



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:
Received/Accepted Dates:
11.11.2020/15.01.2021

Cilt 8, Sayı 15, Yıl 2021

Kültürel Çeşitliliğe Sahip Çok Uluslu İşletmelerde Hizmetkâr Liderlik ve Farklılıkların (Diversity) Yönetiminin Projelerin Başarısı Üzerindeki Etkileri: DUBAI’de Bir Uygulama

Özgür ERTEM

Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi
ORCID: 0000-0002-8059-8406

Prof. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

Okan Üniversitesi, İşletme Fakültesi
ORCID ID: 0000-0001-6783-223X

Dr. Öğr. Üyesi Hande AYHAN GÖKCEK

İstanbul Gelişim Üniversitesi, UBYO
ORCID ID: 0000-0001-6349-3023

Özet

Bu araştırmanın ana konusu çok kültürlü ve uluslu işletmelerde yöneticilerin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarının yine bu örgütlerde yürütülen projelerin başarısı üzerine etkilerini incelemektir. Ayrıca ilave olarak yöneticilerin farklılıkların (diversity) yönetimi konusundaki desteklerinin de proje başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Günümüzün hızla değişen ve globalleşen rekabetçi ortamında örgütlerin daha başarılı performans sergilemelerinde, kaynaklarını etkili ve optimum kullanmalarında, hizmetkâr liderlik kavramı son zamanlarda örgüt yönetimi alanında önemli bir yer tutmakta ve hem literatür hem de uygulama olarak dikkat çekmektedir. Özellikle klasik liderlik teorilerindeki hiyerarşik ast-üst ilişkisi yerine, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki önermesi, amir ile çalışan iş birliği, paylaşımcı karar verme ve adil uygulama gibi unsurları içermesi nedeniyle çok kültürlülüğe sahip uluslararası işletmelerde yoğun uygulama alanı bulmaya başlamış bu nedenle de literatüre fayda sağlamak adına araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Araştırmada nüfusunun %85’ten fazlası gurbetçilerden oluşan ve Birleşik Arap Emirlikleri’nde bir şehir ve emirlik olan Dubai’deki çok kültürlü şirketlerde beyaz yaka çalışan olarak bir proje ekibinde yer almış kişiler örneklem olarak alınmış ve çalışma yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Dubai’nin seçilme nedeni, nüfus ve kültürel anlamda çok çeşitli kültürden gelen kişilerin yaşadığı bir bölge olması ve dolayısıyla hem hizmetkâr liderlik hem de farklılıkların yönetiminin proje başarısı üzerindeki etkilerini incelerken bulunacak sonuçların literatüre ciddi katkı yapacağı düşünülmüştür. Araştırmada incelenen 20 hipotezin 14 tanesi kabul edilmiş, 6 tanesi reddedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Yönetim, Hizmetkar Liderlik, Farklılıkların Yönetimi, Proje Başarısı, Yapısal Eşitlik Modellemesi, Birincil Veri.

The Impact of Servant Leadership and Diversity Management on Project Success in Multicultural and Multinational Organizations: An Application in DUBAI

Abstract

The primary subject of this research is to analyze the impact of servant leadership behaviors of the leaders on the project success in multicultural and multinational working environments. In addition to that, the relationship between these leaders’ support on the diversity management and the project success has also been studied. In the new, rapid, global and competitive business environment, servant leadership and its applications have become popular as they promise greater performance outcomes and more effective resource utilization in the organizations. Given the fact that servant leadership offers a justice and equality based relationship between the leader and followers rather than the classical management

theories' hierarchical command and control style, it underlines the importance of leader and follower cooperation, consensus based decision making and fair management concepts. Servant Leadership has started to be applied especially in the multinational and multicultural organizations. That's why it has also been selected as the focus of this study. The research has been conducted in Dubai, a city and an emirate in the United Arab Emirates where more than %85 of the population is expats from all over the world. The sample was selected from the knowledge workers (white collar) who have been working in project teams. Structural equation modelling is used to analyze the outcomes. The reason why Dubai has been selected as the research area is because of its highly diversified population and culture. The results of both servant leadership impact and the level of leadership support on diversity management on the project success can provide new implications for the literature. In the study, 14 hypotheses out of the 20 that examined were accepted and 6 of them were rejected.

Keywords: Business, Management, Servant Leadership, Diversity Management, Project Success, Structural Equation Modelling, Primary Data.

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen rekabetçi çevresinde örgütlerin daha uzun soluklu olmak üzere başarılı performans sergilemelerinde ve kaynaklarını etkili ve optimum kullanmalarında, hizmetkâr liderlik kavramı son zamanlarda örgüt yönetimi alanında önemli bir yer tutmakta ve hem literatür hem de uygulama olarak dikkat çekmektedir. İlk olarak Greenleaf tarafından 1970 yılında tanımlanmış olan hizmetkar liderlik kavramı, diğer liderlik davranışlarından farklı olarak önce kişinin içinde hizmet etme arzusunun uyanması, sonrasında bilinçli bir şekilde bu hizmeti sunmak için isteyerek liderliği seçmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı (Stone and Patterson, 2005)'na göre hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004). Bu araştırmanın ana konusu çok kültürlülüğe sahip işletmelerdeki hizmetkar liderlik davranışlarının proje başarısı üzerine etkisi üzerinedir. Ayrıca yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin de proje başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, Dubai'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan, bir proje ekibinde yer almış olan çalışanların örneklem olarak alındığı, hizmetkar liderlik ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin proje başarısına etkisi araştırılmıştır. Bunun nedeni Dubai'nin kültürel çeşitlilik anlamında çok gelişmiş bir bölge olması ve bu anlamda bulunacak sonuçların literatüre katkı yapacağı düşünülmesidir.

Araştırmanın özgün yanı, daha önce Dubai'de yapılmış bir uygulamaya rastlanmamış olması ve model olarak bakıldığında hizmetkâr liderliğin ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin ayrı ayrı proje performansını nasıl etkilediğinin araştırılmış olması fakat ikisinin birlikte proje performansına etkisinin ele alınmadığından literatüre katkı yapacak olmasıdır.

