

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi

**GLOKAL LİDERLİK VE DAVRANIŞSAL GÖSTERGELERİ ÜZERİNE BİR  
ÇALIŞMA: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeliz ÇAKMAKLI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN

Ankara, 2011

## **JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI**

Yeliz ÇAKMAKLI'ya ait "Glokal Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma Örneği :Bir Kamu Kurumu Örneği:" adlı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.08.07.2011

Prof.Dr Şefika Şule ERÇETİN  
Tez Danışmanı

Bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.08.07.2011

Başkan : Prof.Dr Özkan ÜNVER

Üye : Prof.Dr Şefika Şule ERÇETİN

Üye : Yard Doç.Dr Halil SEVAL

Bu tez ,Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.

Prof Dr.Mehmet TOMANBAY  
Enstitü Müdür Vekili

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi

**GLOKAL LİDERLİK VE DAVRANIŞSAL GÖSTERGELERİ ÜZERİNE BİR  
ÇALIŞMA: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Yeliz ÇAKMAKLI

Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2011

## KABUL VE ONAY

Yeliz akmaklı tarafından hazırlanan “Glokal Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir alışma: Bir Kamu Kurumu Örneği” başlıklı bu çalışma, 08.07.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Özkan ÜNVER

---

Prof. Dr. ř. ř. Şule ERÇETİN (Danışman)

---

Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdür Vekili

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

08.07.2011 İmza

Yeliz ÇAKMAKLI

## ÖZET

ÇAKMAKLI, Yeliz. Glokal Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma: Bir Kamu Kurumu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

“Global ve lokal” kavramlarının birleştirilmesi sonucu oluşturulan “glokal” kavramı “global düşünüp, yerel hareket etmek” anlamına gelmektedir. Çağımızın gerektirdiği glokal davranabilme özelliği, yöneticiler açısından “glokal liderlik” kavramı ile anlam kazanmaktadır. Bu çalışma bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. 112 yöneticiye ulaşılan bu çalışmada, Erçetin ve diğ. (2011) tarafından geliştirilen “Glokal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetimi, küresel okur-yazarlık, lokal okur-yazarlık” olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Araştırmada yöneticilerin algılarına göre “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarında davranış gösterme düzeyleri “düşük”ken; küresel okur-yazarlık” alt boyutuna ilişkin davranışları gösterme düzeylerinin “çok düşük” olduğu ortaya çıkmıştır. “Cinsiyet, yaş, yetişilen yerleşim yeri, eğitim” değişkenleri açısından glokal liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarda farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Global, Lokal, Glokal, Glokal Liderlik.

## ABSTRACT

ÇAKMAKLI, Yeliz. A Study About the Behavioral Indicators of Glocal Leadership: An Example of A Public Institution, Master's Thesis, Ankara, 2011.

“Glocal” is a word consisted by the combination of “global and local” and it means “think global, behave local”. Fearure of behaving glocally becomes important for administrator as “glocal leadership”. This research is done for investigating the level of managers fulfilling the glocal leadership behaviours. With 112 managers studied. “Glocal leadership scale” that is improved by Erçetin and others (2011) is used in this study. Scale has 4 dimensions; “possessing vision, managing of social networks, globally reading and writing, locally reading and writing”. According to the perception of the managers the level of behaving about the “posessing vision, managing of social network, locally reading and writing” is “low”; about “globally reading and writing” dimension it is “too low”. There are some differences investigated in terms of the “glocal leadership and its sub-dimensions” perceptionsin terms of “gender, age, growing place, education” variables.

**Key Words:** Global, local, glocal, glocal leadership.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	4
BİLDİRİM.....	5
ÖZET.....	iii
ÇAKMAKLI, Yeliz. Glokal Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma: Bir Kamu Kurumu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011. ....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÇAKMAKLI, Yeliz. A Study About the Behavioral Indicators of Glokal Leadership: An Example of A Public Institution, Master's Thesis, Ankara, 2011. ....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	3
1.1.4.1. "Glokal Liderlik" Kavramı ve Davranışları.....	27
1.2. PROBLEM VE ALT-PROBLEMLER.....	29
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	30
1.4. SINIRLILIKLAR.....	30
YÖNTEM.....	31
BULGULAR VE YORUM.....	37
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKÇA.....	63
Higgs, Malcom; Rowland, Deborah." Change Leadership: Case Study of a Global Energy Company", Strategic Change, 18(1-2), ss.45-58, 2009.....	65



## TABLOLAR DİZİNİ

KABUL VE ONAY.....	4
BİLDİRİM.....	5
ÖZET.....	iii
ÇAKMAKLI, Yeliz. Glokal Liderlik ve Davranışsal Göstergeleri Üzerine Bir Çalışma: Bir Kamu Kurumu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011. ....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÇAKMAKLI, Yeliz. A Study About the Behavioral Indicators of Glokal Leadership: An Example of A Public Institution, Master's Thesis, Ankara, 2011. ....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLOLAR DİZİNİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	3
1.1.4.1. "Glokal Liderlik" Kavramı ve Davranışları.....	27
1.2. PROBLEM VE ALT-PROBLEMLER.....	29
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	30
1.4. SINIRLILIKLAR.....	30
YÖNTEM.....	31
BULGULAR VE YORUM.....	37
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKÇA.....	63
Higgs, Malcom; Rowland, Deborah." Change Leadership: Case Study of a Global Energy Company", Strategic Change, 18(1-2), ss.45-58, 2009.....	65

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1.1. Küresel İstikrar/Yerel Düzeyde Cevap Verme.....	9
--	---

## GİRİŞ

Günümüzde örgütler arası rekabet giderek artmaktadır. “Rekabet” artık farklı anlamda ele alınan bir olgu hâline gelmiştir. “Rekabet” üstün gelme, başkasını yok ederek var olma gibi anlamlarından sıyrılmış, Erçetin’in (2001: 11) ortaya koyduğu “ortak yaşarlık” kavramı ile birlikte gündeme gelmiş ve rekabet kavramı birbiri ile ilişkili varlıkların birbirini var etmelerine dayalı bir kavram hâline gelmiştir. Ortak yaşam, organizma veya örgütlerin karşılıklı yararları için birleşmeleri, birlikte evrim yoluyla süreçleriyle ortak olmaları, çok daha karmaşık üst düzeyde ortak yaşar organizmalar oluşturmalarıdır.

Günümüz örgütlerinin, diğer örgütlerle ortak yaşar hâle gelmesinde yöneticilerin klasik yöneticiliğin ötesinde yeterliklerle örgütlerini yönetmeleri gerekmektedir. Örgütler, kendi iç dinamikleri ve çevrelerindeki gerçekliği sentezleyerek değişimlere uyum sağlama, hatta değişimi yaratma kapsamında stratejik uygulamalara yönelmelidirler. Bu yönelim verimlilik ve kaliteyi yükseltmekte, maliyetleri düşürmekte, motivasyon tekniklerini kullanarak örgüt için bir kültür oluşturmayı gerektirmektedir. Bu anlamda ortaya çıkan olgu “evrensel liderlik” olmuştur. Evrensellik liderin, hem kendi içinde hem de kendi dışında bütünüyle üniter bir yapı kurmasını gerektirmektedir. Lokalizasyon (iç organizasyonel faaliyetlerin işlerliği) ile globalizasyonun uyumunu sağlaması açısından lider bir kilit konumdadır. Bu iki olgunun uyumu sonucu ortaya çıkan kavram “glokalizasyon”; bir liderlik türü olarak ortaya çıkan kavram ise “glokal liderlik”tir.

Son yıllarda tüm dünyada doğruluğu giderek daha geniş kesimlerce kabul gören görüş “Global Düşün, Yerel Hareket Et (Think Global-Act Local)” şeklinde özetlenmektedir. Glokalizasyon; hükümetler, uluslararası kuruluşlar, yerel düzeydeki yetkililer, sivil toplum kuruluşları, çok uluslu şirketler ve finansal kuruluşlardan oluşan çok geniş çaplı tarafların yorumları, değerlendirmeleri ve stratejik çerçeve oluşturmalarını gerektirir. Bu konuda geliştirilen glokalizasyon

politikası kendine has bir politikadır. Şehirden-şehre yaklaşımı öngörür, yerel taraflar global düzeyde yaratılan kaynakları mıknatıs gibi çekerler ve yerel toplumda fırsatlar yaratılması ve olumlu değişimler elde edilmesi için kullanırlar.

“Glokalleşme”nin kilit özellikleri şu şekildedir:

- Çeşitlilik, sosyal yaşamın esasında vardır.
- Küreselleşme tüm farklılıkları ortadan kaldırmaz.
- Tarih ve kültür, ister kültür, ister toplum ister ulus olarak tanımlayalım tüm grupların farklı deneyimlere sahip olmasını sağlar.
- Küreselleşmenin bir dalga gibi tüm farklılıkları sileceği korkusunu ortadan kaldırır.
- Çatışma ve tansiyon yükselmelerinin olmadığı bir dünya vaat etmez; bunun yerine karmaşık yapının daha tarihe dayalı anlaşılmasını sağlar.

Bu anlamda ortaya çıkan “glokal liderlik” için olası davranışlar şu şekilde olabilir;

- Glokal lider dünyada olan olayları çok iyi bir şekilde takip eder ve bunların yerel sistemlere uygulanmasını sağlar.
- Glokal lider global düşünür ve yerel hareket eder.
- Glokalizasyonun geliştirilmesi için bilgi teknolojilerini iyi bir şekilde kullanır.
- Glokal lider yerel çevre şartlarını çok iyi bilir ve en uygun çözümlerin bulunmasını sağlar.
- Globalleşen sistemlerin glokalleştirilmesini sağlar.
- Dünyadaki diğer yerel yönetimler ile daha iyi ilişkiler kurarak global barışın sağlanması için çaba sarf eder.
- Vizyon sahibidirler.

- Glokal çalışmalar yapılırken bir liderin kültürler arasındaki farklılıklar hakkında detaylı biçimde bilgi toplar.
- Bazı temaları kullansa da sunduğu her hizmetin temel felsefesinin dünyanın her yerinde birbirini tamamlayan nitelikte olmasına önem verir.
- Lokal anlamda önemli duygular doğru saptayıp çalışmalarını ona uygun hazırlar.

Bu çalışmada bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin glokal liderliğin davranışsal göstergeleri üzerinde durulmuştur.

## **1.1. PROBLEM DURUMU**

### **1.1.1. “Küreselleşme” Kavramı ve Etkileri**

Günümüz dünyasında küreselleşme kavramı çok yaygın bir alanda kullanılmaktadır. Küreselleşmenin temeli aslında teknolojik ve ekonomik gelişmeler ışığında başlamış, ilerlemiş ve ilerleyecektir. Küreselleşme yalnızca anlam ve içerik itibarı ile değil, meydana getirdiği oluşumlar ve kapsamı ile de birçok alanda etkili olmuş ve halen daha etkisini sürdürmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın raporuna göre (1995) küreselleşme, “ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması” gibi birbirleriyle bağlantılı olguları içerir. Küreselleşme bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir.

Küreselleşme kavramı, günümüzde her türden görüş için gündemi yakalama haline gelmiş bulunmaktadır (Erçetin ve Hamedoğlu,2007). Küreselleşmeyi yine farklı alanlar açısından ele alan Aktan (1998:1), kavramı, “ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapına yayılması” olarak ele almaktadır.

Global içerikte iş yapmak veya rekabet halinde olmak, farklılaşan iş alanları ve kültürlerde değişimi başarılı bir şekilde uygulama mücadelesini doğurur (Higgs ve Rowland, 2009).

Globalizmin açığa çıkarttığı bir kavram da “global strateji”dir. Global strateji kavramı üzerinde herkesin hem fikir olabileceği tek bir tanım bulunmamaktadır. Tanımlarda, ortak kavramlar olarak değinilen noktalar ise, dünya çapında standartlaştırma, homojen olma, bir araya getirme ve koordinasyondur (Svensson, 2001).

Küreselleşme iki zıt boyuttaki etkileri ile ele alınmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme; ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve çevresel boyutlarda uluslararası bütünleşme, dayanışma olarak değerlendirilebileceği gibi bir medeniyetler çatışması olarak da düşünülebilir. Bu bakış açılarından ilkinde, küreselleşme karmaşık bir kültürel, siyasi ve yasal örgüte sahip insan topluluklarının; belli bir halkın, bölgenin, ulusun sahip olduğu kültür ve yaşam biçimlerinin yakınlaşması, benzeşmesi olarak algılanırken ikincisinde, çok daha keskin çizgilerde ayrışması, çatışması olarak görülmektedir (Erçetin, 2007).

