

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**İZLEYİCİLERİN KÜLTÜREL DEĞERLERİ VE LİDERLİĞE
DUYDUKLARI İHTİYAÇ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
MERT AKTAŞ**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT**

ANKARA - 2010

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin en başından beri her ihtiyacım olduğunda, hiçbir zaman geri çevirmeden vakit ayıran dinleyen, tez öğrencisinin kendi başına başarabilmesi ve kendini gerçekleştirmesi adına özgürlük tanıyan, ihtiyaç duyduğumda da tavsiyeleri ve yönlendirmesi ile varlığını her zaman hissettiren, tez öğrencisi olmaktan gurur duyduğum danışmanım Prof. Dr. A. Selami Sargut'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktoraya başladığımızda daha ilk derslerden itibaren bize alanı tanıtan ve öğreten, zamanının ve emeğinin önemli bir kısmını doktora programı ve doktora öğrencileri için harcayan ve akademik gelişimimize çok önemli katkısı olan, Prof. Dr. Şükrü Özen'e doktora süreci boyunca bana verdiği destekten dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. A. Kadir Varoğlu'na dört sene boyunca bütün idari yoğunluğuna her zaman kapısını sonuna kadar açtığı ve her zaman yardımcı olmak adına elinden geleni yaptığı için teşekkür ederim.

Yine uzun doktora sürecinde bilgisini bizlere aktaran ve bir akademisyen olarak gelişim sürecime katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Yusuf Ziya Özcan'a, Prof.Dr. Kurtuluş Dinçer'e, Prof. Dr. Guliz Ger'e, Yrd.Doç. Dr Çetin Önder'e ve Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün'e teşekkürlerimi sunarım.

Dört senedir yürütücülüğünü yaptığı projede çalıştığım ve kendisinden bir akademisyen olarak çok şey öğrendiğim ve her zaman destek gördüğüm Doç. Dr. Mahmut Arslan'a teşekkürlerimi sunarım.

Yine Sevgili Aileme eğitim hayatım boyunca, bu güne gelene kadar, bana olan sonsuz desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Son olarak ise, burada isimlerini atladığım arkadaşlarıma ve bu sürece katkı sağlamış olan tüm herkese teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmada liderlik boyutlarının ötesinde, genel olarak liderliğin öneminin izleyicilerin kültürel değerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Kuramsal çerçevede bir takım kültürel değerlerin izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyacı arttıracadığı bu sebeple de o bireyler ağıısından liderlik davranışları ile iş tutumları arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı yol amaç kuramından ve kültürler arası farklılaşma yazınından hareketle öne sürülmüştür. Araştırmada sektörler ve meslek grupları arası 531 beyaz yakalı çalışandan ve 77 yöneticiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı yardımı ile hiyerarşık regresyon yöntemi ile analiz edilmiş ve kültürün liderlik davranışları ile yöneticiye ve örgüte yönelik iş tutumları ilişkisini biçimleyip biçimlemediği ve bu biçimleyici etkiye bireylerin görev ve ilişki odaklı liderliğe duydukları ihtiyacın aracılık yapıp yapmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kültürel değerlerin liderlik ve iş tutumları arasındaki ilişkiyi biçimlediği fakat liderliğe duyulan ihtiyacın bu etkiye aracılık yapmadığı gözlemlenmiştir. Öte yandan ise bazı kültürel değerlerin bireylerdeki liderliğe duyulan ihtiyacı bu araştırmanın öngördüğü doğrultuda etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç da bize liderliğe duyulan ihtiyacın liderlik davranışları ile sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimleyecek kadar önemli bir güdü olmadığını belki de daha önemli ve kültür tarafından etkilenen başka güdüsel faktörlerin bu ilişkileri biçimlemek konusunda etkili olduğu sonucunu vermektedir. Bu bulgulardan hareketle bu araştırma, gelecekte yapılacak kültürler arası liderlik araştırmalarında özellikle önerilen ilişkilerin hangi mekanizmalar aracılığı ile geliştiğinin doğrulanabilmesi ve önerilen şekilde olup olmadığının test edilmesi ağıısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, liderlik, liderliğe duyulan ihtiyaç, liderliğin önemi

ABSTRACT

In this study, whether the importance of leadership differs with regard to follower cultural values has been investigated. In this research, by building on the cultural value literature and path-goal theory of leadership, it is proposed that the cultural values will increase the need for leadership of individuals and this will in turn increase the strength of the effect of leadership behaviors on work attitudes. Data was collected from a cross functional, cross-organizational sample of 531 white collar employees and 77 managers. Hierarchical regression was applied by SPSS 16 to assess whether the cultural values moderates the impact of leader behaviors on work attitudes and whether need for task oriented and relationship oriented leadership mediates this moderating effect. As a result of this research, it was observed that the cultural values moderates the relationship between the leadership behaviors and work attitudes, however it was also observed that need for task and relationship oriented leadership did not mediate this effect. On the other hand, it was also found that cultural values affect the need for task and relationship oriented leadership of individuals in the predicted direction by the theoretical framework offered by this study. This result reveals that, need for task and relationship oriented is not a significant motivator enough to affect the relationship between culture leadership behaviors and work attitudes and possibly more strong motivators stemming from cultural values are more effective in moderating these relationships. Basing on the findings, this research concludes that, later cross-cultural leadership studies should investigate the mechanisms that culture moderates the leadership in order to validate that the culture affects the leadership behaviors through proposed mechanisms.

Keywords: Culture, leadership, need for leadership, importance of leadership

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. BÖLÜM I. KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞERLER İLE YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	9
1.1. Kültür ve Örgütsel Davranış: Temel Konular ve Tartışmalar	9
1.2.Kültürel Değerler: Kültürler Arası Araştırmalarda Önemli Bir Çerçeve.....	11
1.3. Kültürler Arası Liderlik: Yaklaşımlar ve Araştırma Konuları	18
1.4. Kültürel Değerler ve Liderlik Yazını: Araştırmalar ve Bulgular.....	29
BÖLÜM II. LİDERLİK VE YOL AMAÇ KURAMI.....	36
2.1. Liderlik kuramları: Nereden Nereye?	36
2.2. Yol Amaç Kuramı: Liderliği Açıklamakta Önemli Bir Yaklaşım.....	43
2.3. Liderlik ve Sonuçları İlişisini Biçimleyici Bir Değişken Olarak Liderliğe Duyulan İhtiyaç.....	46
2.4. Liderliğe Duyulan İhtiyaç: Tek Boyutlu Bir Kavram mı?	49
BÖLÜM III. KURAMSAL ÇERÇEVE	51
3.1. Kültürel Değerler, Liderliğe Duyulan İhtiyaç ve Liderliğin Çalışan Sonuçlarına Olan Etkisi.....	51
3.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi.....	56
BÖLÜM IV. YÖNTEM	66
4.1.Araştırma Yöntemi.....	66
4.2. Araştırmanın Örnekleme.....	66
4.3. Ölçekler	67
4.4. Ölçek Güvenilirlikleri.....	71
4.5. Kavram Geçerliliği.....	75
BÖLÜM V. ANALİZLER VE BULGULAR	79
5.1. Analiz Süreci.....	79

5.2. Açıklayıcı İstatistikler	82
5.3. Kuramsal Model Testi ve Regresyon Analizi.....	84
5.4. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaca Etkisi.....	103
5.5. Bulguların Genel Özeti ve Tartışma	107
BÖLÜM VI. SONUÇ	113
6.1. Sonuç ve Öneriler.....	113
6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları	116
KAYNAKÇA.....	118
EKLER.....	134
Ek 1. Tezde Kullanılan Anket (Çalışan Versiyonu)	134
Ek.2. Tezde Kullanılan Anket (Yönetici Versiyonu).....	144

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kültürel Değerlere İlişkin Yaklaşımlar	12
Tablo 2. Kültürler Arası Liderlik Araştırmalarındaki Temel Tezler	20
Tablo 3. Kültürler Arası Liderlikte Araştırma Konuları	23
Tablo 4. Kültürler Arası Liderlik Araştırmalarının Genel Özeti	27
Tablo 5. Liderlik Kuramlarının Genel Bir Özeti	41
Tablo 6. Ön Çalışmada Elde Edilen Ölçek Güvenilirlikleri.....	71
Tablo 7. Araştırma Sonundaki Ölçek Güvenilirlikleri.....	74
Tablo 8. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	75
Tablo 9.Lider Davranış Betimleme Ölçeği XII Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
Tablo 10. Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	76
Tablo 11.Örgüte ve Yöneticiye Bağlılık Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi	77
Tablo 12. Örgüte ve Yöneticiye Yöneltilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi	78
Tablo 13. Örgüte ve Yöneticiye Yöneltilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi (Yön. Değ.).....	78
Tablo 14. Değişkenler Arası İlişkiler ve Tanımlayıcı İstatistikler	83
Tablo 15. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiden Tatmin İlişkisine Biçimleyici Etkisi.....	84
Tablo 16. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Bağlılık İlişkisine Biçimleyici Etkisi	86
Tablo 17. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi.....	89
Tablo 18. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Bağlılık İlişkisine Biçimleyici Etkisi	92
Tablo 19. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Biçimleyici Etkisi	94
Tablo 20. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi.....	96
Tablo 21. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İş Performansı İlişkisine Biçimleyici Etkisi.....	97

Tablo 22. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi (Yönetici Değerlendirmesi)	99
Tablo 23. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi (Yönetici Değerlendirmesi)	101
Tablo 24. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İş Performansı İlişkisine Biçimleyici Etkisi(Yönetici Değerlendirmesi)	102
Tablo 25.Kültürel Değerler ve Görev ve İlişki Odaklı Liderliğe Duyulan İhtiyaç	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kuramsal Model.....	55
------------------------------	----

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı davranışsal boyutların ötesinde genel olarak liderlik olgusuna duyulan ihtiyacın, liderlik olgusunun öneminin ve liderliğin sonuçlara olan etkisinin izleyicilerin kültürel değerlerine göre nasıl ve ne şekilde farklılaştığının ortaya koymaktır.

Liderlik aslında insan topluluklarının ortaya çıkışından bu yana var olan bir olgudur. Temel olarak liderlik olgusu, grubun üyelerinden birinin diğerleri üzerindeki etkisini ve yönlendirmesini ifade etmektedir. Liderlik şimdiye kadar, bilimsel anlamda, siyaset bilimi ve yönetim organizasyon gibi, sosyal bilimlerin farklı alanlarında önemli bir araştırma konusu olmuştur. Yazına baktığımızda liderlik birçok toplumsal ve sosyolojik araştırmada, siyasete ve siyasi partilere ilişkin çalışmalarda ve yönetim organizasyon alanındaki birçok araştırmada kendine çokça kendine yer bulmuştur. Çünkü yönlendirme ve yönlendirilme toplumsal yaşamın her bölümünde gözlenen bir olgudur.

Liderliğin özellikle yönetim ve organizasyon açısından önemini değerlendirdiğimizde, liderin ve liderliğin, izleyicilerin güdülenmesine, tatminine, performansına, grup performansına ve nihai olarak da işletme performansına olan etkisi, liderliği yönetim ve organizasyon alanının en önemli konularından biri yapmaktadır. Bir başka ifade ile liderliğin çalışanlar ve işletme açısından birçok olumlu çıktılara sebep olması ve bunun da daha iyi bir işletme performansı sağlaması, liderlik olgusunu örgütler açısından da çok kritik bir değişken haline getirmektedir. Bu sebeple, yönetim ve organizasyon yazınında, 1940lı yıllardan itibaren liderlik ile ilgili birçok kuramsal yaklaşım ortaya konulmuştur. Ortaya konulan liderlik kuramlarındaki veya kuramsal yaklaşımların arasındaki tartışmaları bir kenara bırakırsak, çok genel bir ifade ile bu yaklaşımların temel amacı etkili liderlik özelliklerini ve davranışlarını belirlemek ve hangi durumlarda hangi liderlik özelliklerinin veya davranışlarının geçerli olacağını saptamak olmuştur (Yukl, 1989; Jago, 1982).

Amacı etkili liderlik özelliklerini, davranışlarını ve bu ilişkileri etkileyen koşulsal faktörleri ortaya koymak olan bu liderlik kuramları (Jago, 1982; Yukl, 1989), yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış yazınındaki diğer kuramsal yaklaşımlara benzer bir

biçimde, Kuzey Amerika coğrafyasında ortaya çıkmış, oranın toplumsal özelliklerini taşıyan kuramlardır (Hofstede, 1980; Boyacıgiller ve Adler, 1991). Fakat öbür tarafta, kültür kavramının 1980'li yıllarda özellikle de Hofstede'in (1980) öncü niteliğindeki yayını ile yönetim ve organizasyon yazınına girmesi, Amerikan menşeli kuramların ve yönetim biçimlerinin diğer ülkelerde uygulanabilirliğinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Yine bu dönemde artan küreselleşme olgusu ve gelişen küresel iş ilişkileri kültürler-arası örgütsel davranışı önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Kültürler arası liderlik çalışmalarının da gelişimini incelediğimizde (Dickson, 2003) en yoğunlaştığı dönemin özellikle 1980 lerden sonra olduğu ve kültürler-arası örgütsel davranışın bir parçası olarak benzer bir seyir izlediği söylenebilmektedir (bkz. Gelfand ve diğerleri, 2007). Yönetim ve organizasyon alanındaki kültürler arası çalışmaların temel amacı, genel olarak yönetim uygulamalarını ve örgütlerde davranışın kültürler arasında nasıl ve ne şekilde farklılaştığının, hangi uygulamaların hangi kültürlerde kabul edilebilir olduğunu, hangi uygulamaların ise istenmeyen olduğunun ortaya konulmasıdır.

Bu sorgulamanın liderlik açısından temel çıktısı ise benzer bir biçimde, etkili liderlik davranışlarının ve etkili liderlik tipinin farklı kültürlerde ve farklı ülkelerde nasıl ve ne şekilde farklılaştığının incelenmesi olmuştur (House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003). Bu yaklaşım aslında kültürel koşul bağımlılık yaklaşımı olarak da adlandırılabilir. Bu yaklaşımdaki temel varsayım, liderlerin neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğinin veya başka bir ifade ile bireylerin hangi liderlik özelliklerini ve davranışlarını etkili olarak kabul edip hangilerini etkisiz bulduklarının kültürel sebeplerce farklılaşabileceğidir (House ve diğerleri, 1997).

Etkili liderlik tiplerinin nasıl farklılaşabileceği şimdiye kadar birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Bu konuya, House ve arkadaşlarının (1997) makalelerindeki bir takım mülakat bulgularını örnek olarak gösterebiliriz. Bu çalışmada, Arapların liderlerine güç sahibi oldukları sürece taptıkları, İranlıların liderlerinde güç ve kuvvet aradıkları ortaya konulmuştur. Malezyalıların ise liderlerinin mütevazı alçak gönüllü ve ağırbaşlı davranmasını istedikleri vurgulanmıştır. Yine House ve arkadaşlarının (1997) aynı araştırmasında, Fransızların iki tip lidere saygı duymakta olduklarını vurgulamıştır. De Gaulle ve Mitterand Fransızların saygı duydukları birbirinden farklı iki lider tipini temsil etmektedir. De Gaulle güçlü ve karizmatik lider örneği iken, Mitterand uzlaşma sağlayıcı,

koalisyon oluşturucu ve etkili müzakereci bir lider örneğidir. Amerikalılar ise bu araştırmaya göre iki tip lidere saygı duymaktadırlar. Bir tarafta astlarına özerklik bahşeden ve yetki dağıtan lidere, diğer tarafta da John Wayne örneğindeki gibi, cesur, zorlayıcı, güvenli ve risk alan lidere saygı duymaktadırlar. Hollandalılar ise eşitlikçiliğe vurgu yaparlar ve liderliğin yararı konusunda şphecidirler. Lider ve yönetici gibi terimler onlar için utanç kaynağıdır. Bir baba yönetici olarak istihdam edilirse, Hollandalı ocuklar bunu sınıf arkadaşlarına sylemeyeceklerdir (House ve diğerleri, 1997). Bu örneklerden anlaşılabilereği gibi farklı kültürlerde yaşayan insanların liderlerden ne bekledikleri farklılaşmaktadır.

Bu yaklaşıma dayanan araştırmaların birçoğunda liderlik katılımcı, otokratik, işe, yönelik, insana yönelik, işlemsel, dönüşümsel vb. gibi bir takım boyutlar üzerinden ele alınıp hangi kültürlerde hangi davranışların veya liderlik tiplerinin daha geçerli olduğu sorusunun cevabı aranmaya çalışılmış ve bu soru kültürler arası liderlik araştırmalarının temel sorunsalı olmuştur (geniş bir gözden geçirme için bkz. Dorfman, 1996; House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003). Kültürler-arası liderlik yazınında, etkili liderlik davranışlarının kültürler arası nasıl farklılaştığının üzerinde durulurken, öbür tarafta, aslında liderlik boyutlarının dışında ve üzerinde “lider” kavramının ve genel olarak, “liderlik” olgusunun bireyler açısından öneminin, kültürel değerlere göre nasıl farklılaştığı liderlik araştırmalarında ve kültürler arası liderlik yazınında gözden kaçırılan bir konu olmuştur.

Bu tartışmayı örnekler ile destekleyecek olursak, House ve arkadaşlarının (1997) Hollandalıların liderin yararı konusunda şüpheci oldukları bulgusu aynı zamanda liderliğin öneminin de kültürler arasında farklılaşabileereğinin ipuçlarını vermektedir. Yine, aynı çalışmanın devamında, House ve arkadaşları (1997) liderliğin etkisinin ve gücünün ülkeler arası farklılaştığı, her lkede liderliğin etkisinin aynı olmadığı konusundaki tartışmaları bize genel olarak liderlik olgusunun kültürler arası farklılaşabileereğini gösterebilmektedir. House ve arkadaşları (1997) bir takım ülkelerde liderin çok daha önemli olduğuna ve bunun büstler gibi bir takım sembollerle ifade edildiğine dikkat çekmiştir. Çalışmada Arap lkelerinde ve Fransa, Almanya, Rusya ve ABD gibi ülkelerde liderlerin büstler, heykeller gibi yapıtlar ile yüceltilirken, öbür tarafta, Hollanda, İsveç, Avusturya gibi ülkelerde liderleri yücelten sembollere rastlanmadığı ortaya konulmuştur (House ve diğerleri, 1997).

Bu, farklı kültürel değerleri olan farklı ülkelerde liderlerin simgeleştirilmesindeki farklılık, lidere verilen önemin ülkeler arası ve kültürler arası farklılaşabileceğinin bir göstergesi olarak ele alınabilecektir. Bu konuda House ve arkadaşları (1997) liderliğin farklı kültürlerde etkisinin nasıl farklılaştığı konusunda sistematik bir araştırmanın gerekliliğine işaret etmişlerdir.

Bu tartışmayı başka birkaç nitel bulgu ile destekleyecek olursak örneğin futbol sektöründe teknik direktörlerin veya medyanın takımlarda lider futbolcu ihtiyacı konusundaki söylemleri de, liderliğin öneminin kültürler arası olası farklılaşabileceğini akıllara getirmektedir. Aşağıdaki metinlerde, liderliğin öneminin kültürel değerlere göre farklılaşabileceğinin ipuçlarını vermektedir.

“Evimizi yöneten bir lidere ihtiyaç vardır. Okulu yöneten bir lidere ihtiyaç vardır. Futbol takımının, basketbol takımının bir lidere ihtiyacı vardır. Eğer takımı iyi yöneten bir lider oyuncu varsa takım başarılı olur. Bu örnekleri siz daha da çoğaltabilirsiniz.” **Mustafa Sarıgül (Şişli Belediye Başkanı)¹**

“Tigana belki Türk futbolcusunu farklı tanıdı. Profesyonel olarak gördü. Biz Avrupalı futbolcu gibi olamıyoruz. Türk oyuncunun mutlaka motivasyona ihtiyacı var. Hoca bağırarak kızacak maç öncesi analiz yapacak. Maçı anlatacak takımı motive edecek. Ben bunu savunuyorum biz profesyonel değiliz kendi kendimizi motive edemiyoruz.” **İbrahim Üzülmaz (Beşiktaşlı Futbolcu)²**

“Mesela Lucescu, yılların tecrübesi Zago'yu azarlayabiliyordu. Antrenman sırasında yaptığı hatalardan dolayı ona bağırıp, yapması gerekenleri söylüyordu. Türk futbolcusu bağtırmaktan anlıyordu. Lucescu Türk futbolcusunun dilinden.” **İbrahim Üzülmaz (Beşiktaşlı Futbolcu)³**

¹ Şişli Belediyesi Sayfası. Mart 2008 <<http://www.sislibelediyesi.com/yeni/content/t1.asp?PageName=lider>>

² Haber 7 Sayfası. Mart 2008 <<http://www.haber7.com/yazdir.php?nID=214353>>

³ Haber 7 Sayfası. Mart 2008 <<http://www.haber7.com/yazdir.php?nID=214353>>

Bu örnekler bize aslında boyutların ötesinde “lider” kavramının ve “liderlik” olgusunun öneminin farklı olduğu konusunda ipuçları vermektedir. Bu tartışmayı, liderlik ve kültür yazını ile kuramsal olarak detaylandırarak olursak, lider kavramının çeşitli ve birbirinden farklı tanımları olmakla birlikte lider “grupun tutumu, performansı ve kararları üzerinde ortalama bir grup üyesinden çok daha fazla etki sahibi olan grup üyesi” olarak tanımlanmıştır. (House ve diğerleri,1997: 18). Bir başka çalışmada ise, liderlik, “Organize bir grubun üyelerini grup amaçlarına ulaşılması doğrultusunda zorlayıcı olmayan bir şekilde etkileyip koordine etmek” olarak tanımlanmıştır (Jago, 1982:315). İki tanımdan da çıkarılacağı üzere liderlik olgusunun veya kavramının temel olarak dört bileşeni vardır. Bunlardan birisi lider, diğeri izleyicileri veya üyeleri üçüncü bileşen ise grubun sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Dördüncü bileşen ise lider ve izleyicileri arasındaki etki sürecidir.

Kültür ise, “ bir grubun, topluluğun veya ülkenin üyelerini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programı” (Hofstede, 1980:21) olarak tanımlanmıştır. Değerlerin de kültürün en önemli bileşeni olduğu vurgulanmıştır (Hofstede, 1980; Schwartz, 1999). Hofstede (1980) kültürel değerlerin toplum üyelerinin otoriteye karşı olan tutumlarını ve uyma davranışlarını etkilediğini vurgulamıştır. Aynı tartışmanın devamında, bu araştırmanın temel sorunsalı ile tutarlı ve ilgili olarak, Hofstede (1980), Amerikan menşeli liderlik kuramlarını eleştirmiş ve liderlik yazınının genel olarak lider üzerinde odaklandığını öne sürmüştür. Hofstede (1980) ayrıca, liderliğin ast ve üst ilişkisini kapsayan bir olgu olduğunu ve astların hiyerarşik sistemlerde güç kullanabildiklerini ve bu sebeple de, otoritenin ancak uyma davranışı ile birlikte var olduğunu vurgulamıştır (Hofstede, 1980). Bunlara ek olarak, Hofstede (1980) kültür ve sonuçları isimli kitabında, kültürel değer boyutlarını açıklarken, bütün kültürel değer boyutları ile otorite kavramı, otoriteyi kabul etme eğilimi ve isteği gibi ast üst ilişkisine karşı tutumların kültürler arası nasıl farklılaştığı konusunda birçok çıkarımlar ortaya koymuştur.

De Vries ve arkadaşlarının (2002) ortaya koydukları “liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı” Hofstede’nin (1980) tartışmasını destekler niteliktedir. De Vries ve arkadaşları (2002) bireylerin liderliğe duydukları ihtiyaca göre liderliği istenen veya istenmeyen bir olgu olarak görececeklerini tartışmıştır. De Vries ve arkadaşları (1980) bireylerin liderliğe duydukları ihtiyaca göre liderin müdahalelerini arzu edilir veya arzu edilmez olarak

görecelerini farklılaştığını öne sürmüştür. Buradan hareketle liderlik olgusu, yönlendirme olgusu veya lider kavramının önemi bireylere göre farklılaşabilecektir.

Liderlik kuramları, liderin ne ölçüde yönlendirici olması gerektiği veya hangi durumlarda yönlendirici olacağı, hangi durumlarda ise daha fazla yetki devredip daha demokratik bir liderlik davranışı göstereceğini durumsal olarak ele almıştır. Vroom ve Yetton'un (1973) liderin karar verme şekli seçimlerine ilişkin kuramsal yaklaşımı, Fiedler'in (1986) bilişsel kaynaklar kuramı, House'un (1971;1996) yol amaç kuramı temel olarak ne ölçüde yönlendirici ne ölçüde yetki verici liderlik davranışının izleneceğinin izleyicilerin yetenekleri, işin özellikleri gibi bir takım faktörlere bağlı olduğunu vurgulamıştır.

Örneğin, Vroom ve Yetton'un (1973) karar süreci akış şeması, sorundaki kalite gereksinimi, karar vermek için gerekli bilgilerin varlığı, sorunsalın yapılandırılıp yapılandırılmadığı, astın kararı kabul etmesinin etkin bir uygulama için gerekli olup olmadığı, astların müdahil olmadıkları bir kararı kabul edip etmeyecekleri, problem çözümü ile ulaşılabilecek örgütsel hedeflerin astlar tarafından paylaşılıp paylaşılmadığı ve tercih edilen çözümün astlar arasındaki çatışmayı azaltıp azaltmayacağı sorularına verilecek cevaplar hangi karar verme yönteminin uygulanması gerektiğine ilişkin yöneticilere yol gösterici olacaktır. İkinci olarak, Fiedler'in (1986) bilişsel kaynaklar kuramı liderin bilişsel yeteneklerinin ve tecrübesinin grubun veya örgütün performansını sadece liderin yönlendirici bir davranış sergilediği zaman etkileyeceğini vurgulamıştır. Son olarak House'un (1996) yol amaç kuramı ise işin karmaşık olduğu durumlarda liderin amaca giden yolları kolaylaştırılması gerekliliği artmakta olduğunu tartışmıştır.

Bütün kuramsal yaklaşımlarda, liderin ne ölçüde yolları kolaylaştırıp yön göstereceği ve karar sürecinde etkin olacağı, durumların bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve liderin genel olarak sonuçlara etkisi kendi tercihinin sonucu bir durum olarak tartışılmaktadır. Hofstede'in (1980) genel olarak Amerikan liderlik kuramlarına eleştirisi ile bu kuramları değerlendirecek olursak, liderlik kuramlarının genel olarak lidere odaklanmış fakat yönlendirmenin uyma davranışı ile var olduğu ve yönlendirme olgusunun ast üst ilişkisini kapsayan bir olgu olduğu genel olarak liderlik davranışlarının ihmal edilen tarafı olmuştur. Fakat öbür tarafta, olguya izleyiciler açısından bakacak olursak, astların

uyuma davranışı gösterme eğiliminin (Hofstede, 1980) veya liderlik kabul etme eğiliminin (De Vries ve diğerleri, 2002) farklılaşabileceği tartışılmaktadır.

Bu tartışma ile ilgili olarak, De Vries ve arkadaşları (1998;2002) nezarete duyulan ihtiyaç ve liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarını ortaya koymuş ve astların liderliğe veya nezarete duydukları ihtiyacın liderin müdahalelerini ne ölçüde kabul edip ne ölçüde daha özerk bir çalışmayı tercih edeceklerinin belirleyicisi olacağına dikkat çekmiştir. De Vries ve arkadaşları (2002) liderliğe duyulan ihtiyacın liderliğin ne ölçüde önemli ve daha az önemli olduğunu belirleyeceğini ve bununla liderlik davranışları ve özellikleriyle iş sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimleyeceğini vurgulamıştır.

Kültürel değerler ise diğer tarafta, bireylerin ne ölçüde nezarete ihtiyaç duyacaklarını veya ne ölçüde özerkliği tercih ettiğini belirlemektedir (Hofstede, 1980). Bu anlamda izleyicilerin kültürel değerleri bireylerin ne ölçüde liderin yönlendirmesini isteyeceklerini veya özerklik tercihi yapacaklarını, bir başka ifade ile liderliğe duydukları ihtiyacı etkileyebilecektir. Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı da, diğer tarafta, izleyicilerin ne ölçüde liderin müdahalelerini kabul edeceklerini ve isteyeceklerini belirleyecektir ve sonuç olarakta, liderin genel olarak iş sonuçları üzerindeki etkisini gösterecektir. Bir başka ifade ile bireylerdeki bir takım kültürel değerler farklılaştıkça, bireyler liderliğe daha fazla ihtiyaç duyabilecek ve bireyler açısından liderlik ve liderlik davranışları daha önemli olacaktır. Bu sebeple de liderlik davranışlarının iş sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır. Benzer bir biçimde kültürel değerler farklılaştıkça bireylerin özerklik ihtiyacı artacak veya liderliğe duydukları ihtiyaç azalacak ve sonuç olarakta liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha düşük olacaktır.

Buradan hareketle, aslında liderlik konusunda önemli araştırma konularından birisi de, liderlik boyutlarının değil de, genel olarak liderlik olgusunun öneminin kültüre göre veya izleyicilerin kültürel değerlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı, farklılaşmakta ise nasıl ve ne şekilde farklılaştığı araştırılmayı bekleyen önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tartışmalardan hareketle bu araştırmanın amacı, izleyicilerin kültürel değerleri ile liderin önemi ve liderin iş sonuçları üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi inceleyerek liderliğe izleyicileri temel alan kültürler arası bir yaklaşım sunmaktır.

Bunu yaparken yol amaç kuramından ve bu kurama ilişkin liderlik davranışlarından ve yine yol amaç kuramından hareketle geliştirilen liderliğe duyulan ihtiyaç kavramından, kültürel değer boyutlarından ve kültürel değerler ile ilgili yazından hareket edilecektir. Araştırmada liderliğe duyulan ihtiyacın ve liderliğin öneminin izleyicilerin kültürel değerlerine göre nasıl farklılaştığı kuramsal olarak tartışılacak ve bir model geliştirilecek ve bu modele ilişkin öneriler ortaya konacaktır.

Tezin izleyen bölümünde, şimdiye kadar var olan kültür ve kültürler-arası örgütsel davranış ve kültürler arası liderlik yazını gözden geçirilecektir. Daha sonraki bölümde liderlik kuramları genel olarak ele alınacak, yol amaç kuramı açıklanacak ve liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları işlenecektir. Bir sonraki bölümde ise araştırmanın kavramsal çerçevesi ve kavramlar arası ilişkiler ortaya konulacak ve araştırmanın temel hipotezleri belirlenecektir. Yöntem kısmında örneklem seçimine ve araştırmada kullanılan temel ölçeklere değinilecektir. Yine tezin yöntem kısmında ölçek güvenilirlikleri ve kavram geçerlilikleri ele alınacaktır. Daha sonraki bölümde araştırmaya ve önerilere ilişkin temel bulgular ortaya konulacak ve tartışılacaktır. Tezin en son bölümünde ise araştırmaya ilişkin sonuçlar, araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler ve daha sonra da araştırmanın güçlü yönleri ve kısıtları ele alınacaktır.

BÖLÜM I. KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞERLER İLE YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1.1 Kùltürler Arası Örgütsel Davranış: Temel Konular ve Tartışmalar

Kùltür kavramı ve kùltürel değerler ile ilgili çalışmalar yönetim ve organizasyon alanında hem makro düzeyde (Hofstede, 1980) hem de mikro düzeyde (Triandis, 1985) önemli araştırma konularından ve araştırma sorunsallarından biri olmaktadır. Bunun başlangıcı olarak ise özellikle Hofstede'in (1980) "Kùltür ve Sonuçları" çalışması ve bu çalışmada ortaya konulan kùltürel değerler çerçevesi olarak gösterilmektedir. Kùltürün yönetim ve organizasyon alanında ön plana çıkmasının nedeni de küreselleşmedir. Buradaki tartışma, özellikle küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan, yönetim modellerinin uluslar arası yayılımının aslında problematik olduğu ve bir yönetsel uygulamanın, liderlik biçiminin, vb. kendi kùltürel bağlamından çıkarılıp başka bir bağlama götürüldüğünde aynı şekilde etkili olmadığı ve yönetimin aslında kùltürel olarak da koşulbağımlı olduğu tartışmasıdır. Buna bağlı olarak kùltürler-arası yönetim organizasyon yazınının cevap aradığı temel soru olguların "evrensel" mi yoksa "kùltürel olarak koşulbağımlı" mı olduğu sorunsalıdır (Dickson ve diğerleri, 2003).

Olguların evrenselliğini tanımlamak ve ne ölçüde evrensel olduğunu belirlemek için evrensellik ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Dickson ve arkadaşlarının (2003) sınıflamasına göre beş tip evrensellikten söz etmek mümkündür. Bu evrensellikler:

- Basit Evrensellik: Olgular dünya üzerinde sabit ve tutarlıdır.
- Biçimsel Evrensellik: Olguları meydana getiren kural ve kaideler dünya üzerinde aynıdır, sadece, kuralların uygulanması (enact) kùltürler arasında farklılaşmaktadır.
- İşlevsel Evrensellik: Değişkenler arasındaki ilişkiler kùltürler arasında değişmemektedir.
- Çok Şekilli İşlevsellik (Variform Functional) Evrensel: İki değişken arası ilişki bütün kùltürlerde vardır fakat değişkenler arası ilişkilerin kuvveti kùltürler arasında farklılaşmaktadır.

- Sistematik Davranışsal Evrensellik: Davranışın etkisinin ve davranışsal kümelerin kültürler arasında farklılaşmamaktadır.

