşlarının daha etkin işletilmesi için önemli bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.

Liderler, kurum içinde bir üst yönetim kademesine gelmek için, daha alt yönetim kademelerinde görev yapmak durumundadır. Bu nedenle, şu an orta yönetim kademesinde bulunan ve tez çalışması için veri kaynağı olan liderlerin bazıları, muhtemelen gelecekte kurum üst yönetim kademelerinde görev alacaktır. Şu an alt ve orta yönetim kademelerinde bulunan liderlerin, kurum kültürü ve etkin kurumsal lider davranışları konusundaki düşüncelerinde zaman içinde değişme olup olmayacağı konusu da, daha sonda yapılacak araştırmalarla incelenmeli ve araştırılmalıdır.

Mevcut kültür boyutları ile arzulanan lider davranışları arasındaki ilişkiler, bu araştırma kapsamında kısmen incelenmiştir. Aslında, mevcut kurumsal uygulamalar, işgörenlerin tercihlerini etkiliyor olabilir. Dolayısıyla, hangi kurumsal uygulamanın, işgören tercihleri üzerinde ne tür bir etkisi olduğunun araştırılması ile, kurumsal iyileştirme çalışmalarına nereden başlanacağı ve hangi konulara ne kadar ağırlık verileceği hususunda önemli bulgulara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Adler, Nancy J., (1991), *International Dimentions of Organizational Behavior*, Belmont, California/USA, 2nd Edition, Wadsworth Publishing Company
- Akdemir, Ali, (1998), *Kurum Kültürü*, Antalya, Antalya Ticaret Odası Seminer Notları
- Arıkan, Metin, (1994), *Değerler, İlkeler ve Liderlik*, Ankara, K.H.O. Matbaası
- Arseven, Ali D., (1993), *Alan Araştırma Yöntemi*, Ankara, Gül Yayınevi
- Arslantürk, Zeki, (1995), *Araştırma Metod ve Teknikleri*, İstanbul, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları
- Bass, B.M., (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, (3rd Edition), New York/USA
- Bass, Bernard M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, London /ENG Collier Macmillan Publishers, Free Press
- Bass, Bernard M., (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd Ed., Free Press, New York
- Baş, Türker, (2001), *Anket: Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, ve Değerlendirilir?*, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Baykal, Adnan Nur, (1999), *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Bender, Peter Urs, (1997), *İçten Liderlik*, İstanbul, Hayat Yayıncılık
- Bennis, W., Nanus, B., (1986), *Leaders*, New York/Usa, Harper & Row Publishers
- Beyer, J.M.&Trice, H.M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, New Jersey, Printice Hall, USA
- Blanchard, K.H, Hersey, P., (1993), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Bozkurt, Tülay, (1997), *İşletme Kültürü Kavram Tanımı Ve Metodolojik Sorunlar*, Derl: Suna Tevrüz, (Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi), II.Baskı, ss. 81-102
- Bryman, Alan, (1992), *Charisma & Leadership in Organizations*, London/ENG, Sage Publications
- Büyüköztürk, Şeref, (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı

- Can, Halil, (1992,1994) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Adım Yayıncılık
- Casse, Pierre, (1981), *Training for the Cross-Cultural Mind*, Washington, 2nd Edition, The Society For Intercultural Education
- Chemers, Martin M., Ayman Roya, (1993), *Leadership Theory and Research*, Academic Press, USA
- Cohen, M.D., March, J.G., (1986), *Leadership and Ambiguity*, Boston /USA, Harvard Business School Press
- Cowey, Stephen R., (1997), *İlke Merkezli Liderlik*, K.K. Basımevi, ANKARA
- Çağatay, Aykut, (2001), *Cengiz Han'ın Liderlik Sırları*, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık
- Çınar, Veysel, (1993), *Askeri Liderlik Ders Kitabı*, Ankara, Kara Harp Okulu Matbaası
- Çıngı, Hülya, (1990), *Örnekleme Kuramı*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Fak. Basımevi
- Çelik, Adnan ve Akgemci Tahir, (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Daft, Richard L., (1992), *Organizational Theory and Design*, West
- Daft, Richard L., (1986), *Organization Theory and Design*, New York/USA, West Publishing Company, Publishing Company, USA
- Davis, Keith, John, W., NEWSTORM, (1989), *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill Book Company, Eight Edition, USA
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, MA, Addison Wesley
- Demiray, C., Berberoğlu, M.S., (2002), *Askeri Liderlik Ders Kitabı*, K.H.O. Basımevi, Ankara
- Denison, D.R., (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey Publication
- Dereli, Toker, (1981), *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, AR Yayın Dağıtım
- Dereli, Toker, (1976), *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul, İÜ. Yayınları No.2142
- Dickson, M. W., Aditya, R. N., Chhokar, J. S., (1999), *Anti-Management Theories of Organizations: Acritique of Paradigm Proliferation*, USA, Cambridge University Press
- Dinçer, Müjde Ker, (1998), *İş Yaşamında Ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*, İstanbul, 1.Baskı, Alfa basım Yayım Dağıtım

- Dinçer, Ömer, (1991), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Marmara Üni. İ.İ.B.F. Yayını
- Dinçer, Ömer, (1991), *Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama ve Teknikler*, İSTANBUL, Marmara Üni. İ.İ.B.F. Yayını
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, (1995), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Marmara Üni. İ.İ.B.F. Yayını
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, (1995), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Donaldson, L., (1993), *Anti-Management Theories of Organizations: Acritique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press
- Donelly, H. James-Gibson, James-IVANCEVICH, John, (1998), *Fundamentals of Management*, California, USA, 10th Edition, McGraw Hill
- Drucker, Peter F., (1995), *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özden, Nuray Tunalı, 2. Baskı, Eti Kitapları, İstanbul
- Drucker, Peter F., (1994), *Management (Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları)*- Çev. Fatoş Dilber, Ankara, ODTÜ Basım İşliği
- Eales-White, Rupert, (1998), *Daha İyi Nasıl Takım Lideri*, İstanbul, Timaş Yayınları
- Erdem, Ferda, (1996), *İşletme Kültürü*, Ankara, Friedrich-Naumann Vakfı Yayını
- Eren, Erol, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları, Altıncı Baskı
- Eren, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları, Altıncı Baskı
- Erdoğan, İlhan, (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını
- Ertürk, Mümin, (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları
- Fatehi, Kamal, (1996), *International Management*, New Jersey/USA, Prentice Hall
- Flippo, Edwin, (1976), *Personnel Management*, New York, USA, Mc Graw-Hill Book Co.
- FM 22-100, (1999), *Army Leadership*, USA
- Gray, Jerry, Starke, Frederick, (1977), *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, USA, Charles E. Merrill Pub. Co.
- Haas, H., Tamarkin, B., (2000), *İnsan Lider Doğmaz*, İstanbul, Beyaz Yayınları

- Hesselbein, F., Cohen, P.M., (1999), *Liderden Lidere*, İstanbul, BZD Yayıncılık
- Hicks, Herbert G., (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Ankara, Çev.O. Tekok ve B.Bumin, 1.Cilt, 3.Basım, Turhan Kitabevi,
- Hines, William W., Montgomery, Douglas C., (1990), *Probability and Statistics in Engineering and Management Science*, USA, John Wiley & Sons
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M., (1996), *Organization Theory*, New Jersey/USA, Prentice Hall
- Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrence M., (1996), *Organization Theory: A Strategic Approach*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., Fifth Edition
- Hofstede, G., (1980), *Cultures Consequences*, Beverly Hills, Ca:Sage Publications
- Hofstede, Geerth, (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill Book Company, London
- Hofstede, Geerth, (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, London: Sage
- House, R.J., Wright, N.S., & Adilya, R.N., (1997), *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and Proposed Theory*, In P.C. Early & M.Erez (Eds.), (New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology), (pp.535-625), San Francisco: New Lexington
- Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. & Stewart, R., (1984), *Leaders and Managers*, New York /USA, Pergamon Press
- Karasar, Niyazi, (1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara
- Katz, D. & Kahn, R.L., (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley Publications
- Kluckhohn, F.R.&Strodtbeck, F.L., (1961), *Variations in Value Orientations*, New York: Harper Collins
- Koçel, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kongar, Emre, (1993), *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Remzi Kitabevi, İSTANBUL
- Koontz, H., O'donnell, C.&Wehrich, H., (1986), *Essentials of Management*, New York, McGraw-Hill
- Kotter, John P., (1998), *Matsushita Liderliği*, İstanbul, Sistem Yayıncılık

- Kozlu, Cem M., (1986), *Kurumsal Kültür:Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yayıncılık, İstanbul
- Lewis, Richard, (1996), *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London, Nicholas Brealey Publishing
- Lord, R.G.&Maher, K.J., (1991), *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston, Unwin Hyman
- Lord, R.G., Maher, K.J., (1993), *Leadership & Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, New York/USA, Unwin Hyman Inc.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, İstanbul, Literatür Yayıncılık
- Manske, Fred A., (1990), *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, Leadership Education and Development, Inc.
- Maxwell, John C., (1999), *Liderlik Yasaları*, İstanbul, Beyaz Yayınları
- Mcclelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L., (eds), (1953), *The Achievement Motive*, New York, Appleton-Century-Crofts
- Mcclelland, D.C., (1961), *The Achieving Society*, Princeton, NJ Van Nostrand
- Mcclelland, D.C., (1985), *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman
- Mcfarland, L.J., Senen, S.&Childress, R.J., (1993), *Twenty-First-Century Leadership*, New York, Leadership Press
- Mensfield, Roger, Zeffane, Rachid,(1986), *Organizational Structures and National Contingencies*, British Library Cataloguing in Publication Data, GB
- Mintzberg,H., Ahlstrand, B., Lampel, j., (1998), *Strategy Safari*, New York/USA, Prentice Hall
- Mole, John, (1995), *Mind your manners: Managing Business Cultures in Europe*, London, Nicholas Brealey Publishing
- Ouichi, W., (1981), *Theory Z:Readings*, USA, Addison- Wesley
- Özalp, İnan, Koparal, Celil, Berberoğlu, Güneş, (1997), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri
- Özalp, İnan, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir, Birlik Ofset
- Özdamar, Kazım, (1997), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1001
- Özdemir, Tayfun, (2000), *İstatistiksel Kalite Kontrolü*, Ankara, Kara Harp Okulu Basımevi

- Özen, A. Kadir, (1997), *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul, Varlık Yayınları
- Özgen, H., (2000), *Yöneticilik ve Yönetim Sanatı*, Adana.
- Özgen, H., A. Yalçın, A. Öztürk (1994), "*Çağdaş İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı*", 2. Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 9 Eylül Üniversitesi İşletme fakültesi Yayınları
- Özgen, H., A. Yalçın, A. Öztürk (2001), "*Temel İşletmecilik Bilgisi*", Adana, Nobel Yayıncılık
- Özgen, H., A. Yalçın, A. Öztürk (2002), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Adana, Nobel Yayıncılık
- Özkalp, Enver, (1992), *Sosyolojiye Giriş*, (5. Basım), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi
- Öztürk, A. (1998), *Küreselleşme Dünya'da Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürk, A. (1998), *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Peters, T.J.&Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence; Lessons from American Best Run Companies*, New York, Harper and Row
- Pfeffer, Jeffrey, (1994), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev.Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul
- Putnam, R.D., (1993), *Making Democracy Work*, Princeton, NJ Princeton University Press
- Robbins, Stephen P., (1993), *Organizational Behavior*, USA, Prentice-Hall Inc.
- Rost, Joseph C., (1991), *Leadership for The Twenty-First Century*, London/ENG, A Division of Macmillan
- Sargut, Selami, (1987), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İstanbul, V Yayınları
- Sargut, A. Selami, (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara
- Smith, P.B.&Bond, M.H., (1993), *Social Psychology Across Cultures: Analysis and Perspectives*, London, Harvester Wheatsheaf
- Schein, E.H., (1986), *Organizational Culture and Leadership*, USA, Jossey-Bass
- Schein, E.H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, (2nd. Ed.), San Francisco, Jossey-Bass
- Schein, E.H., (1983), *The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics*, 12, ss.13-28

- Schneider, Benjamin, Brief Arthur P., Guzzo Richard A., (1996), *Organizational Dynamics, Craeting a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, Spring, NY, USA, Prentice-Hall Inc.
- Shelton, Ken, (1997), *Sahte Liderliğin Ötesinde*, İstanbul, Rota Yayıncılık
- Shriberg, A. Lloyd, C., Williamson, M.L., (1997), *Practicing Leadership*, New York, John Wiley
- Simonton, D.K., (1994), *Greatness: Who Makes History and Why*, New York, Guildford Press
- Şimşek, Şerif, (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Yenilenmiş 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım
- Şişman, Mehmet, (1994), *Örgüt Kültürü*, Eskişehir, Anadolu Üni. Eğt.Fak. Yayınları
- Tatlıdil, Hüseyin, (1996), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara, Akademi Matbaası - Cem Web Ofset
- Triandis, H.C., (1993), *The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective*. In M:M: Chemers & R.Ayman (Eds), (Leadership Theory and Research: Perspectives and Didections), (pp.167-168), San Diego, Academic Press
- Türkmen, İsmail, (1996), *Yönetimde Verimlilik*, Ankara, MPM Yayınları
- Tüzel Meral, (1999), *Liderlik*, İstanbul, BZD Yayıncılık
- Unutkan, Ataman Göksel, (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi
- U.S. Army *Developmental Handbook*, (2000), Internet Adresi
- Vechio, Robert, (1988), *Organizational Behavior*, NY, USA, Printice-Hall Inc.
- Varış, Fatma, (1985), *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:146
- Voss, Tony, (1998), *Lider Yöneticilik*, İstanbul, Hayat Yayıncılık
- Vroom, V., Yetton, Philip, (1973), *Leadership and Decision Making*, USA/Pittsburgh, University of Pittsburgh Press
- Werner, Isabel, (1993), *Liderlik ve Yönetim*, çev. Vedat Üner, İstanbul: Repsonel Matbaa Hzm.
- Wertner, B.William-Davis Kaith, (1994), *Human Resorce And Personnel Management*, 4th Edition, McGraw-Hill International Editions, İstanbul, Literatür Yayıncılık
- Yıldız, Gültekin, (1994), *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Yayınları