Öztürk (2003) küreselleşmenin etkilerini şu şekilde ifade etmektedir (Akçay, 2003);

1. **Küreselleşme ve dijital bölünme:** Bilgi ve teknolojiye ulaşım ile internet kullanımında hem ülkeler hem de bölgeler arasında belirgin bir eşitsizlik oluşmuştur.
2. **Yeni düzen-yeni aktörler:** Küreselleşme, bazı ülkeleri, çokuluslu şirketler, hükümet dışı örgütler, medya kartelleri, araştırma ve düşünce kuruluşları uluslararası sistemin yeni aktörleri olarak ön plana çıkarmıştır (Öztürk, 2003; Bozkurt,2003).
3. **Yeni bir yönetici sınıf:** Dünya'nın yönetiminde söz sahibi olan "kozokratlar" denilen yeni bir grup oluşmuştur.
4. **Artan işsizlik, sendikaların düşüşü ve aidiyet sorunu:** Küreselleşmenin sonucunda işler beden işçileri yerine beyin işçilerince yapılır hâle gelmiştir. Bu nedenle işsizliğin artışı, iş piyasasında esnek çalışma şekillerinin uygulamalarının artması, işverenlerin sendikasızlaşma yönündeki tutumları sendikaların güç kaybetmesine neden olmuştur. Bu durum özellikle işsiz kalmış olan vasıfsız işgücünü geçmişte sendikaların sağladığı aidiyet duygusunu yanlış kurum ve eylemlerde aramaya itebilmektedir.
5. **Küresel eşitsizliğin ve yoksulluğun artışı:** Küreselleşme, zengini daha zengin, yoksulu daha yoksul kılmakta; yararları ülkeler ve bölgeler arasında eşit dağılmamaktadır. Aynı zamanda gelişmiş ülkeler arasında ticari ve siyasi blokların oluşması, bu bloklar dışında kalan gelişmekte olan ülkelerin durumunu daha da güçleştirmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin dışlanmasına yol açmaktadır.

Svensson (2001) global standartlarda bir stratejinin tam anlamıyla oluşturulması ya da başarılı olmasının bir ütopya olduğunu, başarının yakalanması için ise, lokal özelliklerin, değerlerin, koşulların ve durumların göz önünde bulundurulduğu bir stratejinin benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna

göre, global kavramıyla yakalanmak istenenin, ancak lokal özelliklerle denge sağlandığında elde edilebileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, global strateji, global yaklaşımın yanlış ve kötü kullanımını ortadan kaldırabilir. Diğer bir ifade ile, günümüzde, global strateji kavramına yönelik bu kadar kavram karmaşası bulunurken, tek ve doğru bir yaklaşım bulmak oldukça zordur. Bununla birlikte, global strateji kavramının yanlış ve kötüye kullanılması da söz konusudur. Bu ütopya ise, ancak, yerel değerler, özellikler, durumlar ve koşullar bulundurulmuş gerçeğe dönüştürülebilir.

Glokalizasyona yönelik önermeler, küreselleşmeye yöneltilenlerden çok da farklı değildir. Bu önermeler şu şekilde belirtilebilir (Khonder,2004):

- Farklılık sosyal yaşam için gereklidir.
- Küreselleşme, tüm farkları ortadan kaldırmaz.
- Tarihin ve kültürün özerkliği, gruplara, ister biz onları kültürler, toplumlar ya da uluslar olarak tanımlayalım, eşsizlik duygusu verir.
- Glokalizasyon, küreselleşmenin, bütün farkları ortadan kaldıran bir gelgit gibi olduğu korkusunu gideren bir kavramdır.
- Glokalizasyon, çatışmalardan ve gerilimlerden uzak bir dünya değil de, tarihsel temelli, karmaşık ama faydacı bir dünya görüşü anlayışını vaad etmektedir.

Shah ve Young (2009)'a göre küreselleşme kapsamında ortaya çıkan yönetici yeterliklerinden birisi global öğrenmedir. Global öğrenmenin, kişileri karmaşık ve küreselleşmiş bir toplum ve ekonomide yetişmeye hazırlamak ve daha adil ve sürdürülebilir bir dünyaya katkı sağlamak için gerekli olduğu fikri hâkimdir. Küresel öğrenme, hem bireylerin hem de toplumların geleceği için önemlidir. Öğrenme,

- eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi,



- farka yönelik farkındalık ve açık fikirliliği
- güç ilişkileri ve küresel konularda anlayışı ve
- iyimserlik ve daha iyi bir dünya için eylemi teşvik ederek öğrenme, küresel kapsamda ele alınır.

Global öğrenmeye ek olarak ön plana çıkan diğer yönetici özellikleri şunlardır;

1. Küresel düşünebilme,
2. Kültürel farklılıkları anlayabilme,
3. Teknolojik becerikliliği geliştirme,
4. Ortaklık ve paylaşım yaratabilme,
5. Liderliği paylaşabilme(Goldsmith ve diğ. 2003:1-2).

Bahsedilen sebeplerden ötürü önem kazanan globalleşme ile ilgili yeterlilikler, eğitim süresince kazandırılmaya çalışılmaktadır. Ipsos MORI tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına göre, okulda küresel eğitimi deneyimleyen öğrenciler, dünyadaki problemleri daha fazla anlamaya, muhtemelen ortalamanın üstünde de, kendi günlük yaşantılarında yaptıklarının başka ülkelerdeki insanları etkileyebileceğine ve kendilerine benzer insanların farklılık yaratma yetisine sahip olduklarına inanmaya meyillidirler.Konu ile ilgili daha fazla bilgilendirilmiş bu öğrenciler, okullarda küresel öğrenmeyi deneyimlemiş öğrencilerden daha da fazla, farklı geçmişe sahip bireylere karşı açıktırlar.Muhtemelen ortalamanın üstünde bir oranda da, dünyayı daha iyi bir yer yapmak için bir şeyler yapmaya çalışmaktadırlar.Okulda küresel öğrenmeyle ilgili deneyimi olmayan öğrenciler, dünyadaki problemleri öğrenmeye hevesli olması gereken ve dünyayı daha iyi bir yer yapmak için bir şeyler yapabileceklerine inanan öğrencilerden daha azlardır (Shah ve Young, 2009).

### 1.1.2. “Yerelleşme” Kavramı ve Etkileri

“Yerel” kavramı hem coğrafi açıdan sınırlanmış bir alanı hem de belirli bir sosyal ilişki biçimini üreten toplumsal-mekânsal süreçler için kullanılmaktadır (Altınbaş, 2009).

“Yerelleşme” ulus-devlet içinde merkezi idareden mahalli idarelere görev, yetki ve kaynak aktarımını ifade etmektedir. Küreselleşme süreci ile gündeme gelen yeni yerelleşme anlayışında merkezi idare tarafından yürütülen karar verme, planlama, kaynak yaratma gibi yetkiler yerel yönetimlere ek olarak taşra kuruluşlarına, yarı-özerk kurumlara, gönüllü kuruluşlara, meslek örgütlerine ve şirketlere aktarılması önerilmektedir (Olgun, 2007; Koçak,2009).

Yerelleşme, ulus devlete fazla ihtiyaç duyulmaksızın, bireylerin ve yerel birimlerin ortak birliktelik duygusu ve kültürü altında kendi kendilerini yönetme yeteneğine kavuşmalarını ifade etmektedir (Koçak, 2009).

Global bir çerçevede, yerel yeniliğin, rekabet üstünlüğünün gelişimi için bir anahtar oluşturacağı genel bir yargıdır. Ancak, bu üstünlüğü fark etmek, bürokratik kontrol ile yerel - uluslararası gerilimler ve yenilik arasındaki ikileme yüzleşmeyi gerektirir. Müller Camen (2006), bir örgütün esas değerlerinin, global /yerel dengesinin doğasını belirlemeye yöneldiğini ifade eder. Örneğin, yeniliğe çok önem veren örgütler, küresel bir çerçevede yerel özerkliğin oluşmasını sağlama eğilimindedirler (Higgs ve Rowland, 2009). Bu anlamda globalleşme ile birlikte dile getirilen kavramlardan birisi lokalleşme olmuştur.

Küreselleşme ve yerelleşme iç içe girmiş iki kavramdır. Küreselleşme beraberinde bölgeselleşmeyi de getirmekteyken; yerelleşme küresel gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan,1998). Benzer biçimde iki kavramı iç içe ele alan Okur ve Çakıcı (2007:1) dünyanın bir yandan küreselleşme eğilimleri ile sarsılırken, aynı zamanda yerelleşme eğilimlerinin de güçlendiğinden

bahsetmekte ve küreselleşme sürecinde yerelleşmenin önemi giderek artan önemini vurgulamaktadırlar.

Küreselleşme, aslında yerelleşme dinamikleriyle bağlantılıdır. Bu, yeni bir yerel-küresel bağlantısının, yerel uzamla küresel uzam arasında yeni ve karmaşık ilişkilerin oluşumu anlamına gelir. Küreselleşme, bir bulmacanın parçalarını bir araya getirmek gibidir: Yeni küresel sisteme birçok yerelliği birden yerleştirmek demektir. Şayet yerel, bir zamanlar ulusal anlamda önemli idiye, şimdiki anlamı küreselleşme bağlamında şekillenmektedir (Taylan,2008).

Birbiriyle ilişkili “küresel ve yerel” özellikleri göz önünde bulundurarak örgütlerini yönetmeleri gereken yöneticiler açısından örgütsel parametreler aşağıdaki şekilden incelenebilir.

**Şekil 1.1. Küresel İstikrar/Yerel Düzeyde Cevap Verme**



Ulusal başarı kazanmak için yöneticiler küresel istikrar ile yerel düzeyde cevap verme arasında bir denge kurmalıdır. Yüksek küresel istikrar dünya

ölçeğindeki sistemleri maksimuma çıkararak ücret avantajı arar. Yüksek yerel düzeyde cevap verme yerel otonomiye izin vererek ülke farklılıklarına uyum sağlar. Her iki boyutu birleştiren şirketler müşterek düzenlemeler kullanırlar (Begley ve Boyd, 2003).

Bu ilişkiler nedeniyle kavramlar bir arada ele alınmaya başlanmıştır.

### **1.1.3. “Glokalizasyon” Kavramı**

Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2000 yılındaki raporunda geleceğin, kendi kimliklerini koruyan ve başkalarının kimliklerine de en az kendi kimliği kadar saygı gösteren, yerel düşünüp küresel davranan ve böylece dünyayı çeşitli kimliklerle donatan insanların olacağı vurgulanmıştır. Bu kavramla “glokal”lık özelliğine işaret edilmektedir.

“Glokal”ın kelime anlamı global ile lokal'in sentezidir. Glokalleşme (küryerelleşme) ise uluslararası firmaların lokal piyasa şartlarına ayak uydurmak zorunda olmalarından dolayı esas olarak global bir politika izlemelerine karşın, aktivitelerini lokal koşullara göre ayarlamasıdır. Yani bir anlamda global prensiplerle lokal uygulamaların sentezini yapmaktır. Burada amaç çok uluslu şirketlerde yetkiyi merkezden uzaktaki şubelere dağıtabilmektir. Karar verme yetkisi yerel yöneticilere bırakılarak şirket kültürünün yerel şartlara uydurulması sağlanır.

“Glokalizasyon” kavramını ilk kimin kullandığı bilinmemektedir. Ancak, Japonca kökenli kelimeyi İngilizce'de ilk kullananın profesör Roland Robertson olduğu söylenebilir. Sosyolojinin farklı alanlarında çalışan Robertson Japon toplumuna olan ilgisi ve bilgisi Japonca dilinde glokazisasyon kavramının kullanımına yol açmıştır. Japonca'dan kazandırılan kavram, öncelikle pazarlama uzmanları

tarafından Japon ürünlerin yerelleşmesi, yani yerel zevke ilgilere uygun olması, ancak, uygulama ve erişimde küreselleşmesini açıklamaktadır. Robertson ve konuyla ilgilenen diğer uzmanlar, başka bir yerde icat edilen ürünlerin ülkede kullanımında yerel bir takım dokular aradıklarını fark etmişlerdir (Khonder,2004).