Aslında şimdiye kadar süregelen kültürler arası örgütsel davranış yazınına genelde yukarıda bahsettiğimiz farklı evrensellik varsayımlarına dayanmaktadır. Aslında bu evrensellik yaklaşımlarını kültürler arası yönetim ve organizasyon yazınının bir başka temel tartışmasına ve farklı varsayımlarına bağlamak da yerinde olacaktır. Bu farklı varsayımlar ve tartışma emik ve etik tartışmasıdır. Etik, kültürlerin bütün kültürlerde aynı şekilde görülebilen bir takım değerler veya davranışlar üzerinden karşılaştırılabileceği varsayımdır (Gelfand ve diğerleri, 2007; Sargut, 2001). Diğer tarafta ise emik yaklaşım, kültüre özel ve diğer kültürlerde görülmeyen ve bu sebeple de karşılaştırılmayan davranışlara dikkat çekmiştir (Gelfand ve diğerleri, 2007; Sargut, 2001). Aslında bu yaklaşım şimdiye kadar ki örgütsel davranış yazınında hep ihmal edilmiş bir yaklaşım olmakla birlikte, kültürler-arası örgütsel davranış yazınına gelişmesi ve ilerlemesi için biraz daha emik yaklaşım benimseyen çalışmalara da ağırlık verilmesi tartışılmaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2007).

Kültürler arası örgütsel davranış araştırmalarına baktığımızda ise bu alanda yapılan önemli ve güncel bir gözden geçirme çalışması kültürler arası örgütsel davranış çalışmalarını beş ana başlıkta ele alıp incelemiştir (Gelfand ve diğerleri, 2007). Bu çerçevede, kültür ve iş motivasyonu, kültür ve örgüt ile birey arasındaki ilişki, kültür ile müzakere ve uyuşmazlık, kültür ve liderlik ve son olarak da gurbetçi yönetimi, kültürler arası örgütsel davranış yazınına konu olan ana başlıklar ve araştırma alanlarıdır (Gelfand ve diğerleri, 2007).

İlk olarak kültür ve motivasyon çalışma alanından bahsetmek mümkündür. Bu çalışma alanını temel olarak kültürün, kişisel motivasyona, geri bildirim verme ve geribildirim arama davranışına, hedeflere, ödül tercihlerine, iş ve örgütsel özellikler konusundaki tercihlere ve iş tatminine etkisi konusundaki çalışmalar oluşturmaktadır (Gelfand ve arkadaşları, 2007). Kültür ve örgütsel davranışın ikinci çalışma alanı olarak ise kültür ile örgüt ve birey arasındaki ilişkinin doğasıdır. Kültür ve örgütsel bağlılık, kültür ve psikolojik sözleşme, kültür ve örgütsel adalet, kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi, kültür ve kişi çevre uyumu, kültür ve birey ve örgüt arasındaki ilişkinin

doğası kültür ile birey ve örgüt arasındaki ilişkinin doğası çalışma alanında ele alınan konulardır (Gelfand ve diğerleri, 2007). Üçüncü olarak ise kültür ile müzakere ve uyumsuzluklar kültürler arası örgütsel davranışın bir diğer araştırma alanını oluşturmaktadır. Burada da temel araştırma konusu kültürün müzakere ve oluşan uyumsuzlukların çözümü konusundaki tercihlere etkisinin incelenmesidir (Gelfand ve diğerleri, 2007). Dördüncü olarak ise kültür ve takım, bir diğer kültürler arası örgütsel davranış araştırma alanı olarak ortaya konulmuştur. Kültür ve takıma karşı olan tutumlar, kültür ve takım süreçleri ile çok kültürlü takımlar kültür ve takım araştırmalarının araştırma konuları olarak incelenmiştir (Gelfand ve diğerleri, 2007). Beşinci olarak ise, kültür ve liderlik kültürler arası örgütsel davranışın bir diğer çalışma alanını oluşturmaktadır. Son olarak ise kültür ve gurbetçi yönetimi araştırma alanından bahsetmek mümkündür. Bu araştırma alanı ise, gurbetçi uyumlandırılması ve gurbetçi tutum ve performansı araştırma konularını içermektedir (Gelfand ve diğerleri, 2007).

1.2. Kültürel Değerler: Kültürler Arası Araştırmalarda Önemli Bir Çerçeve

Kültürün yazında çok farklı tanımları olmakla birlikte (bkz. Gelfand ve diğerleri, 2007) bu araştırmanın amacına uygun olarak, kültür, GLOBE projesi tarafından “toplulukların ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve diğer nesiller boyunca taşınan, paylaşılan, güdüler, değerler, inanışlar, kimlikler ve önemli olayların yorumlamaları veya anlamları” şeklinde tanımlanmıştır (Globe, 2004: 57). Kültür tanımının en temel parçası, ve kültürün en temel ögesi değerler olarak ele alınmıştır (Hofstede, 1980). Değerler ise “sosyal aktörlerin hareketlerini seçtikleri, insanları ve olayları değerlendirdikleri ve kendi hareket ve değerlendirmelerini açıkladıkları arzu edilebilir kavramsallaştırmaları” olarak tanımlanmıştır (Schwartz, 1999: 24). Kültürel değerler bir toplumda neyin iyi, kötü veya kabul edilebilir olduğuna ilişkin düşüncelerdir (Schwartz,1999).

Kültürel değerlerin ele alınması konusunda kültür yazınında birbirleri ile belirli noktalarda benzeşen, fakat bazı noktalarda da ayrışan birçok farklı çerçeve bulunmaktadır (Hofstede, 1980; Schwartz, 1999; Rokeach, 1973; Globe, 2004). Kültürel değerler Hofstede tarafından bireycilik toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik ve 1991’de eklenen uzun dönem kısa dönem odaklılıkla ile birlikte beş boyutta ele alınmaktadır (Hofstede, 1980; 1991). Değerler, Schwartz (1999) tarafından ise kutupsal üç

boyut altında yedi kültürel değer olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar tutuculuk-özerklik, hiyerarşi-eşitlikçilik, egemenlik-uyumluluk olarak belirlenmiştir (Schwartz, 1999). Schwartz (1999) özerkliği entelektüel özerklik ve etkileyici özerklik olarak ele almış ve yedi kültürel değer boyutu ortaya koymuştur. Globe araştırması ise değer boyutlarını performans odaklılık, gelecek odaklılık, cinsiyet eşitliliği, atılganlık, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi, insan odaklılık ve belirsizlikten kaçınma olarak sekiz boyutta ele almıştır (House ve Javidan, 2004). Fiske (1987) ise kültürel değerleri toplumsal paylaşım, yetke sıralaması, pazar fiyatlandırması ve eşitlik sağlama olarak saptamıştır. Bu yaklaşımlar birbirlerinden çok farklı olmamakla birlikte kullandıkları ölçüm araçları veya her bir boyutun kapsadığı alt boyutlar veya sadece isimleri gibi bir takım yönlerden farklılaşmaktadır.

Örneğin Schwartz (1999) egemenlik boyutunu tanımlarken bireyin çevreye, özellikle de doğaya karşı kendini ne ölçüde güçlü gördüğünden yola çıkmıştır. Hofstede (1980) ise hemen hemen aynı olguyu erillik boyutu olarak ele almış ve kavramı cinsiyet eşitliği ve cinsiyet rolleri üzerinden açıklamıştır. Globe (2004) araştırması ise aynı olguyu, performans odaklılık, atılganlık, cinsiyet eşitliği ve insan odaklılık boyutlarına bölerek açıklamıştır. Aşağıdaki tabloda kültürel değer boyutlar arasındaki üç temel yaklaşım ve bu yaklaşımlar arasındaki muhtemel ilişkiler belirtilmektedir.

Tablo 1. Kültürel Değerlere İlişkin Yaklaşımlar

Hofstede Değer Boyutları	Fiske Değer Boyutları	Schwartz Değer Boyutları
Bireycilik	Düşük Toplumsal Paylaşım	Duygusal Bireycilik
Toplulukçuluk	Yüksek Toplumsal Paylaşım	Toplulukçuluk
Yüksek güç mesafesi	Yüksek yetke sıralaması	Hiyerarşi
Düşük Güç Mesafesi	Düşük Yetke Sıralaması	Sosyal Alaka
Düşük Belirsizlikten Kaçınma		Entelektüel bireycilik
Erillik	Pazar fiyatlandırması	Egemenlik
Dişilik	Eşitlik Sağlama	Ahenk(Uyum)

Kaynak : Kagitcibasi, C. 1997. Individualism and collectivism. J.W. Berry, M. H.Segall, ve C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*: Vol. 3. Social behaviors and applications (2nci bas.,18). Boston: Allyn ve Bacon.

Bu araştırmada ise, kültürel değer boyutları olarak, bireycilik-toplulukçuluk, gc mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dişi ve erkek değerlerinden oluşan Hofstede'in (1980) çerçevesi ve özellikle doğu kültürleri için ast üst ilişkilerini açıklamak konusunda yönetim ve örgütler açısından çok önemli bir kültürel değer olan babacan davranış beklentisi değer boyutu kullanılacaktır (Aycan, 1999). Hofstede'in (1980) çerçevesinin kullanılmasının temel sebebi özellikle ölçekleri ve çerçevenin kendisi konusunda eleştiriler olmakla birlikte (bkz. McSweeney, 2002) yönetim ve organizasyon yazınında en fazla kabul gören ve kullanılan çerçeve olmasıdır. Bu beş boyut ve daha önce Dorfman ve Howell (1988) tarafından kendi geliştirdikleri ölçekle liderlik konusundaki araştırmalarında kullanılmıştır.

Bireycilik ve toplulukçuluk, kültürel değer boyutları arasındaki en temel ve baskın kültürel tanı olarak adlandırılmıştır (Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002). Bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki en önemli ayırım benlik yorumlamasına ilişkin ayırımdır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002). Toplulukçu toplumlarda, bireylerin benlik yorumlamaları (kurguları) birbirine bağlıdır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002). Bireyci toplumlarda ise bireylerin benlik yorumlamaları (kurguları) birbirlerinden ayrıktır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis ve Suh, 2002). Bu sebeple bir tarafta toplulukçu değerlerde birey kendi benliğini sosyal çevreye yerleşik olarak tanımlarken öbür tarafta bireyci değerlerde benlik birey olarak tanımlanır. Bireyci değerlerde, birey çevreye daha gevşek olarak bağlanmıştır (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Bireyci toplumlarda bireyler, davranışlarını, kendi duygularına göre düzenlerken, toplulukçu toplumlarda bireyler, davranışlarını, i-grup olarak tanımladıkları sosyal ilişkilere bağlı olarak düzenlerler (Markus ve Kitayama, 1991).

Toplulukçu toplumlarda bireylerin kendi hedefleri ve iç-grup hedefleri birbirleri ile uyumlu iken, bireyci kültürlerde bireysel hedefler iç-grup hedeflerinden daha önceliklidir ve bireysel hedefler ile iç-grup hedeflerinde bir uyumsuzluk olması durumunda bireyler gruptan ayrılmaya eğilimlidir (Wasti, 2003a). Toplulukulukta ise, bu durumun tersi biçimde, bireyler doğuştan itibaren grup bilinci ile hareket etmekte ve grubun üyelerinin çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar. (Triandis ve Suh, 2002).

Toplulukçu değerler, bireyi bir iç-grup içerisinde yerleşik olan bir sosyal varlık olarak ele alır bu sebeple de grup normları bireysel değerlerin üzerindedir (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Toplulukçu değerlere sahip kùltùrlerde birey çevreye daha sıkı bağlar ile bağlanmıştır. Bu sebeple de, toplulukçu değerlerde grup iyiliği ve grup normları ve değerleri, bireysel iyiliğin ve değerlerin üzerine çıkmaktadır (Ramamoorthy ve Flood, 2004). Bir tarafta birey duygusal olarak sosyal çevresinden bağımsızken diğer tarafta birey duygusal olarak i-gruba bağlıdır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995).

İkinci olarak, gù mesafesi kùltùrel boyutu (Hofstede, 1980) veya Schwartz'ın (1999) ifadesi ile hiyerarşik ve eşitlikçi kùltùrel boyutları bir toplumda yaşayan insanların gùcùn eřit dağıtılmamasını ne ölçùde meşru ve kabul edilebilir bir olgu olarak gördüklerine ilişkin değer boyutunu ifade etmektedir (Hofstede, 1980). Gù mesafesi kuramı ile ilgili olarak, aslında gùcùn eřit olarak dağıtılmaması ve ast ile üst arasındaki gù farkı bütün toplumlarda ve örgùtlerde gözlemlenen bir olgudur (Hofstede, 1980). Fakat gù mesafesi yüksek olan toplumlarda ve kùltùrlerde astlar ile üstler arasındaki gù farkı daha fazla ve üstlerin gù kullanmak için gùcùnù meşrulaştırma gerekliliği daha düşük iken düşük gù mesafesi olan toplumlarda gù kullanmak için gùcù meşrulaştırma gerekliliği daha yüksektir (Hofstede, 1980). Düşük gù mesafesi olan toplumlarda ve topluluklarda, hiyerarşi toplumsal rollerin dağıtılmasında ve belirlenmesinde bir rahatlık olarak görülürken; öbür tarafta gù mesafesinin daha yüksek olduğu toplumlarda ise, hiyerarşi, varoluştan gelen bir eşitsizliği temsil etmektedir (Hofstede, 1980). Bu sebeplerle de düşük gù mesafeli toplumlarda eşitsizlik istenmeyen, azaltılması gereken bir olgu olarak görülürken; öbür tarafta yüksek gù mesafeli toplumlarda, ise eşitsizlik normal ve doğal olarak kabul edilen bir olgu olarak görùlmektedir (Hofstede, 1980).

Gù mesafesinin yüksek veya düşük olmasının toplumsal, örgùtsel sonuçlarını da burada ele alacak olursak; gù mesafesinin düşük olduğu kùltùrlerde ve toplumlarda uyma davranışına daha az, bağımsızlığa ise daha çok değer verilmektedir (Hofstede, 1980; Schwartz, 1999). Yine gù mesafesi düşük kùltùrlerde, ast ve üst arasındaki gù farkı algısı da daha düşüktür ve daha demokratik bir eğilim mevcuttur (Hofstede, 1980; 1984; Schwartz, 1999). Tam tersi bir şekilde, gù mesafesi (Hofstede, 1980; 1984) veya hiyerarşik eğilimi fazla olan (Schwartz, 1999) toplumlarda ise, uyma ve itaat davranışına daha fazla değer verilmektedir (Hofstede, 1980; 1984; Schwartz, 1999). Bu toplumlarda,

ast ve üst arasındaki güç farkı algısı daha yüksektir ve toplumsal ilişkiler otoriter ve babacan eğilimlidir (Hofstede, 1980;1984; Schwartz, 1999). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde yöneticiler ve çalışanlar üstlerinden daha fazla katılımcı bir yönetim şekli beklerken, öbür tarafta güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yöneticiler ve astlar, yönlendirici otokratik ve paternalistik yönetim şeklinden daha fazla tatmin olmaktadır (Hofstede, 1980; 1984). Yine benzer bir biçimde, güç mesafesi yüksek ülkelerde yakın yönlendirme çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilen bir olgu iken, güç mesafesi düşük olan ülkelerde yakın yönlendirme astlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilen ve istenmeyen bir olgudur (Hofstede, 1980; 1984).

Erillik ve dişilik kültürel değer boyutu ise, bir toplumdaki bireylerin ne ölçüde eril ve dişi değerleri taşıdığı ile ilgili bir kültürel değer boyutudur (Hofstede, 1980;1984). Antropoloji, psikoloji ve politika bilimi kadın ve erkek değerleri arasındaki farkı; kadınlardaki bakım ve erkeklerdeki iddialılık örüntülerini kabul etmektedir (Hofstede, 1980). Topluluklarda da, bu cinsiyet rolleri yönünden birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Hofstede, 1980). Hofstede (1980) eril ve dişi değerlerden bahsederken temel olarak, iki boyuta vurgu yapmıştır. Bunlardan birisi toplumdaki cinsiyet rollerindeki farklılaşmadır (Hofstede, 1980; 1984). Diğeri ise toplumda hâkim olan değerlerin eril değerleri mi yoksa dişi değerleri mi olduğudur (Hofstede, 1980). Bu boyutlar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Hofstede'in (1980;1984) eril ve dişi kültürel değer boyutları Schwartz'ın (1999) üstünlük ve ahenk kültürel değerler boyutları ile örtüşür olarak ele alınabilmektedir. Globe (2004) araştırması ise, Hofstede'in (1980) erillik ve dişilik kültürel değer boyutlarını alt boyutlarına ayırıştırıp, cinsiyet eşitlikçiliği, iddialılık ve insan odaklılık ve atılganlık olarak dört farklı kültürel değer boyutunda ele almıştır.

Eril ve dişi değerlerin örgütsel ve toplumsal sonuçlarını da ele alacak olursak, eril değerlerin hâkim olduğu toplumlarda, ilerleme, kazanım, başarı, özgürlük, sorumluluk ve diğerlerine üstünlük kurma gibi değerler egemen olmaktadır (Hofstede, 1980; 1984; Globe, 2004). Dişi değerlerin hâkim olduğu toplumlarda ise ön plana çıkan değerler, ilişkiler, güvenlik, işbirliği ve bağımlılık gibi değerler olmaktadır (Hofstede, 1980). Eril değerlerin hâkim olduğu toplumlarda rekabet ön plana çıkarken dişi değerlerin baskın olduğu toplumlarda dayanışma ve ahenk ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980; 1984). Yine eril değerlerin hâkim olduğu toplumlarda bağımsızlık ideal durum olarak kabul edilmekte ve

istenmekte iken, dişi değerlerin hâkim olduğu toplumlarda ise, kişiler arası bağlılık ideal durum olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1980;1984). Eril değerlerin egemen olduğu toplumlarda bireysel kararlar önplanda iken dişi değerlerin baskın olduğu topluluklarda grup kararları ön planda olmaktadır (Hofstede, 1980; 1984). Eril değerlerin öne çıktığı toplumlarda, iş, yaşamın amacı ve merkezi iken dişi değerlerin egemen olduğu toplumlarda iş sadece bir araç olarak kabul edilmektedir.

Eril değerleri ile ilgili olarak Globe (2004) araştırmasının çerçevesine baktığımızda da benzer olgulardan bahsedilmektedir. Bu çalışmada, eril değerlerin bir alt boyutu olan iddialılık konusunda, Schwartz'ın (1999) egemenlik boyutuna benzer bir biçimde, iddialılık değerlerinin ön planda olduğu toplulukların çevre ile uyum sağlamak yerine çevre üzerinde kontrol kurmak amacının var olduğu ortaya konulmuştur. Yine Globe (2004) araştırması dişi değerleri temsil eden insan odaklılık kültürel boyutunu incelemiştir. Bu araştırmada, insan odaklılığın yaygın olduğu toplumlar için, diğerleri, bir topluluğa ait olmak insanları ve çevreyi koruyup kollamak, iyilik, sevgi, dürüstlük gibi değerlerin öncelikli oldukları, düşük insan odaklı toplumlarda ise, kişisel tatminin, çıkarların ve rahatlık, güç ve maddesel kazanımların daha ön plana çıkan değerler olduğu vurgulanmıştır.

Hofstede (1980) çerçevesindeki, diğer bir kültürel değer boyutu olan, belirsizlikten kaçınma ise bir toplumdaki bireylerin belirsizliğin ne ölçüde üstesinden gelebilecekleri ve belirsizliği, normal, kabul edilebilir ve hoşgörülebilir bir olgu olarak algıladıkları ile ilgili bir kültürel değer boyutudur (Hofstede, 1980). Bir başka çalışma ise belirsizlikten kaçınmayı toplulukların üyelerinin ne ölçüde, düzen, tutarlılık, yapı, biçimsel süreçler ve kanunların günlük hayatlarındaki durumları kapsamalarını istedikleri ile ilgili bir kültürel olgu olarak tanımlanmıştır (Luque ve Javidan, 2004). Bu iki tanımın birbirini tanımlayıcı tanımlar oldukları söylenebilmektedir. İlkinde belirsizliğin yarattığı huzursuzluk iken, ikincisinde belirsizliğe hoşgörünün düşük olduğu birey veya toplumların tercih ettikleri çevre üzerinde durulmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olan toplumların üyeleri belirsiz durumlarda rahatsızlık ve huzursuzluk duyarlar ve bu durumlardan kaçınmak için hareketlerde bulunurlar (Hofstede, 1980;1984). Tam tersi bir şekilde belirsizlikten kaçınma

eğilimi düşük olan toplumlarda ise belirsiz durumlarda duyulan huzursuzluk, rahatsızlık ve stres daha düşüktür ve belirsizlik günlük yaşamın normal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1980;1984). Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda standardizasyon ve kurallar daha az iken belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda standardizasyon ve kurallar daha fazladır (Hofstede, 1980;1984; Luque ve Javidan, 2004). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda daha fazla iş stresi, aynı iş yerinde kalmaya eğilim, daha az başarı güdüsü, daha az risk alma, daha fazla yönergelere ve kurallara ve açık olarak belirlenmiş hiyerarşiye ihtiyaç duyma söz konusudur (Hofstede, 1980). Yine belirsizliğe hoşgörüsü düşük olan toplumlarda, bireyler daha fazla geribildirim arama davranışı göstermektedirler (Luque ve Javidan, 2004).

Son olarak da, Hofstede'in (1980) çerçevesinde yer almayan fakat liderlik araştırmaları ve de bu araştırmanın sorunsalı açısından önemli olabilecek bir kültürel değer boyutu da babacan davranış beklentisidir (paternalizm). Babacan davranış beklentisi bir kültürel değer boyutu olarak özellikle doğu toplumları açısından önemlidir ve bu toplumdaki ast üst ilişkilerini karakterize etmektedir (Aycan ve diğerleri, 1999). Babacan davranış beklentisi kültürler arası farklılaşma yazınında hem bir liderlik stili olarak (babacan-otoriter) hem de kültürel değer boyutu olarak ele alınmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutu, batı toplumlarında araştırma konusu olarak çok fazla yer bulmamış olmak ile beraber, özellikle toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıkça karşılaşılan bir olgu ve kültürel değer olarak ele alınmaktadır (Aycan ve diğerleri, 2000; 2001). Anababa davranışı beklentisi, temel olarak ikili ilişkilerde, özellikle de astlar ve üstler arasındaki ilişkilerde ilişkinin niteliği ve ilişkide ast ve üstler arasındaki karşılıklı beklentileri ele alan bir kültürel değer boyutudur (Aycan ve diğerleri, 2000; 2001). Babacan davranış beklentisi, bir toplumun bireylerinin ast üst ilişkisinde, astların, üstlerden, ebeveyn gibi bakımı altında olan bireyleri korumaları ve desteklemeleri ve yönlendirmeleri konusundaki kabulleri olarak ortaya konulmuştur (Aycan, 1999; Aycan, 2000; 2001). Öbür tarafta ise, yine babacan davranış beklentisi yüksek olan toplumlarda üstler de aynı şekilde astlarından sadakat ve bağlılık beklemektedirler (Aycan ve diğerleri, 1999; Aycan ve diğerleri, 2000; 2001). Babacan davranış beklentisi yüksek toplumlarda yardımseverlik ve otoriterlik öne çıkan değerlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Bir kültürel değer boyutu olan babacan davranış beklentisi olgusu, toplumlardaki aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanmaktadır (Aycan ve diğerleri, 2000; 2001). Babacan davranış beklentisi, bireyci toplumlarda bireyler tarafından özgürlüklerini kısıtlayıcı bir durum olarak algılanırken, diğer tarafta Asya, Güney Amerika ve Ortadoğu toplumlarının en belirgin ve öne çıkan kültürel özelliği olmaktadır (Aycan ve diğerleri, 2000;2001).

Kültürel değer boyutları esas olarak Hofstede (1980; 1991) tarafından toplum düzeyinde ele alınmak ile birlikte, kültürel değer boyutlarını, aynı zamanda birey düzeyinde de bireysel farklılık değişkenleri olarak ele almak da mümkündür (Triandis ve Suh, 2002; Lee ve diğerleri, 2000; Dorfman ve Howell, 1988; Maznewski ve diğerleri, 2002). Çünkü, bir topluluğun içindeki bireylerin, belirli kültürel değerleri ne ölçüde taşıdıkları birbirlerinden ayrılmakta ve farklılaşmaktadır (Lee ve diğerleri, 2001). Bu konuda Triandis ve arkadaşları da benzer bir vurgu yapmış ve bireycilik ve toplulukçuluğun kültürel değişkenler olduğunu söylemekle beraber aynı topluluk içerisinde de bireylerin farklı ölçütlerde bireyci ve toplulukçu değerleri taşıyabileceğini vurgulamıştır (Triandis ve Suh, 2002; Triandis ve diğerleri, 1995). Hofstede'in (1980) değerlerinin de birey düzeyinde ölçülmesi ile ilgili olarak da örgütsel psikoloji yazınında bir çok görgül araştırmada bulunmaktadır (örnek olarak Maznewski ve diğerleri, 2002; Dorfman ve Howell, 1988; Lee ve diğerleri, 2001).

Bu araştırmada da kültürel değerler birey düzeyinde ele alınacak ve bireysel farklılık değişkeni olarak analize konu olacaktır. Ölçülmesinde ise Dorfman ve Howell'ın (1988) geliştirdiği bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutlarını kapsayan birey düzeyinde kültürel değerler ölçeği kullanılacaktır.

1.3. Kültürler Arası Liderlik: Yaklaşımlar ve Araştırma Konuları

Kültürler arası liderlik araştırma alanı, kültürler arası örgütsel davranışın ve liderlik araştırmalarını 1980 lerden itibaren üzerinde daha fazla durulan önemli bir alt araştırma alanını temsil etmektedir (Gelfand, 2007; Dickson ve diğerleri, 2003). Kültürler arası liderlik araştırmalarının temel sorunsalı, etkili liderlik özellikleri ve davranışlarının nasıl ve

ne şekilde kültürler arasında farklılaştığıdır (Dickson ve diğerleri, 2003; House ve diğerler, 1997; Dorfman ve House, 2004). Kültürler arası liderlik yazınında etkili liderlik özellikleri ve davranışlarının kültürler arasında nasıl ve ne şekilde farklılaştığı ile ilgili farklı önermeler getiren bakış açıları ve tezler ortaya çıkmıştır. Ve mevcut yazında bu ana sorunsala ilişkin üç temel tezden veya bakış açısından bahsedilebilmektedir (Dickson ve diğerleri, 2003; House ve diğerleri, 1997; Dorfman ve House, 2004).

Bu bakış açılarından ilki ve en yaygın olarak kabul edileni kültürel uyum tezidir. Kültürel uyum tezi, bir topluluğun kültürel değerlerinin o topluluktaki etkili ve kabul edilen liderlik davranışının ne olduğunu belirleyeceğini ileri sürmektedir (House ve diğerleri, 1997; Dorfman ve House, 2004; Dickson ve diğerleri, 2003). Bir başka ifade ile bu teze göre, topluluğun değerleri ile uyum gösteren liderlik davranışları daha kabul edilebilir olmakta ve bu sebeple de daha etkili olmaktadır (House ve diğerleri, 1997; Dorfman ve House, 2004; Dickson ve diğerleri, 2003). Kültürler arası liderlik araştırmalarının büyük çoğunluğunu bu perspektifteki ve bu teze dayanan araştırmalar oluşturmakta ve bu önerme yazında destek görmektedir (bkz, House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003).

Kültürler arası liderlik davranışları konusundaki ikinci bakış açısı ise kültürel fark önermesi veya bir başka ifade ile tezi olarak ortaya konulmuştur (House ve diğerleri, 1997, Dickson ve diğerleri, 2003; Dorfman ve House, 2004). Bu varsayım, bir topluluğun kabul edilen değerlerinden ve normlarından farklı liderlik teknikleri ve davranışlarının o toplumdaki bireylerin, örgütlerin ve kurumların performansını arttırdığını tartışmaktadır. (Dorfman ve House, 2004; House ve diğerleri, 1997). Bir başka ifade ile liderlik davranışları yönünden beklenenden veya genelden farklı olmak, o topluluktaki bireylerin daha yenilikçi olmasına ve daha yüksek performans göstermelerine neden olmaktadır (House ve Dorfman, 2004). Bir ülkedeki azınlık gruplarının endüstrileşmeyi tetiklemesi, Çinli girişimcilerin Güneydoğu Asyadaki başarısı bu tezi destekleyici örnek olarak gösterilmiştir (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004).

Son olarak da, evrensel yakın liderlik davranışları önermesi kültürler-arası liderlik araştırmalarının diğer bir bakış açısı olarak ele alınmıştır. Bu önermenin, temel tartışması ise, bir takım lider davranışlarının evrensel veya evrensel yakın bir biçimde geçerli ve

kabul edilir olduğudur (Dickson ve diğerleri, 2003; House ve Dorfman, 2004). Bass'ın (1997) araştırması bu önermeyi desteklemektedir. Bass'ın (1997) dönüşümsel liderlik davranışları üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürücü liderlik davranışının üç boyutunun evrensel olduğunu tartışılmıştır. Bass'ın (1997) bulgularına göre dönüştürücü liderliğin, idealize edilmiş etki, karizma ve bireysel önem boyutları evrensel yakın liderlik boyutlarıdır.

Tablo 2'de bu farklı tezler ile ilgili temel bazı araştırmalar verilmiştir. Kültürler arası etkili liderlik özellikleri ve davranışları konusundaki farklı tezlerin birbirleri ile rekabet önermeleri konusunda getirilen temel eleştiri, bu tezlerin aynı araştırmada test edildiği araştırma sayısının yok denecek kadar az olmasıdır (Dorfman ve House, 2004). Bu tezlerin geçerlilikleri konusunda çıkarımlarda bulunabilmek için farklı tezlerin aynı araştırmada ele alınması ve görgül olarak da sınanması gerekmektedir (Dorfman ve House, 2004). Çünkü bu tezlerden özellikle evrensel yakın liderlik davranışları tezine veya kültürel farklılık tezine yazında bulunan destek çok azdır.

Tablo-2 Kültürler Arası Liderlik Araştırmalarındaki Temel Tezler

Bakış-Açısı	Temel Varsayımları	Örnek Çalışmalar
Kültürel Uyum Tezi	<ul style="list-style-type: none"> Bir bağlamdaki etkili liderlik davranışının ne olduğunu kültürel değerler belirler 	Dorfman ve Howell, 1988; Farmer ve Richman, 1965; Bass ve diğerleri, 1979; Bolon ve Crain, 1985; Globe, 2004
Kültürel Farklılık Tezi	<ul style="list-style-type: none"> Bir topluluğun kabul edilen değerlerinden ve normlarından farklı teknikler ve davranışların o toplumdaki bireylerin, örgütlerin ve kurumların performansını artırır. 	Redding, 1990
Evrensel Yakın Liderlik Davranışları Tezi	<ul style="list-style-type: none"> Bir takım lider davranışlarının evrensel veya evrensel yakın bir biçimde geçerlidir. 	Bass ve diğerleri, 1979; Smith ve Peterson, 1995; Globe, 2004

Not: Bu tablo House, Wright ve Aditya'nın (1997) çalışması temel alınarak hazırlanmıştır.

Kültürler arası liderlik araştırmalarında birbirleri ile yarışan temel tezlere değindikten sonra çalışma alanını daha net tanımlamak açısından kültürler arası liderlik araştırmalarında üzerinde durulan ve çalışılan konulara da değinmek ve açıklamak yerinde olacaktır. Kültürler arası liderlik araştırmalarında bir takım araştırma konuları baskın

olmakla ve araştırmacılar tarafından çoğunlukla ele alınmakla birlikte, temel kaynaklar (Dorfman ve House, 2004; House ve diğerleri, 1997) kùltürler arası liderlik araştırması konularını sekiz başlık altında ele almışlardır. Kùltürler arası bağlamda çalışılan liderlik konularını, liderlerin orijinleri, modernleşme, liderlerden beklenen farklı roller, tercih edilen lider davranışlarının öncùlleri, lider prototipleri, liderlik stilleri konusundaki tercihler, liderlik davranışları örüntüleri ve liderliğin davranışsal etkisi oluşturmaktadır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004).

İlk olarak liderin kökeninin liderliğe yükselmesi üzerindeki etkisi kùltürler arası liderlik araştırmalarının temel konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve diğerleri, 1997; Dorfman ve House, 2004). Bu araştırma dizisi temel olarak bireysel farklılıkların, eğitimsel, sınıfsal, mesleksenel, teknik tecrübesel ve ulusal farklılıklarının, liderlik görevlerini kimin dolduracağını nasıl belirlediğini ve etkilediğini ve bu faktörlerin liderlik pozisyonlarını doldurmaktaki etkisinin kùltürlere göre nasıl farklılaştığını ele almıştır (House ve diğerleri, 1997). İkinci olarak, toplumsal modernleşmenin beklenen liderlik davranışları üzerindeki etkisi liderlik araştırmalarının diğer bir konusunu oluşturmaktadır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman,2004). Bu konuda yapılan araştırmalar, toplumun modernleşme sürecindeki yerinin bir başka ifade ile bir toplumda geleneksel veya modern değerlerinin hâkim olmasının o toplumda beklenen liderlik davranışlarını değiştirdiğini bulgulamış ve nasıl ve ne şekilde değiştirdiğini ortaya koymuştur (Bass ve diğerleri, 1979).

Kùltürler arası liderlik araştırmalarının üçüncü bir araştırma konusu da liderlerden beklenen rollerin nasıl farklılaştığıdır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Burada cevap aranan temel sorular, liderlerden beklenen rollerin örgütlerin demografik kompozisyonuna göre, ÷lkelerin ve bölgelerin farklı politik sistemine göre veya örgütlerin farklı stratejik gereksinimlerine göre nasıl farklılaştığıdır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Dördüncü olarak da tercih edilen lider davranışlarının öncùlleri araştırma dizisi ise, bir ÷lkedeki, baskın elit grup tarafından belirtilen kùltürel normları, dini inanışları ve kùltürel varlıkların baskın normlarını o ÷lkedeki, liderlik davranışlarının öncülü olarak ele alıp nasıl etkilediğini araştırmıştır. (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Örnek verecek olursak, konfiçyüşçülük, protestan çalışma ahlakı ve

liderlik konusundaki araştırmalar bu konu başlığına girmektedir (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004).