Dubai'nin çok kültürlü yapısının da araştırmasının özgün yapısını ortaya koymadaki önemi büyüktür. Çünkü, Türkiye'de yapılan çalışmaların çoğunluğunda hem hizmetkar liderliğin hem de yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin organizasyonlar üzerine olumlu etkisi olduğu savunulmaktadır. Bu çalışmada çok kültürlülüğün çok baskın olduğu Dubai'de hizmetkâr liderliğin proje başarısı üzerinde etkisinin olmadığı ana savı savunularak, yapılan analizlerle bu hipotez, seçilen örneklem üzerinde ispatlanmaya çalışılmış ve yönetim literatürüne bir yenilik kazandırmak amaçlanmıştır.

1. HİZMETKÂR LİDERLİK, KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK (DIVERSITY) YÖNETİMİ, PROJE BAŞARISI: LİTERATÜR TARAMASI

Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik, takipçileri motive edebilecek liderlerin, kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmadan daha çok takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamalarına öncelik veren bir anlayışa dayanmaktadır (Greenleaf, 1970). Başkaları hakkında kendilerinden daha fazla endişe duyan liderler

alçakgönüllüdür ve alçakgönüllülükleri takipçileriyle güçlü ilişkiler kurar ve takipçilerin çalışmalarına tam anlamıyla katılmaya teşvik eder (Owens ve Hekman, 2012). Takipçilerin tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan lider davranışlarına odaklandığı göz önüne alındığında, hizmetkâr liderlik, olumlu yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin uygulanmasına gönderme yapan örgütsel davranışa olumlu yaklaşımı temsil etmektedir (Cameron ve Spreitzer, 2012). Hizmetkâr liderlik, duygusal iyileşme ya da takipçilerin kişisel gerilemelerine duyarlı olma, topluma değer yaratma, takipçilerin yerelden faydalanan gönüllü faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etme, takipçilere yardımcı olma, güçlendirme, astlarının büyümesine ve başarılı olmalarına yardımcı olma, önce astları yerleştirme ve etik olarak davranmak gibi yedi boyuttan (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008) oluşur. Son yıllarda, hizmetkar liderlik dünya çapında araştırmacılar arasında artan bir ilgiye sahiptir. Her yıl yeni araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Bande, Varela, Fernández-Ferrín ve Jaramillo (2015) tarafından yazılmış bir makalede yazarlar duyguların önemini ve satışçılar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çalışma 105 İspanyol işletmede çalışan 209 sanayi satıcısı arasında yapılmıştır ve sonuçlarına göre hizmetkar liderlik duygusal tükenme ile kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahiptir. Araştırma, duygusal tükenme ile işten ayrılmayı planlayan çalışanları yöneten liderler arasında yapılmıştır. Yöneticileri yüksek düzeyde hizmet liderliği sergileyen çalışanların düşük hizmetkar liderliği sergileyen çalışanlara yönelik daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir.

Kültürel Çeşitlilik (Diversity) Yönetimi

Kültür terimi son derece çeşitli anlamlara sahiptir ve bu nedenle birleşik ve kesin bir tanım oluşturmak mümkün değildir (Jahoda, 2012). Latince “cultura” kelimesinden gelen kültür terimi “eğilmek”, “yetiştirmek” ve “olmak üzere” anlamına gelmektedir (Tucker, 1931). Aynı zamanda kelimenin anlamı “tarla sürmek” olan latince agerulturaya atıfta bulunur. Fiilin diğer bir anlamı ise “karakter”dir.

“Kültür” kavramının etimolojik analizi ise tartışmalıdır. Ancak antropoloji alanında durum çok daha karmaşıktır. Kültürün tanımları, çok karmaşıktan çok basite kadar çeşitlilik gösterir. Örneğin, Kroeber ve Parsons (1958) tarafından “insan davranışının şekillenmesindeki faktörler” olarak tanımlanmıştır. White (2007) ise “Kültür, sembolize bağımlı olan şeylerin ve olayların dışsal, zamansal bir sürekliliğidir” demiştir.

Örgüt Kültürü hem akademik hem de uygulayıcı alanlarda, farklı yazarlar tarafından yapılan çok çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Yıllar boyunca farklı düşünce okulları, bu çok yönlü kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için kullanılan çeşitli karmaşık teoriler sunar. Genellikle Örgüt Kültürü ile ilgili tanım biçimi farklı bakış açıları, organizasyonların farklı olması, farklı insanlarla iş yapması ve kendi sosyal, politik ve ekonomik bağlamları içinde farklı bağlamlara ve çevrelere dahil olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu, Örgüt Kültürü tanımlarının benzersiz olduğu ve bu farklılıklar nedeniyle dahili ve / veya harici farklı özellikler benimsendiği anlamına gelir. Eldridge vd. (1974), “bireylerin özgünlüğü kişiliğinde ifade edilirken, örgütlerin bireyselliklerinin farklı kültürleriyle ifade edilebileceğini” belirtmektedir.

Çeşitlilik kavramı, kabul ve saygı içermekle birlikte her bireyin kendine özgü olduğunu anlamak ve bu bireysel farklılıkları tanımak anlamına gelir (Patrick ve Kumar, 2012). Bu farklılıklar, ırk, yaş, durum, sosyo-ekonomik durum, fiziksel yetenekler, dini inançlar vb. boyutlarla ilgili olabilir. Bu nedenle, bu farklılıkları güvenli, pozitif ve besleyici bir ortamda araştırmaya ihtiyaç vardır. Günümüzde işgücü cinsiyet, ırk, etnik köken, ulusal köken açısından daha farklıdır ve farklı tutumlar, ihtiyaçlar, arzular, değerler ve iş davranışları paylaşan insanlar içermektedir (Rosen ve Lovelace, 1996). Bir kuruluşun başarılı olması için yöneticilerin sadece çalışanların geldiği kültürel arka planı değil, aynı zamanda onlarla birlikte taşıdıkları çeşitliliği de anlamaları gerekir.