Glokal, Oxford Yeni Kelimeler sözlüğünde, “bir karışım yapmak için, yerel ve küreseli bir araya getirerek oluşturulmuş” anlamıyla açıklanır. Kelimenin kökenini, Japonca’da aslen tarım tekniklerini yerel koşullara uyarlama anlamına gelen kelime oluşturmaktadır. İş dünyasında ise, kelime anlamı olarak, küresel yerelleşmeyi anlatır. Glokalizasyon, küresel pazara sunulması amacıyla ürünlerin veya hizmetlerin oluşturulması , ancak bunların yerel kültüre uyacak derecede özelleştirilmesi olarak açıklanmaktadır.

Aktan (1998:1) glokalleşmeyi, “uluslararası ilişkilerde global gerçeklerden hareket ederek global düşünmeyi, otarşizm yerine dışa açılmayı, dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi; ülke içinde ise merkezi yönetim kanalıyla ekonomiyi ve siyaseti yönlendirme yerine yerel yönetimleri daha fazla güçlendirmeyi” olarak tanımlamaktadır.

Glokalizasyonun, global stratejinin daha iyi bir şekilde kullanılması için olanak sağladığı söylenebilir. Kavram ile ilgili olarak ise, glokalizasyonun, global, çok uluslu, uluslararası ve yerel stratejilerin hepsini kapsadığı ifade edilebilir. Açık ve net bir şekilde lokal uyarlamaların önemine vurgu yapması ve iş hareketlerini biçimlendirmesi bakımından global stratejiden farklılık göstermektedir (Svensson,2001).

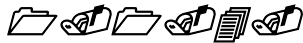
Khondker, 1994 yılında, Robertson’ın küreselleşme ile ilgili kavramından yola çıkarak şu yargıya varmıştır : Yerelin aynı anda küreselleşmesi ve küreselliğin yerelleşmesi sorunu, makro – yerelleşme ve mikro – küreselleşme ikiz süreçler halinde gösterilebilir. Makro yerelleşme, yerelliğin sınırlarını genişletme ve yerel fikirler ortaya koyma, mikro küreselleşme belli küresel süreçlerin yerel

düzenlemelerin içine dahil edilmesi olarak nitelendirilebilir. Örnekler ele alındığında, baş edilecek alan küreselleşmedir. Bundan dolayı, küreselleşme glokalleşmedir. Giddens da global ve lokal farkları üzerinde durmuştur. Giddens'a göre, küreselleşme, dünyanın farklı yerlerindeki, yerli kültürel kimliklerin yeniden canlanması için bir sebeptir. Bu görüşle ele alındığında, yerelleşme, küresel güçlere bir yanıt olurken, yerelleşmenin kendisi de küresel olarak gerçekleştirilmektedir (Khonder,2004).

Glokalizasyon, şirketlerin sadece dünya çapındaki konuları değil; ülkelerinin özel durumları ve koşullarını da göz önüne alarak davranmalarına işaret eder. Bu özelliği ile glokalizasyon, örgütlerin hem global hem de yerel davranmalarına ilişkin ihtiyaçlarını karşılayan bir olgudur (Ekinci, 2010).

Glokalleşme stratejisine sahip önemli markalar, pazarda yapacakları taktik ve davranışları bu yönde geliştirirler. Glokal davranmaya iterler kendilerini ve sonucunda hemen hemen hepsi birer glokal lidere dönüşür (Mc Donald's, Burger King, Coca Cola...). Glokalleşmeyi örgütlerinin başarısı için kullanabilen global şirketlerden Coca Cola ve Mc Donalds'ın en önemli sırları hizmet verdikleri ülkelere göre farklı ürünler sunmalarıdır (Kotler, 1986).

Glokal kavramının Türkçe karşılığı olarak "küryerel" kavramı kullanılmaktadır.Bu kavramla yerel kültüre bağlı kalarak nasıl dünya vatandaşı olunabileceğine yanıt aranmaktadır. Burada küresel olmak için önce yerel, milli olmak gerekir denebilir. Nordgren'in belirttiği gibi, dikkat edilmesi gereken husus, küreselleşmenin milli kültürlerin ana özelliklerini yok edip, istila etmesinin önlenmesidir. Bu yapılamazsa özellikle gelişmekte olan ülkelerin ileri teknoloji ve ekonomiye sahip kalkınmış ülkeler karşısında kendi kültürlerinin yok olması, kültürel değişime uğramaları kaçınılmazdır (Özdemir, 2011).



## **“Liderlik” Kavramı ve Liderlik Türleri**

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19. yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Uzun, 2005:4). Fransızca "leader" kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumu'nda karşılığını "yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef" olarak, liderlik de "liderin görevi" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2004: 1464). Alinyazında liderlik kavramının farklı tanımları yapılmıştır.

Grubun amacını belirleyip, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici tedbirleri alan kişiye lider, grubu bu yönde harekete geçirip belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğine de liderlik denilmektedir. Ayrıca liderlik, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarına yön veren birey arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 431).

Lider, "grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişi" olup "grubun bir üyesi olarak diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi" olarak da nitelendirilmektedir. Ayrıca lider, mensup olduğu grubun gayesini tayin eden ve bu gayesinin tahakkukunu temin hususunda gruba en etkin şekilde yön verebilen kimsedir (Genç, 2004: 149).

Lider; yönetme erkini onu izleyenlerden alan, bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir (Başaran, 1992:53).

Maxwell (2006) liderlik niteliklerini "karakter, karizma, söz verme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk, güvenli olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, vizyon" olarak belirlemiştir.

Stogdil, liderlik üzerine yapılan tüm tanımları on başlık altında gruplanmıştır. Buna göre liderliği; “grup süreçlerinin odak noktası, kişilik ve etkileri, uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, etkinin kullanılması, eylem ve davranış, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol ve ilk (başlatıcı) hareket” olarak gruplandırmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Liderliğin tanımlarının ortak ve farklı noktalarından hareketle aşağıdaki yargılara varılabilir (Erçetin, 2000:12):

### ***Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır***

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel farkta bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Bir önemli farklılık ta kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır (Sabuncuoğlu,1998:174).

Yönetim ve Liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır



(Keçecioğlu, 2003:11).

Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir:

**Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam Ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğrulara güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

**Kaynak:** Keçecioğlu, 2003: 12

Özden (2002:98) ise yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları aşağıdaki tabloda özetlemektedir:

**Tablo 1.2. Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
<b>Yönetir</b>	Yönlendirir
<b>Mevcut düzeni sürdürür</b>	Yenilik peşindedir
<b>Otoritesi statüsünden kaynaklanır</b>	Otoritesi kendisindedir

<b>Yetkilerini kendisinde toplar</b>	Astlarını yetkilendirir
<b>İtaati vurgular</b>	Katılımı vurgular
<b>Planlara aşırı bağlıdır</b>	Alternatif yaklaşımlara açıktır
<b>Belirlenmiş amaçlara hizmet eder</b>	Yeni amaçlar ortaya koyar
<b>İşi doğru yapar</b>	Doğru işi yapar
<b>Kontrolü vurgular</b>	Güveni esas alır

### ***Liderlik formal konuma bağlı değildir***

Liderlik süreçtir ve bu süreçte birçok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000:16). Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır (Eraslan, 2004). Bu güç kaynakları:

1. Makam gücü
2. Ödüllendirme gücü
3. Zorlayıcı güç
4. Uzmanlık gücü
5. Kişilik gücü

### ***Makam Gücü***

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü "Pozisyon gücü" olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda gücenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul

ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

### Ödüllendirme Gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır.

### Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmediği takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde

zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir. Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir.

### Uzmanlık Gücü

Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

### Kişilik Gücü

Kişilik gücü doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır

### *Liderlik, politiktir*

Liderlik ve politika kavramları birbiriyle örtüşmektedir. Yetki, güç, kontrol, paylaşım ve politika örgütlerin ve gruplarının yaşamlarının önemli boyutlarıdır. Örgütler ve gruplar:

- Sınırlı ve değerli kaynakların dağılımı ve paylaşımı,
- Bireyler ve ilgi grupları tarafından koalisyonların oluşturulması,
- Örgütsel misyonun, amaçların, hedeflerin, eylem planlarının belirlenmesi ve politikaların geliştirilmesi gibi konularda üyelerinin etkin olarak mücadele ettikleri politik arenalar olarak görülebilir (Erçetin, 2000:17).

### *Liderlik Kültürelidir*

Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Bir toplumda lider olarak görülen kişi bir başka toplumda lider olarak algılanmayabilir. Çünkü kültürel öğeler toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Lider, kültürel çevreye yeni anlamlar katan bir kültür ögesidir (Erçetin 2000:19).

### *Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir*

Kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uz görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme vb. tinsel özellikler liderlikte ön plana çıkmaktadır. Tinsel özelliklerin ön plana çıkmasında kültürün ve içinde bulunulan durumun önemli bir rolü vardır (Erçetin, 2000:20).

Liderliğin insanları etkilemeye dayalı bir kavram olduğunu vurgulayan tanımlar bulunmaktadır. Koparal'a göre liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme sürecidir (Koparal, 2004: 148). Buna ek olarak grup süreçlerine dikkat çeken tanımlardan birinde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1996: 387).

Liderliğin koşullara göre şekillenen bir olgu olduğuna odaklanan tanımlar da bulunmaktadır. Ayrıca uyma ve izlemeye vurgu yapan tanımında Werner

(1993:17) liderliği, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif etmektedir.

Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderliği ele alan tanımlardan birisi şu şekildedir: Liderlik, paylaşılan belli amaçları gerçekleştirmek için izleyicileri harekete geçmeye ikna etme sürecidir (Gardner, 1990). Benzer biçimde Kouzes ve Posner (1997) liderliği, paylaşılan özelemler için çabalayanları harekete geçirme sanatı şeklinde tanımlamaktadırlar. Northouse ise liderliği, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci (Northouse: 2001) şeklinde tanımlar. Diğer bir tanımda lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Davis, 1972:204).

Liderliği kişilik ve özellikleri bağlamında ele alan yaklaşım olan özellikler yaklaşımına göre liderin fiziksel, kişisel, psikolojik özellikler liderleri lider yapan özelliklerdir (Erçetin, 2000).

Farklılaşan bir rol olarak liderliğin ele alınması yeni liderlik türlerini gündeme getirmiştir. Buna göre liderlik olgusuna ilişkin tanımlar ise şu şekildedir;

Etkileşimci liderler, lider-izleyiciler ilişkisini bir değiş-tokuş süreci olarak görür, mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışır. Dönüşümsel liderlerse; hem etkileşimci liderlik özelliklerine sahip hem de bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimseyen, izleyicilerine olaylara yeni bakış açısıyla bakma imkânı kazandıran, grubun amaçlarına kendi kişisel amaçlarından daha çok önem vermeleri konusunda izleyicilerini ikna edebilen, örgütlerinde gerekli değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirecek üstün performans düzeyine ulaşabilmesi için

mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan liderlerdir (Erçetin, 2000; Tevrüz ve diğerleri, 1999; Avolio ve diğerleri, 1991).

“Otokratik, demokratik, karizmatik, ruhsal, vizyoner liderlik, kültürel liderlik” gibi pek çok farklı liderlik türlerinden bahsedilmektedir (Erçetin, 2000; Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Liderlik türleri kısaca ele alınırsa;

Kültürel liderlik “varolan kültürü koruma ve sürdürme, yeni bir kültür oluşturma” boyutları ile irdelenmektedir. Kültürel liderliğin yeni bir kültür oluşturma biçiminin iki farklı görünümü yaratma ve değiştirmedir (Erçetin,2000).

Karizmatik liderlik, Weber’in bir yetki türü olarak tanımladığı “karizma” kavramı ile ilintilidir. Karizmatik liderlik, kişisel özelliklerin ağır bastığı, krizli dönemlerde köklü ve bütünde oluşumların gerçekleştiği bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Erçetin,2000; Koparal, 2004). Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi ön görmektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Cafoğlu, 1997):

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- Risk alabilme,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması.

Ele alınan liderlik türlerinden birisi “kuantum liderlik”tir. Kuantum liderlik “Liderlik lider-izleyen ikileminde bir etkileşim alanıdır, liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez, liderlik olgusunun kesikliği, liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır.” varsayımlarına dayalıdır (Erçetin, 1999; Erçetin, 2000). Erçetin ve Kamacı (2008: 868) kuantum liderliğin kaotik liderlik için bir adım olup olmayacağını tartışmaya açmışlardır.

Diğer bir liderlik türü olan küresel liderliğin rolleri Erçetin ve Hamedoğlu (2007:2) tarafından “vizyon sahibi olma, küresel okur yazarlık, millilik, paylaşılan liderlik ve etik” olarak belirlemişlerdir.