Beşinci olarak da, lider prototipleri liderlik araştırmalarının diğer bir konusunu oluşturmaktadır. Lider prototipleri, tahmin edilen veya beklenen lider özellikleri, davranışları, değerleri, tutumları ve kişiliğidir (House ve diğerleri, 1997; Dorfman ve House, 2004). Bu araştırma konusu da, lider prototiplerinin, diğer bir ifade ile liderlerin özelliklerinin, davranışlarının, değerlerinin, tutumlarının ve kişiliğinin kültürler ve ülkeler arası nasıl farklılaştığının incelemiştir (House ve Dorfman, 2004; House ve diğerleri, 1997). Kültürler arası liderlik araştırmalarına konu olan bir diğer konu ise, liderlik stilleri konusundaki tercihlerdir (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). İzleyicilerin ulus ve kültürel değerler itibari ile tercih ettikleri liderlik davranışlarının nasıl farklılaştığı bu araştırma akımının temel araştırma sorusunu oluşturmuştur (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004).

Kültürler arası liderlik yazınının bir diğer çalışma konusuda liderlik davranışı örüntüleridir (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Bu araştırma akımındaki temel amaç ise liderin davranış örüntülerinin ülkelere ve kültürel değerlere göre nasıl farklılaştığının araştırılması ve ortaya konulmasıdır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Örneklendirecek olursak, birey veya takım odaklı lider davranışı, performans ve bakım odaklı lider davranışı, otokratik veya demokratik lider davranışı gibi gösterilen lider davranışlarının ülkeler ve kültürler arası nasıl farklılaştığı araştırılıp ortaya konuşmaya çalışılmıştır (House ve diğerleri, 1997; House ve Dorfman, 2004). Son olarak da, liderliğin davranışsal etkisi araştırma dizisinde ise, temel araştırma sorunsalı, kültürün çalışan tutumları gibi diğer örgütsel davranış değerşkenleri üzerinde nasıl bir etki yaptığıнын incelenmesi ve Amerikan odaklı liderlik tiplerinin diğer kültürlerdeki davranışsal etkisinin araştırılmasıdır (House ve Dorfman, 1997). Araştırma konularının genel bir zeti ve bu araştırma konularını inceleyen temel kaynakları aşağıdaki tablo-3 te ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 3. Kùltürler Arası Liderlikte Araştırma Konuları

Araştırma Konusu	Araştırmalar	Temel Kaynaklar
Liderlerin Kùkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim seviyesindeki farklılıkların,• Sınıfsal farklılıkların,• Mesleki farklılıkların,• Teknik tecrùbe farklılıklarının ve,• Ulusal kùken farklılıklarının farklı ùlkelerdeki liderlik rollerini doldurmadaki etkisi.	Boyd, 1974 ; Harbron, 1965; Lee ve Schwendiman, 1982; Mc Clelland, 1961, Shackleton ve Ali, 1990.
Modernleşme	<ul style="list-style-type: none">• Belirli lider davranışları için beklentiler ve tercihler toplumsal modernleşmeye göre farklılaşacaktır.	Bass ve diğerleri, 1979; Ryterbrand ve Thiagarajan, 1968, Ulin, 1976, Davis ve diğerleri, 1986; Inkeles, 1966
Liderlerin Özel Rol Talepleri	<ul style="list-style-type: none">• Liderlerden beklenen rollerin örgütlerin demografik kompozisyonuna göre, ùlkelerin ve bölgelerin farklı politik sistemine göre veya örgütlerin farklı stratejik gereksinimlerine göre nasıl farklılaştığıdır	Anzizu ve Nuenos, 1984; Bass, 1990; Dorfman ve Howell, 1997; Steers, Shinn ve Ungson, 1989
Tercih edilen Lider Davranışının Öncùlleri	<ul style="list-style-type: none">• Elit grup tarafından belirtilen kültürel normların, dini inanışların ve kültürel varlıkların baskın normlarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği	Redding ve Casey, 1975; Stenning ve Wong, 1983; Paris, 1983; Hofstede ve Bond, 1988; Pelletier, 1966; Boyd, 1974
Lider Prototipleri	<ul style="list-style-type: none">• Beklenen veya tercih edilen lider prototiplerinin (davranışlar, değerler, tutumlar, kişilik özellikleri) kùltürler arasında nasıl farklılaştığının araştırılması.	Lord ve Maher, 1991; O'Connel ve diğerleri, 1990; Gerstner ve Day, 1994; Den Hartog ve diğerleri, 1999; Brodbeck ve diğerleri, 2000
Liderlik Tarzı Tercihleri	<ul style="list-style-type: none">• İzleyicilerin ulus ve kültürel değerler itibari ile tercih ettikleri liderlik davranışlarının nasıl farklılaştığı temel araştırma konusu olmuştur.	Earley, 1984; Blake ve Mouten, 1970; Misumi, 1974; Scandura ve diğerleri, 1999; Hui ve Tan, 1999, Gibson, 1995; Bass, 1990; Osland ve

		diğerleri, 1998; Torres, 2000
Liderlik Davranışı Örüntüleri	<ul style="list-style-type: none"> Lider davranışlarının (Örn: birey veya takım odaklı lider davranışı, performans ve bakım odaklı lider davranışı, otokratik veya demokratik lider davranışı gibi gösterilen lider davranışlarının ülkeler ve kültürler arası nasıl farklılaştığı araştırılıp ortaya konuşmaya çalışılmıştır. 	Martinez ve Dorfman, 1998; Dorfman ve Howell, 1988; Smith ve diğerleri, 1996; Shenkar ve diğerleri, 1998; Smith ve diğerleri, 1989; Smith ve diğerleri, 1992; Redding ve Casey, 1975; Smith ve Peterson, 1994; Rahim ve diğerleri, 1994; Schmidt ve Yeh, 1992; Bass ve diğerleri, 1979
Liderliğin Davranışsal Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> Farklı lider davranışlarının sonuçlara olan etkisinin kültürler arası nasıl farklılaştığı 	Dorfman ve arkadaşları, 1997; Bond ve Hwang, 1987, Chermers, 1997; Misumi, 1985; Sinha, 1980; Scandura ve diğerleri, 1999; Yukl, 2002

Not: Bu tablo House, Wright ve Aditya'nın (1997) çalışması temel alınarak hazırlanmıştır.

Kültürler arası araştırmaları, öne sürdükleri tezlere ilişkin ele aldıkları araştırma konularına göre sınıflandırmalardan bahsettikten sonra, kültürler-arası liderlik araştırmaları konusunda kültürler-arası psikoloji temelli yazarların (Gelfand ve diğerleri, 2007) yaptıkları bir başka ve diğerlerinden farklı bir sınıflandırmaya değinmek yerinde olacaktır. Bu araştırmacılar sınıflandırmayı yaparken temel olarak kültür ve liderlik arasındaki ilişkinin niteliği üzerinden yola çıkarak kültürler arası liderlik araştırmalarını sınıflandırmışlardır. Bu araştırmacılar, kültür ve liderlik araştırmalarını, kültürü lider ve izleyiciler üzerinde temel etki olarak ele alan çalışmalar, kültürü liderliğin biçimleyicisi olarak ele alan çalışmalar ve liderliğin emik boyutlarını ve çok kültürlü bağlamda liderlik olgusunu ele alan çalışmalar olarak sıralamışlardır (Gelfand ve diğerleri, 2007).

İlk olarak kültürün lider ve izleyiciler üzerindeki temel etkisini ele alan çalışmalar kültüre göre liderlik davranışlarının etkililiğini inceleyen çalışmaları (örn:Globe, 2004), evrensel düzeyde etkili liderlik davranışlarını inceleyen çalışmaları, liderlik prototiplerini inceleyen çalışmaları (örn. Globe, 2004), gösterilen liderlik davranışlarındaki farklılaşmaları, kültürün güç ve etki taktiklerine etkisini inceleyen çalışmaları (örn: Rahim ve Magner, 1996) kapsamaktadır. İkinci olarak kültürü biçimleyici bir değişken olarak ele alan çalışmalar ise, kültürel değerlerin liderlik ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi nasıl biçimlediğini ele almışlardır (Gelfand ve diğerleri, 2007). Bu konuda yapılan çalışmalara, örnek olarak, Walumbwa ve Lawler'in (2003) ve Shin ve Zhou'nun (2003) alışmalarını gösterebiliriz. Walumbwa ve Lawler (2003) araştırmalarında toplulukçuluğun dönüşümsel liderlik ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi biçimlediğini ortaya koymuştur. Shin and Zhou'nun (2003) alışmasında ise benzer bir biçimde muhafazakârlık değerlerinin dönüşümsel liderlik ile sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimlediği gözlemlenmiştir.

Üçüncü olarak ise, emik liderlik çalışmalarından ve çok kültürlü çevrelerdeki liderlik çalışmalarından bahsedilmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2007). Emik liderlik konsundaki çalışmalara Aycan ve arkadaşlarının (2000; 2006) ve Farh ve Chang'in (2000) paternalist liderlik konusundaki çalışmaları ve Law ve arkadaşlarının (2000) ast üst sosyal ağı çalışması (supervisor-subordinate guanxi) örnek olarak gösterilebilir. Yine Misumi ve Peterson'in (1985) performans ve bakım liderlik kuramı emik bir kültürler arası liderlik çalışmasına örnek olarak gösterilebilmektedir. Son olarak ise, gurbetçi yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ve çok kültürlü izleyicilerde kullanılan işbirlikçi liderlik

stratejileri kültürler arası liderlik araştırmalarında ele alınmıştır (Gelfand ve diğerleri, 2007).

Liderlik araştırmaları konusunda yukarıda ele aldığımız Gelfand ve arkadaşları (2007), Dorfman ve House (2004) ve House ve arkadaşlarının (1997) yaptığı farklı sınıflamalar birbirleri ile bazı yönlerden benzeşmekte, bazı yönlerden de ayrışmaktadır. Bu sınıflamalarda genel olarak önemli olan ve dikkat çeken nokta ise bir sınıflama söz konusu olsa bile, araştırmaların hep bir veya birkaç konu üzerinde ve genelde de aynı araştırma sorunsalları üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bu konular da, gösterilen liderlik davranışlarının veya liderlik davranışlarının etkililiğinin kültürel değerlere göre nasıl farklılaştığı konularıdır. Öbür tarafta ise emik liderlik davranışları ve özellikleri, lider ve liderlik konusundaki genel kanıların ve algıların nasıl farklılaştığının incelenmesi gibi kültürler arası liderlik araştırmalarını birbirini tekrar eden dar çerçeveden çıkaracak ve yeni açılımlar yaratabilecek konular geri planda kalmıştır.

Bu konuların geri planda kalması ve belirli konular ve sorunsallar üzerindeki yoğunlaşma, kültürler arası liderlik araştırmalarını bir kısır döngünün içine soktuğu öne sürülebilmektedir. Kültürler arası liderlik araştırmalarının, yukarıda bahsi geçen farklı konulara eğilmesi, araştırma alanının sürekli kendini tekrar etmesinden kurtaracak ve daha yenilikçi bir araştırma alanı haline gelmesini sağlayacaktır. Sonuç olarak da, daha farklı ve ilgi çekici önermeler ve araştırma konuları ele alınacaktır. Bu gereklilik aynı zamanda araştırma alanının gelişmesi açısından da çok önem kazanmaktadır.

Tablo 4. Kùltürler Arası Liderlik Araştırmalarının Genel Özetı

KùLTÜR VE LİDERLİK	TEMEL ARAşTIRMA KONULARI	TEMEL ARAşTIRMALAR
Lider ve İzleyicileri Üzerine Temel Etki Olarak Kùltür	<ul style="list-style-type: none">• Kùltürel değerler ve lider prototipleri ilişkisi• Kùltürel değerler ve prototip liderlerin davranışları ilişkisi• Kùltürün liderlik davranışlarına ve uygulamalarına etkisi• Kùltürün güç kullanımı ve etkileme taktikleri üzerindeki etkisi.• Kùltür ve evrensel liderlik davranışlarının sergilenişindeki bağlamsal farklılıklar	<ul style="list-style-type: none">• Globe,2004; Brodbeck ve diğerleri, 2000• Smith ve diğerleri 2002., Geletkancyz, 1997; Hofstede, 2002• Rahim ve Magner, 1996; Rao ve diğerleri, 1997; Fu ve diğerleri, 2004• Bass, 1997; Mehra ve Krishnan, 2005; Pillai ve Mendl, 1998; Den Hartog ve Verburg, 1997; Shenkar ve diğerleri, 1998,Dorfman ve diğerleri, 1997
Liderliğin Biçimleyicisi Olarak Kùltür	<ul style="list-style-type: none">• Kùltürel değerlerin, liderlik ve çalışan sonuçları (çalışan tutumları) arasındaki ilişkiyi nasıl ve ne şekilde biçimlediği	<ul style="list-style-type: none">• Walumbwa ve Lawler, 2003; Jung ve Avolio, 1999; Spreitzer ve diğerleri, 2005; Pillai ve diğerleri, 1999; Shin ve Zhou, 2003; Newman ve Nollen, 1996; Dorfman ve Howell, 1997; Elenkov ve Manev, 2005; Agarwal ve diğerleri, 1999
Liderliğin Emik Boyutları Ve Çok Kùltürlü Bağlamlarda Liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Bağlama özel liderlik tipleri• Kùltürel çeşitli gruplarda liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Aycan, 2000;2006; Farh ve Cheng, 2000; Law ve diğerleri, 2000; Chen ve diğerleri, 2004, Pellegrini ve Scandura 2006; Sinha 1997; Westwood 1997; Misumi ve Peterson, 1985• Howell ve diğerleri, 2003; Suutari, 1996; Hui ve Graen,

		1997; Smith ve diğerleri, 1997; Chen ve diğerleri, 2006; Chong ve Thomas, 1997
--	--	--

Not: Bu tablo Gelfand, Erez ve Aycan'ın (2007) Annual Review of Psychology'deki Cross Cultural Organizational Behavior bölümü temel alınarak hazırlanmıştır.

1.4. Kültürel Değerler ve Liderlik Yazını: Araştırmalar ve Bulgular

Kültürler arası liderlik araştırmaları liderlik araştırmalarının önemli bir boyutunu temsil etmektedir (Dickson ve diğerleri, 2003; House ve diğerleri, 1996; Globe, 2004). Kültürlerarası liderlik yazınının çok önemli bir kısmı liderliğin gösterdiği davranışların veya izleyicilerin etkili bulduğu liderlik davranışlarının kültürel değerlere göre nasıl farklılaştığı üzerinde durmaktadır (geniş bir gözden geçirme için bkz. Dorfman, 1996; House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003; Dorfman ve House, 2004). Bu konuda bağımsız birçok araştırma (bkz. Dorfman, 1996; House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003), ve bir de, ana yürütücülüğünü Robert.J.House'un yaptığı 62 ülkeden 951 örgütteki 17.000 yöneticiden veri toplanan ve 170 araştırmacının katılım gösterdiği GLOBE araştırma projesinin (Global Leadership and Organizational Culture Effectiveness) makaleleri ve bu konuda verilerin ve sonuçların ayrıntılı bir biçimde tartışıldığı bir de derlenmiş kitap bulunmaktadır (Globe, 2004). Araştırmanın bu bölümünde, kültürel değerler ve liderlik konusunda yapılan çalışmalar, özellikle de bu araştırmada ele alınan kültürel değer boyutları ve araştırmanın sorunsalı ile ilgili olanlar gözden geçirilerek bulguları özetlenecektir.

Kültürel değer boyutları ve liderlik konusunda yapılan araştırmaları incelediğimizde, liderlik ile ilgili en çok araştırmanın yapıldığı kültürel boyutlardan birisi güç mesafesidir (Dickson ve diğerleri, 2003). Şimdiye kadarki güç mesafesi ve liderlik konusunda yapılan araştırmaları ele aldığımızda ise, GLOBE araştırması bulgularına göre, güç mesafesinin yüksek olduğu ülke kümelerinde katılımcı liderlik, liderler tarafından uygulanan bir liderlik olmamaktadır (Carl ve diğerleri, 2004; Dorfman ve diğerleri, 2004). Öbür tarafta ise, katılımcı liderliğin güç mesafesi düşük ülke kümelerinde ise tercih edilen lider davranışı olduğu ortaya konulmuştur (Dorfman ve diğerleri, 2004). Yine GLOBE araştırmasının verilerine göre güç mesafesinin, kendi merkezli liderlik ve insan odaklı liderlik ile pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmiş ve güç mesafesi yüksek olan ülkelerde bu iki liderlik davranışının daha etkili olduğu vurgulanmıştır (Dorfman ve diğerleri, 2004; Carl ve diğerleri, 2004).

Gerçek lider davranışının etkisini ele alan bir başka çalışma ise, güç mesafesine ilişkin olarak katılımcı liderlik davranışının Güney Kore ve ABD gibi görece olarak düşük

güç mesafesinin olduğu ülkelerde daha etkili bir lider davranışı olduğunu öbür tarafta ise, Meksika gibi güç mesafesinin daha yüksek olduğu ülkelerde ise yönlendirici ve destekleyici liderlik davranışının etkili bir liderlik davranışı olduğunu gözlemlemiştir (Dorfman, 1997). Yine aynı araştırmada güç mesafesi yüksek olan ülkelerde babacan otoriter (paternalist) lider davranışının yaygın olduğu bulgulanmıştır (Dorfman, 1997). Bir başka araştırma ise, güç mesafesi ile dönüşümsel liderlik davranışlarının nasıl ortaya konulduğu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve eşitlikçi kültürlerde dönüşümsel liderliğin etkili olabilmesi için daha fazla katılımcı, güç mesafesi yüksek ülkelerde ise daha fazla yönlendirici özellik taşıması gerektiğini vurgulamıştır (Den Hartog ve diğerleri, 1999).

Tercih edilen liderlik özellikleri araştırma dizini dışında güç mesafesi konusunda yapılan diğer araştırmalarda da güç mesafesi ve liderlik ile ilgili ilgi çekici gözlemler ortaya konulmuştur. Bu ve diğerleri (2003) araştırmalarında güç mesafesi ve yönetsel yönlendirme kabul etme eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmada, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde yönetsel yönlendirme kabul etme eğiliminin, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Bu ve diğerleri, 2003). Bu ve diğerleri'nin (1999) Çin, Tayvan ve ABD arasındaki karşılaştırmalarında, Çin'de çalışanların daha fazla yönetsel yönlendirme kabul etme eğiliminde olduğu, ABD de ise bu eğilimin daha düşük olduğu saptanmıştır. Smith ve diğerleri'nin (1994;2002) güç mesafesi konusundaki araştırmaları ise, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde yöneticilerin günlük olaylarda daha fazla resmi süreçlere dayandığını ve astların tecrübelerine daha az güvendiğini ve kullandığını ortaya koymuştur. Shane ve diğerleri'nin (1995) çalışması ise güç mesafesi yüksek olan ülkelerde bireylerin kendi fikirleri için, daha yüksek kademedeki çalışanlardan desteğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Bir başka araştırma ise, güç mesafesi yüksek toplumlarda astların üstleri ile anlaşmazlıklarını göstermek konusunda daha çekingen olduklarını bulgulanmıştır (Adsit ve diğerleri, 1997).

Eylon ve Au'nun (1999) güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki MBA öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek güç mesafesi olan ülkelerdeki öğrencilere yetki devredildiği zaman devredilmediği duruma göre daha düşük performans gösterdikleri, fakat düşük güç mesafesindeki ülkelere olan öğrencilerin yetki devri fark etmeksizin aynı performansı gösterdiklerini gözlemlemiştir. Yine güç

mesafesine ilişkin bir başka araştırmada, Rahim ve diğerleri (2000) Bulgaristan ve Amerika'da yöneticinin kullandığı farklı güç dayanaklarının astların performansına olan etkisini incelemişlerdir. Rahim ve diğerleri (2000) araştırmalarında, Amerika gibi güç mesafesinin düşük olduğu bir ülkede yöneticilerin referans (referent) gücü kullanmasının, Bulgaristan gibi güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülkede ise yöneticilerin meşru güç kullanımının astların etkililiği ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Son yıllarda başka bir araştırma ise davranışsal yaklaşımın dışına çıkararak, yeteneklerin etkinliğinin kültürler arası nasıl farklılaştığını incelemiş ve güç mesafesine göre duygusal zekânın boyutlarının etkililiğinin ülkeler arası nasıl farklılaştığını araştırmıştır (Shipper ve diğerleri, 2003). Bu araştırmanın bulguları, güç mesafesi düşük ülkelerde ilişkisel yeteneklerin farkındalığının etkili liderlik için önemli bir duygusal zekâ boyutu olduğunu; güç mesafesi yüksek ülkelerde ise, kontrol yeteneklerinin farkındalığının etkili liderlik için daha önemli bir duygusal zekâ boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Shipper ve diğerleri, 2003).

İkinci olarak belirsizlikten kaçınma eğilimi ve liderlik konusunda yapılan çalışmaları ele aldığımızda ise, alışılmış olmak, süreçsel olmak, risk almamak, resmi ve dikkatli olmak, öngörebilmek, belirsizlikten kaçınma ile ilgili etkili liderlik davranışları olarak gözlemlenmiştir (Den Hartog ve diğerleri, 1999). Belirsizlikten kaçınma eğilimi ve liderlik konusunda Globe araştırmasının bulgularına baktığımızda ise, belirsizlikten kaçınma takım odaklı, insan odaklı ve kendi korumacı liderlik ile pozitif ilişkili olarak ve karizmatik ve katılımcı liderlik ile negatif ilişkili olarak gözlemlenmiştir (Luque ve Javidan, 2004). Bir başka çalışmada ise yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan ülkelerde yöneticilerin daha fazla kontrol odaklı ve daha az yetki devredici oldukları tespit edilmiştir (Offerman ve Hellman, 1997).

Etkili liderlik davranışları araştırmaları dışındaki araştırma konularını incelediğimizde ise, başka bir çalışma yöneticilerin kariyer gelişimi ve belirsizlikten kaçınma ilişkisini incelemiştir (Stewart ve diğerleri, 1994). Bu çalışmada, belirsizliğe toleransı daha fazla olan İngiliz Yöneticilerin kariyer planlamalarında daha mobil ve geneci işleri tercih ettikleri, belirsizliğe toleransı daha düşük olan Alman Yöneticilerin ise, aynı işte daha çok zaman geçirmeyi ve daha uzmanlaşmış bir kariyeri tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Stewart ve diğerleri, 1994). Yine, belirsizlikten kaçınma eğilimine ilişkin, küçük işletme yönetici ve liderlerine üzerinde yapılan bir çalışmada, belirsizlikten kaçınma

ve planlamanın önemine ilişkin tespitler yapılmıştır (Rauch ve diğerleri, 2000). Bu çalışmada, belirsizliğe toleransı daha düşük olan Alman Yöneticilerin planlamaya daha fazla önem verdikleri ve daha fazla zaman ayırdıkları, öbür tarafta belirsizliğe toleransı daha yüksek olan İrlandalı Yöneticilerin ise detaylı planlamayı risk yaratan bir durum olarak gördükleri ve esnekliğe vurgu yaptıkları bulgulanmıştır (Rauch ve diğerleri, 2000).

Bireycilik, toplulukçuluk ve liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise, toplulukçu bireyler için dönüşümsel bireyci bireyler içinde işlemsel liderliğin daha etkin olduğu bulgulanmıştır (Jung ve Avolio, 1999; Walumbwa ve Lawler, 2003). Bunun sebebi olarak da dönüşümsel liderliğin, daha fazla grup hedefleri ve vizyonu ile ilişkili olmasından dolayı izleyicilerin daha fazla güdülendikleri ileri sürülmüştür (Jung ve Avolio, 1999). Öbür tarafta, işlemsel liderliğin ise kısa dönem odaklılığının bireyci değerlerin kendi kişisel hedeflerini tatmin edici yapısı ile daha çok örtüşmekte olduğu ve bu sebepten dolayı da bireyci değerler için daha etkin olduğu öne sürülmüştür (Jung ve Avolio, 1999). Başka bir çalışmada ise karizmatik liderliğin toplulukçu değerlere sahip bireyler üzerinde daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Pillai ve Meindl, 1998). Globe araştırması ise, iç-grup toplulukçu değerlerinin, karizmatik, takım odaklı, katılımcı ve insan odaklı liderlik tipleri ile pozitif ve kendi korumacı (self protected) liderlik tipi ile ise negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir (Gelfand ve diğerleri, 2004). Bireyci ve toplulukçu değerler ile liderlik konusunda yapılan diğer araştırmalar ise toplulukçuluk için otoriter liderliğin bireyciler açısından olduğundan daha fazla istenen kabul edilen bir liderlik biçimi olduğunu gözlemlemişlerdir (Dorfman ve Howell, 1988; Kennis, 1977). Bir başka araştırmada ise toplulukçu kültürlerde liderin sosyal desteğinin daha önemli olduğunu ortaya koymuştur (Orpen, 1982). Başka bir çalışma ise babacan otoriter liderlik tipinin toplulukçu kültürlerde daha fazla tercih edilen liderlik tipi olduğunu vurgulamıştır (Pellegrini ve Sacandura, 2008). Rahim ve Magner'ın (1996) liderlik davranışları dışında, farklı kültürlerde güç kullanımı üzerinde yaptığı araştırmada ise, bireyci ülkelerde zorlayıcı güç kullanımı üzerine, toplulukçu ülkelerde de uzman güç kullanımı üzerinde daha fazla vurgu olduğu ortaya konulmuştur.

Erillik ve dişilik değerleri konusunda yapılan liderlik araştırmalarına baktığımızda ise, bu konuda Hofstede (2001) eril ve dişi kültürlerin birbirinden farklı lider tipleri ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Eril kültürlerde kahraman yönetici, kararlı, iddialı ve

saldırgandır (Hofstede, 2001). Dişil kültürlerde de kahraman lider, daha az görünen, iş birlikçi ve uzlaşmacı olan liderdir (Hofstede, 2001). Yine liderlik ile ilgili, Globe'un eril ve dişil değerlerin alt boyutlarını ayrı olarak ele aldığı araştırmasında, insan odaklılık, performans odaklılık, atılganlık ve cinsiyet eşitliği değerlerinin liderliğin etkililiğine etkisi incelenmiştir (Javidan, 2004; Emrich ve diğerleri, 2004; Den Hartog, 2004; Kabasakal ve Bodur, 2004).

Performans odaklılık ile liderlik ilişkisini ele aldığımızda, karizmatik değer odaklı liderlik davranışının, takım odaklı liderliğin, katılımcı liderliğin ve insan odaklı liderliğin performans odaklı kültürlerde değer verilen liderlik profilleri olduğu bulgulanmıştır (Javidan, 2004). Kendi korumacı (self protected) liderlik davranışının ise performans odaklılık ile negatif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Javidan, 2004). Cinsiyet eşitliği ve liderlik ilişkisi konusunda ise, cinsiyet eşitliği değerleri ile karizmatik liderlik ve katılımcı liderlik ile arasında pozitif ve kendi korumacı liderlik davranışının etkililiği konusunda ise negatif bir ilişki gözlemlenmiştir (Emrich ve diğerleri, 2003). Globe araştırmasına göre, eril değerlerin diğer bir alt boyutu olan, atılganlığın ise, insan odaklı ve özerk (autonomous) liderlik ile pozitif takım odaklı ve katılımcı liderlik ile negatif ilişkili olduğu görgül olarak ortaya konulmuştur (Den Hartog, 2004). Araştırmalarda, insan odaklılık değer boyutunun ise, karizmatik değer temelli, takım odaklı, katılımcı ve insan odaklı liderlik davranışı ile pozitif ilişkili olduğu ve özerklikçi ve kendi korumacı liderlik davranışı ile de negatif ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2004).

Babacan davranış beklentisi değerleri ve liderlik ilişkisini ele aldığımızda ise, bu değer boyutu ile ilişkin olarak liderlik yazınında doğrudan babacan-otoriter liderlik tipi ortaya konulmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2008). Babacan-otoriter liderlik tipi, otoriter liderlik davranışları ile yardımsever liderlik davranışının birleşimi olarak ele alınmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Farh ve Cheng (2000) ise babacan-otoriter liderlik tipini üç boyutlu bir kavram olarak ele almış ve otoriterlik, yardımseverlik ve ahlakiliği babacan otoriter liderlik davranışının boyutları olarak ortaya koymuştur.

Bu tarz bir liderlik tipinin özellikle Ortadoğu, Pasifik Asya, Latin Amerika'da yaygın olarak görülen bir liderlik tarzı olduğu çeşitli araştırmalar tarafından bulgulanmıştır (Farh ve diğerleri 2006; Martinez, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006). Sinha (1990)

geleneksel toplumlardaki babacan-otoriter liderlik tipinin varlığının, bu toplumlardaki koruyucu ve kollayıcı fakat aynı zamanda talepkar ve otoriter baba figüründen kaynaklandığını söylemiştir. Öbür tarafta batı toplumlarında ise babacan-otoriter liderlik davranışı ise istenmeyen ve otoriter liderlik davranışı olarak ortaya konulmuştur (Uhl-Bien ve Maslyn, 2005).

Dorfman ve arkadaşlarının (1997) Kuzey Amerika ve Asyadaki beş ülkeyi kapsayan araştırmasında (Japonya, Taiwan, Meksika, Güney Kore ve Amerika) babacan davranış beklentisi değerlerinin, bu ülkelerde yönlendirici ve destekleyici liderlik tipleri ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Babacan davranış beklentisinin liderlikle ve bu araştırmanın kuramsal çerçevesi açısından önemli olan bir takım sonuçlarını ele aldığımızda ise babacan davranış beklentisinin tepkisellik ve uyma davranışı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Aycan, 1999). Yine bir başka çalışma ise, bağımsız ve özerk astların, paternalist davranışları reddedeceklerini öne sürmüştür (Redding, 1990).

Kültürler-arası liderlik araştırmalarına baktığımızda genel olarak araştırmaların çok büyük bir çoğunluğu hangi tür liderlik davranışlarının hangi kültürel değerlerde daha etkili olduğu veya etkili olarak algılandığına odaklanmaktadır. Fakat aslında liderliğin nasıl ve ne şekilde yapıldığının dışında kendisi de kültürel olarak koşulbağımlı bir olgu olabilecektir. Her ne kadar liderliğin tanımı üzerinde uzlaşma olmadığı ifade edilse de (Jago, 1982) birçok tanımın ortak noktası olarak bir yönlendirme, koordine etme, etkileme süreci olan liderliğin kendisinin kültürel olarak farklılaşabilecek bir olgu olduğu öne sürülebilir. Hofstede'in (1980) araştırmalarının gösterdiği üzere bireylerin otoriteye ve yönlendirmeye olan tutumları sahip oldukları kültürel değerlere göre değişmektedir. Bu anlamda liderin izleyiciler ve sonuçlar üzerindeki etkisi de liderliğin izleyiciler tarafından ne ölçüde arzu edilebilir bir süreç olarak görüldüğüne göre farklılaşabilmektedir.

Bireylerin liderliği ne ölçüde arzu edilir veya lider yönlendirmesini ne ölçüde arzu edilir gördükleri ise izleyicilerin liderliğe duydukları ihtiyaca bağlı olacaktır (De Vries ve diğerleri, 2002). Liderliğe duyulan ihtiyacın ise, özerkliğe duyulan ihtiyaç, başarıya duyulan ihtiyaç ve güç ihtiyacı gibi kültürel değerlere bağlı olduğu tartışılabilir. Bu da bize aslında genel olarak lider kavramının veya liderlik olgusunun öneminin ve sonuçlar üzerindeki etkisinin kültürel değerlere göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Buradan

hareketle, genel olarak liderlik olgusuna kùltürler arası bir yaklaşım, hem kuramsal zenginlik yaratacak hem de, ileri araştırmalar için yeni açılımlar sağlayabilecek bir konu haline gelmektedir.

BÖLÜM II. LİDERLİK VE YOL AMAÇ KURAMI

2.1. Liderlik Kuramları: Nereden Nereye?

Liderlik kavramı örgütsel davranış ve yönetim yazının ve daha genel olarak da sosyoloji ve siyaset bilimi alanlarının önemli bir kavramı olagelmıştır. Liderliğe ilişkin, 1989 yılında odağı liderlik ve liderlik araştırmaları olan “Leadership Quarterly” dergisi yayın hayatına başlamıştır. Bir taraftan liderlik çalışmalarındaki artış kuramsal çeşitliliği getirirken diğer tarafta ise bu kuramsal çeşitlilik kavramsal ve yöntemsel sorunları da beraberinde getirmiştir (Yukl, 1989; Jago, 1982). Tezin bu bölümünde temel olarak liderlik konusundaki kuramsal çeşitlilik ve tartışmalar ana hatları ile ele alınacaktır.

Liderliğe temel yaklaşımlardan birisi davranışsal yaklaşımdır. Yukl’a (1989) göre davranışsal yaklaşımın araştırmaları temel olarak üç sorunun cevabını aramaktadır. Yönetimsel işin doğası nedir? Yönetimsel davranış nasıl sınıflandırılabilir? Hangi tür yönetimsel davranışlar etkililik ile ilişkilidir? İlk soruya aranan cevabı daha çok yönetimsel işin neleri kapsadığına ve neleri içerdiğine ve bu içeriğin kapsamının örgütün kademeleri arasında nasıl farklılaştığına ilişkin çalışmalar verebilmektedir (Yukl, 1989) Mintzberg’in (1973) yönetimsel işin doğası adlı çalışması bu soruya cevap veren temel kaynaklardandır. İkinci soruya ise cevabı yönetimsel davranışları sınıflama konusundaki çalışmalar vermektedir (Yukl, 1989). Bu çalışmalara örnek olarak Mintzberg’in (1973) yöneticilerin günlük aktivitelerini sınıflandırdığı çalışmasını veya Stogdill’in (1974) çok temel yaklaşımlardan biri olan işe yönelik ve insana yönelik yönetimsel davranışları sınıflandırmasını gösterebiliriz. Son soruda ise aslında günümüzdeki liderlik araştırmalarının temeli sayılan araştırmaları sayabiliriz. Burada ilk olarak Ohio ve Michigan çalışmalarından söz edebiliriz (Blake ve Mouton, 1964; Fleishmen, 1953). Bu çalışmaların temel amacı, çalışanlara veya işe yönelik davranışları sınıflamak ve lider davranışları ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olmuştur (Blake ve Mouton, 1964; Fleishmen, 1953). İlk davranış araştırmalarının temel amacı evrensel olarak etkili liderlik davranışlarını tespit etmek olmuştur (House ve Aditya, 1997).

