



**KURUM KÜLTÜRÜ: BİR KAMU KURULUŞUNDA MEVCUT VE
ARZULANAN KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tamer KILIÇ*

ÖZ

Türkiye’deki büyük bir kamu kuruluşunda yürütülen bu çalışmada; anket ve sayısal olmayan veri toplama yöntemleri kullanılarak; mevcut kurum kültürü, arzulanan kurum kültürü ve ikisi arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Sayısal verilerin analizi sonucunda; “orta seviye lider” konumunda görev yapmış olan kurum personelinin görüşlerine göre; kurum kültürünün mevcut ve arzulanan hâli ile ikisi arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kamu kurumunda genel olarak, liderlerin; kurum/grup odaklı toplumculuk ve toplum odaklı toplumculuk boyutlarına ilişkin uygulamalarda negatif değişiklikler yapılmasını; gelecek odaklılık, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutlarına ilişkin mevcut uygulamalarda ise pozitif yönde değişiklikler yapılmasını istediğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya konu kamu kuruluşundaki mevcut kurum kültürünün -güç mesafesi ve girişkenlik boyutları hariç- diğer boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Araştırma sonucunda; “kurumsal uygulamalarda değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülen alanlar” ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurum kültürü, liderlik, GLOBE, kamu kuruluşu.

**ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY OF INVESTIGATING
CURRENT AND DESIRED CULTURE OF A PUBLIC ORGANIZATION**

ABSTRACT

Considering the difference between “as is” and “should be” culture in an organization, and using quantitative and qualitative methods of analysis, the study investigates current and desired organizational culture and the relationships between the dimensions of this culture in a big Turkish public organization. The analysis of quantitative data reveals the opinions’ of middle level leaders about organizational “as is” and “should be” cultures, and the differences between them. In general, the results indicate that power distance, uncertainty avoidance, group-based collectivism (Collectivism-I) and society-based collectivism (Collectivism-

*Dr. Akademisyen, tamerkilic@yahoo.com

Bu makale iThenticate sistemi tarafından taranmıştır.

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. This study also reveals “the areas in which modifications are thought to be required in organizational applications” that must be integrated into the organizational development programs.

Keywords: Organizational culture, leadership, GLOBE, public organization.

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 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 etmek mümkündür. Bunlar; kurumsal değişkenler ve işgörenlere ait değişkenlerdir. Kurumsal değişkenlerden en önemlisinin “**kurum kültürü**” olduğu konusunda artık çok sayıda bilimsel araştırma mevcuttur. (House vd., 1997: 3)

Kamu yönetiminde ve kamu kuruluşlarında başarıya her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğumuz şu dönemde, kamu kurumlarına özgü kurum kültürlerinin ve bu kültürlere uygun lider davranışlarının belirlenmesi, kurumsal etkinliklerin artmasında çok önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada; bir kamu kuruluşuna ait kurum kültürü, dokuz kültür boyutu baz alınarak irdelenip ortaya konulmaktadır.

2. KONUSLA İLGİLİ KAVRAMLAR VE KAPSAMLARI

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 kurumda var olan ve yeni gelenlere öğretilen ortak kurallar ve değerler bütünüdür. (Vechio, 1988: 542) Başka bir deyişle kurum kültürü, kurum birimlerini bir arada tutan yapıştırıcıdır. (Schneider, 1998: 231) Kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve üyeler tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. (Robbins, 1993: 299)

Kurum kültürünü; bir kurum içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da 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 hâle gelmesini ifade etmektedir. (Dinçer, 1995 : 402)

Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü gibi *kurum kültürü* kapsamında; *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 resmi olmayan yapısını şekillendirmektedir.

İdeal bir kurum kültürü, organizasyon yapısının bütünleşmesine yardımcı olur. Organizasyonun resmi ve resmi olmayan yapısı arasındaki uyumu ve birlikte çalışmayı sağlayan temel faktör, kurum kültürüdür.