### *Vizyon Sahibi Olma*

1990’lı yıllardan itibaren yönetim alanyazınına giren vizyon, günlük yaşamda, politika, sanat, ekonomi, yönetim vb. alanlarında başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin, kendilerinde var olduğunu iddia ettikleri, aynı zamanda onları



takdir eden, benimseyen , izleyen ve yüceltenlerin de farklı olduklarını söyleyen bu kişilerde var olduğunu düşündükleri en önemli niteliktir. Literatürdeki farklı tanımlamaları bütünleştiren Erçetin (2000:88,89) vizyonu;

- 1) “Örgüte ilişkin, düşünülen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme,”
- 2) “Varolanla olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme,”
- 3) “Bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak, gelecek yaratabilme,”
- 4) “Özeğini kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel çevre yaratabilme,”
- 5) “Kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilme,”
- 6) “Sosyal örüntüleri geniş bir kapsamda algılayabilme,”
- 7) “Riske girebilmektir.” şeklinde tanımlamıştır.

Gerçek liderlik her şeyin üzerinde vizyon, ikincil olarak da eylem demektir (Walters, 2006). Vizyon sahibi liderler, örgütle ilgili düşünülen bir gerçeği tasarlayabilen, geliştiren ve paylaşabilen, varolanla olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilen, bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilen, kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilen, sosyal örüntüleri geniş bir kapsamda algılayabilen, riske girebilen kişilerdir (Erçetin, 2000:88-89). Vizyon geliştirme, kişisel ve örgütsel vizyon geliştirme şeklinde iki aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. Kişisel vizyon geliştirme süreci “kendini değerlendirme, açık ve anlaşılır biçimde ortaya konmak istenen sonucun tanımlanması, istekleri gerçekleştirme” aşamalarından oluşur. Örgütsel vizyon geliştirme süreci ise “örgütü değerlendirme ve hayal edilen örgütün tanımlanması” aşamalarından oluşur (Erçetin, 1998).

*Küresel okur-yazarlık;*

Küresel değişimi ve hızı yakalayabilen, gelişmeleri takip edip görebilen liderlerin özelliğidir.

*Millilik;*

Küresel liderin en önemli özelliklerinden birisi olup liderin, ülkesinin çıkarlarını gözetmesi, kültürlerin etkileşimi sırasında milli değerlerin yok olup gitmesini önlemektir.

*Paylaşımçı liderlik;*

Küresel lider, ulusunu medeni uluslar seviyesine yükseltebilen, bilim ve teknolojide çağın gereklerini yakalayabilmiş bir toplum yaratabilendir. Bunu yapabilmek için ulusal kurum ve kuruluşlarla birlikte uyumlu davranışlar ve uygulamalar ortaya koymak gereklidir. Paylaşımçı yönetim, bir toplumsal-politik sistemdeki karşıt çıkarları olan bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzendir (Bozkurt vd., 1998:274). Liderliğin paylaşımı, siyasal sistemin yönetiminde hükümet ile toplum arasında ortak çaba ve karar almada karşılıklı söz sahibi olma koşullarına dayanır. Siyasal sorunlar ve kamuoyunu yakından ilgilendiren hususlarda, iktidarın kullanılması, siyasal kararların alınması ile ilgili olarak gücün sorumlu bir biçimde kullanımınıdır.

*Etik;*

Küresel liderin bir diğer özelliği ise davranışlarında etik olmasıdır (Erçetin ve Hamedoğlu, 2007).

Global liderlik rollerine ek olarak küresel liderlik becerilerini tartışan Erçetin (2007) "vizyon sahibi olmak ve bilgece davranma" özellikleri üzerinde durmuştur ve iki boyuta sahip olmanın göstergelerini ortaya koymuştur. Vizyon sahibi olmanın göstergeleri şu şekildedir;

- a) Kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bunlarla güdülenmek ve güdülemek,
- b) Belirledikleri örgütsel ve toplumsal amaçları başarma kararlılığı ve inancı taşımak,
- c) Paylaşılan bir örgüt ve toplum kültürü oluşturmak,
- d) Farklı yeni seçenekler ortaya koymak,
- e) Toplum için daha iyi bir gelecek düşlemektir.

Bilgece davranan lider olmanın göstergesi olabilecek davranışların bazıları şunlardır;

- α. Kısa dönemde bir eylemin uzun dönemde sonuçlarını kestirebilecek kadar sağduyulu olmak,
- β. Kendilerini istedikleri her şeyi yapabilecekleri düşüncesiyle şımartmamak, kutsamamak,
- χ. Kendilerini seçen ve izleyenlerinin dışındakileri “ötekileştirmemek”,
- δ. Ulusal/toplumsal ve uluslararası örüntülere ilişkin üst düzeyde farkındalık geliştirmek,
- ε. Sahip olduğu tüm yeterlikleri var olan koşullar içinde, dengeli kararlar vermek için kullanmak,
- φ. Kendilerini iyi hissetmekten çok yönettikleri insanların kendilerini iyi hissetmelerine daha fazla önem vermek,
- γ. Ulusal ve uluslararası düzeye olgulara gelişimsel ve ilişkisel bakabilmek,
- η. Her zaman düşüncelerinin ve kararlarının doğru olmayabileceğinin farkında olmak,
- ι. Sınırlılıklarını, yetersizliklerini bilmek,
- φ. Sadece kendi kendisiyle ve kendini yetkinleştirmek için yarışmak,
- κ. Hatalarından öğrenme ve ders çıkarma alışkanlığına, becerisine sahip olmak,

- λ. Belirsizliklerle baş etmekte ve belirsizlikleri yönetmekte yetkin olmak,
- μ. Toplumun ve kurumların kalıcı, bireylerin ve makamların geçici olduğunun bilincinde olmak,
- ν. Toplumunu, kurumlarını, bireyleri ve makamları kendi çıkarları için yıpratmamak ve kullanmamaktır.

Küreselleşme bireyler ve toplumları değiştirmekle kendini göstermektedir. Küresel lider olabilme yolunda yeni eğilimler ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılara göre bugünün liderlik anlayışını değiştiren birçok öge vardır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler rekabeti artırdığı gibi, yeni örgütsel modellerin ortaya çıkmasına da sebep olmuştur. Sınırların pek çok anlamda kalkması, bilgi tabanlı çok çeşitli işgücünün ortaya çıkması, yeniliğin, adapte olabilmenin, işbirliğinin olmasına vurgu yapmıştır. Bilgi teknolojileri yeni iş alanları sunarken, yeni stratejiler de gerektirmektedir. Bu kaotik değişimler, liderlik biçimleri gerektiren çok daha karmaşık iş alanlarını ortaya çıkarmıştır (Ertürk Kayman, 2008: 4).

Bir global lider, coğrafi, kültürel ve fonksiyonel sınırlılıkları olan bir takımında ortak hedefler oluşturarak başkanlık eder. Yüksek seviyeli liderlik pozisyonları yerine aynı oranda uzman bir çaba ile global ekipler arasında paylaşılmış bir vizyon yaratır, bunun onların en önemli amacı olmasını sağlar. İşin yapılmasına dair pazar ortamı ve sağduyu varsayımları arasındaki farklar, global ekip üyelerinde aynı ortamda çalışan ekip üyeleri ile karşılaştırıldığında daha belirgindir. Yüzlerce global ekip arasında bilgi paylaşım sistemlerinin eksikliği, ortak bir vizyon ve ortak hedefler yaratmada en önemli engellerden biridir. Global ekip üyeleri genellikle meslektaşlarının beceri anlayışı ve potansiyel iştiraklerinden dolayı eksiktir. Bu durum izolasyona ve iş tekrarına neden olur, iyi uygulamalarının alışverişini engeller, ekip üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda çalışmasını engeller. Sanal iletişim sorunları, global liderlerin ekipleri için ortak bir vizyon ve hedef oluşturmalarına katkıda bulunur

(<http://keiretsuforumglobal.blogspot.com/2011/02/global-leadership-10-key-behaviors.html> ).

Bu kapsamda ortaya çıkan bir başka liderlik türü de “glokal liderlik” tir.

#### **1.1.4.1. “Glokal Liderlik” Kavramı ve Davranışları**

Örgütler içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamaların arayışı içine girerler. Dünyada pazarların küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim süreçlerindeki ve bunların yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, şirket birleşmeleri ve örgütlerin küçültülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır.

Kramer (2005) yaptığı araştırma sonunda, global bir çerçevede çalışan örgütlerde en büyük zorluğun, global-lokal dengesini oluşturabilecek liderleri geliştirmek olduğunu vurgulamıştır. Bu global çerçevede de, liderler için başlıca zorluk, o kültürdeki, yerel değerleri ve işlem yöntemlerini de hesaba katmak için bir esneklik yaratarak, müşterek kültürle yabancı iş çevresini bir araya getirmektir. Bu global kapsamda, liderin rolünün, örgüt ve stratejiyi birleştiren bir kolaylaştırıcıdan daha da fazlası olduğu iddia edilmektedir (Higgs ve Rowland, 2009).

**Tablo 1.3. Global, Glokal ve Lokal Liderlik Davranışları**

<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Üzerinde tartışılmayacak çerçeveyi belirler.</li> <li>○ Küreleşme yolunda katı, ikna edici ve tutarlı bir durum oluşturur ve bunu iletir.</li> <li>○ Dinler ve anlar ancak küresellikten ödün vermez.</li> <li>○ Anlaşmazlık yaratan iş veya rolleri ortadan kaldırır.</li> <li>○ Güven, ilişkiler ve ortak bir vizyon oluşturur.</li> <li>○ Küresel takıma, yerel geçmişi olan kişileri atar.</li> <li>○ Yukarıdaki aşağıdakine, aşağıdaki yukarıdakine benzer (bütün parçaya, parça bütüne benzer) – bağlantılı- tamamlayıcı global liderlik takımları kurmaya yatırım yapar.</li> <li>○ Sürecin ilk evrelerinde, dayanışma için koşullar oluşturur.</li> <li>○ Karşılıklı olarak performansların ölçülebildiği işler çerçevesinde global takımları oluşturur ve geliştirir.</li> <li>○ Farklı gruptaki insanları bir araya getirir ve bütün için düşünmelerini bekler.</li> <li>○ Tüm ülkelerdeki insanlarla birlikte çalışmaya teşvik eder ve ortak bir sorunu çözmek için yatay ağıları destekler.</li> <li>○ Karşılıklı değerlendirebilecek işler çerçevesinde yerel ilişkileri destekler.</li> <li>○ Açık ve esnek durur.</li> <li>○ Yerel dinamikler hakkında fikir bildirir.</li> <li>○ Sınırların dışında dolaşır – Müşteriler hesap tablosunda değil, pazardadır.</li> <li>○ Yerel olarak yapılabileceklerle ilgili yetki aktarır.</li> </ul>	<p><b>GLOBAL</b></p> <p><b>“GLOKAL”</b></p> <p><b>LOKAL</b></p>

Kaynak: Higgs ve Rowland, 2009

Yöneticilerin göstermeleri gereken beceriler arasına glokal mantıkla hareket etmek girmiştir ve bu yeterlik üç temel bileşenden oluşmaktadır. Öncelikle

global standartları sürdürebilmek açısından global düşünmek gerekmektedir. İkinci olarak yerel ve kültürel farklılıkların farkında olmayı içeren lokal düşünce becerisine sahip olmak. Üçüncü olarak hem global hem de lokal düşünmeyi gerektirecek durumların farkında olmayı sağlayacak durumlar için aynı anda hem lokal hem de global biçimde düşünmek gerekmektedir (Begley ve Boyd, 2003).

“Glokal liderlik” global ve lokal işlevlerin birleştirilmesi anlamını taşımaktadır. Yönetim kendi iç dünyaları ile kendi dışında gelişen dış dünya olaylarını doğru algılayarak bunlara uyum göstermek ya da tepki vermek konusunda başarılı olmak zorundadır.

## **1.2. PROBLEM VE ALT-PROBLEMLER**

Bu araştırma, “Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi nedir?” problemine cevap bulmak üzere desenlenmiştir. Araştırmanın alt-problemleri;

- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin doğum yerine göre farklılaşmakta mıdır?

- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre global liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin yetiştikleri yerleşim yerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerin algılarına göre global liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin eğitim seviyelerine göre farklılaşmakta mıdır?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Değişen ve farklılaşan dünyada yeni bir liderlik türü olarak global liderliğin bir kamu kurumunun yöneticileri bağlamında açıklanması ve ölçülmesi yöneticilerin global liderliği anlamalarına ve etkili biçimde işe koşmalarına yardımcı olacaktır. Bu çalışma, liderliğe Erçetin ve diğ. (2011) tarafından “global liderlik ölçeği” ile kazandırılan farklı bir liderlik türü olan “global liderlik”i tartışacağı için önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, liderlik, liderlikte yeni yaklaşımlarla ilgili yapılan araştırmalara bilgi kaynağı ve rehber olarak kullanılacaktır.

### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma, bir kamu kuruluşunda 2011 yılında çalışan 112 yöneticinin görüşleri ve Erçetin ve diğ. (2011) Global Liderlik Ölçeği ile sınırlıdır.



## YÖNTEM

### 2.1. EVREN ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini bir kamu kuruluşunda çalışan rassal olarak seçilen yöneticiler oluşturmaktadır. Kasıtlı örnekleme yöntemi ile bu evrenden 112 yönetici seçilerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur.

Örneklemdaki yöneticilerin özellikleri şu şekildedir;

**Tablo 2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Durumu**

	n	%
Kadın	50	44,65
Erkek	62	55,35
TOPLAM	112	100

Tablo 2.1.'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %55'i erkek; %45'i kadındır.

**Tablo 2.2. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Durumu**

	n	%
26-35	12	10,71
36-45	54	48,21
46-55	32	28,57
56-65	14	9,61
TOPLAM	112	100,0

Tablo 2.2.'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısı 36-45 yaşlarındadır. Araştırmaya katılanlar arasında oranı en düşük olan grup, 56-65 yaşlıdır.

**Tablo 2.3. Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Durumu**

	n	%
0-10 Yıl	22	19,64
11-20 Yıl	58	51,78
21-30 Yıl	42	28,58
TOPLAM	112	100,0

Tablo 2.3.'e göre katılımcıların yaklaşık yarısı (%51,78) 11-20 yıllık, %28,58'i 21-30 yıllık, %19,64'ü 0-10 yıllık deneyime sahiptir.

**Tablo 2.4. Doğum Yeri Değişkenine Göre Katılımcıların Durumu**

	n	%
İl	37	33,03
İlçe	39	34,82
Kasaba	21	18,75
Köy	15	13,40
TOPLAM	112	100,0

Tablo 2.4.'e göre katılımcılar arasında en yüksek oran %34,82 ile ilçede doğanlara aittir. Bu oranı ilde, kasabada ve köyde doğanlar izlemektedir.

**Tablo 2.5. Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Katılımcıların Durumu**

	n	%
Lise	24	21,44
Lisans	61	54,46
Yüksek lisans	22	19,64
Doktora	5	4,46
TOPLAM	112	100,0

Tablo 2.5.'e göre katılımcıların yaklaşık yarısı (%54,46) lisans mezunudur. Bu oranı lise mezunları, yüksek lisans mezunları ve doktora mezunları izlemektedir.

## 2.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Erçetin ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen “Glokal Liderlik Ölçeği” kullanılarak veri toplanmıştır. Ölçek, 4 boyuttan ve 28 maddeden oluşmaktadır. Tanımlanan alt boyutlar;

- Vizyon Sahibi Olmak (1-7. maddeler)
- Sosyal Ağların Yönetimi (8-14. maddeler)
- Küresel Okur-Yazarlık (15-21. maddeler)
- Lokal Okur-Yazarlık (22-28. maddeler)dir.

### *Vizyon Sahibi Olmak*

“Vizyon sahibi olmak” glokal liderliğin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Stratejik düşüncenin yönelimi ve gelişimi vizyona bağlıdır. Vizyon, “geleceği görebilmek ya da hayal edebilmek”tir. Strateji ise bir düşünce tarzı ya da bir yönetim tarzı olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2000).

Glokal liderler, yerel dinamikleri göz önünde bulundurarak global düzeyde vizyon geliştirerek bunu paylaşılabılır hâle getirebilen liderlerdir.

Glokal lider, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini görerek ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı bilir. Diğer bir ifadeyle, glokal liderler, vizyonu, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar.

**Bu boyutla ilgili örnek madde** “Gelecekle ilgili uzlaşılan ve benimsenen amaçlar geliştirebilmek”tir.

### *Sosyal Ağların Yönetimi*

Sosyal ağlar, bir topluluk içerisindeki ilişki örüntüleridir. Yöneticiler açısından sosyal ağlar, etkileşimde olan insanları ve etkileşimi engelleyen unsurların farkında olarak sosyal ağları bilgi paylaşımında etkili olarak işe koşabilme anlamına gelmektedir.

Bu boyutla ilgili ölçekteki örnek madde “Sosyal ağlarda enformasyon paylaşım potansiyelini gösteren ilişkileri algılayabilmek”dir.

### *Küresel Okur-Yazarlık*

Günümüzde “demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması, uyuşturucu kullanımı, AIDS” gibi konularda ülkelerin ortak bir anlayışa ulaşma eğilimleri vardır. Çünkü bu konular artık tüm ülkelerin gündemine girmiştir. Bu nedenle yerelliğin ötesine geçen bu konular hakkında bilgi sahibi olma ve ortak bir tutum geliştirmek bu sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır (Ekinci, 2010, 17).

Glokal liderler, evrensel konularla ilgili farkındalıkları yüksek olan, sorunlara yerel dinamikleri göz önünde bulundurarak çözüm bulabilen ve bu çözümler için diğer ülkelerle ortak davranış gösterme konusunda insanları etkileyebilen kimselerdir.

Bu boyutla ilgili örnek madde “Bireysel ve örgütsel düzeyde günlük yaşantılarda yapılanların başka ülkelerde bireyleri ve örgütleri etkileyebileceğini kestirebilmek”tir.

### *Lokal Okur-Yazarlık*

Günümüzde iletişimle ilgili yaşanan gelişmelere bağlı etkileşim sonucunda toplumların kendilerine özgü değerleri pek çok insan tarafından benimsenmekte ve evrensel boyutta bir yapı ortaya çıkmaktadır (Ekinci, 2010,s.4).

Bu boyutla ilgili örnek madde “Yerel gereksinimlere duyarlı olabilmek”tir.

## **2.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

“Cinsiyet, yaş, kıdem, doğum yeri, eğitim durumu, çalışma durumu” değişkenlerine göre global liderlik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığını incelenmeden önce;

- Bahsedilen değişkenlerin kategorilerine düşen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmelidir.
- Bahsedilen değişkenlerin kategorilerinin varyanslarının homojenlik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı test edilmelidir. Homojen çıkmaması parametrik testlerin uygulanmasında sorun çıkarmayacaktır. Ancak varyansların homojen olup olmaması bakılacak olan t-değeri ya da tek yönlü varyans analizinde uygulanacak çoklu karşılaştırma testleri seçimini etkileyecektir.

Bu koşullar sağlandığı takdirde parametrik testler uygulanabilir.

Glokal liderliğin değişkenlerin kategorilerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Normal olmayan dağılımlar için parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Levene's testi ile varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bağımsız iki örnek ortalamasını karşılaştırmak için t testi kullanılmıştır.

Ortalamaların ortalaması, değişkenlerin kategorilerinin ortalamalarının düzeylerin belirlenmesi için hesaplanıp hesaplanan ortalamayı madde sayısına bölerek elde edilmiştir. Ortalamaların ortalamaları düzey aralıkları tablosu dikkate alınarak yorumlanmıştır. Düzeyler aşağıdaki tabloda görülebilmektedir;

**Tablo 2.6. Düzey Aralıkları Tablosu**

<b>DÜZEY</b>	<b>ARALIK</b>
Çok Düşük	$1 \leq \bar{x} < 1,8$
Düşük	$1,81 \leq \bar{x} < 2,6$
Orta	$2,61 \leq \bar{x} < 3,4$
Yüksek	$3,41 \leq \bar{x} < 4,2$
Çok Yüksek	$4,21 \leq \bar{x} < 5$

## BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu kısmında analizlerden elde edilen bulgular yorumlanarak açıklanmıştır.

### 3.1. Yöneticilerin Algılarına Göre Glokal Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi

Yöneticilerin algılarına göre glokal liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Yöneticilerin Algılarına Göre Glokal Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi

	<i>Vizyon sahibi olmak</i>	<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	<i>TOPLAM</i>
<b>n</b>	112	112	112	112	112
$\bar{x}$	15,655	15,722	11,140	14,612	69,854
<b>Madde Sayısı</b>	7	7	7	7	28
<b>Ort.Ort.</b>	2,236	2,246	1,591	2,087	2,587

Tablo 3.1.'e göre yöneticiler “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarını “düşük”; “küresel okur-yazarlık” alt boyutunu “çok düşük”; “glokal liderlik”i “düşük” düzeyde gerçekleştirebildikleri yönünde algıya sahiptirler. Bu durum, ilgili kamu kuruluşunda yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını yeterli düzeyde sergileyemediklerini göstermektedir. Yöneticilerin en başarısız olduklarını düşündükleri alt boyut küresel okur-yazarlık olmuştur. Bu durum, ilgili kamu kuruluşunun global değerler, eğilimler takip edilmeden yönetiliyor olabileceğini düşündürmektedir.

### 3.2. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Cinsiyete Göre Durumu

Cinsiyet değişkeni ile ilgili bulgular aşağıda görülebilmektedir;

Tablo 3.2. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Cinsiyete Göre Durumu

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t-değeri
<i>Vizyon Sahibi Olmak</i>	Kadın	50	16,327	4,158	-1,317
	Erkek	62	16,917	4,676	
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	Kadın	50	16,139	3,813	-3,265*
	Erkek	62	17,611	4,947	
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	Kadın	50	11,530	3,462	-3,811*
	Erkek	62	13,022	4,359	
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	Kadın	50	13,127	4,849	-2,208*
	Erkek	62	16,246	4,971	
<b>TOPLAM</b>	Kadın	50	68,131	14,824	-3,288*
	Erkek	62	74,694	18,321	

(p\* < 0,05)

Tablo 3.2.'ye göre "vizyon sahibi olmak" dışındaki diğer bütün alt boyutlarda kadınlar ve erkeklerin ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır. Buna göre glokal liderlik davranışlarının ve "vizyon sahibi olmak" dışındaki alt boyutlarına ilişkin davranışların gösterilmesinde cinsiyet değişkeni önemli bir faktördür.

Kurumdaki ve kurumun çevresindeki sosyal ağların farkında olup bu ağlardan etkili bilgi akışını sağlamak üzere faydalanma konusunda erkek yöneticiler daha yüksek puanlara sahiptirler.

Yaşanan günlük olayların örgütü nasıl etkileyebileceğini kestirip işleri buna göre ayarlama becerilerini içeren "küresel okur-yazarlık"a ilişkin davranışları erkek yöneticiler daha fazla gösterdiklerini ifade etmektedirler. Buna göre erkek



yöneticilerin uluslararası olayların takibine ve analizine ilişkin davranışları daha fazla gösterdikleri söylenebilir.

Yerel değerlere bağlı kalarak ve yerel koşulları dikkate alarak çağın gerektirdikleri ile ilgili özgün fikirler koyabilme becerilerini içeren “lokal-okur yazarlık” ile ilgili davranışları erkek yöneticiler daha fazla sergilediklerini ifade etmektedirler. Buna göre erkek yöneticilerin yerel özelliklerin daha fazla farkında olarak daha detaylı çözümlenmeler yaptıkları söylenebilir.

Glokal liderlik davranışlarını gösterme konusunda erkek yöneticiler daha yüksek algıya sahiptir.

Tablo 3.3. Cinsiyete Göre Ortalamaların Ortalaması

	Cinsiyet	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	Kadın	15,427	7	2,203
	Erkek	15,817		2,259
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	Kadın	15,235	7	2,176
	Erkek	16,711		2,387
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	Kadın	10,430	7	1,490
	Erkek	12,122		1,731
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	Kadın	14,027	7	2,003
	Erkek	15,346		2,192
<b>TOPLAM</b>	Kadın	67,888	28	2,424
	Erkek	73,794		2,635

Tablo 3.3.'e göre “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarına ilişkin algılar iki cinsiyet için de “düşük” düzeydedir. “Küresel okur-yazarlık” alt boyutuna ilişkin algılar “çok düşük” düzeydedir. Genel glokal liderliğe ilişkin algılar kadınlar için “düşük” erkekler için “orta” düzeydedir.