Liderliğe ikinci temel yaklaşım olarak özellikler yaklaşımını sayabiliriz. Özellikler yaklaşımı, özellikle 1930 ve 1950 yılları arasında ilgi görmüştür (Yukl, 1989; Jago, 1982;

House ve Aditya, 1997). Özellikler yaklaşımının ilk çalışmaları lider olanları lider olmayanlardan ayıran, evrensel geçerliliği olan özellikleri incelemiştir (Jago, 1982; Yukl, 1989; House ve Aditya, 1997). Bu dönemde özellikler yaklaşımının problemi, sağlam kuramsal temellerin olmaması ve yöntemsel sorunlardır (House ve Aditya, 1997). Daha sonra bir süre ara verilen özellikler paradigması, 1970'lerde tekrar canlanmaya başlamıştır (House ve Aditya, 1997). Bu dönemde özellikler yaklaşımının içerisinde ele alınan dört temel kuramsal yaklaşımdan söz etmek mümkündür (House ve Aditya, 1997).

İlk kuram olarak başarıma ihtiyacı kuramı sayılabilir. Bu kurama göre, başarıma ile motive olan bireyler, kendileri için zorlu hedefler belirlerler, hedefin başarılması için kişisel sorumluluk üstlenirler, hedeflere ulaşılmasında çok fazla ısrarcıdırlar, hedeflere ulaşmak için önceden hesaplanmış riskler üstlenirler, geribildirim amacı ile faal olarak bilgiyi toplar ve kullanırlar (Mc Clelland, 1985; House ve diğerleri, 1991). Çeşitli görgül araştırmalarda başarıma ihtiyacı ile liderin başarısı arasındaki ilişki incelenmiş ve başarıma ihtiyacının, küçük firmalar (McClelland, 1985), ile küçük görev yönelimli grupların (House ve diğerleri, 1991) liderlerinin etkililiği için önemli bir özellik olduğu ortaya konmuştur.

İkinci olarak liderlik güdü profili kuramı ise liderlerin güç güdüsünün ve ilişkisel güdüsünün liderlerin etkililiğini arttıracakını öne sürmüştür (McClelland, 1975). Lider güdü profili kuramındaki temel tartışma liderin etkililiği için, güç güdüsünün ilişkisel güdüden daha fazla olması gerektiğidir (Mc Clelland, 1975). Bu kurama göre güç güdüsü diğerlerini etkilemek konusunda bir eğilim sağlarken, ilişkisel güdü ise, gücün manevi kullanımı için bir eğilim sağlamaktadır (Mc Clelland, 1975).

Özellikler kuramı içerisinde üçüncü olarak ele alınan karizmatik liderlik kuramı ise, liderlerin sahip olduğu kendine güven, diğerleri üzerinde etki yaratmak için güdülenmişlik ve inançlarının manevi doğruluğu ile ilgili güçlü inanca sahip olmak gibi kişilik özelliklerinin liderin etkililiğinin önemli belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır (House, 1977). Son olarak ise, lider esnekliği yaklaşımı, liderlerin etkili olabilmeleri için, farklı görev gruplarına göre farklı davranış özellikleri gösterecek özellikleri taşımaları gerektiği tartışılmıştır (Kenny ve Zaccaro, 1983).

Liderlik kuramlarında ele alınabilecek üçüncü temel yaklaşım ise durumsal kuramlardır (House ve Aditya, 1997; Yukl, 1989). Burada beş temel kuramdan söz edilebilmektedir. İlk olarak Fiedler'in (1971) koşulbağımlılık kuramı, liderin kişiliği ve davranışları ile koşullar arasındaki ilişkiyi ele almış ve görev odaklı ve ilişki odaklı bireylerin farklı durumsal koşullar altında aynı davranışları ve aynı durumsal koşullar altında farklı davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. İkinci olarak yol amaç kuramı ise, görev ve ilişki yönelimli liderlerin ve etkililiklerinin arasındaki ilişki için bir takım durumsal değişkenler belirlemiş ve bu değişkenleri incelemiştir (House, 1971).

Üçüncü olarak Hersey ve Blanchard'ın (1982) yaşam döngüsü modeli ise, anlatıcı, satıcı, katılımcı ve temsilci olarak ortaya koyduğu dört liderlik tarzı önermiş ve hangi liderlik tarzının uygulanacağına ise takipçilerin olgunluk seviyesi ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Bu tartışmaya göre, takipçilerin olgunluk seviyesi arttıkça liderin takipçilerin üzerindeki kontrolü azalmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1982). Dördüncü olarak ise, bilişsel kaynak kuramı liderin tecrübesi, zekâsı etkililiği ve stres arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Fiedler, 1986). Fiedler'in (1986) bu konudaki araştırması, düşük stres altında performans ile zekânın pozitif, deneyimin ise negatif ilişkili olduğunu, yüksek stres altında ise tam tersi şekilde performans ile zekânın negatif, deneyimin ise pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Fiedler, 1986). Liderliğe ilişkin diğer bir durumsal yaklaşım olarak ele alınacak Vroom ve Yetton'un (1973) karar süreci kuramı ise otokratik ve demokratik süreçler arasında yer alan yedi karar verme yöntemi ortaya koymuştur ve yöneticilerin farklı durumlarda uygun karar verme yöntemini seçebilmesi için kurallar geliştirmiştir.

Görel olarak daha eski sayılabilen davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımı ve durumsal yaklaşımdan bahsettikten sonra, liderliğe ilişkin daha güncel yaklaşımlardan da bahsetmek yerinde olacaktır. Son yıllarda ortaya konulan güncel kuramlar konusunda ise temel olarak üç kuramdan söz etmek mümkündür. İlk olarak, lider üye değişim kuramı, sosyal mübadele kuramından hareketle, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin kalitesi üzerine odaklanmış ve lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin kalitesi ile olumlu iş sonuçlarını ortaya koymuştur (Dienesch ve Liden, 1986). Buradaki temel vurgu lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin kalitesinin önemli olduğudur. Güncel kuramların ikincisi olarak örtük liderlik kuramından bahsedilmektedir. Örtük (implicit) liderlik kuramı, liderlerin izleyicileri tarafından algılanma sürecine dikkati çekmiş ve liderin ve

liderin özellikleri konusundaki değerlendirmelerin önemli olduğunu vurgulamıştır (Lord ve diğerleri, 1978). Bu yaklaşım Globe (2004) araştırmasına da temel oluşturmuştur. Globe (2004) araştırması ve farklı kültürel bağlamlarda etkili olarak algılanan liderlik profilleri ortaya koymuş ve bu profiller ile kültürel değerler arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Son olarak ise, araştırmalarda kendine çokca yer bulan ve üzerinde durulan dönüşümsel (Bass, 1985) ve karizmatik liderlik (House, 1977) kuramlarından bahsetmek yerinde olacaktır. House'un (1977) karizmatik liderlik kuramı karizmatik liderlerin nasıl davrandığını, karizmatik liderlerin izleyicilerin tutumlarını ve algılarını etkileyen lider özelliklerinin neler olduğunu ortaya koyan bir liderlik kuramıdır. Bu kurama göre güce duyulan ihtiyaç, fazla bir kendine güven liderlerin karizmatik olarak algılanmasını etkilemektedir (House, 1977). Yine karizmatik liderlik kuramı içerisinde karizmatik liderlerin davranışları da ortaya konmuştur. İzleyici güvenini korumak için imaj yönetimi yapmak, izleyici bağlılığını arttırmak için görevleri ideolojik hedefler biçiminde tanımlamak, izleyiciler ile yüksek beklentiler konusunda iletişim kurmak, izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini geliştirmek karizmatik liderliğin öngördüğü liderlik davranışları olarak ortaya konulmuştur (House, 1977).

Bass'ın (1985) dönüşümsel liderlik kuramı ise en güncel ve son yıllarda liderlik araştırmalarına konu olan liderlik kuramlarından en önemlilerinden birisidir. Bass'a (1985) göre dönüşümsel liderler izleyicileri görevin sonuçları konusunda bilinçlendirerek, onların daha yüksek ihtiyaçlarını harekete geçirerek ve onların kendi ilgilerini örgüt çıkarları ile buluşturarak izleyicilerin normalin üzerinde bir performans göstermesini sağlayan liderlik profili olarak tanımlanmıştır. Bass (1985) dönüşümsel liderliğin üç temel bileşenini karizma, bireysel ilgi ve, entelektüel teşvik olarak tanımlamıştır.

Bass (1985) öbür tarafta işlemsel lideri ise devam eden bir örgütsel sistem içerisinde, koşulbağımlı ödül davranışı ile izleyicilerin ihtiyaçlarını tatmin eden, sapmalara, yanlışlıklara ve düzensizliklere odaklanarak kontrol eden ve düzeltmek için harekete geçen lider olarak tanımlamıştır. İşlemsel liderliğin boyutları ise, koşulbağımlı ödül, kayıtsız liderlik ve istisnalar ile yönetim olarak ortaya konulmuştur (Bass, 1985). İşlemsel ve dönüşümsel liderlik kuramları yeni ve güncel araştırmalara konu olan kuramlar olmakla birlikte temelleri ilk Ohio ve Michigan çalışmalarına dayandırılabilir. Yine

liderlik kuramı olarak son dönemlerde ortaya çıkan hizmetkâr liderlik kuramından (Graham, 1991) ve izeyiciler kuramından (Kelley, 1992) bahsetmek mümkündür. Fakat bu kuramlar, diğer çalışmalar kadar etkiye sahip olmamakla birlikte günümüzde ilgi görmeye başlayan liderliğe ilişkin kuramsal yaklaşımlardır. Liderlik kuramlarının gelişiminin genel bir özeti tablo 5’de de verilmiştir.

Tablo 5. Liderlik Kuramlarının Genel Bir Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımları	Eleştirileri
1-Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	<ul style="list-style-type: none">• Liderleri, lider olmayanlardan ayırt eden bir takım kişisel özellikler vardır.• Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir• Liderlerin olağanüstü ya da bahşedilmiş yetenekleri vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz• Birçok kişisel özellik ölçmek için fazla soyuttur.• Kişisel özellikler ile liderlik etkililiği tam olarak ilişkilendirilmemiştir.• Birçok kişisel özellik çalışması liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkişel değışken olarak ihmal eder.
2-Davranışsal Yaklaşım	1950'ler ve 60'lar	<ul style="list-style-type: none">• Liderliğin tek bir yolu vardır.• İnsanlara, üretime ve yapıya yönelik davranan liderler etkin olacaklardır.	<ul style="list-style-type: none">• Durumsal koşullar ve grup süreçleri dikkate alınmamaktadır.
3-Durumsal Yaklaşım	1950'ler 1980'lerin başı	<ul style="list-style-type: none">• Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar• Kimin lider olacağını koşullar belirler.• Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir	<ul style="list-style-type: none">• Bir çok koşulbağımlılık kuramının muğlak olması sınımlanabilir önermeler yapılmasını güçlendirmektedir.• Kuramlar kesin ölçütlere sahip değildir
4-Modern Liderlik Kuramları			
Etki/Karizma	1920'lerin	<ul style="list-style-type: none">• Liderlik bir etki	<ul style="list-style-type: none">• Lider takipçi etkileşiminde

	ortası 1977 sonrası	ya da sosyal mübadele sürecidir	karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
Dönüştürücü Liderlik Hizmetkar Liderlik Takipçilik Kuramı	1978'den günümüze	<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik ilişkisel bir süreçtir. • Liderlik paylaşılan bir süreçtir. • Takipçiliğe önem verilmesi gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırma eksikliği • Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekmesi. • İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Akiş (2004:15). **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul, Alfa Yayınları.

2.2. Yol Amaç Kuramı: Liderliği Açıklamakta Önemli Bir Yaklaşım

Yol amaç kuramı liderlik araştırmalarında, baskın ve çok çalışılan kuramsal yaklaşımlardan biri olmuştur. Bu araştırmada liderlik kuramları içerisinden yol amaç kuramının seçilmesindeki temel sebep yol amaç kuramının liderlik davranışlarının özellikle de bireysel koşulbağımlılık değişkenleri ile incelenmesine olanak vermesidir. Yol amaç kuramının temel odağı, resmi olarak atanan yöneticiler ile astlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin incelenmesidir (House, 1971; 1996). Kuramın temeli House tarafından 1971 yılında oluşturulmuş olmakla birlikte, 1996 yılında “Leadership Quarterly” dergisinde yayınlanan “Liderliğin Yol Amaç Kuramı: Dersler, vasiyetler ve yeniden formüle edilmiş kuram” isimli makale de kuram House tarafından yeniden ele alınmış ve eksiklikleri tadil edilmiş ve geliştirilmiştir. Fakat kuramın özellikle geliştirilen ikinci versiyonu daha çok işletme birimi liderliği olgusunu kapsamaktadır. Bu sebeple bu ikinci versiyonunda yol amaç kuramı işletme birimi performansının da liderliğin bir sonucu olduğu üzerinde durmuştur (House, 1996). Yine, bu gelişmelerin yanında, kuramın ikinci versiyonunda daha fazla liderlik davranışı ele alınmış ve liderlik davranışı ve sonuçları arasındaki ilişkileri biçimleyen bağlamsal faktörler daha detaylı bir biçimde işlenmiştir (House, 1996).

Yol amaç kuramının temel varsayımına göre en basit anlatımla, liderin temel fonksiyonu astların tatmin olması ve etkili performans gösterebilmesi için, örgütün sağladığının üzerinde ve daha fazla bir biçimde gerekli olan bilginin, desteğinin ve kaynakların sağlanması olarak vurgulanmıştır (House, 1996). Etkili liderlik için kuramın ilk versiyonunda temel olarak iki tip liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki amaca giden yolu aydınlatıcı davranışlar, ikincisi ise astların ihtiyaçlarını tatmin edici davranışlar olarak ileri srlmştir (House, 1971). Amaca giden yolları aydınlatıcı ve astların ihtiyaçlarını tatmin edici davranışları ölçmek için ise ilk olarak, Ohio ekibinin erevesi kullanılmış fakat daha sonra House ve Mitchel (1974) tarafından genişletilmiş ve dört spesifik liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu davranışlar yönlendirici yol amaç aydınlatıcı lider davranışı, destekleyici lider davranışı, katılımcı lider davranışı ve başarı odaklı lider davranışı olarak ortaya konmuştur (House ve Mitchell, 1974). Bu davranışlardan bazıları yol amaç aydınlatıcı davranışı özellikleri taşırken bazıları astların ihtiyaçlarını karşılayıcı özellik taşımakta, katılımcı lider davranışı ise her iki fonksiyonu da

içinde barındırmaktadır (House, 1996). Kuramın yenilenmiş 1996 versiyonunda ise özellikle işletme bölümü performansını da etkileyebilecek sekiz farklı liderlik davranışı ortaya konulmuştur (House, 1996).

Kuramın ilk versiyonunda ilk olarak tanımlanan liderlik davranışları yol amaç aydınlatıcı davranışlardır (House, 1971; House ve Mitchell, 1974). Astların performans hedeflerinin aydınlatılması, astların işlerinin etkin bir biçimde yapabilecekleri araçların ve vasıtaların aydınlatılması, astların performanslarının yargılanacağı standartların aydınlatılması, diğerlerinin bekledikleri ve astların tepki verip vermemeleri gereken beklentilerin aydınlatılması, performans koşullarıyla makul ödül ve cezaların kullanılması yol amaç aydınlatıcı davranışlar olarak ortaya konulmuştur (House, 1971; 1996).

Kuramın ilk versiyonundaki ikinci liderlik davranışı ise, destekleyici liderlik davranışdır (House, 1971). Destekleyici liderlik davranışı ise, astların iyiliği için ilgi göstermek ve arkadaşça yaklaşmak, erişilebilir olmak, psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak, astlar için ufak tefek şeyler yapmak, çalışma grubunun ve astların kişisel iyilikleri ile ilgilenmek destekleyici liderlik davranışları olarak tarif edilmiştir (House, 1971). Bu davranışlar astlarda sosyal tatmin ve kendine güvenin artması, korku ve stresin azalmasına sebep olduğunun üzerinde durulmuştur (House, 1996). Bu iki liderlik davranışı kuramın ilk ortaya çıkışında House'un (1971) Ohio çalışmalarını temel alarak ortaya koyduğu davranışlardır. Bu iki liderlik davranışına ve kuramsal çerçeveye 1974 yılında House ve Mitchell (1974) tarafından iki yeni liderlik davranışı daha eklenmiştir.

House ve Mitchell'in (1974) ortaya koyduğu üçüncü yol amaç kuramı liderlik davranışı ise, katılımcı liderlik davranışdır. Katılımcı liderlik davranışı, çalışma grubundaki işlemler konusunda ve karar vermede astların etkisini arttırmayı hedefleyen davranışlar olarak tanımlanmıştır. Karar almadan önce astların fikirlerini almak astlara danışmak katılımcı liderlik davranışlarına örnek teşkil etmektedir (House ve Mitchell, 1974). House ve Mitchell (1974) tarafından ortaya koyulan dördüncü liderlik davranışı ise başarı odaklı liderlik davranışdır. Başarı odaklı liderlik davranışı ise performans mükemmeliyetini hedefleyen liderlik davranışı olarak tanımlanmıştır (House ve Mitchell,

1974). Zorlu hedefler koymak, gelişme aramak, performansta mükemmeliyete vurgu yapmak ve astların yüksek performans standardı göstereceği konusunda güven duymak başarı odaklı liderliğin gerektirdiği davranışlar olarak ortaya konulmuştur (House ve Mitchell, 1974; House, 1996).

Kuramın 1996 versiyonunda ise bu ilk versiyonlardaki liderlik davranışları üzerine özellikle de işletme birimi performansını etkileyebilecek birçok farklı liderlik davranışı eklenmiştir (House, 1996). Bunlardan birisi kolaylaştırıcı liderlik davranışdır. Kolaylaştırıcı liderlik davranışı, planlama, zamanlama, organize etme, işi koordine etme, astları geliştirmek için, akıl hocalığı, rehberlik, koçluk, yapmak, astların önündeki yol taşlarını temizleme ve hedefe ulaşmaları için kaynak sağlama, astları gerekli kararları alma ve harekete geçme konusunda izin vermek gibi işi kolaylaştırıcı liderlik davranışlarını kapsamaktadır. (House, 1996).

Kuramın yeni versiyonunda eklenen diğer bir liderlik davranışı ise etkileşim kolaylaştırıcı liderlik davranışdır (House, 1996). Çatışmaları çözümüleme, iletişimi kolaylaştırma, azınlığa fikir beyan etme şansı verme, işbirliğinin ve takım çalışmasının önemini vurgulama ve üyeler arasındaki yakın ilişkileri teşvik etme etkileşim kolaylaştırıcı liderlik davranışının içerdiği davranışlar olarak ortaya konulmuştur (House, 1996). İşletme biriminin performansına ilişkin ortaya konulan bir diğer liderlik davranışı olarak da grup odaklı karar verme süreci tanımlanmıştır. Gruba problemleri sunma, problemlerin çözümünde grup üyelerinin ortak ilgilerini çekme, grup üyelerini tartışmalarda yer almak konusunda cesaretlendirme grup odaklı karar verme sürecinin içerdiği liderlik davranışları olarak ele alınmıştır (House, 1996).

Temsil ve ağ oluşturma da yol amaç kuramının diğer bir liderlik davranışı olarak ortaya konulmuştur. Bu davranışlar gruba kaynak sağlamak için yapılan imaj oluşturma ve işbirliği ve ilişki kurma davranışlarını kapsamaktadır (House, 1996). Diğer işletme bölümlerine yapılan iyilikler, yapılan mübadeleler ve işbirlikleri hep bu kapsamda değerlendirilecek davranışlar olarak ortaya konulmuştur (House, 1996). Son olarak da değer temelli liderlik davranışı ise izleyicilerden normalüstü bağlılık ve performans almayı sağlayan liderlik davranışlarıdır (House ve Shamir, 1993; House, 1996). İzleyiciler için daha iyi bir gelecek vizyonu ifade etmek ve ortaya koymak, bu vizyon için sabır ve

fedakarlık göstermek, vizyona ulaşılabilmesi için gerekli olan güvenin gösterilmesi, vizyon için sebat edilmesi, vizyona ulaşmak için izleyicilerin bilinçaltı motivlerinin uyandırılması, vizyona ulaşmak için normal dışı kişisel ve örgütsel risklerin alınması, izleyicilere yüksek performans beklentisinin iletilmesi ve onların buna katkıda bulunabilecek yeteneğe sahip oldukları güvenin verilmesi, izleyicilerin sürekli olarak olumlu biçimde değerlendirilmesi değer odaklı liderlik davranışının öngördüğü davranışlar olarak öne sürülmüştür (House ve Shamir, 1993).

Bu liderlik davranışlarının ilk dört tanesi birey lider ilişkisi ile ilgili iken diğer bir kısmı ise işletme bölümü veya grup performansına ilişkindir. Kuramsal çerçevede hangi durumlarda bu liderlik davranışlarının daha etkin olacağı hangi durumlarda ise daha az etkin olacağı bağlamsal veya bireysel faktörler, her liderlik davranışına ilişkin olarak tanımlanmıştır. Yol amaç kuramının birey lider davranışları ilişkisine ilişkin en temel tartışması liderlik davranışının etkililiğinin liderlik davranışının astlar açısından ne ölçüde önemli, kabul edilebilir ve tatmin edici olduğunun bir fonksiyonu olduğu tartışmasıdır (House, 1971; House, 1996).

2.3. Liderlik ve Sonuçları İlişkisini Biçimleyici Bir Değişken Olarak Liderliğe Duyulan İhtiyaç

Özellikle liderliğin koşulbağımlılık yaklaşımında liderlik ile sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimleyici birçoğ farklı koşulsal değişkenler öne sürülmüştür. Fiedler'in (1967) koşul bağımlılık kuramında, Hersey ve Blanchard'ın (1982) yaşam döngüsü kuramında, yukarıda anlatılan yol amaç kuramında (House, 1971; 1996), liderliğin ikamesi kuramında (Kerr ve Jermier, 1978; Howell ve Dorfman, 1981) örgütten, işin niteliğinden ve astlardan kaynaklanan birçoğ farklı kavram liderlik ve sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimleyen koşulsal değişkenler olarak öne sürülmüştür. Aslında bu kuramların hepsindeki amaç bir takım lider davranışlarının hangi şartlar ve koşullar altında daha etkili veya tam tersi bir şekilde hangi şartlar ve koşullar altında daha az etkili olduğunu göstermektir.

Liderliğin koşulbağımlılık kuramı araştırmalarında astların birçoğ kişisel özelliği, özellikle ihtiyaç güdüleri liderlik davranışları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimleyen

koşulsal değişken olarak ele alınmıştır. “Astların liderlik beklentileri” (House ve diğerleri, 1971) “liderlik tercihleri” (Yukl, 1971), “daha yakın yönlendirmeye duyulan ihtiyaç” (Ashkannassy ve Gallois, 1994), “liderlik ihtiyacının kuvveti” (Seers ve Graen, 1984), “belirginliğe duyulan ihtiyaç” (Keller, 1989), “yapıya duyulan ihtiyaç” (Stoker ve De Jong, 1996) “özerkliğe duyulan ihtiyaç” (Landewerd ve Boumans, 1994) ve “bağımsız olmaya duyulan ihtiyaç” (Kerr ve Jermier, 1978) “liderliğe duyulan ihtiyaç” (De Vries ve diğerleri, 2002), “nezarete duyulan ihtiyaç” (De Vries ve diğerleri, 1998) kavramları lider ve sonuçları arasındaki ilişkileri biçimleyen değişkenler olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmalardan en güncel olanı ve bu araştırmanın tasarımı açısından en uygun olanı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramıdır. Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı veya nezarete duyulan ihtiyaç kavramı De Vries ve arkadaşları (1998;2002) tarafından liderlik davranışları ile çıktığı değişkenleri arasındaki ilişkileri biçimleyici bir değişken olarak durumsal liderlik kuramlarını tamamlayıcı bir kavram olarak öne sürülmüştür. Liderliğe duyulan ihtiyaç De Vries ve arkadaşları (2002:122) tarafından yol amaç kuramından hareketle “çalışanların, bireysel, grup ve örgütsel hedefler doğrultusunda, bir lider tarafından amaca giden yolların kolaylaştırılması isteği” olarak tanımlanmıştır.

De Vries (2002) ve arkadaşları liderliğe duyulan ihtiyacın bütün liderlik davranışları ile liderlik sonuçları arasındaki ilişkiyi pozitif yönde biçimleyeceğini öne sürmüşlerdir. Liderliğe duyulan ihtiyacın, liderin müdahalelerinin izleyiciler tarafından ne ölçüde kabul edilip ne ölçüde de kabul edilmeyeceğinin belirleyicisi olacağını vurgulamışlardır. Astlar liderliğe ihtiyaç duyduklarında, liderin müdahalesini lüzumlu ve işlevsel olarak algılayacaklar ve liderin müdahalesini kabul edeceklerdir (De Vries ve diğerleri, 2002). Liderliğe duyulan ihtiyaç düşük olduğunda ise, liderin müdahalesi gereksiz görülecek bu sebeple de liderin müdahalesi astlar tarafından istenmeyen bir durum olarak kabul edilecektir (De Vries ve diğerleri, 2002). Aslında bu tartışma izleyiciler kuramı ile de örtüşmektedir ve genel olarak liderlik kuramlarının izleyicileri tepki verici ve pasif varlıklar olarak görmesine de bir eleştiri niteliğindedir (Kelley, 1992).

De Vries ve arkadaşlarının (2002) tartışmasına göre liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı bağlamsaldır ve bağlam, bireyin o bağlamı ne ölçüde güvenli ve güvensiz olarak değerlendirdiği ile ilgilidir. Bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili faktörler kişilerin liderliğe

duydıkları ihtiyacı etkileyebilecektir (De Vries ve diğeri, 2002). De Vries ve arkadaşları (2002) bireyin yetkinlikleri ile ilgili bir örnek vermişler ve bireyin yetkinlikleri bir iş için yetersiz olduğunda bireyin daha fazla liderliğe ihtiyaç duyacağını tartışmışlardır. Burada, De Vries ve arkadaşlarının (2002) tartışmalarına eklenecek temel nokta, aslında ihtiyaçların aynı zamanda, güdüsel bir olgu olduğu ve bu sebeple de kültürel değerlerden ve bireysel özelliklerden ve değerlerden de etkilenebileceğidir (Deci ve diğeri, 2002; Triandis ve Suh, 2002).

Örneğin liderliğe duyulan ihtiyaç kavramını yazındaki daha geniş ve bireysel özelliklere bağlı özerklik ihtiyacı kavramı ile ilişkilendirecek olursak, özerklik ihtiyacı (nAut) Harrel ve Alpert (1979) tarafından “bağımsız, serbest ve kendi kendini yöneten bir durumda veya nitelikte olmaya duyulan ihtiyaç” olarak tanımlanmıştır. Özerkliğe duyulan ihtiyaç veya özerklik ihtiyacı kültürel değerlerle ilişkili bir kavramdır (Deci ve diğeri, 2002). De Vries ve arkadaşlarının (1998; 2002) liderliğe veya nezarete duyulan ihtiyaç kavramlarını da aslında özerklik ihtiyacının tam tersi olarak nitelendirmek mümkündür. Liderliğe duyulan ihtiyaç, başka birinin kişiyi yönlendirmesine duyulan ihtiyaç, özerklik ihtiyacı ise kendi kararlarını alıp uygulamaya duyulan ihtiyaç olarak bir birleri ile negatif ilişkili kavramlar oldukları öne sürülebilmektedir.

Bu tartışmayı yol amaç kuramından da faydalanarak biraz daha genişletecek olursak, yol amaç kolaylaştırıcı davranışlar bireyin yaptığı işin bir lider tarafından yapılandırılmasını ve yönlendirilmesini içermektedir (House, 1971). Buradan hareketle aslında liderliğe duyulan ihtiyacın fazla olması demek özerkliğe duyulan ihtiyacın düşük olması anlamına gelmektedir. Bireyin kendisini birinin yönlendirmesinin istemesi özerklikten ve yapılan iş üzerindeki karar hakkından vazgeçmesi anlamına geldiği tartışılabilir. Özerklik ihtiyacı da özellikle kültürel değerler ile yakın ilişkili bir kavram olduğu için (Deci ve diğeri, 2002), liderliğe duyulan ihtiyaç da kültürel değerlere göre farklılaşabilecektir. Daha net bir ifade ile bireylerin sahip olduğu değerlerin onların ne ölçüde liderliğe ihtiyaç duyduğunu etkileyebilecektir.

2.4. Liderliğe Duyulan İhtiyaç: Tek Boyutlu Bir Kavram mı?

Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı, De Vries ve arkadaşları tarafından (2002) tek boyutlu bir kavram olarak tanımlanmıştır ve ele alınmıştır. Fakat öbür taraftan, liderlik yazını liderliğin farklı davranışsal boyutlar içerdiğini ortaya koymuştur (Yukl, 1989; 1999; Jago, 1982). Davranışsal liderlik araştırmalarını ve liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının dayandığı yol amaç kuramını ele aldığımız zaman iki temel liderlik davranışı boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar işe yönelik ile ilişkilere yönelik liderlik davranışlarıdır (House, 1971; Fiedler, 1976; House, 1996).

Liderlik araştırmalarındaki farklı liderlik davranışları kavramlarına karşın, De Vries ve arkadaşları'nın ele aldığı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının tek boyutlu bir kavram olması bir takım eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, De Vries ve arkadaşları tarafından (2002:122) liderliğe duyulan ihtiyaç “çalışanların bireysel, grup ve örgütsel hedefler doğrultusunda, amaca giden yolların bir lider tarafından kolaylaştırılması isteği” olarak tanımlanmıştır. Fakat De Vries ve arkadaşlarının (2002) bu tanımı aslında yol amaç kuramının içerdiği iki temel liderlik davranışını kapsamamakta, sadece yapılandırma davranışına veya başka bir ifade ile işe yönelik liderlik davranışına vurgu yapmaktadır. Öbür tarafta ise, araştırmacıların ölçeği ve temel tartışmaları liderliğe duyulan ihtiyacın iki boyutlu bir kavram olabileceğini göstermektedir. Araştırmada kullanılan ve makalenin sonunda sunulan liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeği hem yapılandırma davranışı öğeleri taşımakta hem de ilişki yönelimli liderlik davranışı özellikleri taşımaktadır. Örneğin ölçek, liderin hedefleri belirlemesine, yapılacak işleri belirlemesine, işi planlamasına ihtiyaç duymak gibi yapılandırıcı liderlik davranışlarına duyulan ihtiyaçları içerirken, aynı zamanda, destek sağlamasına, iyi bir takım ruhu oluşturmasına ihtiyaç duymak gibi ilişkilere yönelik liderlik davranışlarına duyulan ihtiyacı da kapsamaktadır. Bu tartışmalardan hareketle ölçüm ile kavramsallaştırmanın daha uyumlu olabilmesi açısından liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının yol amaç kuramının ilk temel versiyonunu kapsayacak biçimde iki boyutlu olarak tanımlanması daha yerinde olacaktır.

Kavramın iki boyutlu olarak tanımlanması ve ele alınması, kavramsallaştırmayı geliştirecek ve de kuramsal bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada, De Vries ve

arkadaşlarının (2002) liderliğe duyulan ihtiyaç kavramını “görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç” ve “ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç” olarak ayırtılacak ve liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının alt boyutları olarak ele alınacaktır.

Bu iki alt boyutun tanımlanması konusunda ise, görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının tanımı için, De Vries ve diğerlerinin (2002) tanımının kullanılması yerinde olacaktır. De Vries ve diğerlerinin (2002) liderliğe duyulan ihtiyaç tanımı yol amaç kolaylaştırıcı davranışa dayanan bir liderliğe duyulan ihtiyaç tanımıdır. Bu araştırmada da iş yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç “çalışanların bireysel, grup ve örgütsel hedefler doğrultusunda, liderin hedeflere giden yolları kolaylaştırması isteği” olarak tanımlanacaktır. Bu tanım liderin işe yönelik, yapılandırıcı davranışını temsil etmektedir. Bu davranışlar liderin kendinin ve astlarının rollerini tanımlaması ve onların işini yönlendirmesine ve koordine etmesine ilişkin davranışlardır (House, 1971; 1996).

İkinci olarak, ilişki yönelişli liderlik ise astların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik liderlik davranışlarıdır (House, 1971; 1996). Bu davranışlar liderin astlara karşı destekleyici ve arkadaşça davranmasını ve astlar ile ilgilenmesini kapsamaktadır. Bu durumda ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacı, yol amaç kuramının ilk versiyonundaki destekleyici liderlik davranışlarından yola çıkarak (House, 1971), “çalışanların kendi ihtiyaçlarının ve isteklerinin lider tarafından karşılanmasına duydukları ihtiyaç” olarak tanımlamak yerinde olacaktır.

Buradan hareketle bu araştırmada liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı görev yönelişli ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı olarak iki boyutlu kavram olarak ele alınacaktır.

