

## LİDERLİK, KÜLTÜR VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL ZEKA MODELİNDEN HAREKETLE İNCELENMESİ

**Hatice Necla KELEŞ**  
Bahçeşehir Üniversitesi  
E-posta: necla.keles@bahcesehir.edu.tr

**Tuğba KIRAL ÖZKAN**  
Bahçeşehir Üniversitesi  
E-posta: tugba.kiral@bahcesehir.edu.tr

### Özet

*İşletmelerde genel politikalarını saptayan, amaçlarını belirleyen ve yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişiler olan liderler, çevrelerinde yaşanan değişim ve gelişmeleri izlemek durumundadırlar. Değişen ortama uygun özellikler taşıması gereken liderin değişimde en çok söz sahibi olabileceği alan ise, bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanabilen kültür kavramı ile yakından ilgilidir. İçinde buldukları çevresel koşullar, liderlik tarzları, ve kültür yapıları ile her biri diğerinden farklı olan örgütlerin belki de tek ortak yanları, farklı özelliklere sahip insanları aynı amaç etrafında birarada tutmaktır. İşletme amaçlarının gerçekleşme derecesi ise örgütün göstereceği performans düzeyi ile ilgili olmaktadır. Bu düşünceden hareketle, çalışma S.Falletta tarafından geliştirilen “Örgütsel Zeka Modeli” kapsamında, liderlik, ve kültür değişkenleri ile örgüt performansı aralarındaki ilişkiyi Türkiye’de faaliyet gösteren bir işletmede inceleyerek açıklamayı amaçlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kültür, Örgütsel Zeka

**Alan Tanımı:** Liderlik ve Organizasyonel Kültür Konuları (İşletme ve Yönetim)

### A STUDY OF RELATIONSHIP AMONG LEADERSHIP, CULTURE AND PERFORMANCE CONSIDERING ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE MODEL

#### Abstract

*Leaders , who determine the general policies and aims , and takes the critical decisions of the enterprise, are obliged to observe changes and improvements in their environment. Leader, who needs to have a feature for the changing environment , should have the most effect on the culture which is the lifestyle of a society. The only common side of the leaders which has different features because of the environmental conditions, leadership style and cultural structure, is to get the people together which have different features. to realise the aim of the enterprise is closely related to the performance of the organization. With this opinion, in the content of of the ‘Organizational Intelligence Model’ which was developed by S. Faletta. It is aimed to explain the relationship between the leadership and culture variations and the organizational performance in an enterprise in Turkey*

**Key Words:** Leadership, Culture, Organizational Intelligence

**JEL Classification:** M10, L20

## 1.GİRİŞ

Liderlik tanımları liderin yetenekleri, kişilik özellikleri, nüfuz ilişkileri, bilişsel ya da duygusal yönelimi, bireysel ya da grupsal yönelimi ve kişisel ya da toplulukçu çıkarlar gözetmesine yapılan vurgu açısından da farklılık göstermektedir (Anderson, 2009:195).

Dünya literatürüne 14.yüzyılda giren ancak son yüzyıllarda sıklıkla kullanılan “lider” kelimesi; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009:233).

Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci (Koçel, 2010:569) olarak tanımlanan liderlik, liderin yaptıkları ile ilgili bir süreçtir.

Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli ortamı sağladığı kabul edilmektedir. Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla geliştiği, teknolojik gelişmelerin, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği günümüzde, ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen liderlere sahip örgütler varlıklarını sürdürmektedirler (Akat ve diğ., 1999:214).

Farklı kültürel gruplar liderliğin gerektirdiği özellikler konusunda farklı kavrayışlara sahip olabilmektedirler (Bass, 1990; Hofstede, 1993).Bu farklı kavrayışlardan yola çıkıldığında,çoğu lider özelliği ve davranışının değerlendirilmesi ve anlamı da farklı kültürlerde çok büyük farklılıklar gösterebilir.

Liderlik boyutlarının karşılaştırılması, farklı kültürlerdeki davranışlar ya da tercihler konusundaki literatür giderek artmaktadır. Liderlik algısındaki kültüre dayalı farklılıkların giderek daha iyi anlaşılmasına yönelik araştırmalardan biri GLOBE\* araştırma programıdır.