### 3.3. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Yaşa Göre Durumu

Yaş gruplarına göre varyansların homojenliği Levene's testi ile test edilmiştir. Bu testin sonucunda bütün boyutların varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler**

	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	s
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	26-35	12	15,926	4,995
	36-45	54	15,750	3,816
	46-55	32	15,422	4,141
	56-65	14	15,575	4,121
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		
			16,888	4,129
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	26-35	12	15,420	5,224
	36-45	54	15,184	4,118
	46-55	32	15,549	4,244
	56-65	14	12,146	3,474
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		
			10,780	4,299
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	26-35	12	10,987	4,624
	36-45	54	10,789	3,510
	46-55	32	15,926	3,614
	56-65	14	15,750	3,126
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		
			15,422	3,898
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	26-35	12	15,452	4,878
	36-45	54	13,850	4,234
	46-55	32	14,416	5,699
	56-65	14	14,961	4,291
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		

	<b>Toplam</b>	112	15,502	4,913
<b>TOPLAM</b>	26-35	12	73,244	19,759
	36-45	54	69,630	15,126
	46-55	32	69,526	16,201
	56-65	14	68,946	13,712
			73,244	
	<b>Toplam</b>	112		16,283

Varyans analizi ikiden fazla ortalamayı karşılaştırmak için kullanılan bir analizdir.

**Tablo 3.5. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	FARK
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	<b>Gruplar</b>	24,044	5	4,619	,254	
	<b>Hata</b>	7147,706	394	18,154		
	<b>TOPLAM</b>	7172,750	399			
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	<b>Gruplar</b>	95,354	5	18,861	1,016	
	<b>Hata</b>	7315,623	394	18,560		
	<b>TOPLAM</b>	7411,978	399			
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	<b>Gruplar</b>	157,631	5	31,316	2,252*	26-35 ile 36-
	<b>Hata</b>	5480,009	394	13,901		
	<b>TOPLAM</b>	5638,640	399			

				26-35 ile 46-55		26-35 ile 56-65	
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	<b>Gruplar</b>	86,261	5	17,042			
	<b>Hata</b>	9123,736	394	23,164			,736
	<b>TOPLAM</b>	9208,998	399				
<b>TOPLAM</b>	<b>Gruplar</b>	1191,190	5	238,048			
	<b>Hata</b>	103052,800	394	261,563			,910
	<b>TOPLAM</b>	104240,990	399				

( $p^* < 0,05$ )

Tablo 3.5.'e göre yaş gruplarına göre ortalamalarda farklılık yaratan alt boyut küresel okur yazarlıktır. Varyanslar homojen olduğu için LSD testi ile çoklu karşılaştırmaları yapılmıştır. Farklılık yaratan yaş grupları 26-35 ile 36-45, 26-35 ile 46-55 ve 26-35 ile 56-65 yaşları olmuştur. Buna göre yaş küresel okur-yazarlık davranışlarını göstermek açısından fark yaratmaktadır. 26-35 yaşındaki yöneticiler daha yaşlı yöneticilere göre uluslararası olaylara daha duyarlı olduklarını ve bu olayların olası etkilerini daha iyi analiz edebildiklerini düşünmektedirler. Bunun nedeni genç yöneticilerin gündemdeki olaylara daha duyarlı olmaları olabilir.

Tablo 3.6. Yaşa Göre Ortalamaların Ortalaması

	Yaş Grupları	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort.
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	26-35	15,926	7	2,275
	36-45	15,750		2,250
	46-55	15,422		2,203
	56-65	15,575		2,225
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	26-35	16,888	7	2,412
	36-45	15,420		2,202
	46-55	15,184		2,169
	56-65	15,549		2,221
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	26-35	12,146	7	1,735
	36-45	10,780		1,540
	46-55	10,987		1,569
	56-65	10,789		1,541
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	26-35	15,452	7	2,207
	36-45	13,850		1,978
	46-55	14,416		2,059
	56-65	14,961		2,137
<b>TOPLAM</b>	26-35	73,244	28	2,615
	36-45	69,630		2,468
	46-55	69,526		2,483
	56-65	68,946		2,462

Tablo 3.6.'ya göre "vizyon sahibi olma, sosyal ağların yönetilmesi ve lokal okur-yazarlık"a ilişkin algılar bütün yaş grupları için "düşük" düzeydedir. "Küresel okur-yazarlık" boyutuna ilişkin algılar bütün yaş grupları için "çok düşük" düzeydedir.

Glokal liderliğe ilişkin algılar 26-35 yaş grubu için "orta"yken; diğer yaş grupları

için “düşük”tür. Glokal liderlik açısından kendilerini en başarılı algılayan grubun genç yöneticiler olması onların vizyon geliştirme ve paylaşılır hâle getirme, küresel olayların farkında olma, yerel özelliklere duyarlı olma becerilerinin daha gelişmiş olduğunun göstergesi olabilir.

### **3.4. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Kıdeme Göre Durumu**

Levene’s testi ile her bir bölümündeki medeni durumlarına göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda bütün bölümlerin varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.7. Kıdem Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Kıdem	n	$\bar{x}$	s
<b><i>Vizyon sahibi olmak</i></b>	<b>0-10 yıl</b>	32	15,413	4,458
	<b>11-20 yıl</b>	58	15,337	4,217
	<b>21-30 yıl</b>	42	15,659	3,282
	<b>Toplam</b>			
		112	15,748	4,249
<b><i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i></b>	<b>0-10 yıl</b>	32	15,921	5,006
	<b>11-20 yıl</b>	58	15,418	4,006
	<b>21-30 yıl</b>	42	11,541	3,538
	<b>Toplam</b>			
		112	10,631	4,319
<b><i>Küresel Okur Yazarlık</i></b>	<b>0-10 yıl</b>	32	10,426	4,377
	<b>11-20 yıl</b>	58	14,964	3,518
	<b>21-30 yıl</b>	42	14,561	2,931
	<b>Toplam</b>			
		112	13,127	3,768
<b><i>Lokal Okur Yazarlık</i></b>	<b>0-10 yıl</b>	32	70,238	4,731
	<b>11-20 yıl</b>	58	69,559	4,942
	<b>21-30 yıl</b>	42	69,886	3,668
	<b>Toplam</b>	112	15,413	4,813
<b><i>TOPLAM</i></b>	<b>0-10 yıl</b>	32	15,337	18,367
	<b>11-20 yıl</b>	58	15,659	15,296
	<b>21-30 yıl</b>	42	15,748	12,782
	<b>Toplam</b>	112	15,921	16,153

Veri normal dağılım gösterdiği için parametrik testler kullanılmalıdır. Parametrik testler de parametrik olmayan testlere göre bilgi kaybı olmadığı gibi ham veriler kullanılabilir. İki den fazla bağımsız ortalamayı karşılaştırmak için tek – yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.8. Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	FARK
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	<b>Gruplar</b>	26,648	3	8,816	,494	
	<b>Hata</b>	7146,002	396	18,143		
	<b>TOPLAM</b>	7172,750	399			
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	<b>Gruplar</b>	12,794	3	3,831	,210	
	<b>Hata</b>	7398,183	396	18,785		
	<b>TOPLAM</b>	7411,977	399			
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	31,514	3	10,071	,718	
	<b>Hata</b>	5608,126	396	14,059		
	<b>TOPLAM</b>	5638,640	399			
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	27,019	3	8,773	,374	
	<b>Hata</b>	9180,979	396	23,087		
	<b>TOPLAM</b>	9208,997	399			
<b>TOPLAM</b>	<b>Gruplar</b>	178,806	3	59,835	,228	
	<b>Hata</b>	104061,184	396	262,883		
	<b>TOPLAM</b>	104240,990	399			

(p\* &lt; 0,05)

Tablo 3.8.'e göre kıdeme göre ortalamalar arasında hiçbir alt boyutta farklılık bulunmamaktadır. Buna göre kıdem değişkeninin global liderlik ve alt boyutlarına ilişkin davranışların sergilenmesinde fark yaratan bir unsur olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.9. Kıdeme Göre Ortalamaların Ortalaması

	Kıdem	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	0-10 yıl	15,413	7	2,201



	<b>11-20 yıl</b>	15,337		2,191
	<b>21-30 yıl</b>			
		15,659		
				2,237
	<b>0-10 yıl</b>	15,748		2,249
<b>Sosyal Ağların</b>	<b>11-20 yıl</b>	15,921	7	2,274
<b>Yönetilmesi</b>	<b>21-30 yıl</b>			
		15,418		
				2,202
	<b>0-10 yıl</b>	11,541		1,648
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	<b>11-20 yıl</b>	10,631	7	1,518
	<b>21-30 yıl</b>			
		10,426		
				1,498
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	<b>0-10 yıl</b>	14,964	7	2,137
	<b>11-20 yıl</b>	14,561		2,080
	<b>21-30 yıl</b>	13,127		1,875
<b>TOPLAM</b>	<b>0-10 yıl</b>	70,238	28	2,508
	<b>11-20 yıl</b>	69,559		2,484
	<b>21-30 yıl</b>	69,886		2,495

Tablo 3.9.'a göre "vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetimi, lokal okur yazarlık" boyutları için bütün kademelerde algılar "düşük" düzeydedir. "Küresel okur-yazarlık" için algılar "çok düşük"tür. Glokal liderliğe ilişkin algılar bütün kıdem grupları için "düşük" düzeydedir.

### 3.5. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Doğum Yerine Göre Durumu

Levene's testi ile her bir alt boyutun doğum yerlerine göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda bütün alt boyutların varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.10. Doğum Yerine Göre Betimsel İstatistikler

	Doğum Yeri	N	$\bar{x}$	s
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	İl	37	15,524	4,449
	İlçe	39	15,742	4,167
	Kasaba	21	17,860	3,543
	Köy	15	15,621	4,234
	Toplam	112		
			16,525	4,329
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	İl	37	15,867	4,362
	İlçe	39	15,924	4,256
	Kasaba	21	17,639	4,299
	Köy	15	15,412	4,112
	Toplam	112		
			14,632	4,299
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	İl	37	10,962	3,765
	İlçe	39	11,123	3,319
	Kasaba	21	11,748	3,806
	Köy	15	10,969	3,799
	Toplam	112		
			12,030	3,748
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	İl	37	14,145	4,643
	İlçe	39	14,630	4,207
	Kasaba	21	15,746	4,140
	Köy	15	14,745	5,735
	Toplam	112		
			15,502	4,713
<b>TOPLAM</b>	İl	37	68,213	16,651
	İlçe	39	71,638	14,767
	Kasaba	21	75,755	15,284
	Köy	15	69,633	16,363
	Toplam	112		
			68,995	16,073

Veri normal dağılım gösterdiği için parametrik testler kullanılmalıdır. İki'den fazla bağımsız ortalamayı karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.11. Doğum Yerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	FARK
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	Gruplar	56,517	3	17,809	1,047	
	Hata	7116,323	396	18,968		
	TOPLAM	7172,750	399			

<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	<b>Gruplar</b>	131,833	3	44,611	2,372
	<b>Hata</b>	7281,145	396	19,384	
	<b>TOPLAM</b>	7411,978	399		
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	<b>Gruplar</b>	53,878	3	18,626	1,250
	<b>Hata</b>	5585,762	396	15,103	
	<b>TOPLAM</b>	5638,640	399		
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	<b>Gruplar</b>	94,075	3	30,025	1,348
	<b>Hata</b>	9115,923	396	24,017	
	<b>TOPLAM</b>	9206,998	399		
<b>TOPLAM</b>	<b>Gruplar</b>	1195,276	3	399,092	1,530
	<b>Hata</b>	103048,714	396	261,222	
	<b>TOPLAM</b>	104242,990	399		

( $p^* < 0,05$ )

Tablo 3.11.'e göre doğum yerlerine göre ortalamalar arasında farklılık bulunmamaktadır. Buna göre yöneticilerin doğdukları yerleşim birimini onların global liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin davranışları sergilemelerinde etkili bir unsur olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.12. Doğum Yerine Göre Ortalamaların Ortalaması

	Doğum Yeri	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	İl	15,524	7	2,217
	İlçe	15,742		2,248
	Kasaba	17,860		2,551
	Köy	15,621		2,231
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	İl	15,867	7	2,266
	İlçe	15,924		2,274
	Kasaba	17,639		2,519
	Köy	15,412		2,201
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	İl	10,962	7	1,566
	İlçe	11,123		1,589
	Kasaba	11,748		1,678
	Köy	10,969		1,567
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	İl	14,145	7	2,020
	İlçe	14,630		2,090
	Kasaba	15,746		2,249
	Köy	14,745		2,106
<b>TOPLAM</b>	İl	68,213	28	2,436
	İlçe	71,638		2,558
	Kasaba	75,755		2,705
	Köy	69,633		2,486

Tablo 3.12.'ye göre "vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetimi, lokal okur yazarlık" boyutları için yöneticiler nerede doğmuş olurlarsa olsunlar algılar "düşük" düzeydedir. "Küresel okur-yazarlık" için algılar "çok düşük" düzeydedir. Glokal liderlikle ilgili algılar, kasabada doğanlar için "orta" düzeyde; "il, ilçe ve köy"de doğanlar için "düşük" düzeydedir.

