

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜLTÜREL DEĞERLERİN LİDERLİK TİPLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SUUDİ ARABİSTAN İLE
TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman Abulkalam Fazal AHMED

İstanbul
Ekim-2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜLTÜREL DEĞERLERİN LİDERLİK TIPLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: SUUDİ ARABİSTAN İLE TÜRKİYE
KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman Abulkalam Fazal AHMED

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul
Ekim-2020

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Dr. Öğr. Üye. Canser BİLİR

Üye Dr. Öğr. Üye. Ercan ÖGE

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “kültürel değerlerin liderlik tipleri üzerindeki etkisi: Suudi Arabistan ile Türkiye karşılaştırması” adlı çalışmanın ilk baştan sonuçlandığı aşamaya kadar aşılan süreçte bilimsel ahlak ve geleneğe dikkatle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, bu çalışmada tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, araştırmamda doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Osman Abulkalam Fazal AHMED

ÖN SÖZ

Bu tezin başladığımdan beri ortaya çıkmasına kadar geçen sürede, her zaman samimi desteğini gördüğüm ve araştırmamın etkili bir sonuç ulaşmasını sağlayan bütün arkadaşlarıma ve katılanlara teşekkür ederim.

Tez çalışmam öncesinde ve sırasında bilgisini ve tecrübesini benimle paylaşan değerli danışmanım ve desteğini gördüğüm, motivasyonumu her zaman yüksek tutmama yardımcı olan, bilgisi ve tecrübesi ile destek olan değerli yol gösterici, tezimin analizleri kısmında bana yardımcı olup değerli yorumlarıyla bana destek olan Sayın Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a teşekkür ederim.

Her zaman arkamda olduklarını hissettiren ve beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan babam ABUL KALAM, annem RASHIDA, kardeşlerim ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Osman Abulkalam Fazal AHMED

İstanbul – 2020

ÖZET
KÜLTÜREL DEĞERLERİN LİDERLİK TİPLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: SUUDİ ARABİSTAN İLE TÜRKİYE
KARŞILAŞTIRMASI

Osman Abulkalam Fazal AHMED
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN
Ekim – 2020 76 + X

Bu çalışmanın amacı, kültürel değerlerin liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Türk ve Suudi Arabistan'daki yöneticilerin kültürel değerleri ve yönetim uygulamaları belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Araştırmaya 274 katılmıştır. Araştırmada veriler Schwartz'ın Değerlerinin Ölçeği ve Liderlik Uygulamaları Ölçeği kullanarak anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketlerin sonuçları SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, Türk yöneticilerin baskın kültürel değerlerinin “Hazcılık” ve “Uyma”, Suudi yöneticilerin değerlerinin ise “Güç” ve “Uyma” olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin yapılan analizin sonucunda ise, liderlik uygulamaları açısından Türk ve Suudi yöneticilerin benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Araştırmada yöneticileri kültürel değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Türk yöneticilerin, bireyseliğe olan eğilim arttıkça, takım çalışması ve toplumculuk temelli liderlik uygulamalarına olan eğilimin azaldığı saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Suudi yöneticilerin kültürel değerleri ile liderlik uygulamaları arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmada Türk ve Suudi yöneticilerin kültürel değerleri karşılaştırılması, Türk yöneticilerin, “Özyönelim”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Uyma” ve “Güvenlik” değerine Suudi yöneticilere nazaran daha fazla önem verdikleri, Suudi yöneticilerin ise “Geleneksellik” değerine Türk yöneticilerden daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, liderlik, değer, kültürel değerleri, liderlik tipleri.

ABSTRACT
THE EFFECT OF CULTURAL VALUES ON LEADERSHIP
TYPES: A COMPARISON BETWEEN TURKEY AND
SAUDI ARABIA

Osman Abulkalam Fazal AHMED
Master's Thesis, Business Administration
Thesis advisor, Assoc. Dr. Özgür KÖKALAN
October – 2020 76 + X

The aim of this study is to investigate the effects of cultural values on leadership practices. Within the scope of the study, cultural values and management practices of managers in Turkish and Saudi Arabia were determined and the results obtained were compared. In this research, 274 persons participated. This research obtained data by using the questionnaire method, which based on the Scale of Schwartz's values and the Leadership Practices Scale. The results of the surveys analyzed with the SPSS program. Finally, It has been determined that the dominant cultural values of Turkish managers are "Hedonism" and "Conformity", and the values of Saudi Arabians managers are "Power" and "Conformity". At the end of the analysis based on leadership practices, which have been done by the managers. It was determined that Turkish and Saudi Arabian managers were similar in terms of leadership practices. When the relationship between the cultural values of managers and leadership practices in the study was examined, it was found that as the tendency towards cultural values focused on individualism of Turkish managers increased, the tendency towards teamwork and socialism-based leadership practices decreased. As a result, of the correlation analysis, no significant relationship was found between the cultural values of Saudi Arabians managers and their leadership practices. After The comparison of Turkish and Saudi Arabians managers based on cultural values, the study shows that Turkish managers give more importance to the values of "Self-Direction", "Universalism", "Benevolence", "Conformity" and "Security" than Saudi Arabians managers. In the other hand, that research shows that the Saudi Arabians managers give more importance to the value of "Tradition" than Turkish managers do.

Key Words: Culture, leadership, value, cultural values, types of leadership.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi.	1
1.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı.	2
1.3. Araştırmanın Önemi.	2
1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.	3
1.5. Araştırmanın Ölçekleri.	3
1.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.	3
1.7. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi.	4
1.8. Araştırmanın Kısıtları.	4

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLER	5
2.1. Kültür.	5
2.2. Değerler.	7
2.3. Topluma İlişkin Kültürel Değerleri.	8
2.4. Kültür Çalışmaları.	10
2.5. Kültürlerarası Çalışmalar.	10
2.6. Kültürel Değerler ve Küreselleşme.	11
2.7. Kültür Özgüllük ve Diğerlerin Kabulü.	13
2.8. Kültürel Değer Boyutları ve Liderlik.	14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TİPLERİ	18
3.1. Liderlik	16
3.2. Liderlik Profili	18
3.3. Liderlik Yaklaşımları	20
3.3.1. Özellik Yaklaşımı	20
3.3.2. Davranışsal Yaklaşımı	21
3.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	21
3.3.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları	21
3.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	22
3.3.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	22
3.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	23
3.3.2.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	23
3.3.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	24
3.3.2.8. Yukl'un Liderlik Davranış Yaklaşımı	24
3.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	24
3.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	25
3.3.3.2. Amaç - Yol Yaklaşımı	25
3.3.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı	25
3.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	26
3.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı	27
3.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımı	27
3.3.4.1. Etkileşimci Liderlik	28
3.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik	28
3.3.4.3. Karizmatik Liderlik	29
3.3.4.4. Stratejik Liderlik	29
3.3.4.5. Vizyoner Liderlik	30
3.4. Liderlik Tipleri	30
3.4.1. Otokratik Liderlik	30
3.4.2. Demokratik Liderlik	31
3.4.3. Serbesti Liderlik	31
3.4.4. Bürokratik Liderlik	31
3.4.5. İşlemsel Liderlik	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL DEĞERLERİN LİDERLİK TİPLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ . 33

4.1. Kültürlerarası liderlik.	33
4.1.1. Önceki Çalışmalar.	34
4.1.2. Schwartz'ın Değer Yaklaşımı.	35
4.1.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği.	38
4.2. Kültürel Değerlerin Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkisi.	39

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ 43

5.1. Araştırmanın Bulguları.	43
5.1.1. Demografik Bulgular.	43
5.1.2. Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.	45
5.1.3. Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.	46
5.1.4. Değerler İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.	48
5.1.5. Türk ve Suudi Yöneticilerin Kültürel Değerlerinin Karşılaştırılması.	51
5.1.6. Türk ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması. ...	53
5.2. Sonuç.	54

KAYNAKÇA 57

EKLER 67

ÖZGEÇMİŞ. 76

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Lider fiziksel ve kişilik özellikleri.	20
Tablo 3.2: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.	23
Tablo 4.1: Ana Grup Değerler, Temel Değer Tipleri, Açıklamalar ve Alt Değerler.....	37
Tablo 5.1: Katılanların Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı.	43
Tablo 5.2: Katılanların Yaşları.	43
Tablo 5.3: Katılanların Eğitim seviyesi ve Yüzde Dağılımı.	44
Tablo 5.4: Katılanların Hizmet Süresi ve Yüzde Dağılımı.	44
Tablo 5.5: Katılanların Memleket ve Yüzde Dağılımı.	44
Tablo 5.6: Katılanların Şirket Türü ve Yüzde Dağılımı.	44
Tablo 5.7: Genel Olarak Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.	45
Tablo 5.8: Türk Yöneticilerin Değerleri İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
Tablo 5.9: Suudi Arabistan Yöneticilerin Değerleri İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.	46
Tablo 5.10: Genel Olarak Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.	46
Tablo 5.11: Türk Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.	47
Tablo 5.12: Suudi Arabistan Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler.	47
Tablo 5.13: Genel Olarak Değerler İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.	48
Tablo 5.14: Türk Yöneticilerin Değerleri Ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.	49
Tablo 5.15: Suudi Arabistan Yöneticilerin Değerleri Ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.	50
Tablo 5.16: Türk ve Suudi Yöneticilerin Değerlerinin Karşılaştırılması.	51
Tablo 5.17: Türk ve Suudi Yöneticilerin Değerlerinin Karşılaştırılması.	51
Tablo 5.18: Türk Ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması.	53
Tablo 5.19: Türk Ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması.	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1: Schwartz'ın Çembersel Değer Modeli. 37



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Giriş

Kültür; sosyoloji, yönetim bilimi, psikoloji ve diğer bilimler başta olmak üzere insanlık üzerinde önemli bir role ve önemli etkiye sahiptir. Toplumların ve ulusların sınıflandırılmasında önemli bir faktördür ve kültürün içeriğine bireysel insan boyutlarının özellikleri ve sonuçları açısından bakarak onları birbirinden ayırır.

Kültür, ekonomik, eğitim, idari ve liderlik sistemleri ve diğer farklı sistemler dâhil tüm organize insan faaliyetlerini içerecek şekilde içeriğini genişletmektedir. Bazı araştırmalar, liderlerin kültürel değerleri ile etkinlikleri ve liderlerin başarısındaki değerlerin önemli rolleri ile diğerlerini etkileme yetenekleri arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. İnsanlar küçük ya da büyük bir kurumda veya bir grupta olsun, ortak bir kültür oluşturan benzer değerler, inançlar, öncelikler, deneyimler ve gelenekler ile bağlantılıdır.

Kültürel değerlerin ulusların hayatında ve gelişimi oynadığı kritik rol ve bunun şirketlerdeki liderliğin tipleri üzerindeki etkilerini teşhis etmenin önemi göz önüne alındığında, kültürel boyut sürdürülebilir insani gelişme ve bu kalkınmanın gerektirdiği toplumsal değişimin eksenlerinden biri haline gelmiştir. Bazı çalışmalar liderliğin belli değerlere sahip olduğunu ve kişisel değerler ile liderlik tipleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Her toplumun kendi yaşam tarzını gösteren eşsiz kültürel değerleri vardır ve kültürel bir farklılık toplumları daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Bu çalışma, Suudi Arabistan ve Türkiye'nin kültürel değerlerinin yöneticilik uygulamaları üzerindeki etkilerini görmemize ve bu iki kültürü karşılaştırmamıza imkan verecektir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşme şirketlerin çoğu zaman mecburi bir şekilde başka kültürlerde iş yapmaya yöneltmektedir. Başka bir kültürde var olma çabası zordur ve bu sürece öğrenilmesi gereken en önemli şeylerden biri o toplumun kültürel değerleridir. Yeni küresel dünya düzeninin de şirketlerin başarısı için iyi liderlere ihtiyaç artmaktadır Liderlik, kültürel değerlerden direkt etkilenen bir unsurdur. Bu nedenle bu çalışmada, kültürel değerler ile liderlik tipleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada,

birbirinden farklı kültürel değere sahip Suudi Arabistan ve Türkiye'de uygulanan liderlik tipleri belirlenmeye ve kültürel değerler ile liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bazı araştırmalar, liderlerin kültürel değerleri ile etkinlikleri ve liderlerin başarısındaki önemli rolleri ile başkalarını etkileme yetenekleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İnsanlar, küçük ya da büyük bir örgütte veya bir grupta olsun, ortak bir kültür oluşturan benzer değerler, inançlar, öncelikler, deneyimler ve gelenekler ile bağlantılıdır. Bu araştırmanın konusu, farklı kültürlerde eğitim almış ve yetişmiş liderlerin kültürel değerler farklılıklarını ve değer eğilimlerini, farklılıkların liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemektir. İki farklı kültürde yetişen liderler, Suudi ve Türk kültürü gibi farklı değerler gösterecek ve çalışanlarını farklı değerler ve özellikler, benzerlikler veya istatistiksel verilerdeki farklılıklar ile yönetecektir. Bu çalışmanın amacı, kültürel değerlerin liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Türk ve Suudi Arabistan'daki yöneticilerin kültürel değerleri ve yönetim uygulamaları belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Kültürel farklılıklar özellikle hızla küreselleşen günümüz dünyasında her geçen gün daha büyük önem taşımaya başlamıştır. Globalleşmenin etkisiyle, uluslararası şirketlerin sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojisinin artan etkisi, ulaşım imkânlarının artması ve sınırsal engellerin günbegün azalması da organizasyonların homojenliğini çok kültürlülük lehine azaltmaktadır. Günümüzde örgütlerin başarısında kültürel farklılıklara uygun yönetim ve liderlik anlayışlarının belirlenmesi çok önemli hale gelmiştir. Bu durum da, yapılan araştırmadaki gibi farklı ülke ve kültürlerde yapılan karşılaştırmalı çalışmaları çok önemli hale getirmektedir. Bu çalışmayı önemli ve değerli kılan temel neden, Türkiye ve Suudi Arabistan'ı karşılaştıran bu tür çalışmaların neredeyse hiç yapılmamış olmasıdır. Bu iki kültür her ne kadar bazı benzer kültürel değerler olarak birbirine benzese de, birçok noktada farklılaşmaktadır. Bu nedenle bu iki kültür üzerinde farklı konularda çalışmaların yapılması önemlidir. Bu çalışma bu amaçla gerçekleştirilmiş ve bu yüzden özgün ve değerlidir.

1.4. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye ve Suudi Arabistan'da kamu ve özel şirketlerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Google Form ile oluşturulan Arapça ve Türkçe anketler mail yoluyla katılımcılara ulaştırılmış ve veriler online olarak toplanmıştır. Veriler 19 Şubat 2020 ve 30 Nisan 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu aşamada 274 katılımcı araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiş ve araştırmada bu katılımcılardan elde edilen veriler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma sırasında verilerin toplanabilmesi anket yapmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek için forma eklenmiştir. Bu kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi, memleket, şirket türü, geliri belirlemek amacıyla 7 adet soru sorulmuştur.

Anketin ikinci kısmında Schwartz (1992) tarafından geliştirilen “Değerlerin Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 56 soru vardır. Bu sorular “Güç”, “Başarı”, “Hazcılık”, “Uyarılım”, “Özyönelim”, “Evrenselcilik”, “İyilikseverlik”, “Geleneksellik”, “Uyma” ve “Güvenlik” olarak adlandırılan 10 değer tipinden oluşmaktadır (Küçük, 2016: 281-282; Schwartz, 1992: 3-17). Elde edilen veriye göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.788 tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach alfa değerleri ise 0.712 ile 0.887 arasında değiştiği ve kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Anketin son kısmı, Kouzes ve Posner tarafından 2003 yılında geliştirilen Liderlik Uygulamaları Ölçeği (LPI) kullanılmıştır. Ölçek 2010 yılında Yavuz tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin 30 farklı soru ile “Model Olma”, “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”, “Risk Alma”, “Tanıma / Takdir Etme” ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” olarak adlandırılan 5 alt boyutu vardır (Ekiz, 2017: 33). Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa değerinin 0.834 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach alfa değerleri ise 0.802 ile 0.891 arasında değiştiği ve kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerin toplanabilmesi için Google Form kullanılarak anket oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik bölümünde tartışılan önermeleri ve bunun somut ve ayrıntılı verilerle etkilerini desteklemek amacıyla, ankete dayalı araştırma, Türkiye

ve Suudi Arabistan'da iki farklı dilde uygulanmıştır. Arapça ve Türkçe versiyonlarda ayrı ayrı anketler hazırlanmıştır. İlk olarak anketin Türkçe versiyonu hazırlanmış daha sonra bu anket Arapça versiyona çevrilmiştir. Bu çeviri Türk dili uzmanı bir Arap doktora öğrencisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler zaman ve maliyet kısıtından dolayı kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır.

1.7. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi

Araştırma çerçevesinde nicel araştırma tekniğinden yararlanılmaktadır. Araştırma verileri SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, betimleyici istatistikler, eşlenik örnek t testi (paired sample t test), bağımsız örnek t testi (independent sample t test) ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

1.8. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmanın iki temel kısıtı vardır. İlk kısıt araştırma için seçilen örnekleme yönteminden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Her ne kadar bu yöntem istatistiki olarak geçerli olsa da, sonuçları açısından diğer örnekleme yöntemine göre daha az güvenilirlerdir. Fakat, maliyet ve zaman açısından bu örnekleme yönteminin seçilmesi gerekli hale gelmiştir. Araştırma kapsamındaki diğer kısıt, örneklem sayısından kaynaklanmaktadır. Araştırma iki farklı coğrafyada gerçekleştirildiği için veri toplamak oldukça zor bir şekilde gerçekleşmiştir. Her ne kadar anketler online olarak toplansa da, katılımcılara ulaşmak oldukça zor olmuş, bu nedenler araştırma istatistiki anlamda sorun teşkil etmese de, göreceli olarak küçük bir grupla gerçekleşmiştir. Katılımcı sayısının yüksek olması durumunda elde edilecek sonuçlar daha güvenilir olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERİ

2.1. Kültür

Kültür kelimesinin ortaya çıkışı hakkındaki görüşler, tarım kelimesinin temel anlamı üzerinde birleşmektedir. Kültür kelimesinin colere kelimesinden geldiği "cultura" ve Latince'de ikamet etmek, yetiştirmek ve korumak gibi anlamları olduğu belirtilmektedir. Türkçede kültür terimine denk olduğu "ekin" terimi, "colere" fiilinden türetilmiştir. Tarıma ilişkin kültür kelimesinin temel anlamının daha sonra kendisine atfedilen anlam ve diğer kullanımları etkilediğini belirtilmektedir. Kültür kelimesi, çeşitli kullanımlarda tarihe geçmiştir. İlk olarak ekime ve doğal büyüme arayışa atf gibi anlamlarda kullanılmıştır, daha sonra insani gelişmeyi de içerecek şekilde genişlemiştir. Kültür kelimesi günümüzde hala insanın gerekli bilgileri edinerek, belirli ilkelere göre çalışarak, özdenetim ve kişiliğe sahip olarak düşünme durumuna atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Oğuz, 2011: 125-126).

Kültür kavramı başlangıçta en çok kültürel antropoloji alanında kullanılmıştır. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında kültür farklılaşma anlayışı sonunda ortaya çıkmaya ve tüm sosyal bilim alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Erdoğan, Alemdar, 2005: 21).

Kültür üzerine çok fazla çalışma yapmıştır. Günümüzde hala bu çalışmaların devam ettiği söylenebilir. Kültür konusuna her sosyal disiplin kendi açısından değişik yaklaşımlar getirmiştir. Kültür geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Bu sebeple belli tanım ortaya koyabilmek oldukça zordur belki de imkânsızdır (Kocadaş, 2006: 2). Bu yüzden kültüre ilişkin tek bir tanım bulmak zordur.

Bu noktada kültür kavramına ilişkin bazı tanımlarını vermek kavramı anlamamız açısından önemlidir. Oğuz (2011: 126) kültürü, "bir insan topluluğunun, bir halkın ya da bir ulusun düşünce ve değer birliğini meydana getiren düşünsel, sanatsal, teknik, felsefi tüm üretim ve varlıkları olarak" tanımlanmaktadır.

Güngör'e göre kültür, bir toplumda birlikte yaşayan insanlar hayatın çeşitli sorunlarını çözmeye çalışırlar ve bu çözüm yöntemlerinden bazıları zamanla sabitlenerek tüm topluma dönüşür ve kültürünü şekillendirir. Öte yandan sosyal bilimlerde kültür söz konusu olduğunda, arkasında bu maddi araç ve yöntemlerden ziyade manevi unsurların (inançlar, norm ve kıymet sistemleri) bulunması gerektiği anlaşılmaktadır. Farklı toplumları kültür açısından ayıran şey, kullandıkları araç ve gereçler değil, bu

araç ve gereçlerin arkasındaki zihniyet veya manevi değerler bütünüdür (Kocadaş, 2006: 2-3).

Çeşitli kültürel tanımların ortak yönü, kültürün sosyal yapıyı düzenleyen davranış kuralları ve standartları olarak kabul edilmesidir. Bu sebeple antropologlar özellikle Batı literatüründe kültürden çok "sosyal yapı" kavramını kullanırlar (Aktan ve Tutar, 2007: 4).

Kültür, geniş anlamıyla iki kısma ayrılır: Maddi kültür ve Manevi kültür (Gümüştekin, 2007: 319). Bazı maddi kültür, kendi çevre koşullarımız olan yapılarımız, tekniklerimiz, yollarımız, istihsal ve ulaştırma gibi görünür maddi unsurlardan oluşur. Manevi kültür, bir ulusu ulus yapan ve onun karakterini belirleyen ahlaki unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve tutumlardan) oluşan bir kültür bütünüdür (Kocadaş, 2006: 2-3).