Dünyanın önemli bölgelerinden yaklaşık 60 ülkenin katıldığı, bugüne dek yapılan en kapsamlı liderlik araştırması olarak ifade edilen GLOBE, toplumsal ve örgütsel kültürlerin liderliği ve örgütsel uygulamaları nasıl etkilediğine ilişkin sistematik bilgi geliştirmeye yönelik uzun vadeli bir araştırmadır (Anderson, 2009:210).

Bu projeden elde edilecek bilgiler çeşitli toplumsal ve örgütsel kültürlerdeki liderlerin nasıl etkin olabileceğinin anlaşılması ve kültürel normlar, değerler ve inançların liderlere dayattığı kısıtların tanımlanması açısından yararlı olacaktır.

Örgütün amacını, güçlü ve zayıf yanlarını, oluşabilecek fırsat ve tehditleri ve rakiplerin mevcut veya olası faaliyetlerini de dikkate alarak nihai sonuca ulaşmak için, uzun dönemli tahminleri de içeren kararlar topluluğu strateji olarak adlandırılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:29).Literatürde strateji kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmakla birlikte tümünde örgüt kültürünün ağırlığı bulunmaktadır. Hiçbir strateji örgüt kültürünü göz ardı ederek başarıya ulaşamaz. Günümüzdeki uygulamalara bakıldığında, örgüt kültürü ile uyumlu olmayan hiçbir stratejik girişimin başarı şansının olmadığı görülmektedir (Özer, 2008:486).

---

\* Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

Yönetim literatüründe strateji konusuna yönelik çalışmaların genellikle stratejinin içeriği ve strateji süreci üzerinde yoğunlaşmakta oldukları görülmektedir. Stratejinin içeriği örgütlerin hangi pazarlarda nasıl rekabet edeceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Strateji süreci ise, strateji belirlenirken, uygulanan aşamalar ve mekanizmaları konu almaktadır (Arslan, 2001:41). Tüm bu süreçlerde stratejilerin örgüt kültürü ile uyumlu olmasına önem gösterilmelidir (Özer, 2008:486).

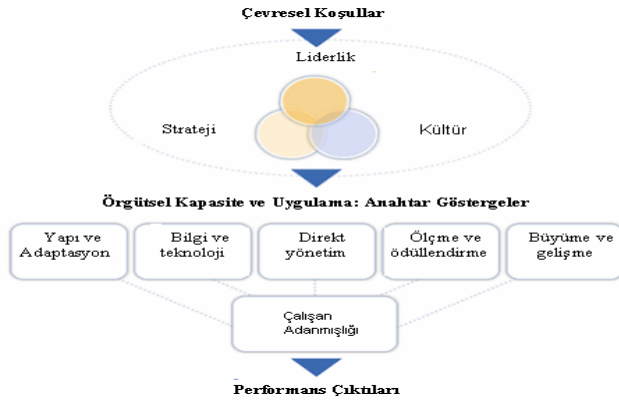
Günümüzde örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebildiği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005:132). Örgüt yönetimlerinin performans anlayışları ve belirlenen ölçüm kriterleri günümüze dek sürekli değişime uğramıştır. Başta temel performans anlayışı en düşük maliyetten yüksek üretim doyası ile kar iken, zamanla bu geleneksel anlayıştan günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi farklı ölçülere ağırlık verilerek, geleceğin yönetim ve örgüt yapısına geçişe yönelinmiştir (DPT, 2000:74).

Örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yüksek başarı düzeyine ulaşma arzusu taşımaları gerekmektedir. Ancak yüksek başarıya ulaşma amacının astılara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir (Efil, 1999:287). Örgütlerde çalışanların performans açısından bağlı olduğu ilk insan yöneticilerdir (Drucker, 2000:176) görüşünden yola çıkarak performans yönetiminde üst yönetimin belirleyici olduğu söylenebilir.

## 2. ÖRGÜTSEL ZEKA MODELİ

Performans; çalışanı işini yaparken daha fazla gayret etmeye zorlaması, verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi örgütü, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir ortam oluşturmaya zorlaması (Çalık, 2003:10) gibi nedenlerle günümüz örgüt yönetimlerinin üzerinde önemle durduğu konular arasında yer almaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Zeka Modeli



Kaynak: Faletta, 2008:3.