- Yukl, G.A., (1994), *Leadership in Organizations*, (3rd Edition), Englewood
- Yukl, Gary A., (1989), *Leadership in Organizations*, New Jersey/USA, Prentice Hall Inc.Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Zel, Uğur, (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Zemke, R., Anderson, K., (1998), *Şapka Çıkarttıran Hizmet Liderlik*, İstanbul, Rota Yayıncılık

MAKALELER

- Ackermann, Karl Friedrich, Scholz, Hartmut, (1991), "Personal Management für die 90'er Jahre", *Neue Entwicklungen-Neunes Denken-Neune Strategien*, C-E., Poeschel Verlag, Stuttgart, s.64
- Ali, A.J., Taqi, A., (1997), "Individualism,Collectivism,and Decision Styles of Managers in Kuwait", *Journal of Social Psychology*, October, Vol. 137 Issue 5, ss.629-638
- Anders,J., Yuasa,T., Hamilton,V.L., (1998), "The Institutional of Sanctions for Wrongdoing Inside Organizations:Public Judgements in Japan, Russia, and The United States", *Law & Society Review*, Vol. 32 Issue 4,ss.871-931
- Angerer, M., Space, L., (1999), "Communication,Culture,and Society" *Communication Abstracts*, December, Vol. 22 Issue 6,ss.816-824
- Appold, S.J., Siengthai, S., (1998), "The Employment of Women Managers and Professionals in An Emerging Economy:Gender Inequality as An Organizational Practice", *Administrative Science Quarterly*,September, Vol.43 Issue 3, ss.538-566
- Aram J.D., Walochik,K., (1996/1997), "Improvisation and The Spanish Manager Cultural Values and Management Style in Spain", *International Study of Management*, Winter, Vol.26 Issue 4, ss.73-90
- Argyris, C., (1976), "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 21, ss. 363-375
- Arogyaswamy, Bernard, (1987), "Organizational Culture, Internal and External Fits", *Journal of Management*, Vol.13, No:4
- Atwater, L.E., Lau, A.N., (1997), "Effects of Rewards and Punishments on Leader Charisma,Leader Effectiveness and Follower Reactions", *Leadership Quarterly*,Vol. 8 Issue 2, ss.133-153
- Aycan, Zeynep, (2000),"Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, January, Vol.31 Issue 1, ss.110-129

- Bacharach, S., (1991), "Book Reviews", *Administrative Science Quarterly*, December, Vol.36 Issue 4, ss.664-668
- Barkeme, H.G., Vermeulen, F., "What Differences in The Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, Fall, Vol.28 Issue 4, ss.845-865
- Berberoğlu, Güneş N., (1990), "Örgüt Kültür ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:VIII, Sayı:1-2, Eskişehir
- Bigoness, W.J., Blakely, G.L., (1996), "A Cross National Study of Managerial Values", *Journal of International Business Studies*, September
- Bland, Douglas L., (1999), "A Unified Theory of Civil-Military Relations", *Armed Forces & Society*, Fall, Vol. 26 Issue 1, ss.7-26
- Blumberg, H.H., Hare, A.P., (1999), "Sociometry Applied to Organizational analysis:A Review", *International Journal of Action Methods*, Spring, Vol. 52 Issue 1, ss.15-38
- Brodberck, Felix And The Others, (2000), "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, March, Vol.73, Issue 1, USA
- Brodbeck, F.C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Brenk, K., Castel, P., Hartog, D.D., Donnelly-Cox, G., Gratchev, M.V., Holmberg, I., Jarmuz, S., Jesuino, J.C., Orbenadse, R., Kabasakal, H., (2000), "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, March, Vol. 73 Issue 1, ss.1-30
- Buller, P.F., Kohls, J.J., (1997), "A Model For Addressing Cross-Cultural Ethical Conflicts", *Business & Society*, June, Vol.36 Issue 2, ss.169-194
- Burrows, L., Munday, R., (1996), "Leadership Substitutes: Their Effects on Teacher Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Instructional Psychology*, March, Vol.23 Issue 1, ss.3-64
- Butler, Remo, (1999), "Why Black Officers Fail", *Parameters :US Army war Collage*, Autumn, Vol. 29 Issue 3, ss.54-70
- Butler, Jr., John K., (1999), "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency", *Group & Organization Management*, June, Vol. 24 Issue 2, ss.217-239
- Casbon, J., Schirmer, B.R., (1997), "Acceptance and Caring are at The Heart of Engaging Classroom Diversity", *Reading Teacher*, Vol.50 Issue 7, ss.602-605
- Çelik, Vehbi, (1993), "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, ss.19-31

- Dawar, N., Parker, P.M., (1996), "A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 Issue 3, ss.497-517
- Den, H.D.N., Hhouse, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W.,(1999),"Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit LeadershipTheories:Are Attributes of Charismatic / Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*,Summer, Vol. 10 Issue 2, ss.219-257
- Desch, Micheal C., (1998), "Culture Clash", *International Security*,Summer, Vol. 23 Issue 1, ss.141-171
- Dimmock, C., Walker, A., (1998), "Comparative Educational Administration: Developing A Cross-Cultural Conceptual Framework", *Educational Administration Quarterly*,Octeber, Vol.34 Issue 4, ss.558-596
- Dorfman, P.W., Howell, J.P., (1997), "Leadership in Western and Asian Countries:Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures",*Leadership Quarterly*,Fall,Vol.8 Issue 3,ss.233-275
- Dose, Jennifer J., (1997), "Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, September, Vol. 70 Issue 3, ss.219-241
- Downey, Dennis J., (1999), "From Americanization to Multiculturalism:Political Symbols and Struggles for Cultural Diversity in Twentieth-Century American Race Relations", *Sociological Perspectives*, Summer, Vol. 42 Issue 2, ss.249-479
- Döğerlioğlu, Özgür, (1997), "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüştürülmesi", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, İstanbul
- Elron, E., Shamir, B., (1999), "Why Don't They Fight Each Other? Cultural Diversity and Operational Unity in Multinational Forces", *Armed Forces & Society*,Fall,Vol. 26 Issue 1,ss.73-98
- Elloy, D.F., Randolph, A., (1997), "The Effect of Superleader Behavior on Autonomous Work Groups in A Government Operated Railway Service ", *Public Personnel Management*, Summer, Vol.26 Issue 2,ss.257-273
- Ember, C.R., Levinson, D., (1991), "The Substantive Contributions of Worldwide Cross-Cultural Studies Using Secondary Data (N1)", *Behavior Science Research*,Vol. 25 Issue 1-4, ss.79-141
- Erdem, Ferda, (1991), "İşletme Kültürü", *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, Sayı:8, İzmir
- Erkmen, Turhan, (1997), "Reengineering and Organizational Culture",*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 26 Sayı:2, ss.163-174

- Farid, Elashmawi,(2000),"Cross-Cultural Negotiations", *New Straits Times-Management Times*, .February
- Frayne, C.A., Geringer, J.M.,(1994), "A Social Cognitive Approach to Examining Joint Venture General Manager Performance",*Group&Organization Management*, June, Vol.19 Issue 2, ss.240-263
- Gagliardi, P., (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, Cilt:7 Sayı:2, ss.117-134
- Graham, J.L., Kamins, M.A., (1993), "Content Analysis of German and Japanese Advertising in Print Media from Indonesia,Spain,and The United States", *Journal of Advertising*, June, Vol.22 Issue 2,ss.5-16
- Grazin, K.L., Brazell,J.D., (1997), "An Examinations of Influences Leading to Americans' Enorsement of The Policy of Free Trade ", *Journal of Public Policy & Marketing*, Spring, Vol. 16 Issue 1, ss.93-110
- Gelfand, M.J., Spurlock, D. Snizek, J.A., Shao, L., (2000), "Culture and Social Prediction", *Journal of Cross-Cultural Psychology*,July,Vol.31 Issue 4,ss.498-517
- Glick, W.H., (1995), "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Review*, 10(3), ss.601-616
- Gomez-Mejia, L.R., Palich, L.E., (1997), "Cultural Diversity and The Performance of Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*,September, Spring
- Gould, Stephen J., (1999), "Agency Perceptions and Practices on Global IMC", *Journal of Advertising Research*, January, Vol. 39 Issue 1, ss.7-21
- Hanges, P.J., Raverman, E.P., & Rentsch, J.R., (1991), "Changes in Raters' Impressions of Subordinates: A Catastrophe Model", *Journam of Applied Psychology*, 76, 878-888
- Harrison, G.L., Mckinnon J.L., Wu, A., Chow, C.W., (2000), "Cultural Influences on Adaptation to Fluid Workgroups and Teams", *Journal of International Business Studies*,Summer, Vol. 31 Issue 3, ss.489-506
- Haque, M.Shamsul, (1997), "Incongruity Between Bureaucracy and Society in Developing Nations: A Critique", *Peace & Change*,Octeber,Vol.22 Issue 4,ss.432-463
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W., (1974), "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", *Academy of Management Journal*, 17, ss.255-280

- Herguner, Gulten, (2000), "Going Against The National Cultural Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture Change in Turkish Higher Education", *Total Quality Management*, January, Vol.11 Issue 1, ss.45-57
- Heuer, M., Cunnings, J.L., Hutabarat, W., (1999), "Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia?", *Journal of International Business Studies*, Summer, Vol. 30 Issue 3
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Mcmillan, J., & Schwitter, (1974), "The Culture-Free Context of Organizational Structure: A Tri-national Comparison", *Sociology*, 8, ss.59-80
- Hickson, David J., (1996), "The ASQ Years Then and Now Through The Eyes of A Euro-Brit", *Administrative Science Quarterly*, June, Vol. 41 Issue 2, ss.217-229
- Hofstede, G., Bond, M.H., (1998), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16, ss.4-21
- Hofstede, G., Harris, M.B., & Leung, Luk C., (1993), "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Triatise on Levels of Analysis", *Organizational Studies*, 14/4, ss.483-503
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vo:3533, ss. 286 -316
- Hofstede, Geert, (1999), "Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and The Specific in 21st-Century Global Mangement", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 28 Issue 1, ss.34-45
- House, Robert J., (1971), "A Path-Goal Theory of Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, September, ss.321-338
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002), "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, Issue 37, ss.3-10
- House, R., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M.W., "Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE", *Advances In Global Leadership*, Lead article, Vol.1
- House, R., Wright, N., & Aditya, R.A. (1997) "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory", *New perspectives on international Industrial/Organizational Psychology*, ss.535-625
- House, Robert J., (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, Fall, Vol.7 Issue 3, ss.323-353

- House, Robert J. And The Others, (Summer 1999), Culture-Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?, *Leadership Quarterly*, Vol.10, Issue 2, USA
- Howell, J.P., Bowen, D.E., (1990), "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol.19 Issue 1, ss.20-39
- Hunt, James, G., (1999), "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of The Field : An Historical Essay", *Leadership Quarterly*, Summer, Vol.10 Issue 2, ss.129-145
- Ivancevich, Dr. J.M., Gilbert, Dr. J.A., (2000), "Diversity Management", *Public Personnel Management*, Spring, Vol. 29 Issue 1, ss.75-93
- Janis, Irving L., (1989), "Crucial Decisions", *A Division of Macmillan Inc.*, New York/USA
- Jenner, R.A., Hebert, L., Appell, A., Baack, J., (1998), "Using Quality Management for Cultural Transformation of Chinese State Enterprises: A Case Study", *Journal of Quality Management*, Vol.3 Issue 2, ss.193-211
- Juviler, P., Stroschein, S., (1999), "Missing Boundaries of Comparison: The Political Community", *Political Science Quarterly*, Fall, Vol. 114 Issue 3, ss.435-453
- Kabasakal, H., Bodur, M., (2002), "Arabic cluster: a bridge between East and West", *Journal of World Business*, Issue 37, ss.40-54
- Kim, Pan Suk., (1999), "Globalization of Human Resource Management: Across-Cultural Perspective for The Public Sector", *Public Personnel Management*, Summer, Vol.28 Issue 2, ss.227-244
- Klenke, Karin, (1997), "Leadership Dispersion as A Function of Performance in Information Systems Teams", *Journal of High Technology Management Research*, Spring, Vol.8 Issue 1, ss.149-170
- Kolb, Judith A., (1996), "A Comparison of Leadership Behaviors and Competencies in High-and-Average-Performance Teams", *Communication Reports*, Summer, Vol. 9 Issue 2, ss.173-184
- Kolb, D.G., Shepherd, D.M., (1997), "Concept Mapping Organizational Cultures", *Journal of Management Inquiry*, December, Vol. 6 Issue 4, ss.282-296
- Lee, M., Barnett, G.A., (1997), "A Symbols-and-Meaning Approach to The Organizational Cultures of Banks in The United States, Japan, and Taiwan", *Communication Research*, August, Vol. 24 Issue 4, ss.394-413
- Likert, Rensis, (1999), "From Production and Employee-Centeredness to System 1-4", *Journal of Management*, Fall, ss.147-156