BÖLÜM III. KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Kültürel Değerler, Liderliğe Duyulan İhtiyaç ve Liderliğin Çalışan Sonuçlarına Olan Etkisi

Kültürler arası liderlik araştırmaları, hem liderlik araştırmaları açısından hem de kültürler arası örgütsel davranış araştırmaları açısından önemli araştırma alanını temsil etmektedir. Liderlik şimdiye kadar ki kültürler-arası araştırmalarda daha önce de vurgulandığı gibi çoğunlukla, boyutlar üzerinden ele alınmış ve belirli kültürel değerler ile etkili lider profilleri veya belirli kültürlerde etkili olan liderlik davranışları ortaya konulmuştur. Fakat günümüze kadarki kültürler arası liderlik araştırmalarında, liderliğin öneminin kültürel bağlama göre nasıl farklılaştığı üzerinde durulmamıştır. Lider aslında bir kişinin grubun üzerinde etkiye sahip olmasını bu sebeple de bir otorite fiğürünü temsil etmektedir. Öbür tarafta ise otorite kavramı kültürler arasında farklılaşan bir kavramdır (Hofstede, 1980). Bu sebeple de, bir liderin ve liderliğin, bireyler açısından önemi ve liderin bireysel çıktılarına olan etkisi izleyicilerin kültürel değerlerine göre farklılaşabilecektir.

Yukarıdaki tartışmayı destekleyici olarak, bu konunun sistematik bir biçimde ele alınmasının gerekliliği daha önce yapılmış bu konudaki çalışmalarda da vurgulanmıştır (House ve diğerleri, 1997). House ve arkadaşları (1997) Globe araştırmasından liderliğe ilişkin elde edilen nitel verileri sunarken, orada birçok ülkenin liderliğe bakışlarını örneklemişlerdir. Bu ülkelerden, Hollandalıların liderliğe bakışında aslında bu araştırmanın amacı ile doğrudan ilişkili ve yapılmasını da destekleyici bir bulguya ulaşılmıştır. Bu araştırmada, Hollandalıların liderliğin değeri konusunda şüpheli olduklarını ve eşitlikiliğe vurgu yaptıkları gözlemlenmiştir. Hollandalı ocuklar için babasının yönetici olmasının söylenilmek istenmeyen bir olgu olduğu ortaya koyulmuştur (House ve diğerleri, 1997). Bu gözlemler de bize, aslında liderliğin nasıl yapıldığının veya nasıl sergilendiğinin ötesinde zaten liderliğin kendisinin izleyicilerin sahip oldukları değerler ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu konudaki diğer araştırmaları da inceleyecek olursak, Globe (2004), Hofstede (1980) araştırmalarından çıkarılabilecek temel tartışmalarından birisi yine izleyicilerin

kültürel değerlerinin liderliğe olan ihtiyaçlarını farklılaştırdığı yönündedir. Bu araştırmaların temel bulguları bir takım kültürel değerlere sahip izleyici topluluğunun daha yakın bir yöneticilik öbür tarafta ise diğer bir takım kültürel değerlere sahip izleyicilerin de kendilerine daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyen daha esnek bir liderlik tipi tercih ettikleri bulgulanmıştır (Hofstede, 1980; Globe, 2004). Bu bulgulardan da aslında genel olarak liderliğe duyulan ve liderin yön göstermesine duyulan ihtiyacın farklılaşabileceği çıkarılabilmektedir. Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı ise, izleyiciler açısından liderin, liderliğin ne ölçüde olumlu ve istenen bir olgu olarak karşılanacağını veya ne ölçüde istenmeyen bir durum olarak kabul edileceğini etkileyecektir (De Vries ve diğerleri, 2002). Eğer bireyler liderliğe ve liderlik fonksiyonuna ihtiyaç duymakta iseler otorite olarak lider kavramına daha fazla değer atfedeceklerdir. Eğer tam tersi bir biçimde liderliğe daha az ihtiyaç duymakta iseler bu sefer liderlik olgusu ve lider, bireyler açısından daha az önemli olabilecektir.

Bu bağlamda, kültürel değerler ve liderliğin önemi ilişkisini ele alacak olursak, kültürel değerler, toplumda yaşayan bireylerin ne ölçüde uyma davranışı göstereceklerini veya ne ölçüde kendi özerkliklerini isteyecekleri farklılaştıracaktır (Hofstede, 1980). Yine kültürel değerler konusunda yapılan çalışmalar, kültürel değerlerin o toplumun yönetsel yönlendirme ve desteğe duyduğu ihtiyacı da etkileyebilecektir. Bu sebeple de lidere ve liderliğe atfedilen değer ve önem ve liderin sonuçlara olan etkisi bireylerin kültürel değerlerine ve dolayısı ile de liderliğe duyduğu ihtiyaca göre farklılaşabilecektir.

Bu tartışmayı derinleştirecek olursak, kültürel değerlerin bireylerin ihtiyaç motivasyonu üzerindeki etkisi kültürel değerler ve kültürler arası farklılaşma konusunda çalışma yapan araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Hofstede, 1980; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002; Sargut, 2001; Markus ve Kitayama, 1991; Schwartz, 1999). Öbür tarafta ise De Vries ve arkadaşlarının (1998; 2002) nezarete veya liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları ve bu araştırmaca tanımlanan “görev yönelimli liderliğe duyulan ihtiyaç” kavramı aslında çok yakın bir biçimde kültürel araştırmalarda tartışılan özerklik yönelişlilik veya özerklik ihtiyacı (Schwartz, 1999; Deci ve arkadaşları, 2002) kavramı ile ters ilişkili bir kavramdır. Bir anlamda birey veya toplum ne ölçüde kendine nezaret edilmesini ve kendi yöneliminin başkası tarafından koordine edilmesini istiyor ise o ölçüde kendi özerkliğinden vazgeçiyor demektir. Kültürel değerler de bireylerin ne ölçüde

özerklik ihtiyacı olduğunun belirleyicisi olduğuna göre, kültürel değerler farklılaştıkça bireylerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç da farklılaşacaktır.

Benzer bir biçimde kültürler arası yazından, kültürel değerler bireylerin sosyal çevre ile ilişkiye duydukları ihtiyacı ve sosyal çevrenin desteğine duydukları ihtiyacı etkilediği çıkarılabilmektedir (bkz. Hofstede, 1980; 1984; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002). Bu sebeple liderin destekleyici ve ilişki davranışlarına duyulan ihtiyaç bireylerin kültürel değerlerine göre farklılaşabilecektir. Bir başka ifade ile bireylerin kültürel değerlerine göre ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç farklılaşacaktır.

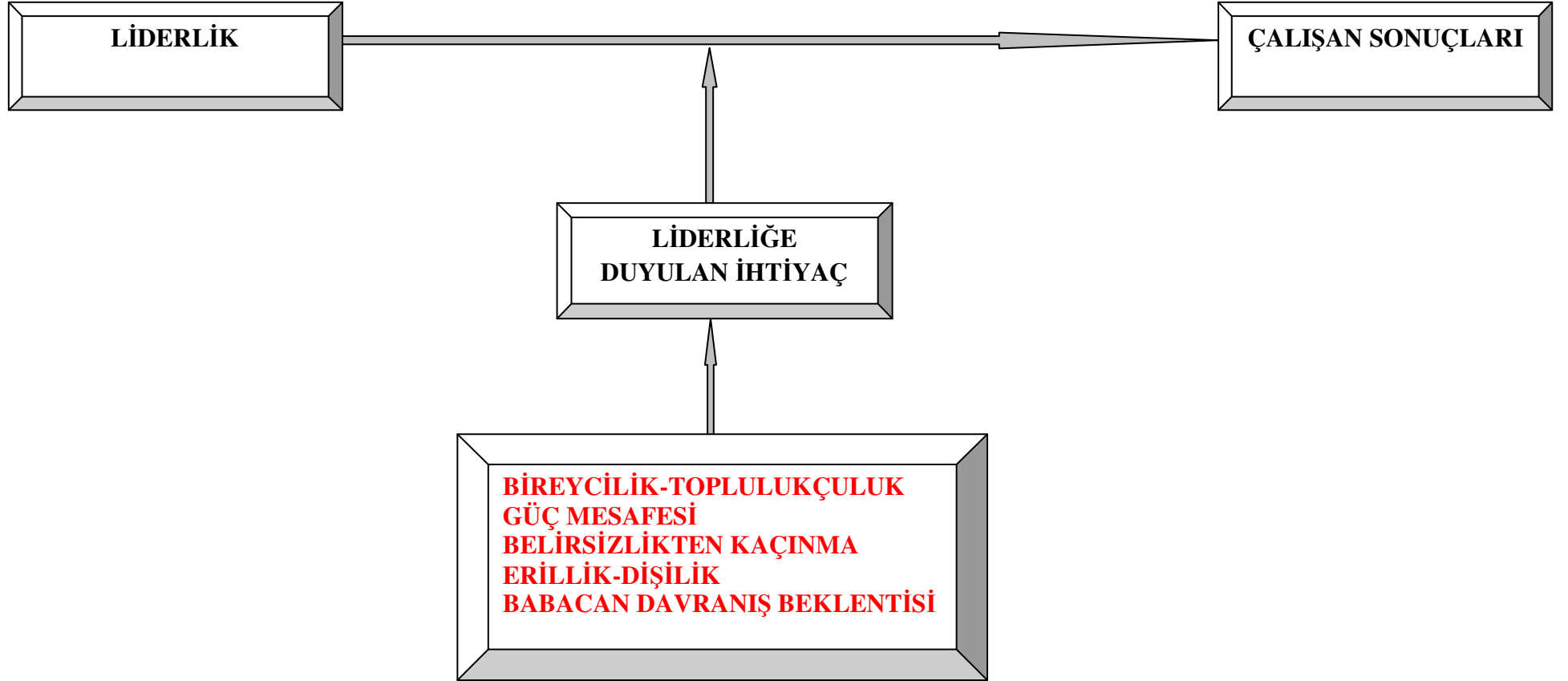
Yol amaç kuramının liderliğin etkililiğine ilişkin, motivasyonun beklentiler kuramından yararlanarak öne sürdüğü temel önermesi, liderlik davranışının liderlik davranışına atfedilen değer ölçüsünde sonuçlara etki edeceğidir (House, 1971; House, 1996). Liderliğe duyulan ihtiyaç ise, De Vries ve diğerlerinin (2002) çerçevesi doğrultusunda, bireylerin liderin davranışlarına vereceği değeri ve liderliği ne ölçüde yararlı bir kavram olarak görüp görmediklerini etkileyecektir. Liderliğe duyulan ihtiyaç fazla ise liderlik davranışları çalışan sonuçları üzerinde daha etkili olacak, liderliğe duyulan ihtiyaç az ise veya düşük ise, liderlik davranışlarına daha az değer atfedileceği ve de liderlik davranışları daha az önemli olacağı için çalışan sonuçları üzerindeki etkisi de daha düşük olacaktır (De Vries ve diğerleri, 2002). Bu tartışmayı bu araştırma kapsamında oluşturulmuş liderliğe duyulan ihtiyaç kavramının boyutları içinde yapmak mümkün olacaktır. Görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç arttıkça liderlik davranışlarına atfedilen değer artacak, benzer bir biçimde ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç arttıkça da liderlik davranışlarına atfedilen değer artacaktır. Sonuç olarak da o liderlik davranışına duyulan ihtiyaç arttıkça liderlik davranışlarının çalışan sonuçlarına olan etkisi artacaktır.

Bu önerileri de kültürel değerler ile ilişkilendirecek olursak, kültürel değerlerde bireylerin ne ölçüde lidere veya bir otoritenin yönlendirmesine veya bir otoritenin destek ve ilgisine ihtiyaç duyacaklarını belirlemekte olduğu tartışılabilmektedir (Hofstede, 1980; 1984). Buradan hareketle, bir takım kültürel değerlere göre bireylerin genel olarak liderliğe duydukları ihtiyaç ve özellikli olarak da görev ve ilişki yönelişli liderliğe duydukları artacak veya azalacak ve bunun sonucu olarak da liderlik davranışları ile çalışan sonuçları arasındaki ilişki kuvvetlenecek veya zayıflayacaktır. Bir başka ifade ile kültürel değerler

liderliğe duyulan ihtiyaç vasıtası ile liderlik davranışları ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi biimleyecektir. Bu kuramsal modelde tartışılan ilişki Şekil 1. de gösterilmiştir.

ŞEKİL-1 Kuramsal Model

Liderlik Çalışan Sonuçları İlişisine, İzleyicilerin Kültürel Değerlerinin Lidere Duyulan İhtiyaç Aracılığı ile Biçimleyici Etkisi



3.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi

Öneri geliştirmeye ilk olarak en temel kültürel değer boyutu olarak kabul edilen (Triandis ve Suh, 2002) bireycilik ve toplulukçuluk ile liderliğin önemi ve görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ilişkisini ele alarak başlamak yerinde olacaktır. Bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki en temel ayrım olarak benlik yorumlamasına ilişkin ayrım olduğu belirtilmişti (Markus ve Kitayama, 1991). Bağımsız benlik yorumlaması yüksek olan bireyciler için kendi seçimleri ve kendi özerklikleri önemli iken, bağımlı benlik yorumlaması yüksek olan toplulukçular için arkadaşlarının veya otorite olarak gördükleri kişilerin kendileri için yaptıkları seçimler daha önemli olarak ortaya konulmuştur (Triandis ve Suh, 2002; Gelfand ve diğerleri, 2004). Bu konudaki Iyengar ve Lepper'in (1999) çalışması da bu tartışmaları doğrulamaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, Anglo-Amerikalılar için kişisel seçim çok önemli ve içsel motivasyon kaynağı iken, Asya-Amerikalılar için güvenilen bir otoritenin veya arkadaşların yaptıkları seçimler daha önemli ve motivasyon sağlayıcıdır. Bu aynı zamanda daha genel olan özerklik ihtiyacının bir sonucu olarak tartışılabilecektir (Gelfand ve diğerleri, 2007).

Buradan hareketle toplulukçu değerleri yüksek olan izleyici grubunda başkalarının kararlarına ihtiyaç daha önemli, ve özerkliğe duyulan ihtiyaç da daha düşük olduğu için (Triandis ve Suh, 2002; Markus ve Kitayama, 1991), liderin amaca giden yolları kolaylaştırıcı davranışlarına duyulan ihtiyaç bir başka ifade ile görev yönelişli liderlik davranışlarına olan ihtiyaç daha fazla olacaktır. Biraz daha açacak olursak, bireylerdeki toplulukçu değerler arttıkça, liderin kendileri için amaca giden yolların kolaylaştırmasına kendilerine yol göstermesine ve kendilerini yönlendirmesine duydukları ihtiyaç artacaktır. Bunun sonucu olarak da, toplulukçu değerleri baskın olan bir izleyicinin görev yönelişli liderliğe duyduğu ihtiyaç fazla olacağı için sonuç olarak liderin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi de fazla olabilecektir.

Öbür tarafta, bireyci değerlerin egemen olduğu bir izleyici topluluğunda veya bireyci değerler taşıyan bir izleyicinin kendini gerçekleştirme güdüsü, kendi özerkliklerine olan ihtiyaçları ve kendi kendini yönetme ihtiyaçları daha yüksek olacaktır (Triandis ve Suh, 2002; Markus ve Kitayama, 1991; Gelfand ve diğerleri, 2004). Bu sebeple de izleyicilerin, liderin, yaptıkları işi yönlendirmesine, planlamasına ve rehberlik etmesine bir

başka ifade ile görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacaktır. Bunların sonucu olarak da izleyiciler açısından liderin müdahalelerini daha az istenilen bir durum olarak kabul edilecektir ve de liderin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha düşük olabilecektir.

Bu tartışmaya ilişkin liderlik araştırmaları incelendiğinde, Sargut (1996; 2001) ve Sargut ve Özen (2000) çalışmalarında toplulukçu toplumlarda izleyicilerin değer sistemlerinden dolayı liderlerin bakım üzerinde yoğunlaştığını öbür tarafta ise bireyci toplumlarda ise kayıtsızlık üzerinde yoğunlaşmakta olduğunu vurgulamışlardır. Bu tartışma da bize, bireylerin aslında liderliğe duyulan ihtiyaçların bireycilik ve toplulukçu değerlere göre farklılaşacağını göstermektedir. Bunun sonucu olarak da bireyci kültürel değerler arttıkça izleyiciler liderliği ve liderin yönlendirici davranışlarını daha az istenen bir olgu olarak görecektir. Öbür tarafta ise, toplulukçu kültürel değerler arttıkça da, bireyler için liderlik ve liderin yönlendirmeleri daha fazla ihtiyaç duyulan bir olgu olacak ve bu sebeple de daha fazla önem kazanacaktır. Sonuç olarak da, iş sonuçları üzerindeki lider etkisinin toplulukçu değerlerde, bireyci değerlere göre daha fazla olabileceği öne sürülebilmektedir. Bu kuramsal tartışmalardan hareketle:

Öneri 1: İzleyicilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha az olacaktır.

Öneri 2: İzleyicilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Ek olarak, yine bireyci bireylerde ve bireyci toplumlarda birey iç-gruba duygusal olarak mesafelidir (Triandis ve diğerleri, 1988; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002). Öbür tarafta ise toplulukçular kendilerini iç-grup ilişkilerine daha yakın hissetmektedirler (Triandis ve diğerleri, 1988; Triandis ve Suh, 2002). Sonuç olarak da toplulukçular için iç-gruptan sağlanan sosyal destek ve istenmeyen olgularda ve stresle başa çıkmak konusunda bireycilere göre daha önemli olarak ortaya konulmuştur (Triandis ve diğerleri, 1988). Bireycilik ve toplulukçuluğun bu özelliklerinden yola çıkarak, iç gruba duygusal olarak mesafeli olan bireyler ile iç-gruba duygusal olarak daha yakın hisseden bireylerin sosyal

destek davranışları içeren ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç farklı olacaktır. Gruba duygusal olarak mesafeli olan bireyci bireyler için ise, sosyal destek öğeleri içeren ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç daha az olacaktır. Öbür tarafta ise birlikte başa çıkmanın öne çıktığı, gruba duygusal olarak kendini yakın hisseden toplulukçular için ise arkadaşlık ve destek öğeleri içeren ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç daha fazla olacaktır. Bu sebeple de liderlik davranışlarının önemi bireyci ve toplulukçu değerlere göre farklılaşacaktır. Bireyci değerler için ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç az olacak ve bu sebeple de liderlik davranışlarının iş sonuçlarına olan etkisi daha düşük olacaktır. Toplulukçu bireyler açısından da tam tersi bir şekilde sosyal destek, kişisel ilgi öğeleri içeren ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç daha fazla olacaktır. Bu sebeple de liderliğe ve lider davranışlarına daha fazla değer atfedilecek ve liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır. Bu tartışmalardan hareketle,

Öneri 3: İzleyicilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha az olacaktır.

Öneri 4: İzleyicilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

İkinci bir değer boyutu olarak da, güç mesafesi, liderliğe duyulan ihtiyacı ve bu sebeple de liderin çalışan sonuçları üzerindeki etkisini belirleyebilecektir. Carl ve diğerlerinin (2004) tartışmasına göre bireycilik ve güç mesafesi birbirleri ile yüksek ilişkisi olan boyutlardır ve aralarındaki temel fark bağımlılığın niteliğine ilişkin bir farklılıktır. Bir tarafta bireycilik ve bireysel ve duygusal bağımsızlık ile ilişkili iken diğer tarafta ise güç mesafesi daha güçlü olan insana bağlılık söz konusudur (Carl ve diğerleri, 2004). Güç mesafesi yüksek toplumlarda öğrencilerin ve genel olarak toplumun uyma davranışına verdikleri değer daha fazladır (Hofstede, 1980, 1984). Yine güç mesafesi yüksek topluluklarda, bireylerin yakın yön göstermeye duydukları ihtiyaç daha fazladır (Hofstede, 1980; 1984). Güç mesafesine ilişkin olarak yapılan bir başka araştırma da bize, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde çalışanların yönetsel yönlendirme kabul etme isteğinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Bu ve diğerleri, 2001).

Bu sebeple izleyicilerin güç mesafesi, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaçını belirleyebilecektir. Güç mesafesi yüksek olan izleyicilerde lidere bağımlılık ve liderin yönlendirmesine, koordine etmesine ve amaca giden yolları kolaylaştırmasına duydukları ihtiyaç daha yüksek olacağı için güç mesafesi yüksek olan izleyiciler ile lider arasındaki bir ilişkide liderlik, izleyiciler için daha önemli olabilecektir. Tam tersi bir şekilde de düşük güç mesafesi ile bireylerin kendi özerklikleri ve bağımsızlıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu için de (Hofstede, 1980; Carl ve diğerleri, 2004) izleyicileri daha fazla iş üzerinde bağımsız olmak isteyeceklerdir ve liderin yönlendirmesi, koordine etmesi ve amaca giden yolları kolaylaştırması daha az arzu edilecektir. Bu sebeple de, güç mesafesi düşük ve yüksek topluluklar arasında görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç yönünden bir farklılık olacaktır. Sonuç olarak da liderin çalışan sonuçlarına olan etkisi, izleyicilerin güç mesafesi değerlerine göre farklılaşabilecektir.

İlişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç konusunda ise, toplumdaki güç mesafesi değerleri arttıkça babacan davranış beklentisi ve dolayısı ile de destek davranışı beklentisi artmaktadır (Hofstede, 1980). İlişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ise, izleyicilerin liderin desteğine duyduğu ihtiyaç olarak ortaya konulduğuna göre, destek beklentisi yüksek olan güç mesafesi yüksek olan bireylerin ilişki yönelişli liderliğe daha fazla ihtiyaç duyabilecekleri tartışılabilir. Sonuç olarak da liderlik güç mesafesi yüksek olan bireyler açısından daha önemli olacaktır. Buradan hareketle bu araştırmanın görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ve liderliğin önemine ilişkin önermeleri şu şekildedir:

Öneri 5: İzleyicilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Öneri 6: İzleyicilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Erillik ve dişilik değerleri konusunda ise, ilerleme, kazanım, özgürlük, sorumluluk ve yaratıcılık eril değerler ile ilgili özellikler iken, çalışma arkadaşları ve üstler ile iyi

ilişkiler, işbirliği ve ahengin sürdürülmesi dışı değerlerin öne çıkan iş hedefleri ve özellikleridir (Hofstede, 1980; 1984). Eril değerleri yüksek ülkelerde bireylerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları ve kendi bağımsız kararlarına inançları yüksektir (Hofstede, 1980; 1984). Öbür tarafta eril değerleri düşük olan ülkelerde ise bağımsızlığa olan ihtiyaç, kendini gerçekleştirme ihtiyacı düşüktür (Hofstede, 1980; 1984).

Başka bir araştırma ise, insan odaklılık değeri yüksek olan toplumlarda çocukların uyma davranışı göstermesi ve ailelerin çocukları yakın olarak kontrol etmesi beklenmekte olduğunu ortaya koymuştur (Kabasakal ve Bodur, 2004). Aynı araştırmaya göre, tam tersi bir biçimde insan odaklılık değeri düşük toplumlarda ise, çocukların özerk olması ve aile bireylerinin bağımsız olmasının beklendiği belirlenmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2004). Yine eril değerlerle ilişkili olan atılganlık boyutu konusunda ise, Den Hartog (2004) atılganlık değeri yüksek olan toplumların otorite kurmaya eğilimli olduklarını ve bu sebeple de çevrenin kontrol edilip manipüle edilebilir olarak görüldüğünü vurgulamıştır. Öbür tarafta ise, aynı çalışmada yazar, atılganlık değeri düşük olan toplumların ise daha kaderciler olduklarını ve doğanın daha üstün olduğunu ve insanın buna uymasının gerekliliğine inandıklarını tartışmıştır (Den Hartog, 2004). Eril değerlerin alt boyutu olarak kabul edilebilecek performans odaklılık boyutu da atılganlık boyutuna benzer bir biçimde çevrenin ne ölçüde kontrol edilebilir olarak algılandığına ilişkin ayrımdır (Javidan, 2004). Performans odaklılığı düşük toplumlar çevrenin bireylerin üzerinde olduğunu ve çevre ile uyumlu olmanın önemine vurgu yaparken, performans odaklılık yönünden yüksek toplumlarda ise bireylerin kontrol ettiğine dair bir inanış vardır (Javidan, 2004).

Buradan hareketle, çevre üzerinde kontrol kurmaya çalışan ve bağımsızlık üzerine ve diğerlerini yönetme üzerine vurgu yapan eril değerleri yüksek bireylerin ve izleyicilerin kendilerine güveni, başarıya ve özerklik güdülerini yüksek olduğu için, liderin yönlendirici ve amaca giden yolları kolaylaştırıcı davranışlarına duyulan ihtiyaç daha düşük olacaktır. Bu bireyler açısından da lider müdahalesi istenmeyen bir olgu olarak kabul edilecektir. Bu sebeple de, yönlendirici ve koordine edici görev yönelimli liderliğe duyulan ihtiyaç daha az olacaktır. Öbür tarafta eril değerleri düşük olan ve dışı değerleri yüksek kültürlerde ise, temel vurgu uyma davranışına, çevrenin üstünlüğünü kabul etmek ve çevre ile ahengi korumak üzerinedir (Hofstede, 1980; 1984). Yine dışı değerlerde bağımsızlık bağımlılık ön plandadır (Hofstede, 1980). Bu sebeple de, dışı değerleri yüksek bireyler için, liderin

yönlendirmesi ve yol göstermesi kabul edilen ve hatta istenen bir olgu olacaktır. Sonuç olarak da, eril değerleri düşük olan toplumlarda yönlendirme ve yol gösterme davranışlarını içeren görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç daha fazla olacaktır.

Bir başka ifade ile, eril değerleri düşük toplumlarda ise, bireyler daha fazla uyma davranışına ve çevrenin kontrolünü kabul etme eğilimli oldukları için ve bağımsızlık ihtiyaçları da düşük olduğu için (Hofstede, 1980; 1984) yönlendirici ve yol gösterici öğeler içeren görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç artacaktır. Bunun sonucu olarak da liderin müdahaleleri daha fazla istenecek ve kabul edilecek bu sebeple de liderin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olabilecektir. Globe araştırmasının atılganlık değeri ve özerklikçi lider davranışının ilişkili olduğu bulgusu da bu tartışmaları destekleyicidir (Den Hartog, 2004). Sonuç olarak da bireylerdeki eril değerler fazla ise bireyler için liderliğin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi daha az olacaktır.

Öneri 7: İzleyicilerin eril değerleri arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha az olacaktır.

Öneri 8: İzleyicilerin dişi değerleri arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha az olacaktır.

Diğer tarafta, ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç konusunda ise, dişi değerlerin egemen olduğu toplumlarda çevre ile uyum, çevreyi koruyup kollamak, iyilik sevgi, işbirliği ve duygusal bağlılık ön plana çıkan değerlerdir (Hofstede, 1980; Javidan, 2004). Eril değerlerin baskın olduğu toplumlarda ise kişisel çıkarlar ve maddesel kazanımlar, bağımsızlık ön plâna çıkmaktadır (Hofstede, 1980; 1984; Javidan, 2004). İlişki yönelişli liderlik davranışları, astları desteklemek, astlara ilgi göstermek gibi öğeler içerdiği için insan odaklı değerleri baskın olan dişi değerler arttıkça, ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç artacaktır. Bu sebeple de dişi değerleri baskın olan bireyler için liderlik daha önemli olacak ve liderlik davranışlarının etkinliği daha fazla olacaktır. Tam tersi bir biçimde eril değerler ise maddesel değerler ile ilişkili olduğu için ve eril değerlerin artması düşük insan odaklılık anlamına geldiği için, eril değerler arttıkça, destekleyici, ilgilenici liderliğe

duyulan ihtiyaç azalacaktır. Bu sebeple eril değerler arttıkça, ilişki yönelişli liderlik davranışına olan ihtiyaç azalacaktır ve sonuç olarak da liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi azalacaktır. Bu tartışmalardan hareketle;

Öneri 9: İzleyicilerin eril değerleri arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç azalacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha az olacaktır.

Öneri 10: İzleyicilerin dişi değerleri arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Dördüncü olarak belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu ve liderliğe duyulan ihtiyaç ilişkisi ele alınırsa, daha fazla kurallara ihtiyaç duyma ve bu kurallara bağlı kalma eğilimi, açık gereksinimlere, talimatnamelere ihtiyaç duyma, örgütün hiyerarşik yapısına saygı gösterme yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin sonuçlarıdır (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda ise, daha az kural, daha fazla başarı güdüsü, kuralların faydacı sebeplerle kırılabileceği inancı ve sadece geniş kılavuzlara ihtiyaç duyma egemen olan değerlerdir (Hofstede, 1980).

Bir başka çalışma ise belirsizlikten kaçınmanın bireylerin geribildirim arama davranışlarının temel katalizörlerinden biri olduğunu vurgulamıştır (Luque ve Javidan, 2004). Belirsizlikten kaçınma ihtiyacı yüksek olan bireylerin daha fazla geribildirim arama davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur (Luque ve Javidan, 2004). Yine belirsizlikten kaçınma değerinin riskten kaçınma eğilimi ile ilişkili olduğu ve belirsizliğe tolerans azaldıkça riskten kaçınma eğiliminin arttığı vurgulanmıştır (Hofstede, 1980; Luque ve Javidan, 2004).

Bu kuramsal tartışmalardan yola çıkarak, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda, bireylerin yakın talimatnamelere ihtiyaç duyması, daha fazla geribildirim arama ihtiyacı duyması (Hofstede, 1980; 1984; Luque ve Javidan, 2004), görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı ile yakın olarak ilişkilendirilebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda izleyiciler liderden daha yakın bir yol

göstermesini, daha çok müdahaleci olmasını ve koordine edici olmasını bekleyecekler ve liderden daha fazla bilgi ve geribildirim isteyeceklerdir. Liderin yapılandırıcı çalışmalarına belirsizliğe hoşgörüsü düşük olan bireyler daha fazla ihtiyaç duyacaklardır. Bu olguda belirsizliğe hoşgörüsü düşük olan bireyler açısından liderliği çok daha önemli bir hale getirecektir. Bu sebeple de, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler için görev yönelişli liderin iş sonuçları üzerindeki etkisi belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylere nazaran daha fazla olacaktır.

İlişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç konusunda ise, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler için belirsizlik önemli bir stres kaynağıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda iş stresi daha fazla görülmektedir (Hofstede, 1980; 1984). Öbür taraftan da sosyal destek bireylerin stres ile mücadelelerinde önemli bir araçtır (Triandis ve diğerleri, 1988). Bu sebeple de, belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça, stres ile başa çıkmayı kolaylaştıracak, arkadaşlık, destek gibi öğeler içeren ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç artacaktır. Sonuç olarak da liderin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Buradan hareketle, bu araştırmanın belirsizlikten kaçınma eğilimi ve liderin sonuçlar üzerine etkisine ilişkin temel önermesi şu şekildedir:

Öneri 11: İzleyicilerin belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Öneri 12: İzleyicilerin belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Son olarak, babacan davranış beklentisi (paternalizm) kültürel boyutu ise, ast üst ilişkilerini temel olarak ebeveyn ve çocuk ilişkisi perspektifinden ele almıştır (Aycan ve diğerleri, 1999; Aycan, 2001). Üstler ebeveynlerin korumacı ve destekçi tavırları ile astlara yaklaşırlar ve astlarda buna uyma, itaat ve bağlılık ile karşılık verirler (Aycan ve diğerleri, 1999; Aycan, 2001). Aycan ve diğerleri'nin (1999) bulgularına göre babacan davranış beklentisi değerleri, düşük özerklikçi ve yetkilendirmeci ve uyma davranışını destekleyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örtüşmektedir. Aynı çalışmada yine babacanlık

ile dışsal denetim noktası ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Aycan ve diğerleri, 1999). Denetim noktaları dışsal olan bireylerin ise daha fazla dış denetime ihtiyaç duyacakları tartışılmıştır (Sargut, 2001).

Babacan davranış beklentisi kültürel boyutu ile görev yönelişli ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarını ilişkilendirecek olursak, babacan davranış beklentisi yüksek olan toplumlarda düşük özerklik ve yetkilendirme içeren insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olarak ortaya konulduğunu (Aycan ve diğerleri, 1999) tartışmıştık. Öbür tarafta özerkliğe duyulan ihtiyaç ise bireyin kendi kendini yönetir durumda olmaya duyduğu ihtiyaçtır (Harrel ve Alpert, 1979). Tam tersi bir biçimde liderliğe duyulan ihtiyaç ise başkasının amaca giden yolları kolaylaştırmasına ve bireyi yönlendirip, koordine etmesine duyulan ihtiyaç olduğuna göre, düşük özerklik ve yetkilendirmeyi tercih eden babacan davranış beklentisi yüksek bireylerin, yönlendirilmeyi ve koordine edilmeyi içeren görev yönelişli liderliğe daha fazla ihtiyaç duyacaklardır. Bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Yine benzer bir biçimde, üstlerin korumacı ve destekçi tavırları babacan davranış beklentisi yüksek toplumların önemli bir özelliğidir (Aycan ve diğerler, 1999; Aycan, 2001). Yardımseverlik yine babacan-otoriter liderlik tipinin de önemli bir alt boyutunu temsil etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu sebeple izleyicilerin iyiliğini düşüncü ve izleyicileri destekleyici öğeler içeren ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç fazla olacaktır. Bu tartışmalardan hareketle bireylerin babacan davranış beklentisi değerleri arttıkça izleyicilerin görev yönelişli ve ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacaktır. Bunun sonucu olarak da liderin iş sonuçlarına olan etkisi artacaktır. Buradan hareketle babacan davranış beklentisi ve liderin sonuçlar üzerindeki etkisine ilişkin önermeler şu şekildedir:

neri 13: İzleyicilerin anababa davranışı beklentisi arttıkça, izleyicilerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Öneri 14: İzleyicilerin anababa davranışı beklentisi arttıkça, izleyicilerin ilişki yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artacak, bu sebeple de liderliğin çalışan sonuçlarına olan etkisi daha fazla olacaktır.