Bu nedenle, kamu ve özel kuruluşlardaki yöneticilerin, farklı işgücünün bu ilginç doğasını anlamaları, tahmin etmeleri ve yönetmeleri gerekir. Çeşitlilik, dikkatli bir anlayış gerektiren önemli bir kavramdır. R. Roosevelt, Thomas (1990), çeşitlilik yönetimine ilk dikkat çekenlerden biridir. Çeşitlilik, kuruluşlar için büyük bir zorluktur ve bu nedenle dikkatli bir şekilde ele alınması gerekir. "İşgücü çeşitliliği" veya "çeşitlilik" terimi çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Van Knippenberg ve Schippers (2007), çeşitliliği, insanlar arasındaki nesnel veya öznel farkların derecesini yansıtan bir sosyal grupta (yani grup, organizasyon ve toplum) bir özelliği olarak tanımlamaktadır. Kim, B.Y. (2006)'e göre çeşitlilik bir örgütün insan kaynakları arasında ayrım yapan geniş çeşitlilik yelpazesi olarak kabul edilebilir. Soni V. (2000) işgücü çeşitliliğini insanlar arasındaki farklılıklar olarak tanımlamaktadır.

Başarılı olması gereken herhangi bir işletme, kültürel çeşitliliğin günlük iş davranışının bir parçası olmasını sağlamak için sınırsız bir görüşe sahip olmalıdır.

Cox, (2001)'e göre çeşitlilik homojen bir çalışma grubunda bulunmayan zorluklar ve fırsatlar yaratır. Dolayısıyla, Kültürel çeşitlilik, çeşitlilik yönetimi için önemli bir konudur. Kültürlerarasıcılık, eleştirel düşünmeyi ve kavramayı içeren çeşitliliğin merkezi bir unsurudur. Farklı bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi geliştiremediğimiz sürece çok az değer katar (Lee, 2005).

Kültürel Çeşitlilik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı, insanları onurlandırmayı, geliştirmeyi, gerçek anlamda davranmayı, bireylerin yararına liderlik etmeyi ve her bireyin iyiliği için güç ve statü paylaşmayı teşvik eden bir felsefedir (Laub, 1999: 23). İlk kez 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından getirilen bu yaklaşımda, lider empati kurabilen, takipçilerini etkili bir şekilde dinleyebilen, duygusal destek sağlayabilen, takipçilerinin gelişmesine önem verebilecek, çalışmaya inanmalarını sağlayacak bir kişi olmalıdır (Balay vd, 2014: 232).

Hizmetkar lider, diğer liderlik modelleriyle karşılaştırıldığında, sadece kurumun refahına değil, takipçilerine içtenlikle hizmet vermeye odaklanmaktadır (Stone vd, 2004). Hizmetkar liderliğin temelinde, liderin doğasında var olan hakların ve ayrıcalıkların paylaşılması anlayışı, kurumun her kademesindeki çalışanlar tarafından yansıtılmaktadır. Temel felsefesinde "insanlığın gelişimine adanmışlık" kavramı, organizasyonların yapılanmasında stratejik öneme sahip olan tüm çalışanlar için ortak değerler oluşturmaya dayanmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

Bu bakımdan bakıldığında, Hizmetkar Liderlik, liderlik kavramının ortak liderlik anlayışının ötesine geçerek "önce insan" ve "hizmet odaklı olma" ilkelerini benimsemesinin bir yoludur (Balay vd., 2014: 230). Kuruluş içindeki takipçilerin gelişimine katkıda bulunma fırsatları yaratarak kuruluşun fayda sağlayacağı işlere öncelik verir. İlgili çalışmalarda, hizmetçi liderliğin kuruluşlarda güvene dayalı ilişkiler kurulmasına katkıda bulunduğu ve örgütsel entegrasyonun yaygın olduğu bir örgütsel iklim sağladığı belirtilmiştir.

Teorik bir bakış açısından bakıldığında, çeşitliliklerin hizmetkar liderliğin birleştirici bir rol oynadığı organizasyonlarda ayırt edici bir görevi olduğu söylenebilir. Hizmetkar liderler insanları en sofistike ve saygılı canlılar olarak görür ve onları her türlü farklılığın üstünde ve ötesinde insan olarak kabul eder; insana ulaşmak için çaba harcarlar ve refahlarına katkıda bulunurlar. Hizmetkar lider, takipçilerine dil, din, ırk, renk ve cinsiyet temelinde ayrımcılık yapmadan hizmet eder. Bu doğrultuda hizmetkar liderlik anlayışı, çeşitlilik yönetimi ruhu için en uygun liderlik tarzıdır (Balay vd., 2014: 232).

Proje Yönetimi, Proje Başarısı ve Liderlik İlişkisi

Proje kavramı özel bir ürün ya da hizmet sonucu elde etmek için belirli bir Başlatma, Tanımlama, Planlama, Yürütme ve Bitirme döngüsünü yerine getirmek için insan, maddi ve maddi olmayan

kaynakların organizasyonu ve koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Muriithi ve Crawford, 2003).

Proje yönetimi “planlanmış bir çalışma parçası ya da bir süre içinde bitmiş ve belirli bir amaca ulaşmayı amaçlayan bir faaliyet” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Proje yönetimi planlı iş / etkinliği veya çalışmayı yönetmek olarak tanımlanabilir. Turner (1998)' e göre, proje tabanlı yönetim beş işlev içerir: organizasyon, kapsam, zaman, kalite ve maliyet. Kerzner, bir projenin belirli şartnamelerde tamamlanması gereken belirli bir hedefi olan her türlü faaliyet ve görev olduğunu ifade etmektedir. Terim olarak, proje yönetimi ilk kez 1953 yılında ABD'de ortaya çıkmıştır. Günümüzde proje yönetimi, kendi bilgi birikimi ve becerisine sahip profesyonel bir disiplin olarak görülebilir.

Liderlik, bir projenin amaçlarını teşvik etmede, proje personelini güçlendirmede ve ilham vermede, proje ekibinin ahlaki seviyesini yükseltmede, etkin ekip çalışmasını desteklemede ve diğerleri arasında pozitif ilişkileri teşvik etmede önemli bir rol oynar (Pandya, 2014). Projenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayan gerekli önlemleri almasını sağlamak, projenin yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Bu nedenle, etkin liderlik, bir projeyi yerine getirmek amacıyla zaman, maliyet ve kapsam içeren üç ana bileşeni dikkate almalıdır. Bir projenin kapsamını belirli bir sürede ve uygun maliyetle karşılamak etkin ve proaktif bir liderlik gerektirir. Bu nedenle, başarılı proje yönetiminde liderlik önemli faktörlerden biridir (Morgeson, DeRue ve Karam, 2010).

