

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>J Eğrisi Analizi Ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama</i> Öğr. Gör. Abidin KEMEÇ, Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU	1-29
2	<i>Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma</i> Dr. Tamer KILIÇ	30-54
3	<i>Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama</i> Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ, İbrahim ERGEN	55-84
4	<i>Büyük Ortadoğu Projesi (BOP), Türkiye Ve Suriye</i> Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ	85-100
5	<i>Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Örneğinde Eşbütünleşme Analizi</i> Doç. Dr. Bekir GÖVDERE, Dr. MuhlisCAN	101-114
6	<i>Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü</i> Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	115-141
7	<i>İş Stresi - Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama</i> Doç. Dr. Ömer TURUNÇ	142-159



Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

IDEAS




ISSN: 2149 - 5823

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

✚ Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

✚ Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ (THK Üniversitesi)

✚ Danışma Kurulu / Advisory Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ali ÖZDEMİR (Dokuz Eylül Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
-  Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Mustafa Kemal DEMİRCİ (Dumlupınar Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER (Dokuz Eylül Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ozan BAHAR (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)

- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SIGRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Doç. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Gülizar KURT GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. Köksal HAZIR (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Necdet BİLGİN (Celal Bayar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ (Kara Harp Okulu)
- Doç. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

*Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uiibd/>

KURUMSAL LİDERLİK: KURUM KÜLTÜRÜ İLE UYUMLU ETKİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Dr. Tamer KILIÇ

ÖZET: Bu çalışmada; Türkiye'deki bir kamu kuruluşunda kurum kültürü ile uyumlu etkin lider davranışları araştırılmıştır. Anket ve sayısal olmayan veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmada; verilerin analizi sonucu, çalışanlar tarafından benimsenecek ve liderlerin başarısına katkı sağlayacak kuruma özgü etkin lider davranışları ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda bazı kültür boyutları ile lider özelliklerinden; "olumlu lider davranışları" olarak tespit edilenler arasında anlamlı ve pozitif, "olumsuz lider davranışları" olarak belirlenenler arasında ise negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumda etkin olabilecek liderlik özellikleri, ikisi temel olmak üzere dokuz faktör altında toplanmıştır. Bunlardan kurumun lider eğitim programlarına dâhil edilebilecek "takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst" liderler ile "düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin" olanların kurumda daha "etkin lider" olabileceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurum kültürü, Liderlik, GLOBE, Lider davranışları, Kamu kuruluşu, Liderlik özellikleri.

Jel Sınıflandırması: M10, M12

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

ABSTRACT: The study investigates organizational leadership, effective leader behaviors and the relationships between organizational culture and leadership in a Turkish public organization. Considering the effects of organizational culture on leader's attributes in an organization, quantitative and qualitative methods of analysis were used. The results of the data analysis reveals the opinions' of leaders about organizational "as is" and "should be" cultures, and effective leader behaviors peculiar to organizations which contributes to the success of leaders. It has been found that 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 that must be integrated into the leader development program of the organization come to the foreground: one profile of leadership is "team-oriented, dynamic, visionary, honest" and the other is "systematic, encouraging, unifying, calm".

Keywords: *Organizational culture, leadership, GLOBE, leader behaviors, public organization, leadership attributes.*

Jel Classification: M10, M12

¹ Bu çalışmada elde edilen bazı bulgular, Uluslararası Liderlik Sempozyumunda (KHO-ANKARA) bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

“Yönetim” ve “organizasyon” kavramlarına yönelik geçmişte yapılmış olan bilimsel araştırmalarda “yapı ve strateji” konularına ağırlık verilmiş olmasına rağmen, 20’nci yüzyılın sonlarında “örgüt kültürü” kavramı yeni bir araştırma konusu olarak gündeme gelmiştir. Günümüzde başarıyı yakalayan organizasyonların çoğunda, söz konusu kuruluşların kendi kurum kültürü ve bu kültürün gereklerine uygun özgün liderlik ve yönetim modellerini geliştirilmiş oldukları görülmektedir.

“Sosyal kültür” kavramının değişik toplumlardaki farklılaşmasına benzer şekilde, işletme dünyasında da artık endüstrilerin ve endüstri içindeki işletmelerin/organizasyonların birbirinden farklı kurum kültürlerinin olduğu bilinmektedir. Her toplumda geçerli ve etkin ideal bir yönetim/liderlik modeli olmadığı kabul edilen bir gerçektir. Toplumsal kültürlerin farklılıkları, toplumlara özgü değişik liderlik ve yönetim modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Benzer şekilde, farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren organizasyonlar da, kendilerine özgü kültürel gerçeklerini ve bu kültür içinde etkin olabilecek lider davranışlarını belirlemek durumundadır.