Önerileri ve kavramsal çerçeveyi, genel olarak tekrar edecek olursak bu araştırmada lider izleyici ilişkisinde izleyicilerin kültürel değerlerinin onların liderliğe duydukları ihtiyacı farklılaştıracağı ve bunun sonucu olarak da liderlik ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi etkileyeceği tartışılmıştır. Bu araştırmanın temel tartışmasına göre, bireyci ve eril değerlerin artması görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacı azaltacaktır. Böylelikle de, liderin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi azalacaktır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçu ve babacan davranış beklentisi değerlerinin ise tam tersi bir şekilde görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacı arttıracığı ve liderin çalışan sonuçlarına olan etkisini arttıracığı öne sürülmüştür. Tezin bir sonraki bölümünde araştırmaya ilişkin yöntem sunulacaktır.

BÖLÜM IV. YÖNTEM

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iki anket formu kullanılmıştır. Bu anket formlarında birisi çalışanlara yönelik diğeri de yöneticilere yöneliktir. Araştırmada ilk olarak 286 çalışandan veri toplanarak bir ön çalışma yapılmış ve ölçeklerin güvenilirliklerinde bir sorun olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerin sorunsuz şekilde çalıştıkları bulgulandıktan sonra ise veri toplamaya devam edilmiştir. Ön çalışmaya ilişkin güvenilirlik bulguları bölümün ilerleyen kısımlarında özetlenmektedir.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada veriler farklı sektörlerden ve farklı meslek gruplarından ve iki farklı şehirdeki 11 farklı organizasyondan toplam 531 beyaz yakalı çalışandan ve beyaz yakalı çalışanları değerlendiren 77 yöneticiden toplanmıştır. Yöneticilerden altlarında çalışan personeli gösterdikleri yöneticiye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışı yönünden ve performansları yönünden değerlendirmeyi içeren bir anket doldurmaları istenmiştir. Bu şekilde farklı kaynaklardan geribildirim olarak ortak yöntem varyansı ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada hem yöneticisinden, hem kendisinden kullanılabilir anket sağlanan 182 çalışan olmuştur.

Verilerin toplanacağı örgütler seçilirken, Ankara'da bir danışmanlık şirketinin Mersinde ise Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'nın veri tabanlarından yararlanılmış ve oradan elde edilen firma havuzundan firmalar raslantısal olarak belirlenerek kuruluşlara araştırma yapmak için başvuruda bulunulmuş ve bu başvuruda bulunan kuruluşlardan araştırma yapmak için izin alınan örgütlerden veri toplanmıştır. Araştırma yapılan kuruluşlar kamu hizmeti, perakende, kimya, medya, inşaat ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Verilerin yaklaşık olarak yüzde 31'i kamu yüzde 69'u ise özel sektör çalışanlarında toplanmıştır. Örneklemin özelliklerini kısaca tanımlayacak olursak, katılımcıların yüzde

55.9'unu erkekler ve yüzde 43.1'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yüzde 31.7'si bekâr yüzde 68.3'ü ise evlidir. Katılımcıların yaklaşık olarak yüzde 2.1'i ilköğretim seviyesinde yüzde 20.7'si lise seviyesinde 20.5'i yüksekokul seviyesinde, yüzde 47.5'i lisans seviyesinde, yüzde 8.2'si yüksek lisans seviyesinde ve son olarak da binde 2'si de doktora seviyesinde eğitim almışlardır. Katılımcıların yaşlarının ortalaması yaklaşık otuzbeş olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ortalama tecrübeleri 12.2 yıldır. Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki tecrübelerinin ortalaması ise 8.8 yıl olarak ortaya çıkmıştır.

4.3. Ölçekler

Liderlik Ölçekleri: Araştırmada iki farklı liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Lider Davranışı Betimleme Ölçeği: Liderlik davranışları için Lider Davranış Betimleme Ölçeği XII kullanılmıştır (Stogdill, 1963). Bu ölçek bu araştırmanın üzerine dayandığı yol amaç kuramını temsil etmek anlamında en başarılı ölçek olarak tartışılmıştır (House, 1996). Ölçek 20 maddelik, iki boyutlu ölçektir. İşe ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarını içermektedir. Ölçekte katılımcılara bir takım liderlik davranışları tanımlanmakta ve 1-hiçbir zaman, 5-her zaman aralığındaki bir likert ölçeğinde yöneticilerin ne sıklıkta tanımlanan davranışları gösterdiklerini değerlendirmektedirler. Ölçek tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Karizmatik Liderlik Ölçeği: Karizmatik liderlik ise Bass ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilmiş Çokfaktörlü Liderlik Ölçeğinin karizma alt boyutu maddeleri ile ölçülmüştür. Ölçek yedi maddeli likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek hem karizmatik ilişkiyi sürdürmeye yarayan lider davranışlarını hem de karizmatik ilişkinin özelliysel taraflarını kapsamaktadır (Waldman ve diğerleri, 2001). Bu ölçek de tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği: Liderliğe duyulan ihtiyaç kavramı için ise Lider Davranışı Betimleme ölçeği XII den ve De Vries ve arkadaşlarının (2002) liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeklerinden yararlanılarak ve yol amaç liderlik kuramı (House, 1971; 1996) temel alınarak iki boyutlu bir liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçek görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç

olarak iki alt boyutu olan bir ölçektir. Ölçek görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç 6 madde ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç 6 madde olmak üzere toplam 12 maddelik bir ölçektir. Katılımcılardan 1-hiç ve 5-çok fazla aralığında bir likert ölçeğinde her bir davranışa ne ölçüde ihtiyaç duyduklarını puanlandırmaları istenmiştir. Ölçek maddeleri araştırmanın ekinde yer almaktadır.

Kültürel Değerler Ölçeği: Kültürel değerler şimdiye kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve farklı kültürel değer boyutlarına ilişkin farklı birçok ölçek ve farklı çerçeve ortaya konulmuştur. Bunun sebebi aslında bu konuda en temel ve kültürel boyutlar konusunda kapsayıcı bir çerçeve olan Hofstede'in (1980) ölçeklerine getirilen eleştiriler ve kültürel değer boyutunun hangi değerleri kapsayacağı ve nasıl tarif edileceği konusunda yazında var olan farklılıklardır.

Bu araştırmada Hofstede'in dört kültürel değer boyutunu ve babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutunu, birey seviyesinde ölçmek için Dorfman ve Howell'ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bireycilik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, eril değerleri ve babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutunu birey seviyesinde ölçmek üzere, Dorfman ve Howell (1988) tarafından tasarlanmış ve daha önce de çeşitli araştırmalarda kullanılmış 20 maddeli, beşli likert formatında bir ölçektir. Bu araştırmada bu ölçeğin kullanılmasının sebebi Hofstede'in (1980) kültürel değer boyutlarını ve babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutunu birey seviyesinde ölçmek için tasarlanmış bir ölçek olmasıdır. Ölçek tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Çalışan Sonuçları Ölçekleri: Araştırmada çalışan sonuçları olarak hem örgüte hem de yöneticiye yöneltilmiş farklı iş tutumları ve davranışları kullanılmıştır. Bunlar sıra ile, yöneticiden duyulan tatmin, yöneticiye bağlılık, yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık, örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve iş performansıdır.

Yöneticiden Duyulan Tatmin Ölçeği: Yöneticiden tatmini ölçmek için, Smith, Kendall ve Hulin'in (1969) İş Betimleme İndeksinin, yönetici altboyutu kullanılmıştır. Bu ölçek dokuz tane sıfat içermekte ve bireylerden bu dokuz sıfatın

amirlerini tanımlayıp tanımlamadığını belirtmelerini istemektedir. Cevap formatı evet, hayır ve kararsız şeklindedir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Wasti (2003b) tarafından yapılmıştır. Ölçek tezin eklerinde verilmiştir.

Yöneticiye Bağlılık Ölçeği: Yöneticiye bağlılığı ölçmek için Vandenberghe, Bentein ve Stinghlamber'in (2002) çeşitli mülakatlar sonucunda ortaya koydukları yöneticiye bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeli likert tipi bir ölçektir. Ölçek araştırmanın eklerinde yer almaktadır.

Örgüte Bağlılık Ölçeği: Örgüte bağlılık ise Meyer, Allen ve Smith'in (1993) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık altboyutu ile ölçülmüştür. Ölçek altı maddelik likert tipi bir ölçektir ve ölçek daha önce Wasti (2003a) tarafından kullanılmış ve çevirisi de yazar tarafından yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek ekte verilmiştir.

Yöneticiye Yöneltilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Yöneticiye yöneltilmiş vatandaşlık davranışı ise çalışma grubuna ve dolayısı ile de yöneticiye fayda sağlayacak davranışları kapsamaktadır (Masterson ve arkadaşları, 2000). Bu davranışlar Masterson ve arkadaşları tarafından diğergamlık (altruism), nezaket (courtesy), özenlilik (conscientiousness) olarak belirtilmiştir. Bu boyutlar ise Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden her bir davranış alt boyutu için en yüksek faktör yükü olan üçer maddenin seçilmesi ile oluşturulmuştur. Ölçek dokuz maddelik likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek çalışanın kendini değerlendireceği şekilde ve de yöneticisinin çalışanın vatandaşlık davranışını değerlendireceği şekilde yazılmıştır. Ölçeğin araştırmanın ekinde yer almaktadır.

Örgüte Yöneltilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Masterson ve arkadaşları (2000) tarafından örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmekte kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna benzer örgütü savunucu davranışlar içeren maddeler ile ölçülmüştür. Ölçek iki maddeli ve yine likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek çalışanın kendini değerlendireceği şekilde ve de yöneticisinin çalışanın vatandaşlık davranışını değerlendireceği şekilde yazılmıştır. Ölçek tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Hanisch ve Hulin'in (1991) işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılacaktır. Ölçek üç maddelik ve çoktan seçmeli formatta bir ölçektir. Daha önce Wasti (2003a) tarafından çevirisi yapılmış ve kullanılmış bir ölçektir. Ölçek tezin eklerinde yer almaktadır.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanın işini nitelik nicelik ve verimlilik yönlerinden değerlendiren Tsui ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçeğe bir madde daha eklenmiş ve yedi maddelik bir iş performansı ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçek de hem çalışanın kendini değerlendireceği şekilde hem de yöneticinin çalışanı değerlendireceği şekilde yazılmıştır. Ölçek likert tipi bir ölçektir. Ölçek araştırmanın ekinde yer almaktadır.

Kontrol Değişkenleri: Araştırmanın iş tutumlarının bağımlı değişken olarak ele alındığı kısımda bu değişkenleri etkileyebilecek, örgüt ve sosyal beğenilirlik kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Örgütün kontrol değişkeni olarak ele alınmasında amaç örgüte ve yöneticiye yönelik tutumlardaki örgüte özgü bir farklılaşma var ise bunun genel ilişkileri ve sonuçları etkilemesinin önüne geçmektir. Yine araştırmada ortak yöntem varyansının önüne geçmek için vatandaşlık davranışları ve performans konusunda yöneticilerden de geri bildirim alındıysa da bununla yetinilmemiş ve aynı zamanda ortak yöntem varyansından kaçınmak için Marlowe-Crowne sosyal beğenilirlik ölçeğinin Strahan ve Gerbasi (1972) tarafından geliştirilen on maddelik birinci kısa formu(M-C I) kullanılmıştır. Ölçeğin cevapları doğru yanlış formatındadır. Ölçeğin güvenilirliği $\alpha=.70$ olarak bulunmuştur.

Liderliğe duyulan ihtiyacın bağımlı değişken olarak ele alındığı modelde ise, genel eğitim durumu, genel iş tecrübesi, kurumdaki iş tecrübesi, yaşı ve çalıştığı örgüt gibi, liderliğe duyulan ihtiyacı etkileyebilecek değişkenler kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ve Wasti (2003) tarafından daha önce kullanılan ve çevirisi yapıldığı belirtilen ölçekler haricindeki ölçeklerin, çevirisi iki dili de iyi kullanan iki kişi tarafından çeviri ve tersine çeviri yöntemi ile yapılmıştır. Tutarsızlık olan maddeler iki çevirmenin uzlaşması sonucunda karara bağlanmış ve yeniden yazılarak son halini

almıştır. Daha sonra anket formu ortaya koyulmuştur. Bu anket formu ilk olarak 20 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış ve anlaşılmayan sorular ve ifadeler olup olmadığı konusunda anketin örneklemini temsil eden çalışanların fikirleri alınmıştır.

4.4. Ölçek Güvenilirlikleri

Araştırmada veriler iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada yaklaşık 286 kişilik bir örneklemden veri toplanmıştır. Bu örneklemden toplanan verilerin güvenilirlik analizi yapılarak özellikle ilk defa bu araştırma için tercüme edilen ölçeklerin güvenilirlik değerleri test edilmiştir. Araştırmanın ilk kısmının bulgularına göre araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsinin güvenilirlik düzeyleri kabul edilir düzeydedir.

Tablo 6. Ön Çalışmada Elde Edilen Ölçek Güvenilirlikleri

Kültürel Değerler Ölçeği	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Toplulukçuluk	.77
Erkek Değerleri	.88
Belirsizlikten Kaçınma	.74
Güç Mesafesi	.68
Babacan davranış beklentisi	.85
Liderlik Davranışları Ölçeği	
Görev Yönelişli Liderlik Davranışı	.83
İlişki Yönelişli liderlik Davranışı	.78
Karizma	.90
Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği	
Görev Yönelişli Liderliğe Duyulan İhtiyaç	.81
İlişki Yönelişli Liderliğe Duyulan İhtiyaç	.84
İş Tutumları ve Davranışları	
Yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışı	.75
Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı	.83
Yöneticiden tatmin	.86
Yöneticiye bağlılık	.91
Örgüte Bağlılık	.73

Performans	.84
Vatandaşlık Davranışı ve Performans (Yönetici Değerlendirmesi)	
Yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışı	.76
Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışı	.81
Performans	.82

Tablo 6’da da görüldüğü gibi Dorfman ve Howell’ın 1988 birey seviyesinde kültürel değerler ölçeğinin güvenilirlik değerlerini ele aldığımızda toplulukçuluk alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.77$, eril değerlerinin güvenilirlik değeri $\alpha=.88$, belirsizlikten kaçınma alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.74$, güç mesafesi boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=.68$, babacan davranış beklentisi altboyutunun güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=.85$ olarak bulgulanmıştır. Kültürel değerler ölçeğini pilot çalışma sonuçlarına baktığımızda $\alpha=.70$ sınırının altında güç mesafesi altboyutu bulunmaktadır. Güç mesafesi ölçeğinin de güvenilirlik değeri kabul edilebilir değerdedir.

Liderlik davranışları ölçeklerinde ise görev yönelişli liderlik davranışı boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.83$, ilişki yönelişli liderlik davranışı boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.78$, lider karizması ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.90$ olarak ortaya konulmuştur. Liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinde ise görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=.81$ ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin ise güvenilirlik değeri $\alpha=.84$ olarak bulgulanmıştır.

İş tutumları ve davranışlarına ilişkin ölçekleri konusunda ise pilot araştırmada, yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışının güvenilirliği $\alpha=.75$, örgüte yönelik vatandaşlık davranışının güvenilirliği $\alpha=.83$, yöneticiden tatmin ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha=.86$, yöneticiye bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha=.91$, örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.73$ ve performans ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha=.84$ olarak bulgulanmıştır.

Son olarak da yöneticinin astların örgüte ve yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını ve performansını değerlendirdiği ankette ise tablo 6 da da görüldüğü gibi

ölçeklerin güvenilirlikleri yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışının $\alpha = .76$, örgüte yönelik vatandaşlık davranışı ölçeğinin $\alpha = .81$ ve performans ölçeğinin ise $\alpha = .82$ olarak bulgulanmıştır.

Asıl araştırmadaki ölçek güvenilirlikleri pilot araştırmadakilere göre pek farklılık göstermemiştir. Aşağıda tablo 7’de görüldüğü gibi Dorfman ve Howell’ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeğinin güvenilirlik değerlerini ele aldığımızda toplulukçuluk alt boyutunun güvenilirlik değeri pilot araştırmadaki ile aynı şekilde $\alpha = .77$, erkek değerlerinin güvenilirlik değeri $\alpha = .87$, belirsizlikten kaçınma alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha = .76$ güç mesafesi boyutunun güvenilirlik katsayısı $\alpha = .70$, babacan davranış beklentisi altboyutunun güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = .85$ olarak bulgulanmıştır. Bulgulara baktığımızda sadece bütün güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde dir

Liderlik davranışları ölçeklerinde ise görev yönelişli liderlik davranışı boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha = .81$, ilişki yönelişli liderlik davranışı boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha = .89$, lider karizması ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha = .92$ olarak ortaya konulmuştur. Liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinde ise görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin güvenilirliği $\alpha = .81$ ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin ise güvenilirlik değeri $\alpha = .85$ olarak bulgulanmıştır.

İş tutumları ve davranışlarına ilişkin ölçekleri konusunda ise pilot araştırmada, yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışının güvenilirliği $\alpha = .75$, örgüte yönelik vatandaşlık davranışının güvenilirliği $\alpha = .83$, yöneticiden tatmin ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha = .87$, yöneticiye bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha = .91$, örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha = .75$ ve performans ölçeğinin güvenilirlik değeri ise $\alpha = .85$ olarak bulgulanmıştır.

Yöneticinin astların örgüte ve yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını ve performansını değerlendirdiği ölçeklerin güvenilirliği ise yine tablo 7’de görüldüğü gibi yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışının $\alpha = .78$, örgüte yönelik vatandaşlık davranışı ölçeğinin $\alpha = .82$ ve performans ölçeğinin ise $\alpha = .83$ olarak bulgulanmıştır.

Tablo 7. Araştırma Sonundaki Ölçek Güvenilirlikleri

Kültürel Değerler Ölçeği	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Toplulukçuluk	.77
Erkek Değerleri	.87
Belirsizlikten Kaçınma	.76
Güç Mesafesi	.70
Babacan Davranış Beklentisi	.85
Liderlik Davranışları Ölçeği	
Görev Yönelişli Liderlik Davranışı	.81
İlişki Yönelişli liderlik Davranışı	.89
Karizma	.92
Liderliğe Duyulan İhtiyaç Ölçeği	
Görev Yönelişli Liderliğe Duyulan İhtiyaç	.81
İlişki Yönelişli Liderliğe Duyulan İhtiyaç	.85
İş Tutumları ve Davranışları	
Yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışı	.75
Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı	.83
Yöneticiden tatmin	.87
Yöneticiye bağlılık	.91
Örgüte Bağlılık	.75
Performans	.85
Vatandaşlık Davranışı ve Performans (Yönetici Değerlendirmesi)	
Yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışı	.78
Örgüte Yönelik Vatandaşlık Davranışı	.82
Performans	.83

4.5. Kavram Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerden birçoğu daha önce Türkiyede çeşitli araştırmalarda kullanılmış olmasına karşın bu araştırmada da analize geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin bu örneklem bazındaki geçerliliğinin test edilmesi için AMOS 16 programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buradaki amaç ölçeklerdeki teorik olarak çok faktörlü yapının bu veriler ve bu araştırma bazında da geçerli olup olmadığının test edilmesidir. Bunun içinde gerekli olan analiz doğrulayıcı faktör analizidir (Tabachnick ve Fidell, 1996).

İlk olarak Dorfman ve Howell'ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeğinin beş faktörlü yapısının geçerliliği incelenmiştir. İlk olarak beş faktörün her biri aynı faktöre yüklenmiştir. İkinci aşamada da beş faktörlü yapı test edilmiştir. Beş faktörlü modelde, tablo 8 de de görüldüğü üzere uyum iyiliği indeksi (GFI) karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI) Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerleri bir faktörlü modele göre önemli ölçüde farklılaşmıştır ve .90 olan kabul edilebilir düzeyin üstünde yer almaktadır. Yine kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) değeri de kabul edilebilir üst sınır olan .05 den daha küçüktür. Bu sonuçlarda bize Dorfman ve Howell'ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeğinin veri ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 8. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	2883.68	371	7.773	.66	.44	.49	.11
Beş Faktörlü Model	729.42	357	2.043	.91	.91	.92	.04

N = 531. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

İkinci olarak Stogdill (1963) görev ve ilişki yönelişli liderlik davranışları ölçeğinin ikili faktör yapısının geçerliliği test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, uyum iyiliği indeksinin (GFI) karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) Tucker-Lewis indeksinin (TLI) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) değerleri iki faktörlü

modelde kabul edilebilir seviyelerden daha iyi bir seviyeye ulaşmıştır. Yine Tablo 9 dan da görüldüğü üzere iki faktörlü model tek faktörlü modele göre anlamlı bir iyileşme göstermiş ve veriye çok daha iyi uyum sağlamıştır. Araştırmada uyum iyiliği indeksi .95 karşılaştırmalı uyum iyiliğin indeksi .97 ve Tucker-Lewis indeksi de .96 olarak ortaya konulmuştur.

Tablo 9. Lider Davranış Betimleme Ölçeği XII Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	1075.40	167	6.40	.79	.79	.82	.10
İki Faktörlü Model	287.61	142	2.025	.95	.96	.97	.04

N = 531. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

Üçüncü olarak ise bu araştırma kapsamında geliştirilen liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin iki faktörlü yapısının veriye uyum sağlayıp sağlamadığı ve iki faktörlü yapısının geçerli olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 10. Liderliğe duyulan İhtiyaç Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	443,260	47	9.431	.87	.79	.85	.12
İki Faktörlü Model	50.015	25	2.001	.98	.97	.99	.04

N = 531. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, uyum iyiliği indeksinin (GFI) karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) Tucker-Lewis indeksinin (TLI) ve kör ortalama yaklaşım hatası değerleri (RMSEA) iki faktörlü modelde kabul edilebilir seviyelere ulaşmıştır ve tek faktörlü modele göre iyileşme göstermiştir. İki faktörlü modelde uyum iyiliği indeksi değeri .98, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi değeri .99 ve Tucker-Lewis indeksi de .97 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlarda bize iki faktörlü

liderliğe duyulan ihtiyaç ölçeğinin teorik yapısının veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Dördüncü olarak da araştırmada yönetici ve örgüt gibi farklı odaklara yöneltilmiş bağlılık ölçeklerinin bu araştırma kapsamında kullanılan ikili faktör yapısının geçerliliği test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları göstermektedir ki, yönetici ve örgüt gibi farklı odaklara duyulan bağlılık arasındaki ayrım bu veri setinde ve araştırmanın yapıldığı bağlamda da geçerlidir. Tablo 11 de de görüldüğü gibi, uyum iyiliği indeksinin (GFI) karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) Tucker-Lewis indeksinin (TLI) ve kök ortalama yaklaşım hatası (RMSEA) değerleri iki faktörlü modelde kabul edilebilir seviyededir. Değerler, uyum iyiliği indeksi .97, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi .99 ve Tucker-Lewis indeksi de .98 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. Örgüte ve Yöneticiye Bağlılık Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	484.459	43	11.266	.84	.82	.85	.13
İki Faktörlü Model	69.577	37	1.880	.97	.98	.99	.04

N = 531. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

Son olarak da yöneticiye ve örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışında kuramsal olarak tartışılan iki faktörlü yapının geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının iki faktörlü yapısının veri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Uyum indeksleri tablo 4.7 de de görüldüğü gibi .90 seviyesinin üzerindedir. Kök ortalama yaklaşım hatası (RMSEA) değeri ise kabul edilebilir seviye olan .05 değerinin altındadır. Bu değerler tabloda da görüldüğü üzere tek faktörlü modele göre önemli derecede iyileşme göstermiştir.

Tablo 12. Örgüte ve Yöneticiye Yöneltilmiş ÖVD Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	354.821	43	8.252	.86	.73	.79	.11
İki Faktörlü Model	67.006	33	2.030	.97	.96	.97	.04

N = 531. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

Aynı ölçeğin yöneticiler açısından değerlendirilmesinde de benzer bulgular karşımıza çıkmaktadır. 182 kişilik örneklem için yapılan bu değerlendirmede örgüte ve yöneticiye öneltilmiş vatandaşlık davranışlarının birbirlerinde ayrıştığı ortaya konulmuştur. Tablo 12 de de görüldüğü üzere uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi(TLI) değerleri iki faktörlü modelde 90'ın üzerine çıkmıştır. Yine kök ortalama yaklaşım hatası (RMSEA) değeri de iki faktörlü modelde kabul edilebilir sınır olan. 05 den daha düşük bir seviyededir.

Tablo 13. Örgüte ve Yöneticiye Yöneltilmiş ÖVD Doğrulayıcı Faktör Analizi (Yön. Değ.)

Model	X ²	sd	X ² /sd	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	239.008	43	5.558	.82	.60	.69	.11
İki Faktörlü Model	51.457	36	1.429	.95	.96	.97	.04

N = 182. GFI (Goodness-of-fit index) = Uyum iyiliği indeksi; CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası.

Kavram geçerliliği sonuçlarını genel olarak değerlendirirsek, doğrulayıcı faktör analizlerinin hepsinde hiçbir ölçek maddesinin silinmesine ihtiyaç olmadan sadece tadilat belirteçleri (modification indices) yardımı ile ölçekler geçerli olarak ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM V. ANALİZLER VE BULGULAR

5.1. Analiz Süreci

Araştırmada görgül olarak iki farklı kuramsal model test edilmiştir. İlk olarak araştırmaların temel önermeleri farklı bağımsız değişkenler için test edilmiş daha sonra ise, yine bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile ilişkili olarak kültürel değerlerin görev ve ilişki yönelimli liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bölümde bu modellerin nasıl oluşturulduğu ayrıntıları ile açıklanacaktır.

Araştırmada önerilerden, kuramsal çerçeveden ve şekil 1’deki kuramsal modelden de anlaşıldığı gibi bu araştırmanın bağımsız değişkeni lider davranışları, bağımlı değişkeni iş sonuçları veya çalışan sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Zaten bu model liderlik araştırmalarındaki en temel varsayımdır. Bu araştırmada bu modele kültür biçimleyici değişken ve görev ve ilişki yönelimli liderliğe duyulan ihtiyaç değişkenleri de biçimleyici değişkenlere aracılık yapan değişkenler olarak öne sürülmüştür. Buradan hareketle bu araştırmada hem biçimleyici etki hem de aracılık etkisi incelenecektir. Biçimleyici etki için Aiken ve West’te (1991) tarif edilen yöntem izlenecek ve r^2 deki değişim ve etkileşimli değişkenin etkisinin önemliliği izlenecektir. Daha sonra ise görev ve ilişki yönelimli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarının bu biçimleyici etkiye aracılık yapıp yapmadıklarının gözlemlenmesi için Baron ve Kenny’de (1986) aracılık etkisi için tarif edilen temel şartlar gözlenecektir.

Baron ve Kenny’e (1986) göre bir aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmemiz için dört temel şartın yerine gelmesi gerekmektedir. İlk olarak bizim bağımsız değişkenimizin bağımlı değişkenimizi tahmin etmesi gerekmektedir. Eğer biçimleyici etkiye yapılan aracılıktan söz ediyorsak istatistiksel olarak burada modelimizin bağımlı değişkeni etkileşim değişkeni olmaktadır. Bu araştırma modeli bazında ise bizim ilk bakacağımız etkileşim değişkenlerinin önemliliği olacaktır. Bu konuda benzer önermeler ile yola çıkmış diğer bir takım araştırmalarda benzer yöntemi izlemişlerdir (bkz. Miller ve Krosnick, 2000). İkinci olarak ise bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bizim araştırmamıza uyarlayacak olursak, etkileşim değişkenlerinin yani kültürel değerler ve liderlik etkileşim değişkenlerinin aracı

değişken olarak öne sürülen görev ve ilişki yöneliqli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramını etkilemesi gerekmektedir.

Üçüncü olarak ise aracı değişken olan değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bizim araştırmamız için, aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için, görev ve ilişki yöneliqli liderliğe duyulan ihtiyacın bağımlı değişkenler olan iş tutumları ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Son olarak ise aracı değişken kontrol edildiği zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin ya kaybolması ya da önemli ölçüde azalması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1989). Bu araştırma için düşünüldüğünde ise görev yöneliqli liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki yöneliqli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları modele dâhil olduğunda ise, daha önce önemli olan bir etkileşim değişkeninin etkisinde bir azalma olması veya kaybolması beklenmektedir.

Analize geçmeden önce ilk olarak çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden kaçınmak ve etkileşim değişkeninin yorumlanabilirliğini sağlamak için (Aiken and West, 1991) modeldeki bağımsız değişkenler olan kültürel değerler ve liderlik davranışları ortalama merkezleştirilmiştir. Bütün bağımsız değişkenlerin ortalama değerleri hesaplanmış ve daha sonra bu hesaplanan ortalama değerleri değişkenlerden çıkarılmıştır. Daha sonra bu değişkenlerin etkileşim değerleri hesaplanmış ve bu şekilde etkileşim değişkenleri ile bağımsız değişkenler arasındaki aşırı yüksek korelasyon (çoklu doğrusallık) engellenmeye çalışılmıştır.

Analizde ise Aiken ve West (1991) ve Baron ve Kenny (1986) de biçimleyici ve aracı değişkenler için tartışılan kuramsal temeller esas alınarak, sekiz aşamadan oluşan ve karşımıza sekiz model çıkaran bir hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın ilk modelinde bağımsız değişkenler olarak liderlik davranışları kültürel değerler ve kontrol değişkenleri olarak da örgüt ve sosyal beğenilirlik regresyon modeline dâhil edilmiştir. İkinci modelden itibaren sırası kültürel değerler ve liderlik etkileşimlerinden oluşan etkileşim değişkenleri modele dâhil edilmeye başlanmıştır. Etkileşim değişkenleri modele dâhil edilirken her bir kültürel değer ve liderlik davranışı etkileşimleri adım adım modele dâhil edilmiştir. Buradaki amaç her bir kültürel değer etkileşim değişkeni olarak modele sıra ile dâhil edildiğinde r^2 deki değişimin o değişkenden kaynaklandığının

gözlenebilmesidir. Bu sebeple ikinci modelde etkileşim değişkeni olarak toplulukçuluk, üçüncü modelde eril değerler, dördüncü modelde belirsizlikten kaçınma, beşinci modelde güç mesafesi ve altıncı modelde de babacan davranış beklentisi ve liderlik etkileşimleri modele alınmıştır.

Aracı değişkenler ise yedinci modelden itibaren regresyon eşitliğine dâhil edilmiştir. Yedinci modelde görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç, sekizinci modelde ise ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları modele dâhil edilmiştir. Aracı değişkenlerin adımsal olarak modele dâhil edilmesindeki amaç ise, değişkenler modele girdiğinde bağımsız değişkenlerin etkisindeki değişimi ve bu değişimin hangi aracı değişkenden kaynaklandığının gözlenebilmesidir. Burada anlatılan süreç araştırmadaki tüm bağımlı değişkenler için ayrı ayrı uygulanmıştır.

Araştırmada ikinci olarak ise kuramsal çerçeve ile ilgili olarak kültürel değerlerin görev ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Burada tek aşamalı bir regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada regresyon eşitliğine beş kültürel değer boyutu dâhil edilmiştir. Bu değerler haricinde, bireylerin hem görev odaklı liderliğe hem de ilişki odaklı liderliğe duydukları ihtiyacı etkileyebilecek, eğitim durumu, yaşı, genel iş tecrübesi, kurumdaki iş tecrübesi ve çalıştığı kurum gibi değişkenler de analize eklenmiş ve kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu regresyon modeli ayrı ayrı hem görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç için hem de ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç için uygulanmıştır. Araştırmadaki analizler SPSS 16 programı kullanılarak yapılmıştır.

5.2. Açıklayıcı İstatistikler

Araştırmada öneriler ve kuramsal model test edilmeden önce değişkenler arası ilişkilere ve tanımlayıcı istatistikleri ele almak yerinde olacaktır. Araştırmada Tablo 14'den de görüldüğü gibi toplulukçu değerler tahmin edildiği gibi dörde yakın bir seviyede ortaya çıkmıştır. Bu bulgu da Türkiye'nin toplulukçu değerlerin baskın olduğu bir ülke olduğu savını destekler niteliktedir. Araştırmada eril değerler 2.47 çıkmıştır. Bu da yine Türkiye hakkındaki genel bulgular ile örtüşmektedir (bkz. Pasa ve diğerleri, 2001). Türkiye genel olarak dışı değerlerin baskın olduğu ilişkilerin ön plâna çıktığı bir ülke olduğu tezi bu örneklem için de geçerliliğini korumuştur. Bir başka kültürel değer boyutu olan belirsizlikten kaçınma konusunda ise 4.1 değeri Pasa ve diğerlerinin (2001) araştırmalarında ortaya koyduğu seviyeden biraz daha yüksek olmakla birlikte toplulukçu değerlerin hakim olduğu bir örneklem için normal sayılabilmektedir. Babacan davranış beklentisi değerleri de 3.68 seviyesinde gözlemlenmiştir. Bu değer de toplulukçu değerlerin hakim olduğu bir örneklem ve bir ülke için beklenen sonuçlardır. Burada şaşırtıcı olarak ortaya çıkan tek bir bulgu güç mesafesi konusudur. Ortalama güç mesafes değeri bu örneklem için 2.40 bulunmuştur ki Pasa ve diğerlerinin (2001) Türkiye'nin en yüksek güç mesafesine sahip ülkelerden biri bulgusu ile kıyasladığımızda biraz daha farklı bir bulgu olmaktadır. Bu bulgunun sebebine değinecek olursak güç mesafesinin görece olarak düşük olmasına sebep olarak örneklemimizin yaş ortalamasını gösterebiliriz. Örneklemimizin yaş ortalaması 35 seviyelerindedir ve görece olarak düşüktür. Yeni kuşaklar için güç mesafesinin daha azaldığını söyleyecek olursak yaş ortalamasının düşük olması güç mesafesinin beklenenden düşük çıkmasının sebebi olarak söylenebilecektir.