- London, M., Larsen, H.H., Thisted, L.N., (1999), "Relationship Between Feedback and Self-Development", *Group & Organization Management*, March, Vol. 24 Issue 1, ss.5-28
- Luke, Carmen, (1998), "Cultural Politics and Women in Singapore Higher Education Management", *Gender & Education*, September, Vol. 10 Issue 3, ss.245-264
- Luthans, F., Peterson, S.J. Ibrayeva, E., (1998), "The Potential for The "Dark Side" of Leadership in Post-Communist Countries", *Journal of World Business*, Summer, Vol. 33 Issue 2, ss.185-202
- Luthans, F., Rosenkrantz, S., Hennessey, H., (1985), "What Do Successful Managers Really Do?", *Journal of Applied Behavioral Science*, August, 1985, s.255-270
- Mcdonald, Kevin, (1998), "Evolution, Culture, and The Five-Factor Model", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, January, Vol. 29 Issue 1, ss.119-150
- Merrit, A., (2000), " Culture in The Cockpit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, May, Vol. 31 Issue 3, ss.283-302
- Moran, E.T., & Volkwein, J.F., (1992), " The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, 45(1), ss.19-43
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman E.A., (2000), " Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems", *Leadership Quarterly*, Spring, Vol. 11 Issue 1, ss.11-36
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connely, M.S., Zaccaro, S.J., Reiter-Palmon, R., (2000), "Development of Leadership skills : Experience and Timing", *Leadership Quarterly*, Spring, Vol. 11 Issue 1, ss.87-115
- Murray, Williamson, (1999), "Does Military Culture Matter", *Orbis*, Winter, Vol. 43 Issue 1, ss.27-43
- Muskens, G., Kinnear, R., (1993), "Political and Multicultural Constraints of The Social Sciences in Europe: Cultural Contact, Schismogenesis and Institutional Change", *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, Vol. 6 Issue 2, ss.211-229
- Neelankavil, James P., (2000), "Determinants of Managerial Performance : A Cross-Cultural Comparison of The Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries", *Journal of International Business Studies*, Winter, Vol. 31 Issue 1, ss.121-141
- Netemeyer R.G., Boles, J.S., (1997), "An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, July, Vol. 61 Issue 3, ss.85-99

- Newman, K.L., Nollen, S.D., (1996), "Culture and Congruence : The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, September
- Orlitzky, Marc, (2000), "Survivors Needs and Stories After Organizational Disasters: How Organizations Can Facilitate The Coping Process", *Journal of Personal & Interpersonal Loss*, April-September, Vol.5 Issue 2/3, ss.227-246
- Özgen, H., Doğan, S. (2001), "Türkiye'de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme", *Ankara Ün., Siyasal Bilgiler Fakültesi, Dergisi*, Cilt: 56, No:4, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A. (1992), "İşletmelerde Beşeri İlişkiler Yönetirni", *Tekstil Maraton Dergisi*, Temmuz/Ağustos
- Özgen, H., Dülger, A. (1996), "Hücreli Üretim Sistemine İlişkin Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, Sayı:1996/4, ss.37-54, Ankara
- Özgen, H., Türk, M., (1998), "Bilgi Toplumu'nda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, Sayı:1998/2, ss.159-176, Ankara
- Özgen, H., Türk, M., (1996), "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", *Amme İdaresi Dergisi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Cilt:29, Sayı:2, ss.71-83, Ankara
- Özgen, H., (1987), "İş Değerlendirme ve Bir sanayi İşletmesinde Uygulanması", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, İzmir.
- Öztürk, A. (1996), "21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği", *İstanbul Ün., İşletme Fakültesi, İ.E. Yönetim Dergisi*, Yıl:7, Sayı:23, İstanbul.
- Öztürk, A. (1996), "21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği", *Çukurova Ün., İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, Adana.
- Pascale, Richard, (1984), "Fitting New Employees into the Company Culture", *Fortune*, May 28, s.3
- Pearce, C.L., Osmond, C.P., (1999), "From Workplace Attitudes and Values to A Global Pattern of Nations: An Application of Latent Class Modeling", *Journal of Management*, Vol. 25 Issue 5, ss.759-779
- Pelled, L.H., XIN, K.R., (1997), "Birds of A Feather :Leader-Member Demographic Similarity and Organizational Attachment in Mexico", *Leadership Quarterly*, Winter, Vol.8 Issue 4, ss.433-451
- Perlaki, Ivan, (1994), "Organizational Development in Eastern Europe: Learning to Build Culture-Specific Theories", *Journal of Applied Behavioral Science*, September, Vol. 30 Issue 3, ss.297-313

- Pettigrew, Andrew M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, C:24, USA
- Podsakoff P.M., Mackenzie, S.B., (1997), "Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership model: Background, Empirical Assessment, and Suggestions for Future Research", *Leadership Quarterly*, Vol. 8 Issue 2, ss.117-133
- Podsakoff P.M., Mackenzie, S.B., Paine J.B., Bachrach, D.G., (2000), "Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26 Issue 3, ss.513-565
- Pool, Steven W., (1997), "The relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation", *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, May, Vol. 131 Issue 3, ss.271-284
- Pook, L.A., Fustos, J., (1999), "Information Sharing by Management : Some Cross-Cultural Results", *Human Systems Management*, Vol. 18 Issue 1, ss.9-23
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F.M., Terpstra, R.H., (1993), "Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers", *Journal of International Business Studies*, Spring
- Samiee, S., Jeong, I., (1994), "Cross-Cultural Research Advertising: An Assessment of Methodologies", *Journal of Academy of Marketing Science*, Summer, Vol. 22 Issue 3, ss.205-218
- Schein, E.H., (1990), "Organizational Climate: An Essay", *Personnel Psychology*, 28, ss.447-479
- Schneider, B., (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, ss.437-453
- Schneider, B., Gunnarson, S.K., & Jolly, K.N., (Summer 1994), "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, 14/4, ss.483-503
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B., (1995), "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, 48, 747-773
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S., & Fleenor, J., (1998), "Personality and Organizations: A Test of The Homogeneity of Personality Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 83, ss.462-470
- Schnake, M., Dumler, M.P., (1993), "The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership, and Organizational Citizenship Behavior", *Group and Organization Management*, September, Vol. 18 Issue 3, ss.352-366

- Schuler, R.S., Rogovsky, N., (1998), "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 Issue 1, ss.159-178
- Shamir, Boas, (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, Summer, Vol. 10 Issue 2, ss.285-306
- Shamir, B., Zakay, E., (1998), "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance", *Academy of Management Journal*, August, Vol. 41 Issue 4, ss.387-410
- Sims, H.P., Lorenzi, P., (1992), "The Leadership Paradigm", *Sage Publications*, London/ENG
- Silversweig, S., & Allien, R.F, (1976), "Changing the Corporate Culture", *Management Review*, Spring, 17(3), ss.33-49
- Slater, Robert O., (1995), "The Sociology of Leadership and Educational Administration", *Educational Administration Quarterly*, August, Vol. 31 Issue 3, ss.449-473
- Solana, Javier, (1997), "A Reliable Alliance for Dynamism and Leadership", *NATO Secretary General*
- Sparrow, P.R., Budhwar, P.S., (1997), "Competition and Change: Mapping The Indian HRM Recipe Against World-Wide Patterns", *Journal of World Business*, Fall, Vol. 32 Issue 3, ss.224-243
- Stajkovic, A.D., Luthans, F., (1997), "Business Ethics Across Cultures: A Social Cognitive Model", *Journal of World Business*, Spring, Vol. 32 Issue 1, ss.17-35
- Stephens, G.K., Greer, C.R., (1995), "Doing Business in Mexico : Understanding Cultural Differences", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 24 Issue 1, ss.39-56
- Strong, K., Weber, J., (1998), "The Myth of The Trusting Culture", *Business and Society*, June, Vol. 37 Issue 2, ss.157-184
- Tak, J., Kaid, L.L., (1997), "A Cross-Cultural Study of Political Advertising in The United States and Korea", *Communication Research*, August, Vol. 24 Issue 4, ss.413-431
- Tannenbaum, Robert, Schmidt, Warren H., (1973), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June, ss.162-180
- Tata, J., Prasad, S., (1998), "Cultural and Structural Constraints Total Quality Management Implementation", *Total Quality Management*, December, Vol. 9 Issue 8, ss.703-711

- Tay, L.S., Gibbons, J.L., (1998), "Attitudes Toward Gender Roles Among Adolescents in Singapore"; *Cross-Cultural Research*, August, Vol. 32 Issue 3, ss.257-279
- Triandis, C. H., (1994), "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, ss.103-172
- Valikangas, L., Okumura, A., (1997), "Why Do People Follow Leaders? A Study of A U.S. and A Japanese Change Program", *Leadership Quarterly*, Fall, Vol.8 Issue 3, ss.313-338
- Weiner, Yoash, (1988), "Forms of Value Systems", *Academy of Management Review*, v.13, n.4, s.537
- Waldman, David A., (1999), "Ceo Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects", *Academy of Management Review*, April, Vol. 24 Issue 2, ss.266-286
- Waldman, D.A., Lituchy, T., (1998), "A Qualitative Analysis of Leadership and Quality Improvement", *Leadership Quarterly*, Summer, vol. 9 Issue 2, ss.177-202
- Weisinger, J.Y., Salipante, P.F., (2000), "Cultural Knowing as Practicing", *Journal of Management Inquiry*, December, Vol.9 Issue 4, ss.376-391
- Werther, W. B., Davis, K., (1993), *Human Resources and Personnel Management*, New York/USA, Mc Graw Hill Inc.
- Wiener, Yoash, (1988), "Forms of Value Systems", *Academy of Management Review*, Vol.13, No:4, ss.534-546
- Williams, S., Narendran, S., (1999), "Determinants of Managerial Risk: Exploring Personality and Cultural Influences", *Journal of Social Psychology*, February, Vol. 139 Issue 1, ss.102-126
- Yalçın, A., (1993), "Yöneticilikten Etkin Liderliğe", *İktisat ve İş Dünyası*, Sayı.9
- Yeon, C., Dalton, R.R., (1998), "On the Leadership function of Self-Sacrifice", *Leadership Quarterly*, Winter, Vol. 90 Issue 4, ss.475-502
- Yukl, G., Howell, J.M., (1999), "Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, Summer, Vol. 10 Issue 2, ss.257-284
- Yüksel, Berrin, (1989), "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.332-343
- Zhuplev, A., Gray, E.R., (1998), "Turkey: The Evolving Business Scene", *Journal of Management Inquiry*, March, Vol. 7 Issue 1, ss.55-59

BİLDİRİLER

- Aditya, R.&House, R. J., (1999, April), "Implications of GLOBE findings for the use of social/emotional intelligence", *Kravis deRoulet Conference on Social and Emotional Intelligence at Claremont University*. The paper will appear in a book in which the conference papers will be published
- Ashkanasy N.M.&Falkus, S., (1998, August), "Leadership in a land of contrast: Two Australian prime ministers", In R. J. House (Chair). *The Globe Project. Showcase Symposium* presented at the *1998 Meeting of the Academy of Management*, San Diego
- Ashkanasy, N. M. & Falkus, S., (1998), "Leadership in a land of contrast: Two Australian prime ministers", Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Ashkanasy, N. M.&Falkus, S., (1998, December), "The Australian Enigma: An Analysis of Australian Leadership and Culture in the Light of the GLOBE Results", In N. M. Ashkanasy & J. Kennedy (Chairs), *The GLOBE Project: Results from Australia and New Zealand*. Symposium presented at the *1998 Annual Meeting of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Adelaide, SA, Australia
- Ashkanasy, N. M.&Kennedy, J., (1998, December), "The GLOBE Project: Results from Australia and New Zealand", *Symposium* presented at the *1998 Annual Meeting of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Adelaide, SA, Australia
- Bakacsi, G., (1998, October 8&9), "The pendulum Effect: Culture, Transition, Learning Paper presented on *International Seminar on "Globalization, Managerial Competence and the Organizational Learning Process"*, Organized by the *Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences*, Budapest (To be published in conference proceedings)
- Bakacsi, Gyula, (1998), "Relationship Between Two Kinds of Measures of Cultural Dimensions: The Complementary and Pendulum Effects", (with Co-operation of Research Assistants Boldizsar Aczel and Sandor Sorossy). Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia (EGOS)* in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Bakacsi, Gyula & Takacs, Sandor, (1997), "Organizational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary", Presented at the *1997 European Group and Organization Colloquia (EGOS)*, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla

- Booth, S., (1998), "Convergence or Divergence Implications of what matters most for the GLOBE research project findings. Presented at the 1998 *Convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Brodbeck, F. C, (1998), "Leadership perceptions in Europe: A 21 nations study based on the Globe project", Presented at the 1998 *European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track
- Brodbeck, F. C., (1998)," Leadership perceptions in East and West Germany" Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Chhokar, Jagdeep, (2000), "Effective leadership in India: A multi-method study", and "Comparative societal culture of India in the context of a multi-culture study. "XXVII *International Congress of Psychology*, Stockholm, July 23-28, 2000
- Dickson, M. W., (1998), "Globe data at the organizational level of analysis: Universality and variation in organizationally-shared cognitive prototypes of effective leadership", presented at the *1998 Academy of Management Symposium* organized by Marcus Dickson (Globe Co-Principal Investigator) entitled "GLOBE - a 62-nation study of culture and leadership: Multiple methodologies and initial findings"
- Dickson, M. W., (1998), "Differences in within-organization agreement when describing the organization – and implications of those differences". Presented at the *1998 conference of the society for Industrial/Organizational Psychology**
- Dorfman, Peter, (1998, August), "Challenges in cross-cultural research: The GLOBE project. A mini United Nations or the Chicago Bulls? " Presented at the *International Conference of Applied Psychology in San Francisco* entitled, "Collaborating in international organizational research -- Sharing our findings to bridge the millennia." Chair: Mark F. Peterson
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., Dickson, M. W., (1998), " Challenges in cross-cultural research: The GLOBE project. A mini United Nations or the Chicago Bulls? " Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Dorfman, P. W. & Hanges, P. J., (1998). "Questionnaire Scale Development and Methodological Issues in GLOBE". Presented at the *1998 Academy of Management Symposium* organized by Marcus Dickson (GLOBE Co-Principal Investigator) entitled "GLOBE - a 62-nation study of culture and leadership: Multiple methodologies and initial findings"