Kişilikleri kültürle şekillenen bireyler, sosyal hayatın her eylem alanında ortak olarak kabul ettikleri davranışlara sahiptirler. İnsanın kaderini simgeleyen doğum ve ölüm gibi olaylara karşı bireylerin tutumunu bile Kültür belirlemektedir. Bunun yanı sıra evlilik ritüelleri, örf ve adetler, hatta iş hayatın ana hatları kültür tarafından belirlenir. Kültürün toplum için en önemli özelliği ideallerin birleştirilmesi ve uzlaştırılması çerçevesinde toplumu geleceğe itecek araçları sağlamaktır (Kocadaş, 2006: 3-4).

Kültürel, ekonomik ve politik süreçler sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Kültür sadece değerleri, yargıları, tutumları ve taşıyan düşüncesele bir süreç değildir; daha çok yaşandı ve yaşanandır, yaşandı ve yaşananla ilgilidir. Kültür, insanların kendi yaşam tecrübeleriyle şekillenir ve tüm yaşam tarzlarını şekillendirir. Bu yaşam tecrübeyi bir vakitler belirli bir coğrafi bölgeye aitti, yereldir ve bir kişi ile diğeri arasındaki doğrudan ilişkilerden oluşurmuştur. Şimdi yurt dışından ve uzaktan gelenlerin yaşam deneyimleri, özellikle de küresel anlamda hâkim bir pazarın yaşam koşullarının belirlediği planlı yaşam deneyimleri buna oldukça yoğun bir şekilde eklenmiştir (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 22).

Bir kültürün oluşumunun doğal ve kendiliğinden olduğu asla anlaşılmalıdır. Özellikle bilincin yoğun yönetildiği çağımızda kültür de planlı bir şekilde üretilir ve dağıtılır. Bu durum piyasa güçlerinin ve seri üretim pazarında entegre bir yaşam tarzı içinde kendilerini destekleme taahhüdü ile birlikte gelir (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 23-24). Kültür, bir insanın entelektüel, dini ve duygusal faaliyetleri sonucunda

nesilden nesile aktarılan yaratımlar, değerler ve davranışlar bütünüdür (Gümüştekin, 2007: 318).

Kısaca kültür, hemen hemen tüm sosyal bilim disiplinleri tarafından çokça incelenmiş, tanımı ve sınırları tam olarak belirlenememiş ve hala tam olarak keşfedilememiş bir kavramdır.

2.2. Değerler

Değerler, sosyal hayatın içinde, davranışlardan kaynaklanan ve bir kişinin veya sosyal grubun kabul ettiği standartlar ya da o sosyal grubun kendini tanımlama olarak beyan ettiği olgulardır. Değerler öznel, felsefi, dinî, sosyal ve kültürel gibi çok çeşitli ölçütlerde olabilmektedir (Sarı, 2005: 76).

Değerlerin ortaya çıkmasında sosyal kabul çok önemlidir. Yaşam şeklini oluşturan değerler, sosyal rolleri öğrenme ile gerçekleşmektedir. Değerlerin öğrenilmesinde model alma, taklit, bilgi ve düşünce boyutları önemli rol oynar. Değerler sosyal roller ile gelecek kuşaklara aktarılırlar. Değerlerin değişimi bireylerin kişilik yapılarında önemli değişikliklere yol açar (Sarı, 2005: 77).

Değerler insanın fiziksel, entelektüel, ahlaki, estetik, sosyo-kültürel, ekonomik, politik ve manevi boyutlarını içerir. Dolayısıyla ahlaki eğitim, değer eğitiminin önemli bir parçasını oluşturur (Unesco, t.y.: 15).

Literatüründe tıpkı kültürde olduğu değer kavramının da farklı tanımları yer almaktadır. Bazı sosyologlara göre değer, “belli bir kişinin veya grubun, bilinen belli eylem ve davranış seçenekleri arasından açıkça veya kapalı biçimde tercih edileni ifade eden” bir kavramdır (Yazıcı, 2016: 211).

Değerler eğitim ile kazanılır. Eğitim kurumlarının, topluma veya bir topluluğa ait değerleri öğretmesi önemli görevlerinden biridir. Değerler, toplum ya da bireyler tarafından benimsenen, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan ve bireylerin daha iyi olmaya yönelttiğine inanılan ölçütlerdir. Değerler, inançlardır. Amaçlara ulaşmada etkili olan davranış şekilleriyle alakadır. Kültürler ve bireyler düşünceleri değer öncelikleri sistemleriyle tarif edilebilir. Doğru ve yanlış ayırmamıza yardım eder, bize yaşamda denge ve anlam verir (Fidan, 2009: 2-3).

Bireyler büyük ölçüde içinde yaşadığı kültürün baskın değerlerinden etkilenir. Değerler, aynı zamanda bir kişi çalıştığı yerde veya bir kurumda örgüt kültürünün bir

parçasıdır. Çünkü örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışan tarafından paylaşılan değerler olarak tanımlanmaktadır. Değerler, örgüt içinde çalışanların davranışlarını anlama konusunda en önemli anahtarlardan biri olarak kabul edilmektedirler (Yılmaz, 2009: 110-111).

2.3. Topluma İlişkin Kültürel Değerleri

Daha önce bahsettiğimiz gibi, Kültür, bir insan toplumunun, bir halkının veya milletin düşünce ve değer birliğini oluşturan entelektüel, sanatsal, teknik ve felsefi tüm üretim ve varlıkları olarak tanımlanmaktadır.

Bireylerin yaşam şeklini oluşturan değerler, sosyal rolleri öğrenme ile gerçekleşmektedir. İnsanın fiziksel, entelektüel, ahlaki, estetik, sosyo-kültürel, ekonomik, politik ve manevi boyutlarını içerir. Değer, belirli bir kişi veya grup için bilinen belli eylem ve davranış seçenekleri arasından açık veya örtük bir tercihi ifade eden bir kavramdır. Bu yüzden örgütteki çalışanların davranışını anlamanın en önemli anahtarlarından biri olarak düşünülebilir.

Kültürel değerler, kolay kolay değişmeyen unsurlardır. Çünkü bir topluluk içindeki bireyler kültürel çevrenin belirlediği şeylere uyum sağlama eğilimindedir. İşlemlerde yer alan değerlerde aynı özellikleri sergilemektedir. Şirket değerleri büyük ölçüde çalışanların isteklerini ve örgütlerdeki ilişkiler yoluyla liderlere nasıl yanıt verileceğini belirleyen unsurlardır (Aljassim, 2010: 228).

Emad ve Vasila'ya (2015: 216) göre, kültürel değerler, çalışanların çok çeşitli durumlarda nasıl davranmaları veya davranmamaları gerektiği konusunda sahip oldukları temel inançlar dizisi olarak tanımlanmaktadır.

Dünyadaki farklı ülke ve toplumlar, kültürlerine bağlı olarak aynı veya farklı değerlere de sahiptir. Değerler, bir kültürde neyin önemli, tercih edilir ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder. İnsan hayatında değerlerin önemli bir yeri vardır (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 181). Bu yüzden farklı değerlere sahip ülkelerdeki çalışanlar veya farklı ülkelerde yer alan şirketlerin değerlerinin farklı olması oldukça olasıdır. Hatta farklı ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerde dahi faaliyette buldukları ülkelerdeki organizasyonlarında farklılık görülebilmektedir. Zira, örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün içinde bulunduğu toplumun örf, gelenekleri ve inanç sistemidir. Bu inançlar, iyi ve kötü, doğru ve yanlış değerlerini şekillendirir. Örgütün değer sistemleri, çalışanların örgütle ilişki kurması, işine

yönelmesi, etkili ve verimli olabilmesi için önemlidir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 184).

Kültürel değerler, toplumun neye saygı duyduğu hakkında fikirler ve toplumun ulaşmayı teşvik ettiği hedeflerdir. Kültürel değerler toplumların karşılaştığı olaylara ve verilere göre gelişir ve tepkiler bu toplumlara göre değişir. Bu gelişmeler dış çevreden ve iç çevreden gelen olayların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve burada temel zorluk bu engellerin nasıl çözüleceğidir (Sagiv ve Schwartz, 2007: 177-178).

Hiç şüphe yok ki, birey ait olduğu kültürün bir parçasıdır. Onları oluşturan bireylerin toplam değerleri toplumun kültürel değerlerini ortaya koymaktadır. Değerlerin etkileşimi, her bireyin sahip olduğu değerlerin toplamı, genel olarak toplum kültürünü oluşturmaktadır (Sığırı, Tabak ve Ercan, 2009: 2).

Kültürel değerler, kaynakların ideal kullanımını ve ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına göre sağlayan Toplam Kalite Yönetiminde, şirketin olumlu boyutunu verir. Kuruluşlar içindeki bilinçli adımlarla yönetilmeli ve bu ilkelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bunları iş sürecine aktarabilmeleri gerekir ve bu, kültürel bir yeniden yapılanma ve bir değişim süreci ile çalışanlar arasında paylaşılan kültürel değerlerin geliştirilmesi ve sürekli olarak uygulanabilir hale getirilmesi, vizyonun ve hedeflerin paylaşılması, Gelişen organizasyon hedefleri, performans değerlendirme ve geliştirme sistemleri ve çalışanlar için sürekli eğitim (Vural ve Sohodol, 2003: 312-314). Öğrenen organizasyon yaratılmasında kültürel değerlerin yönetilmesi işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır, organizasyonlarda başarı ve yeniliği teşvik edip kutlayan ve de geçmişteki hatalardan ders çıkarıp öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratılmaya çalışılmaktadır (Vural ve Sohodol, 2003: 321).

Örgütte kültür değerleri bilgi sürecini etkiler, çünkü işleri ve deneyimleri sınıflandırmaya izin verir. Benzer şekilde, kültür değerleri de eserlerin değerlendirilme biçimlerini sınıflandırır. Aslında, kültür değerleri normatif davranış çerçevesini belirler ve bireylerin sosyal yapı içindeki rollerini tanımlar (Orhan, 2015: 67).

Eryılmaz 2019 yılında yaptığı çalışmada, kültürel değerler, girişimciliğin ve liderliğin yönünü şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ispatlamıştır. Kişisel özelliklerin yanı sıra değer yargıları, inançlar, çalışma etiği, düşünce sistemi, yaşam felsefesi, kişinin liderlik kimliğinin geliştirilmesine önemli katkılar sağladığı görülmektedir. (Eryılmaz, 2019: 2243-2260).

2.4. Kültür alışmalar

Kültürel alışmalar, yirminci yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de yeni bir kültürel yorumlama biçimi olarak ortaya çıkan ve genellikle Britanya kültürel alışmaları, Birmingham Okulu, kültürel incelemeler yahut İngiliz kültürel çalışmaları ifade edilen bir eğilimdir. Başlangıçta, İngiliz kültürel çalışmaları dikkatini zamanının sorunlarına odaklamış ve kültür politikası üzerinde çalışmıştır. Kültürel alışmalar, kültüre öncelik verilmesi ve kültürün bağımsızlığının tanımlanması açısından önemlidir. Kültürü iktidar ve otorite çerçevesinde değerlendirirse de kültürel çalışmaların gelişmesine büyük katkı sağladığı söylenebilir. Kültürel alışmalar Okulu'nda medya, günlük kültürel özellikler, alt kültürler ana tartışma alanları arasındadır. Kültürel çalışmaların kültür sosyolojisine katkısı önemlidir. Günlük yaşamda kültürü tartışmak önemlidir (Alver, t.y.; 196-225).

Kültürel alışmalar, insanların yaşamlarını kültürel ve sosyal bağlamda şekillendirme ve deneyimleme biçimlerini araştırır. Sosyal gruplara yalnızca tüketiciler olarak değil, aynı zamanda yeni değerlerin ve kültürel dillerin güçlü üreticileri olarak da değer verir (Bourse ve Yücel, 2017: 7-8).

Günümüzde eleştirel kuramcılar ve ana akım araştırmacılar tarafından sorgulanan kültürel çalışmalar, sosyolojiden tarihe, felsefeden ekonomiye birçok sosyal bilimi etkilemiştir (Hepkon, 2006: 23).

Kültürel çalışmalara dikkat edilmelidir, çünkü Türk ve Arap kaynaklarındaki araştırmalarla, yabancı araştırmalara kıyasla liderlik ve yönetimin diğer toplumlarla karşılaştırmaları yönünden araştırmalarından yoksundur.

2.5. Kültürlerarası alışmalar

Küreselleşme ve örgütlerin çokuluslu hale gelmesi, farklı kültürlerdeki etkili liderlik mekanizmalarının araştırılmasını gerekli kılmıştır. Liderlerin insanları etkilemek için kendi kültürlerindeki veya farklı kültürlerdeki insanların davranışlarını nasıl gördüklerinin araştırılması gerekir. Bu araştırmalar çok önemlidir. Zira bir kültürde işler olan bir liderlik teorisi başka bir kültürde geçerli olmayabilir. Bazı liderlik teorilerinin unsurları tüm kültürlere uygulanabilirken, bazıları her kültür için uygulanamayabilir (Ercan ve Sığrı, 2015: 99-100).

Bu noktada kültürlerarası çalışmalar, etkileşimine odaklanır. Bu alışmalar genellikle dilbilimsel veya etnografiktir ve araştırma yaklaşımı niteldir. Kültüre özgüllüğün yanı

sıra iletişimi önemli ölçüde etkileyebilecek bağlamsal faktörler de vurgular (Intercultural Studies, 2006).

Kültürel ve kültürlerarası çalışmalar çelişkili değil, kültürlerarası iletişimi araştırmaya yönelik tamamlayıcı yollar olarak görülmelidir. Kültür ve iletişim etkileşiminin karmaşıklıklarını anlamak için çeşitli yaklaşımlara ve çok kaynaklı verilere ihtiyaç vardır. Bu, farklı kültürlerden uygulayıcılar ve farklı araştırma gelenekleri arasındaki diyalogu içerir (Cross-cultural or Intercultural Studies, 2006).

Değer çalışmaları çoğunlukla kültürleri karşılaştıran kültürlerarası çalışmalardır. Kültürlerarası çalışmalar, gruplara, örneğin Fin veya Çin gibi ulusal gruplara bakar ve bir kültür içindeki ve kültürler arasındaki değer yönelimlerindeki genel eğilimleri tanımlar. Kültür gruplarını karşılaştıran çalışmalarda değer farklılıkları ve değer yönelimlerinin çeşitli göstergeleri bulunmuştur. Zamanla ilişki kültürel çizgilere göre değişir. Kültürlerin, örneğin, güç mesafesi, bireysellik ve kolektivizm, kadınlık ve erkeklik, belirsizlikten kaçınma boyutları ve insanların benlik, toplum ve doğa ile ilişkisi bakımından farklı olduğu bulunmuştur (Cross-cultural or Intercultural Studies, 2006).

Kültürlerarası çalışmalarda, çatışma ve kalkınmanın bir arada var olamayacağı düşüncesi vardır ve mantık şu şekildedir: Eğer gelişime ulaşacaksak, bu çatışmalar anlamına gelen engelleri kaldırmalıyız. Kültürlerarası çalışmalar, davranışlarının kültürel etkilerinin dikkate alınması gereken farklı ulusal kültürlerden yabancılarla iletişim kurmanın bir parçası olacaktır. Kültürlerarası çalışmalar uygulamaya yönelik bir konudur ve kültürler arasında iletişim kurma yeteneği şirket yönetimi, iş geliştirme, danışmanlık ve hukuk alanlarında uygulanabilir. Başka bir deyişle, özellikle küreselleşme ve küreselleşme hakkında konuşurken kültürel çeşitliliğin önemini vurgulamaktadır (Rojas V and Rojas J, 2016: 7-10).

2.6. Kültürel Değerler ve Küreselleşme

Küreselleşme, disiplinler arasında en çok bahsedilen kavramlardan biridir, ancak hala yine de karmaşıktır. Küreselleşme çok boyutludur ve bireyleri ve toplumları etkileyen ekonomik, kültürel, sosyal ve politik yönlere sahiptir. Daha belli olarak, küreselleşme gelişmiş teknolojiler aracılığıyla uluslararası bağımlılığı bir politika ve sistemdir. Küreselleşme, dünyadaki hiçbir ülkenin görmezden gelemeyeceği ve kaçınılmaz bir süreçtir ve onu benimsemek kenara itmek yol açacaktır (Hassi and Storti, 2012).

Dünya küreselleşmeyi göz ardı edemeyeceği veya kenara itemeyeceği için, önce küreselleşmeyi anlama yoluna gidilmelidir (Çelik ve Erkan. 2010: 183). Küreselleşme, evrensel kültürel değerlerden beslenen ve yeni evrensel kültürel değerler oluşturma eğilimdedir. Evrensel kültürel değerler, insanlığın büyük deneyimleriyle ortaya çıkan temel dinamikler olarak tanımlanabilir. Fiziksel dünyadaki temel unsurların varlığı gibi evrensel değerler de sosyal dünyayı oluşturan temel olgulardır. Modern toplumlar ve kültürler, evrensel değerlerin ana yapıyı oluşturduğu bir süreçte şekilleniyor. Aile, eğitim, siyaset, ekonomi, din ve sağlık gibi temel sosyal kurumların işleyişinde evrensel değerlerin etkileri ve katkıları kolaylıkla gözlemlenebilir. Etki arttıkça, sosyal ve bireysel gelişmeler ve başarı kaçınılmazdır, aksi takdirde bir sorun kaynağı olacaktır (Birkök, 2019: 3-4).

Medeniyet ve ekonomik gelişmeye bağlı olarak ışığında, toplumların pek çok maddi ve manevi değerlerle karşı karşıya bıraktığı görülmektedir. Bu aşamada materyalist değerleri daha çok önemseyen kültürlerde insanlar yeni oluşan bu değerlerle birlikte bir boşluğa düşmüşlerdir. Bu yeni medeniyet düzeni, yeni değerleri önemseyen ve çağdaş insan toplumlarının oluşmasını sağlamış ve zamanla bu durum küreselleşme olarak adlandırılan bir dönüşüme sebep olmuştur (Kalil, 2017: 4).

Ekonominin insanın isteklerini tatmin eden ve onu maddi ve medeni istekleri mutlu eden tek gelişme olduğunu söylenemez. Aksine, insanların bu maddi ve içgüdüsel isteklerden daha önemli olan diğer istekler, zihinsel istekler, edebi ve sanatsal istekleri yerine getirmeleri gerekir. İnsan, maddi olmayan bir kültür olarak ve bu, insanların kültürlerinin, zihinsel ve duygusal olarak insani gelişime katkıda bulunan ahlaki üretimler olduğu ve bu nedenle her medeniyetin diğer dışlanma ile birlikte insani gelişmenin temelini oluşturduğu anlamına gelir.

Bugün toplumlarda krizlerin ve zorlukların ekonomik ve politik koşullardan değil, bir değer krizinden kaynaklandığı söylenebilir. Değerler sorunu her zaman ortada olacaktır (Alkalahi, 2012).

Kültürel değerler, yaşam biçimini çizen davranışta teorik hale gelmiştir ve bu nedenle, tüm bu ilkelere sahip olduğunda, inançlardan yasalara ulaşan herhangi bir grup, onu diğer medeniyetlerden ayıran özel bir medeniyet yaratmıştır. Herhangi bir uygarlıktaki kalkınma, ancak tarihsel kişiliği ve kültürel ve uygarlık değerleri hakkında derin bir farkındalığa sahip bir toplumun yönetimine dayanması durumunda

gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Bazı gelişmekte olan ülkeler diğer gelişmiş ülkelerden kalkınma sistemleri ödünç almaya çalıştıklarında, kendilerini geliştirmeyi başaramamışlardır, çünkü bu sistemler kültürel değerleriyle ahenkli değildir (Kalil, 2017: 7-8). Küreselleşme süreci şüphesiz kırılğan toplumlara ve geleneksel kimlikleri bozmaktadır (Nkosinathi, 2002: 223).

2.7. Kültür Özgüllük ve Diğerlerin Kabulü

Herhangi bir medeniyetin değeri, doğa ve toplumla ilişkileri ile görülebilir. Bir medeniyet tarafından benimsenen değerlerin özelliklerini belirlemenin en iyi yolu bu ilişkilere bakmaktan geçmektedir. Değerlerini bilmeyen bir milletin, ruhu yoktur (Kalil, 2017: 9).

Kalkınma ancak herhangi bir medeniyetin medeni ve kültürel ürünü eksikli olma hissi olmadan tüm ontolojik bileşenleri ile başkalarına sunulursa elde edilebilir. Yerel kültürün değerini inkâr eden ve yabancı kültürlerden ilham alan bir insanda iyilik yoktur, çünkü bu birey bir tür değerli yabancılaşmasına maruz kalır. Bilim ve yerel kültür arasında herhangi bir tutarsızlık yoktur. Bilim ve kültür birbirinin tamamlayıcısıdır ve bize ideal bir kültürel düzenleme sağlar. Örneğin Japonya, yeni teknolojileri ülkelere girişini reddetmemiştir, ancak bu teknolojileri kendi vizyonlarına, değerlerine göre adapte etmiş ve bunları Japon sosyal değerleri bağli kullanmıştır. Her bir toplumun kendine özgü kültürel özellikleri vardır, bu yüzden belirli bir toplumun bir dizi özelliği göz önünde riayet etmelidir. Kalkınma alanında gelecekte yapılacak herhangi bir planlama, kültürel bir yaklaşımın yokluğunda başarılı olamaz, çünkü kültür yaşamın her alanında bireylerin seviyesini yükseltmeye katkı sağlar (Wajdi, 2013).