Liderlik davranışları konusundaki bulguları değerlendirirsek görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı aynı düzeyde algılanırken, çalışanlar yöneticilerinde en fazla karizmatik liderlik davranışı gözlemlemektedirler. Liderliğe duyulan ihtiyaç konusunda ise çalışanların hem görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyaç hem de ilişki odaklı liderliğe duydukları ihtiyaç ortalamasının üzerinde çıkmıştır. İlişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç tahmin edilebileceği ve beklendiği gibi 3.34 seviyelerinde iş odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç ise 2.90 seviyelerinde çıkmıştır.

Tablo 14. Değişkenler Arası İlişkiler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort	Std.Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1-İş.Od.Lid.	3.31	0.79																
2-İl.Od.Lid.	3.36	0.83	.600***															
3.Kar.Lid.	3.63	0.93	.673***	.719***														
4-Topluluk.	3.84	0.61	.159***	.150**	.180***													
5-Erillik	2.47	0.94	.035	-.018	-.037	-.064												
6-Belir. Kaç.	4.10	0.49	.070	.026	.097*	.302***	-.025											
7-Güç Mes.	2.40	0.62	.154***	.037	.164***	.129**	.132**	.053										
8-B.D.B	3.68	0.65	.126**	.040	.080	.090*	.016	.203***	.044									
9-İş Od.Lid.Du.İht	2.92	0.76	.221***	.085	.153***	.153***	.141**	.132**	.148**	.194***								
10-İl.Od.Lid.Du.İht	3.34	0.77	.191***	.177***	.152***	.152**	-.075	.129**	.069	.429***	.377***							
11-Yön. Tatmin	2.25	0.80	.446***	.662***	.666***	.075	-.029	.105*	.082	.017	.048	.076						
12-Yön. Bağlılık	3.70	0.84	.554***	.654***	.767***	.767***	-.050	.101*	.176***	.096*	.149**	.138**	.671***					
13-ÖVD-Yön.	4.04	0.48	.162***	.124**	.241***	.241***	-.004	.322***	.027	.201***	.063	.168***	.184***	.307***				
14-Örg. Bağlılık	3.35	0.84	.317***	.402***	.428***	.182***	-.011	.099*	.078	.100*	.102*	.107*	.429***	.531***	.333***			
15-ÖVD-Örgüt	3.91	0.85	.216***	.206***	.254***	.237***	-.035	.180***	.152***	.078	.129**	.050	.243***	.377	.474***	.492***		
16-İş. Ayr. Niyeti	2.66	0.50	.222***	.210***	.269***	-.068	.061	-.011	.171***	-.079	-.051	-.036	.275***	.257***	-.112*	.326***	.303***	
17-Performans	3.83	0.58	.115**	.058	.141**	-.067	.020	-.136**	-.075	-.110*	-.018	-.069	.024	.167***	.352***	.195***	.259***	-.046

N=531

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

5.3. Kuramsal Model Testi ve Regresyon Analizi

Araştırmada analiz süreci başlığı altında anlatılan regresyon modeli, liderlik davranışlarına en yakın bağımsız değişkenden en uzağa doğru, bütün bağımsız değişkenler için sıra ile uygulanmıştır.

Tablo 15. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiden Tatmin İlişkisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yöneticiden Tatmin							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.094*	.090*	.081*	.080*	.085*	.085*	.077 ^b	.077 ^b
İlişki Odaklı Liderlik	.391***	.385**	.383***	.388***	.386	.385	.382***	.382***
Karizmatik Liderlik	.449***	.453***	.450***	.445***	.447***	.447***	.447***	.446***
Toplulukçuluk	.046	.049	.051	.047	.048	.051	.051	.051
Eril Değerler	-.026	-.028	-.021	-.017	-.016	-.014	-.010	-.010
Belirsizlikten Kaçınma	.071	.071	.068	.055	.054	.055	.060	.060
Güç Mesafesi	.011	.014	.012	.006	.006	.003	.007	.007
Babacan Davranış Beklentisi	.062	.059	.056	.060	.059	.057	.053	.054
Sosyal Beğenilirlik	.057	.057	.054	.054	.053	.053	.052	.053
Örgüt	.019	.017	.016	.013	.014	.017	.017	.017
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.018	.022	.036	.036	.036	.040	.041
İ.O.L x Topl		.006	.007	.008	.009	.017	.019	.019
Kar x Topl		.032	.048	.086	.084	.082	.079	.079
G.O.L x Eril			.015	.009	.012	.009	.009	.009
İ.O.L x Eril			.016	.012	.017	.019	.018	.018
Kar x Eril			-.083	-.084	-.077	-.072	-.071	-.075
G.O.L x Bel. Kaç.				-.017	-.013	-.013	-.016	-.016
İ.O.L x Bel. Kaç				.033	.030	.019	.018	.019
Kar x Bel. Kaç.				.075	.077	.072	.071	.071
G.O.L x Güç Mes.					.010	.009	.009	.009
İ.O.L x Güç Mes.					.013	.009	.004	.004
Kar x Güç Mes.					.021	.021	.025	.025
G.O.L x B.D.B						.017	.018	.019
İ.O.L x B.D.B						.049	.049	.049
Kar x B.D.B						.005	.008	.009
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.040	.041
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.004
ΔR ²		.002	.005	.004	.001	.001	.001	.000
Model R ²	.532	.533	.538	.542	.543	.544	.546	.546
Model F	53.444***	41.145***	33.885***	28.790***	24.755***	21.771***	21.005***	20.184***
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Hiyerarşik regresyon modeli, ilk olarak yönetici davranışlarına en yakın bağımlı değişken olan yöneticiden tatmin değişkeni için test edilmiştir. Tablo 15’de de görüldüğü üzere ilk modelde bağımsız değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi bütün liderlik davranışlarının yöneticiden tatmine bir etkisi vardır. Karizmatik liderlik yöneticiden tatmine etkisi en yüksek liderlik türü olarak ortaya çıkmıştır ($p < .001$, $\beta = .449$). İkinci olarak ilişki odaklı liderlik en etkili liderlik davranışı olarak ortaya çıkmıştır ($p < .001$, $\beta = .391$). Görev odaklı liderliğin yöneticiden tatmin üzerine etkisi bulgulanmıştır fakat bu etki karizmatik liderlik ve ilişki yönelişli liderliğin etkileri ile kıyasladığımızda yöneticiden tatmin üzerine etkisi çok daha düşük olan bir liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır ($p < .10$, $\beta = .094$).

Model 2’den itibaren de bu araştırmanın temel önermeleri test edilmiştir. İkinci modele ilk olarak regresyona toplulukçuluk ve liderlik davranışları etkileşimi dahil edilmiş daha sonra da sıra ile diğer kültürel değerler ve liderlik davranışı etkileşimleri eklenmiştir. Tablo 15’den de görüldüğü üzere modele eklenen hiçbir etkileşim değerinin yöneticiye tatmin üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgudan hareketle yönetici tatmin bağımlı değişkeni için düşündüğümüzde, liderlik davranışlarının yöneticiden tatmine olan etkisi bireylerin sahip olduğu kültürel değerlere göre farklılaşmamıştır. Bu bulguda bağımlı değişken için bizim önerilerimizin doğrulanmadığını göstermektedir. Bu sebeple de yöneticiye duyulan ihtiyacın bir aracılık etkisini incelemek konusunda bir gereklilik kalmamıştır ki, yedinci ve sekizinci modellerini incelediğimizde zaten ne görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın ne de ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın yöneticiden tatmine bir etkisi gözlemlenmemiştir.

İkinci olarak aynı regresyon modeli yöneticiye bağlılık bağımlı değişkeni için uygulanmıştır. Yine ilk aşamada bağımsız değişkenlerin etkisi test edilmiştir. İlk modele baktığımızda Tablo 16’dan da anlaşıldığı üzere karizmatik liderlik daha etkili olmakla birlikte ($p < .001$, $\beta = .575$) karizmatik liderlik ve ilişki yönelişli liderliğin ($p < .001$, $\beta = .213$) etkili olduğu görülmüştür. Burada şaşırtıcı bir bulgu ise görev yönelişli liderliğin yöneticiye bağlılık üzerinde hiçbir etkisi bulgulanmamıştır. Bu da her ne kadar bizim önermelerimizle çelişse de toplulukçu kültürler ve liderliğe ilişkin yazındaki tartışmalara destek sağlamaktadır. Yine ilk modelde kontrol değişkeni olarak ele aldığımız sosyal beğenilirlik değişkeninin yöneticiye bağlılık üzerine etkisi görülmektedir.

Tablo 16. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Bağlılık İlişisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yöneticiye Bağlılık							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.006	.009	.014	.010	.000	.004	.006	.006
İlişki Odaklı Liderlik	.213***	.201***	.201***	.196***	.197***	.194***	.195***	.199***
Karizmatik Liderlik	.575***	.589***	.586***	.591***	.588***	.591***	.591***	.592***
Toplulukçuluk	.030	.015	.013	.009	.008	.002	.002	.004
Eril Değerler	.000	.004	.002	-.005	-.002	.002	.001	.003
Belirsizlikten Kaçınma	.025	.031	.028	.041	.033	.035	.034	.034
Güç Mesafesi	.071	.080	.078	.085	.085	.081	.080*	.077*
Babacan Davranış Beklentisi	.029	.036	.039	.046	.052	.052	.051	.063
Sosyal Beğenilirlik	.091**	.095**	.092**	.095**	.093*	.092**	.092**	.089**
Örgüt	.032	.029	.028	.030	.033	.037	.037	.040
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.002	.000	-.012	-.009	-.013	-.014	-.020
İ.O.L x Topl		.067	.062	.063	.061	.071	.028	.027
Kar x Topl		.138**	.142**	.122*	.117*	.142*	.142*	.146*
G.O.L x Eril			.002	.002	.013	.018	.017	.016
İ.O.L x Eril			-.083	-.091	-.088	-.068	-.068	-.070
Kar x Eril			-.077	-.077	-.062	-.050	-.049	-.049
G.O.L x Bel. Kaç.				.026	.023	.032	.032	.033
İ.O.L x Bel. Kaç				.012	.010	.012	.011	.017
Kar x Bel. Kaç.				.035	.036	.042	.040	.044
G.O.L x Güç Mes.					-.029	-.023	-.023	-.020
İ.O.L x Güç Mes.					.008	.012	.011	.008
Kar x Güç Mes.					.051	.041	.053	.053
G.O.L x B.D.B						-.016	-.015	-.009
İ.O.L x B.D.B						.106*	.107*	.106*
Kar x B.D.B						.056	.057	.063
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.008	.018
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.035
ΔR^2		.011**	.003	.003	.004	.004	.000	.001
Model R ²	.616	.627	.630	.633	.637	.641	.641	.642
Model F	74.895***	59.939***	49.064***	41.590***	36.247***	32.256***	30.954***	29.841***

N= 531

^bp<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

İlk modelde göze batan bir başka önemli bulguda güç mesafesinin yöneticiye bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Bu bulguyu da kültürel değerlerle ilgili yazından faydalanarak güç mesafesi değerleri ile bireylerin otoriteye karşı olan pozitif tutumları (Hofstede, 1980) arasındaki ilişki ile yorumlayabiliriz. Bireylerdeki güç mesafesi değerleri arttıkça bireylerin üstlerine karşı tutumları daha olumlu olmaktadır. Çünkü onlar için otorite daha kabul edilen, tercih edilen bir olgudur.

İkinci modelden itibaren ise etkileşim değişkenleri modele dâhil edilmeye başlanmış ve kültürel değerlerin liderlik ve yöneticiye bağlılık ilişkisine biçimleyici etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 16'dan da görüldüğü üzere ikinci modelde karizmatik liderlik ile toplulukçuluk modele dâhil edildiğinde hem r^2 deki değişim hem de değişkenin anlamlılığının ($p < .01$, $\beta = .138$) bize bu etkileşim değişkeninin yöneticiye bağlılık üzerindeki etkisini göstermektedir. Hiyerarşik regresyon analizinin altıncı modelinde de r^2 önemli bir değişim yaratmamakla birlikte, ilişki odaklı liderlik ile paternalizmin ($p < .05$, $\beta = .106$) etkileşim değişkeninin yöneticiye bağlılık üzerindeki etkisi önemli olarak bulgulanmıştır. Bu bulgular bize göstermektedir ki, toplulukçu değerler arttıkça ilişki odaklı liderliğin etkisi artmaktadır. Yine benzer bir biçimde bireylerdeki babacan davranış beklentisine ilişkin değerler arttıkça da karizmatik liderliğin yöneticiye bağlılık üzerindeki etkisi artmaktadır. Bu bulgular bizim önerilerimizi yanlışlamamakla beraber doğruluyacağı bir sonuç da ortaya çıkarmamıştır.

Yedinci ve sekizinci modelde de eşitliğe sıra ile dâhil edilen görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarının bu biçimleyici etkiye aracılık edip etmedikleri kontrol edilmiştir. Bu kontrol sırasında ise Baron ve Kenny'de (1991) tarif edilen yol izlenmiş ve ilk olarak bu değişkenler modele dâhil olduktan sonraki modellerde daha önce önemli olarak bulgularanan etkileşimli etkilerinin önem katsayılarında bir azalma olup olmadığı kontrol edilmiştir. İkinci modelde önemlilik katsayısı .011 olan karizma ve toplulukçuluk etkileşimi değişkeninin ve altıncı modelde önemlilik katsayısı .027 olan paternalizm ve ilişki odaklı liderliğin önemlilik katsayılarında önemli bir değişim olmamıştır. Yedinci modelde anlamlılık değerleri .011 ve .027 sekizinci modelde ise anlamlılık değerleri .011 ve .028 olarak ortaya çıkmıştır. Bu da bize göstermektedir ki hem görev hem de ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç bu

ilişkiye aracılık etmemektedir. Buradaki bulgularda bize bu araştırmanın kuramsal çerçevesinde oluşturulan önerilerin yöneticiye bağlılık bağımlı değişkeni ile kurulan modelde de doğrulanmadığını göstermiştir.

Bir diğer yöneticiye yönelik iş tutumu olan yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışını bağımlı değişken olarak ele alan analiz sonuçlarına göre birinci modelde, ilişkiye yönelik liderlik ($p < .05$, $\beta = .102$) ve karizmatik liderlik ($p < .001$, $\beta = .252$) yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen iki liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat beta değerlerinden ve önemlilik değerlerinden de anlaşıldığı üzere bu liderlik davranışlarının daha önceki iş tutumlarına göre etkisinin zayıfladığı görülmektedir. Bu olgunun sebebi olarak da yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışının daha uzak bir kavram olması gösterilebilmektedir.

Bu nedensel ilişkiyi açıklarsak, Masterson ve arkadaşlarına (2000) göre yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma arkadaşlarını ve dolayısı ile çalışılan departmana ve yöneticiye fayda sağlayacak davranışları kapsamaktadır. Ölçekten de anlaşılabilirliği gibi aslında yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışındaki davranışların hepsi yöneticiye doğrudan değil dolaylı olarak yöneltilen davranışlardan oluşmaktadır. Bu sebeple de liderlik davranışları ve iş tutumu arasındaki ilişkinin zayıflamış olması tutumun dolaylı olarak yöneticiye yönlendirilen bir kavram olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını etkileyen diğer değişkenlere baktığımızda ise, toplulukçuluğun yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da aslında beklenen bir sonuç olarak görünmektedir. Yukarıda da tartışıldığı gibi yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok departmana ve çalışma arkadaşlarına yöneltilmiş davranışları kapsamaktadır ve diğergamlık da önemli bir boyutunu temsil etmektedir (Masterson ve diğerleri, 2000). Öbür taraftan iç-grubun iyiliğini düşünmek de bağımlı benlik algısı yüksek olan toplulukçu kültürel değerlerin çok önemli bir unsurudur (Triandis, 1995; Markus ve Kitayama, 1991). Bu sebeple buradaki etkinin beklenen bir etki olduğu söylenebilecektir.

Tablo 17. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yöneticiye Yönelik ÖVD							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.029	.018	.012	.025	.048	.049	.055	.054
İlişki Odaklı Liderlik	.102*	.117*	.111*	.115*	.111*	.113*	.114*	.125*
Karizmatik Liderlik	.252***	.262***	.263***	.262***	.251***	.252***	.252***	.249***
Toplulukçuluk	.149**	.153**	.154**	.156**	.158**	.157**	.157**	.151**
Eril Değerler	-.021	-.024	-.020	-.017	-.020	-.020	-.017	-.020
Belirsizlikten Kaçınma	.195***	.197***	.188***	.198***	.205***	.207***	.210***	.210***
Güç Mesafesi	.070	.63	.070	.076	.074	.078	.076	.067
Babacan Davranış Beklentisi	.077 ^b	.080 ^b	.079 ^b	.075	.070	.074	.077	.048
Sosyal Beğenilirlik	.143***	.145***	.148***	.149***	.149***	.150***	.149***	.157***
Örgüt	.045	.038	.042	.048	.042	.041	.041	.035
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.028	.017	.033	.026	.021	.024	.039
İ.O.L x Topl		.022	.029	.021	.035	.029	.030	.034
Kar x Topl		.103	.099	.064	.083	.069	.067	.059
G.O.L x Eril			.064	.046	.054	.051	.051	.054
İ.O.L x Eril			.046	.053	.054	.058	.058	.055
Kar x Eril			-.025	-.011	-.055	-.056	-.057	-.058
G.O.L x Bel. Kaç.				-.089	-.107	-.117	-.019	-.021
İ.O.L x Bel. Kaç				-.005	.003	.005	.005	.020
Kar x Bel. Kaç.				.106 ^b	.112 ^b	.113 ^b	.114 ^b	.104
G.O.L x Güç Mes.					-.035	-.031	-.031	-.039
İ.O.L x Güç Mes.					-.002	.001	.004	.011
Kar x Güç Mes.					.124 ^b	.121 ^b	.117 ^b	.117 ^b
G.O.L x B.D.B						.019	.018	.003
İ.O.L x B.D.B						.010	.010	.009
Kar x B.D.B						.029	.032	.046
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							-.028	-.055
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.085 ^b
ΔR ²		.012	.006	.005	.009	.001	.001	.005
Model R ²	206	218	224	229	238	239	.240	.244
Model F	12.249***	10.032***	8.393***	7.233***	6.510***	5.723***	5.512***	5.432***
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Yöneticiye yöneltmiş vatandaşlık davranışını etkileyen diğer bir faktör olarak da belirsizlikten kaçınma karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçta aslında normal bir sonuçtur. Belirsizliğe toleransı düşük olan toplumlarda otoriteye bağlılık daha fazla da olmaktadır (Hofstede, 1980). Ve yine belirsizliğe tolerans düştükçe diğerleri motivasyonlu davranışlar artmaktadır. Bu sebeple de belirsizliğe toleransdaki artışın yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını arttırması normal bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Modelde yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer faktör olarak da babacan davranış beklentisi kültürel boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulguda babacan davranış beklentisi ile ilgili kuramsal geri plan ile örtüşen bir sonuçtur. Babacan davranış beklentisi yüksek olan bireylerde ast üst ilişkilerinden beklenti ebeveyn çocuk ilişkisi gibi olacaktır (Aycan ve diğerleri, 1999). Astlar yöneticiden çocuğu gibi kendisini kollamasını bekleyecek fakat bunun geri dönüşü olarak da sadakat ve bağlılık gösterecektir. Bu sebeple de astın sadakati bağlılığı ve bunun sonucu olarak da yöneticiye yönelik gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı, babacan davranış kültürel değerinin önemli bir parçası olduğu söylenebilmektedir. İlk modelde son olarak da kontrol değişkeni olarak ele alınan sosyal beğenilirlik yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını önemli ölçüde etkilemektedir.

İkinci modelden itibaren yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen etkileşim değişkenlerinin etkilerini ele alacak olursak, eşitliğe dördüncü modelde dâhil olan karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınma etkileşimi yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir ($p < .10$, $\beta = .106$). Eşitliğe yine beşinci modelde dâhil olmuş karizmatik liderlik ile güç mesafesinin etkileşimi de örgüte yönelik vatandaşlık davranışını etkilemektedir ($p < .10$, $\beta = .124$). Fakat bu iki kültürel değer de farklı farklı adımlarda liderlik davranışları ile etkileşimi modele dâhil olduğunda r^2 istatistiksel olarak önemli bir değişim yaratmamıştır. Yedinci ve sekizinci modellerde görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları da modele dâhil olduğunda ise, karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınma etkileşiminin etkisinin kaybolduğu ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacın yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Fakat, daha sonra Baron ve Kenny'nin (1986) dediği gibi bağımsız değişkenin bir regresyon analizi ile bu modelde aracı değişken olan ilişki odaklı liderlik üzerindeki etkisini test ettiğimizde ise hiçbir etki gözlemlenmemiştir. Bu da bize ilişki odaklı liderlik davranışının karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınma etkileşim değişkeninin yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine aracılık etmediğini göstermektedir. Bu sonuçlardan da çıkarılacağı gibi analiz sonucunda çeşitli etkileşimli etkiler gözlemlenmekle birlikte önermelerimiz doğrulanmamıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılık da örgüte yönelik bir iş tutumu olarak önermeleri test etmek için bir diğer bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olarak ele alındığı hiyerarşik regresyon analizinde ilk modelde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere baktığımızda yine ilk etapta ilişki odaklı liderlik ($p < .01$, $\beta = .170$) ve karizmatik liderlik ($p < .001$, $\beta = .266$) örgütsel bağlılığa etki eden liderlik davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat liderlik davranışlarının sonucu olan tutumlar liderden uzaklaştıkça liderlik davranışlarının etkisi azalmaktadır. Yine birinci modelde toplulukçu kültürel değerler örgütsel bağlılığı etkilemektedir ($p < .05$, $\beta = .102$) ki bu da yazındaki daha önceki araştırmalar ile uyumaktadır (bkz Wasti, 2003). Yine ilk modelde araştırmada kontrol değişkeni olarak ele alınan sosyal beğenilirlik örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini biçimleyen kültürel değerleri ele aldığımız ikinci modelden sonraki modellerde ise r^2 de istatistiksel olarak önemli bir değişim yaratmamakla beraber, modele ikinci aşamada eklenen karizmatik liderlik ve toplulukçuluk etkileşimi ($p < .10$, $\beta = .106$) ile dördüncü aşamada modele eklenen karizmatik liderlik ile belirsizlikten kaçınmanın etkileşimlerinin ($p < .05$, $\beta = .127$) regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yedinci ve sekizinci modellerde regresyon eşitliğine eklenen görev ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaca baktığımızda ise bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkileri gözlemlenmemiştir. Bu da bize önerilerimizin desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 18. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Bağlılık İlişisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.008	.012	.016	.022	.012	.015	.011	.011
İlişki Odaklı Liderlik	.170**	.166**	.166**	.159**	.158**	.159**	.160**	.160**
Karizmatik Liderlik	.266***	.278***	.277***	.281***	.276***	.271***	.271***	.271***
Toplulukçuluk	.102*	.087 ^b	.086 ^b	.084 ^b	.086 ^b	.084 ^b	.084 ^b	.084 ^b
Eril Dğerler	-.017	-.019	-.014	-.016	-.009	-.009	-.011	-.011
Belirsizlikten Kaçınma	.023	.029	.026	.044	.036	.036	.034	.034
Güç Mesafesi	.023	.030	.027	.029	.030	.032	.031	.030
Babacan Davranış Beklentisi	.006	.010	.012	.013	.024	.026	.024	.024
Sosyal Beğenilirlik	.167***	.170***	.169***	.170***	.166***	.166***	.167***	.166***
Örgüt	-.009	-.007	-.007	.000	.004	.006	.006	.006
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.045	-.044	-.045	-.048	-.037	-.039	-.039
İ.O.L x Topl		.071	-.073	.085	.088	.088	.087	.087
Kar x Topl		.106 ^b	.113 ^b	.061	.068	.049	.050	.050
G.O.L x Eril			-.003	-.019	-.007	.000	-.001	-.001
İ.O.L x Eril			.064	.073	-.099	-.096	-.096	-.096
Kar x Eril			-.044	-.034	-.031	-.033	-.032	-.032
G.O.L x Bel. Kaç.				-.040	-.042	-.043	.042	.042
İ.O.L x Bel. Kaç				.025	.037	.042	.041	.041
Kar x Bel. Kaç.				.127*	.129*	.135*	.135*	.135*
G.O.L x Güç Mes.					-.021	-.036	-.036	-.036
İ.O.L x Güç Mes.					.073	.070	.072	.072
Kar x Güç Mes.					.019	.013	.011	.011
G.O.L x B.D.B						-.050	.050	.050
İ.O.L x B.D.B						.019	.019	.019
Kar x B.D.B						.048	.047	.047
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.018	.018
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.000
ΔR ²		.007	.002	.007	.009	.001	.000	.000
Model R ²	247	255	257	263	272	273	.273	.273
Model F	15.480***	12.310***	10.032***	8.683***	7.788***	6.856***	6.587***	6.329***
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Diğer bir bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile araştırma önerilerini ve araştırmada kullanılan değişkenlerin bağımsız değişkene etkisini incelediğimizde ise, genel olarak liderlik davranışlarının etkisinin azalması ilk olarak karşımıza çıkan sonuç olmaktadır. Tablo 19’da da görüldüğü üzere işten ayrılma niyetini etkileyen tek liderlik tipi bu araştırmada karizmatik liderlik olarak ortaya çıkmaktadır ($p < .01$, $\beta = -.178$). Karizmatik liderliğin de önemlilik derecesi daha önce ele aldığımız bağımlı değişkenlere göre önemli ölçüde azalma göstermiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan diğer iki liderlik davranışı olan ilişki odaklı liderlik ile görev odaklı liderliğin işten ayrılma niyetine hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. İşten ayrılma niyetini bağımlı değişken olarak aldığımızda liderlik davranışlarının etkisinin azalmasının ya da kaybolmasının sebebi olarak da, işten ayrılma niyetinin liderlik davranışlarına göreli olarak çok daha uzak bir tutum olması ve aslında liderlik davranışları dışında birçok farklı örgütsel tutum ile çok daha yakın ilişkili olması olarak söylenebilmektedir (geniş bir gözden geçirme için bkz. Cotton ve Tuttle, 1986).

Birinci modelde yine işten ayrılma niyetini etkileyen diğer değişkenleri incelediğimizde, güç mesafesi kültürel değer boyutu ile babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutları işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulguları değerlendirdiğimizde varolan yazın ile örtüşmektedir. Güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi örgütte kalmayı ve bağlılığı desteklemektedir. Birinci modelde işten ayrılma niyetini etkileyen son değişken olarak ise kontrol değişkeni olan örgüt karşımıza çıkmaktadır.

İkinci modelden itibaren regresyon eşitliğine eklenen etkileşimli değişkenler ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelediğimizde ise sadece bir değişkenin işten ayrılma niyetinin etkisi istatistiksel olarak anlamlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Modeli incelediğimizde sadece karizmatik liderlik ile toplulukçuluk kültürel değer boyutunun etkileşimi işten ayrılma niyetini etkilemektedir ($p < .10$, $\beta = -.142$). Fakat bu etki de dördüncü modelden itibaren modele başka değişkenler dâhil olduktan sonra ortaya çıkmış bir etkidir. Bu etkiyi de istatistiksel olarak yorumlamaya gerek olmayan yanıtıcı bir etki olarak kabul etmek yerinde olacaktır.

Tablo 19. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	-.079	-.072	-.083	-.076	-.073	-.070	-.070	-.071
İlişki Odaklı Liderlik	-.024	-.015	-.009	-.011	-.011	-.005	-.005	-.014
Karizmatik Liderlik	-.178**	-.187**	-.186**	-.183**	-.179**	-.190**	-.190**	-.192**
Toplulukçuluk	-.065	-.063	-.060	-.059	-.060	-.056	-.056	-.061
Eril Değerler	.008	.005	.008	.004	.006	.008	.008	.011
Belirsizlikten Kaçınma	-.021	-.024	-.026	-.019	-.015	-.022	-.022	-.023
Güç Mesafesi	-.123**	-.129**	-.131**	-.133**	-.134**	-.119*	-.119*	-.111*
Babacan Davranış Beklentisi	-.149**	.147**	.143**	.140**	.136**	-.129**	-.129**	-.103*
Sosyal Beğenilirlik	-.031	-.033	-.029	-.032	-.030	-.032	-.032	-.025
Örgüt	-.086*	-.083 ^b	-.081 ^b	-.075 ^b	.076 ^b	.074 ^b	-.074 ^b	-.080 ^b
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.002	.008	.008	.007	.022	-.022	-.036
İ.O.L x Topl		-.036	-.048	-.081	-.083	-.080	-.080	-.076
Kar x Topl		-.089	-.101	-.142 ^b	-.146 ^b	-.145 ^b	-.145 ^b	-.153 ^b
G.O.L x Eril			.062	.054	.045	.059	.059	.062
İ.O.L x Eril			.061	.063	.070	.074	.074	.077
Kar x Eril			.038	.045	.046	.040	.040	.039
G.O.L x Bel. Kaç.				-.037	-.033	-.013	-.013	-.015
İ.O.L x Bel. Kaç				-.061	-.058	-.060	-.060	-.047
Kar x Bel. Kaç.				-.099	-.096	-.100	-.100	-.092
G.O.L x Güç Mes.					-.020	-.013	-.013	-.020
İ.O.L x Güç Mes.					-.020	-.016	-.016	-.022
Kar x Güç Mes.					.002	.019	.019	.019
G.O.L x B.D.B						-.109	-.109	-.113
İ.O.L x B.D.B						.009	.009	.010
Kar x B.D.B						.016	.016	.029
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.000	-.025
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								-.077
ΔR^2		.005	.004	.004	.001	.006	.000	.004
Model R ²	.119	.124	.128	.132	.133	.139	.139	.143
Model F	6.381***	5.088***	4.256***	3.697***	3.203***	2.940***	2.821***	2.797***
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Analizin yedinci ve sekizinci modellerde eşitliğe görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları dahil olduğunda bu iki kavramın işten ayrılma niyetine hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu model içinde araştırma önerilerimiz desteklenmemiştir.

Bir diğer bağımlı değişken olan örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ise yine analiz sonuçlarına baktığımızda benzer bir şekilde liderlik davranışlarının etkisinin zayıfladığını görmekteyiz. Tablo 20 deki birinci modeli incelediğimizde örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. Burada yine karizmatik liderliğin etkisinin de çok zayıfladığı gözlemlenmektedir ($p < .05$, $\beta = .162$). Analizlerden tespit edildiği gibi, tutumlar yönetici ve ast arasındaki ilişkiyi kapsamaktan uzaklaştıkça liderlik davranışlarının da iş tutumlarına olan etkisi zayıflamaktadır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı da temel olarak örgüte yönelik bir davranış olduğu için liderlik davranışları ile ilişkisi de oldukça zayıftır. Birinci modelde örgüte yönelik vatandaşlık davranışını etkileyen diğer faktörleri ele aldığımızda ise toplulukçuluk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kültürel değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular Moorman ve Blakely'nin (1995) tartışması ve bulguları ile örtüşmektedir. Moorman ve Blakely (1995)'nin bulguları sosyal bağlama fayda sağlayan davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışında daha fazla bulduklarını ortaya koymuşlardır. Bu sebeple toplulukçu değerleri, güç mesafesi değerleri ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerin içinde oldukları sosyal ortamı savunucu davranış göstermeleri beklenen bir olgu olarak tartışılabilmektedir. Son olarak ilk modelde kontrol değişkeni olarak alınan sosyal beğenilirlik de örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olarak gözlemlenmiştir.

İkinci modelden itibaren etkileşim değişkenleri eşitliğe dâhil olduğunda ise, yine r^2 deki değişim istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, ilişki odaklı liderlik ile belirsizlikten kaçınma eğiliminin örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi gözlemlenmiştir ($p < .05$, $\beta = .119$). Fakat yedinci ve sekizinci modelde analize, görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları eklendiğinde etkileşim değişkeninde hiçbir değişim olmamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın önermeleri yine doğrulanmamıştır.