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde etken olan iki değişken grubunun varlığından söz edilmektedir. Bunlar; kurumsal değişkenler ve işgörelere ait değişkenlerdir. Kurumsal değişkenlerden en önemlisinin “kurum kültürü” olduğu konusunda çok sayıda bilimsel araştırma mevcuttur. (House vd., 1997, s.3) Liderlik konusunda yapılan son ampirik araştırmalarda ise kurum kültürü ile “lider davranışları” arasındaki uyumun önemine dikkat çekmektedir. (House ve diğerleri, 1999, s.4)

“Lider” konumundaki kişinin kurumu ve kurum çalışanlarını etkilediği gibi, kurumun da lideri ve çalışanları etkilediği bilinmektedir. Başka bir deyişle; kurum ve lider dâhil çalışanları karşılıklı olarak etkileşim hâlinindedir. Dolayısıyla, kurumsal hedeflerin “etkin” bir biçimde gerçekleştirilmesi, kurum ve çalışanları arasındaki etkileşimin tüm yönleriyle anlaşılmasına bağlıdır.

Kamu kuruluşlarında ve yönetiminde başarıya ulaşılması ve bu başarının sürdürülmesi amacıyla, kurumlara özgü kültürlerin ve bu kültürlere uygun kurumsal lider davranışlarının belirlenmesi, etkinliğin artırılmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu araştırmada; bir kamu kuruluşuna ait kurum kültürü kültür boyutları kapsamında irdelendikten sonra kurum kültüründe etkin olabilecek lider davranışları, sayısal ve sayısal olmayan araştırma yöntemleriyle belirlenerek ortaya konulmaktadır.

2. Konuyla İlgili Bazı Kavramları ve Kapsamları

Araştırmanın ayrıntılarına geçmeden önce, konuyla ilgili bazı temel kavramları ve kapsamlarını ortaya koymakta yarar vardır. Bunlardan ilki kurum kültürü kavramıdır.

2.1. “Kurum Kültürü” Kavramı

Organizasyon kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlarla da ifade edilen kurum kültürü, bu çalışmada kar ve hizmet amaçlı organizasyonlardaki kültür için kullanılmaktadır. Kurum kültürü, bir kurum ile var olan ve yeni gelenlere öğretilen ortak kurallar ve değerler bütünüdür. (Vechio, 1988, s.542). Başka bir deyişle kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve üyeler tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. (Robbins, 1993, s.299).

Kurum kültürü; bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. 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, 1995, s.02). Kurum kültürü, organizasyon yapısının bütünleşmesine yardımcı olur, organizasyonun resmi ve gayri resmi yapısı arasındaki uyumu ve birlikte çalışmayı sağlar.

Organizasyonda personelin kültürel özellikleri bilinir ve bu kapsamda yönetsel ve kurumsal önlemler alınır, böylece çalışanlardan hem yüksek verim elde edilir, hem de mutlulukları artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir. Organizasyonda geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilir.

Kurum kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır.

Kurum kültürü bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu bir kavramdır; üyelerin istek, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar, sosyal nitelik taşır, uyum sağlayabilir ve değişebilir; çalışanların davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkiler şekillendirilir. Kurum kültürü semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

Kurum kültürü; yapı, strateji, sistem ve teknoloji gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar. Düzenli bir şekilde tekrarlanan faaliyetler veya davranış kalıpları şeklinde ortaya çıkar; her zaman yazılı bir metin halinde bulunmaz, genelde yazılı olmayan kuralların bir bütünüdür.

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı toplumsal değerler ve normlar, belli bir sembol ile daha somut hâle gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu semboller bir tören, ayin, işaret, jest, sözcük, kişi vb. olabilmektedir. Semboller, ulusal kültürlerde olduğu kadar kurumsal kültür içinde de geniş bir yer tutmaktadır.

Kurum kültürünün çalışanlara öğretilmesinde kullanılan araçlar, diğer bir deyişle kurumsal semboller "**kurum kültürünün unsurları**" olarak da adlandırılabilir.

Kurum kültürünün unsurları; *kurum üyelerinin konuştuğu ortak dil, anlatılan ve çalışanlar tarafından bilinen hikâyeler, kurum tarihinde önemli yere sahip kahramanlar/ liderler, kurumda gelenekleşmiş ve kabul gören tören ve toplantılar, üyeler 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 sistemi* şeklinde sıralanabilir.

2.2. "Kurumsal Liderlik"

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının literatürdeki yerinin incelemesi, "kurumsal liderlik" ifadesi ile amaçlanan kavramsal çerçevenin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu kapsamda, öncelikle; insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen, batıda kabul gören anlamda son bir asırdır bilimsel olarak incelenen **yöneticilik** kavramı ile üzerinde en fazla bilimsel araştırma yapılmasına rağmen, araştırmaların sayısı ile uyumlu olarak her defasında oldukça farklı biçimlerde tanımlanan **liderlik** kavramlarını gözden geçirmekte yarar vardır.

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) Yöneticilik her zaman etkin liderlik anlamına gelmeyebilir. Organizasyonlar daima atanmış yöneticilerin etkin liderler olmasını arzu ederler.