Modern küresel medeniyet, değerleri değiştirmek açısından çoğu toplumu etkilemiştir, çünkü değerlere ve maddi faydaya dayanan modern küresel medeniyet, insanlık için yararlı olan iletişim gibi, ahlaki değerleri ortadan kaldırmıştır. Bu yeni yapı toplumların değerlerini tehdit eden niteliğe sahiptir. Bugün bir insanın değerlerinden vazgeçmeyerek menfaatlerine ulaşmak için teknolojiye yatırım yapması mümkündür ve eğer toplumlar bu değerleri modern uygarlıkla birleştirirse, istenen hedefe ulaşabilir (Kalil, 2017: 10).

Her ulusun kültürel ve medenî özgülüğü, bir toplumdan diğerine farklılık gösteren belirli bir yaşam tarzı sağlar ve bu tarz, aynı toplumda hâkim olan ilişkiler, etkileşimler ve değerlerdir, böylece şeyleri yargılamanın kendi yoludur (Kalil, 2017: 11).

2.8. Kültürel Değer Boyutları ve Liderlik

Her toplum, diğer toplumlardan ayıran özel bir kültüre ve ayrıca her ülke veya toplumda, onu diğer örgütlerden ayıran özel bir kültüre sahip örgütlere sahiptir ve örgüt faaliyet alanında geliştikçe zamanla gelişir. Kültürel değerler, örgütün kuruluşlar içinde iş oluşturabileceği ve geliştirebileceği en önemli unsur olarak kabul edilir, çünkü çalışanların entelektüel tesisler oluşturmak için onlara güvendikleri örgütün tüm düzeylerinde kültürel değerlerin tüm yönlerini elde etmede çok önemli bir rolü vardır ve buna “değer sistemi” denir (Emad ve Vasila, 2015: 213).

Örgütlerdeki kültürel değerler, bir örgütteki yaşam tarzını algılamanın bir yoludur, çalışanların birbirine bağlı olmasını ve düşünme tarzını ve çalışma şekillerini sağlar. Örgüt içinde birbirleriyle paylaştıkları geleneklerin, değerlerin, politikaların, inançların bir koleksiyonudur. Örgüt içinde gerçekleştirilen veya ele alınan her şey için genel bir çerçeve sağlar. Kültürel değerler çalışanlara ne yapılması ya da ne yapılması gerektiğine göre ne yapacaklarını yapar (Emad ve Vasila, 2015: 214).

Globe çalışmasında, küresel liderliğin dokuz boyutunu içeren, bu boyutlar etkili ve etkisiz liderliğin dünyanın her yerinde ayırt edilme yollarını temsil etmektedir. Bu çalışma benzer kültürlerin şunları yapabileceğini göstermiştir:

- Liderlik boyutlarında güçlü farklılıklar taşırlar, liderlerin toplumlarındaki liderlik beklentilerine göre hareket ederler ve liderlik beklentileri kültürel değerlerden kaynaklanır.
- Liderin davranışına ilişkin beklentiler ulusal kültürden elde edilir ve liderin davranışlarını belirler.
- Her kültürdeki kadın ve erkekler lider davranışlarını, buldukları kültürde o liderin davranış beklentilerine göre belirler (Snaebjornsson. vd., 2015: 1-2).

Liderlik zaman içinde küreselleşme, siyasi değişim, yenilikçilik ve teknolojiden etkilenmiştir ve bunlar bugün örgütleri etkilemiş ve küresel liderlik süreçlerinin hızla büyümesini ve değişmesini sağlamıştır (Snaebjornsson. vd., 2015: 1-2).

Demirel ve Kışman'a (2014: 697) göre, Farklı lider modelleri, çok kültürlü durumlarda liderlere ve takipçilerine rehberlik edebilir. Sonuç olarak liderin niyeti ile takipçilerinin yorumları aynı olmadığı için liderin davranışı kabul görmez.

Değer temelli liderlik, bürokrasileri ve kuruluşları yönetmenin de önemli bir bileşenidir. Tüm örgütlerin vizyonu, misyonu ve değerleri görünür hale geldi ve örgütlerin sonuçlara ulaşmasının temel yolu olarak değerler üzerinde durulmuştur. Değer temelli liderlik, takipçilerini hayatlarının ilkesi olacak unsurlarla etkileyen bir lider olarak tanımlanabilir. Değerlerin insan yaşamındaki önemi, değer temelli liderlikle ilgili geçerli ve güvenilir ölçüm araçları konusuna odaklanmayı zorunlu kılmaktadır (Baloğlu ve Bulut, 2017: 380). Kültürel değerlerle ilgili çalışmalar, o topluluğa yönelik yönetsel yönlendirme ve destek ihtiyacını etkileyebilecektir. Bu nedenle lidere ve liderliğe atfedilen değer ve önem ile liderin sonuçlardaki etkisi, bireylerin kültürel değerlerine ve dolayısıyla liderlik ihtiyacına bağlı olarak farklılaşabilecektir (Aktaş, 2010: 52).

Liderlik tüm toplumlarda mevcuttur ve kültürden ayrı olarak görülemez. Kültürün toplumlarda en uygun liderlik davranışı türünü belirlemede büyük bir rol oynadığını ve liderin davranışı toplumdaki kültürel değerlerden farklı olduğunda kabul görmediğini ve bu nedenle olumsuz bir tepki bulduğunu görülmektedir. (Yeşil, 2013: 63).

Değerler, liderlik araştırmacılara artan ilgi konusu haline gelmiştir. Bazı çalışmalar, liderlerin kişisel değerleri ile etkililikleri ve değerlerin liderlerin başarısındaki önemli rolü ve küçük veya büyük bir örgütte olsun başkalarını etkileme yetenekleri arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (El-ghrari, 2016).

Değerler, liderin karşılaştığı durumları ve problemleri algılaması ile ulaştığı çözümler ve kararlar üzerinde liderliği etkiler. Değerler, kişiler arası ilişkilerde de çok önemli bir rol oynar. Değerler ayrıca liderin bireysel ve kurumsal başarı görüşüne ve bu başarıya ulaşma biçimini de etkiler (El-ghrari, 2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TİPLERİ

3.1. Liderlik

Liderlik kelimesi çok karmaşık ve modern bir terimdir. Eski zamanlarda bu kelime “devlet başkanı”, “komutan”, “princep-senator”, “consul”, “şef” ya da “kral” olarak adlandırılmıştır (Ercan, 2010: 5). Liderlik, insanların yaşadıkları dönemlerde var olduğundan beri var olmuştur. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavramdır, sanayi devriminden sonra önem kazanmıştır (Akyürek, 2020: 17). Liderlik, çok uzun zamandır ilgi çeken bir konudur. Liderlik kelimesi, zafer kazanan orduları, uluslararası büyük organizasyonları yöneten dinamik ve güçlü karakterdeki yöneticileri ifade etmektedir (Ercan, 2010: 4). Liderlikle ilgili çok araştırma yapılmıştır (Özler, 2013: 94). Liderlik, özellikle küresel rekabet ortamında, işletmelerin başarıları için çok önemlidir (Koçel, 2018: 585).

Liderlik de tıpkı diğer sosyal bilim kavramları gibi pek çok farklı kişi tarafından birbirinden farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların birine göre, liderlik, belirli kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için, bir bireyin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018: 585).

Günümüz örgütlerinin karmaşık yapıları, farklı liderlik türlerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Sürekli olarak farklı sorunlarla karşılaşır ve bunları çözebilmek için her zaman farklı yöntemler uygulamak zorundadırlar (Özkan, 2016: 617).

Liderler, insanları etkileyen, yönlendiren ve motive eden insanlar olarak ortaya çıkmaktadırlar. Liderlerin ve örgütlerin, hedeflere ulaşmak için çalışanları bir araya getirecek liderlere ihtiyacı vardır. Lider, çalışanların fikirlerini ve ilkelerini birleşerek bir hedefe doğru insanları peşinden sürükleyen veya diğerlerini belirli hedefler doğrultusunda hareket etmeye teşvik eden kişidir (Özler, 2013: 95-96). Liderlik stratejisinin özü, model olmaktır. Lider, izleyicilerine model olan kişidir (Senge, 2018: 196).

Liderlik bir sanat, bilim ve öğrenmedir. Liderlik, bilimsel olgular gibi deneyimle kanıtlanabilir, ayrıca insanları kesin anlamda bilimsel yasalara tabi tutamaz ve bazı çelişkiler bekler, bu şekilde koşullardaki değişikliklere uyum sağlamak ve yeni liderlik nitelikleri elde etmek kolaylaşır, böylece liderlik öğrenme ve deneyim yoluyla becerileri kazanır (Hulasat, 1994).

Liderlik sadece bir sıfat ya da bir isim değil, liderin tabi olan ilişkisini şekillendiren bir eylem ve davranışlar sistemidir. Bu ilişki, lider ve izleyenleri arasındaki köprüdür ve lider onları faydalı olana nasıl yönlendireceğini belirler. Liderler ve izleyenler arasındaki ilişkinin doğası, çalışma alanına ve psikolojik, ekonomik veya politik koşullarına göre değişir; Bununla birlikte, liderlerin temel görevi bu ilişkiyi iyi oluşturmak ve yönetmektir (Hulasat, 2008).

Organizasyonları yaşayan sistemler olarak gören liderler tasarım işine farklı yaklaşır. Yeni ölçüler, resmi roller ve süreçler oluşturur ve liderlik yaptığı örgütü ona göre tasarlar.

Liderlik, öğrenebilir mi, yoksa öğrenemez dair uzun dönemlerden beri yapılan bir tartışma vardır. Bazı araştırmacılar, liderliğin doğuştan geldiğini söylerken, diğerleri liderliğin öğrenilebileceğini ve zamanla gelişebileceğini söylemektedir. Ama liderlik için eğitilecek kişilerin seçilmesi bu açıdan başka bir zorluktur. Bazı düşünürlere göre, liderlik özelliklerine sahip bazı seçkinler eğitilmeli ve geliştirilmelidir. Liderlik öğrenmesi zor bir süreç olmasına rağmen, liderliğin özellikleri ve tipleri konusunda öğrencilere veya bilgi edinmek isteyenlere bilgilendirilebilir, stratejileri ve kuramları tartışmalar yapılabilir (Ercan, 2010: 8).

Liderlik, ortak bir hedefin gerçekleştirilmesinde çalışanları bir arada tutan bir tutkal, yön gösteren yolu aydınlatan bir fener gibidir. Grup üyelerini kişisel duygularını, düşüncelerini ve önceliklerini bırakarak yönlendiren en önemli kavramlardan biridir (Karaağaç, 2017: 5).

Genel olarak üst düzey yönetimden liderleri tayin etmez, liderler kendilerini tayin eder. Sizi lider yapan, size bu şerefi verenlerdir, yoksa sadece bir yönetici olunur (Hulasat, 1994).

Liderliğin bugün en temel özelliği, yaklaşılabilir olmak. Bunun için de ilişki, bağ kurmak gereklidir. Yönettiği insanlarla bağ kuran yöneticiler, liderler başarılı olmaktadır. Yönettiği insanlarla bağ kuramayanlar, başarılı olamamaktadır. Bir liderin en temel özellikleri; (tayin edilmiş değil, seçilmiş insanlar) ikna eden, ilham veren, heyecan yaratan, harekete geçiren insanlardır (KalDer, 2018: 8).

Örgütlerde liderlerin varlığı çok önemlidir, çünkü liderlik çalışanların motivasyonunu ve performansını direkt etkilemektedir. Liderlikte, emir ve talimatlarla amaçlara

ulaşmak değil ama istek ve yüksek motivasyonla iş yaptırarak amaçlara ulaşmak önemlidir (Özler, 2013: 95).

Diğer bir husus, Yönetici ile lider kavramı kavramları ve aralarındaki farklardır. Yönetici gücünü pozisyonda, ama lider gücünü kişiliğinde ve bilgisinde, ideal olan, her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasıdır (Özler, 2013: 95).

Yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıklar birçok araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde izah edilmiş ve tasnif edilmiştir. Genel olarak tekid ettiği noktalar şunlardır (Koçel, 2018: 591-592):

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır ve liderlik insanları etkileme ve harekete geçirme işlevidir.
- Yöneticilik resmi bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir ve liderlik için resmi yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için işi en etkili şekilde yapmakla ilgilidir ve liderlik, hedefleri belirlemek ve yapılacak işle ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkilemesinin yolu, pozisyonuna verilen yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemek için kullandığı yol ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin bir iş tanımı vardır ve liderin iş tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, muhasebe, ölçme, istatistikler, yönetmelik, prosedürlere dayalı, bilimsel alanı ağır basan bir işlevidir, liderlik ise insanları kendi özgür iradeleriyle davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme alanı ağır basan bir işlevidir.
- Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşma işidir, liderlik ise değişim ve dönüşümü yapabilme işidir.
- Yöneticilik “örgütün iç yapı ve dinamiklerine” bakma işidir, liderlik ise “örgütün dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakma işidir.
- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir.

3.2. Liderlik Profili

Bu kısımda ilerlemeden önce, iyi bir lider nasıl olmalıdır?, Liderlik özellikleri ve yeteneklerin nelerdir? sorularına cevap verilecektir.

Liderlerin bazı meziyetlere sahip olmak gerekir. Liderlik koltuğuna tesadüfen gelinmez ya da getirilmez. Lider kişi, insanı, liderlik edeceği kitleyi çok iyi bilmeli,

onu yönetme becerisine sahip olmalıdır. Liderin, öne çıkma, öncülük etme kabiliyeti olmalıdır. Lider olmak, ciddi ve büyük bir sorumluluktur, omuzda ateş topunu taşımak gibidir (Bolat, 2016: 18-21).

Lider, birinci olmayı hedefleyendir ve güçlü bir ruh ve heyecana, dinamizme, kararlılığa sahip olmalıdır. Lider, çok çalışmalı, performansı güçlü olmalıdır. Liderlik, takipçi olmak, işleri kontrol etmek, ekibini sıkı koordine etmek gerektir. Lider; yetki sahibi, sözü dinlenen biri, komuta etme gücü olan birisi olmalıdır. Lider, inisiyatif alabilecek, gündem belirleyebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Lider; dava insanı, eylem insanı, bir hareketin başı olmalıdır. Liderin hedefleri, idealleri olmalıdır; arkasındaki kitleye ufuk, heyecan, hedef gösterebilmelidir. Lider, izleyenlerinin içinden gelmeli, onların dilini konuşmalı, sevinçte ve üzüntüde onların içinde yer almalıdır. Lider, güçlü öngörülere ve gelecek perspektifine sahip olmalıdır. Lider, ekip çalışmasına önem vermelidir. Yanında güçlü kişilerle çalışması, lideri başarılı kılar. Lider; karar vericidir, son kararı verir ama mutlaka istişare mekanizmasını çalıştırmalıdır (Bolat, 2016: 18-21).

Lider, kriz yönetme ve kriz çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunun için sağlam bir sinir ve karaktere sahip olmalı, muhakeme yeteneği ve pratik hareket etmesi de lazımdır. Panik olmamalıdır. Nedenleri araştırıp, muhtemel sonuçları tahmin edip, çözüm şartlarını ortaya koymak ve hızlı uygulamak gerekir. Lider, güçlü bir müzakere yeteneğine sahip olmalıdır. Lider, yurtiçinde ve yurtdışında ekonomi, iç politika, dış politika, teknoloji, bilim, eğitim ve sosyal hayatta trendleri, gidişatı yakından takip edebilmeli, yenilenmeye açık olmalıdır. Liderin, iyi niyetli, samimi olmalı, doğru fikirlere ve çözümlere sahip olmalı, iyi bir ufka ve vizyona sahip olmalı, etkili ve başarılı bir icraat göstermesi gerekir. Lider, topluma kitleye fayda getirecek, eser ortaya koyacak ve iz bırakacak icraatlar yapmalıdır. Lider, tarih yapan kişidir. Lider, topluma gelecek umudu aşılatabilmelidir. Lider, bulunduğu konumdaki iş ve sorumlulukları ile ailesi arasında optimum bir denge kurabilmelidir. Liderlik ve başarı, alın terinin, akıl terinin ve Allah'ın rızası için çok çalışmanın eseridir (Bolat, 2016: 18-21).

Yiğit'e (2002, 19) göre etkili bir liderliği için aşağıdaki önerilerin dikkat alınabileceğini belirtir:

- İnsanlara odaklanmalı, ilişkiler oluşturmali ve başka insanları doğru yolu göstermenin esasinin insan faktörü olduğunu unutmamalıdır.
- İyi liderler “olayları” yönetmeli, “insanları” yönlendirmelidir.
- İyi lider olma, disiplin ve çok çalışmayı gerektirir.
- Liderlik, kişisel gelişim ile eşanlımlıdır. Bu sebeple fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına özen göstererek kişisel gelişimlerine zaman ve enerji harcamalıdır.
- Lider, yeteneklerini uygulamalara aktarmalıdır. Hayat içinde geliştirmiş olduğu becerileri liderlik rolleri ile harmanlamalıdır.

3.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik literatürüne bakıldığında, liderlik konusunda birçok teorinin ya da yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir (Özler, 2013: 106). Liderlik süreci ile ilgili yaklaşımlar farklı biçimlerde sınıflanmaktadır (Koçel, 2018: 593). Bu yaklaşımlar özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsal yaklaşım, fonksiyonel yaklaşımı ve modern yaklaşım şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.3.1. Özellik Yaklaşımı

Koçel’e göre (2018: 593-595) bu yaklaşım, bir grupta bir kişinin lider olarak belirlenmesini bir takım fiziksel ve kişilik özelliklerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Aşağıda bu özellikleri kısaca anlatan bir tablo verilmiştir.

Tablo 3.1: Lider fiziksel ve kişilik özellikleri

<ul style="list-style-type: none"> • Yaş • Boy • Cinsiyet • Irk • Yakışıklılık / Güzellik • Başkalarına güven verme • Güzel konuşma yeteneği 	<ul style="list-style-type: none"> • Zekâ • Bilgi • Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği • İnisiyatif sahibi olma • Hissel olgunluk • Dürüstlük 	<ul style="list-style-type: none"> • Samimiyet • Doğruluk • Açık sözlülük • Kendine güven duyma • Kararlılık • İş başarıma yeteneği
---	---	---

Kaynak: Koçel. T. (2018). İşletme Yöneticiliği, 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, S. 594.

Bu yaklaşım çoğu zaman eleştirilmiştir. Eleştirilerin başında dünyada etkin pek çok liderin aynı özellikleri olmadığını belirlenmiştir (Koçel, 2018: 593-595). Özellikler yaklaşımı her durumda lideri belirlenmesine yardımcı olacak evrensel bir özellikler

bütünü oluşturmamıştır (Özgül, 2015: 82). Özellikler yaklaşımı liderlik sürecini anlatmakta yetersiz kalması üzerine ve zamanla yapılan çalışmalarda liderin sahip olduğu özellikler yerine üyelerin özelliklerine bakmaya başlamışlardır (Koçel, 2018: 593-595).

3.3.2. Davranışsal Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri çok etkili ve başarılı kılan hususları belirlemektir. Liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara odaklanır. Liderin üyeleri ile iletişim şekli, yetki devri konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme şekli vb. gibi liderlik davranışları temel faktörler olarak ele alınmıştır (Çağlar, 2004: 91-108). Bu yaklaşımı göre liderlik davranışları öğrenilebilir ve öğrendiği davranışlar sergileyebilecek duruma getirilebilir (Ekiz, 2017: 23). Literatürde davranış yaklaşımına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır, bu çalışmalar aşağıda kısaca anlatılacaktır.

3.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları, liderlikte davranışsal yaklaşımı bir önemli çalışmasıdır. Liderlerle görülen bazı davranış kalıplarını ortaya çıkarılmayı hedeflemiştir. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış şekli ortaya çıkarılmıştır (Küçüközkan, 2015: 90). Bu çalışmaların sonucunda liderlikte iki faktörün önemli bir rol oynadığını belirlenmiştir. Birisi kişiyi dikkate alma, ikinci ise inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında odaklandığını belirlenmiştir (Koçel, 2018: 596).

3.3.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

1947 yılında University of Michigan'da yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmanın hedefi, başarılı grupları incelemek ve bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir (Özler, 2013: 108). Bu çalışmalarda verimlilik, İş memnuniyeti, çalışan devir oranı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi standartlar kullanılmıştır. Bu çalışmalarda liderliğin, biri çalışana güdümlü davranış ve ikincisi işe güdümlü davranış olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı görülmektedir (Tarım, 2010: 21-22).

3.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

1964 yılında Blake ve Moton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisidir (Kurt, 2017). Liderlerin davranışlarını belirlemek için oluşturulmuştur (Özler, 2013: 109). Örgütsel gelişim ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu yöntemdir. Bu yöntem iki grupta toplamıştır. Birisi üretime yönelik olma ve diğeri ise kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır (Koçel, 2018: 598). Bu yöneme göre takım türü, her ikisine de en yüksek düzeyde dikkat gösterilmiş ve en etkili liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Ancak bazı çalışmalara göre, takım liderliğinin iş, verimlilik ve katılımı zenginleştirmede etkisiz olduğu kanıtlanmıştır (Küçüközkan, 2015: 92).

3.3.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Bu yaklaşımı 1960 yılında psikolog Douglas McGregor tarafından ortaya atılmıştır (Işık, 2014: 34). McGregor'a göre, liderler insan davranışı iki karşıt görüşe sahip bir yapıda gruplayabilir. Bu karşıt yapılar X ve Y olarak isimlendirilir (Kurt, 2017).

X yaklaşımı şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2018: 599).