- Fu, P.P.&Chow, I., (1999). "Exploring Cultural Similarities and Differences within the Pluralistic Chinese Setting". Paper submitted to the *1999 academy*, pending
- Fu, P.P., Chow,I. & Peng, TK., (1999), "Similarities and differences among Chinese managers in four Chinese Communities", presented at the *Academy of Management Conference*, Chicago
- Fu, P.P., Chow, I., Li, J, Peng, T.K., (1999), "An Exploration of Different Leadership Behaviors in the Pluralistic Chinese Cultural Community". Symposium submitted to the *1999 Academy*, pending
- Fu, P.P and Taber, T., (1998, November), "National cultural similarities and differences A comparison between US and Chinese managers". Presented at the *Southern Management Conference*, New Orleans (based on dissertation by Pingping Fu, State University of New York, Albany)
- FU, Ping-Ping & Yukl, Gary (1998), "Impact of National Culture on Management Influence Tactics: A Comparison between the United States and China". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House*
- Fu, P.P.&Gary Yukl, (1999), "Cross-cultural Differences in Tactics for Influencing or Resisting Change". Included in *the proceedings of the Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Finland, May, 1999
- Gratchev, M., (1998, July 15), "The Profile of Russian Management". Presented at the *National Conference on the Role of Large Corporations in Russian Economic Success*
- Gratchev, M., (1998, October 11-12), "Management know-how transfer: the Russian Experience". Presented at the *10th Anniversary International management Center*, Budapest, Hungary
- Gratchev, M., (1998, September 24), "Ethical Russian Entrepreneurship: Does It Exist?" Presented at the *Carnegie Council for International Affairs and Ethics*, New York
- Gratchev, M., (1998), "Leadership and Culture in Transitional Economy: The Case of Russia". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Gupta, Vipin, (1998), "The Development and Validation of Unobtrusive and Participant Observation Measures in GLOBE". Presented at *the 1998 European Group and Organization Colloquia (EGOS)* in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla

- Gupta, V., (1998), "Unobtrusive and Participant Observation Measures in GLOBE". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Hanges, P. J., (1998), "Highlights of the GLOBE world-wide study". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Hanges, P.J., (1998), "Global leadership and organizational behavior effectiveness research program: A preliminary report of findings". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Hanges, P. J., & Dickson, M. W., (1998, May), "Challenges faced in conducting the GLOBE Cross-Cultural Research Project". Invited *keynote address at the meeting of the Latin American Research*. San Jose, Costa Rica
- Hanges, P.J.&Gupta, V., (1998), "Methodological considerations in the development and validation of measures of culture". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Hanges, P.&House, R.J., (1998, October), "The relationship between societal cultures and organizational practices and values". Reported a cluster analysis of GLOBE cultures and the relationship between clusters and organizational practices (As Is dimensions) and organizational values (Should Be dimensions). Presented to the *Society for Organizational Behavior* in Washington D.C.
- Hanges, P.J., Lord, R.G., Day, D.V., Sipe, W.P., Smith, W.C., & Brown, D.J., (1997), "Leadership and Gender Bias: Dynamic Measures and Nonlinear Modeling", In R.G. Lord (Chair), *Dynamic Systems, Leadership Perceptions, and Gender Effects, Symposium* Presented at the *Twelfth Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*
- Hanges, P.J., House, R.J., (1998), "The Relationship Between Societal Cultures and Organizational Practices and Values", Washington D.C., Invited presentation to *The Conference of the Society for Organizational Behavior*
- Holmberg, Ingall&Akerblom, Staffan, (1998), "Outstanding leadership in the public discourse - An analysis of leadership images expressed in Swedish media". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla

- House, R. J., (1998), "Project GLOBE: A report of preliminary findings". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- House, R. J., (1998, July), "Project GLOBE: Preliminary Findings". *International Association of Scholarly Associations of Management*, Madrid
- House, R. J., & The Globe Community, (1998), "GLOBE's Initial Findings: Surprises and Confirmations". Presented at the *1998 Academy of Management Symposium* organized by Marcus Dickson (GLOBE Co-Principal Investigator) entitled "GLOBE - a 62-nation study of culture and leadership: Multiple methodologies and initial findings"
- House, R. J., Gupta, V.&Ruiz-Quintanilla, S. Antonio, (1998), "The Development and Validation of Unobtrusive and Participant Observation Measures of Culture". Presented at the *1998 Academy of Management Symposium* organized by Marcus Dickson (GLOBE Co-Principal Investigator) entitled "GLOBE - a 62-nation study of culture and leadership: Multiple methodologies and initial findings"
- Javidan, M.,(1998), "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: History, Research Objectives, Selected Findings". Presented at the *1998 Academy of Management Symposium* organized by Marcus Dickson (GLOBE Co-Principal Investigator) entitled "GLOBE - a 62-nation study of culture and leadership: Multiple methodologies and initial findings"
- Javidan, M., (1998), "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: History, Research Objectives, Selected Findings". Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Jesuino, Correia Jorge, (1998), "Culture, Leadership and Organizations - The Portuguese case". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia* (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Kennedy, J. C., (2000), "Societal Culture and Leadership in New Zealand". In S. Lee, & P. Tidwell (Eds.), *Global Business in the New Millennium: Proceedings of the Pan-Pacific Business Association XVII*: 141-146
- Kennedy, J. C.&Mansor, N., (2000), "Malaysian Leadership: Traditional Values, International Style". In S. Lee&P. Tidwell (Eds.), *Global Business in the New Millennium: Proceedings of the Pan-Pacific Business Association XVII*: 165-167. Gold Coast, Australia: Pan Pacific Business Association

- Kennedy, Jeffrey C., (1998, December 6-9), "Leadership in Transition: An Analysis of Leadership and Culture in New Zealand in the Light of the GLOBE Results". Paper presented at the *Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Symposium in Adelaide, South Australia*. Co-chairs were Neal M. Ashkanasy (University of Queensland) and Jeffrey C. Kennedy (Lincoln University)
- Kennedy, Jeffrey C., (1999), "Effective Leadership: Cultural Consistencies and Cultural". Presented a paper to the *University Tenaga Nasional (Uniten), Malaysia Business Management Conference*. Contingencies". It gave an overview of the Globe study, before comparing NZ and Malaysian scores. Kuala Lumpur, Malaysia September 13-14
- Kısakürek, (2001), "Eğitim Bilimine Giriş", *Kara Harp okulu Eğitimcilerin Eğitimi Programı Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğt.Bil.Fak. Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi ss.1-9, Ankara
- Konrad, E., (1997, April 2-5), "The study of metaphorical meaning of Globe cultural dimensions". Workshop on 8. *European Congress on Work and Organizational Psychology*, Verona
- Konrad, E., (1998, September 30 - October 3). "Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe". Conference on *Organizational Psychology and Transition Processes in Central and Eastern Europe*. Dubrovnik, (p.7)
- Leads, Chris (1998), "Universalism and Exceptionalism, the Etics and Emics of French Business Leadership and Globe". Presented at the *1998 European Group and Organization Colloquia (EGOS)* in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Lindell, M. (1998). "Emic features of Finnish culture and leadership attributes in an international comparison". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Özgen, H. (1989), "İşletmelerde Organizasyon ve Başlıca Organizasyon Hataları", *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Adana
- Özgen, H. (1989), "Yöneticiliğin Günümüzdeki anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Başlıca Organizasyon Sorunları", *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Adana
- Özgen, H., Varoğlu, A. K., Kılıç, T. (1989), "Lider Eğitim ve Gelişim Programı: Kara Harp Okulu Uygulama Modeli", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon
- Öztürk, A.; Kethleen K.W. (2000), "Global Team Management: An Essential Component of a Firm's Innovation Strategy", *Global Entrepreneurship for the New Millenium Conference*, N.Y., USA

- Pasa, S. F., Kabasakal, H., and Bodur, M. (1998, June 29 - July 2), "Culture Specific Leadership Attributes". Paper presented at the *Western Academy of Management, 5th International Conference*, Istanbul, Turkey
- Peng, T.K., Fu, P.P., Chow, I., Ji, L., (1999, May 23-24), "They Are All Chinese, But They Are Not the Same: Preliminary Findings and Implications of the Globe Project Results in Four Chinese Societies". Symposium presented at the *10th International Conference on Comparative Management (ICCM)*, sponsored by National Sun Yat-sen University (NSYSU)
- Peng, T.K. (1998), "Globe findings and interpretations: The case of Taiwan". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: Globe - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Roberts, E.D., Ashkanasy, N.M., Kennedy, J.C. (1998, December 6-9), "The GLOBE Project: Australian and New Zealand Leadership Compared". Paper presented at the *Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Symposium* in Adelaide, South Australia. Co-chairs were Neal M. Ashkanasy (University of Queensland) and Jeffrey C. Kennedy (Lincoln University)
- Rogovsky, N. (1998), "The implications of the GLOBE findings for the international organizations". Presented at the *1998 convention of the Academy of Management All Conference Symposium* entitled "Leadership That Matters Most: GLOBE - A 60 Nation Study," Symposium Chair: R J House
- Sauers, Daniel (1998, December 6-9), "The Globe Project: Results from Australia and New Zealand". Paper presented at the *Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Symposium* in Adelaide, South Australia. Co-chairs were Neal M. Ashkanasy (University of Queensland) and Jeffrey C. Kennedy (Lincoln University)
- Sigfrids, Camilla (1998), "The importance of using multiple methods in cross-cultural research". Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Szabo, E. (1998), "Using qualitative and quantitative data to establish patterns of participative leadership in Austria". Presented at the *1998 conference of the International Association of Applied Psychology*, Symposium Chair: R J House
- Trevor-Roberts, E. D., Ashkanasy, N. M., & Kennedy, J. (1998, December), "The GLOBE Project: Australian and New Zealand Leadership Compared". In N. M. Ashkanasy & J. Kennedy (Chairs) *The GLOBE Project: Results from Australia and New Zealand*. Symposium presented at the *1998 Annual Meeting of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Adelaide, SA, Australia. December 6-9, 1998
- Varoğlu, Kadir, (2001), "TSK'deki Performans Yönetimi Uygulaması", 2. Kamu Kalite Sempozyumu ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, Ankara

DİĞERLERİ

- Ataman Unutkan, Göksel, (1994), "Örgüt Kültürü ve Stratejik uyum Sorunu", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üni., Sos. Bil. Enst., İstanbul
- Baba, Orhan, (1994), "Çokuluslu İşletmelerin Uluslar Arası Yönetim Düzeyinde Ev Sahibi Ülkelerde Karşılaştıkları Personel Yönetimi Sorunları", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sos.Bil.Enst.,İstanbul
- Balekoğlu, Feriha, (1992), "Liderlik Teorilerinde Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.,İstanbul
- Bodur, Muzaffer ve KABASAKAL, Hayat, (1998), *Leadership and Çulture in Turkey: A Multi_Faceted Phenomena*, Antology Chapter's Draft, Globe's Web Page
- Cesur, Erdinç, (1999), "Organizasyon Kültürü ve İşletmelerde Kültürel Değişim Sorunları", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üni. Sos. Bil. Enst., Sakarya
- Çinkaya, Hatice, (1995), "Göreceli Kapalı Kırsal Yerleşme Alanı Olan Akören Köyünde Kuşaklar Arası Kültür Farklılaşması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üni. Sos. Bil. Enst., Ankara
- Dickson, M.W., Aditya, R.N., Chhokar, J.S., (February, 1999), *Definition and Interpretation in Cross-cultural Research: Some Pointers from the GLOBE Research Program*, Chapter draft prepared for Handbook of Organizational Culture and Climate(Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom, and Mark F. Peterson, eds.) Thousand Oaks, C.A: Sage Press
- Doğan, Selen, (1999), "Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Adana
- Erkan, Nurgün, (1995), "Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişkisi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üni., Sos. Bil. Enst., İstanbul
- Hanges, P.J., House, R.J., Dickson, M.W., Dofman, P.W., ve Diğerleri, (The GLOBE Project), (1998), *Development and Validation of Scales Measuring Organizational Culture, Societal Culture, and Preferences for Leader Behavior and Attributes*, Work Paper, University of Maryland
- House, R.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., Dofman, P.W., ve Diğerleri, (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe*, Work Paper, University of Pennsylvania
- İrmiş, Ayşe, (1995), "Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üni. Sos. Bil. Enst., Erzurum

- Konuk, Nebiye, (1997), "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üni., Sos. Bil. Enst., İstanbul
- Okay, Ayla, (1998), "Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üni., Sos. Bil. Enst., İstanbul
- Ömür, Sibel, (1998), "Çatışma Yönetiminde Uluslar arası Kültürel Farklılıkların Etkisi ve Bir Anket Çalışması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Öztürk, Azim, (1994), "Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanma Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunlarının İncelenmesi ve Bir Model Önerisi", *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Adana
- Savaş, Halil, (1999), "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Çevre Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Adana
- Şatır, Çiğdem, (1998), "İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üni. Sos. Bil. Enst., Eskişehir
- Sipe, W.P., Hanges, P.J., (1997), "Reframing the Glass Ceiling: A Catastrophe Model of Changes in the Perception of Women as Leaders", In R.G. Lord (Chair), *Dynamic Systems, Leadership Perceptions, and Gender Effects, Symposium Presented at the Twelfth Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*
- Uçkun, Seher, (1999), "Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri ile İlişkisi ve Kağıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Varoğlu, Kadir, (1994), "Kamu Bürokrasilerinde Profesyonelleşme ve Örgütsel Yapılanma Üzerine Etkileri", *BTYM (Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi) Yayını, No:79*, KHO, Ankara
- Wasti, S. Arzu, (1994), "The Influence of Cultural Values on Work-related Attitudes and Organizational Structure: A Comparative Study", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Middle East Technical University, Ankara



EK 1 :**ANKETİN “ÖNSÖZ”Ü****ÖNSÖZ**

Lider, kurumun başarıya ulaşmasında etkili olan temel faktördür. Bu nedenle; “liderlik” konusunda yapılacak bilimsel araştırmalar, günümüzün hızla değişen koşullarında başarılı olabilecek lider profillerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır.