Kurum kültürünün önemi, şahısların karar ve davranışları ile bunun sonucu ortaya çıkan hususları etkilemesinden, yönlendirebilmesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar; iş görenin çalışma derecesi, biçimi, yöntemi, yoğunluğu ile çevresel, toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal ilişkilerdir. İnsanın ne zaman, ne tür ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı konusu, onun kültürel nitelikleri ve değer yargılarıyla sıkı sıkıya bağlıdır. (Dinçer, 1995: 403) Organizasyonda personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve kurumsal önlemler alınırsa, 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 hâle getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Aynı zamanda kültür çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Diğer taraftan çalışanların arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan bir kültür, personelin verimliliğini sağlayamayabilir, üstelik verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Kurum kültürünün özellikleri kapsamında; söz konusu kavramın organizasyonda çalışan bireylerin değer, norm ve davranışlarıyla ilgili olduğunu belirtmek gerekir. Organizasyon 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. Kurum kültürü organizasyonun bütününe yöneliktir. Çalışanların davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkiler şekillendirilir.

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, yapı, strateji, sistem ve teknoloji gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

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. Her zaman yazılı bir metin hâlinde bulunmaz. Genelde yazılı olmayan kurallar bütünü olması en belirgin özelliğidir.

Kurum kültürü; kontrol, koordinasyon ve bütünleşme fonksiyonlarını yerine getiren bir sistem olarak da değerlendirilebilir.

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

Kurum kültürünün çalışanlara öğretilmesinde kullanılan araçlar, diğer bir deyişle örgütsel semboller “**kurum kültürünün unsurları**” olarak adlandırılmaktadır.

Kurum kültürünün unsurları; *üyelerin konuştuğu ortak dil, kurumda anlatılan ve herkes tarafından bilinen hikâyeler, kurum tarihinde önemli*

yere sahip kahramanlar ve liderler, 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. GLOBE Çalışma Grubu Modeli

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: 2) Çeşitli safhalardan oluşan ve farklı yöntemlerin bir arada kullanıldığı GLOBE projesinde dünyanın 64 ülkesinde bulunan 180 bilim adamı ve onlara bağlı alt çalışma grupları çalışmalara katılmışlardır. (House vd., 1999: 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 yorumlamak ve devam eden projeye temsil ettiği ülke ve kültür esaslarına göre yardımda bulunmak şeklinde gerçekleşmiştir.

Küreselleşmenin doğal sonucu olarak; organizasyonlar uluslararası piyasaya açılmak zorunda kalmışlar ve dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler hâline 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 güçlkle yorumlanan bir hâl almıştır.

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

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

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 çıkarmaya yoğunlaşmıştır.

2.3. 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: 3) olarak tanımlanmıştır.

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 dâhildir.), 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; Kültür kavramı, GLOBE projesinin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, kültürün varlığını ortaya koyan iki kültür belirleyicisinden istifade edilerek tanımlanmıştır. Bu **kültür belirleyicileri;** (a) *Grup üyelerinin tamamı tarafından benimsenen ortak psikolojik doğal özellikler ile (b) Aile, okul, çalışma ortamı, iş yeri, ekonomik ve yasal düzenlemeler ve politik kurumlarda gözlenen ve bildirilen uygulamalardır.* (Hanges vd., 1998: 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 boyutlu liderlik ölçeği ve 9 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: 16) Bunlar;

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

Tamer KILIÇ

Yukarıda sıralanan kültür boyutları belirlenirken G. Hofstede'in (1980) Değer/İnanç Teorisinden (Value/Belief Theory) belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireysellik–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 bireysellik–toplumculuk boyutu da benzer şekilde bireysellik–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 ile ilgili çalışmanın *ikinci safhasında* GLOBE grubu, kültür kavramını “**içerik**” ve “**uygulamalar**” bakımından incelemiştir. 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 İçeriğı” 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 1: GLOBE Modeli ve Hofstede'in Değer/İnanç Teorisine Göre Kültür Boyutlarının Karşılaştırılması

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	-

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 amacıyla tasarlanmış olduğundan, analiz yapılacak birimler belirlenirken projenin kuruluş gayesi dikkate alınmış ve analizler toplum bazında ve kurumlar bazında olmak üzere ayrı ayrı yapılmıştır.