- İnsanlar çalışmayı sevmiyor ve mümkün olduğunca işten kaçınmaya çalışıyor.
- İnsanlar sorumluluk almak istemiyor, harekete geçmeye tam olarak hazır değiller.
- İnsanları çalıştırmaya zorlamalı, onları yakından çok çalışmak için kontrol etmeli ve hedeflere ulaşmak için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y Yaklaşımı varsayımlar şunlardır:

- Bir insan için çalışmak, oyun ve dinlenme gibi doğaldır.
- Bir insan doğası gereği tembel değildir. Onu bu yapan deneyimleridir.
- Bir insan belirleyen amaca göre kendi kendini kontrol ederek çalışıyor.
- Her insanın kapasitesi var. Münasip koşullar altında, kişi onu geliştiriyor ve çok fazla sorumluluk almayı öğreniyor.
- Bu nedenle, yöneticinin gerçekleştirmesi için uygun bir çevre yaratarak, insanların kendilerini geliştirmelerini ve sahip oldukları enerjiyi hedefleri için kullanmalarını sağlar.

Bu yaklaşıma göre, X daha yetki ve müdahaleci davranış sergilerken, Y daha demokrat ve katılımcı bir davranış sergileyecektir (Koçel, 2018: 599).

3.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımlar ve davranışlar içerir (Aydemir, 2010: 7). Bu yaklaşımda, otokratik davranıştan demokratik davranışa kadar dört gruptaki liderlerin davranışlarını derecelerine doğru sıralamaktadır. Sistem 1 ve 2 liderlik davranışını daha klasik bir yapı içinde ifade ederken, sistem 3 ve 4 daha demokratik ve katılımcı bir davranış yaklaşımına karşılık gelir (Ekiz, 2017: 24-25).

Tablo 3.2: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel. T. (2018). İşletme Yöneticiliği, 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, S. 600.

3.3.2.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Kurt Lewin, Ronald Lipit ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda liderliği anlamada deneysel yöntemleri odaklanılmıştır. Bu çalışma liderlerinin liderlik davranışları doğal ortamlarında değil, kontrollü deneysel ortamlarda incelenmiştir (Özgül, 2015: 88-89; Küçüközkan, 2015: 96). Bu çalışmalar sonucunda üç tür lider davranışı tespit edilmiştir. Bunlar: özgür, demokratik, otoriter davranış. Bu türler arasındaki en önemli fark karar verme sürecine yansır. Genel olarak, otoriter lider örgüt adına karar verirken, özgür lider grup üyelerinin kararlarını kendileri vermelerine izin verir. Demokratik Lider, grubu karar almaya teşvik eder ve yönlendirir (Özgül, 2015: 88-89).

3.3.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bell'in araştırmasının sonuçları, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi öncülük edebileceği noktaya odaklanmıştır. Gruplar oluşmaya başladığından beri, bazı bireylerin grup üyelerinden daha fazla liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Detaylı gözlem yöntemini kullanarak, yeni meydana gelen üniversite öğrenci gruplarının davranışlarını gözlemiştir ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını tespit etmiştir. Şunlar, etkinlik düzeyi, işi tamamlama yeteneği ve üyelerin tarafından sevildiği derecesidir (Küçüközkan, 2015: 96). Başka bir kaynağa göre Harvard Üniversitesi araştırması neticesinde bulunduğu grup üyelerinden herhangi birinde gösterilebilecek liderlik yaklaşımı iki türe ayrılmıştır. Bu iki yaklaşım Ohio ve Michigan Üniversitesindeki araştırma bulgularına benzer. Bunlar iş lideri ve sosyal lider olarak tanımlanmıştır (Tarım, 2010: 23).

3.3.2.8. Yukl'un Liderlik Davranış Yaklaşımı.

Yakın zamanda sunulan bu yaklaşımın hedefi, liderlik davranışı, durumsal ve ara değişkenler, çalışan verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Yukl, Ohio ve Michigan araştırmasının iki ekseninde tartışan liderlik davranışlarına "Karar merkezileştirme" boyutunu ekleyerek çalışanların karar alma sürecine katılma hakkının olduğu söylemektedir. Yukl, yaklaşımını iki farklı modelde tartışmaktadır. Birincisi, Ayrılık Modeli: Bu model, lider davranışıyla çalışan memnuniyeti arasındaki alakayı incelemektedir. İkincisi, Çoklu-Başlanma Modeli: Bu model, bireyden çok grubun memnuniyetine odaklanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 97).

3.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik alanında çalışan birinci nesil araştırmacılar, liderlerin kişisel özelliklerine konsantre olarak liderliği açıklamaya çalıştılar. Davranışsal yaklaşımı kabul eden ikinci nesil, buna itiraz etmiştir ve lideri lider yapan davranışlara sahip olduklarını iddia ettiler. Bu iki yaklaşımla ilgili tartışmalar, liderliğe son yaklaşım olan durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açtı (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 458). Bu yaklaşımların genel varsayımı, farklı koşulların farklı liderlik tipleri gerektirmesidir. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir (Koçel, 2018: 600). Durumsal liderlik ile ilgili temel yaklaşımlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

3.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler'in çalışması, en sevdiği çalışma arkadaşı ve takım performansını belirlemek için kişilik testlerine dayanmaktadır (Ercan, 2010: 21-22). Fred Fiedler, durumu ve koşulları dikkate alarak liderin davranışlarını incelemeye çalışmıştır. Bu yaklaşımda liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç değişken vardır (Özler, 2013: 112-113):

- Lider ile Çalışanlar Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin çalışan tarafından sevildiğini ve katlandığını, lidere olan güven ve sadakatini ifade eder.
- Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun gerçekleştirmeye çalıştığı işi yapmak için önceden belirlenmiş yollar ve yöntemler olup olmadığı ile ilgilidir.
- Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise, liderin mükafatı, cezası, işe son vermesi, terfi ettirmesi vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

Bu teoriye göre bu durumsal koşulların hepsinin iyi ve kötü olduğu dönemlerde, işe yönelik liderlik, belirsiz olduğu dönemlerde ise ilişkiye yönelik liderlik uygulanmalıdır.

3.3.3.2. Amaç - Yol Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Robert House ve Martin Evans'ın tarafından geliştirilen yol-amaç yaklaşımı durumsal liderlikle ilgili ele almaktadır (Özler, 2013: 113). Bu yaklaşım, üyelerin hedeflerine ulaşmak için liderin sorumluluğunun destekleme ve üyelerin hedefleriyle organizasyon veya çalışma takımı hedefleri arasında uyumlu hale getirme olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım motivasyon - beklenti yaklaşımına dayanır. Liderler üyelerin hedeflerine ulaşması yolunda ödülleri koyar. Bu yaklaşıma göre, her durumda geçerli ve etken olabilecek tek bir liderlik tipi yoktur. Teoriye göre örgütte, destekleyici, emredici, başarı - yönelimli ve katılımcı liderlik olarak adlandırılan dört tip liderlik mevcuttur. (Yıldız, 2015: 24).

3.3.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Hersey ve Blanchard, üyelerin olgunluk seviyeleriyle durumsal değişkenler arasındaki ilişkilere dikkat çekmektedir. Olgunluk seviyesinden kast, çalışanın işi için işin gerektirdiği bilgi, yetenek, çalışmaya isteklilik ve güven gibi özelliklerdir. Olgunluk seviyesi düşük olan üye, lideri tarafından göreve yönelik

davranışlarla karşılaşacaktır. Üyenin olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin göreve yönelik davranışlarla yerini ilişki yönelik davranışa bırakacaktır. Lider bu denge için ne kadar iyi yaparsa, o kadar etkili olur. Bu yaklaşımla üyelerin olgunluk seviyeleri arttığında liderle sosyal ilişkileri ön plana çıkacaktır. Örneğin, işe yeni başlayan bir üyenin olgunluk seviyeyi zayıf olduğu için lider ilk olarak üyeye iş gereksinimleri hakkında bilgi verecektir. Bu durum (M1) seviyeyi ifade etmektedir. Zamanla üyenin işin hakimiyetini arttırdıkça, liderle alakaları değiştirecek ve ilişkiyel davranış ortaya çıkacaktır. Bu durumda (M2)-(M3) seviyelerinden bahsedilebilir. Üye işe çok iyi bir şekilde hakimiyet olup iş operasyonları, iş yapısı gibi etkinlikler iyi şekilde yapılandırıldığında ise üye lider ile çalışma alakalardan sosyal alakalar geliştirecektir. Bu yaklaşımda liderin değil çalışanın olgunluk seviyesine göre lider davranışların şekillendiği ortaya çıkmaktadır (Dikmen, 2012: 75-76).

3.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin'in, Bu yaklaşımı, Ohio çalışmalarının ve Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımının göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını temel almaktadır (Hayiroğlu, 2011: 50). Bu yaklaşımda liderliğin iki boyuta odaklandığını görmektedir, ilişki ve görevdir. Reddin, iki boyutlarına üçüncü bir boyut olarak "etkililik" eklemiştir. Bu yüzden bu yaklaşımı üç boyutlu bir yaklaşım anlamına gelen 3-D kısaltma olarak adlandırılır. 3-D yaklaşımda boyutla yüklenen aşağıdaki gibidir:

Görev- yönelimi: Yöneticinin, kendisinin ve üyelerinin organizasyon veya grubun hedefini ulaşımaya yöneltme derecesidir.

İlişki- yönelimi: Yöneticinin kişisel ilişkilerdeki karşılıklı güven, üyelerin görünümüne saygı ve duygularına saygı ile karakterize edilebilme derecesidir.

Etkililik: Etkililik kavramının liderlik davranışı veya etkililiği ile tarif edemeyeceğini iddia eden Reddin etkililiği yöneticinin yeri nedeniyle algıdan sorumludur üstlendiği hedeflere ulaşma derecesi olarak kabul eder.

Blake ve Mouton'un beraber oluşturduğu idari ölçeğine benzer bir yaklaşım ortaya koyan Reddin, ilerlemekte ve değişik durumların değişik liderlik tipi gerektirdiği ve de liderlik tipinin etkinliğinin, kullanıldığı duruma bağlı olduğunu ileri devam etmektedir. Bu anlayıştan hareketle liderlik tiplerini etkili ve etkisiz bir şekilde iki grupta toplamıştır (Yıldız, 2015: 23).

3.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne alınıp daha sonra da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımında liderin karar alma süreci vurgulanır ve liderlikte yapılacak olanın karar verme olduğunu belirlenmiştir. Bunu yanında üyelerin bu kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir. Çünkü belirli amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Tekin, 2015).

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar problemleri, iki türdür: bireysel ve grup seviyesinde. Bireysel sorununda, sadece çözümün üyelerinden birini etkilediği durumlardır. Buna karşı birden fazla kişiyi etkileyen sorunlar, grup sorunları olarak adlandırılır. Karar verme sürecinde katılma şekli ve miktarını açıklamada görece bir dizi karar kuralı getirdiği için yedi çeşitli durumda uygulanacak beş çeşitli liderlik tipinden oluşan bir karar ağacı geliştirir (Köksal, 2008: 25-27).

O1- Otoriter 1 - Mevcut bilgiler ışığında lider sorunu çözer ve karar verir.

O2- Otoriter 2 - Lider grup üyelerinden gerekli bilgileri alıp kararı kendisi verir. Üyeleri bilgi sağlarlar.

D1- Danışmalı 1- Sorunu ilgili grup üyeleriyle bireysel olarak paylaşır. Bilgi ve önerilerini bireysel olarak alır, ancak kararı kendisi verir.

D2- Danışmalı 2 - Sorunu ilgili grup üyeleriyle grup olarak paylaşır. Toplu olarak görüş ve yorumlarını alır ancak kararı kendi verir.

G2- Grup 2 (Katılmalı) - Grup olarak, sorunu grup üyeleriyle paylaşır. Beraber karar seçenekleri geliştirirler ve bir çözüm üzerinde anlaşılırlar.

Bu beş liderlik türünden hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Bu konuya karar vermek için “kalite, liderin bilgisi, yapısı, üyelerin kabulünün önemi, üyelerin kabulü, ortak amaç, üye çalışması ve üyenin bilgisi”ni içeren yedi soru hazırlamıştır (Hayiroğlu, 2011: 49). Bu yaklaşım yöneticilerin mevcut liderlik davranışlarının teşhis etmek ve karar verme sürecinde üyeleriyle olan ilişkilerinde daha yumuşak davranmak için eğitimlerin yapılmasına katkıda sağlamıştır (Özgül, 2015: 110).

3.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımı

Günümüzün küresel rekabet çevresinde organizasyonların etkinliğini artırmak için birçok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir ve bu da yeni liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Şüphesiz değişen koşullar ve insan refahı bu yaklaşımların ortaya

çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. İnsan unsuru, onları tanımlayan ve şekillendiren yönetim modellerine, çevresel için daha donanımlı, daha dostça ve özgür küresel bir vizyonla meydan okumaya başlamıştır. Hem dış çevrede hem de yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler ve kavramlar liderliğe yeni yaklaşımlar getirmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 134). Aşağıda son yıllarda liderlik alanında geliştirilen bazı yaklaşımları özetlenmektedir.

3.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik davranışları çalışanların memnun etmeyi hedeflemektedir. Ödüller, övgüler ve vaatler kullanılarak çalışan bağlılığını artırmak; buna karşı olumsuz tepkiler ve buna karşı cezalandırma gibi yöntemleri kullanarak bu bağlılıktaki düşüşü düzeltmeye çalışmak, bu liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik davranışlarından ayırır. Etkileşimci liderlerin, çalışanların gerekli performansı göstermeleri için ödül ve cezalandırma gibi yöntemleri kullanma yetkisine sahip olduğuna karar verilmiştir. Bu liderlerin, çalışanların ödüllere ulaşmak için ne yapmaları açık bir şekilde belirtilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Etkileşimcilerde liderler çalışanların ödülleri kazanmak için almaları gereken rolleri ve bireysel hedeflere ulaşmak ve yerine getirilmeleri için görevlerin iş kanunu açıklar ve onlardan örgütün de hedefine ulaşabilmesi için katkıda bulunmasını bekler. Bu Etkileşimci liderlikte iki boyutu mevcuttur, koşullu ödüllendirme ve beklentilere göre yönetimdir (Tosunoğlu, 2014: 65-66).

3.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü (Yenilikçi-Transformasyonel) liderlik, çalışanlara konsantre etmektedir. Çalışanlara güvenirlere ve çift yönlü iletişim kurarlar. İşlemler hem üst örgütlerle hem de çalışanlarla yapılır. Lider çalışanların organizasyonel beklentilere ulaşmadaki görevlerini açıklar ve bunu ödülleriyle destekler. Örgütün içinde ve dışında bilgi ve becerilerini bütün kaynakları kullanarak mevcut ve gelecekteki sorunlara cevap vermek için kullanır. Bu tip liderler değiştirmek zorunda olduğunu varsaymakta, değişimi gerekli görüyor ve neden olmak için azami çaba harcamaktadırlar. Dönüşümcü lider, çalışanları için bir rol model olarak hizmet eden davranışları sergilemektedir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini sunarak, değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Zor öğelerin üstesinden gelerek çalışanlarına güven duygusunu veren lider, hedeflerin, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da

çalışanlara vurgulayacaktır. Bu durumda çalışanlar lider gibi görünmeye çalışacaklar ve ortak hedefler veya vizyon içerisinde onunla benzemeye çalışacaklardır. Liderlikteki dönüşümün dört faktörü vardır. Bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon ve bireysel dikkate almadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 136-137).

3.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı Max Weber tarafından “özel, kutsal bir güç” olarak “mucizeler gerçekleştirme yeteneği” veya “ gelecekteki olayları tahmin etme” anlamında kullanılmıştır ve teolojinin sosyolojisine dahil edilmiştir. Weber karizma kavramını klasik ve yasal bir otorite olarak değil, liderin fevkalade yeteneklerine bağlı olarak çalışanlarını etkileyen bir lider olarak belirtmektedir. Karizmatik liderliğin çok yüksek şahsi gücü vardır. Çalışanlar karizmatik bir liderin kişiliğiyle yüksek düzeyde güven sağlarlar. Karizmatik bir lider, çalışanların düşüncelerini motive eder, temsil eder ve ilham verir. Weber’in karizma kavramının beş temel öğelerden oluşur. Bunlar: olağanüstü yeteneklere sahip bir kişidir, sosyal kriz, Krizlere kökten çözüm bulma yeteneği, çalışanların kabulü ve olağanüstü yeteneğin sağladığı sürekli başarıdır (Bektaş, 2016: 47-48). Karizmatik liderler öz inançları üzerinde güvenli kişiler ve kendilerini fevkalade hedef ve kadere sahip olarak görüyorlar. Karizmatik liderler çalışanlardan kendilerine hayran olmalarını isterler. Karizmatik bir liderin olağandışı davranışları nedeniyle istisnai durumlarda ortaya çıkması ve mevcut kurallara göre hareket etmesi genel olarak kabul edilmektedir. Hem liderin hem de çalışanların beklemediği sorunlar bir süre sonra ortaya çıkmamak için, liderin karizmatik davranışı ve uygulamaları kısıtlamalara ve kontrole tabi tutulmalıdır (Bektaş, 2016: 47-48).

3.3.4.4. Stratejik Liderlik

İyi yönetimin en önemli noktası bir işin misyonunun, hedefinin ve yapılan işin ne olduğunu inceleyip ona uygun aksiyon planlarını almasıdır. Bu, hedeflerin belirlenmesini, hedefler için strateji ve planların belirlenmesini ve yarının sonuçları için bugünün kararlarının alınmasını sağlamak önemlidir. Stratejik liderlik, deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyonu oluşturma ve düzensiz ve belirsiz bir ortamda önemli kararlar alma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Stratejinin hedefi, ulaşılan uç noktalar, yollar ve yöntemler arasında bir bağlantı kurmak, stratejik liderliğin hedefi ise bitiş noktaları tanımlamak, en iyi yolları seçmek ve en etkili yöntemleri uygulamaktır

(Yıldız, 2015: 26). Stratejik bir lider geleceği görebilir, özgün bir vizyon yaratabilir, esnek olma yeteneğini ve diğerlerini duygusal ve olumlu olarak olumlu yönde etkileyebilir. Stratejik lider, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilen, modellerini sürekli olarak sorgulayıp geliştirebilen ve çevresel koşullara göre cesur kararlar alabilen insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilen kişidir. Çalışanlarını geliştirebilecek bir yapıya sahip olan ve gerektiğinde bu yeteneklerle stratejik değişiklikleri uygulayabilen bir lider olarak ifade edilir (Işık, 2014: 44).

3.3.4.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, “organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve dile getirebilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Eğer bu vizyon doğru şekilde seçilip uygulanabiliyorsa, çalışanların becerilerini, yeteneklerini ve tüm kaynakların vizyona ulaşmasını sağlayabilir. Aksu’nun (2009) çalışmasında ise, vizyoner liderlik “insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneği” kavramlarıyla belirtilmektedir. Gelecekteki liderlerin temel görevi, insanların yeteneklerini tam olarak göstermelerini sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu hayatta tutabilmektir (Gün ve Aslan, 2018: 220).

3.4. Liderlik Tipleri

Örgütlerin ihtiyaçları, değişen modern ve yenilikçi durumlar ve kişisel üstünlükler, değişik liderlik tiplerinin aranabilir olmasına neden olun. Liderlik tiplerine ilişkin tasnif etmeler birçok araştıran tarafından ele alınmıştır. Bazı benzerlikleri olmasına rağmen, aralarında da farklılıklar vardır (Kurt ve Yiğit, 2017: 110). Aşağıda, liderlik tipleri arasında en yaygın liderlik tiplerini kısaca özetliyoruz.

3.4.1. Otokratik Liderlik

Liderler veya yöneticiler, çalışanların veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Karar verme süreci çok hızlıdır çünkü güç otoriter lider davranışta merkezlidir. Diğer bir deyişle, otokratik liderler, yetki ve sorumluluklarını devretmeden tüm kararları kendileri alırlar ve üyelerin karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler (Eryeşil ve İraz, 2017: 131). Otokratik liderlik tipi, sağlam bir organizasyon yapısını temsil etse de, özellikle savaş ve kriz gibi olağandışı

durumlarda daha hızlı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Bu yüzden örgütler, kullanımlarından vazgeçmeyen bir liderlik tipidir (Kurt ve Yiğit, 2017: 110).

3.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik-katılımcı liderlik tipi, ortak bir amacı olan ve gerçek değişimi tasarlayan takipçiler ile liderler arasındaki ilişkiyi etkilemek olarak tanımlanır. Bu tip liderlikte, tüm üyeler karar alma sürecine dâhil edilir ve grubun her üyesinin yeteneklerine ve ilgi alanlarına katkıda bulunmasına izin verir. Sadece grup üyelerine veya çalışanlara katılarak iş memnuniyetini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda yeteneklerini arttırmalarına da izin verir. Grup üyeleri ve çalışanlar kendilerini kontrol altında hissediyorlar, bu yüzden işyerinde daha fazla çalışmak için finansal ödüllerden daha fazla motive oluyorlar (Örücü ve Çoban, 2017: 3-4).

3.4.3. Serbesti Liderlik

Laissez -Faire Liderlik ya da liberal de denilir. Serbesti liderlik tipinde, çalışanlara bir hedef verilir ve kişisel yetenekleriyle bu hedefe ulaşmak için tamamen serbest bırakılır. Bu liderlik tipinin faydaları, çalışan özgürlüğünü ve özgür davranış hissini arttırmasıdır. Gerekirse, çalışanlar herhangi bir sorunu çözmeye, yeni fikirleri denemeye ve bunu isteyen insanlarla bir grup oluşturarak en uygun kararları almaya hazırdır. Serbesti liderlik tipinde bir lider; gücünü çok fazla kullanmayan, kendi sorumluluklarını üstlenmek için çalışanlarını yalnız bırakan ve kaynakları kullanarak alt planların yerine getirilmesine izin veren bir konumdadır. Burada bir liderin ana görevi, çalışanlara kaynak sağlamak ve konuyla ilgili sorunları çözmektir (Ekiz, 2017: 27).