Liderlik ise; bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli yönde davranmaya teşvik etme sürecidir. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, s.338) Başka bir deyişle örgütte otorite sahibi olan kişinin sergilediği davranışlar bütünüdür. (Türkmen, 1996, s.53)

Liderlik olgusu; çoğu bilim adamı tarafından liderin kendisi, liderlik faaliyetinin içinde yürütüldüğü koşullar ve takipçilerin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. (Koçel, 2001, s.466)

Liderin, astlarını amaca yöneltmede kullanabileceği çeşitli unsurlardan söz edilmektedir. Yöneticinin yönlendirme ve iş yaptırma işlevini yerine getirirken yararlandığı temel aracın "**emir**" olduğunu düşünenler mevcuttur. (Özalp ve diğerleri, 1997, s.119) Ancak kurumsal başarının sağlanmasında liderin astlarını etkilemede kullandığı **güç kaynakları** ve **liderin sahip olduğu beceriler** de büyük öneme sahiptir.

Bazı kaynaklar, liderin gücünü beş kaynaktan aldığını belirtmektedir. (Luthans, 1995, s.322) Bu güç kaynakları; **ödüllendirme gücü, cezalandırma veya zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, benzeşim gücü ve karizmatik güçtür.**

Beceri, işgörenlerin liderlerde görmek istedikleri önemli bir özelliktir. Beceriler, insanların geliştirip başka insanlar, olaylar ve fikirler söz konusu olduğunda kullandıkları **yeteneklerdir**. Yetenekli davranabilmenin ön koşulu buna sahip olmaktır. Yetenekler veya diğer adıyla beceriler; değerler ve niteliklerle beraber, liderin karakterini oluşturan önemli bir unsurdur.

Bazı yabancı askeri kaynaklarda; Liderde bulunması gereken "**Beceriler**", dört alt grupta toplanmıştır. Bunlar; **insan ilişkilerindeki beceriler**, (diğer bir deyişle; kişiler arası ilişkilere yönelik beceriler), **zihinsel (kavramsal) beceriler**, **teknik beceriler** ve taktik Beceriler şeklinde sıralanmıştır. (U.S. Army Developmental Handbook, 2000, s.30)

Liderlik konusunda son zamanlarda yapılan bilimsel araştırmaların çoğunda, kurum kültürü ve "lider davranışları" arasındaki uyumun önemine dikkat çekilmektedir. Kurumsal başarı için kurum kültürüne uygun liderlik davranışlarının sergilenmesi gerektiği, artık çoğu bilim adamı tarafından kabul edilmektedir. Bu kapsamda, **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 sağlaması** şeklinde tanımlanabilir.

Bu çalışma kapsamında, organizasyon yapısı içinde tanımlanmış resmi yönetim kademeleri ve bu kademelere atanmış yöneticiler incelenmiştir. Üzerinde araştırma yapılan kamu kurumunda, liderlik faaliyetlerinin göreve atanmış yöneticiler tarafından yerine getirilmesi yasal bir zorunluluktur. Diğer taraftan resmi olmayan liderlerin varlığı ve her hangi bir etkinliği, incelenen kamu kurumunda kabul edilebilir bir durum değildir. Bu nedenle yapılmış olan araştırmada lider ve yönetici kavramı ile liderlik ve yöneticilik kavramları aynı anlamda kullanılmıştır.

Genel olarak kurumsal liderlerin altında iki ya da daha fazla yönetim kademesi bulunabilir. Bu tür yöneticiler/liderler, üst yönetim tarafından belirlenen ayrıntılı stratejileri ve politikaları yürütmekten sorumlu olurlar.

Kurumsal liderlerin etkilediği insanlar yüzlerce hatta binlerce kişiden oluşabilir. Bu liderler insanları ve organizasyonun kaynaklarını yönetirken çoğunlukla kendilerine yardım eden kişilerle çalışırlar, astlarını destekleyen bir ortam ve politika oluştururlar.

Kurum kültürü ve kurumsal lider davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı olarak inceleyip ele alan yaklaşımlar arasında; **Michigan Çalışmaları, Ohio State Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli**, F. Fiedler'in **Durumsallık Modeli** (Şimşek, 1999, s.181), R.J. House'un **Amaç-Yol Teorisi** (Luthans, 1995, s.352), Vroom, Yetlon ve Jago'nun **Lider-Tarz Teorisi** (Vroom, 1973, s.185), Hersey ve Blanchard'ın **Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli** (Blanchard, 1993, s.152-160) ve **Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı** sıralanabilir.

2.3. GLOBE Çalışma Grubu Modeli

Küreselleşmenin doğal sonucu olarak; organizasyonlar uluslararası piyasaya açılmak zorunda kalmışlar ve dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler haline gelmişlerdir. Bu kapsamda aynı organizasyonda farklı kültürlere mensup çok sayıda çalışan bir araya gelmiştir. Çalışanların kültürleri bakımdan oldukça renkli ve karmaşık bir yapı kazanan organizasyonlarda, yöneticilik/liderlik yapan ve yapacak olan kişilerin işleri, geçmişe kıyasla daha karmaşık, sürekli değişen ve güçlüklerle yorumlanan bir hâl almıştır.

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 çerçevesinde, dünyanın 64 ülkesinde bulunan 180 bilim adamı ve onlara bağlı alt çalışma grupları çeşitli çalışmalara katılmışlardır. (House vd., 1999, s.7)

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 gerçekleşmiştir.