Geleceğinin lider kadrolarının yetiştirilmesinde bilimsel çalışmaların desteğinden faydalanılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın amacı;

1. Öncelikle, araştırmanın yapıldığı kurumun “kurum kültürü”nü ortaya koymak,
2. Kurumun etkin işleyişini sağlayacak olan “olağanüstü başarılı lider” profilini tespit etmek ve
3. “Lider Yetiştirme” program ve süreçlerinin geliştirilmesine olumlu katkılar sağlamaktır.

Araştırmanın sonuçları, kurum tarafından yürütülen eğitim–öğretim faaliyetlerinin değişik safhalarında ele alınan “Lider Yetiştirme” program ve süreçlerinin geliştirilmesinde kullanılabilecektir. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması büyük önem taşımaktadır.

Bundan sonraki sayfalarda sizden kültürünüze veya çalışma hayatınıza ilişkin davranışlarınız, değer yargılarınız ve gözlemlerinizi hakkındaki görüşlerinizi yansıtan cümleler seçmeniz istenecektir. Bu bir test değildir ve soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Burada, daha çok toplumdaki yöneticilerin görüşleri ve değişik toplumsal ve kurumsal uygulamaların, araştırmaya katılan diğer yöneticiler ve sizin tarafınızdan nasıl algılandığı ile ilgilenilmektedir. Cevaplarınız tümüyle gizli kalacaktır. Ankete katılan kişilerin kimlikleri hiç bir şekilde açıklanmayacaktır. Çalıştığınız kurumun ismi de hiçbir yerde ve hiç kimseye belirtilmeyecektir.

Araştırma hakkında sorularınız varsa, bu araştırmayı size yönelten araştırmacı Tamer KILIÇ sorularınızı cevaplayacaktır.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkürler.

EK 2 : ANKETİN GENEL TALİMATLAR KISMI

Genel Talimatlar

Bu araştırmayı tamamlarken, size çalıştığınız kurum hakkında ve sizin liderlik anlayışınızla ilgili sorular sorulacaktır. Çoğu kişi bu araştırmayı 60 dakikada tamamlamaktadır.

Bu ankette beş bölüm bulunmaktadır: 1 nci ve 3 ncü bölüm, şu anda çalışmakta olduğunuz kurum hakkındadır. 2 nci ve 4 ncü bölümler, lider ve liderlik hakkında sorular içermektedir. 5 nci bölüm, kendiniz ile ilgili bölümdür.

Ankette değişik tarzda sorular vardır. 1 ve 3 ncü bölümlerdeki sorular, A ve B örneklerinde olduğu gibidir;

A. Bu ülkede havalar genellikle

çok iyidir. Ne iyi, ne kötüdür. Hiç iyi değildir.

1 2 3 4 5 6 7

Eğer bu ülkede havaların “çok iyi” olduğunu düşünüyorsanız 1’i işaretleyiniz. Eğer havaların iyi olduğunu fakat çok iyi olmadığını düşünüyorsanız 2 veya 3’ü işaretleyiniz.

B. Bu ülkede havalar genellikle çok iyidir.

Tamamen aynı Ne aynı ne karşıt fikirdeyim. Tamamen karşıt fikirdeyim.

1 2 3 4 5 6 7

Eğer B örneğindeki açıklama ile tamamen aynı fikirdeyseniz 1’i; tamamen karşıt fikirdeyseniz 7 seçeneğini işaretleyiniz. Kısaca bu tarz soruları cevaplamak için 1’den 7’ye kadar olan seçeneklerden, görüşünüze en uygun olan sayıyı belirtilen seçeneği işaretleyiniz.

2 ve 4 ncü Bölümdeki sorularda ise; sayfanın üst kısmında sıralanmış olan bir liderin sergileyebileceği davranış ve karakteristik özelliklerden, sorudaki durumu en iyi tasvir eden davranışın numarasını, sorunun solunda yer alan çizginin üzerine yazınız. Örneğin;

DEĞERLENDİRME

- 1= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasını çok fazla engeller.
 2= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasını biraz engeller.
 3= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasını çok az engeller.
 4= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına hiç etkisi yoktur.
 5= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok az katkıda bulunur.
 6= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına biraz katkıda bulunur.
 7= Bu davranış veya özellik, bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok fazla katkıda bulunur.

___ C. Uzun = Ortalama boy uzunluğunun üzerinde boya sahip.

“Uzun boylu” olmanın, bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok fazla katkıda bulunduğunu düşünüyorsanız çizgi üzerine "7" yazınız.



EK 3 : MEVCUT KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SORU ÖRNEKLERİ

1 nci Bölüm — Çalıştığınız Kurumda (İşyerinde) Durum Nasıldır?

1-1. Çalıştığım yerde değişik şeyler yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına bile olsa, tertip ve düzen (düzenlilik ve tutarlılık) üzerinde ısrarla durulur.

Tamamen aynı fikirdeyim.		Ne aynı ne karşıt fikirdeyim.		Tamamen karşıt fikirdeyim.
1	2	3	4	5
				6
				7

1-10. Çalıştığım yerde insanlar genellikle :

Hükmedicidirler.					Hükmedici değildirler.
1	2	3	4	5	6
					7

1-19. Çalıştığım yerde işlerin şartları ve talimatları ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

Bu nedenle çalışanlar, kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bilirler.

Tamamen aynı fikirdeyim.		Ne aynı ne karşıt fikirdeyim.		Tamamen karşıt fikirdeyim.
1	2	3	4	5
				6
				7

1-28. Çalıştığım kurumun üyeleri:

Kurum için çalışıyor olmaktan hiç gurur duymazlar.		Kurum için çalışıyor olmaktan orta derecede gurur duyarlar.		Kurum için çalışıyor olmaktan çok fazla gurur duyarlar.
1	2	3	4	5
				6
				7

1-37. Çalıştığım kurumun liderleri:

Genç ve dinamik yöneticilerdir.					Yaşlı ve temkinli yöneticilerdir
1	2	3	4	5	6
					7

EK 4 : ARZULANAN KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SORU ÖRNEKLERİ

3 ncü Bölüm — Çalıştığınız Kurumda (İşyerinde) Durum Nasıl Olmalıdır ?

3-1. Çalıştığım yerde değişik şeyler yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına bile olsa, tertip ve düzen (düzenlilik ve tutarlılık) üzerinde ısrarla durulmalıdır.

Tamamen aynı fikirdeyim.		Ne aynı ne karşıt fikirdeyim.		Tamamen karşıt fikirdeyim.
1	2	3	4	5
		6		7

3-12. Bence çalıştığım yerde ödeme ve ikramiye sistemi:

Bireysel çıkarları azami dereceye yükseltmeyi amaçlamalıdır.		Toplu çıkarları azami dereceye yükseltmeyi amaçlamalıdır.
1	2	3
		4
		5
		6
		7

3-23. Çalıştığım yerde grup yöneticileri, grup üyelerinin kişisel başarılarından gurur duymalıdır.

Tamamen aynı fikirdeyim.		Ne aynı ne karşıt fikirdeyim.		Tamamen karşıt fikirdeyim.
1	2	3	4	5
		6		7

3-33. Çalıştığım yerde, çalışanlar kendileri için kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır.

Şiddetle katılıyorum.		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum.		Kesinlikle katılmıyorum.
1	2	3	4	5
		6		7

3-43. Çalıştığım kurum, çalışanlarının bireysel ve ailesiyle ilgili sorunları ile ilgilenmelidir.

Tamamen aynı fikirdeyim.		Ne aynı ne karşıt fikirdeyim.		Tamamen karşıt fikirdeyim.
1	2	3	4	5
		6		7

EK 5 : LİDERLERİN DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ SORU ÖRNEKLERİ

2 nci ve 4 ncü Bölümlerden Soru Örnekleri

Özellik Veya Davranış		Tanımı	
_____	2-2	Fikrini söylemekten sakınan =	İnsanlarla olan iyi ilişkileri korumak ve onları zor durumda bırakmamak için olumsuz yorum yapmaktan kaçınan
_____	2-11	Gelişmeye yatkın (yönelik) =	İcraatını sürekli geliştirmeyi arzu eder.
_____	2-22	Açık =	Kolayca anlaşılan
_____	2-33	Kibirli =	Kendini beğenmiş, küstah
_____	2-44	Kararlı =	Kesin ve çabuk karar verir.
_____	2-53	Ben merkezci =	Kendine düşkün, yalnız kendi öz varlığını düşünen
_____	2-56	Özgür düşüncüyü teşvik eden =	Başkalarını düşünmeye ve akıllarını kullanmaya teşvik eder. İnançlara, tekdüzeliğe ve başkalarının tavırlarına meydan okur.
_____	4-2	Düzenli =	Muntazam, sistemli, düzenli
_____	4-10	İleriye görebilen =	Gelecekteki olayları tahmin eder.
_____	4-21	Duyarlı =	Diğerlerinin ruh halindeki değişikliklerin farkına varan, tartışmaları mahcubiyete yol açmadan sınırlandırabilen
_____	4-32	Dürüst =	Doğruyu söyleyen ve doğru davranan
_____	4-41	Hırslı =	Yüksek amaçlar koyan ve çok çalışan
_____	4-55	Bireyci =	Kendisi ile aynı konumda olanlardan farklı hareket eder.

EK 6 : DERGİ VE BÜLTENLERE İLİŞKİN AYRINTILI BİLGİLER

SIRA NO	DERGİNİN ADI	YAYIM PERİYODU	SORUMLU BİRİM	MİKTARI
1	X Dergisi	Yılda 4 kez	A BİRİMİ	2500 Adet
2	Y (KURUM) Dergisi	Yılda 4 kez	B BİRİMİ	8000 Adet
3	Z Bülteni	Yılda 4 kez	B BİRİMİ	7500 Adet
4	Eğitim Birimleri Tarafından Yayımlanan Farklı Bülten	Yılda 3 kez	B BİRİMİ	1500-3000 Adet
5	T Dergisi	Yılda 1 kez	C BİRİMİ	900 Adet
6	K Sanat ve Spor Dergisi	Yılda 1 kez	C BİRİMİ	900 Adet
7	W Teknoloji ve Bilim Dergisi	Yılda 1 kez	C BİRİMİ	900 Adet
8	P Dergisi	Yılda 5 kez	D BİRİMİ	3750 Adet
9	Q Dergisi	Yılda 4 kez	D BİRİMİ	2000 Adet
10	D Kurumundan Haberler	Yılda 12 kez	D BİRİMİ	950 Adet
11	Kurum Aylık Haber Bülteni	Yılda 12 kez	E BİRİMİ	2550 Adet
12	H Bülteni	Yılda 12 kez	F BİRİMİ	70 Adet
13	Ş Bülteni	Yılda 12 kez	G BİRİMİ	200 Adet

EK 7 :**ANKETİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Anket, daha önce de belirtildiği gibi beş bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölümde;** mevcut kurum kültürünün nasıl olduğunu belirlemeye yönelik 37 soru yer almaktadır. **İkinci ve dördüncü bölümlerde** ise; kurum liderlerine, etkin kurumsal lider davranışlarının neler olması gerektiği konusu toplam 112 soru ile sorulmuştur. Başka bir deyişle, bir kişinin etkin lider olabilmesi için hangi davranışın ne kadar etkisi olduğu toplam 112 soru ile sorgulanmıştır. **Üçüncü bölümde** ise, kurumda görevli orta kademe liderlerinin, nasıl bir kurum kültürü arzuladıkları konusu toplam 44 soru ile sorgulanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, araştırmada kullanılan anket, kişisel sorular hariç üç ayrı ankettten oluşmaktadır. Başka bir deyişle, aynı anket ile, kişisel sorular hariç üç farklı konuya ilişkin katılımcıların görüşleri alınmaktadır. Bu nedenle, anketin güvenilirlik analizi yapılırken, yukarıda yapılan açıklamalara paralel olarak birinci ve üçüncü bölümlerin güvenilirlik analizleri ayrı ayrı; aynı konuyu sorgulayan iki ve dördüncü bölümlerin güvenilirlik testleri ise birlikte yapılmıştır. Son olarak; her dört bölümde yer alan soruların dahil edildiği genel bir güvenilirlik testi yapılmış ve sonuçları aşağıya çıkarılmıştır.

GLOBE Araştırma Grubu tarafından, dünyanın 64 farklı ülkesinde iletişim, gıda ve bankacılık sektörlerinde çalışan 20.000'in üzerinde orta kademe yöneticiye uygulanan araştırma anketinin güvenilirliği için Alfa değeri en az 0,70 olarak alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan aynı anketin, birinci bölümü için, hiçbir değişken/soru azaltılmasına gidilmeden 37 soru için Alfa Değeri=0,8148; iki ve dördüncü bölümler için ise sadece bir değişken analiz dışı bırakılarak Alfa Değeri=0,8411; üçüncü bölüm için ise 44 değişkenin 17'si analiz dışı tutulduğunda toplam 27 değişken için Alfa Değeri=0,7171 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümün güvenilirlik analiz değeri olan 0,7171'e ulaşabilmek için, her değişken çıkarılmasından sonra test toplam 17 kez tekrar edilmiştir.