### 3.6. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Yetiştikleri Yere Göre Durumu

Her bir alt boyut için yöneticilerin yetiştikleri yerleşim birimlerine göre varyanslarının homojenliği Levene's testi ile test edilmiştir. Bu testin sonucunda bütün bölümlerin varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır

**Tablo 3.13. Yetiştirme Yerine Göre Betimsel İstatistikler**

	Yetiştirildiği Yer	N	$\bar{x}$	S
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	İl	37	16,524	4,174
	İlçe	39	15,822	3,805
	Kasaba	21	17,960	3,460
	Köy	15	15,951	4,627
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		<b>14,525</b>
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	İl	37	15,757	4,307
	İlçe	39	15,864	4,154
	Kasaba	21	17,529	4,226
	Köy	15	15,632	4,475
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		<b>16,632</b>
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	İl	37	10,872	3,982
	İlçe	39	11,633	3,049
	Kasaba	21	11,688	3,845
	Köy	15	10,349	3,776
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		<b>12,030</b>
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	İl	37	14,075	5,183
	İlçe	39	15,630	4,212
	Kasaba	21	15,366	3,947
	Köy	15	14,945	4,619
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		<b>15,502</b>
<b>TOPLAM</b>	İl	37	68,653	16,340
	İlçe	39	71,458	14,529
	Kasaba	21	75,635	14,854
	Köy	15	69,943	16,881
	<b>Toplam</b>	<b>112</b>		<b>68,995</b>

Normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden tek –yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

**Tablo 3.14. Yetiştirme Yerine Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	FARK
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	<b>Gruplar</b>	101,879	3	34,626	1,883	
	<b>Hata</b>	7071,871	396	18,856		
	<b>TOPLAM</b>	7172,750	399			
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	<b>Gruplar</b>	186,374	3	60,791	3,386*	il ile kasaba, ilçe ile kasaba
	<b>Hata</b>	7226,603	396	19,246		
	<b>TOPLAM</b>	7411,977	399			
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	54,247	3	18,749	1,259	
	<b>Hata</b>	5585,393	396	15,102		
	<b>TOPLAM</b>	5638,640	399			
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	81,505	3	27,835	1,164	
	<b>Hata</b>	9128,493	396	24,049		
	<b>TOPLAM</b>	9208,997	399			
<b>TOPLAM</b>	<b>Gruplar</b>	1578,207	3	527,402	2,030	
	<b>Hata</b>	102661,783	396	258,249		
	<b>TOPLAM</b>	104240,990	399			

( $p^* < 0,05$ )

Tablo 3.14.'e göre yöneticilerin yetiştikleri yerlere göre ortalamaları arasındaki farklılık “sosyal ağların yönetilmesi” alt boyutunda görülmektedir. Varyanslar homojen olduğu için LSD testi ile çoklu karşılaştırmaları yapılmıştır. Farklılık yaratan gruplar “il ile kasaba ve ilçe ile kasaba”dır. Buna göre kasabada yetişenler, sosyal ağların yönetilmesine ilişkin davranışların sergilenmesinde il

ve ilçelerde yetişenlerden farklı biçimde davranış sergilemektedirler.

**Tablo 3.15. Yetiştirme Yerine Göre Ortalamaların Ortalaması**

	Doğum Yeri	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	İl	16,524	7	2,360
	İlçe	15,822		2,260
	Kasaba	17,960		2,565
	Köy	15,951		2,278
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	İl	15,757	7	2,251
	İlçe	15,864		2,266
	Kasaba	17,529		2,504
	Köy	15,632		2,233
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	İl	10,872	7	1,553
	İlçe	11,633		1,661
	Kasaba	11,688		1,669
	Köy	10,349		1,478
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	İl	14,075	7	2,010
	İlçe	15,630		2,232
	Kasaba	15,366		2,195
	Köy	14,945		2,135
<b>TOPLAM</b>	İl	68,653	28	2,451
	İlçe	71,458		2,552
	Kasaba	75,635		2,701
	Köy	69,943		2,497

Tablo 3.15.'e göre "vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık" alt boyutlarına ilişkin algılar bütün yerleşme yerleri için "düşük"; "küresel okur-yazarlık" alt boyutuna ilişkin algılar "çok düşük" düzeydedir. Glokal liderlik ile ilgili algılar, "il, ilçe, köy"de yetişenler için "düşük"; kasabada yetişenler için "orta" düzeydedir. Kasabada yetişen yöneticiler glokal liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

### 3.7. Yöneticilerin Glokal Liderlik Davranışlarını Göstermelerinin Eğitime Göre Durumu

Levene's testi ile her bir alt boyutun eğitim durumlarına göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda bütün alt boyutların varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.16. Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

		Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S
<b>Vizyon sahibi olmak</b>	Lise		24	20,018	2,026
	Lisans		61	15,740	4,116
	Yükseklisans		22	16,522	3,880
	Doktora		5	14,635	4,494
	TOPLAM		112	15,635	4,349
<b>Sosyal Ağların Yönetilmesi</b>	Lise		24	20,450	2,565
	Lisans		61	16,128	3,882
	Yükseklisans		22	16,731	4,953
	Doktora		5	14,758	4,657
	TOPLAM		112	15,742	4,419
<b>Küresel Okur Yazarlık</b>	Lise		24	15,020	2,959
	Lisans		61	11,651	3,325
	Yükseklisans		22	10,378	4,219
	Doktora		5	11,771	3,651
	TOPLAM		112	11,120	3,418
<b>Lokal Okur Yazarlık</b>	Lise		24	20,784	2,981
	Lisans		61	15,119	4,632
	Yükseklisans		22	15,633	4,959
	Doktora		5	14,049	5,300
	TOPLAM		112	14,492	4,743
<b>TOPLAM</b>	Lise		24	89,893	6,957
	Lisans		61	71,258	14,953
	Yükseklisans		22	73,632	15,953
	Doktora		5	67,770	17,954
				69,885	16,653



TOPLAM	112
--------	-----

İkiden fazla bağımsız ortalamayı karşılaştırmak için tek –yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

**Tablo 3.17. Eğitime Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	FARK
<i>Vizyon sahibi olmak</i>	<b>Gruplar</b>	441,144	4	110,536	6,328*	Lise-lisans
	<b>Hata</b>	6728,606	395	17,037		Lise-yükseklisans
	<b>TOPLAM</b>	7170,750	399			Lise-doktora
<i>Sosyal Ağların Yönetilmesi</i>	<b>Gruplar</b>	424,866	4	105,966	5,881*	Lisans-doktora
	<b>Hata</b>	6988,112	395	17,689		Lise-lisans
	<b>TOPLAM</b>	7411,977	399			Lise-yükseklisans
<i>Küresel Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	297,035	4	74,009	5,583*	Lisans-doktora
	<b>Hata</b>	5340,605	395	13,523		Lise-lisans
	<b>TOPLAM</b>	5638,640	399			Lise-yükseklisans
<i>Lokal Okur Yazarlık</i>	<b>Gruplar</b>	578,780	4	144,445	6,521*	Lisans-doktora
	<b>Hata</b>	8631,218	395	21,849		Lise-lisans
	<b>TOPLAM</b>	9208,998	399			Lise-yükseklisans
<b>TOPLAM</b>	<b>Gruplar</b>	6781,068	4	1695,017	6,780*	Lisans-doktora
	<b>Hata</b>	97460,922	395	246,739		Lise-lisans

<b>TOPLAM</b>			Lise-yükseklisans
			Lise-doktora
			Lisans-
	104240,990	399	yükseklisans
			Lisans-doktora
			Yükseklisans-
			doktora
<hr/>			
(p* < 0,05)			

Tablo 3.17.'ye göre eğitim düzeylerinin ortalamasına göre farklılaşma bütün alt boyutlarda gerçekleşmektedir. LSD testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır.

Vizyon sahibi olmak alt boyutuna ilişkin algılar lise mezunu olanlarla daha üst eğitim kademesinde olan bütün yöneticiler arasında ve lisans mezunları arasında farklılık göstermektedir.

Sosyal ağların yönetilmesi alt boyutuna ilişkin algılar lise mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler; lisans mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler; yüksek lisans mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler arasında farklılaşmaktadır.

Küresel okur-yazarlık alt boyutuna ilişkin algılar lise ve daha üst düzeydeki okullardan mezun olan yöneticiler; lisans ve daha üst düzeydeki okullardan mezun olanlar arasında farklılaşmaktadır.

Lokal okur-yazarlık alt boyutuna ilişkin algılar lise ve daha üst düzeydeki okullardan mezun olanlar ve lisans- doktora mezunları, yüksek lisans-doktora mezunları arasında farklılaşmaktadır.

Glokal liderliğe ilişkin algılar lise mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler; lisans mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler; yüksek lisans mezunları ve daha üst düzeydeki okullardan mezun yöneticiler arasında farklılaşmaktadır.

Tablo 3.18. Eğitim Durumuna Göre Ortalamaların Ortalaması

	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	Madde Sayısı	Ort. Ort
Vizyon sahibi olmak	Lise	20,018	7	2,859
	Lisans	15,740		2,248
	Yükseklisans	16,522		2,360
	Doktora	14,635		2,090
Sosyal Ağların Yönetilmesi	Lise	20,450	7	2,921
	Lisans	16,128		2,304
	Yükseklisans	16,731		2,390
	Doktora	14,758		2,108
Küresel Okur Yazarlık	Lise	15,020	7	2,145
	Lisans	11,651		1,664
	Yükseklisans	10,378		1,482
	Doktora	11,771		1,681
Lokal Okur Yazarlık	Lise	20,784	7	2,969
	Lisans	15,119		2,159
	Yükseklisans	15,633		2,233
	Doktora	14,049		2,007
TOPLAM	Lise	89,893	28	3,210
	Lisans	71,258		2,544
	Yükseklisans	73,632		2,629
	Doktora	67,770		2,420

Tablo 3.18.'e göre "vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetilmesi" alt boyutlarına ilişkin lise mezunlarının algıları "orta" , "lisans, yüksek lisans ve doktora" mezunlarının algıları "düşük" düzeydedir. "Küresel okur yazarlık"la ilgili algılar "lise" mezunları için "düşük" "lisans, yüksek lisans ve doktora" mezunlarının algıları "çok düşük" düzeydedir. "Lokal okur-yazarlık"la ilgili algılar lise mezunları için "orta", "lisans, yüksek lisans ve doktora" mezunlarının algıları "düşük" düzeydedir. Glokal liderlikle ilgili algılar, lise mezunları için "orta"; "lisans, yüksek lisans ve doktora" mezunlarının algıları "düşük" düzeydedir. Daha fazla eğitimlilerin daha yüksek algı bildirmemeleri kendilerini daha detaylı değerlendirme eğiliminde olmalarından kaynaklanıyor olabilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlara yer verilecek ve bu sonuçlara dayalı olarak belirlenen önerilere değinilecektir.

### 4.1. SONUÇLAR

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Yöneticilerin algılarına göre “vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarında davranış gösterme düzeyleri “düşük”ken; küresel okur-yazarlık” alt boyutuna ilişkin davranışları gösterme düzeyleri “çok düşük”tür. “Glokal liderlik” davranışlarını ise “düşük” düzeyde gösterebildiklerini düşünmektedirler. Buna göre ilgili kamu kurumunda çalışan yöneticilerin glokal liderlik davranışlarını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir.
- “Cinsiyet” değişkeni yöneticilerin glokal liderlik ve bazı alt boyutlarını algılamaları açısından önemli bir faktördür. “Vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarına ilişkin algılar iki cinsiyet için de “düşük” düzeydedir. “Küresel okur-yazarlık” alt boyutuna ilişkin algılar “çok düşük” düzeydedir. Genel glokal liderliğe ilişkin algılar kadınlar için “düşük” erkekler için “orta” düzeydedir.
- “Vizyon sahibi olmak” dışındaki bütün alt boyutlarda ve glokal liderlikte cinsiyetler arasında fark bulunmuştur. Buna göre “sosyal ağların yönetilmesi”nde erkek yöneticiler daha yüksek algıya sahiptirler. Bu durum erkek yöneticilerin ilgili kurumda iletişimi kolaylaştıran veya zorlaştıran etmenlere daha duyarlı olduklarının göstergesi olabilir. “Küresel okur yazarlık”ta erkekler daha yüksek algıya sahiptir. Bu durum erkek yöneticilerin uluslararası olaylara ve bunların olası etkilerine daha duyarlı olmaları olabilir. “Lokal okur-yazarlık”la ilgili erkek yöneticiler daha

yüksek algıya sahiptir. Bu durum erkek yöneticilerin yerel özellikler ve değerlere ilişkin farkındalıklarının daha yüksek olduğunun ve bu özellikleri küresel değerlerle bütünleştirme konusunda daha etkili olduklarının göstergesi olabilir.