GLOBE Araştırması, yeni işletmecilik dünyasında yöneticilik yapan ve yapacak olan kişilere, kültürden kaynaklanan sorunlarla baş etmeleri için pratik bilgi ve tavsiyeler üretmek amacıyla yola çıkmıştır. (House vd., 1999, s.6)

Araştırmada kullanılan örneklem kitleleri belirlenirken, ülke sınırları esas alınmıştır. Araştırma anketlerini, belirlenmiş olan endüstri kollarında faaliyet gösteren organizasyonların orta yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler doldürmüşlerdir.

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)

GLOBE projesinin başından itibaren, öncelikli olarak; liderlik ilişkileri üzerinde etkili olduğu değerlendirilen toplum kültürü ve kurum kültürü kavramları tüm yönleriyle irdelenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, GLOBE projesi, toplum kültürü, kurum kültürü ve etkin kurumsal liderlik kavramları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma hedefine yoğunlaşmıştır.

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 **kurum kültürü**; 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 vd., 1998, s.14)

Liderlik ve kültüre ilişkin diğer temalar, araştırmaya katılanların kabul edeceği şekilde yeniden tanımlanmıştır. Bu kapsamda toplumsal kültür, kurum kültürü ve liderlik ile ilgili 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 incelenerek **kültüre ait dokuz (9) boyut** belirlenmiştir. (House vd., 1999, s.16) Anılan kültür boyutları ile G.Hofstede’in teorisindeki boyutların karşılaştırılması **Tablo 1’**dedir.

Tablo 1: GLOBE Modeli ve Hofstede’in Değer/İnanç Teorisine Göre Kültür Boyutları

GLOBE Araştırma Grubu Tarafından Belirlenen Kültür Boyutları	G.Hofstede’in Değer/ İnanç (Value/ Belief) Teorisine Göre Kültür Boyutları
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	-

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.

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, analizler toplum bazında ve kurumlar bazında olmak üzere ayrı ayrı yapılmıştır.

GLOBE Çalışmalarında “Liderlik” Kavramı

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaların çeşitliliği, yapılan araştırmaların farklı amaçlara yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak yapılmış olan tanımlar incelendiğinde; hepsinde ortak olarak **“etkileme”** kavramından bahsedilmektedir. Liderler, grup veya kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarını etkilerler.

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 kültürler özgü farklı liderlik ve kurumsal uygulamalar ile bunların etkinliğini tanımlamak ve incelemek” anlamında kullanılmaktadır. (Hanges ve Diğerleri, 1998, s.12)

GLOBE araştırma grubu; liderlik terimi, liderliğin icra edilmiş 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.

“Birinci GLOBE Araştırma Konferansı” Ağustos 1994’de Kanada’daki Calgary Üniversitesinde yapılmıştır. Bu konferans sonucunda; katılımcı araştırmacıların üzerinde uzlaştığı bir kurumsal liderlik tanımı yapılmıştır. 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. Özetlemek gerekirse; GLOBE araştırma projesi, genel liderlik kavramıyla değil, kurumsal liderlik kavramıyla ilgilenmiştir.

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 özelliğin mevcut liderlik teorilerinden birisi ile açıklanabiliyor olmasına özen gösterilmiştir.

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.

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 2’de sunulmuştur.

Temel bileşen niteliğinde olan bu özellikler belirlenirken, Tablo 2’de görüldüğü gibi her özelliğin yan tarafındaki açıklamalar kısmında kısaca değinilmiş davranışlar açıklanmalı olarak ankette katılımcılara sunulmuş ve tercih yapmaları istenmiştir. Katılımcıların tercihleri analiz edilerek söz konusu ortak lider davranış ve özellikleri saptanmıştır.

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, 2002)

Tablo 2: GLOBE sonuçlarına göre evrensel kabul gören ve istenmeyen lider davranışları

Liderlik Özellikleri		
S.No.	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	Yönetimsel olarak etkin	İdari becerisi olan, düzenli, yöntemli, iyi idareci
13	Bencil	Kendine düşkün, toplumdaki kaçınan, 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, takımıcı	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
21	Performans Odaklılık	

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

GLOBE Araştırması Kavramsal Modeli

GLOBE araştırma projesine esas teşkil eden teorik model, konuya ilişkin geçmişte yapılmış bazı araştırmalar incelendikten sonra onların birleştirilmesi sonucu ortaya konulmuştur. (Ayrıntılı bilgi için House, Wright & Adilya (1997)'nin çalışmasına bakınız.)

Bu modelin esası şu şekilde ifade edilebilir; *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.*

3. Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Günümüz işletmecilik dünyasında, kurumların içinde bulunduğu sektörden ve dinamik iç-dış çevresinden etkilendiği bilinmektedir. Bu kapsamda geliştirilecek yönetim ve liderlik yaklaşımların ülke, endüstri kolu, sektör ve hatta kurum bazındaki farklılıkları dikkate alması gerektiğini söylemek yanlış olmaz. Yönetim ve liderlik konusunda ortaya çıkan söz konusu gereksinimleri karşılamak için, toplumsal ve kurumsal bazda kültürel farklılıkları dikkate alan araştırmalara ihtiyaç vardır.