3.4.4. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlik, otorite hiyerarşisi altında resmi yerleşik görevlere dayanan bir liderliktir ve yönetim ve karar alma için bir kurallar sistemi uygular. Bu liderlik tipi, iyi organize olmuş iş hatlarında faydalı olabilir ve çalışanlardan daha fazla yaratıcılık veya yenilik gerektirmeyen örgütlerde etkili bir yönetim tipi olabilir. Bürokratik liderliğin biraz kötü bir ünü olmasına rağmen, dünyadaki en eski liderlik yöntemlerinden biridir (Küçük, 2019: 11).

Bürokrasi en genel anlamda örgütsel yapıya atıfta bulunur ve bürokratik bir yapı tarafından belirlenecek olan kimin, nerede, nasıl, kiminle ve ne tür bir görev ve sistem içindeki yerini belirler. Bürokratik liderlik, bir liderin kurallara ve prosedürlere bağlı

olarak çalışanlarını yönlendirmesi gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bu tip liderlikte örgütler ne kadar büyürse, kurallar o kadar resmi olur ve daha fazla çalışma standartlaşır. Örgütlerde politikalar ve düzenlemeler bir yaşam biçimi haline gelir. Bürokratik liderlik tipinin olumsuz özellikleri; bu tipte liderlik davranışı sergileyen insanlar, aşırı kuralcı ve prosedür oldukları için değişime direnirler. Bu durum örgütlerin çevresel değişime uyum sağlamasını engeller (Akyürek, 2020: 18-19).

3.4.5. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, lider ve çalışanları arasındaki bir ilişki ve pazarlık ilişkisi ile sağlanır. Bu liderlikte çalışanların hedeflere doğru yönlendirmek için iki şey kullanılır: ödül ve ceza. İşlemsel lider, işlemi yönetirken çalışanlarına ödüller verir ya da ceza sistemi uygular. Bu lider tipi çalışanların örgütsel işlere tam katılımını yol açabilir. Ancak, çalışanların bu işi hevesle yapabileceğini garanti edemez (Uysal, vd., 2012: 34).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL DEĞERLERİN LİDERLİK TİPLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Kültürlerarası Liderlik

Birinci bölümde değindiğimiz gibi, Kültür, bir toplumun tüm yaşam şeklidir. Bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına ve bazı davranış ve olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan bir dizi değer, fikir ve simgeyi temsil eder. Farklı liderlerin modelleri, kültürlerarası bir durumda liderlere ve üyelere rehberlik edebilir. Kültürel olarak farkı olan üyelere, aynı lider tarafından farklı liderlik tipleri ile liderlik yaptığı görülmektedir. (Karaağaç, 2017: 8). Örgütlerin hızlı bir şekilde küreselleşmesi ve ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların artması göz önüne alındığında, liderlik ve yönetim uygulamaları üzerindeki kültürel baskıların daha fazla anlaşılması ihtiyacı doğmuştur (Essays, 2018).

Bugün, tüm büyük veya küçük ulusal veya uluslararası şirketler ve örgütler hızla değişen ekonomik ve demografik faktörlerle karşı karşıyadır. Hindistan, Filipinler, Meksika, Çin gibi ülkelerde iş gücü fazlası olurken, Amerika, İngiltere, Japonya, Rusya gibi ülkelerdeki nüfus hızla yaşlanıyorlar ve istihdam olunan beklentileri hızla azalıyor. Bu demografik türbülans, önümüzdeki yirmi yıl içinde birçok sektörün farklı ülkelerden gelen işgücünü karşılaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Hızla gelişen teknoloji, zaman ve mekânın sınırsız iletişim kurmayı sağlarken, dünyamız her zamankinden daha rekabetçi hale gelmektedir. Bu rekabetçi yeni dünya düzeninde liderlik çok önemli hale gelmektedir (Karaağaç, 2017: 8).

Günümüzde şirketlerin sadece yerel piyasalarda faaliyet gösterip, uzun vadeli başarı elde etmesi oldukça zordur. Bu yüzden ister istemez şirketler uluslararasılaşma ve küresel dünyanın düzenine ayak uydurma zorlanmaktadır. Küreselleşen dünyaya ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren şirketlerin ihtiyaçları, özellikle iletişim ve yönetim ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu yüzden farklı kültürlerden insanlarla aktif ve etkili iletişim kurabilen ve rakiplerine göre fark yaratabilecek bir lidere ihtiyacı artmaktadır. Bu aşamada yapılan bazı çalışmalarda, yöneticilerin kültürel zekâsının yüksek olmasının kültürlerarası liderliğin etkinliğini olumlu yönde etkilediğini ispatlanmıştır (Karaağaç, 2017: 8).

Kültürler arasında liderlik, toplumdan topluma, şirketten şirkete farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerikan kültüründe, “kendi kendine yeterlilik yönetişimi kuran” ve “çalışanlara yetki atayan” tür lidere değer verilmektedir. Arap kültüründe ise üyelerin iktidarda olan liderleri koşulsuz şartsız sevdiği ve övdüğü görülmektedir. İranlılar liderlerinde üstünlük ve güç arıyorken, Malezyalılar için bir liderlerin nazik ve sağduyulu olması çok önem teşkil ediyor (Essays, 2018). Bir liderin bir kültürde başarılı olması her kültürde başarılı olması anlamına gelmemektedir. Belirli bir kültürde başarılı olan şey, başka bir kültürde açıkça kabul edilmiş olmayabilir. Bu noktada hangi tür liderliğin hangi kültürlerde daha etkin ve başarılı olduğunun araştırılması önem teşkil etmektedir.

4.1.1. Önceki Çalışmalar

Kültürlerarası liderlik araştırması alanı, 1980’lerden bu yana kültürlerarası örgütsel davranış ve liderlik araştırmalarındaki bir alt alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürlerarası liderlik araştırmalarındaki temel sorun, etkili liderliğin özelliklerinin nasıl olduğunun tam olarak belirlenemesinin kaynaklanmaktadır. Kültürlerarası liderlik araştırmalarının çok önemli bir kısmının, çalışanların kültürel değerlerine göre nasıl farklı liderlik tipinin daha etkin olacağı ile ilgilidir (Aktaş, 2010: 18-29).

Liderlikte kültürlerarası konularda yapılan birçok araştırmadan biri de Globe Project olarak isimlendirilmektedir. Globe’un (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırma Projesi) baş araştırmacısı Robert J. House, çok sayıda ortak araştırmacı ve uluslararası bir koordinasyon grubu ile birlikte, farklı liderlik ağları, örgüt kültürü ve toplumsal kültür konularında 190’dan fazla çalışma yürütmüşlerdir. Kültür ile ilgili yapılan diğer çalışmalar arasında Hofstede’s (1980), Schwartz (1999), Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), Hofstede (1980, 2001) ve Globe’un çalışmaları öne çıkmaktadır (Essays, 2018). Globe çalışmasında kültürlerarası bir liderin etkinliğini ölçmek için, toplumlar arasındaki standartlar, değerler, inançlar ve uygulamalardaki benzerlikleri ve / veya farklılıkları yakalamayı mümkün kılan dokuz kültürel boyutu ortaya koymuştur. Bu kültürel boyutlar ve değerler Hofstede (1980), Schwartz (1994), Smith (1995), Engelhart (1997) ve bulgularına dayanmaktadır (Hoppe, 2007).

Kültür değerleri literatüründe belirli noktalarda benzeşen, ancak bazı noktalarda birbirine ayırışan birçok farklı çerçeve vardır (Aktaş, 2010: 11). Schwartz tarafından

geliştirilen değer yaklaşımı, yapı ve uygulamada diğer kuramcılar tarafından geliştirilen değer yaklaşımlarından daha kullanılabilir ve tutarlıdır. Schwartz'ın yaklaşımı, değerler açısından geliştirilen diğer yaklaşımların eksikliklerinin üstesinden gelmeye çalışmıştır ve Schwartz tarafından geliştirilen yaklaşım ve değerler ölçeğinin daha çok literatürde yapılan değer ölçüm çalışmalarında sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Eyel, 2018: 39).

Liderlik tipleri ve liderlik uygulamaları ile ilgili olarak, tüm alanlardaki hızlı değişimler nedeniyle geleceği tahmin etmek zorlaşmaktadır. Bu zorluk için etkin ve etkili liderlere ihtiyaç oldukça fazladır. Bu nedenle son yıllarda, araştırmacılar kültür ve liderlik araştırmalarına daha çok önem vermiş ve bu konuda pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Yavuz, 2010: 143). Bu çalışma da daha önce literatürde yer almayan Arap ve Türk kültüründe uygulanan liderlik tiplerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

4.1.2. Schwartz'ın Değer Yaklaşımı

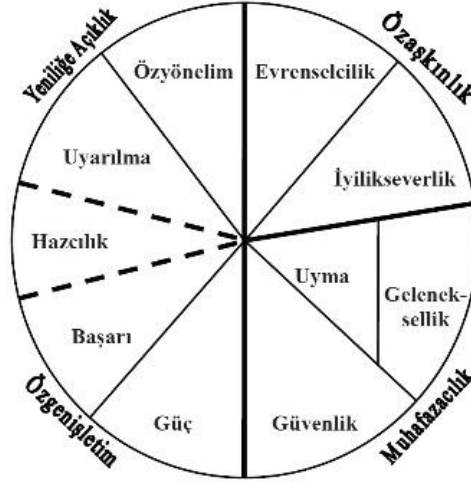
Shalom H. Schwartz, değerler insanların yaşamlarında ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Her insanın farklı değerlere sahip olabileceğine dikkat çeken Schwartz, bazı insanlar için önemli olan değerlerin başkaları için önemli olmayacağını belirtir. Schwartz (1992), "Değer Teorisi" kapsamında hazırlanan "Değer Yönelimleri Ölçeği" ilk olarak yirmi ülke örneğine uygulanmış ve bir sonraki çalışmada (1994) kırk dört ülkede ve bugün yetmişden fazla ülkede aşağı yukarı 60.000 kişi üzerinde her ülkenin kendi anadiline çevrilerek uygulanmıştır. Çalışmalarında, farklı kültürlerden farklı değerlere sahip 10 ortak değer grubu ve bu grupları oluşturan 56 değer ortaya çıkmıştır (Küçük, 2016: 281-282; Schwartz, 1992: 3-17).

Son otuz yılda değer araştırmalarına rehberlik eden Schwartz'ın Değer Yaklaşımına göre değerleri evrensel olan biyolojik, kişisel ve sosyal ihtiyaçların bilişsel sunumlarıdır. Değerler, temsil ettikleri motivasyonların benzerliğine dayalı olarak değer tiplerinde birlikte gruplandırılır. Değer tipleri, aynı şekilde uyarıldıkları ters kutuplara yerleştirilecekleri veya tersi olacak şekilde dairesel bir düzlemde bir süreklilik olarak düzenlenir. Schwartz'ın Değer Yaklaşımı, bu değer çemberinde bu mantıkla hizalanmış 10 tip değer önerir. Bunlar sırasıyla Güç, Başarı, Hazcılık, Uyarılım, Özyönelim, Evrenselcilik, İyilikseverlik, Geleneksellik, Uyma ve Güvenlik değer tipleridir. Schwartz'ın Değer Yaklaşımına dayalı ölçümleri kullanan çalışmalar,

değerler, tutumlar ve davranışlar arasında düzenli ilişkiler olduğunu göstermiştir (Demirutku ve Güngör, 2017: 1; Schwartz, 1992: 2-4; Schwartz, 1994: 19-45).

Schwartz, üç küresel ihtiyaçtan başlayarak, birbirine benzer veya farklı katalitik altyapılarda değerler içeren on tip değer oluşturmuştur ve dinamik bir yapıda devam eden bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo: 4.1.2.1). Katalitik altyapısı uyumlu gelen değer tipleri çevrede sıralanırken, katalitik yapıları ile çatışmalı değer tipleri karşı kutuplara sahip bölgeler olarak konumlandırılır. Tüm uyumluluklara ve zıtlıklara göre ayarlanan on değer tipi dairesel bir sıra oluşturur (Bkz. Şekil: 4.1.21). İki ana katalitik çatışma ekseninde on değer türü vardır. İlk eksenin bir kutbunda, bireysel yenilik arayışını, bağımsız düşünmeyi ve davranma yönelimini içeren değer türleri Uyarılım ve Özyönelim vardır. Karşı kutupta, bireysel talepleri sosyal normlara ve geleneklere göre kısıtlama, bireysel ve sosyal istikrarı koruma eğiliminde olan Uyma, Geleneksellik ve Güvenlik değerleri vardır. Bu iki kutup, Yeniliğe Açıklık-Muhafazacılık boyutunu tanımlamaktadır. İkinci eksen, bireysel başarı ve egemenlik güdüsüne rehberlik eden Güç ve Başarı değerleri ile dış gruptaki insanlara yakın diğer insanlarla doğanın refahının yönünü ifade eden Evrenselcilik ve İyilikseverlik değerleri arasındaki mücadeleye dayanan Özgenişletim-Özaşkınlık boyutudur. Hazcılık değerlerin, Yeniliğe Açıklık ve Özgenişletim her iki kutbundaki değer türleriyle ortak güdüler temsil ettiği ve değer türü gruplarının her biri ile ilişkili olduğu varsayılır. Çok sayıda kültürdeki çalışmalar, dairesel modeli büyük ölçüde destekleyen kalıplar göstermiştir (Demirutku ve Sümer, 2010: 18-19; Schwartz, 1992: 2-4; Schwartz, 1994: 19-45).

Şekil 4.1: Schwartz'ın Çembersel Değer Modeli



Kaynak: Demirutku, K. ve Güngör, E. (2017). Bilimsellik Değerlerinin Schwartz'ın Değer Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. 2. Sosyal Psikoloji Kongresi'nde sunulan poster, Doğu Akdeniz Üniversitesi.

Bu çalışmada kullanılan bu 10 ana değer, Tablo 4.1.2.1'de açıklama ve alt değerlerle gösterilmiştir (Küçük, 2016: 282-283; Schwartz, 1992: 1-13).

Tablo 4.1: Ana Grup Değerler, Temel Değer Tipleri, Açıklamalar ve Alt Değerler

	Değer Tipleri	Açıklama	Alt Değerler
Değişime/Yeniliğe Açıklık	GÜÇ	Sosyal konum ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim veya kontrol gücü	Sosyal güç sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki sosyal görüntüsünü koruyabilmek, insanlar tarafından benimsenmek, Otorite sahibi olmak
	BAŞARI	Sosyal standartları temel alan kişilerin başarı yöntemi	Başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak, zeki olmak
	HAZCILIK	Zevk ve duyguların kişisel ödüllendirilmesi	Zevk, hayattan tat almak, Cinsellik, İsteklerine düşkün olmak
Kendini Geliştirme (Özgenişletim)	UYARILIM	Heyecan, hayata meydan okuma ve yenilik arayışı	Cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak
	ÖZYÖNELİM	Bağımsız düşünce ve eylem tercihi, keşif ve inceleme	Yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygısı olmak
Kendini Aşma (Özdeşlik)	EVRENSELÇİLİK	Anlayışlı, takdir edici ve hoşgörülü olma, insanların ve tabiatın iyiliğini gözetme	Açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, barı içinde bir dünya

			istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak, iç uyum
	İYİLİKSEVERLİK	Kişisel temas içinde bulunulan kimselerin iyiliğini gözetme, geliştirme ve koruma	Yardımsaver olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak, Gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, manevi bir hayat, anlamlı bir hayat
Muhafazakârlık	GELENEKSELLİK	Dinin yada geleneksel kültürün bir takım adet ve fikirlerini kabul etme, bağlanma ve saygı gösterme	Alçak gönüllü olmak, dindar olmak, hayatın bana verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak, dünyevi işlerden el-ayak çekmek
	UYMA	Toplumsal norm ve beklentileri ihlal etme, başkalarını rahatsız etme ya da kırma-yaralama gibi fiillere elverişli dürtü ve eğilimlerin sınırlandırılması	Kibar olmak, itaatkâr olmak, ana-babaya ve yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek
	GÜVENLİK	Toplumun, ilişkilerin ve bireyin kendisinin güvenliği, huzur ve istikrarı	Ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, temiz olmak, aile güvenliği, iyiliğe karşılık vermek, bağlılık duygusu, sağlıklı olmak, Mahremiyet

Kaynak: Küçük, N. (2016). Schwatz'ın "Değer Yönelimleri Ölçeği" İle Türkiye'deki Öğrenciler Üzerine Yapılmış Olan Bazı Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 57: 282-283.

4.1.3. Liderlik Uygulamaları Ölçeği

Liderlik araştırmaları çerçevesinde pek çok farklı liderlik uygulama ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden bazılarına, "Güçlendirici Liderlik Anketi (ELQ)", "Çoklu Liderlik Anketi (MLQ)", "Karizmatik liderlik Ölçeği (C-K)", "Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik ve Öğretimsel Liderlik Araştırması" örnek olarak verilebilir (Yavuz, 2010: 144).

Bu çalışmada liderlik davranışları hakkında bilgi veren liderlik uygulamaları ölçeği (LPI) kullanılmıştır. Liderlik uygulamaları ölçeği, Kouzes ve Posner (2003) tarafından tasarlanmıştır. LPI'de liderlik uygulamaları ölçeği "Model Olma", "Paylaşılan Vizyon Oluşturma", "Takım Çalışmasına Odaklanma", "Risk Alma" ve "Tanıma ve Takdir Etme" olarak adlandırılan beş liderlik uygulamasını içermektedir (Yavuz, 2010: 144-145; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 306).

Model Olma: Liderler izleyenlerin davranışlarını yönetmeye çalışır. Bunun için ilk olarak mükemmellik standartları yaratırlar ve daha sonra izleyenlerin kendisini takip etmesi için bu standartlara uygun hareket edip, izleyenleri için bir örnek oluştururlar. Bu aşamada bazen izleyenler için çok karmaşık ve anlaşılmaz standartlar oluşturulabilir. Bu gibi durumlarda lider daha az karmaşık olan ara standartlar belirleyerek izleyenlerdeki karmaşıklığı ortadan kaldırmaya çalışır. (Yavuz, 2010: 146; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 307).

Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Liderler tutkuyla bir fark yaratabileceğini inanırlar. Lider örgütü için bir gelecek öngörüsü belirler ve izleyenlerin bu öngörü çerçevesinden hareket etmesini sağlarlar (Yavuz, 2010: 145; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 307).

Takım Çalışmasına Odaklanma: Liderler işbirliğini her zaman teşvik eder ve aktif ekipler oluşturur. İzleyenler bu aktif gruplara katılır. Lider takım içinde güven ortamı oluşturur ve izleyenlerin yeteneklerini kullanmalarına ve birbirini tamamlayıp sinerji oluşturmalarına izin verir (Yavuz, 2010: 146; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 307).

Risk Alma: Liderler zaman zaman var olan durumu daha iyi hale getirmek için fırsatlar arar. Liderler, örgütü geliştirmek için yenilikçi yollar arar. Bunu yaparken deneme yanılmaya başvururlar ve risk alır. Liderler bu aşamada risk almanın hatalar ve başarısızlıklar içerdiğini bildirler ve kaçınılmaz hayal kırıklıkları ile karşı karşıya geleceklerinin farkındadırlar ama bu süreci bir öğrenme fırsatları olarak kabul eder (Yavuz, 2010: 145; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 307).

Tanım ve Takdir Etme: Örgütlerde olağanüstü şeyler başarmak zor bir iştir. Liderler izleyenlerin umudunu ve azmini canlı tutmak için izleyenlerin yaptığı katkıları kabul ve takdir eder. Bu aşamda liderler izleyenleri ödüllendirebilirler (Yavuz, 2010: 146-147; Büyükoğlu ve Polat, 2017: 308).

4.2. Kültürel Değerlerin Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkisi

Liderlerin tercih ettiği kültürel ve idari değerler, örgütlerin çalışma şeklini ve liderlik tiplerini etkileyebileceğinden, liderlerin liderlik konusunda sahip oldukları değerleri bilmeleri gerekir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 181-182). Birçok liderlik araştırmacısı, kültür ve liderlik tipleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Kültürün temel taşları olan belirli kültürel geleneklerin, değerlerin, inançların ve normların liderlik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu savunmuşlardır (Pučko and Čater, 2011: 90-91). Toplumdaki kültürel değerlerin ve

toplumdaki diğer yapıların ve süreçlerin toplamı şüphesiz o toplumdaki liderliğin yapısal ve işlevsel özelliklerini tanımlar ve oluşturur (Dereli, 2011: 259). Liderlik ve kültürün birbirini tamamlayan ve birbirini etkileyen yapılar olduğu söylenir. Aslında liderlik kültüre göre yapılır. Diğer bir deyişle, kültür liderliği yönlendirir (Tkeshelashvili, 2010: 116).

Kültürel değerler ve liderlik davranışları sanayileşme ile değil, ulusal kültürün etkisi altında şekillenir. Bir ülkenin ekonomik ideolojisi, sanayileşme düzeyi, ulusal kültürün etkisiyle şekillenir ve bu yapılar kısa vadede kültürel değerlerde değişikliklere yol açamaz. Kültürel değerler ile liderlik uygulamaları arasında bir uyum olmalıdır. Avrupa ve Uzakdoğu'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketler üzerinde yapılan araştırmalarda, bir şirketin kurum kültürü ve değerler sisteminin bulunduğu ülkenin kültür ve değerler sistemi ile uyumlu olduğu saptanmıştır. Faaliyette bulunduğu bölgenin kültür ve değerlerini benimseyen şirketlerin finansal başarılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları, kurumsal kültür ile yerel ülke kültürü arasındaki fark arttıkça, şirketlerin başarı için daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini belirlenmiştir. Aynı araştırma, ulusal kültürle iç içe olan kurum kültürünün, kurumu çok güçlü hale getirdiğini ortaya koymuştur (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 89).