Anket bölümlerinin ayrı ayrı güvenilirlikleri belirlenirken çıkarılmış olan 18 değişkenden sonra, dört bölümde geriye kalan toplam 185 değişken için ise Alfa Değeri=0,8701 olarak bulunmuştur.

Görüldüğü gibi, dünya çapında bir araştırmada kullanılan ve daha önce Türkiye’de gıda ve bankacılık sektörlerinde çalışan orta kademe yöneticilere de uygulanmış olan araştırma anketinin güvenilirliği yeterli düzeydedir.

Tablo 7.1 Anketin Birinci Bölümü için Güvenilirlik Testi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

<u>S.No:</u>	<u>Değişken No:</u>	<u>Değişkenin Adı:</u>
1.	V2	S 1-1
2.	V3	S 1-2
3.	V4	S 1-3
4.	V5	S 1-4
5.	V6	S 1-5
6.	V7	S 1-6
7.	V8	S 1-7
8.	V9	S 1-8
9.	V10	S 1-9
10.	V11	S 1-10
11.	V12	S 1-11
12.	V13	S 1-12
13.	V14	S 1-13
14.	V15	S 1-14
15.	V16	S 1-15
16.	V17	S 1-16
17.	V18	S 1-17
18.	V19	S 1-18
19.	V20	S 1-19
20.	V21	S 1-20
21.	V22	S 1-21
22.	V23	S 1-22
23.	V24	S 1-23
24.	V25	S 1-24
25.	V26	S 1-25
26.	V27	S 1-26
27.	V28	S 1-27
28.	V29	S 1-28
29.	V30	S 1-29
30.	V31	S 1-30
31.	V32	S 1-31
32.	V33	S 1-32
33.	V34	S 1-33
34.	V35	S 1-34
35.	V36	S 1-35
36.	V37	S 1-36
37.	V38	S 1-37

Tablo 7.1 Anketin Birinci Bölümü için Güvenilirlik Testi (Devamı)

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

Değ. No:	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması:	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı:	Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu:	Değişken Çıkarsa Alfa Değeri:
V2	158,7553	541,8436	-,1703	,8260
V3	160,5426	562,8484	-,4090	,8337
V4	158,3085	474,7278	,5864	,7992
V5	159,0957	470,5042	,6322	,7973
V6	157,8830	557,6333	-,3497	,8319
V7	159,5372	509,8756	,2277	,8128
V8	158,9947	496,3797	,3865	,8074
V9	159,5319	486,4642	,4539	,8046
V10	159,8670	480,0197	,6645	,7987
V11	158,3511	535,3199	-,0959	,8222
V12	158,9521	482,0993	,6117	,8001
V13	159,8404	502,5412	,3283	,8095
V14	157,3830	528,6761	,0081	,8177
V15	158,6915	540,5460	-,1748	,8234
V16	159,0957	471,2314	,6386	,7972
V17	159,6064	482,5073	,5104	,8024
V18	159,7447	530,6724	-,0362	,8212
V19	159,4043	499,7501	,3779	,8079
V20	158,4309	477,6369	,6085	,7992
V21	159,3457	488,1739	,5520	,8025
V22	159,5479	494,0458	,5155	,8043
V23	161,8564	530,7333	-,0231	,8178
V24	158,6011	478,7224	,6525	,7986
V25	158,8830	485,3231	,6381	,8004
V26	158,7181	533,6795	-,0738	,8226
V27	158,1064	487,1865	,6370	,8009
V28	159,7234	506,4578	,2966	,8105
V29	158,7181	487,5832	,5777	,8019
V30	159,6489	496,9777	,4989	,8051
V31	159,3085	475,1556	,6274	,7983
V32	158,9309	522,5567	,0632	,8182
V33	158,7394	552,9959	-,3350	,8286
V34	159,0106	477,4330	,4866	,8027
V35	156,6011	528,5405	,0779	,8151
V36	159,1064	467,5394	,7667	,7938
V37	159,1596	475,5573	,6098	,7988
V38	159,0213	567,1653	-,4369	,8358

Güvenilirlik Katsayıları

N = 188,0

Değişken Sayısı = 37

Alpha = 0,8148

Tablo 7.2 Anketin Üçüncü Bölümü için Güvenilirlik Testi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

<u>S.No:</u>	<u>Değişken No:</u>	<u>Değişkenin Adı:</u>
1.	V95	S 3-1
2.	V96	S 3-2
3.	V97	S 3-3
4.	V98	S 3-4
5.	V99	S 3-5
6.	V100	S 3-6
7.	V101	S 3-7
8.	V102	S 3-8
9.	V103	S 3-9
10.	V104	S 3-10
11.	V105	S 3-11
12.	V106	S 3-12
13.	V107	S 3-13
14.	V108	S 3-14
15.	V109	S 3-15
16.	V110	S 3-16
17.	V111	S 3-17
18.	V112	S 3-18
19.	V113	S 3-19
20.	V114	S 3-20
21.	V115	S 3-21
22.	V116	S 3-22
23.	V117	S 3-23
24.	V118	S 3-24
25.	V119	S 3-25
26.	V120	S 3-26
27.	V121	S 3-27
28.	V122	S 3-28
29.	V123	S 3-29
30.	V124	S 3-30
31.	V125	S 3-31
32.	V126	S 3-32
33.	V127	S 3-33
34.	V128	S 3-34
35.	V129	S 3-35
36.	V130	S 3-36
37.	V131	S 3-37
38.	V132	S 3-38
39.	V133	S 3-39
40.	V134	S 3-40
41.	V135	S 3-41
42.	V136	S 3-42
43.	V137	S 3-43
44.	V138	S 3-44

Tablo 7.2 Anketin Üçüncü Bölümü için Güvenilirlik Testi (Devamı)

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

Değ. No:	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması:	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı:	Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu:	Değişken Çıkarsa Alfa Değeri:
V97	154,2228	132,5803	,2353	,7106
V98	154,3264	132,9814	,1992	,7125
V101	154,6684	132,4728	,1604	,7152
V102	154,9171	128,0243	,3326	,7036
V103	155,0570	129,7519	,2969	,7064
V105	154,1865	131,8088	,3095	,7075
V109	154,0415	133,3733	,2693	,7101
V110	156,3782	127,8301	,1871	,7169
V111	156,9793	130,2496	,1452	,7196
V113	154,5751	130,6206	,1977	,7131
V114	154,1606	132,2293	,3271	,7075
V115	154,8860	129,1224	,3314	,7044
V117	154,0466	133,8364	,2434	,7112
V121	154,0311	134,0303	,2738	,7107
V122	154,7409	131,8805	,1989	,7125
V123	155,1917	123,8120	,3153	,7039
V124	154,9223	120,4366	,4154	,6941
V127	154,5699	129,2776	,2356	,7103
V129	155,0881	126,0807	,2840	,7066
V130	155,2124	128,0640	,2119	,7133
V131	154,2487	126,9378	,4905	,6966
V132	155,3523	128,8440	,2693	,7077
V134	155,9067	131,8558	,1426	,7176
V135	156,1503	127,4304	,1931	,7165
V136	154,3212	128,4900	,3133	,7049
V137	154,2021	131,9017	,3540	,7065
V125	155,0363	129,0664	,2247	,7113

Güvenilirlik Katsayıları

N = 193,0

Değişken Sayısı = 27

Alpha = 0,7171

Tablo 7.3 Anketin İki ve Dördüncü Bölümleri için Güvenilirlik Testi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

<u>S.No:</u>	<u>Değişken No:</u>	<u>Değişkenin Adı:</u>
1.	V39	S 2-1
2.	V40	S 2-2
3.	V41	S 2-3
4.	V42	S 2-4
5.	V43	S 2-5
6.	V44	S 2-6
7.	V45	S 2-7
8.	V46	S 2-8
9.	V47	S 2-9
10.	V48	S 2-10
11.	V49	S 2-11
12.	V50	S 2-12
13.	V51	S 2-13
14.	V52	S 2-14
15.	V53	S 2-15
16.	V54	S 2-16
17.	V55	S 2-17
18.	V56	S 2-18
19.	V57	S 2-19
20.	V58	S 2-20
21.	V59	S 2-21
22.	V60	S 2-22
23.	V61	S 2-23
24.	V62	S 2-24
25.	V63	S 2-25
26.	V64	S 2-26
27.	V65	S 2-27
28.	V66	S 2-28
29.	V67	S 2-29
30.	V68	S 2-30
31.	V69	S 2-31
32.	V70	S 2-32
33.	V71	S 2-33
34.	V72	S 2-34
35.	V73	S 2-35
36.	V74	S 2-36
37.	V75	S 2-37
38.	V76	S 2-38
39.	V77	S 2-39
40.	V78	S 2-40
41.	V79	S 2-41
42.	V80	S 2-42
43.	V82	S 2-44
44.	V83	S 2-45
45.	V84	S 2-46

<u>S.No:</u>	<u>Değişken No:</u>	<u>Değişkenin Adı:</u>
46.	V85	S 2-47
47.	V86	S 2-48
48.	V87	S 2-49
49.	V88	S 2-50
50.	V89	S 2-51
51.	V90	S 2-52
52.	V91	S 2-53
53.	V92	S 2-54
54.	V93	S 2-55
55.	V94	S 2-56
56.	V139	S 4-1
57.	V140	S 4-2
58.	V141	S 4-3
59.	V142	S 4-4
60.	V143	S 4-5
61.	V144	S 4-6
62.	V145	S 4-7
63.	V146	S 4-8
64.	V147	S 4-9
65.	V148	S 4-10
66.	V149	S 4-11
67.	V150	S 4-12
68.	V151	S 4-13
69.	V152	S 4-14
70.	V153	S 4-15
71.	V154	S 4-16
72.	V155	S 4-17
73.	V156	S 4-18
74.	V157	S 4-19
75.	V158	S 4-20
76.	V159	S 4-21
77.	V160	S 4-22
78.	V161	S 4-23
79.	V162	S 4-24
80.	V163	S 4-25
81.	V164	S 4-26
82.	V165	S 4-27
83.	V166	S 4-28
84.	V167	S 4-29
85.	V168	S 4-30
86.	V169	S 4-31
87.	V170	S 4-32
88.	V171	S 4-33
89.	V172	S 4-34
90.	V173	S 4-35
91.	V174	S 4-36
92.	V175	S 4-37
93.	V176	S 4-38
94.	V177	S 4-39

<u>S.No:</u>	<u>Değişken No:</u>	<u>Değişkenin Adı:</u>
95.	V178	S 4-40
96.	V179	S 4-41
97.	V180	S 4-42
98.	V181	S 4-43
99.	V182	S 4-44
100.	V183	S 4-45
101.	V184	S 4-46
102.	V185	S 4-47
103.	V186	S 4-48
104.	V187	S 4-49
105.	V188	S 4-50
106.	V189	S 4-51
107.	V190	S 4-52
108.	V191	S 4-53
109.	V192	S 4-54
110.	V193	S 4-55
111.	V194	S 4-56



**Tablo 7.3 Anketin İki ve Dördüncü Bölümleri için Güvenilirlik Testi
(Devamı)**

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

Değ. No:	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması:	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı:	Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu:	Değişken Çıkarsa Alfa Değeri:
V39	516,0802	1268,1784	,0757	,8413
V40	519,5755	1256,7099	,1094	,8418
V41	516,8396	1256,7988	,2028	,8398
V42	517,4245	1200,5393	,1338	,8536
V43	516,0472	1259,7703	,2166	,8398
V44	517,9198	1253,8940	,1465	,8409
V45	518,0708	1245,5826	,1803	,8405
V46	518,4764	1244,5539	,1856	,8405
V47	520,4057	1264,9437	,0531	,8428
V48	519,9906	1262,4549	,1011	,8414
V49	516,1179	1257,0903	,2193	,8397
V50	515,8585	1253,5439	,3329	,8388
V51	515,7547	1265,5983	,2014	,8402
V52	517,5566	1250,2954	,1392	,8415
V53	516,0094	1256,8246	,3031	,8392
V54	515,6557	1259,5065	,3412	,8393
V55	516,4811	1257,6821	,2066	,8398
V56	517,7453	1248,0580	,2254	,8395
V57	515,8726	1257,2775	,3567	,8391
V58	515,6085	1261,7939	,3707	,8395
V59	516,0896	1253,5891	,3033	,8390
V60	515,9623	1249,4204	,3629	,8384
V61	521,0849	1266,4572	,1346	,8406
V62	521,0472	1266,6234	,1102	,8409
V63	516,0425	1247,9461	,4198	,8381
V64	516,8491	1248,1572	,2544	,8391
V65	520,9434	1280,4897	-,0655	,8428
V66	516,1934	1249,5406	,3216	,8386
V67	516,8632	1258,8675	,1577	,8404
V68	516,1132	1261,3615	,2413	,8398
V69	515,9575	1253,8513	,4016	,8387
V70	515,8679	1249,8593	,3739	,8384
V71	520,7830	1277,7631	-,0335	,8426
V72	516,2594	1245,1030	,3791	,8380
V73	516,0849	1247,3103	,4149	,8380
V74	519,0896	1247,3995	,1642	,8409
V75	520,3443	1258,1889	,1562	,8405
V76	520,7877	1273,2201	,0013	,8431
V77	517,0566	1258,4044	,1441	,8407
V78	516,5991	1250,6394	,2954	,8388
V79	517,7028	1240,4184	,3065	,8383