Proje hedeflerine ulaşmak, tüm proje personelinin girdisini gerektirir. Bu nedenle, liderlik proje ekibine bir projeyi başarılı bir şekilde uygulamak için yüksek düzeyde bağlılık ile kaliteli hizmet sunmak için ilham vermede rol oynar; bu aynı zamanda proje liderinin ekip yeteneklerini ve bunların güçlü ve zayıf yönlerini anlama sorumluluklarını da üstlenmesini sağlar (Tiri, 2015). Proje yönetiminde liderlik, projelerin temel süreçlerinin yanı sıra vizyon ve yön belirleyerek de davranışlara rehberlik eder. İyi bir proje liderinin temel özelliklerinden bazıları; tutkulu olmak, sonuçlara değer vermek, proje ekibini motive etmek ve ilham vermek, iyi bir dinleyici, iyi bir koordinatör, iletişimci, yalın, koç, teşvikçi ve diğerleri arasında dinamiği sağlamak olarak özetlenebilir (Tiri, 2015; Cameron ve Sutton, 2011)

2. ARAŞTIRMA

2.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, hizmetkar liderlik ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin proje başarısına etkisini ölçmektir. Model oluşturma aşamasında, hizmetkar liderliğin proje başarısı üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmek istenmiş ve bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Tüm bu değişkenlerle birlikte matematiksel model dışında bilgi edinmek ve araştırmayı geliştirmek amacıyla yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri araştırılmış ve modele bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Araştırma, Dubai'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan, proje ekibinde yer almış, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni Dubai'nin kültürel çeşitlilik (diversity) anlamında çok gelişmiş bir yer olması ve bu anlamda bulunacak sonuçların literatüre katkı yapacağı düşünülmesidir. Araştırmanın özgün yanı, daha önce Dubai'de yapılmış bir uygulamaya rastlanmamış olması ve model olarak bakıldığında hizmetkar liderliğin ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin ayrı ayrı proje performansını nasıl etkilediğinin araştırılmış olması fakat ikisinin birlikte proje performansına etkisinin ele alınmadığından literatüre katkı yapacak olmasıdır.

2.2.Araştırmanın Metodolojisi

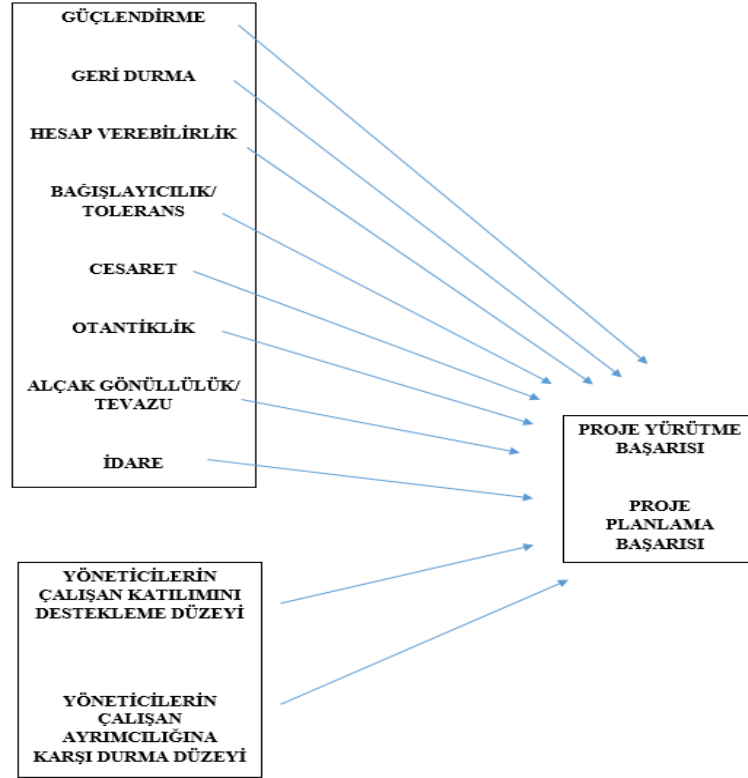
Araştırmanın metodoloji kısmı, araştırma modeli, ölçekleri, araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarından oluşmaktadır.

2.2.1.Araştırma Modeli ve Ölçekler

Araştırma modelinde, hizmetkar liderlik boyutlarının ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin proje başarısı üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir ve anket Dubai’de yaşayan ve bir projede görev alan kişiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterildiği gibidir. Alınan ölçekler ve yazarları Tablo 1’de gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Araştırma Modeli Değişkenlerinin Ölçekleri

KONU	YAZARLAR	MAKALE ADI
HİZMETKAR LİDERLİK (30 soru)	Van Dierendonck, Dirk., & Nuijten, Inge. (2011).	“The Servant Leadership Survey: Development And Validation of A Multidimensional Measure”. Journal of Business and Psychology, 26(3), 249-267.
PROJE PERFORMANSI (5 soru)	Shenhar et al., 1997 DeLone and McLean, 2003; Raymond and Bergeron, 2008.	“Mapping The Dimensions of Project Success”, Project Management Journal, Vol.28, 5–13. “Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update” J Manage Inform Syst; Vol: 19(4), p.9-30. “Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success”, International Journal of Project Management, 26 (2), 213-220.
YÖNETİCİLERİN FARKLILIKLARI DESTEKLEME DÜZEYLERİ (17 soru)	Balay, R., & Sağlam, M. (2004).	“Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği.” Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 31-46.



Şekil 1: Boyutlarıyla Araştırma Modeli

Bulunacak sonuçlarla birlikte, hizmetkar liderlik ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin boyutlarından hangilerinin proje başarısı üzerinde daha önemli ve anlamlı olduğu konusunda işletmelere ve yöneticilere yön vermesi amaçlanmıştır.

2.2.2.Araştırma Kapsamı ve Kısıtlamaları

Araştırmanın ana kütlesi Dubai'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan, bir proje ekibinde yer almış, beyaz yakalı çalışanlardır. Araştırmanın maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı örnekleme yapılmış olup, Google Drive uygulaması ile online anket uygulanmıştır.