- “Vizyon sahibi olma, sosyal ağların yönetilmesi ve lokal okur-yazarlık”a ilişkin algılar bütün yaş grupları için “düşük” düzeydedir. “Küresel okur-yazarlık” boyutuna ilişkin algılar bütün yaş grupları için “çok düşük” düzeydedir. Glokal liderliğe ilişkin algılar 26-35 yaş grubu için “orta”yken; diğer yaş grupları için “düşük”tür.
- Yaş “küresel okur-yazarlık” alt boyutunun algılanışına ilişkin fark yaratmaktadır. Farklılık yaratan yaş grupları 26-35 ile 36-45, 26-35 ile 46-55 ve 26-35 ile 56-65 yaşları olmuştur. 26-35 yaşındaki yöneticilerin daha yüksek algıya sahip olmaları, yaşanan uluslararası olaylara duyarlılık göstermede sahip oldukları aracı becerilerin (İngilizce bilmek gibi) daha zengin olmasından kaynaklanıyor olabilir.
- Kıdem değişkeni, glokal liderlik ve alt boyutlarına ilişkin davranışların sergilenmesinde fark yaratan bir unsur değildir.
- “Vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetimi, lokal okur-yazarlık” boyutları için bütün kademelerde algılar “düşük” düzeydedir. “Küresel okur-yazarlık” için algılar “çok düşük”tür. Glokal liderliğe ilişkin algılar bütün kıdem grupları için “düşük” düzeydedir.
- Yöneticilerin doğdukları yer, glokal liderlik ve alt boyutlarına ilişkin davranışların sergilenmesinde fark yaratan bir unsur değildir.
- “Vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetimi, lokal okur yazarlık” boyutları için yöneticiler nerede doğmuş olurlarsa olsunlar algılar “düşük” düzeydedir. “Küresel okur-yazarlık” için algılar “çok düşük” düzeydedir. Glokal liderlikle ilgili algılar, kasabada doğanlar için “orta” düzeyde; “il, ilçe ve köy”de doğanlar için “düşük” düzeydedir.
- “Yöneticilerin yetiştikleri yer”lere göre ortalamalar arasında fark sadece “sosyal ağların yönetilmesi” alt boyutunda bulunmuştur. Farklılık yaratan

gruplar “il ile kasaba ve ilçe ile kasaba” olmuştur.

- “Vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarına ilişkin algılar bütün yerleşme yerleri için “düşük”; “küresel okur-yazarlık” alt boyutuna ilişkin algılar “çok düşük” düzeydedir. Glokal liderlik ile ilgili algılar, “il, ilçe, köy”de yetişenler için “düşük”; kasabada yetişenler için “orta” düzeydedir. Kasabada yetişen yöneticiler glokal liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.
- “Vizyon sahibi olmak, sosyal ağların yönetilmesi, küresel okur-yazarlık, lokal okur-yazarlık” alt boyutlarının ve glokal liderliğin algılanmasında eğitim değişkeni etkili bir faktördür. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticiler glokal liderlik ve alt-boyutlarına ilişkin daha düşük algı sergilemişlerdir. Bunun nedeni daha eğitilmiş insanların kendilerini değerlendirirken daha fazla detayı göz önünde bulundurmaları olabilir.
- “Vizyon sahibi olmak ve sosyal ağların yönetilmesi” alt boyutlarına ilişkin lise mezunlarının algıları “orta” , “lisans, yüksek lisans ve doktora” mezunlarının algıları “düşük” düzeydedir. “Küresel okur yazarlık”la ilgili algılar “lise” mezunları için “düşük” “lisans, yüksek lisans ve doktora” mezunlarının algıları “çok düşük” düzeydedir. “Lokal okur-yazarlık”la ilgili algılar lise mezunları için “orta”, “lisans, yüksek lisans ve doktora” mezunlarının algıları “düşük” düzeydedir. Glokal liderlikle ilgili algılar, lise mezunları için “orta”; “lisans, yüksek lisans ve doktora” mezunlarının algıları “düşük” düzeydedir.

## 4.2. ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılara;

- Her türlü kurum yöneticisinin “glokal liderlik” davranışlarının ölçülebileceği araştırmalar desenlemeleri ve çıkan sonuçlara göre bu önemli özelliği geliştirici çalışmalar ortaya koymaları,
- “Glokal liderlik ölçeği”nin işe koşulabileceği araştırmalar desenlemeleri önerilebilir.

Uygulamacılara ise;

- Kadın yöneticilere, daha yaşlı ve daha eğitimli yöneticilere daha yoğun olmak üzere bütün yöneticilere global liderliğin alt boyutlarına ilişkin becerileri arttıracak “vizyon geliştirme ve paylaşılabilir kılma, sosyal ağların yönetilmesi, global ve lokal okuryazarlığı geliştirici” eğitimler düzenlenmeleri,
- Yöneticilerin kendilerine ilişkin en düşük algıya sahip olduğu “küresel okur-yazarlık” becerilerini geliştirebilecek “yabancı dil bilme, her türlü dokümanın ve iletişim aracının sağlanması” gibi özellikler betimlenmesi ve yöneticilere bu olanakların sağlanması öncelikli biçimde önerilebilir.



## KAYNAKÇA

Akçay, Cengiz: “Küreselleşme, Eğitimsel Yoksunluk ve Yetişkin Eğitimi” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 159, 2003.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/159/akcay.htm> (03.03.2011)

Aktan, Coşkun Can: “Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme”, **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 10, Yıl 3, Temmuz 1998,s. 1-5.

Altınbaş, Deniz: “Globalleşme, Yerelleşme, Bölgeselleşme, Glokalleşme”, **Stratejik Analiz**, Sayı: 108, 2009.

Avolio Bruce J.; Bass Berbard M. Developing Potential Across a Full Range of Leadership, Leadership of Renewal, Lawrence Erbaum Associates, New Jersey, 2002.

Baloğlu, Nuri; Karadağ, Engin: “ Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(58), 2009.

[http://psikiyatricsosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2010/02/ruhsal\\_liderlik.pdf](http://psikiyatricsosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2010/02/ruhsal_liderlik.pdf) (25.04.2011).

Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 1992, s. 53.

Begley, M.Thomas., Boyd, David.P: The Need for a Corporate Global Mind-Set, Mit Sloan Management Review, 2003.

Cafoğlu, Zühal: “Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt 1, İstanbul.

Davis, Keith: Behavior at Work, McGraw Hill Book Co., USA, 1972.

DPT: Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.

DPT: Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar Alt Komisyon Raporu, Ankara, 1995.

Ekinci, Didem: Küreselleşme Sürecinde Glokal Pazarlama Stratejileri, Ufuk Üniversitesi yüksek lisans tezi, 2010.

Eraslan, Levent: "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 162, 2004.

Erçetin, Şefika Şule; Potas, Nihan; Açıklın, Şuay Nilhan; Kısa, Nuray: Multi Dimensional Glocal Leadership Scale. **Middle East Scientific Research**, 2011 (Yayınlanma sürecinde.)

Erçetin, Şefika Şule; Kamacı, Mehmet Cemal: "Quantum Leadership Paradigm", **World Applied Sciences Journal**, 3(6), 2008, 865-868.

Erçetin, Şefika Şule: "Küreselleşme sürecinin ulusal izdüşümleri: Partiler ve liderleri" **Yarınlara İçin Düşünce Platformu, 3.Yaz Çalışma Kampı**, Antalya, 2007.

Erçetin, Şefika Şule; Hamedoğlu Mehmet Ali: "Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderleri Roller ve Uluslar Arası İzdüşümleri". **ICENAS 38, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi**. Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. Bildiri Özetleri Kitabı. 10-15. Eylül.2007 Ankara.

Erçetin, Şefika Şule: Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Erçetin, Şefika Şule: Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Erçetin, Şefika Şule: "Kuantum Liderlik Paradigması ile Eğitim Liderliğinin Açıklanması" **Cumhuriyet Döneminde Eğitim, Talim ve Terbiye Dairesi**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınevi, Ankara, 1999.

Erçetin, Şefika Şule: "Personal Visions of the Administrators in the Turkish Elementary Schools for the 21th Century". 1998.  
<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED445390.pdf> (02.04. 2011).

Eren, Erol: Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Eren, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Gardner, John: On Leadership, New York, The Free Press, 1990.

Genç, Nurullah: Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004 s.149.

Goldsmith Marshall; Greenberg Cathy I.; Robertson Alastair, Hu-Chan  
Maya: Global Leadership - The next generation -, Financial Times Press, 2003.

Higgs, Malcom; Rowland, Deborah:" Change Leadership: Case Study of a  
Global Energy Company", **Strategic Change**, 18(1-2), ss.45-58, 2009.

<http://keiretsuforumglobal.blogspot.com/2011/02/global-leadership-10-key-behaviors.html> (24.04.2011).

Ertürk Kayman, Esen Arzu: Türkiye'deki Mesleki Eğitim Ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (Megep) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi (2008).

Keçeciöğlü, Taner: Liderlik Ve Liderler, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 2003, s.11-12.

Khonder, Habibul Haque: "Glocalization As Globalization: Evolution Of A Social Concept", **Bangladesh e-Journal of Sociology**, 1(2), 2004.

Koçak, Hüseyin: "Küreselleşme ve Yerelleşme Çağında Yerel Demokrasi ve Kentsel Yaşam", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2, 2009, s.133-142.

[http://sosyalbilimler.sdu.edu.tr/PDF/yil5\\_sayi10\\_11.pdf](http://sosyalbilimler.sdu.edu.tr/PDF/yil5_sayi10_11.pdf) (23.04.2011).

Koparal, Celil: Yönetim ve Organizasyon, 2. Basım, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

Kouzes James M; Posner, Barry Z. : The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization(2nd Edition), Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Kotler, Philip : Global Standardization-Courting Danger, **Journal of Consumer Marketing**, 3(2), 1986.

Maxwell, John: Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2006.

Northouse, Peter G.: Theory and Practice, 2nd Ed., USA: Thousand Oaks, CA: Sage, 2001,

Okur, Fatma.; Çakıcı, Ahmet Burhan: “Küreselleşme Sürecinde Yerelleşme ve Yerel Demokrasi”, **Akademik Bakış**, 2007, Sayı:11.

Olgun, Hürriyet: “Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerine Küre-Yerelleşme ve Süreklilik Kavramları Çerçevesinde Bir Bakış”, **Sosyo-Ekonomi**, 2007.

<http://www.sosyoekonomi.hacettepe.edu.tr/Sosyoekonomi2007-1.pdf#page=110> (02.01. 2011).

Özdemir, Soner Mehmet: “Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 12,Sayı 1, 2011, Sayfa 85-110.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz Melek; Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınevi,1998, s.174

Shah, Hetan. Young Helen:” Global Learning in Schools and the Implications for Policy”, **Education Review**, Vol: 21, Nu: 2, 2009.

Svensson, Göran: “Glocalization of Business Activities: A Glocal Strategy”, **Approach Management Decision**, Vol. 39 Iss: 1, 2001, pp.6 – 18.

Taylan, Ahmet: “Çok Uluslu Fast-Food Restoranlarının Ramazan Mönüleri Örneğinde Küresel-Yerel Kültür Etkileşimi” **Kültür ve İletişim**, 11(1), 2008, s. 73-107.

<http://ilef.ankara.edu.tr/ki/gorsel/dosya/1306241924ki06.pdf> (25.05.2011).

Tevrüz, Suna; Artan, İnci; Bozkurt, Tülay: Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

Uzun, G.: “Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005.

Ünal, S.: “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2000.

Walters, J. Donald: Destekleyici Liderlik Sanatı, Ganj Yayınları, İstanbul, 2006.

Werner, Isabel: Liderlik ve Yönetim, İstanbul, Rota Yayın, 1993.