Zamanla gelişen ve kültürel usurları önemsemeyen bir örgütte gittikçe değişen bilinçsiz davranışlar, değerler ve varsayımların ortaya çıktığı görülür. Globe çalışması bu noktada çok önemlidir. Globe çalışması sonucunda, kültürün liderin seçeceği liderlik tipi üzerinde çok etkili olduğu ortaya koymuştur. Liderin bulunduğu kültürü ya da kültürleri anlayarak örgüt kültürünü, örgüt değerlerini bilinçli bir şekilde oluşturması gerekir. Bu şekilde örgütlerde pozitif bir büyüme söz konusu olacaktır (Moua, 2012).

Hofstede'nin çalışmasında liderliğin ast üst ve otorite ilişkiler ve ikincil gücü içeren bir olgu olduğunu ve otoriteye kabul ve itaatin bireylerin kültürel değerlerine dayandığını ortaya koymuştur. Globe çalışmasında, liderlik algısının her ülkede aynı olmadığını ortaya koymuştur. Bazı ülkelerdeki liderler büstleri ve statü sembollerinin temsil ederken, diğer ülkelerde böyle bir durum olmadı görülmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011: 146).

Kültürel değerler ve kültürler arasındaki farklılaşma üzerinde çalışan araştırmacılar, kültürel değerlerin birey ihtiyacı üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Kültürel

değerler, bireyin özerklik ihtiyacı için kritik öneme sahiptir, bu bazı kültürlerde görev odaklı liderlik ihtiyacının artacağı anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, bir bireyin veya toplumun onu ne kadar denetlemeye istekli olduğu, aslında kendi bağımsızlığını terk etme isteğini ortaya koyar. Kültürel değerler, bireylerin özerkliğe ne ölçüde ihtiyaç duyduklarına göre belirlendiğinden, bireylere göreve yönelik liderlik ihtiyacı farklı kültürel değerlere göre değişecektir. Benzer şekilde kültürlerarası literatürde kültürel değerlerin bireylerin sosyal çevre ile ilişki kurma ve sosyal çevreyi destekleme ihtiyacını etkilediği söylenmektedir. Bu nedenle, liderin destekleyici ve ilişkisel davranışlarına duyulan ihtiyaç, bireyin kültürel değerlerine göre değişecektir. Başka bir deyişle, bireylerin kültürel değerleri bir ilişkiye veya göreve yönelik liderlik tipleri konusunda kritik olacaktır (Aktaş ve Sargut, 2011: 149).

Kültürel değerler ve gelenekler liderlerin tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkiler. Değerler, bir şekilde belirli bir kültürde büyüyen liderin iç dünyasına yerleştirir ve bu değerler, liderinin tutumlarını ve davranışını, kendini fark ettirmeyecek şekilde etkiler. Ayrıca kültürel değerler, insanların birbirleriyle birlikte yarattıkları sosyal normların oluşmasına izin verir. Kültürel normlar, kabul edilebilir liderlik davranış yapılarının formülasyonuna izin verir ve bazı durumlarda, başkalarının kararlarını ve davranışlarını etkilemelerine izin veren sosyal normlar olarak formüle edilebilir (Ercan, 2010: 59).

Etkili liderler, mevcut durum için doğru liderlik tipinin seçilmesinin başarı olasılığını artırma eğiliminde olduğunu kabul ederler. Yine de çoğu lider, yönetim yaklaşımlarında temel bir tip kullanır. Kültürel gelenekler ve değerler liderin tarzında rol oynar. "Uluslararası Çapraz Kültür Yönetimi Dergisi" ne göre, liderlik özellikleri kısmen kültürel normlardan ve kısmen de liderlik işinin ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Kültürler, yetki kullanımına göre farklılık gösterir. Kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarmak için hareket eden insanlar bireyci gibi davranırlar. Kolektivistlerin toplumlarda bunun tam tersi mevcuttur. Kültürel farklılıkları kabul eden liderler, özellikle küresel iş yaparken bu kültürel özellikleri dikkate almalıdır (Dugga, Cultural Differences in Leadership Styles).

Hofstede'nin çalışmasında, kültürel nedenlerle dayalı Batı ve Doğu arasındaki liderlik farklılıklarını açıklanmaktadır. Kültür, liderlerin, özellikle karar verme, çeşitliliğe yönelik tutumlar ve hiyerarşideki insanların davranışları ile ilgili davranışlarının belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Gerçekten de Doğu'daki liderler,

Batı'da demokrasi ve mutabakattan ziyade karar alma yöntemlerinde ataerkil ve otoriter olma eğilimindedirler. Doğudaki liderler çeşitliliği görmeme eğilimindeyken, birçok örgütte iş ve çalışma kültürünün bir başka yönü de ataerkil olma eğilimindedir ve erkek davranışları tarafından dikte edilir. Buna karşılık, çeşitlilik Batı'da aktif olarak uygulanmaktadır ve birçok Batılı şirketteki liderler genellikle bu durumlarda yasaların gerektirdiğinden daha fazlasını yapmaktadır. Batı'daki hiyerarşide aşağıdakilere karşı tutum daha uygun ve uzlaştırıcıdır. Doğu'dayken, en üstteki liderler astlarını kültürel faktörlerin şart koştuğu sıkı kıdem sınıflandırmalarına göre görme eğilimindedir (Juneja. Cultural Dimensions of Leadership).

Globe çalışmasında, Amerikalıların çalışanlara özerklik veren ve yetki veren liderler istediklerini tespit edilmiştir. Hollandalılar eşitliğe odaklanır ve liderlik eşitlik değerlerine önem vermesini isterler. Araplar iktidarda oldukları sürece liderlerine ibadet ederler. İranlılar liderlerinde güç ve dayanıklılık aralar. Malezyalılar liderlerinin basit, mütevazı ve dengeli bir şekilde hareket etmesini beklerler. Fransızlar güçlü bir karizmatik lidere değer verirler (House. vd., 1999: 4-5). Kısaca her toplumun liderden beklentileri de farklıdır ve bu farklılaşmanın temeli o toplumun kültürel değerlerinden kaynaklanmaktadır.

Liderlik yaklaşımları ve uygulamaları çeşitli bağlamlarda incelenmiştir. Liderliğin etkili olabilmesi için bir örgüt kültürüyle ilgili konuların belirlenmesi gerekir. Başarılı liderler çalışanları kültürlere göre seçer, teşvik eder ve eğitir. Çalışanları yönetmek için çeşitli liderlik tipleri kullanırlar. Bugünün küresel dünyasında liderlerin örgütte faaliyette bulunduğu toplumları kültürleri öğrenmeleri ve farklı toplumlar için farklı liderlik yeteneklerini ve liderlik tiplerini kullanmaları gerekir (Lee and Liu, 2012: 17).

Şu anda liderlerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, küresel liderlik yöntemleri oluşturma gereğidir. Kişisel ve ulusal kültürler, insanların kişisel değerlerinden türetilir. Etkili liderler, mevcut durum veya kültür için doğru liderlik tipini seçmenin başarı olasılığını artırma eğiliminde olduğunu kabul ederler. Ancak, çoğu lider yönetim yaklaşımlarında temelli bir stil kullanır. Kültürel gelenekler ve değerler liderin tipinde önemli bir konudur. Sonuç olarak, liderlik davranışları diğer kültürlere kolayca aktarılamaz, uyarlanmaları gerekir (Schorn, t.y.: 3).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

5.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bu bölümünde ilk olarak araştırma katılımcılarına ilişkin demografik bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri aşağıda her tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Katılanların Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	216	78,8	78,8	78,8
	Kadın	58	21,2	21,2	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.1’de, araştırmaya katılanlarının cinsiyetlere göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmaya katılan 274 kişinin, 216’sı (%78,8) erkek, 58’i (%21,2) kadındır. Araştırma içerisinde erkek çalışan katılımları sayıca fazla olmasıyla birlikte araştırma için her iki cinsiyetten yeterli düzeyde katılımcının olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2: Katılanların Yaşları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-24	35	12,8	12,8	12,8
	25-31	97	35,4	35,4	48,2
	32-38	72	26,3	26,3	74,5
	39-45	48	17,5	17,5	92,0
	45 ve üstü	22	8,0	8,0	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.2’de, araştırmaya katılanlarının yaşı ise 18-24, 25-31, 32-38, 39-45, 45 ve üstü olmak üzere 5 kategoride incelenmiştir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında %12,8’inin 18-24, %35,4’unun 25-31, %26,3’ünün 32-38, %17,5’inin 39-45, %8,0’ının 45 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu genç ve orta yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 5.3: Katılanların Eğitim Seviyesi ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	49	17,9	17,9	17,9
	Yüksekokul	28	10,2	10,2	28,1
	Lisans	150	54,7	54,7	82,8
	Lisansüstü	47	17,2	17,2	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.3'te, araştırmaya katılanlarının eğitim seviyesine ilişkin dağılım 4 kategoride incelenmiştir. Katılımcıların %17,9'unun lise mezunu, %10,2'inin yüksekokul mezunu, %54,7'inin lisans mezunu, %17,2'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerinin yüksek olması araştırmanın içeriğinin doğru algılanabilmesi bakımından olumlu bir katkı sağlamıştır.

Tablo 5.4: Katılanların Hizmet Süresi ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-3	63	23,0	23,0	23,0
	4-6	57	20,8	20,8	43,8
	7-10	49	17,9	17,9	61,7
	11-15	105	38,3	38,3	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.4'te, araştırmaya katılanlarının çalıştıkları şirketteki hizmet süresi incelenmesi sonucu elde edilen bilgiler verilmiştir. Bu bilgilere göre, katılımcıların %23,0'ının 1-3 yıl, %20,8'inin 4-6 yıl, %17,9'unun 7-10 yıl, %38,3'ünün 11-18 yıl şu an çalıştıkları şirkete hizmet ettikleri görülmektedir.

Tablo 5.5: Katılanların Memleket ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Türkiye	131	47,8	47,8	47,8
	Suudi Arabistan	143	52,2	52,2	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.5'te, araştırmaya katılanlarının memleketlere göre dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan 274 katılımcının, 131'inin (%47,8) Türkiye'den, 143'ünün (%52,2) Suudi Arabistan'dan olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Katılanların Şirket Türü ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Özel	228	83,2	83,2	83,2
	Kamu	46	16,8	16,8	100,0
	Toplam	274	100,0	100,0	

Tablo 5.6’da, araştırmaya katılanlarının şirket türüne göre dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılanların 228’ini (%83,2) özel şirket çalışanı, 46’ını (%16,8) kamu şirketi çalışanı olduğu görölmektedir.

5.1.2. Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde ankette yer alan değerler ölçeğinden elde edilen bilgiler ışığında katılımcıların sahip oldukları değerlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.7’de verilmiştir.

Tablo 5.7: Genel Olarak Değerler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Güç	274	1,00	5,00	3,0529	,80374
Başarı	274	1,00	5,00	3,5985	,85825
Hazcılık	274	1,00	5,00	3,0752	,83252
Uyarılım	274	1,00	5,00	3,3708	,87456
Özyönelim	274	1,00	5,00	3,6496	,88587
Evrensellik	274	1,00	5,00	3,7582	,90522
İyilikseverlik	274	1,00	5,00	3,9109	,93210
Geleneksellik	274	1,00	5,00	3,6380	,91276
Uyma	274	1,00	5,00	3,9204	,86678
Güvenlik	274	1,00	5,00	3,8690	,88246
Geçerli	274				

Ankette değerler 56 sorular ile ölçölmüştür. Tabloda, katılımcının, “Güç”, “Başarı”, “Hazcılık”, “Uyarılım”, “Özyönelim”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Geleneksellik”, “Uyma”, “Güvenlik” olarak adlandırılan 10 değere ilişkin bilgileri yer almaktadır. Araştırmada boyutların ortalamasına baktığında en düşük Güç (3,0529) ve en yüksek Uyma (3,9204) olduğu görölmektedir. Diğer bir deyişle tüm katılımcılar temel alındığında, katılımcıların en az güç değerini, en fazla ise uyma değerini önemsedikleri görölmektedir.

Tablo 5.8: Türk Yöneticilerin Değerleri İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Memleketiniz	N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	
Türkiye	Güç	131	1,00	5,00	2,9389	,82863
	Başarı	131	1,00	5,00	3,3969	,85365
	Hazcılık	131	1,00	5,00	2,9221	,83999
	Uyarılım	131	1,00	5,00	3,1878	,90188
	Özyönelim	131	1,00	5,00	3,7415	,94746
	Evrensellik	131	1,00	5,00	3,8531	1,00724
	İyilikseverlik	131	1,00	5,00	3,9725	1,01852
	Geleneksellik	131	1,00	5,00	3,6000	1,01890
	Uyma	131	1,00	5,00	3,8885	,93879
	Güvenlik	131	1,00	5,00	3,8846	,96278
Geçerli	131					

Tablo 5.8’de, araştırmada Türk yöneticilerin değerleri ile ilgili temel tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Araştırmaya katılan 131 Türk katılımcının en az önemsedikleri değerleri “Hazcılık” (2,9221) ve en fazla önemsedikleri değerleri ise “Uyma” (3,8885) olduğu görölmektedir.

Tablo 5.9: Suudi Arabistan Yöneticilerin Değerleri İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Memleketiniz	N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	
Suudi Arabistan	Güç	143	1,00	5,00	3,1573	,76837
	Başarı	143	1,00	5,00	3,7832	,82289
	Hazcılık	143	1,00	5,00	3,2154	,80319
	Uyarılım	143	1,00	5,00	3,5385	,81646
	Özyönelim	143	1,00	5,00	3,5654	,81975
	Evrensellik	143	1,00	5,00	3,6713	,79414
	İyilikseverlik	143	1,00	5,00	3,8545	,84493
	Geleneksellik	143	1,00	5,00	3,6727	,80546
	Uyma	143	1,00	5,00	3,9497	,79734
	Güvenlik	143	1,00	5,00	3,8547	,80505
Geçerli	143					

Tablo 5.9’da, araştırmada Suudi yöneticilerin değerleri ile ilgili temel tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Araştırmaya katılan 143 Suudi katılımcının en az önemsedikleri değerleri “Güç” (3,1573) ve en fazla önemsedikleri değerleri ise “Uyma” (3,9497) olduğu görölmektedir.

Hem Türk hem de Suudi yöneticilerin en fazla önem verdikleri kültürel değerin “Uyma” değeri olması oldukça ilgi çekicidir.

5.1.3. Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde ankette yer alan liderlik uygulaması ölçeğinden elde edilen bilgiler ışığında katılımcıların liderlik uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 5.10: Genel Olarak Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Model Olma	274	1,00	5,00	3,8893	,78415
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	274	1,00	5,00	3,8617	,84707
Risk Alma	274	1,00	5,00	3,7431	,94212
Tanıma Takdir Etme	274	1,00	5,00	4,0777	,98345
Takım Çalışmasına Odaklanma	274	1,00	5,00	3,9343	,90489
Geçerli	274				

Tablo 5.10’da, tüm katılımcıları birlikte alınmış ve liderlik uygulamaları ile ilgili temel tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu aşamada liderlik uygulamaları ile ilgili katılımcılara 30 soru sorulmuş ve elde edilen veriler “Model Olma”, “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”, “Risk Alma”, “Tanıma Takdir Etme”, “Takım Çalışmasına Odaklanma” olarak adlandırılan 5 liderlik uygulama boyutunda incelenmiştir. Araştırmada kullanılan boyutların ortalamasına baktığında liderlerin en az “Risk Alma” (3,7431) uygulamasına ve en fazla “Tanıma/ Takdir Etme” (4,0777) uygulamasına başvurduğu görülmektedir.

Tablo 5.11: Türk Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Memleketiniz		N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Türkiye	Model Olma	131	1,00	5,00	3,9211	,80366
	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	131	1,00	5,00	3,8813	,91388
	Risk Alma	131	1,00	5,00	3,7481	1,00631
	Tanıma Takdir Etme	131	1,00	5,00	4,0862	1,04072
	Takım Çalışmasına Odaklanma	131	1,00	5,00	3,9542	,96100
	Geçerli	131				

Tablo 5.11’de, Türk yöneticilerin liderlik uygulamaları ile ilgili temel tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Türk yöneticilerin en az “Risk Alma” (3,7481) ve en fazla “Tanıma/ Takdir Etme” (4,0862) liderlik uygulamasına başvurduğu görülmektedir.

Tablo 5.12: Suudi Arabistan Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları İle İlgili Temel Tanımlayıcı İstatistikler

Memleketiniz		N	Min.	Mak.	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Suudi Arabistan	Model Olma	143	1,00	5,00	3,8601	,76751
	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	143	1,44	5,00	3,8438	,78371
	Risk Alma	143	1,00	5,00	3,7385	,88277
	Tanıma Takdir Etme	143	1,14	5,00	4,0699	,93153
	Takım Çalışmasına Odaklanma	143	1,00	5,00	3,9161	,85325
	Geçerli	143				

Tablo 5.12’de, Suudi yöneticilerin liderlik uygulamaları ile ilgili temel tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Suudi yöneticilerin en az “Risk Alma” (3,7385) ve en fazla “Tanıma/ Takdir Etme” (4,0699) liderlik uygulamasına başvurduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Türk ve Suudi yöneticilerin en az ve en fazla başvurdukları liderlik uygulamasının benzer olduğu söylenebilir.

5.1.4. Değerler İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin sahip oldukları değerler ile uyguladıkları liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiş ve sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 5.13: Genel Olarak Değerler İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

		Model Olma	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Risk Alma	Tanıma Takdir Etme	Takım Çalışmasına Odaklanma
Güç	Pearson Korelasyon	-,124*	-,114*	-,1381	-,116*	-,035
	p değeri	,047	,050	,039	,048	,561
Başarı	Pearson Korelasyon	-,119*	-,140*	-,149*	-,117	-,120*
	p değeri	,049	,021	,014	,053	,048
Hazcılık	Pearson Korelasyon	-,100	-,120*	-,157**	-,148*	-,108
	p değeri	,099	,048	,009	,014	,073
Uyarılım	Pearson Korelasyon	-,122*	-,067	-,061	-,075	-,035
	p değeri	,044	,267	,317	,214	,564
Özyönelim	Pearson Korelasyon	-,062	-,161*	-,166*	-,134*	-,135*
	p değeri	,310	,035	,032	,041	,040
Evrensellik	Pearson Korelasyon	-,035	-,028	-,036	-,015	-,004
	p değeri	,563	,650	,551	,800	,949
İyilikseverlik	Pearson Korelasyon	-,038	-,063	-,091	-,030	-,023
	p değeri	,528	,297	,131	,622	,703
Geleneksellik	Pearson Korelasyon	,039	,009	,025	,039	,009
	p değeri	,524	,878	,676	,519	,881
Uyma	Pearson Korelasyon	-,026	-,042	-,053	-,006	-,036
	p değeri	,673	,490	,384	,925	,553
Güvenlik	Pearson Korelasyon	-,009	-,040	-,041	-,002	-,016
	p değeri	,876	,513	,501	,979	,796

Tablo 5.13'te, tüm katılımcılar bir araştırma örneklemini olarak ele alınmış ve bulgular buna bağlı olarak oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda değerler ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, “Güç” ile “Model Olma” ($r=-0,124$, $p>0,05$), “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,114$, $p<0,05$), “Risk Alma” ($r=-0,1381$, $p<0,05$) ve “Tanıma/ Takdir Etme” ($r=-0,116$, $p<0,05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. Diğer bir deyişle bir yöneticinin “güç” değerine verdiği önem arttıkça, izleyenlerine karşı model olma, vizyon oluşturma, risk alma ve takdir etme eğilimi istatistiki şekilde azalmaktadır. “Başarı” ile “Model Olma” ($r=-0,119$, $p<0,05$), “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,140$, $p<0,05$), “Risk Alma” ($r=-0,149$, $p<0,05$), “Tanıma/Takdir Etme” ($r=-0,117$, $p<0,05$) ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” ($r=-0,120$, $p<0,05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. Diğer bir deyişle bir

yöneticinin bireysel “başarı” değerine verdiği önem arttıkça, izleyenlerine karşı model olma, vizyon oluşturma, risk alma, sinerji oluşturma ve takdir etme eğilimi anlamlı şekilde azalmaktadır. “Hazcılık” ile “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,120$, $p<0.05$), “Risk Alma” ($r=-0,157$, $p<0.05$) ve “Tanıma /Takdir Etme” ($r=-0,148$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Uyarılım” ile “Model Olma” ($r=-0,122$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Özyönelim” ile “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,161$, $p<0.05$), “Risk Alma” ($r=-0,166$, $p<0.05$), “Tanıma/ Takdir Etme” ($r=-0,134$, $p<0.05$) ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” ($r=-0,135$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. Evrensellik, İyilikseverlik, Geleneksellik, Uyma ve Güvenlik ile liderlik uygulamaları arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak bakıldığında, bireysel değerler arttıkça, destekleyici liderlik uygulamaları azalmaktadır.