2.3.Öntest ve Bulguları

İfadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için öncelikle 51 kişiye ön anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına ve katılımcıların geri bildirimlerine göre anket sorularındaki anlaşılmayan ifadeler yeniden düzenlenmiş ve son haline getirilmiştir. 51 kişiden alınan sonuçlara, güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılarak bir ön değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın tamamına ışık tutması açısından öncelikle ölçek güvenilirliklerine bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları şu şekildedir:

- 1- Hizmetkar Liderlik Ölçeği Alpha Katsayısı = **0,913**
- 2- Proje Performansı Ölçeği Alpha Katsayısı = **0,883**
- 3- Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyleri Ölçeği Alpha Katsayısı = **0,923**

Anketteki ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur ve araştırmanın geleceğine ilişkin ön bilgi edinilmiştir. 51 kişiden alınan sonuçlara uygulanan keşfedici faktör analizi ile ilgili KMO (örneklem ölçüm değeri yeterliliği) değerleri ile Bartlett's Test sig. (p) anlamlılık değerleri aşağıdaki gibidir:

Hizmetkar Liderlik Ölçeği KMO=**0,761 sig:0,000**

Proje Performansı KMO = **0,726 sig:0,000**

Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyleri Ölçeği KMO=**0,855 sig:0,000**

Bulunan bu sonuçlara göre, tüm ölçeklerin KMO değerleri 0,50 üzerinde ve Bartlett's test anlamlılık değerleri 0,05 altında olduğundan faktör analizi yapmak ve yorumlamak için uygun bulunmuştur (Tatlidil,2002).

2.4.Araştırmanın Hipotezleri

H0a: Hizmetkar Liderlik boyutlarından güçlendirme, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0b: Hizmetkar Liderlik boyutlarından güçlendirme, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0c: Hizmetkar Liderlik boyutlarından arkasında durma, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0d: Hizmetkar Liderlik boyutlarından arkasında durma, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0e: Hizmetkar Liderlik boyutlarından hesap verebilirlik, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0f: Hizmetkar Liderlik boyutlarından hesap verebilirlik, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0g: Hizmetkar Liderlik boyutlarından bağışlayıcılık/tolerans, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0h: Hizmetkar Liderlik boyutlarından bağışlayıcılık/tolerans, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0j: Hizmetkar Liderlik boyutlarından cesaretlendirme, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0k: Hizmetkar Liderlik boyutlarından cesaretlendirme, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0m: Hizmetkar Liderlik boyutlarından otantiklik, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0n: Hizmetkar Liderlik boyutlarından otantiklik, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0p: Hizmetkar Liderlik boyutlarından alçakgönüllük/tevazu, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0r: Hizmetkar Liderlik boyutlarından alçakgönüllük/tevazu, istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0s: Hizmetkar Liderlik boyutlarından idare, istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0t: Yöneticilerin çalışan katılımını destekleme düzeyi algısı istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0u: Yöneticilerin çalışan katılımını destekleme düzeyi algısı istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

H0v: Yöneticilerin çalışan ayrımcılığına karşı durma derecesi algısı istatistiksel anlamlı olarak Proje Yürütme Başarısını etkilememektedir.

H0y: Yöneticilerin çalışan ayrımcılığına karşı durma derecesi algısı istatistiksel anlamlı olarak Proje Planlama Başarısını etkilememektedir.

2.5.Bulgular

Bu kısımda araştırma bulgularından bahsedilecektir. Sırasıyla demografik özelliklere yönelik frekanslar, güvenilirlik analizleri, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizine yer verilmiştir.

Frekanslar

Araştırmaya katılanların 197'si %61,6 ile erkek, 123'ü %38,4'ü kadındır. Toplam örneklem sayısı 320'dir. Araştırmaya katılanların en büyük çoğunluğu %48,8 ile 156 kişisi 36-45 yaş aralığındadır. 18-25 yaş aralığında çalışan 3 kişi bulunmakta olup, araştırmaya katılanların %0,9'unu oluşturmaktadır. Katılımcıların %77,5 oranıyla 248 kişinin lisansüstü eğitimi bulunmaktadır. En az oran ile %8,1'i 26 kişi ile doktora eğitimine sahiptir. Katılımcıların %77,5 oranıyla 248 kişinin lisansüstü eğitimi bulunmaktadır. En az oran ile %8,1'i 26 kişi ile doktora eğitimine sahiptir. Çalışılan departman incelendiğinde, 106 kişi ve %33,1 oran ile is birimi (business) çalışanlarının en fazla orana sahip olduğu tespit edilmiştir. Cevaplayıcıların en az oran olan %11,9'u 38 kişi ile destek departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların en çok oranla %50,3'ü 161 kişi ile orta düzey yönetimde, en az oran %8,1'i 26 kişi ile üst yönetimde çalışmaktadır. Katılımcıların toplam iş deneyimleri incelendiğinde en çok oran %75,9 ile 243 kişinin 10 yıl ve üzeri, en az oran %0,3 ile 1 kişinin 1 yıldan az çalıştığı tespit edilmiştir. Gelir düzeylerinde en çok oran %40,3 ile 129 kişinin 35.001 AED ve üzeri kazandığı ve en az oran %4,7 ile 15 kişinin 1-5000 AED ücret aldığı belirlenmiştir.

Güvenirlilik Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi

30 sorudan oluşan Hizmetkar Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,915 olarak tespit edilmiş olup, 0,70 sınır değerinden oldukça yüksektir. 5 sorudan oluşan Proje Performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,743 olarak tespit edilmiş olup, 0,70 sınır değerinden yüksektir. 17 sorudan oluşan Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyi ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,954 olarak tespit edilmiş olup, 0,70 sınır değerinden oldukça yüksektir.