Diğer taraftan küreselleşme, organizasyonlar için çok sayıda kurumsal sorunu 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.

Kamu kurum ve kuruluşlarında “başarı” için; çalışanların davranışlarını etkileyen kavramlar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültür boyutunda etkili olacak liderliğin araştırılması ve ilgili taraflarca arzulan lider davranışlarının belirlenerek ortaya konulması, arzulan başarının yakalanmasında önemli bir role sahip olacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; güvenlik sektöründe hizmet veren bir kamu kuruluşundaki kurumsal kültürü ve bu kültürün liderlik ve kurumsal süreçleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, kurumun hâlen 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 hedeflemiştir.

Çalışmaya konu araştırmaya benzer çalışmaların yapılması; toplum, sektör, endüstri ve kurum bazında “kültür” unsurunu dikkate alan bilimsel araştırma gereksinimlerini kısmen de olsa karşılayabilecektir.

Kamu kuruluşunun “kurum kültürü”, o kurumun orta düzey yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin/liderlerin görüşlerine dayanılarak belirlenmiştir.

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

Özet olarak; bu araştırmada, bir kamu kuruluşunun kurum kültürü bilimsel olarak ortaya konulmuş, daha sonra bu kültürde etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak; kurum için, lider eğitim programlarına dâhil edilecek konu başlıkları ve hâlen görev başında bulunan liderlere de “reçete” tarzında tavsiyeler sunulması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

Çalışmada GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) teorik modeli esas alınmıştır. Söz konusu **modelde**; milli veya kurumsal kültürün kendine özgü farklılıkları, bu organizasyonları yöneten liderlerin davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Kültürel farklılıkların bilinmesi, etkin olmak isteyen liderlerin sergilemesi gereken uygun davranışların belirlenmesinde yardımcı olabilir. Araştırmaya ait bu genel varsayımdan hareketle oluşturulan liderlikle ilgili diğer varsayımlar şu şekildedir. (Hanges vd., 1998, 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.* Buna göre organizasyonun ilk kurucuları, organizasyonun ilk kültürünü oluştururlar. Daha sonra göreve gelen liderler, kurum kültürünü etkilemeye devam ederler.

- *Kurumsal kültür ve uygulamalar, kurum liderini etkiler. Kuruma yeni katılan bir lider, zaman içinde kendi tutum ve davranışlarını kurum kültürüne göre 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.*

- *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.*

- *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 tarafından kabul görmesi, lider etkinliğine tesir etmektedir.*

- *Lider etkinliği, liderin astlar tarafından kabul görmesine tesir etmektedir.*

Diğer taraftan “liderlik” kavramı, araştırma kapsamında GLOBE Araştırmalarında elde edilen liderlik ölçeğinden yararlanılarak incelenmiştir. Buna göre; liderlik olgusu 21 boyuta göre değerlendirilmiştir. Ayrıca, ankette yer alan ilgili soruların faktör analizi yapılmak suretiyle araştırılmalar derinleştirilmiştir.

GLOBE araştırmalarında ortaya çıkarılan ve lider etkinliğine mutlaka tesir ettiği belirlenmiş olan 21 liderlik özelliği ; (Bodur, Kabasakal, 2002)

- | | | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| • Otokratik, | • Sakin, | • Resmi karizma, |
| • Toplumculuk/çoğulculuk, | • Kararlılık, | • Diplomatik olma, |
| • Çatışmalardan kaçınma | • Vizyon sahibi karizma, | • İnsancıl olma, |
| • Dürüstlük, | • Bürokratik olma, | • Yönetimsel olarak etkinlik, |
| • Bencil, | • Bireysel, | • Mevkiye önem veren |
| • Cazibeli/cezbedici/etkili, | • Kurnaz/kötü/bela | • Takım odaklı olma, |
| • Çatışmayı sevme | • Paylaşımçı olmama, | • Performans odaklılık. |

Söz konusu ortak *lider davranışlarından bazıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu* tahmin edilmektedir.

Bazı lider davranışlarının kurumsal *lider etkinliğine olumsuz etki edeceği varsayılmaktadır.*

Analizler sonrasında bazı “olumlu lider davranışları” ile yine “lider etkinliğine olumsuz etki edeceği düşünülen lider davranışları” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkilerin ortaya çıkması beklenmektedir.

Liderlerin kurumsal başarılarında etkili olduğu belirlenmiş olan 21 evrensel liderlik özelliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve negatif ilişkilerin olması muhtemeldir.

3.3. 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 çoğu kırsal yerleşim noktasında bu kuruma ait birimler bulunmaktadır. Ayrıca, dünyanın birçok yerindeki kuruma ait temsilciler ve unsurlar hizmetlerine devam etmektedir. Tahmin edileceği gibi, böylesine büyük bir organizasyonun personel mevcudu da on 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 yönetici 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 verileri toplamak ve sayısal verilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla, yine örneklem kitle ile röportaj, söyleşi, resmi ve resmi olmayan yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.4. Araştırmada İzlenen Yöntem

Araştırmada kullanılan model ve araştırmaya ilişkin varsayımlar geliştirildikten sonra, konuya ilişkin teorik kaynak taraması tamamlanmıştır. Araştırma için gerekli olan bilgiler anket, mülakat, kurum yayınları, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalar ve bunların karşılaştırmalı analizlerinden elde edilmiştir.