Tablo 5.14: Türk Yöneticilerin Değerleri Ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

		Model Olma	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Risk Alma	Tanıma Takdir Etme	Takım Çalışmasına Odaklanma
Güç	Pearson Korelasyon	-,175*	-,138	-,166*	-,196*	-,120
	p değeri	,040	,108	,043	,026	,171
Başarı	Pearson Korelasyon	-,197*	-,191*	-,204*	-,185*	-,175*
	p değeri	,024	,029	,020	,034	,046
Hazcılık	Pearson Korelasyon	-,174*	-,181*	-,209*	-,170*	-,180*
	p değeri	,040	,039	,017	,041	,039
Uyarılım	Pearson Korelasyon	-,246**	-,206*	-,216*	-,193*	-,152
	p değeri	,005	,018	,013	,028	,083
Özyönelim	Pearson Korelasyon	-,161	-,165	-,190*	-,126	-,131
	p değeri	,066	,060	,030	,153	,137
Evrensellik	Pearson Korelasyon	-,104	-,141	-,131	-,133	-,118
	p değeri	,236	,109	,136	,129	,178
İyilikseverlik	Pearson Korelasyon	-,127	-,139	-,142	-,121	-,119
	p değeri	,147	,114	,104	,168	,177
Geleneksellik	Pearson Korelasyon	-,018	-,059	-,050	-,040	-,068
	p değeri	,842	,505	,572	,647	,438
Uyma	Pearson Korelasyon	-,129	-,135	-,146	-,118	-,134
	p değeri	,141	,125	,096	,181	,127
Güvenlik	Pearson Korelasyon	-,114	-,153	-,146	-,129	-,147
	p değeri	,194	,082	,097	,143	,094

Tablo 5.14’te, Türk yöneticilerin değerleri ve liderlik uygulamaları arasındaki ilişkilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir, Türk yöneticilerin, “Güç” ile “Model Olma” ($r=-0,175$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Güç” ile “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” arasında ilişki yoktur. “Güç” ile “Risk Alma” ($r=-0,166$, $p<0.05$) ve “Tanıma/ Takdir Etme” ($r=-0,196$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Güç” ile “Takım Çalışmasına Odaklanma” arasında ilişki yoktur. “Başarı” değeri ile “Model Olma” ($r=-0,197$, $p<0.05$), “Paylaşılan Vizyon

Oluşturma” ($r=-0,191$, $p<0.05$), “Risk Alma” ($r=-0,204$, $p<0.05$), “Tanıma/ Takdir Etme” ($r=-0,185$, $p<0.05$) ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” ($r=0,175$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. Türk yöneticilerinin ”Hazcılık” değeri ile “Model Olma” ($r=-0,174$, $p<0.05$), “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,181$, $p<0.05$), “Risk Alma” ($r=-0,209$, $p<0.05$), “Tanıma/Takdir Etme” ($r=0,170$, $p<0.05$) ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” ($r=0-,180$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Uyarılım” değeri ile “Model Olma” ($r=-0,246$, $p<0.05$), “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” ($r=-0,206$, $p<0.05$), “Risk Alma” ($r=-0,216$, $p<0.05$) ve “Tanıma/ Takdir Etme” ($r=-0,193$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Uyarılım” ile “Takım Çalışmasına Odaklanma” arasında ilişki yoktur. “Özyönelim” ile “Model Olma” ve “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” arasında ilişki yoktur. “Özyönelim” ile “Risk Alma” ($r=-0,190$, $p<0.05$) arasında negatif zayıf anlamlı ilişki vardır. “Özyönelim” ile “Tanıma/ Takdir Etme” ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” arasında ilişki yoktur. “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Geleneksellik”, “Uyma” ve “Güvenlik” ile liderlik uygulamaları arasında ilişki yoktur.

Tablo 5.15: Suudi Arabistan Yöneticilerin Değerleri Ve Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

		Model Olma	Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Risk Alma	Tanıma Takdir Etme	Takım Çalışmasına Odaklanma
Güç	Pearson Korelasyon	,040	,040	-,005	,082	,065
	p değeri	,639	,632	,954	,329	,443
Başarı	Pearson Korelasyon	-,030	-,080	-,096	-,048	-,057
	p değeri	,724	,341	,256	,572	,496
Hazcılık	Pearson Korelasyon	-,035	-,047	-,105	-,126	-,027
	p değeri	,682	,574	,213	,134	,747
Uyarılım	Pearson Korelasyon	,021	,104	,118	,058	,106
	p değeri	,807	,218	,161	,495	,207
Özyönelim	Pearson Korelasyon	,040	,063	,081	,073	,074
	p değeri	,638	,458	,335	,389	,382
Evrensellik	Pearson Korelasyon	,040	,120	,088	,135	,141
	p değeri	,639	,152	,297	,107	,093
İyilikseverlik	Pearson Korelasyon	,059	,031	-,028	,081	,092
	p değeri	,485	,716	,737	,335	,273
Geleneksellik	Pearson Korelasyon	,111	,103	,125	,143	,112
	p değeri	,188	,219	,136	,088	,183
Uyma	Pearson Korelasyon	,094	,076	,062	,130	,084
	p değeri	,263	,364	,459	,123	,316
Güvenlik	Pearson Korelasyon	,109	,104	,090	,153	,145
	p değeri	,194	,219	,285	,067	,083

Tablo 5.15’te, Suudi Arabistan yöneticilerin değerleri ve liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve Suudi yöneticilerin kültürel değerleri ile liderlik uygulamaları arasında ilişkiler tespit edilememiştir.

5.1.5. Türk ve Suudi Yöneticilerin Kültürel Değerlerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde Türk ve Suudi yöneticilerin sahip oldukları değerler arasındaki farklılıklar bağımsız örnek t testi (independent sample t test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 5.16: Türk ve Suudi Yöneticilerin Değerlerinin Karşılaştırılması

	Memleketiniz	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Güç	Türkiye	131	2,9389	,82863	,07240
	Suudi Arabistan	143	3,1573	,76837	,06425
Başarı	Türkiye	131	3,3969	,85365	,07458
	Suudi Arabistan	143	3,7832	,82289	,06881
Hazcılık	Türkiye	131	2,9221	,83999	,07339
	Suudi Arabistan	143	3,2154	,80319	,06717
Uyarılım	Türkiye	131	3,1878	,90188	,07880
	Suudi Arabistan	143	3,5385	,81646	,06828
Özyönelim	Türkiye	131	3,7415	,94746	,08278
	Suudi Arabistan	143	3,5654	,81975	,06855
Evrensellik	Türkiye	131	3,8531	1,00724	,08800
	Suudi Arabistan	143	3,6713	,79414	,06641
İyilikseverlik	Türkiye	131	3,9725	1,01852	,08899
	Suudi Arabistan	143	3,8545	,84493	,07066
Geleneksellik	Türkiye	131	3,6000	1,01890	,08902
	Suudi Arabistan	143	3,6727	,80546	,06736
Uyma	Türkiye	131	3,8885	,93879	,08202
	Suudi Arabistan	143	3,9497	,79734	,06668
Güvenlik	Türkiye	131	3,8846	,96278	,08412
	Suudi Arabistan	143	3,8547	,80505	,06732

Tablo 5.17: Türk ve Suudi Yöneticilerin Değerlerinin Karşılaştırılması

		Levene Testi Sonucu				
		F	p değeri	t	df	p değeri
Güç	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,508	,477	-2,264	272	,024
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-2,256	264,957	,025
Başarı	Eşit Varyans Varsayımı Altında	1,666	,198	-3,813	272	,000
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-3,806	267,842	,000
Hazcılık	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,082	,775	-2,953	272	,003
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-2,948	267,297	,003
Uyarılım	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,976	,324	-3,378	272	,001
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-3,363	262,843	,001
Özyönelim	Eşit Varyans Varsayımı Altında	8,191	,005	1,649	272	,100
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			1,639	258,250	,103
Evrensellik	Eşit Varyans Varsayımı Altında	20,327	,000	1,665	272	,097

	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			1,648	246,912	,101
İyilikseverlik	Eşit Varyans Varsayımı Altında	13,251	,000	1,047	272	,296
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			1,038	253,384	,300
Geleneksellik	Eşit Varyans Varsayımı Altında	15,785	,000	-,658	272	,511
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-,651	247,262	,515
Uyma	Eşit Varyans Varsayımı Altında	10,308	,001	-,582	272	,561
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			-,578	256,171	,564
Güvenlik	Eşit Varyans Varsayımı Altında	15,964	,000	,280	272	,780
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,278	254,339	,781

Tablo 5.16 ve 5.17’de, Türk ve Suudi yöneticilerin kültürel değerlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin “Güç” değerine göre Türk ve Suudi yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). “Başarı” değerine göre Türk ve Suudi yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). “Hazcılık” değerine göre Türk ve Suudi yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). “Uyarılıım” değerine göre Türk ve Suudi yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). “Özyönelim” değerine göre Türk ve Suudi yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre Türk yöneticilerin “Özyönelim” değeri (3,7415) Suudi yöneticilerinden (3,5654) daha yüksektir. “Evrensellik” değerine göre ise de, Türk ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$), Türk yöneticilerin “Evrensellik” değeri (3,8531) Suudi yöneticilerinden (3,6713) daha yüksektir. “İyilikseverlik” değerine göre de, Türk ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Türk yöneticilerin “İyilikseverlik” değeri (3,9725) Suudi yöneticilerinden (3,8545) daha yüksektir. “Geleneksellik” değerine göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Türk yöneticilerin “Geleneksellik” değeri (3,6000) Suudi yöneticilerinden (3,6727) daha düşüktür. “Uyma” değeri açısından da, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Türk yöneticilerin “Uyma” değeri (3,8885) Suudi yöneticilerinden (3,9497) daha düşüktür. “Güvenlik” değerine göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Türk yöneticilerin “Güvenlik” değeri (3,8846) Suudi yöneticilerinden (3,8547) daha yüksektir. Diğer bir deyişle, Türk ve Suudi yöneticilerin “Güç”,

“Hazcılık”, “Başarı” ve “Uyarım” dışındaki değerler dışında diğer değerlere sahip olma durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

5.1.6. Türk ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde Türk ve Suudi yöneticilerin liderlik uygulamaları arasındaki farklılıklar bağımsız örnek t testi (independent sample t test) ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 5.18: Türk ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması

	Memleketiniz	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Model Olma	Türkiye	131	3,9211	,80366	,07022
	Suudi Arabistan	143	3,8601	,76751	,06418
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Türkiye	131	3,8813	,91388	,07985
	Suudi Arabistan	143	3,8438	,78371	,06554
Risk Alma	Türkiye	131	3,7481	1,00631	,08792
	Suudi Arabistan	143	3,7385	,88277	,07382
Tanıma Takdir Etme	Türkiye	131	4,0862	1,04072	,09093
	Suudi Arabistan	143	4,0699	,93153	,07790
Takım Çalışmasına Odaklanma	Türkiye	131	3,9542	,96100	,08396
	Suudi Arabistan	143	3,9161	,85325	,07135

Tablo 5.19: Türk ve Suudi Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırılması

		Levene Test Sonucu				
		F	p değeri	t	df	p değeri
Model Olma	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,055	,815	,642	272	,521
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,641	267,212	,522
Paylaşılan Vizyon Oluşturma	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,347	,556	,365	272	,716
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,362	257,267	,717
Risk Alma	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,141	,708	,084	272	,933
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,084	259,727	,933
Tanıma Takdir Etme	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,125	,724	,136	272	,892
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,135	261,763	,892
Takım Çalışmasına Odaklanma	Eşit Varyans Varsayımı Altında	,130	,719	,348	272	,728
	Eşit Varyans Olmadığı Varsayımı Altında			,346	260,964	,730

Tablo 5.18 ve 5.19’da, Türk ve Suudi yöneticilerin liderlik uygulamalarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonucunda, “Model Olma” boyutuna göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık

yoktur ($p>0.05$). “Paylaşılan Vizyon Oluşturma” boyutuna göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$). “Risk Alma” boyutuna göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$). “Tanıma /Takdir Etme” boyutuna göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$). “Takım Çalışmasına Odaklanma” boyutuna göre, Türk yöneticilerin ve Suudi yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$). Diğer bir deyişle, Türk ve Suudi yöneticilerin kullandıkları liderlik uygulamaları birbirine benzerlik göstermektedir.

5.2. Sonuç

Farklı değerlere sahip kültürlerde farklı liderlik uygulamalarının ortaya çıkıp çıkmadığı, eğer bir farklılık var ise kültürel farklılık ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun görülmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, Türk ve Suudi kültürlerinde yetişmiş ve o kültürlerin değerlerini benimseyen yöneticilerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada, kullanılan değer ölçeği ve liderlik uygulamaları ölçeği yardımıyla kültürel değerlerin ve liderlik tipleri arasındaki ilişki kapsamında yapılan araştırmaya 131 Türk, 143 Suudi olmak üzere toplam 274 yönetici katılmıştır. Araştırmada kullanılan değerler ölçeği, “Güç”, “Başarı”, “Hazcılık”, “Uyarılım”, “Özyönelim”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Geleneksellik”, “Uyma” ve “Güvenlik” olarak adlandırılan 10 değerlerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları ölçeği ise “Model Olma”, “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”, “Risk Alma”, “Tanıma / Takdir Etme” ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” olarak adlandırılan 5 boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, Türk yöneticilerin baskın kültürel değerlerinin “Hazcılık” ve “Uyma”, Suudi yöneticilerin değerlerinin ise “Güç” ve “Uyma” olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin yapılan analizin sonucunda ise, hem Türk hem de Suudi yöneticilerin liderlik uygulamalarında en az “Risk Alma”, en fazla “Tanıma/ Takdir Etme” başvurduğu belirlenmiştir. Türk ve Suudi yöneticilerin liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Diğer bir deyişle, liderlik uygulamaları açısından Türk ve Suudi yöneticilerin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmada yöneticileri kültürel değerleri ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Türk yöneticilerin, kültürel değerlerden biri olan “Güç” ile yönetim uygulamalarından “Model Olma”, “Risk Alma” ve “Tanıma /Takdir Etme” arasında; . “Uyarılım” değeri ile “Model Olma”, “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”, “Risk Alma” ve “Tanıma /Takdir Etme” arasında; “Özyönelim” değeri ile “Model Olma”, “Paylaşılan Vizyon Oluşturma”, “Tanıma /Takdir Etme” ve “Takım Çalışmasına Odaklanma” liderlik uygulamaları arasında negatif zayıf ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Türk yöneticilerin “Özyönelim” değeri ile “Risk Alma” liderlik uygulaması arasında da negatif zayıf anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. “Başarı”, “Hazcılık”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Geleneksellik”, “Uyma” ve “Güvenlik” değerleri ile liderlik uygulamaları arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer bir deyişle, bireysellikçi odaklanan kültürel değerlere eğilim arttıkça, takım çalışması ve toplumculuk temelli liderlik uygulamalarına olan eğilimin azaldığı saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Suudi yöneticilerin kültürel değerleri ile liderlik uygulamaları arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmada Türk ve Suudi yöneticilerin kültürel değerleri karşılaştırılması, “Güç”, “Başarı”, “Hazcılık” ve “Uyarılım” değerine göre Türk ve Suudi yöneticilerin benzer özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Türk yöneticilerin, “Özyönelim”, “Evrensellik”, “İyilikseverlik”, “Uyma” ve “Güvenlik” değerine Suudi yöneticilerin nazaran daha fazla önem verdikleri, Suudi yöneticilerin “Geleneksellik” değerine ise Türk yöneticilerden daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

Yapılan bu çalışma, Türkiye ve Suudi Arabistan’da faaliyet gösteren firmalarda bulunan yöneticiler için oldukça önemlidir. Suudilerin daha gelenekçi olduğunun bilinmesi ve ona uygun davranılması, yöneticiler için avantaj sağlayacaktır. Türk ve Suudi yöneticilerin değerler açısından farklılıkları olsa da, yönetim uygulamaları arasında benzer olması özellikle bu kültürlerde çalışacak Türk ve Suudi yöneticiler için önemli bir belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Benzer şekilde yönetim uygulamalarının bu coğrafyalar için benimsenmesi, izleyiciler için bir sorun teşkil etmeyecektir.

Her çalışma da olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtlarının var olduğu ve sonuçların bu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. İlk olarak bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Her ne kadar bu

yöntem istatistiki olarak geçerli olsa da, sonuçları açısından diğer örnekleme yöntemine göre daha az güvenilirdir. Fakat, maliyet ve zaman açısından bu örnekleme yönteminin seçilmesi zorunlu hale gelmiştir. İkinci kısıt, örneklem sayısından kaynaklanmaktadır. Araştırma iki farklı coğrafyada gerçekleştirildiği için veri toplamak oldukça zor bir şekilde gerçekleşmiştir. Her ne kadar anketleri online olarak toplansa da, katılımcılara ulaşmak oldukça zor olmuş, bu nedenler araştırma istatistiki anlamda sorun teşkil etmese de, göreceli olarak küçük bir grupta gerçekleşmiştir. Katılımcı sayısının yüksek olması durumunda elde edilecek sonuçlar daha güvenilir olacaktır.

Türk ve Suudi yöneticilerin karşılaştırılmasına dayanan çok kültürlü bu tür çalışmalara literatürde sıklıkla rastlanılmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma ve sonuçları oldukça önemlidir. Bu çalışmanın sonrasında, kültür veya farklı konularda, Türk yönetici ve çalışanları ile Suudi yönetici ve çalışanlarını karşılaştıran başka çalışmalar yapılabilir. Böylece, farklı kültürlere dayalı daha farklı çalışmaların yapılması küreselleşen dünyada işletmeler için çok yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 11-52.
- Aktaş, M. ve Sargut, A. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4):146-149.
- Aktan, C. ve Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20): 4.
- Akyürek, M. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları dergisi: Kurum ve uygulama*, 3(1): 17-19.
- Alver, K. (t.y.). Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar: 12. *Kültürel Çalışmalar*, 199-225.
http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/felsefe_ao/kultursosyolojisevekult.calismalar.pdf [11.08.2020].
- Aydemir, N. (2010). *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. 7.
- Baloğlu, N. ve Bulut, M. (2017). Değer Temelli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48): 380.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2): 458.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7): 47-48.
- Birkök, M. (2019). Değerler Sınıflandırması. *International Journal of Human Sciences*, 16(2): 3-4.

- Bourse, M. ve Yücel, H. (2017). *Kültürel Çalışmaları Anlamak: Özgün Bir Düşünsel Tarih*, (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları, 7-8.
- Bolat, O. (2016). *Liderlik Gönül İşidir*, (31. Baskı). Ankara: Hayat Yayın Grubu, 18-21.
- Büyükoğlu, H. ve Polat, G. (2017). Öğrenci Liderliği Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(26): 307.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 91-108.
- Çelik, M. ve Erkan, H. (2010). Küreselleşme Kalkınma İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 26. 183.
- Demir, C., Yılmaz, M. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 134-137.
- Demirel, H. ve Kışman, Z. (2014). Kültürler Arası Liderlik. *Electronic Turkish Studies*, 9(5): 697-701.
- Demirutku, K. ve Güngör, E. (2017). Bilimsellik Değerlerinin Schwartz'ın Değer Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. 2. *Sosyal Psikoloji Kongresi'nde sunulan poster, Doğu Akdeniz Üniversitesi*. 1-2.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010). Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlanması. *Türk psikoloji yazıları*, 13(25): 18-19.
- Dereli, E. (2011). Toplumun Kültürel Değerlerinin İdari Performans Üzerindeki Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 46(0): 259.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 75-76.

- Dugga, T. (t.y.). Cultural Differences in Leadership Styles. <https://smallbusiness.chron.com/cultural-differences-leadership-styles-11872.html>. [30.05.2020].
- Ekiz, S. (2017). *Kamu Kurumlarında Y Kuşağının Liderlik Beklentilerine Etki Eden Demografik Faktörler Üzerine Bir Çalışma: Adana Büyükşehir Belediyesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. 23-33.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 4-59.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3): 99-100.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2005). *Popüler Kültür ve İletişim: Kültür, Kitle Kültürü ve Popüler Kültür*, (2. Baskı). Ankara: Pozitif Matbaacılık, 21-24.
- Eryılmaz, İ. (2019). Kültürel Değerler Perspektifinde Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(4), 2243–2260.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2): 131.
- Essays, UK. (2018). Cultural differences in leadership. <https://www.ukessays.com/essays/management/the-differences-and-similarities-of-leadership-management-essay.php?vref=1>. [15.05.2020].
- Eyel, C. (2018). *Bireysel Değerlerin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 39-114.
- Fidan, N. (2009). Öğretmen Adaylarının Değer Öğretimine İlişkin Görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 2(2): 2-3.

- Gümüştekin, N. (t.y.). Kültür, Kavramı ve Osmanlı'dan Günümüze Kültürel Yapının incelenmesi, 318-319.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3): 220.
- Hassi, A. and Storti, G. (2012). *Globalization and Culture: The Three H Scenarios*. <https://www.intechopen.com/books/globalization-approaches-to-diversity/globalization-and-culture-the-three-h-scenarios>. [05.04.2020].
- Hayiroğlu, S. (2011). *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma* (Tezsiz Yüksek Lisans). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 49-50.
- Hepkon, Z. (2006). İletişim bilimleri ve kültürel çalışmalar bir disiplinin sınırları sorularımızın sınırlarını kapsayabilecek mi?. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9): 23.
- Hoppe, M. (2007). Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study. <http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>. [16.05.2020].
- House, R., vd. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, 4-5.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 34-44.
- KalDer, Türkiye Kalite Derneği. (2018). Önce Kalite Dergisi, Liderlik Sayısı, Sayı 192: 8.
- Karaağaç, B. (2017). Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik. Yayınlanmamış makale taslağı. 5-8.
- Kocadaş, B. (2006). Kültür ve Medya. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (ISSN: 1303-5134): 2-4
- Koçel. T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: 6. Bölüm, 4. Kısım, Yöneticilik ve Liderlik*, (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 585-607.

- Koçin, B. (t.y.). Kadın Yöneticilik ve Liderlik. <https://www.xing.com/communities/posts/kadin-yoeneticilik-ve-liderlik-1002825762>. [20.04.2020].
- Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin Liderlik Tarzları İle Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya. 25-27.
- Kurt, S. ve Yiğit, V. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(28): 110.
- Kurt, N. (2017). Geleneksel Liderlik Teorileri. <https://neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/>. [02.05.2020].
- Küçük, Ş. (2019). *Liderlik yöntemleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 11.
- Küçük, N. (2016). Schwatz'ın "Değer Yönelimleri Ölçeği" İle Türkiye'deki Öğrenciler Üzerine Yapılmış Olan Bazı Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 57: 281-283.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 90-97.
- Lee, L. (2006). *Cross-cultural Studies*. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/30>. [28.03.2020].
- Lee, L. (2006). *Intercultural Studies*. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/35>. [28.03.2020].
- Lee, L. (2006). *Cross-cultural or Intercultural Studies?*. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/36>. [28.03.2020].
- Lee, Y. and Liu, W. (2012). Leadership Behaviors and Culture Dimensions in the Financial Industry. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2(2): 17.
- Moua, M. (2012). Leading with Cultural Intelligence. Chapter 2: Understanding Culture: Culture and Leadership.