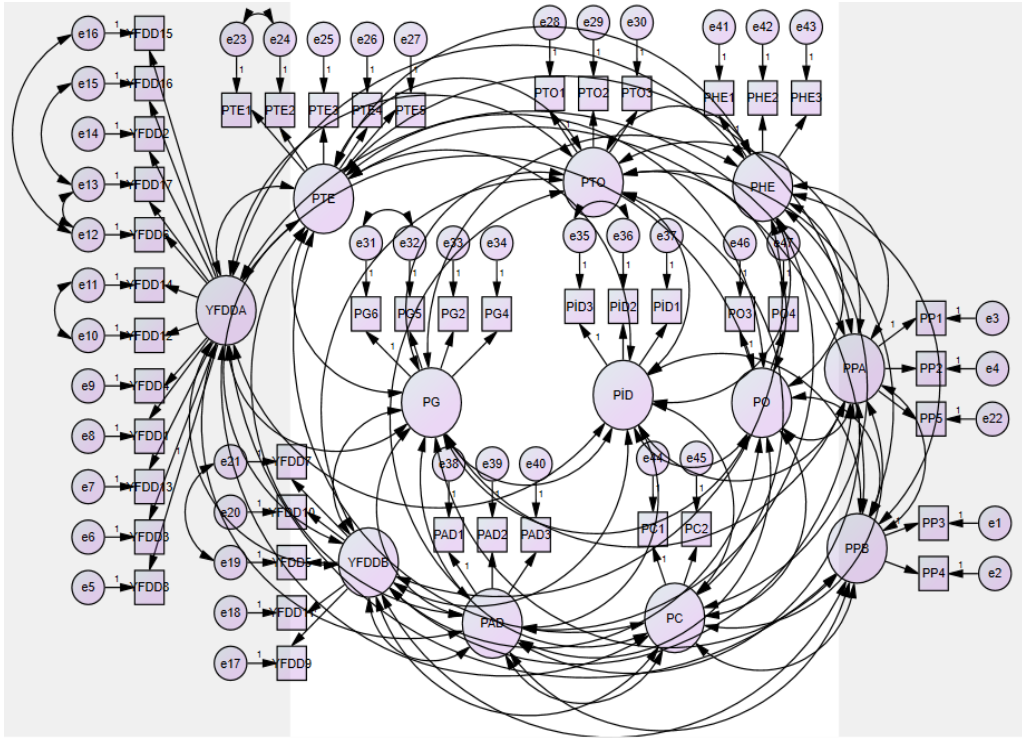
Hizmetkar liderliği oluşturan 30 ifadenin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. Bunun için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri hesaplanmış olup bu değer 0,948 olarak bulunmuştur ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görülmüştür. Fakat, PO1-PO2-PG1-PG3-PG7 sorularının farklı faktörler altında toplandığı görülmüş ve bahsi geçen sorular çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bundan sonra hesaplanan KMO değerinin 0,938 olduğu tespit edilmiştir. Son olarak 25 yargı 8 faktör altında toplanmıştır ve toplam açıklanan varyans %79,073'dür.

Proje Performansını oluşturan 5 ifadenin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. Bunun için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri hesaplanmış olup bu değer 0,692 olarak bulunmuştur. 5 yargı, 2 faktör altında toplanmıştır ve toplam açıklanan varyans %72,090'dir.

Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyini oluşturan 17 ifadenin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri hesaplanmış olup bu değer 0,948 olarak bulunmuştur. 17 yargı, 2 faktör altında toplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %65,488'dir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2'de araştırmaya dahil edilen tüm değişkenlerle yapılan keşfedici faktör analizi sonrası bulunan boyutların doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduğu şeklin AMOS programındaki şekli gösterilmiştir.

Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi / AMOS İstatistik Programı

Tablo 2’de doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri tek bir tablo altında gösterilmiştir. Ölçüm modelinin χ^2 değeri 1871.291 olarak elde edilmiştir. Ayrıca χ^2 / df oranının 3’e eşit ve/veya 3’den küçük olması gerekmektedir. Bu oranın 1,949 olması modelin kabul edilir seviyede olduğunu göstermektedir. Ki-kare istatistiği örneklem hacmine karşı duyarlı olduğu için modelin uygunluğunu test etmek üzere Tablo 5.41’de görüleceği gibi ikincil uyum indeksleri de incelenmiştir. Buna bağlı olarak ölçülen modelin verilerinin, “iyi model uyum aralıkları” ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür. Bu veriler ölçüm modelinin genel uygunluğunun gayet iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi – Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	χ^2 (df)	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	RFI	GFI	AGFI	RMSEA
İyi Model Uyum Aralıkları	not sig.	≤ 3	>0.90	>0.90	>0.90	≥ 0.85	≥ 0.90	>0.80	<0.08
DFA Model	1871.291(sig.)	1.949	0.920	0.932	0.915	0.852	0,90	0.805	0.055

AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi ve Hipotezlerin Testi

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum değerlerinin iyi çıkması ile birlikte hipotezlerin testi için AMOS istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi yapılmıştır. Öncelikle yapılan yol analizi sonrası modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Araştırma Modeli Yapısal Eşitlik Modeli - Yol Analizi - Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	χ^2 (df)	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	RFI	GFI	AGFI	RMSEA
İyi Model Uyum Aralıkları	not sig.	≤ 3	>0.90	>0.90	>0.90	≥ 0.85	≥ 0.90	>0.80	<0.08
YEM model	1886.083 (sig)	1,963	0.94	0.92	0.91	0.86	0.91	0.82	0.05

Yapısal eşitlik modeli kurulan ölçümlenen verilerin, “iyi model uyum aralık” değerlerine göre birbirleri ile oldukça uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

	Tahmin Katsayısı
PPA <--- PHE	,244
PPA <--- PTE	-,618
PPA <--- PO	-,146
PPA <--- PG	-,034
PPA <--- PC	-,746
PPA <--- PAD	,838
PPA <--- PiD	3,543
PPA <--- PTO	,517
PPA <--- YFDDA	-2,150
PPA <--- YFDDB	-,258
PPB <--- YFDDA	-1,492
PPB <--- YFDDB	-,729
PPB <--- PHE	,283
PPB <--- PTE	-,777
PPB <--- PO	-,163
PPB <--- PG	-,537
PPB <--- PC	-,754
PPB <--- PAD	1,289
PPB <--- PiD	3,383
PPB <--- PTO	,589