Çalışmada kullanılan girdiler *sayısal ve sayısal olmayan verilerden* oluşmuştur. Bunun nedeni; araştırmada ulaşılan sonuçların farklı kaynaklarından derlenen veriler ışığında çapraz kontrolünü sağlamaktır. Sayısal veriler anket uygulaması yoluyla; sayısal olmayan veriler ise liderler ile yapılan mülakatlardan, kurum yayınlarının incelenmesinden, liderlerin/yöneticilerin yaptıkları konuşmalardan ve kurumdaki yaygın uygulamalardan elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan *anketler*, kurumda halen orta yönetim kademelerinde görev yapan liderlere/yöneticilere uygulanmıştır. Söz konusu ankette kullanılan toplam 112 soru ile kişileri teşvik etmede veya kurum faaliyetlerinin başarısına katkıda bulunmada *olağanüstü becerisi olan kişilerin* nasıl davranması gerektiği araştırılmıştır.

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 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 sonuçları işaret edip etmedikleri araştırılmıştır. Eğer bulgular arasında farklılıklar varsa ve birbirini desteklemeyen sonuçlara ulaşılmışsa, sayısal olmayan yöntemler ile elde edilen bulgular esas alınmış ve sayısal verilerdeki farklılığın nedeni ortaya konulmuştur.

Anketlerin dağıtılması ve geri dönüş oranları: Araştırma kapsamında 1100 adet anket basılarak çoğaltılmış ve dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 1100 anketin 236'sı analiz edilebilecek şekilde doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Bu durumda; anketlerin **geri dönüş oranları % 21,45** olmuştur.

Çalışmada, GLOBE araştırmalarında uygulama yapılan sektörlerden farklı olarak "güvenlik" sektöründeki bir kurum seçildiğinden, anketin **güvenilirlik analizinin** yeniden yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

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 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. Sonuçta elde edilen değer, araştırma anketinin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

4. Bulgular ve Değerlendirmeler

Anketi dolduran katılımcıların hepsi erkektir ve **yaş** ortalamaları 37 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %75'i 32-41 yaşları arasındadır.

Ankete katılanların tamamı lisans eğitimi almıştır; yaklaşık %50'si "yönetim, işletme ve sistem mühendisliği" gibi konularda, %33'ü ise elektrik-elektronik ve makina konularında lisans eğitimi almıştır.

Katılımcı liderlerin yaklaşık üçte birinin, kendi konularında yurt dışında eğitim görmüş olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurumda; orta yönetim kademesindeki liderlerin emrinde bulunanlar, ortalama 11 kişidir. Bunlardan 3-4 kişi aynı zamanda ast birimlerde lider konumundadır. Bu nedenle, kurumda üçlü esasa dayalı bir "dikey farklılaşma" mevcuttur. Orta kademe lider ile tepe yöneticisi ve en alttaki işgören arasında yaklaşık 1-2 ara yönetim kademesi bulunduğu tespit edilmiştir.

4.1. Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular

Araştırmada; kurum kültürünün mevcut ve arzulanan 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 anketin, mevcut kurum kültürünü sorgulayan birinci bölümü için; hiçbir değişken/soru azaltmasına gidilmeden 37 sorunun Alfa Değeri=0,8148; arzulanan kültür boyutlarını araştıran üçüncü bölüm için ise 44 değişkenin 17'si analiz dışı tutulduğunda toplam 27 değişken için Alfa Değeri=0,7171 olarak bulunmuştur.

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.

GLOBE araştırmalarında esas alınan dokuz temel kültür boyutunun, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda gözlenen mevcut ve arzulanan değerleri, başka bir bilimsel çalışma kapsamında incelenmiştir.

4.2. Lider Davranış ve Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan kurum, Türk toplumunun bir parçasıdır. Dolayısıyla, liderlik konusunda kurumsal analizler yaparken, Türk toplumundaki lider profillerini dikkate almakta 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, 2002) 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 çalışmada; kurumda gözlenen lider davranış ve özellikleri, öncelikle GLOBE araştırma grubu tarafından belirlenmiş evrensel liderlik kriterlerine göre ele alınmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır. 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 tutulmuştur.

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 3**)

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 3’te; evrensel olarak gözlenen temel lider davranış ve özellikleri, dünya üzerinde en yüksek ve en düşük aldığı değerler ile Türkiye ve araştırmaya konu kuruma ait değerler görülmektedir. 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 farklılıkların bilincinde olmada 14 ve takım odaklı işbirliğinde 15. olmuştur.