Değ. No:	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması:	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı:	Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu:	Değişken Çıkarsa Alfa Değeri:
V80	516,3443	1255,6486	,2570	,8394
V82	515,9623	1252,9844	,3582	,8387
V83	516,2075	1260,4780	,2072	,8399
V84	520,4764	1263,4355	,1337	,8406
V85	520,2972	1254,9966	,2289	,8395
V86	517,3208	1256,4748	,1348	,8410
V87	520,3302	1273,6724	,0079	,8423
V88	521,0283	1271,9234	,0553	,8413
V89	516,8019	1254,2449	,2312	,8395
V90	520,6792	1280,0293	-,0615	,8427
V91	520,8113	1261,1965	,1840	,8401
V92	520,7642	1263,7925	,1779	,8402
V93	520,9104	1266,2147	,1487	,8405
V94	516,4481	1253,8219	,2374	,8394
V139	518,0660	1241,3321	,2437	,8392
V140	516,2642	1249,6550	,3340	,8386
V141	520,9387	1272,4180	,0310	,8417
V142	515,9387	1261,6976	,2253	,8398
V143	517,3302	1245,3976	,2626	,8389
V144	520,2642	1252,8778	,2035	,8398
V145	520,8255	1271,6519	,0499	,8414
V146	516,0142	1260,6870	,2266	,8398
V147	518,1462	1239,7652	,2670	,8388
V148	515,7264	1262,1238	,2891	,8397
V149	515,7736	1264,6215	,2307	,8400
V150	517,1840	1241,0797	,3152	,8382
V151	519,4481	1242,3622	,2316	,8394
V152	520,3255	1255,7466	,1633	,8404
V153	516,1368	1245,6637	,4248	,8379
V154	518,7642	1260,0673	,1008	,8417
V155	519,6132	1249,1767	,2327	,8394
V156	518,6321	1254,9066	,1402	,8410
V157	516,0519	1258,3527	,2443	,8396
V158	515,8066	1267,1899	,2093	,8403
V159	516,1038	1264,1503	,1753	,8402
V160	515,9670	1257,9373	,2703	,8394
V161	515,8632	1265,3793	,1985	,8402
V162	516,2830	1243,3698	,3635	,8380
V163	518,3915	1232,6659	,3321	,8377
V164	515,8491	1259,4084	,3055	,8394
V165	515,9528	1262,3200	,2912	,8397
V166	517,1745	1241,5950	,3055	,8383
V167	520,5283	1257,0087	,2142	,8397
V168	516,7075	1250,6534	,2248	,8395
V169	516,1415	1246,2832	,4695	,8378
V170	515,6934	1261,1236	,3777	,8394

<u>Değ. No:</u>	<u>Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması:</u>	<u>Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı:</u>	<u>Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu:</u>	<u>Değişken Çıkarsa Alfa Değeri:</u>
V171	518,1840	1224,0940	,3817	,8368
V172	516,3585	1249,6813	,2968	,8388
V173	515,7547	1259,0770	,3929	,8392
V174	515,8349	1263,7878	,2450	,8399
V175	520,0472	1252,2253	,1833	,8402
V176	515,9528	1262,9172	,2783	,8398
V177	520,9245	1270,8758	,0622	,8413
V178	516,5283	1244,8381	,3485	,8382
V179	516,9151	1238,4477	,3434	,8378
V180	515,9811	1256,4072	,3204	,8391
V181	519,7500	1241,2784	,2703	,8388
V182	520,2406	1239,6622	,3321	,8380
V183	519,7028	1251,1293	,1851	,8402
V184	515,8915	1260,7038	,2458	,8397
V185	516,0000	1257,3555	,2606	,8394
V186	519,0189	1236,2177	,2668	,8388
V187	521,2170	1272,4456	,0550	,8412
V188	521,0849	1260,1634	,1198	,8411
V189	516,0472	1257,6281	,2728	,8394
V190	516,0896	1252,2905	,3372	,8387
V191	515,7264	1259,2139	,3056	,8394
V192	520,3585	1262,6671	,1091	,8411
V193	519,5660	1257,2041	,1256	,8412
V194	518,6934	1229,4079	,3522	,8374

Güvenilirlik Katsayıları

N = 211,0

Değişken Sayısı = 111

Alpha = 0,8411

Tablo 7.4. Anketin Tamamı için (Dört Bölüm Dahil) Güvenilirlik Testi

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ - ÖLÇEK (A L P H A)

Güvenilirlik Katsayıları

N = 155,0

Değişken Sayısı = 175

Alpha = 0,8701

EK 8 : Tablo 8.21 Mevcut Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	Belirsizlikten Kaçınma	Girişkenlik	Cinsiyetler Arası Eşitlik	Gelecek Odaklılık	Güç Mesafesi	İnsan Odaklılık	Performans Odaklılık	Toplumsal-Toplum Odaklı	Toplumsallık - Grup/Kurum Odaklı
Belirsizlikten Kaçınma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,036 ,593 229	-,049 ,488 202	,499** ,000 227	-,069 ,297 227	,335** ,000 229	,435** ,000 224	,352** ,000 220	,432** ,000 223
Girişkenlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,036 ,593 229	-,149* ,032 206	-,247** ,000 231	,297** ,000 231	-,314** ,000 233	-,135* ,042 227	-,140* ,036 224	-,259** ,000 227
Erkeklik Dışılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,049 ,488 202	1,000 ,032 206	,135 ,054 204	-,003 ,967 204	-,006 ,935 208	-,053 ,447 204	,047 ,502 203	,042 ,551 203
Gelecek Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,499** ,000 227	-,247** ,000 231	1,000 ,000 231	-,225** ,001 229	,593** ,000 231	,554** ,000 225	,473** ,000 222	,616** ,000 225
Güç Mesafesi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,069 ,297 227	,297** ,000 231	-,225** ,001 229	1,000 ,000 231	-,334** ,000 231	-,317** ,000 226	-,256** ,000 222	-,299** ,000 226
İnsan Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,335** ,000 229	-,314** ,000 233	,593** ,000 231	-,334** ,000 231	1,000 ,000 235	,654** ,000 229	,532** ,000 226	,745** ,000 229
Performans Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,435** ,000 224	-,135* ,042 227	,554** ,000 225	-,317** ,000 226	,654** ,000 229	1,000 ,000 229	,485** ,000 221	,649** ,000 225
Toplumsallık-Toplum Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,352** ,000 220	-,140* ,036 224	,473** ,000 222	-,256** ,000 222	,532** ,000 226	,485** ,000 221	1,000 ,000 226	,638** ,000 221
Toplumsallık-Grup/Kurum Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,432** ,000 223	-,259** ,000 227	,616** ,000 203	-,299** ,000 203	,745** ,000 229	,649** ,000 225	,638** ,000 221	1,000 ,000 229

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 9 :

Tablo 8.22 Arzulanan Kurum Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	Belirsizlikten Kaçınma	Cinsiyetler Arası Eşitlik	Gelecek Odaklılık	Toplumculuk -Toplum Odaklı	İnsan Odaklılık	Performans Odaklılık	Toplumculuk-Grup/Kurum Odaklı	Girişkenlik	Güç Mesafesi
Belirsizlikten Kaçınma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,020 ,775 228	,184** ,006 223	,035 ,606 219	,174** ,010 220	,145* ,032 218	,206** ,002 215	-,057 ,397 225	,241** ,000 218
Cinsiyetler Arası Eşitlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,775 213	,120 ,084 209	,065 ,354 205	,056 ,428 206	,071 ,310 204	,147* ,038 200	-,205** ,003 211	-,011 ,878 204
Gelecek Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,184** ,006 223	1,000 ,000 226	,183** ,007 221	,327** ,000 221	,296** ,000 217	,323** ,000 215	-,132* ,049 225	-,131 ,053 220
Toplumculuk-Toplum Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,035 ,606 219	,183** ,007 221	1,000 ,006 222	,185** ,006 220	,163* ,017 216	,393** ,000 214	-,116 ,084 221	-,003 ,969 220
İnsan Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,174** ,010 220	,327** ,000 221	,185** ,006 220	1,000 ,001 222	,220** ,001 217	,197** ,004 215	-,157* ,019 221	,003 ,961 219
Performans Odaklılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,145* ,032 218	,296** ,000 217	,163* ,017 216	,220** ,001 217	1,000 ,000 220	,371** ,000 211	-,128 ,060 218	,051 ,454 215
Toplumculuk-Grup/Kurum Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,206** ,002 215	,323** ,000 215	,393** ,000 214	,197** ,004 215	,371** ,000 211	1,000 ,033 216	-,145* ,033 215	,052 ,453 214
Girişkenlik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,057 ,397 225	-,132* ,049 225	-,116 ,084 221	-,157* ,019 221	-,128 ,060 218	-,145* ,033 215	1,000 ,000 228	,304** ,000 220
Güç Mesafesi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,241** ,000 218	-,131 ,053 220	-,003 ,969 220	,003 ,961 219	,051 ,454 215	,052 ,453 214	,304** ,000 220	1,000 ,000 221

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

[illegible]

EK 12 : LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İÇİN FAKTÖR ANALİZİ

Araştırmada kullanılan anket soruları, GLOBE araştırmalarının birinci safhası olan “anket geliştirme” aşamasında temel bileşenlerine ayrılmıştır. Anket, dünya üzerinde farklı kültür ve sektörlerde uygulanırken, kültür boyutlarına ilişkin belirlenmiş olan temel bileşenler esas alınmıştır. Başka bir deyişle, farklı ülkelerde “kültür” konusu araştırılırken, anket soruları yeniden temel bileşenlerine ayrılmamıştır. GLOBE kültür boyutları olan 9 boyut esas alınmıştır. Fakat liderlik olgusu/anlayışı kültürden kültüre farklılık arz ettiğinden ve farklı boyutlara sahip olduğu öngörüldüğünden, liderlik soruları her kültür için yeniden temel bileşenlerine ayrılmıştır. Böylece, farklı kültürlerde etkin lider profilleri tanımlanmıştır.

GLOBE araştırmalarının Türkiye bölümü tamamlanırken, liderlik soruları temel bileşenlerine ayrılmıştır. Bu amaçla yapılan birinci faktör analizinde; anketteki liderlik soruları 25 temel bileşene ayrılmıştır. (Bodur ve Kabasakal, 1998, s.24) Faktör yükü 0.50'nin altında olan sorular/değişkenler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 38 soru, ikinci bir faktör analizine tabi tutulmuş ve bu analiz sonrasında varimax kriterlerine göre dönüştürülen 38 soru, 6 temel bileşene ayrılmıştır. Elde edilen 6 faktör, Türkiye gıda ve bankacılık sektörlerinde kabul gören temel lider profillerini oluşturmuştur.

Acaba, anketin 2 ve 4. bölümlerinde bulunan 112 soru faktör analizine tabi tutulsa, sorular hangi temel bileşenler altında kümelenir? Büyük bir olasılıkla elde edilecek yeni temel bileşenler, GLOBE modelinde kullanılan temel faktörlerden farklı olacaktır. Dolayısıyla, bu yeni ve farklı fakat kuruma özgü bileşenler, kurumdaki liderlik türlerinin tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmada; GLOBE araştırmalarında olduğu gibi faktör analizinde benzer bir yol izlenmiştir. Bu kapsamda; güvenirlik analizi sonrasında değerlendirme dışında bırakılan bir soru hariç, ikinci ve dördüncü bölümlerdeki toplam 111 soru faktör analizine tabi tutulmuş ve soruların 32 temel bileşene ayrıldığı görülmüştür. Faktör yükü 0.50' nin altında olan sorular/değişkenler değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra, geriye kalan 71 soru, ikinci bir faktör analizine tabi tutulmuştur. (Bakınız EK 13 **Tablo 8.30**) Bu analiz sonrasında, 71

soru varimax kriterlerine göre 21 temel bileşene ayrılmıştır. Faktör yükü 0,50' nin altında olan soru kalmayınca kadar üçüncü, dördüncü ve beşinci faktör analizleri yapılmıştır. Beşinci faktör analizinde sorular 13 temel bileşene ayrılmış ve tamamı 0,50'den daha fazla faktör yüküne sahip olmuştur. Bu safhada elde edilen 13 liderlik faktörü, araştırmanın yapıldığı kurumda kabul gören temel lider profilleri olarak belirlenmiştir. (Bakınız EK 14 Tablo 8.31)

Burada, ikinci faktör analizinden sonra faktör yükü 0,50'nin altında soru kalmayınca kadar üçüncü, dördüncü ve beşinci faktör analizlerinin gerekli olup olmadığı tartışılabilir. Aslında, ikinci analizden sonra elde edilen temel bileşenlere göre de, kuruma özgü lider davranışları ile ilgili yorumlar yapılabilir.

İkinci faktör analizinde elde edilen temel bileşenlerin değişkenlik açıklama güçleri toplam %68,8 (Bakınız Tablo 8.32); beşinci faktör analizi sonrası oluşan 13 temel bileşenin toplam değişkenlik açıklama gücü ise %69, 5 (Bakınız Tablo 8.33) olarak bulunmuştur.