Performans kavramını oluşturan farklı boyutların bir kısmı zaman içinde önemini yitirirken bir kısmı daha önemli hale gelmiş ve yeni unsurlar ortaya çıkmıştır. Konuya ilişkin olarak literatürde yapılmış farklı çalışmalar bulunmaktadır. Örgütlerde performans çıktılarına yönelik çalışmalardan biri, Salvatore Falletta tarafından geliştirilen “Örgütsel Zeka Modeli”dir. 11 unsurdan oluşan model, örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimleri liderlik seviyeleri, kültürleri ve izledikleri stratejilere göre algılayarak, mevcut yapılarına uyarladıkları düşüncesinden hareketle, örgüt içi birtakım değişkenlerin işletmenin performansı üzerinde etkili olacağı düşüncesine dayanmaktadır.

### 3. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma, Falletta tarafından geliştirilen örgütsel zeka modelinden hareketle liderlik, kültür ve strateji değişkenlerinin örgüt performansını etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorlarsa hangisinin en yüksek etkiye sahip olduğunu Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçtan hareketle “örgütte liderlik, kültür ve strateji değişkenleri, performansı etkilemekte midir ve eğer etkilemekte ise hangisi en yüksek etkiye sahiptir” araştırma sorularına cevap aranmıştır.

### 4. YÖNTEM

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenleri ölçmek için Salvatore Falletta tarafından 2008 yılında geliştirilmiş olan “Örgütsel Zeka Anketi” kullanılmıştır. Ankette 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve ilaç sektöründe yer alan bir üretim ve dağıtım firması çalışanlarına uygulanmıştır. Anket firmanın 300 çalışanına elektronik posta gönderilmiştir. Analize uygun anket sayısı 214 olarak belirlenmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmanın amacına uygun olarak liderlik, kültür ve strateji değişkenleri bağımsız işletmenin performansı ise bağımlı değişkendir.

### 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Katılımcıların %78,52i erkek %21,52i kadındır. Hizmet yılları incelendiğinde %18,2’sinin 0-3 yıl, %58,9’unun 4-8 yıl ve %22,9’unun ise 9 yıl ve üzerinde firmaya hizmet verdiği gözlenmiştir.

Bu çalışmada veriler analizi için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yaklaşımda bağımlı değişkeni en iyi açıklayan modeli belirlemek için, bağımsız değişkenler regresyon eşitliğine belirli bir sırada sokulur. Böylelikle toplam etkiler tarafından üretilen varyansın bulunması mümkün olur (Keith, 2005:84).

Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin analize sokuluş sırası çok önemlidir. Ortak kabul gören ve savunulması kolay bir çözüm değişkenlerin önceden varsayılan ya da yaşanan zamanda öncelikli oluşum sırasıdır (Keith 2005: 81). Bu yaklaşımdan yola çıkarak regresyon analizin ilk aşamasında kültür değişkeni, ikinci aşamasında liderlik değişkeni ve üçüncü aşamasında da strateji değişkeni sırasıyla hiyerarşik regresyon analizine sokulmuştur. Değişken seçiminde “enter metodu” seçilmiştir.

Regresyon analizi için örneklem sayısının yeterliliği, değişkenler arası çoklu bağlantı problemi olup olmadığı, normallik varsayımı, doğrusallık varsayımları araştırmacı tarafından incelenmiş ve varsayımların ihlal edilmediği gözlenmiştir.

Araştırma sorusu için elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 1’ de verilmiştir. Anova testi sonuçlarına göre tüm regresyon modellerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin tümü için beta değerleri verilmiştir.

**Tablo 1: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	$\beta$	F	P
<b>Model 1</b>		124,707	0,000*
Kültür	0,609		
Adım 1 sonrası $R^2$	0,370		
<b>Model 2</b>		73,195	0,000*
Kültür	0,366		
Liderlik	0,266		
Adım 2 sonrası $R^2$	0,410		
$\Delta R^2$ ( $R^2$ değişimi)	0,040		
<b>Model 3</b>		78,313	0,000*
Kültür	0,191		
Liderlik	0,158		
Strateji	0,498		
Adım 3 sonrası $R^2$	0,528		
$\Delta R^2$ ( $R^2$ değişimi)	0,118		

\*p<0, 05; Bağımlı Değişken: İşletme performansı

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında kültür değişkeni modele eklenmiştir. Kültür tek başına işletmenin performansı üzerindeki değişimin %37’sinin açıklamaktadır. İkinci adımda liderlik değişkeni modele eklenmiş ve  $R^2$  de %4’lük değişim olmuştur.