Tablo 3: 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 Adanmış	5.03 (29)	5,72	5.99 (Ekvator: 1)	3.98 (Fransa: 61)
5. İşbirlikçi: Takım Odaklılık	5.70 (15)	6,06	6.09 (Brezilya: 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 kaçınan	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. Yönetimsel 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)	1.55 (Finlandiya: 61)
15. Otonom, bağımsız	3.83 (33)	4,21	4.65 (Çek Cum.: 1)	2.27 (Brezilya: 61)
16. Mevkie önem veren/ Statülerin farkında	4.91 (14)	4,82	5.93 (Kuveyt: 1)	2.37 (Çek 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 (Brezilya: 61)
19. Takım kurucu	6.28 (6)	5,85	6.43 (Brezilya: 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)

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. 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 liderlerinin yaklaşımı fazla olumsuz 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.

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 merkezlilik(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. Bunun nedeni olarak; kurum içinde ben merkezli ve paylaşımcı olmayan kişilerin etkin lider olamayacağına ilişkin yaygın bir görüşün varlığı gösterilebilir. 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 kuruculuğu faktörü, aldığı değer bakımından kurum içinde etkin liderliğe destek vermesine rağmen, Türkiye ortalamasının biraz altında çıkmıştır.

Kurumda gözlenen lider davranış ve özellikleri incelendiğinde; 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.

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.

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. 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.

Liderlik özellikleri arasındaki korelasyon incelendiğinde; 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.

4.3. Liderlik Özelliklerinin Faktör Analizi

Araştırmada; lider davranış ve özellikleri ile ilgili bu noktaya kadar yapılan 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.

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. 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. 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 faktörünün, araştırmanın yapıldığı kurumda kabul gören temel lider profilleri olabileceği değerlendirilmiştir.

İkinci faktör analizinde elde edilen temel bileşenlerin değişkenlik açıklama güçleri toplam %68,8; beşinci faktör analizi sonrası oluşan 13 temel bileşenin toplam değişkenlik açıklama gücü ise %69,5 olarak bulunmuştur.

Elde edilen yeni temel bileşenlerin güvenilirliği bu safhada tekrar test edilmiştir. Ayrıca yeni oluşan temel bileşenleri teşkil eden soruların Alfa değerleri hesaplanırken, beşinci faktör analizi sonrasında elde edilen 13 temel bileşen esas alınmış ve sadece 7 temel bileşenin Alfa>0,70'in üzerinde değer aldığı bulunmuştur. (Bakınız **EK-1, Tablo 4**)

İkinci faktör analizi sonrasında oluşan 21 temel bileşen için Alfa değerleri hesaplandığında ise; ancak 8 temel bileşenin Alfa>0,70 ve üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, Alfa değeri>0,70'in üzerinde olan 8 temel bileşene göre, kurum lider davranış kalıpları yorumlanmıştır. 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.

Söz konusu faktörlere ilişkin bulgular ile bu bulgular hakkında yapılan yorumlar aşağıda açıklanmaktadır.

Faktör 1 – Takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi ve dürüst : “Takım kurucu, gruba yönelik, dinamik, geleceğe yönelik, vizyon sahibi, istekli, iyi idareci, harekete geçiren ve dürüst” bir liderlik modelini öngörmektedir. Değişkenlik açıklama gücü 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.

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.

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 anlaşılabilir; **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, daha durağan ve dengeli bir görünüm arz etmektedir. Liderin dengeli ve hazırlıklı yapısının, astların harekete geçişini kolaylaştırdığı söylenebilir.

Faktör 3 –İkna edici, duyarlı : **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 aşıl原因 : **İlham 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.

Faktör 4 – Diğer çalışanlardan ayrı duran: Liderin “diğer iş görenlerden ayrı ve uzak olması, açık olmaması” özellikleri, Faktör 4 olarak belirlenmiştir. Bu faktörün 7 üzerinde aldığı ortalama değer, 1,65’ tir. Bu tür 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 liderlik modeli, güç mesafesinin fazla olduğu ve liderin statü farklılıklarını astlarına açıkça hissettirdiği resmi bir kurumsal ortamı öngörmektedir. Bu nedenle, kurumsal etkinliği sağlamak için uygun bir tarz olmayacağı değerlendirilmektedir.

Faktör 5 – Emreden, her şeyi kendi yapmaya çalışan, yetkisini paylaşmayan : Bu tür liderlik, 7 üzerinden 3,51 değerini almıştır. 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. Kurumda yerine getirilen işlerin özelliği nedeniyle, bazen bu tarz liderliğe ihtiyaç duyulabileceği söylenebilir.

Değişkenlik açıklama güçleri kısmen daha az olan diğer faktörler “**Faktör 6 – Bilgili ve öngörü/önsezi sahibi, Faktör 7 – Yardımsever ve Faktör 8 - Despot ve kinci**” şeklinde sıralanmaktadır.

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, birleştirici 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

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, bir kamu kurumunun bilimsel olarak ortaya konulmuş olan kurumsal kültüründe etkin olabilecek lider davranışları, birden fazla veri kaynağından yararlanılarak belirlenmiştir. Sonuçta; kurumun lider eğitim programlarına dâhil edilebilecek “etkin lider davranışları” ortaya konulmuş; ayrıca kurumda hâlen görev yapan liderlerin etkin olabilmek için sergilemeleri gerekli “arzulanan lider profilleri” tanımlanmıştır.