Tablo 8.32 Liderlik Soruları İkinci Faktör Analizinde Oluşan Temel Bileşenlerin Değişkenlik Açıklama Güçleri

Bileşen	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Değişim %'si	Kümülatif %	Toplam	Değişim %'si	Kümülatif %
1	13,378	19,111	19,111	6,398	9,139	9,139
2	4,524	6,463	25,574	5,240	7,486	16,626
3	3,083	4,404	29,978	3,006	4,294	20,920
4	2,433	3,475	33,454	2,602	3,717	24,636
5	2,203	3,147	36,601	2,542	3,631	28,267
6	2,041	2,916	39,517	2,332	3,331	31,598
7	1,946	2,780	42,297	2,311	3,302	34,900
8	1,785	2,550	44,847	2,195	3,136	38,036
9	1,715	2,449	47,296	2,047	2,925	40,961
10	1,594	2,278	49,574	2,036	2,909	43,870
11	1,443	2,062	51,636	1,855	2,650	46,520
12	1,393	1,990	53,626	1,774	2,534	49,053
13	1,351	1,930	55,555	1,772	2,531	51,584
14	1,316	1,880	57,436	1,705	2,436	54,020
15	1,256	1,794	59,230	1,577	2,252	56,273
16	1,198	1,712	60,942	1,577	2,252	58,525
17	1,168	1,668	62,610	1,489	2,127	60,652
18	1,166	1,666	64,276	1,481	2,116	62,768
19	1,097	1,567	65,843	1,448	2,068	64,836
20	1,057	1,509	67,353	1,408	2,011	66,847
21	1,014	1,449	68,802	1,369	1,955	68,802

Bileşen Edinme Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)

Elde edilen yeni temel bileşenlerin güvenilirliği de test edilmelidir. Bu nedenle, yeni oluşan temel bileşenleri teşkil eden soruların Alfa değerlerini hesaplamak gerekir. Alfa değerleri hesaplanırken, beşinci faktör analizi sonrasında elde edilen 13 temel bileşen esas alındığında; yalnızca 7 temel bileşen 0,70'in üzerinde değer almıştır. (Bakınız EK 14 Tablo 8.31)

Tablo 8.33 Liderlik Soruları Beşinci Faktör Analizinde Oluşan Temel Bileşenlerin Değişkenlik Açıklama Güçleri

Bileşen	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Değişken %'si	Kümülatif %	Toplam	Değişken %'si	Kümülatif %
1	8,701	21,752	21,752	5,352	13,380	13,380
2	3,015	7,538	29,289	3,744	9,361	22,740
3	2,605	6,513	35,802	2,162	5,405	28,146
4	2,008	5,021	40,823	2,131	5,328	33,474
5	1,611	4,027	44,850	2,052	5,131	38,604
6	1,493	3,734	48,583	2,025	5,063	43,668
7	1,412	3,530	52,113	1,930	4,825	48,493
8	1,357	3,394	55,507	1,812	4,531	53,024
9	1,231	3,078	58,585	1,409	3,521	56,545
10	1,211	3,027	61,612	1,361	3,402	59,947
11	1,087	2,716	64,328	1,330	3,325	63,272
12	1,025	2,561	66,890	1,231	3,078	66,350
13	1,012	2,530	69,419	1,228	3,069	69,419

Bileşen Edinme Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)

İkinci faktör analizi sonrasında oluşan 21 temel bileşen için Alfa değerleri hesaplandığında ise; yine ancak 8 temel bileşenin 0,70 ve üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir. (Bakınız EK 13 Tablo 8.30) Dolayısıyla, Alfa değeri 0,70'in üzerinde olan 8 temel bileşene göre kurum lider davranış kalıpları yorumlanacaktır. Alfa değeri 0,70'in altında olan bileşenlere dayanarak yapılacak yorumlar, bilimsel anlamda çok sağlıklı olmamakla birlikte, sayısal olmayan verilerle birleştirilip yorumlanması, daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Ro

Sıra No:	So	15	16	17	18	19	20	21
1	S4							
2	S4							
3	S4							
4	S4							
5	S4							
6	S4							
7	S4							
8	S4							
9	S4							
10	S4							
11	S4							
12	S4							
13	S2							
14	S2							
15	S2							
16	S2							
17	S2							
18	S2							
19	S2							
20	S2							
21	S2							
22	S4							
23	S4							
24	S4							
25	S2							
26	S2							
27	S2							
28	S2							
29	S4							
30	S2							
31	S4							
32	S4							
33	S4							
34	S4							
35	S2							
36	S4							
37	S4							
38	S4							
39	S4							
40	S2							
41	S2							
42	S2							
43	S2							
44	S2							
45	S2							
46	S2							
47	S2							
48	S2							
49	S4							
50	S4							
51	S4							
52	S4							
53	S4							
54	S2							
55	S2							
56	S4							
57	S4							
58	S4							
59	S2	0,78						
60	S2							
61	S2							
62	S4		0,63					
63	S2							
64	S2			0,74				
65	S4				0,83			
66	S4					0,64		
67	S4							
68	S4							
69	S2						0,75	
70	S2							0,75
Alfa Değeri								
Ortalama De		6,38	5,93	4,53	3,70	3,88	2,84	5,54

Ex
a

Tablo 8.30 Liderlik Soruları İkinci Faktör Analizi (Rotated Component Matrix)

Rotated Component Matrix										Olusan Temel Bileşenler												
Sıra No.	Soru Numarası ve Açıklama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	S 4.38 Takım Kurucu	0.73																				
2	S 4.36 Dinamik	0.71																				
3	S 4.36 Koordinatör	0.70																				
4	S 4.51 Geleceğe Yönelik	0.69																				
5	S 4.27 Gritba Yönelik	0.58																				
6	S 4.46 Vizyonu Olan	0.57																				
7	S 4.47 İstekli	0.57																				
8	S 4.52 İyi İdareci	0.56																				
9	S 4.32 Dürüst	0.54																				
10	S 4.20 Harekete Geçiren	0.51																				
11	S 4.39																					
12	S 4.49		0.80																			
13	S 2.35 Hazırlıklı		0.74																			
14	S 2.32 Moral Verici		0.70																			
15	S 2.22 Açık		0.63																			
16	S 2.26 Sakin		0.61																			
17	S 2.25 Birleştirici		0.59																			
18	S 2.34 Düzenli		0.57																			
19	S 2.19 Koor.ve Kontrol Edişliken		0.56																			
20	S 2.31 Cesaretlendirici			0.76																		
21	S 2.21			0.62																		
22	S 4.22 İkna Edici			0.61																		
23	S 4.21 Duyarlı			0.54																		
24	S 4.23 Açık Yürekli																					
25	S 2.12 İlham Veren																					
26	S 2.11																					
27	S 2.55 Uzak				0.78																	
28	S 2.54 Açık Değil				0.76																	
29	S 4.7																					
30	S 2.37																					
31	S 4.48 Emreden					0.78																
32	S 4.43 Mikro Yönelici					0.71																
33	S 4.33 Hükmedici					0.53																
34	S 4.54																					
35	S 2.10						0.74															
36	S 4.10 İleriye Görebilen						0.68															
37	S 4.11 İleriye Yönelik						0.55															
38	S 4.4 Bilgili																					
39	S 4.30							0.73														
40	S 2.39 Kardeşçe							0.64														
41	S 2.51 Şekilli							0.54														
42	S 2.40 Cömert								0.74													
43	S 2.23 Kendine Dışkûn								0.62													
44	S 2.50 İkinci								0.55													
45	S 2.24 Zorba									0.92												
46	S 2.7 Özgür (Ötonom)									0.91												
47	S 2.8 Bağımsız										0.80											
48	S 2.9 İnsafsız										-0.52											
49	S 4.8 Mantıklı*											0.76										
50	S 4.14 Esitlikçi Olmayan												0.74									
51	S 4.13												0.74									
52	S 4.25 Kurallı (Yönlentili)													0.76								
53	S 4.12 Kurallara Bağlı														0.74							
54	S 2.14 Risk Alan																					
55	S 2.15 İçten																					
56	S 4.55																					
57	S 4.9 Mekkîye Önem Veren																					
58	S 4.41 Hırslı																					
59	S 2.1 Diplomat																					
60	S 2.4																					
61	S 2.41																	0.63				
62	S 4.40 İcraatla Yönelik																		0.74			
63	S 2.38																			0.83		
64	S 2.6 Grup İçinde Rekabetçi																			0.64		
65	S 4.16 İma Eden																					
66	S 4.18 Kendini Gösteremeyen																					
67	S 4.45																				0.75	
68	S 4.5																					0.75
69	S 2.2 Fikrini Söylemekten Sakınan																					
70	S 2.29 Benzeri Olmayan	0.87	0.88	0.75	0.81	0.72	0.74	0.70	0.66	0.88	4.25	2.19	0.58	0.36	0.38	6.38	5.93	4.53	3.70	3.88	2.84	5.54
Ortalama Değeri (Mean)		6.55	6.34	6.50	1.65	3.51	6.61	5.63	1.41	4.20	4.25	2.19	4.69	5.67	4.96	6.38	5.93	4.53	3.70	3.88	2.84	5.54
Extraction Method: Principal Component Analysis. □ Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 85 iterations.																						

Oluşan Temel Bileşenler/Faktörler														
S.N.	Soru No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	S 4-35 Dinamik	0,76												
2	S 4-38 Takım Kurucu	0,75												
3	S 4-36 Koordinatör	0,72												
4	S 4-51 Geleceğe Yönelik	0,70												
5	S 4-46 Vizyonu Olan	0,66												
6	S 4-47 İstekli	0,65												
7	S 4-32 Dürüst	0,65												
8	S 4-27 Gruba Yönelik	0,64												
9	S 4-52 İyi İdareci	0,59												
10	S 2-32 Moral Verici	0,74												
11	S 2-22 Açık	0,71												
12	S 2-9 İnsafsız*	-0,69												
13	S 2-35 Hazırlıklı	0,67												
14	S 2-26 Sakin	0,66												
15	S 4-8 Mantıklı	0,62												
16	S 2-24 Zorba*	-0,61												
17	S 4-48 Emreden	0,84												
18	S 4-43 Mikro Yönetici	0,73												
19	S 4-33 Hükmedici	0,66												
20	S 2-29 Benzeri Olmayan				0,66									
21	S 2-40 Cömert				0,64									
22	S 2-39 Kardeşçe				0,63									
23	S 2-31 Cesaretlendirici				0,59									
24	S 2-55 Uzak					0,83								
25	S 2-54 Açık Değil					0,82								
26	S 4-10 İleriye Görebilen						0,85							
27	S 4-11 İleriye Yönelik						0,79							
28	S 2-7 Özgür(Otonom)							0,92						
29	S 2-8 Bağımsız							0,92						
30	S 4-22 İkna Edici								0,84					
31	S 4-23 Açık Yürekli								0,65					
32	S 4-21 Duyarlı								0,61					
33	S 2-14 Risk Alan									0,84				
34	S 2-15 İçten									0,60				
35	S 4-18 Kendini Gösteremeyen										0,73			
36	S 4-16 İma Eden										0,54			
37	S 2-2 Fikrini Söylemekten Sakınan											0,76		
38	S 4-12 Kurallara Bağlı											0,58		
39	S 4-9 Mevkiye Önem Veren												0,83	
40	S 2-6 Grup İçinde Rekabetçi													0,89
Alfa Değeri		0,87	0,82	0,72	0,64	0,81	0,86	0,88	0,74	0,36	0,30	0,19		

Extraction Method: Principal Component Analysis. ☐ Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a
Rotation converged in 11 iterations.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Tamer KILIÇ
Doğum Yeri, Yılı : ANKARA, 1970
Medenî Hali : Evli
Adres : Kara Harp Okulu Dekanlığı Liderlik Araştırma ve Geliştirme Merkezi ANKARA/TÜRKİYE
E-posta : tkilic@kho.edu.tr

EĞİTİM

Doktora Eğitimi (İşletme), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ADANA/TÜRKİYE, 1999 - 2003

Yüksek Lisans Eğitimi (İşletme), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ADANA/TÜRKİYE, 1995 – 1998

Subay Temel Kursu, Polatlı/ANKARA/TÜRKİYE, 1993 – 1994

Lisans Eğitimi (Yönetim), Kara Harp Okulu Komutanlığı, ANKARA/TÜRKİYE, 1989 – 1993

Lise Eğitimi, Maltepe Askeri Lisesi, İZMİR/TÜRKİYE, 1985 – 1989

YAYINLAR

"Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", (Azmi Yalçın ile Beraber), Bildiri, Onuncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ANTALYA, 23-25 Mayıs, 2002

"Lider Eğitim ve Gelişim Programı : Kara Harp Okulu Uygulama Modeli", (Hüseyin Özgen ve A.Kadir Varoğlu ile Beraber), Bildiri, Onbirinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, AFYON, 22-24 Mayıs, 2003

İŞ DENEYİMLERİ

Lider Geliştirme Merkez Amirliği ve Öğretim Elemanlığı, Kara Harp Okulu Dekanlığı Liderlik Araştırma ve Geliştirme Merkezi, ANKARA, 2002 – 2003

Öğretim Elemanlığı, Kara Harp Okulu Dekanlığı, ANKARA, 1999 – 2002, Azerbaycan Harp Okulu K.'liği, BAKÜ / AZERBAYCAN, 2000 – 2001

Çok Uluslu Askeri Tatbikatlarda Kh. ve İrtibat Subaylığı, Cooperative Adventure Exchange' 2002, LVIV / UKRAYNA (2002), Peace Shield' 98 –

LVIV / UKRAYNA (1999), Arrow Exchange' 94 – GAZİANTEP / TÜRKİYE (1994)

Poligon Bölük Komutanlığı, Topçu ve Füze Okulu Destek Kıtaları K.'lığı, POLATLI/ANKARA, 1998 – 1999

Batarya Subaylığı, 61nci Mknz.P.Tug. Top.Tb. 1nci Bt.'K.lığı, GÜRPINAR/VAN, 1996 - 1998

Ateş İdare Subaylığı (Tk. K.'lığı), 106nci Top.A. 2nci Top.Tb. 1nci Bt.K.'lığı/ ADANA, 1994 - 1996



**T.C. ULUSLARARASI İLİŞKİLER
BÜYÜKELÇİLİĞİ**