Şekil 1: GLOBE Modelinin “Kültür” Kavramına Bakışı

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			

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 vd., 1999: 38)

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. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

Kurumların içinde bulunduğu sektörden ve dinamik iç-dış çevresinden etkilendiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, 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 gereksinimleri karşılamak için, toplumsal ve kurumsal bazda kültürel farklılıkları dikkate alan araştırmalara ihtiyaç vardır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında “başarı” için; çalışanların davranışlarını etkileyen kavramlar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünün

araştırılması, arzulanan başarının yakalanmasında önemli bir role sahip olacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

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

Bu araştırma; güvenlik sektöründe hizmet veren büyük bir kamu kuruluşunda öncelikle kurumsal kültürü ve bu kültürün kurumsal süreçleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

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

Özet olarak; bu araştırmada, bir kamu kuruluşunun kurum kültürü bilimsel olarak ortaya konulmaktadır. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak; “kurumsal uygulamalarda değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülen alanların” ortaya konulması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

Bu çalışmada GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) teorik modeli esas alınmıştır. 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 vd., 1998: 18)

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

- *Organizasyonun genel görünüşü, kültürü ve kurumsal uygulamalar, insanlar tarafından benimsenen fakat yazılı olmayan liderlik beklentilerinin paylaşılma sürecini etkiler. Diğer taraftan her kültürde, toplumsal ve kurumsal uygulamalara bağlı olarak genel kabul gören ve yazılı olmayan birtakım değer yargıları zamanla oluşur.*

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

- *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.

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

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

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 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 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* (nicel ve nitel) *verilerden* oluşmuştur. Bunun nedeni; araştırmada ulaşılan sonuçların farklı kaynaklarından derlenen veriler ışığında çapraz kontrolünü

Tamer KILIÇ

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 hâlen orta yönetim kademelerinde görev yapan liderlere/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 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 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 çalışmada kullanılan aynı anketin; birinci bölümünde hiçbir değişken/soru azaltmasına gidilmeden 37 soru için Alfa Değeri=0,8148; ikinci ve dördüncü bölümler için ise sadece bir değişken analiz dışı bırakıldığında 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.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Anketi dolduranların tamamı erkektir, yaş ortalamaları ise 37'dir. Katılımcıların %75'i 32-41 yaşları arasındadır. **Ankete katılanların** tamamı lisans eğitimi almıştır; katılımcıların yaklaşık %50'si "yönetim, işletme ve sistem mühendisliği" gibi konularda, yaklaşık % 33'ü ise elektrik-elektronik ve makine konularında eğitim almıştır. Katılımcı liderlerin yaklaşık üçte biri, kendi konularında yurt dışında eğitim görmüşlerdir.

Araştırmanın yapıldığı kurumda; orta yönetim kademesindeki liderlerin emrinde bulunanlar, ortalama 11 kişidir. 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.

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.

4.2. GLOBE Kültür boyutları ve kurum kültürü

Daha önce belirtildiği GLOBE araştırmalarında kültür kavramı dokuz temel boyuta göre ele alınmıştır. Bu araştırmada da kullanılan söz konusu kültür boyutlarının mevcut ve arzulanan durumda aldığı değerler hesaplanarak "**Tablo 2: Kurumsal Kültür Boyutlarının Mevcut ve Arzulanan Durumlarına Ait Değerler**" başlığı altında sunulmuştur.