<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/leading-with-cultural-intelligence>. [28.05.2020].

- Juneja, P. (t.y.). Cultural Dimensions of Leadership. <https://managementstudyguide.com/cultural-dimensions-of-leadership.htm>. [31.05.2020].
- Oğuz, E. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 4(3): 125-126.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 75.
- Orhan, U. (2015). Kişilik Özellikleri, Kültürel Değerler Ve Kariyer Engelleri Arasındaki Etkileşim: Lisans Ve Ön Lisans Öğrencilerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4): 67.
- Örücü, E. ve Çoban, M. (2017). Kamu Ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52): 3-4.
- Özgül, B. (2015). *Siyasi Partilerde Yandaşların Liderlik Beklentilerini Etkileyen Sosyoekonomik Faktörler* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 82-110.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor?: Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 617.
- Özler, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon: 5. Bölüm, Liderlik*, (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 94-113.
- Pučko, D. and Čater, T. (2011). Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived By Future Managers: Differences Between Slovenia and a Cluster of Central European Countries. *Organizacija*, 44(4), 90-91.
- Rojas, V. and Rojas, J. (2016). Ideology, Control and Exclusion in the Intercultural Studies and Intercultural Communication: A Critical Perspective. *Journal of Media Research. Ubb media center*, 9(2): 7-10.

- Sagiv, L. and Schwartz, S. (2007). Cultural values in organizations: insights for Europe. *European J. International Management*, 1(3): 177-178.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10): 76-77.
- Schorn, B. (t.y.). The Influence of Cultural Differences on Leadership. *University of Applied Sciences Burgenland*, 3.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25: 2-17.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values?. *Journal of Social Issues*, 50(4): 23-25.
- Senge, P. (2018). *Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması: Kişisel Uсталık*, (19. Baskı). (A. İl Deniz, A. Doğukan ve B. Pala, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 196, 363-364.
- Sığırı, Ü., Tabak, A. ve Ercan Ü. (2009). Kültürel Değerlerin Yönetel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 2.
- Snaebjornsson, I., vd. (2015). Cross-Cultural Leadership: Expectations on Gendered Leaders' Behavior. *Sage Journals*, 5(2): 1-4.
- Sotshangane, N. (2002). What Impact Globalization has on Cultural Diversity?. *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, 1(4): 223.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 89.
- Tarım, N. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları Ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 21-23.
- Tekin, Y. (2015). Durumsallık Yaklaşımı. <http://eytepe.com/2016/02/24/durumsallik-yaklasimi/>. [08.05.2020].

- Tkeshelashvili, N. (2009). The Effects of Culture on the Leadership Style in Georgia. *International Black Sea University (IBSU) Scientific Journal*, 2(3): 116.
- Tosunoğlu, H. (2014). *Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 65-66.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13): 181-184.
- Unesco. (2005). L. R. Quisumbing and J. Leo (Eds.). *Learning To Do: Values for Learning and Working Together in a Globalized World: An Integrated Approach to Incorporating Values Education in Technical and Vocational Education and Training*. Manila: Asia-Pacific Network for International Education and Values Education. Published by UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training. Unesco-Apnieve Sourcebook, No. 3. 15. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148021> [24.03.2020].
- Uysal, Ş., vd. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1): 34.
- Vural, Z. ve Sohodol, Ç. (2003). Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*: 312-321.
- Yavuz, M. (2010). Adaptation of the Leadership Practices Inventory (LPI) to Turkish. *Education and Science*, 35(158): 143.
- Yazıcı, M. (2016). Değerler Ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (1): 211.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3): 161.

Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44): 63.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1): 19.

Yıldız, S. (2015). *Okul Yöneticilerinin Esnek Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Edirne İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 23-26.

Yılmaz, E. (2009). Öğretmenlerin Değer Tercihlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17): 110-111.

الجاسم، م. (٢٠١٠). أثر القيم الثقافية المرتبطة بالمجتمع في تشكيل اتجاهات المشتريين نحو مراكز التسوق: دراسة ميدانية على مراكز التسوق في دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، ٢٦ (٢): ٢٢٨. (Aljassim, 2010: 228).

الكلاخي، ي. (٢٠١٢). أزمة القيم في المجتمعات المعاصرة. *جريدة هسبريس*. <https://www.hespress.com/writers/55979.html> [٢٠٢٠ .٠٤ .٠٤]. (Alkalahi,) (2012).

الغراري، ح. (٢٠١٦). القيادة والقيم أية علاقة؟. <http://halimaelghrari.net/archives/84> [٢٠١٦ .١٢ .٠٤]. (El-ghrari, 2016).

حمداوي، ج. (٢٠١٣). المقاربة الثقافية أساس التنمية البشرية المستدامة. <https://www.diwanalarab.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%A9> [٢٠٢٠ .٠٤ .٠٧]. (Wajdi, 2013).

خليل، م. (٢٠١٧). القيم الثقافية والحضارية ودورها في التنمية. *المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس*، ٤-١١. (Kalil, 2017: 4-11).

خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. (١٩٩٤). *إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)*. السنة الثانية، العدد الثامن، القاهرة. (Hulasat, 1994).

خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال. (٢٠٠٨). *الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)*. السنة السادسة عشر، العدد العاشر: ٣٧٠، القاهرة. (Hulasat, 2008).

عماد، س. ووسيلة. ب. (٢٠١٥). تطبيق نموذج Hofstede للقيم الثقافية لتحديد الخصائص الثقافية المرتبطة
بمكان العمل، دراسة حالة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة. مجلة العلوم
الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٤ . ٢١٣-٢١٦ . (Emad ve vasila, 2015: 213-216).



EKLER

Anket Formu (Türkçe)

Değerli katılımcı:

Bu anket formu, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "**Kültürel Değerlerin Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkisi: Suudi Arabistan ile Türkiye karşılaştırması**" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın, siyasi herhangi bir yönü yoktur. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Bu ankette, 94 adet soru bulunmaktadır. Tek seçenikle cevap vermeye çalışınız. Tüm soruları objektif bir şekilde cevaplayarak bu çalışmanın başarısına ciddi katkıda bulunmanızı bekliyoruz. Katkılarınız benim için önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

Soruları, parantez içindeki boşluklara (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Eğitim seviyesiniz	Lise ()	Yüksekokul ()	Lisans ()	Lisans Üstü Öğretim ()	
4	Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()
5	Memleketiniz	Suudi Arabistan ()	Türkiye ()			
6	Şirketinizin Türü	Kamu (Devlet) ()	Özel ()			
7	Geliriniz	Kötü ()	Orta ()		İyi ()	

2- Schwartz Değer Ölçeği Formu:

Soruları, parantez içindeki boşluklara (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

Değerler	Hiç önemli değil	Önemli değil	Önemli	Çok önemli	Çok çok önemli
Sosyal güç sahibi olmak, başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak.					
Zengin olmak, maddi varlık, para.					
Otorite sahibi olmak, yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak.					
Toplumdaki görüntümü koruyabilmek, başkalarına karşı mahcup duruma düşmemek.					
Hırslı olmak, çalıksan, istekli olmak.					
Sözü geçen biri olmak, insan ve olaylar üzerinde etkili olmak.					
Yetkin olmak, rekabeti seven etkili, verimli olmak.					
Başarılı olmak, amaçlarına ulaşabilmek.					
Zevk, istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması.					
Bağımlılık duygusu, başkalarının da beni düşündükleri duygusu.					
Olgun sevgi, derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar.					
Hayattan tat almak, yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten vb. hoşlanmak.					
İsteklerine düşkün olmak, kendisine zevk veren şeyler yapmak.					
Manevi bir hayat, maddi değerlerden çok manevi olanlara değer vermek.					
Heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak, uyarıcı deneyimlerle dolu.					
Değişken bir hayat yaşamak, rekabet içinde yeniliklerle dolu.					
Cesur olmak, macera ve risk almak.					
Zeki olmak, mantıklı, akıllı biri olmak.					
İç uyum, kendimle barışık olmak.					
Özgür olmak, düşünce ve hareket özgürlüğü.					
Anlamlı bir hayat, hayatta bir amacın olması.					
Yaratıcı olmak, orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak.					

Bağımsız olmak, kendine yeterli, kendine güvenli olmak.					
Kendi amaçlarını seçebilmek, kendi hedeflerini bağımsızca belirlemek.					
Merak duyabilmek, her şeyle ilgilenen araştıran biri olmak.					
Eşitlik ve herkese eşit fırsat.					
Barış içinde bir dünya istemek, savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya.					
Doğayla bütünlük içinde olmak, doğayla uyum.					
Erdemli olmak, olgun bir hayat anlayışı.					
Güzelliklerle dolu bir dünya, doğa ve sanatın güzelliği.					
Toplumsal adalet, haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak.					
Açık fikirli olmak, değişik fikir ve inanışlara hoşgörülü olmak.					
Çevreyi korumak, doğayı korumak.					
Sadık olmak, arkadaşlarına ve çevresine bağlı kalmak.					
Dürüst olmak, içtenlik.					
Yardımsaver olmak, başkalarının iyiliği için uğraşmak.					
Sorumluluk sahibi olmak, güvenilir ve inanılır biri olmak.					
Bağışlayıcı olmak, başkalarının özrünü kabul edebilmek.					
Geleneklere saygılı olmak, eski değer ve geleneklere saygı.					
İlimli olmak, aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak.					
Alçakgönüllü olmak, kendini öne çıkarmamak.					
Hayatın bana verdiklerini kabullenmek, hayatın getirdiklerine kadere razı olmak.					
Dindar olmak, dinsel inanç ve ibadetlere bağlılık.					
Kibar olmak, nazik, terbiyeli olmak.					
Kendine saygısı olmak, kendini değerli bulmak.					
Kendini denetleye bilmek, yanlış olana direnebilmek.					
Anne – babaya ve yaşlılara değer vermek, saygı göstermek.					
İtaatkâr olmak, görevi yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak.					
Toplumsal düzenin sürmesini istemek, kanun ve nizam yaklaşımı.					

Ulusal güvenlik, ülkenin düşmanlardan korunması.					
İyiliğe karşılık vermek, başkasına borçlu olmaktan kaçınmak.					
Mahremiyet, özel bir dünya olması hakkı.					
Aile güvenliği, sevilenlerin tehlikeden uzak olması.					
İnsanlar tarafından benimsenmek, başkalarından saygı ve kabul görmek.					
Gerçek arkadaşlık, yakın ve destekleyici arkadaşlık.					
Sağlıklı olmak, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklardan uzak olmak.					
Temiz olmak, düzenli ve titiz olmak.					

3- Liderlik Uygulamaları Ölçeği Formu:

Lütfen görev yaptığınız liderlik ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi (x) şeklinde işaretleyiniz.

N	Ölçek	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Başkalarından beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.					
2	Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.					
3	Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.					
4	Ulaşılmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.					
5	Ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.					
6	Liderlik ilkeleri açıktır.					
7	Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.					
8	Başarıyı kutlamanın yollarını bulur.					
9	Örgütü geliştirmek için ortak değerlerle etrafında uzlaşma sağlar.					
10	Davranışlarının insanları nasıl etkilediği ile ilgili geribildirimler alır.					

11	Zihnimizde, gelecekte ulaşmak istediğimiz noktanın heyecan verici bir resmini şekillendirir.					
12	İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.					
13	Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.					
14	Gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili konuşur.					
15	İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında arayış içerisindedir.					
16	İnsanların çalışmalarında değişiklikler ve yenilikler yapabilme yeteneğini test eder.					
17	Çalışanlarla gelecekle ilgili hayal ettiklerini paylaşır.					
18	İşini iyi yapan insanları takdir eder.					
19	İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirir.					
20	Takım üyelerini katkılarından dolayı destekler ve takdir eder.					
21	Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir.					
22	İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.					
23	İnsanlara değer verir ve saygı duyar.					
24	İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.					
25	İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.					
26	Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi bir şekilde açıklar.					
27	İnsanları kendi kararlarını verebilmeleri için destekler.					
28	Başarısızlık söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.					
29	Farklı bakış açısına sahip fikirleri dinleme konusunda isteklidir.					
30	Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.					

Anket Formu (Arapça)

نموذج استبيان (عربي)

عزيزي المشارك:

أعد هذا الاستبيان في معهد العلوم الاجتماعية بجامعة إسطنبول صباح الدين زعيم لإعداد رسالة الماجستير المعنونة بـ "تأثير القيم الثقافية على أنواع القيادة: دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية وتركيا". يرجى الانتباه إلى أن هذا البحث العلمي ليس له أي توجه سياسي. وأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

يوجد في هذا الاستبيان ٩٤ سؤالاً. يرجى الإجابة بخيار واحد فقط. نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة بالإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة. مشاركتكم مهم بالنسبة لي. أشكركم مقدماً لمساهماتكم ومساعدتكم القيمة في الإجابة على الأسئلة.

١- يرجى وضع علامة على الإجابة التي تناسبكم.

أجب على الأسئلة بوضع علامة (X) بين الأقواس.

معلومات شخصية					
١	الجنس	ذكر ()	أنثى ()		
٢	الفئة العمرية	١٨-٢٤ ()	٢٥-٣١ ()	٣٢-٣٨ ()	٣٩-٤٥ ()
٣	المستوى التعليمي	ثانوي ()	دبلوم ()	بكالوريوس ()	الدراسات العليا ()
٤	مدة الخدمة	١-٣ ()	٣-٦ ()	٧-١٠ ()	١٠-١٥ وما فوق ()
٥	الدولة	المملكة العربية السعودية ()	تركيا ()		
٦	نوع الشركة	عام (حكومي) ()	خاص ()		
٧	الدخل	سيء ()	وسط ()	جيد ()	

٢- نموذج مقياس القيم لشوارتزر.

أجب على الأسئلة بوضع علامة (X) بين الأقواس.

مهم جداً	مهم جداً	مهم	غير مهم	غير مهم تماماً	القيم
					صاحب سلطة اجتماعية، مراقبة الآخرين، التميز.
					أن تكون ثرياً، الثراء المادي، المال.
					صاحب سلطة، صاحب الحق في الإدارة والتوجيه.
					حماية مظهري في المجتمع، عدم الوقوع في الحرج أمام الآخرين.
					طموح، مجتهد، متطلع.
					صاحب كلمة مسموعة، مؤثر في الناس والأحداث.
					صاحب صلاحيات، محب للمنافسة، منتج.
					ناجح، قادر على تحقيق الأهداف.
					الشعور بالرغبة في تلبية المنفعة، والأمنيات والرغبات.
					شعور التبعية، الشعور بأن الآخرين يفكرون بي أيضاً.
					الحب الناضج، الألفة العاطفية والروحية العميقة.
					الاستمتاع بالحياة، الاستمتاع بالطعام والشرب والرغبة الجنسية والموسيقى وغير ذلك.
					مولع برغباته، يفعل الأشياء التي تسعده.
					حياة روحية، تقدير القيم الروحية أكثر من القيم المادية.
					صاحب حياة حماسية، مليئة بالتجارب المحفزة.
					يعيش حياة متغيرة، مليئة بالابتكار في إطار المنافسة.
					الشجاعة، حب المغامرة والمخاطرة.
					ذكي، صاحب عقل ومنطق.
					الانسجام الداخلي، متصالح مع نفسي.
					التحرر، حرية الفكر والحركة.
					حياة ذات معنى، وجود هدف في الحياة.
					مبدع، يستخدم قوة خيال.
					مستقل، مكتفٍ بذاتي، واثق من نفسي.
					اختيار أهدافك الخاصة، تحديد أهدافك بشكل مستقل.
					شغوف، البحث والاهتمام بكل شيء.
					المساواة، تكافؤ الفرص للجميع.
					الرغبة في حياة يسودها السلام، خالية من الحروب والصراعات.
					التكامل مع الطبيعة، الانسجام مع الطبيعة.
					صاحب فضيلة، ذو بصيرة ناضجة تجاه الحياة.
					عالم مليء بالجمال، جمال الطبيعة والفن.

					العدالة الاجتماعية، رفع الظلم، قريب من الضعفاء.
					ذو فكر منفتح، متسامح مع الأفكار والمعتقدات المختلفة.
					حماية البيئة، حماية الطبيعة.
					وفيّ، متواصل مع الأصدقاء والبيئة المحيطة.
					عادل، ودود.
					محب المساعدة، السعي في مصلحة الآخرين.
					صاحب مسؤولية، جدير بالثقة والمصداقية.
					صاحب عفو، يقبل اعتذار الآخرين.
					احترام التقاليد، احترام القيم والتقاليد القديمة.
					معتدل، يتجنب المشاعر والحركات المفرطة.
					متواضع، لا يظهر نفسه.
					قبول ما تعطيني الحياة، الرضا بالقدر.
					متدين، مرتبط بالعبادات والمعتقدات الدينية.
					مهذب، لطيف، مؤدب.
					احترام الذات.
					مراقبة النفس، تجنب الخطأ.
					تقدير الآباء والأمهات والمسنين، واحترامهم.
					مطيع، يؤدي واجباته ويلبي التزاماته.
					يطلب استمرار النظام الاجتماعي، طريقة النظام والقانون.
					الأمن القومي، الحماية الدولة من الأعداء.
					مجازاة الإحسان، تجنب أن تكون مديوناً لشخص آخر.
					الخصوصية، الحق في تكوين عالم خاص.
					أمان الأسرة، إبعاد الأحياب عن الخطر.
					القبول من الناس، الاحترام والقبول من الآخرين.
					الصداقة الحقيقية، الصداقة القريبة والداعمة.
					ذو صحة جيدة، الابتعاد عن الاضطرابات الجسدية والعقلية.
					نظيف، منظم ودقيق.

٣- نموذج مقياس تطبيقات القيادة.

يرجى وضع علامة (X) إلى درجة مشاركتك في البيانات التالية حول قيادتك.

الرقم	مقياس	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يشكل نموذجاً يجتذى به من خلال القيام بما يتوقعه من الآخرين.					
٢	يقضي جهده ووقته في القضايا التي يتفق عليها الأشخاص الذين يعملون معه.					
٣	يوفي بالتزاماته ووعوده بشكل متكامل.					
٤	تشكل رؤيتنا التي نريد تحقيقها.					

				يحدد أهدافاً قابلة للتحقيق، ويضع خططاً ملموسة، ويضع أهدافاً قابلة للقياس للبرامج والمشاريع التي تعمل عليها.	٥
				مبادئ القيادة واضحة.	٦
				يقدر الأشخاص المثاليون في الارتباط بالقيم المشتركة بشكل واضح أمام الجميع.	٧
				يبحث عن طرق للاحتفال بالنجاح.	٨
				يتيح التوفيق بين القيم المشتركة لتحسين المنظمة.	٩
				يهتم بردود الفعل المتعلقة بتأثير السلوكيات على الناس.	١٠
				يشكل صورة مثيرة في أذهاننا للنقطة التي نريد الوصول إليها في المستقبل.	١١
				الدخول في الدراسات طويلة الأجل بأخذ الدعم من وجهات نظر الآخرين.	١٢
				يتحين الفرص لاختبار مهاراته.	١٣
				يتحدث عن كيفية تأثير التطورات المستقبلية على عملنا في الوقت الحاضر.	١٤
				يبحث عن طرق جديدة خارج العمل لتحسين العمل.	١٥
				يختبر قدرة الناس على إجراء تغييرات وابتكارات في عملهم.	١٦
				يشارك الموظفين ما يلمون به في المستقبل.	١٧
				يقدر الأشخاص الذين يقومون بعمل جيد.	١٨
				يكافئ الناس على إنجازاتهم وإسهاماتهم.	١٩
				يدعم ويقدر أعضاء الفريق لمساهماتهم.	٢٠
				يشجع روح التعاون بينه وبين الموظفين الذين يعملون معه.	٢١
				يولي أهمية للحدوث عن ثقة الموظفين بقدراتهم.	٢٢
				يقدر ويحترم الموظفين.	٢٣
				يشجع الموظفين على تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة في مهنتهم.	٢٤
				يعطي الحرية للموظفين للقيام بوظائفهم دون تقييد.	٢٥
				يوضح بطريقة ودية هدف العمل وأهميته.	٢٦
				يشجع الموظفين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	٢٧
				لا يخشى تحمل المخاطر حتى لو كان هناك خطر بالفشل.	٢٨
				حريص على الاستماع إلى الأفكار التي تحمل وجهات نظر مختلفة.	٢٩
				يعتبر الفشل فرصة للتعلم.	٣٠

ÖZGEÇMİŞ

Osman Abulkalam Fazal AHMED

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2020, İstanbul.

Lisans: Kral Abdulaziz Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Fakültesi İşletme Yönetimi Bölümü, 2014, Suudi Arabistan.

B. MESLEKİ DENEYİM

2013-2014 Özel bir şirkette sekreter.

2014-2015 Özel bir şirkette sekreter.

2015-2016 Özel bir şirkette ofis müdürü.

2016-2017 Özel bir dernekte proje yönetimi direktörü.

C. YAYINLARI

İZÜ Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresinde sunduğum “Kültürel Değerlerin Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkisi: Suudi Arabistan İle Türkiye Karşılaştırması” Bildiri.

D. YABANCI DİLLER

Arapça

Türkçe