Etkin lider davranışlarına ilişkin sonuçlara geçmeden önce, çalışmada kullanılan araştırma metodu ve analiz yönteminin; bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmayan ve araştırmanın geçerlilik-güvenilirliğini artıran bir yöntem olduğunu belirtmek gerekir. Araştırmalar, eğitilmiş ve nitelikli insan kaynaklarından alınan bilgilere dayanılarak yürütülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı ve dikey farklılaşmanın yüksek olduğu kurumda liderlerin, kurum kültürüne ilişkin uygulamalarda değişiklikler yapılmasını arzu ettikleri düşünülmektedir. Bu kapsamda; kurum yönetiminin, kurumsal etkinliği artırmak için mevcut uygulamaları gözden geçirmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma 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 kaçınmama**dır.

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**, kurum içinde etkin liderlik için uygun bir hareket tarzı olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği 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, birleştirici 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.

Bu çalışma sonucunda; elde edilen bulgular ile benzer çalışma sonuçları arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılması konusunda imkân sağlanmış, ayrıca araştırmaya konu kurum yönetimi için önemli bir bilgi kaynağı oluşturulmuştur.

Araştırma sonunda; kurum kültürüne özgü etkin liderlik uygulamaları ile arzu edilmeyen ve tepki gören liderlik uygulamalarının neler olduğu ortaya konulmuştur. 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 Programlarında kullanılabilir. Aynı 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.

Araştırmanın yapıldığı kurumda, bazı lider davranışları (*bireysellik/bağımsız davranma, mevkie önem verme, bürokratik olma, çatışmayı sevme*) konusunda değişken sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, zaman ve yer değişkenleri de kullanılarak, liderlerden farklı davranış sergilemesi beklenen durumlar, başka bir çalışmada incelenebilir.

Farklı yönetim kademelerinde bulunan *liderlerin görüş ve değerlendirmeleri* arasındaki ilişkilerde farklılaşmaya neden olabilecek yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi hususların, liderlerin kurum kültürü ve etkin lider davranışları konusundaki duygu ve düşüncelerini nasıl etkilediği ayrıca araştırılabilir.

Araştırmaya katılan ve hâlen orta/alt kademelerde görev yapan liderlerin, kurum kültürü ve etkin kurumsal lider davranışları konusundaki düşüncelerinde zaman içinde değişme olup olmayacağı, daha sonra yapılabilecek benzeri çalışmalarla irdelenebilir.

KAYNAKÇA

- Blanchard, K.H, Hersey, P., (1993), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Dickson, M. W., Aditya, R. N., Chhokar, J. S., (1999), *Anti-Management Theories of Organizations: A Critique of Paradigm Proliferation*, USA, Cambridge University Press
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., (1995), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, Marmara Üni. İ.İ.B.F. Yayını
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., (1995), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Donnelly, H. James-Gibson, James-IVANCEVICH, John, (1998), *Fundamentals of Management*, California, USA, 10th Edition, McGraw Hill
- FM 22-100, (1999), *Army Leadership*, USA
- Hanges, P. J., (1998), "Highlights of the GLOBE world-wide study". 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". European Group and Organization Colloquia (EGOS) in Maastricht, Culture and Leadership Track. Chairs: R.J. House and Michael Segalla
- Hanges, P.J.&Gupta, V., (1998), "Methodological considerations in the development and validation of measures of culture". 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), "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). Society for Organizational Behavior in Washington D.C.
- Hanges, P.J., House, R.J., (1998), "The Relationship Between Societal Cultures and Organizational Practices and Values", Washington D.C., (Invited presentation). The Conference of the Society for Organizational Behavior
- 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. (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.
- Kabasakal, H., Bodur, M.,(2002),"Arabic cluster: a bridge between East and West", *Journal of World Business*, Issue 37,ss.40-54
- Karasar, Niyazi, (1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara
- Koçel, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, İstanbul, Literatür Yayıncılık
- 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
- 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*, İstanbul, Turkey
- Robbins, Stephen P., (1993), *Organizational Behavior*, USA, Prentice-Hall Inc.
- Şimşek, Şerif, (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Yenilenmiş 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım
- Türkmen, İsmail, (1996), *Yönetimde Verimlilik*, Ankara, MPM Yayınları
- Vechio, R., (1988), *Organizational Behavior*, NY, USA, Printice-Hall Inc.
- Vroom, V., Yetton, Philip, (1973), *Leadership and Decision Making*, USA/Pittsburgh, University of Pittsburgh Press

EK-1

Tablo 4: Liderlik Soruları Beşinci Faktör Analizi (Rotated Component Matrix)

		Oluşan Temel Bileşenler/Faktörler							
S.N.	Soru No.	1	2	3	4	5	6	7	8
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 İleriyi Görebilen						0,85		
27	S 4-11 İleriyeye 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
Alfa Değeri		0,87	0,82	0,72	0,64	0,81	0,86	0,88	0,74

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 11 iterations.