GLOBE Kültür boyutlarının kurumda gözlenen değerleri

Tablo 2 incelendiğinde görülmektedir ki; -cinsiyetler arası eşitlik boyutu hariç- kurum kültürüne ait boyutların mevcut ve arzulanan durumları arasında istatistiksel olarak $p \leq 0,50$ düzeyinde (two-tailed) anlamlı

Tamer KILIÇ

farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum; kurumun orta kademelerinde görev yapan liderlerin, 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.

*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.

Tablo 2: 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	-0,152
Gelecek odaklılık/merkezlilik	4,4993	5,7196	-15,57**
Güç mesafesi	5,4228	5,7102	7,34**
İnsan odaklılık/merkezlilik	3,9766	6,5652	-17,27**
Performans odaklılık/merkezlilik	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**

Araştırmaya konu olan kurumdaki orta kademe liderlerin, “**kurumdaki mevcut uygulamalar**” konusunda belirli bir kültür boyutuna güçlü eğilimlerinin olmadığı **Tablo 2** 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 olduğunu ve önemli bir yer tuttuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2'deki t değerleri incelendiğinde, “grup ve toplum odaklı toplumculuk” boyutlarının mevcut değerlerinden daha düşük arzulan değerler aldığı görülmektedir. Bunların dışındaki girişkenlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, gelecek odaklılık, insan odaklılık ve performans odaklılık boyutlarının arzulan 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 insan odaklılık, performans odaklılık, toplum merkezli toplumculuk ve girişkenlik boyutlarına ait değerlerin nispeten düşük seviyede 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 olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Liderlerin, kurumda güç mesafesi ve girişkenlik konularının daha da azaltılması gerektiğine inandıkları ifade edilebilir.

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.

Bu kapsamda; kurumdaki güç mesafesi uygulamalarında yapılacak değişikliklerin, kültürün diğer boyutlarına ait kurumsal uygulamaları da destekleyebileceği ifade edilebilir.

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; araştırma için seçilmiş kurumda, liderler ve işgörenlerden sıklıkla kurum için fedakârlıklarda (kişisel, ailesel vb.) bulunmalarının beklenmesi gösterilebilir. Başka bir deyişle; araştırmaya konu olan organizasyonda, kurumsal çıkarların ve hedeflerin, ne pahasına olursa olsun her zaman işgörenlerin hedeflerinden önde tutulması, liderlerin bu konudaki tercihlerini etkilemiş olabilir.

Tamer KILIÇ

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 3: Mevcut ve Arzulanan Kültür Arasındaki Korelasyon

	N	Correlation	Sig.
Mevcut Kültür & Arzulanan Kültür	164	5,4013	,0008

Tablo 3 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 4** 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.

Tablo 4: 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

Elde edilen bu bulgu, mevcut ve arzulanan kültür boyutları ile ilgili belirlemiş olduğumuz küçük farklılıkların, kültürünü bütün üzerinde de etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kullanılan araştırma metodu ve analiz yöntemi; bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmayan ve araştırmanın geçerliliğini güvenilirliğini artıran bir yöntemdir. Araştırmalar, eğitilmiş ve nitelikli insan kaynaklarından alınan bilgilere dayanılarak yürütülmüştür.

Dikey farklılaşmanın yüksek olduğu kurumda liderler, kurum kültürüne ilişkin uygulamalarda değişiklikler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu kapsamda; kurum yönetiminin, kurumsal etkinliği artırmak için mevcut uygulamaları gözden geçirmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kurumun mevcut kültürünü yansıtan “kurumdaki uygulamalar” konusunda orta kademe liderler, belirli bir kültür

boyutunu özellikle öne çıkaracak bir tercihte bulunmamıştır. Mevcut kültür boyutlarından güç mesafesinin hâlihazır kurum kültüründe yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Kurum liderleri ve çalışanları, bunun farkında olursa, kurumsal etkinliğin daha da artabileceği değerlendirilmektedir.