Böylelikle ikinci adım sonunda kültür ve liderlik işletmenin performansın üzerindeki değişimin %41’ni açıkladığı gözlenmiştir. Üçüncü ve son adımda strateji değişkeni modele eklenmiş  $R^2$  de %11,8’lik değişim olmuştur. Böylelikle ikinci adım sonunda kültür, liderlik ve stratejinin işletmenin performansın üzerindeki değişimin %52,8’ni açıkladığı gözlenmiştir.

Beta ( $\beta$ ) değerleri incelendiğinde adım 2 de işletme performansının açıklanmasında kültür değişkeninin ( $\beta = 0,366$ ) liderlik değişkeninden ( $\beta = 0,266$ ) daha fazla etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Adım 3 incelendiğinde ise strateji değişkeninin modele eklenmesiyle işletme performansı üzerindeki en kuvvetli etkinin strateji değişkeninde ( $\beta = 0,498$ ) olduğu bunu kültür ( $\beta = 0,191$ ) ve liderlik ( $\beta = 0,158$ ) değişkenlerinin takip ettiği gözlenmiştir.

## 6. SONUÇ

Örgütlerde liderlik, kültür ve strateji değişkenlerinin örgüt performansını etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorsa hangisinin en yüksek etkiye sahip olduğu araştırma sorularına cevap aramayı amaçlayan araştırma bulgularında, Faletta tarafından geliştirilmiş olan modele göre, liderlik, kültür ve strateji değişkenlerinin örgüt performansı üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak belirlenmiştir. Örgütte mevcut liderlik biçimi, kültürel yapı ve izlenen strateji farklı oranlarda da örgüt performansını etkilemektedir. Bununla birlikte işletme performansını etkileyen en önemli değişkenin strateji değişkeni olduğu ve bunu sırasıyla kültür ve liderlik değişkenlerinin takip ettiği gözlenmiştir.

Stratejinin içeriğinin örgütün hangi pazarlarda, nasıl rekabet edeceğinin belirlenmesi olduğu düşüncesinden hareketle, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmenin gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede yaşanan rekabet koşullarına, ülke ekonomisinde yaşanan değişimlere ve Sağlık Bakanlığının izlediği politikalara göre belirleyeceği stratejisi, performansı üzerinde, liderlik ve kültür değişkenlerine kıyasla en yüksek etkiyi oluşturduğu belirlenmiştir.

Örgütlerde stratejinin, sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla son derece riskli olan çevresel koşullarda örgüte belirli bir yön ve istikamet kazandırarak performans üzerinde önemli etkisi olduğu kabul edilmekle birlikte, liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli ortamı sağladığı ve liderlik algısında kültüre dayalı farklılıkların bulunacağı ve tüm bunların örgüt performansını etkileyeceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akat, İter ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları,1999.
- Anderson, Neil, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi 2. Cilt - Örgüt Psikolojisi. İstanbul: Literatür Yayınları, 2009.
- Arslan, Mahmut, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”,Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.
- Bass,Bernard M. & Ralph Melvin Stogdill, Bass and Stogdills handbook of leadership:Theory,research and managerial applications, New York: Free Press,1990.
- Çalık,Temel, Performans Yönetimi:Tanımlar,Kavramlar,İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.
- Çukurçayır, M.Akif ve H.Tuğba Eroğlu,“Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”,Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005.
- DPT (2000).*Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/oik535.pdf>. [İndirme Tarihi:20.05.2010]
- Drucker,Peter,Gelecek İçin Yönetim. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000.
- Efil,İsmail,İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Yayınları,1999.
- Hofstede,Geert. “*Cultural constraints in management theories*”, Academy of Management Executive.7:1,1993.
- Faletta,Salvatore. “*Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics*”, IHRIM Journal,12,2008,3
- Keith, Timothy, Multiple Regression and Beyond. Boston: Pearson,2005.
- Koçel,Tamer, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010.
- Saruhan, Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız, Çağdaş Yönetim Bilimi. Ankara: Beta Basım A.Ş., 2009.
- Özer, M.Akif, 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2008.