Tablo 4'ün sonuçlarına göre, öncelikli olarak PPA yani Proje Yürütme Başarısının bağımlı değişken olduğu sonuçlar yorumlandığında, Hizmetkar Liderlik boyutlarından cesaretlendirme (PC) ve İdare (PID), Proje Performansının 1.boyutu olan Proje Yürütme Başarısını anlamlı olarak etkilemektedir. Etki katsayıları sırasıyla -0,746 ve 3,543 olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda cesaretlendirme PPA üzerinde negatif, idarenin ise pozitif etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyinin 1.boyutu olan Yöneticilerin Çalışan Katılımını Destekleme Düzeyi (YFDDA), Proje Performansının 1.boyutu olan Proje Yürütme Başarısını anlamlı fakat negatif etkisi bulunmaktadır. Regresyon katsayısı -2,150 olarak bulunmuştur. Bu boyutlar dışında kalan PHE, PTE, PO, PG, PAD, PTO, YFDDB boyutlarının Proje Başarısının ilk boyutunu etkilemediği yorumunu yapabiliriz. Genel olarak, Hizmetkar Liderlik Boyutlarından 2 tanesinin ve Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeylerinden de 1 tanesinin Proje Başarısının 1.Boyutu olan Proje Yürütme Başarısı (PPA) üzerinde etkisi varken, diğer boyutların anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

İkinci bağımlı değişken olan PPB yani Proje Planlama Başarısının bağımlı değişken olduğu sonuçlar yorumlandığında, Hizmetkar liderlik boyutlarından Cesaretlendirme (PC), Arkasında Durma (PAD) ve İdare (PID) , Proje Performansının 2.boyutu olan Proje Planlama Başarısını anlamlı olarak etkilemektedir. Etki katsayıları sırasıyla -0,754, 1,289 ve 3,383 olarak tespit edilmiştir. Cesaretlendirme boyutu negatif, Arkasında Durma ve İdare boyutları ise pozitif etki etmektedir. Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin 2 boyutunun da Proje Planlama Başarısı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak yorumladığımızda, Hizmetkar liderlik boyutlarından sadece 3 tanesinin, Proje Başarısının 2.Boyutu olan Proje Planlama Başarısı (PPB) üzerinde etkisi varken, diğer boyutların anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Sonuçlara göre, bu araştırmada örnekleminde incelenen 20 hipotezin 6 tanesi reddedilmiş, 14 tanesi kabul edilmiştir. Bu anlamda Dubai bölgesinde yapılan araştırmanın, beklentilerle doğru orantılı sonuçlar verdiği görülmektedir. Dubai bölgesinde, Hizmetkar liderlik boyutları ile Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Dereceleri boyutlarının Proje Başarısı Boyutlarını etkilemediği savunulan araştırmada sonuçlar bu hipotezlerin %70'ini doğrulamakta olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik ve yöneticilik literatüründe gitgide artan bir eğilim olan 21. yüzyılda klasik ve modern liderlik tanımlarının değiştiği görüşüdür. Bunlardan, Mary Uhl Bien ve arkadaşları (2007), klasik ve modern liderlik tanımlarının içerik olarak başarılı olmadığını ve post endüstriyel bir yöneticilik modeli için yeni arayışların gerekliliğini belirtmişlerdir. "Karmaşıklığın Yönetimi Teorisi"ni (Complexity Leadership Theory) oluşturarak, klasik teorilerin o dönemdeki üretim toplumu için geçerli olduğunu, ama zamanımızın bilgi çağındaki yöneticilik modelinin açık bir sistem içinde yer alan, birbiri ile etkileşim içinde olarak birçok gücün bir araya gelmesi ile ortaya çıktığını savunmuşlardır.

Yöneticiler, sahip oldukları yetki ve gücü paylaşarak, çalışanlar ile sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde, bilgi paylaşımı ve dağılımını sağlamalı, değişime açık, esnek ve kolay uyum sağlayabilen iş gücü geliştirmelidirler. 21. yüzyılda çalışanlarının gönülleri, kalplerini ve üretkenliklerini de kuruma taşıyabilen şirketler ve kurumlar ayakta kalacaktır. Bütün dünya genelinde insanlar ve toplumlar birbirlerinin ihtiyaçlarını samimi bir şekilde karşılayabilecekleri ve birbirlerine değer verecekleri, birbirlerini yargılama ve yok etme yerine birbirlerine empati duyacakları, kılık, kıyafet, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin insanca muamele görecekları, bununla birlikte kendi kişisel kapasitelerini geliştirebilecekleri, çalışanların ve müşterilerin adil bir şekilde ilgi ve destek gördükleri bir toplum modelini arzulamaktadırlar. Bu yeni görüşler doğrultusunda, öne çıkan en önemli yönetici davranışı astlarla iletişim olarak gözükmektedir. Pearce ve Conger (2003)' a göre, yöneticiliğin ilişkisel boyutu önemli olup, çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı iletişim çalışanların gelişimini sağlayan sürekli bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Ayrıca, bu iletişim, yöneticinin çalışanın gözündeki güvenilirliği,

inanılabilirliği, adilliği ve bunun sonucu yöneticiye karşı güven duygusu geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bennis and Townsend, 1995). Post endüstriyel liderlik yaklaşımının en önemli vasfı, klasik liderlik teorilerine temel olan hiyerarşik ast - üst ilişkisi yerine, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki olmasıdır (Fletcher, 2004). Yani, amir ile çalışan işbirliği, paylaşımcı karar verme ve adil uygulama etkili yönetimin en temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır (Colquitt, 2001; Yukl, 2005).

Günümüzün hızla değişen rekabetçi çevresinde örgütlerin daha uzun soluklu olmak üzere başarılı performans sergilemelerinde ve kaynaklarını etkili ve optimum kullanmalarında, hizmetkâr liderlik kavramı son zamanlarda örgüt yönetimi alanında önemli bir yer tutmakta ve hem literatür hem de uygulama olarak dikkat çekmektedir. İlk olarak Greenleaf tarafından 1970 yılında tanımlanmış olan hizmetkar liderlik kavramı, diğer liderlik davranışlarından farklı olarak önce kişinin içinde hizmet etme arzusunun uyanması, sonrasında bilinçli bir şekilde bu hizmeti sunmak için isteyerek liderliği seçmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı (Stone and Patterson, 2005)'na göre hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004).

Bu araştırmanın ana konusu çok kültürlülüğe sahip işletmelerdeki hizmetkar liderlik davranışlarının proje başarısı üzerine etkisi üzerinedir. Ayrıca yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin de proje başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, Dubai'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan, bir proje ekibinde yer almış olan çalışanların örneklem olarak alındığı, hizmetkar liderlik ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin proje başarısına etkisi araştırılmıştır.