“Grup ve toplum odaklı toplumculuk” boyutları ile ilgili olarak; kurumsal etkinliğin artırılması için bireysel çıkarların kurumsal amaçlar uğruna göz ardı edilmesinin uygun olmadığı değerlendirilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma, girişkenlik, gelecek odaklılık, güç mesafesi, insan odaklılık ve performans odaklılık kültür boyutlarının arzulan değerleri, mevcut kültür değerlerinden daha büyük çıkmıştır. Bu kapsamda; güç mesafesi ve girişkenlik ile ilgili kurumsal uygulamaların lider görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenebileceği düşünülmektedir.

Liderler, kurumdaki “**belirsizlikten kaçınma**” kültür boyutu” ile ilgili uygulamalarda da değişiklikler arzulamaktadır. Yapılacak kurumsal faaliyetlerin, bireylere/işgörelere yönelik uygulamaların netleştirilmesi ve bunlara ilişkin esasların herkese zamanında duyurulması, belirsizlikten kaçınma konusundaki lider/işgören beklentilerini büyük oranda karşılayabilecektir.

“Gelecek odaklılık”, “insan odaklılık” ve “performans odaklılık” boyutlarına ilişkin mevcut uygulamalar konusunda liderlerin çok önemli değişiklikler talep ettiği ortaya çıkmıştır. Türkiye’deki kamu ve özel sektör kuruluşlarının çoğunluğunda henüz bilimsel anlamda performans yönetiminin mevcut olmadığı 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.

Kurum kültürüne ilişkin görüşleri özetlemek gerekirse; kurumda daha fazla insan odaklı, performans odaklı ve gelecek odaklı bir yönetim arzu edilmektedir. Ayrıca 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 yararlarına uygun olarak esnetilmesi gerektiğine inandıkları ortaya çıkmıştır.

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 işgörelenler ile diğer çalışanların karşı karşıya kalması, çözümlenmesi gereken diğer bir problem sahasıdır.

Tamer KILIÇ

Çalışma sonuçları; kurumun üst düzey yöneticileri için ast yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin/liderlerin ne tür kültürel kısıtlar altında çalıştığını anlatan bilgiler içermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler; yöneticiler için kendilerini ve kurumlarını çevresel koşullara uyarlamada, strateji ve politika oluşturmada, insan kaynakları yönetiminde ve kurumsal uygulamalarda rehber olabilecek niteliktedir.

Çalışma sonucu elde edilen bilgilerden istifade edilerek; ülke içinde veya ülke dışında, aynı sektörde veya başka sektörde faaliyet gösteren farklı kültürlere sahip organizasyonlar ile araştırmanın yapıldığı kurum arasında yapılacak kıyaslamalarda, ayrıca kurumlar arası ilişkilerin geliştirilebileceği alanlar hakkında fikir edinilebilir.

Diğer taraftan araştırmada kullanılan kültürel değişkenler; Türk toplumunun yaşam düzeyi, tüketim alışkanlıkları, ekonomik gelişimi, düzenli devam eden toplumsal/kurumsal uygulamalar, mili verimlilik ve etkinlik konularıyla ilişkilendirilebilir.

KAYNAKÇA :

- Den, H.D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., (1999), "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic / Transformational Leadership Universally Endorsed?", Leadership Quarterly, Summer, Vol. 10 Issue 2, ss.219-257
- 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.
- 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, 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). **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.J., Wright, N.S., & Adilya, R.N., (1997), **Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and Proposed Theory**, (New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology), (pp.535-625), San Francisco: New Lexington
- 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. 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
- Robbins, Stephen P., (1993), **Organizational Behavior**, USA, Prentice-Hall Inc.
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S., & Fleener, J, (1998), "Personality and Organizations: A Test of The Homogeneity of Personality Hypothesis", **Journal of Applied Psychology**, 83, ss.462-470
- Vechio, R., (1988), **Organizational Behavior**, NY, USA, Printice-Hall Inc.