Hizmetkar liderlik ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri araştırmanın bağımsız, proje başarısı ise bağımlı değişkenidir. Araştırma sonuçlarından keşfedici faktör analizine göre, hizmetkar liderlik 8 boyut, yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri 2 boyut ve proje başarısı 2 boyut olarak tespit edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin olması gereken ölçütlere uyduğu tespit edilmiştir.

Araştırma, Dubai'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan, proje ekibinde yer almış, beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni Dubai'nin kültürel çeşitlilik anlamında çok gelişmiş bir yer olması ve bu anlamda bulunacak sonuçların literatüre katkı yapacağına düşünülmesidir.

Araştırmanın özgün yanı, daha önce Dubai'de yapılmış bir uygulamaya rastlanmamış olması ve model olarak bakıldığında hizmetkar liderliğin ve yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin ayrı ayrı proje performansını nasıl etkilediğinin araştırılmış olması fakat ikisinin birlikte proje performansına etkisinin ele alınmadığından literatüre katkı yapacak olmasıdır.

Genel itibarıyla hizmetkar liderlik değişkeninin iş tatmini, tükenmişlik, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş performansı, yenilikçi davranış, örgütsel güven, duygusal bağlılık değişkenlerine olan etkilerinin incelendiği görülmüştür. İnceleme yapılan sektörler arasında çoğunlukla okul, banka, hastane olduğu ve örneklem gruplarının insan kaynakları, hemşireler, bilgi işlem departmanları olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, iş performansı değişkeninden hareketle, proje başarısı değişkeninin bağımlı değişken olarak alınabileceğine karar verilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarından, bağımlı değişken olan proje başarısının 1.boyutuna göre, Hizmetkar Liderlik Boyutlarından 2 tanesinin ve Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeylerinden de 1 tanesinin Proje Başarısının 1.Boyutu olan Proje Yürütme Başarısı(PPA) üzerinde etkisi varken, diğer boyutların anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Proje başarısının 2.boyutuna göre bakıldığında ise Hizmetkar liderlik boyutlarından sadece 3 tanesinin, Proje Başarısının 2.Boyutu olan Proje Planlama Başarısı (PPB) üzerinde etkisi varken, diğer boyutların anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre, çok kültürlü bir yapıya sahip olan Dubai'de hizmetkar liderliğin ve yöneticilerin

farklılıkları destekleme düzeylerinin proje başarısı üzerinde genel olarak etkilemediği yorumu yapılabilir. Bu sonuçların nedeni olarak birçok farklı faktör olabileceği düşünülmektedir. Dubai'nin politik, makro-ekonomik ve sosyokültürel yapısı ve bunların mikro ölçekte is hayatına yansımalarının sonuçlar üzerinde etkili olduğu varsayılabilir.

Gelecek çalışmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyinin, Hizmetkar Liderlik ve Proje Başarısı üzerindeki etkisinde moderatör rolü,
- Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyinin, Hizmetkar Liderlik ve Proje Başarısı üzerindeki etkisinde mediatör etkisi,
- Aynı değişkenlerle ülkelerarası farklılıkların veya aynılıkların tespiti,
- Farklı sektörler üzerinde uygulamalar
- Sonuçların nedenlerinin ve hangi faktörlere bağlı olduklarının detaylı araştırılacağı uygulamalar

KAYNAKÇA

Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). The relationship between servant leadership competences and diversity management skills among education managers. *Journal of Educational Sciences Research*, 4(1), 229-249.

Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J., Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience, *Industrial Marketing Management*, Volume 44, 142-153.

Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*, William Morrow and Company. Inc., New York.

Cameron, K. S., & Sutton, R. (2011). I., & Whetten, D. A.(Eds.).(1988). *Readings in organizational*, 17(4).

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.

Dinçer, M. K., & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.

Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*, (PhD in Organizational Leadership Dissertation, Regent University)

Eldridge, J. ET; Crombie, AD (1974). *A sociology of organizations*.

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.

Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. *Greenleaf Center*, 1-37.

- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of "culture". *Culture & Psychology, 18*(3), 289-303.
- Kim, B.Y. (2006). Managing Workforce Diversity, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 5*:2, 69-90
- Kroeber, A. L., & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American sociological review, 23*(5), 582-583.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. *Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*.
- Lee, C., & Chen, W. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry, *International Journal of Management, Vol 22* Is. 4, 661-672
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177.
- Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers. *Journal of Management, 22*(5), 703-722.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management, 36*(1), 5-39.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International journal of project management, 21*(5), 309-319.
- Pandya, K. D. (2014). The key competencies of project leader beyond the essential technical capabilities. *IUP Journal of Knowledge Management, 12*(4), 39.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open, 2*(2), 2158244012444615.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 1-18*.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management, 26*(2), 213-220.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science, 24*(5), 1517-1538.
- Shenhar A., & Levy, O. i Dvir, D.(1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal, 28*(2), 12.
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review, 60*(5), 395-408.
- Spreitzer, G., & Cameron, K. (2012). Applying a POS lens to bring out the best in organizations. *Organizational Dynamics, 2*(41), 85-88.
- Stone, G., A., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004), "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25* No. 4, pp. 349-361
- Tatlidil, H. (2002). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz. Ankara, Ziraat Matbaacılık, Ankara.

- Thomas Jr, R. R. (1990). Diversity management: Some measurement criteria. *Employment Relations Today*, 25(4), 49-62.
- Tiri, G., Ogollah, K., & Mburu, D. K. (2015). Influence of transformational leadership role on performance of virtual project teams in Safaricom limited. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 22.
- Tucker, T.G. (1931). A concise etymological dictionary of Latin
- Turner, S. G., Utley, D. R., & Westbrook, J. D. (1998). Project Managers and Functional Managers: A Case Study of Job Satisfaction in a Matrix Organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11–19.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58.
- White, J. (2007). Wellbeing and education: Issues of culture and authority. *Journal of Philosophy of Education*, 41(1), 17-28.
- Yukl, G. 2005. *Leadership in organizations*. United Kingdom, Pearson/Prentice Hall.