Tablo 20. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik ÖVD							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.064	.062	.072	.072	.074	.079	.065	.065
İlişki Odaklı Liderlik	.041	.027	.024	.018	.024	.025	.030	.028
Karizmatik Liderlik	.162*	.163*	.160*	.156*	.131*	.121 ^b	.121 ^b	.121 ^b
Toplulukçuluk	.146**	.156**	.153**	.150**	.153**	.149**	.149**	.148**
Eril Değerler	-.050	-.052	-.045	-.052	-.046	-.044	-.051	-.052
Belirsizlikten Kaçınma	.085 ^b	.082 ^b	.080 ^b	.088 ^b	.075	.075	.068	.068
Güç Mesafesi	.107*	.110*	.110*	.109*	.113*	.119	.113*	.114*
Babacan Davranış Beklentisi	.003	.007	.011	.015	.029	.032	.025	.021
Sosyal Beğenilirlik	.155***	.154	.150	.157	.150	.149	.151***	.152***
Örgüt	.048	.039	.037	.037	.037	.043	.042	.041
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.088	.094	.111	.106	.130	.023	.025
İ.O.L x Topl		.022	.041	.087	.103	.111	.107	.108
Kar x Topl		.006	.025	.041	.062	.029	.032	.031
G.O.L x Eril			.026	.039	.012	.026	.025	.025
İ.O.L x Eril			-.027	-.025	.141	.032	.031	.031
Kar x Eril			-.092	-.085	-.108	-.110	-.106	-.106
G.O.L x Bel. Kaç.				-.039	-.068	-.066	-.063	-.063
İ.O.L x Bel. Kaç				.119*	.116*	.101 ^b	.103 ^b	.105 ^b
Kar x Bel. Kaç.				.017	.003	.010	.009	.007
G.O.L x Güç Mes.					-.059	-.051	-.050	-.052
İ.O.L x Güç Mes.					-.043	-.036	-.043	-.042
Kar x Güç Mes.					.043	.057	.065	.065
G.O.L x B.D.B						-.115	-.113	-.115
İ.O.L x B.D.B						.062	.063	.063
Kar x B.D.B						.088	.082	.084
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.067	.063
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.012
ΔR ²		.006	.006	.008	.008	.007	.004	.000
Model R ²	.171	.177	.183	.191	.199	.206	.210	.210
Model F	9.694***	7.737***	6.492***	5.735***	5.284***	4.811***	4.727***	4.545***
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Tablo- 21. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İş Performansı İlişkisine Biçimleyici Etkisi (Çalışan Değerlendirmesi)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Performans							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.041	.041	.040	.050	.065	.069	.087	.087
İlişki Odaklı Liderlik	.094	.091	.089	.093	.098	.099	.104	.111
Karizmatik Liderlik	.141*	.144*	.149*	.148*	.157*	.151*	.150*	.149*
Toplulukçuluk	-.039	-.034	-.034	-.034	-.036	-.031	-.031	-.028
Eril Değerler	.025	.025	.023	.022	.025	.023	.013	.015
Belirsizlikten Kaçınma	-.099*	-.101*	-.092*	-.102*	-.118*	-.120*	-.129*	-.129*
Güç Mesafesi	-.086	-.087	-.079	-.074	-.073	-.073	-.081	-.086
Babacan Davranış Beklentisi	-.058	-.058	-.057	-.054	-.045	-.050	-.059	-.041
Sosyal Beğenilirlik	.039	.040	.044	.046	.051	.050	.049	.053
Örgüt	.112*	.116*	.122*	.128*	.124*	.128*	.129*	.125*
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		-.033	-.041	-.027	-.036	-.024	.015	.006
İ.O.L x Topl		.014	.018	.016	.020	.027	.031	.034
Kar x Topl		.029	.012	.017	.005	.036	.041	.046
G.O.L x Eril			-.009	-.008	-.047	-.038	-.037	-.035
İ.O.L x Eril			.032	.040	.065	.057	.058	.056
Kar x Eril			.057	.070	.041	.041	.036	.036
G.O.L x Bel. Kaç.				-.076	-.064	-.069	-.074	-.075
İ.O.L x Bel. Kaç				.012	.007	.006	-.008	.001
Kar x Bel. Kaç.				.089	.084	.096	.098	.092
G.O.L x Güç Mes.					.082	.063	.063	.058
İ.O.L x Güç Mes.					.072	.063	.054	.050
Kar x Güç Mes.					.097	.104	.094	.094
G.O.L x B.D.B						-.074	-.076	-.086
İ.O.L x B.D.B						.059	.058	.059
Kar x B.D.B						.078	.086	.095
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							-.086 ^b	-.103*
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.								.054
ΔR ²		.001	.007	.004	.011	.006	.007 ^b	.002
Model R ²	.064	.065	.072	.076	.087	.093	.099	.101
Model F	3.210**	2.485**	2.250**	1.996**	1.981**	1.864**	1.929***	1.892**
N= 531								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Araştırma kapsamında ele alınan diğer bir bağımlı değişken iş performansıdır. Çalışanın kendini değerlendirdiği performansın bağımlı değişken olarak ele alındığı analiz sonuçlarına göre de liderlik davranışlarından sadece karizmatik liderlik çalışan performansını etkilemektedir ($\beta=.141$, $p<.05$). Onunda etkisi ve önemliliği daha önceki modellere göre düşüş göstermiştir. Modelde çalışan performansını etkileyen diğer faktörleri değerlendirdiğimizde ise, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi çalışan performansını etkileyen kültürel değer boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi arttıkça kişiler kendilerini daha düşük performanslı olarak değerlendirmektedirler. Yine kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen örgüt de iş performansını etkilemektedir.

Etkileşim değişkenlerinin iş performansına etkisi konusunda ise hiçbir etkileşim değişkeninin iş performansına etkisi bulgulanmamıştır. Araştırmanın yedinci modelinde regresyona eklenen görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç artıkça iş performansı azalmaktadır. İş performansının bağımsız değişken olarak alındığı modelde de araştırmanın önerilerine destek gözlemlenmemiştir.

Tezin yöntem kısmında belirtildiği gibi bu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı konusunda iki farklı kaynaktan veri toplanmıştır. Bir veri kaynağı olarak anket formunda çalışanın kendisine sorulmuş ve kendi kendisini yöneticiye ve örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans konusunda değerlendirmesi istenmişti. Fakat daha önce de bahsettiğimiz gibi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin sadece ve tek bir kaynaktan bir kağıt kalem testi ile ortaya konulması ortak yöntem sapmasına sebep olması ile eleştirilmektedir (bkz.Podsakoff ve diğerleri, 2003). Bu araştırmada ortak yöntem sapmasından kaçınabilmek ve bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki bundan doğan aşırı şişkinliği önleyebilmek için, iş performansı ve yöneticiye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeleri için aynı zamanda çalışanların departman yöneticilerinden de veri toplanmıştır. Bu toplanan veriler ışığında modelimizi test ettiğimizde ise aslında ilişkiler anlamında yöneticiden toplanan veriler ile kişinin kendi değerlendirmesinden toplanan verileri bağımsız değişkenlerle ilişkilerinin çok farklı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 22. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Yöneticiye Yönelik ÖVD İlişisine Biçimleyici Etkisi (Yönetici Değerlendirmesi)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Yöneticiye Yönelik ÖVD							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.137	.148	.161	.199 ^b	.191 ^b	.187 ^b	.157	.156
İlişki Odaklı Liderlik	.047	.044	.044	.035	.021	.000	.003	.014
Karizmatik Liderlik	.214**	.219**	.201**	.188**	.204**	.210**	.204**	.203**
Toplulukçuluk	.062	.054	.061	.060	.065	.063	.067	.070
Eril Değerler	.038	.042	.051	.065	.055	.048	.050	.044
Belirsizlikten Kaçınma	.003	.003	.009	.022	.016	.019	.002	.000
Güç Mesafesi	.132 ^b	.127 ^b	.114	.088	.080	.088	.067	.083
Babacan Davranış Beklentisi	.040	.032	.024	.027	.026	.038	.012	-.003
Örgüt	.081	.078	.087	.091	.098	.110	.085	.080
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.071	.066	.091	.069	.050	.044	.064
İ.O.L x Topl		.055	.026	.064	.063	.076	.069	.073
Kar x Topl		.057	.090	.077	.058	.055	.041	.060
G.O.L x Eril			.064	.081	.104	.070	.089	.073
İ.O.L x Eril			-.091	-.077	-.091	-.093	-.094	-.103
Kar x Eril			-.088	-.093	-.098	-.095	-.097	-.101
G.O.L x Bel. Kaç.				-.109	-.106	-.090	-.063	-.059
İ.O.L x Bel. Kaç				.045	.055	.003	.034	.047
Kar x Bel. Kaç.				.122	.120	.129	.097	.086
G.O.L x Güç Mes.					.053	.018	.015	.000
İ.O.L x Güç Mes.					.088	.085	.102	.107
Kar x Güç Mes.					.068	.044	.042	.039
G.O.L x B.D.B						-.092	-.111	-.114
İ.O.L x B.D.B						.101	.102	.109
Kar x B.D.B						.001	.037	.057
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.071	.052
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İliş.Od.Lid.Duy. İht.							.064	.064
ΔR^2		.005	.005	.007	.004	.004	.007	.003
Model R ²	.174	.179	.184	.191	.195	.199	.206	.209
Model F	4.959***	4.264***	3.655***	3.003***	2.432***	2.050***	2.131***	2.123***
N= 182								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Tablo 22'deki birinci adımdaki temel etkileri ele aldığımızda karizmatik liderlik yine yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önceki analiz sonuçlarından farklı olarak dördüncü beşinci ve altıncı modellerde görev odaklı liderliğin düşük de olsa etkisi gözlemlenmiştir ($p < .10$). Yine ilk modelde yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere baktığımızda güç mesafesinin yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışını etkilediği burada da ortaya çıkmıştır. Bu bireylerdeki güç mesafesinin artması ile otorite figürlerine olan bağlılığın artması ile açıklanabilmektedir.

Araştırmada ikinci modelden başlayarak etkileşim değişkenlerinin etkisini incelediğimizde ise r^2 değerlerindeki değişim değerleri ve değişim değerlerinin önemlilikleri bize hiçbir etkileşim değişkeninin modeli açıklamakta ek bir fayda sağlamadığını göstermektedir. Yedinci ve sekizinci modele baktığımızda ise görev odaklı ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın da yöneticiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu modelden ve tespitlerden hareketle araştırmanın önerilerinin doğrulanmadığı açık bir şekilde görülmektedir.

Yöneticinin değerlendirdiği örgüte yönelik vatandaşlık davranışı konusunda ise hiçbir liderlik davranışının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi gözlemlenmemiştir. Bunun sebebi olarak örgüte yönelik vatandaşlık davranışının liderlik davranışlarında oldukça uzak bir olgu olması söylenebilmektedir. Bu modelde sadece güç mesafesi daha önceki bulgular ile benzer olarak örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkileşim değişkenlerinin sıra ile yer aldığı ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı modellerde ise modelin açıklayıcılığında anlamlı hiçbir değişme olmamıştır. Yine aynı şekilde sekizinci ve dokuzuncu modelde eşitliğe dâhil olan aracı değişkenlerin de bağımlı değişkene hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir.

Tablo 23. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve Örgüte Yönelik ÖVD İlişkisine Biçimleyici Etkisi (Yönetici Değerlendirmesi)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik ÖVD							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.067	.084	.097	.095	.098	.101	.107	.107
İlişki Odaklı Liderlik	.094	.093	.081	.060	.008	.004	.003	.000
Karizmatik Liderlik	.099	.093	.090	.092	.096	.097	.094	.093
Toplulukçuluk	.105	.100	.103	.101	.093	.077	.079	.080
Eril Değerler	.027	.035	.049	.061	.058	.054	.055	.053
Belirsizlikten Kaçınma	.054	.049	.054	.070	.052	.047	.038	.038
Güç Mesafesi	.108 ^b	.110 ^b	.113 ^b	.120 ^b	.119 ^b	.115 ^b	.106 ^b	.111 ^b
Babacan Davranış Beklentisi	.009	.008	.004	.007	.013	.007	.005	.009
Örgüt	-.081	-.070	-.075	-.078	-.063	-.063	-.074	-.076
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		.043	.054	.069	.032	.038	.036	.042
İ.O.L x Topl		.104	.105	.108	.091	.093	.090	.091
Kar x Topl		.082	.092	.093	.097	.106	.112	.106
G.O.L x Eril			.098	.096	.082	.085	.083	.088
İ.O.L x Eril			.030	.064	-.002	-.008	-.008	-.011
Kar x Eril			.110	.103	.096	.093	.098	.086
G.O.L x Bel. Kaç.				-.103	-.113	-.116	-.105	-.103
İ.O.L x Bel. Kaç				.106	.121	.081	.094	.098
Kar x Bel. Kaç.				.091	.094	.105	.104	.101
G.O.L x Güç Mes.					.020	.050	.049	.044
İ.O.L x Güç Mes.					.103	.099	.097	.098
Kar x Güç Mes.					,	.205	.204	.203
G.O.L x B.D.B						.083	.075	.067
İ.O.L x B.D.B						.076	.059	.062
Kar x B.D.B						.101	.095	.088
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.074	.068
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İliş.Od.Lid.Duy. İht.							.064	.020
ΔR^2		.009	.006	.006	.007	.006	.004	.000
Model R ²	.078	.087	.093	.099	.106	.112	.116	.116
Model F	2.000*	1.827*	1.637 ^b	1.522 ^b	1.497 ^b	1.346	1.323	1.266

N= 182

^bp<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Son olarak da yöneticinin değerlendirdiği iş performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı modelde sadece karizmatik liderliğin yöneticinin değerlendirdiği performansa bir etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 24. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaç Vasıtası ile Liderlik ve İş Performansı İlişkisine Biçimleyici Etkisi (Yönetici Değerlendirmesi)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İş Performansı							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
1. Adım (Temel Etkiler)								
Görev Odaklı Liderlik	.113	.114	.131	.130	.138	.127	.133	.133
İlişki Odaklı Liderlik	.057	.054	.049	.037	-.015	-.024	.027	.022
Karizmatik Liderlik	.165*	.160*	.165*	.161*	.167*	.169*	.164*	.165*
Toplulukçuluk	.092	.095	.101	.097	.100	.100	.103	.102
Eril Değerler	-.031	-.029	-.020	-.004	-.021	-.024	-.023	-.020
Belirsizlikten Kaçınma	.123	.121	.124	.126	.120	.121	.104	.103
Güç Mesafesi	.092	.092	.070	.039	.030	.035	.019	.011
Babacan Davranış Beklentisi	-.047	-.036	-.049	-.039	-.035	-.030	-.051	-.044
Örgüt	.135 ^b	.144 ^b	.154*	.154*	.172*	.178*	.158*	.160*
2. Adım (Etkileşimli Etkiler)								
G.O.L x Topl		-.022	-.030	-.013	-.051	-.059	-.063	-.073
İ.O.L x Topl		.086	.073	.101	.112	.117	.112	.110
Kar x Topl		.069	.047	.033	.084	.085	.096	.105
G.O.L x Eril			-.059	-.076	-.105	-.086	-.101	-.108
İ.O.L x Eril			-.003	.022	-.090	-.103	-.102	-.098
Kar x Eril			-.093	-.093	-.094	-.101	-.101	-.104
G.O.L x Bel. Kaç.				-.106	-.112	-.102	-.090	-.092
İ.O.L x Bel. Kaç				.039	.066	.041	.065	.059
Kar x Bel. Kaç.				.082	.095	.108	.101	.107
G.O.L x Güç Mes.					.050	.030	.027	.035
İ.O.L x Güç Mes.					.107	.108	.102	.100
Kar x Güç Mes.					.104	.102	.101	.102
G.O.L x B.D.B						-.056	-.071	-.059
İ.O.L x B.D.B						.066	.035	.031
Kar x B.D.B						.006	.037	.027
3. Adım (Aracılık Etkileri-I)								
Gör.Od.Lid.Duy. İht.							.076	.085
4. Adım (Aracılık Etkileri-II)								
İlis.Od.Lid.Duy. İht.							.064	.031
ΔR^2		.005	.006	.004	.007	.005	.006	.001
Model R ²	.086	.091	.097	.101	.108	.112	.117	.118
Model F	3.462***	2.382**	2.091**	1.739**	1.627*	1.275*	1.308*	1.240*
N= 182								
^b p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001								

Modeldeki diğer değişkenlere baktığımızda ise iş performansını hiçbir kültürel değer boyutunun etkilemediği görülmektedir. İlk modelde birde kontrol değişkeni olarak ele alınan örgütün yöneticilerin değerlendirdiği çalışan performansına bir etkisi ortaya konulmuştur.

Etkileşim değişkenlerinin ele alındığı diğer modellerde hiçbir etkileşim değişkenlerinin ele alındığı diğer modellerde ise hiçbir önemli bulgu ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olarak öne sürülen görev ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarının da iş performansına hiçbir etkisi gözlenmemiştir. Sonuç olarak da araştırmanın önerileri desteklenmemektedir.

5.4. Kültürel Değerlerin Liderliğe Duyulan İhtiyaca Etkisi

Araştırmada şimdiye kadarki analizlerde araştırmanın temel önermeleri test edilmiş ve destek sağlanmamıştır. Bu araştırmanın temel iddiası bir takım kültürel değerler farklılaştıkça bireylerin liderliğe duydukları ihtiyaç artacağı ve bu sebeple de lider davranışlarının iş tutumları ve davranışlarına etkisi farklılaşacaktı. Fakat yukarıdaki analizlerde kültürel değerlerin bir takım liderlik davranışlarını biçimlediği bulgulanmışken, liderliğe duyulan ihtiyacın hiçbir modelde bu ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmemiştir.

Araştırmadaki şimdiye kadarki bulgular bize liderlik davranışlarının sonuçlara olan etkisinin kültürel değerlere göre farklılaştığını fakat bu farklılaşmanın liderliğe duyulan ihtiyaç sebebi ile olmadığını göstermiştir. Öbür taraftan araştırmanın temel varsayılarından birisi de liderliğe duyulan ihtiyacın kültürel değerlere göre farklılaştığı iddiasıydı ki özellikle önermelerin ilk kısmı araştırmada şimdiye kadar test edilmemiştir. Analizin bu bölümünde kültürel değerler ve görev ve ilişki yönelimli liderliğe duyulan ihtiyaç arasındaki ilişki incelenecek ve kültürel değerlerin araştırmanın kuramsal kısmında iddia edildiği gibi bireylerin liderliğe duydukları ihtiyacı etkileyip etkilemedikleri incelenecektir.

Tablo 25. Kültürel Değerler ve Görev ve İlişki Odaklı Liderliğe Duyulan İhtiyaç

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Gör. Od. Lid. Duy. İht	İliş. Od. Lid. Duy. İht.
Toplulukçuluk	.015	.090*
Eril Değerler	.034	.025
Belirsizlikten Kaçınma	.082*	.022
Güç Mesafesi	.094*	.085*
Ana-baba Dav. Bekl.	.166***	.385***
Yaş	-.042	-.183*
Eğitim	.003	.000
Tecrübe Genel	-.136*	.067
Tecrübe Kuruluş	.045	.053
Örgüt	.017	.042
Model R ²	.112	.211
Model F	5.197	12.727
N= 531		
*p<.05, **p<.01, ***p<.001		

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bağımlı değişkenlerin görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarının olduğu iki ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Burada regresyon eşitliğine toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, babacan davranış beklentisi değerleri araştırmanın temel önermelerine ilişkin olarak liderliğe duyulan ihtiyaç kavramlarına yaptığı etkiyi gözlemlemek için dâhil edilmiştir.

Eşitliğe dâhil olan yaş, eğitim, tecrübe, kurumdaki tecrübe ve örgüt değişkenleri ise bireylerdeki liderliğe duyulan ihtiyacı etkileyebilecek kontrol değişkenleri olarak modele dâhil olmuşlardır.

Analiz sonuçlarına baktığımızda ise, araştırmanın kuramsal kısmında geçtiği gibi toplulukçu değerlerin görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaca hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. Araştırmanın kuramsal kısmındaki temel iddia bireylerdeki toplulukçu değerler arttığında bireylerin görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyacın artacak olmasıydı. Fakat bu iddia yukarıda tablo 25’den de görüldüğü gibi verilerce desteklenmemiştir.

İkinci olarak araştırmada eril değerler arttıkça bireylerin görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyaçın azalacağı vurgulanmıştır. Fakat yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere eril değerlerin görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyaç azalttığı konusunda hiçbir bulgu ortaya çıkmamıştır.

çüncü olarak belirsizlikten kaçınma kültürel değerler boyutu ise görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç (p<.05) etkilemektedir. Bu bulgu araştırmanın kavramsal çerçevesi ile uyumludur. Gerçekten bireylerin, belirsizlikten kaçınma derecesi arttıkça veya başka bir ifade ile belirsizliğe toleransı azaldıkça, izleyenlerin, liderin özellikle kolaylaştırıcı amaca giden yolları kolaylaştırıcı davranışlarına duydukları ihtiyaç artmaktadır.

Bir diğer kültürel değer boyutu olan güç mesafesi kültürel değer boyutunun görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaça etkisi konusunda ise bireylerdeki güç mesafesi değeri arttıkça bireylerin görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyaç artmaktadır. Bir başka ifade ile bir otoritenin yapılan işler konusunda yol göstermesine duydukları ihtiyaç artmaktadır. Bu bulgu da bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile uyumlu bir bulgudur. Güç mesafesi değerleri otoriteye duyulan ihtiyaçı belirlemektedir (Hofstede, 1980).

Son olarak da babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutu konusunda ise, babacan davranış beklentisi bireylerdeki liderliğe duyulan ihtiyaç (p<.001) en fazla etkileyen kültürel boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu da araştırmada öne sürülen kuramsal çerçeve ile uyumludur. Babacan davranış beklentisi doğu toplumlarına özgü bir kültürel değer boyutudur ve bireyler işteki yöneticileri ile ebeveyn evlat ilişkisi kurmakta (Aycan, 2000) ve bunun sonucu olarak da onlardan babacan davranışna benzer bir biçimde yakın bir yol gösterme beklemektedirler.

Kontrol değişkeni olarak eşitliğe aldığımız tecrübe, eğitim durumu, kuruluştaki tecrübe ve kurum gibi kontrol değişkenlerinden sadece tecrübenin bir etkisi bulgulanmıştır. Bu bulguya göre bireylerin sahip oldukları tecrübe arttıkça yol göstermeye duydukları ihtiyaç azalmaktadır. Bu da aslında liderliğe duyulan ihtiyaç kavramına ilişkin De Vries ve arkadaşlarının (2003) temel tartışmalarını desteklemektedir. Bireylerin sahip oldukları

tecrübe iş ile uyumu arttırmaktadır bu da geri dönüşünde bir kişinin onlara iş konusunda yol göstermesine duydukları ihtiyacı bir başka ifade ile görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyacı azaltmaktadır. Bu bulgu aslında liderlik kuramlarının temel tartışmalarını destekleyici bir bulgudur.

Kültürel değerler ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç ilişkisinde ise yine model anlamlı çıkmıştır. Burada bir diğer bahsedilecek önemli bir unsur da aynı modelin iki farklı bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılığı olabilecektir. Yukarıdaki tablodaki iki farklı bağımlı değişken olan görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları üzerindeki aynı bağımsız değişkenlerin açıklayıcılığını ele alırsak, tablo 25'deki r^2 değerlerinden de görüldüğü üzere kültürel değerler ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç için daha önemli bir açıklayıcıdır. Bununla birlikte görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın aynı zamanda işin kendisinden kaynaklanan ve burada kontrol edilemeyen birçok farklı faktörden etkilenebileceği olarak söylenebilmektedir. Öbür tarafta ise, ilişki odaklı liderlik davranışlarına olan ihtiyacın benlik kavramı ile ve bireysel özellikler ile daha yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

İlişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı bu modelde etkileyen kültürel değer boyutlarını ve diğer bağımsız değişkenleri ele alacak olursak, toplulukçuluk kültürel boyutu ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten de Markus ve Kitayama'nın (1991) tanımlaması ile ilişkisel benliği olan toplulukçu bireylerin ilişki odaklı liderliğe duydukları ihtiyaç artmaktadır. Bu bulgu araştırmadaki kuramsal tartışmalar ile de tutarlıdır. Bireyler çalışma grubunun bir parçası olan yöneticiden kişisel yakın ilgi beklemektedir. Kişisel sorunları ile ilgilenmesini veya arkadaşça davranmasını, takım oluşturmak konusunda desteklemesine ihtiyaç duymaktadır.

İkinci olarak yine güç mesafesi ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır ($p < .05$, $\beta = .085$). Bu bulguda araştırmacının kuramsal çerçevesi ile örtüşmekte ve güç mesafesi değeri arttıkça bireylerin yöneticilerden beklentileri artmakta ve bunun sonucu olarak da hem yön göstermeye hem de arkadaşça davranışa ve bireysel ilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bulgular aynı zamanda Hofstede'in ve Globe'un bulguları ile de uyumaktadır.

İlişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı etkileyen bir diğer ve en önemli kültürel değer boyutu da babacan davranış beklentisi olarak ortaya çıkmıştır ($p < .001$, $\beta = .385$). Bu bulgularda bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile uyumludur. Babacan davranış beklentisi yüksek olan toplumlarda astların üstlerden daha fazla korumacı ve destekleyici bir tavır bekledikleri vurgulanmıştır (Aycan ve diğerleri, 1999; Aycan, 2001). O zaman bireylerin babacan davranış beklentisi kültürel değerleri arttığında daha korumacı ve destekleyici bir davranış beklentisi olan ilişki odaklı liderliğe duydukları ihtiyacın artması gayet beklenen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

5.5. Bulguların Genel Özeti ve Tartışma

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin ve araştırma sonuçlarını değerlendirecek olursak araştırma bulguları bizim önerilerimizi tam olarak desteklememiştir. Araştırma önerileri hem yöneticiye yönelik hem de örgüte yönelik iş tutumları ve davranışları ile test edilmiş fakat önerilerimiz ancak kısmi bir görgül destek bulmuştur.

Araştırma bulgularında bazı etkileşim değişkenlerinin yöneticiye ve örgüte yönelik iş tutumlarına etkisi önemli olarak bulgulanmıştır. Karizmatik liderlik ve toplulukçuğun ve ilişki odaklı liderlik ile babacan davranış beklentisinin yöneticiye bağlılık üzerindeki etkisi, karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınmanın yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi, karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınma etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileşimli etkisi, karizmatik liderlik ile toplulukçuluğun işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileşimli etkisi, ilişki odaklı liderlik ile belirsizlikten kaçınmanın örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileşimli etkisi bu araştırmada gözlemlenmiştir. Bu bulguları yorumladığımızda bu bulgular kültürle uyum tezi ile de bu araştırmamızın tezleri ile de uyumludur. Örneğin karizmatik liderlik ve ilişki odaklı liderliğin toplulukçuluk belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi değerleri ile etkileşimli etkilerinin önemli çıkması bu araştırmanın kuramsal çerçeve kısmında tartışılan doğrultuda ilişkilerdir. Fakat bu etkiler araştırmanın önerilerinde öne sürüldüğü biçimde olmamıştır. Görev yönelişli ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları bu etkileşimli etkilere aracılık yapmamıştır.

Araştırmanın kuramsal çerçeve bölümünde kültürel değerlerin görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç vasıtası ile liderlik davranışları ve iş tutumları ve davranışları ilişkisini nasıl biçimleyeceğine ilişkin ondört öneri geliştirilmiştir. Bu önerilere göre bireylerdeki, bireyci ve toplulukçu (Önerme 1,2,3,4) güç mesafesi (Önerme 5,6) eril ve dişi (Önerme 7, 8, 9,10), belirsizlikten kaçınma (Önerme 11,12) ve babacan davranış beklentisi (Önerme 13,14) değerleri farklılaştıkça görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç değişecek ve bunun sonucu olarak da liderlik davranışları ile sonuçları arasındaki ilişki kuvvetlenecek veya zayıflayacaktır. Bu önerilen model birçok farklı iş tutumu ve davranışı bağımsız değişken olarak ele alınarak test edilmiştir. Yapılan analizler bizim önerilerimizi tam olarak desteklemese de kısmi bir destek sağlamıştır. Bireysel değerlerdeki farklılaşma, liderliğe duyulan ihtiyaç vasıtası ile beraber liderlik davranışları ile sonuçları arasındaki ilişkiyi biçimlememektedir.

Fakat, diğer tarafta ise bu araştırmada önerilerin ilk kısmında ileri sürüldüğü gibi kültürel değerlerin, görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacı etkilediği gözlemlenmiştir. Bulguları incelediğimizde toplulukçu değerler (Öneri 4), güç mesafesi değeri (Öneri 6), babacan davranış beklentisi değeri (Öneri 14) arttıkça bireylerdeki ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır. Benzer bir biçimde bireylerdeki belirsizlikten kaçınma (Öneri 11), güç mesafesi (Öneri 5) ve babacan davranış beklentisi değerleri (Öneri 13) arttıkça görev yönelişli liderliğe duydukları ihtiyaç artmaktadır. Bu bulgular yanlarında numarası verilen önerilerdeki kültürel değerler ve ilişki ve görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç arasındaki öne sürülen ilişkileri desteklemektedir. Bu sonuçta, bulguların, araştırmanın başındaki varsayımlarımızı kısmen desteklediğini göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlarda dikkati çeken ve tartışmaya değer olan en önemli unsurlardan birisi, görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacın bu araştırmanın kuramsal çerçevesinde öne sürüldüğü gibi kültürel değerler tarafından etkileniyor olduğu halde, bu olgunun liderlik davranışlarının çıktılara olan etkisini değiştirmemesidir. Bulgulara baktığımızda bireylerdeki belirsizlikten kaçınma eğiliminin, güç mesafesinin ve babacan davranış beklentisinin artması, bireylerin görev odaklı liderliğe duydukları ihtiyacı arttırmaktadır. Buradaki tartışma aslında yukarıda da belirttiğimiz gibi araştırmamızdaki önerilerimizin gelişimi ile uyumludur. Araştırmanın

kuramsal çerçeve kısmında, güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınma eğiliminin ve babacan davranış beklentisinin artması özerklik tercihinin azaltacağı ve yönlendirilme konusundaki tercihi arttıracığı tartışılmıştı. Bu sebeple de yöneticinin amaç kolaylaştırıcı davranışlarına duyulan ihtiyacın artacağı vurgulanmıştı. Buradan hareketle bu araştırmadaki bireysel değerlerdeki farklılaşmanın görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacı arttıracığı vurgusu veri tarafından desteklenmiştir.

Yine araştırmanın kuramsal çerçevesinde öne sürüldüğü gibi, toplulukçu, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi değerlerinin ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı etkilediği gözlemlenmiştir. Araştırmanın kuramsal çerçevesinde bir takım kültürel değerlerin artmasının bireylerin ilgi ve destek beklentisinin artacağı bu sebeple de bu davranışları içeren yönetici davranışlarına duydukları ihtiyacı arttıracığı öne sürülmüştür. Bu iddia da veri tarafından desteklenmiştir.

Bu bulgulardaki tartışma yaratan temel nokta, bir tarafta bireylerin görev ve ilişki yönelişli liderlik davranışlarına duydukları ihtiyaç farklılaşırken öbür tarafta liderliğe duyulan ihtiyaç, liderlik davranışları ile iş sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmemektedir. Buradan yapılabilecek çıkarım da liderlik ve davranışları arasındaki ilişkiyi etkileyen ve kültürel değerlere bağlı olan motivasyon liderliğe duyulan ihtiyaç olmamaktadır. Bireylerdeki kültürel değerlere göre onların liderliğe duydukları ihtiyaç farklılaşırken bu araştırmanın kuramsal çerçevesinde iddia edildiği gibi liderlik davranışlarının iş sonuçlarına olan etkisi farklılaşmamaktadır. Bunun sebebi olarak da, liderliğe duyulan ihtiyacın aslında kültürel değerlerden etkilenmekle birlikte liderlik davranışlarına verilen öneme aracılık etmemektedir.

Buradaki kritik soru bir takım kültürel değerlere sahip olan bireyler açısından liderliğe duyulan ihtiyaç farklılaşmakla birlikte, neden liderlik davranışlarının çalışan sonuçlarına olan etkisi daha farklılaşmamaktadır. Kültürler arası liderlik yazınına gönderme yapacak olursak, kültürel değerlerin hangi mekanizmalar aracılığı ile liderlik ve iş tutumları arasındaki veya iş performansı ve iş davranışları arasındaki ilişkiyi biçimlemekte olduğu sorusu aslında bundan sonraki araştırmaların cevap araması gereken bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki olgudaki gibi kültürel değerler görev ve ilişkiye yönelik liderliğe duyulan ihtiyacı etkilemesine rağmen rağmen, bu etki liderlik

davranışını daha önemli olması konusunda aracılık yapmamaktadır. O zaman kültür ve liderlik araştırmalarını düşündüğümüz zaman liderlik özellikleri ve davranışlarının belirli kültürel değerler açısından daha önemli kılan mekanizmaların neler olduğu sorusu gerçekten kültürler arası liderlik araştırmalarında yanıtlanmayı bekleyen önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifade ile liderlik davranışları bireysel farklılıkların hangi özelliklerine göre daha fazla veya daha az işlevsel hale gelmektedir.

Örneğin iş odaklı liderlik davranışına duyulan ihtiyaç bababacan davranış beklentisi yüksel olan bir bireyde daha fazla ise, neden bababacan davranış beklentisi yüksek olan birey için iş odaklı liderlik davranışı daha etkili olmamaktadır. Aslında liderlik davranışları ile sonuçları arasındaki ilişkiyi kültürel değerler biçimlerken, hangi mekanizmalar vasıtası ile biçimleyeceğini net olarak söylemesi ve görgül olarak bu mekanizmaları modele dâhil etmesi, liderlik davranışlarının etkinliği konusundaki farklı tezleri daha gerçekçi bir biçimde test edilmesine imkân verecektir.

Burada üzerinde durulacak ve ek olarak söylenebilecek açıklama ise liderliğe duyulan ihtiyacın farklı bir olgu olması ve lidere davranışlarının etkililiğini değiştirmemesidir. Görev odaklı liderlik davranışının araştırma yapılan toplulukçu değerleri ve babacan davranış beklentisi yüksek örneklemede etkili bir liderlik davranışı olarak gözlemlenmemekle birlikte, görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç, bireylerdeki babacan davranış beklentisi, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi değerlerinin artması ile artmaktadır. Bunun sebebi olarak da Sargut ve Özen'in (2000; 2001) toplulukçu kültürel değerlerde bakım isteğinin ve süreçte yoğunlaşmanın yüksek olduğu tartışması gösterilebilmektedir. Sargut ve Özen (2000; 2001) toplulukçu kültürlerde bireylerin süreçte yani işin nasıl yapıldığı üzerinde yoğunlaştığı için bakım isteğinin arttığını vurgulamışlardır. Toplulukçuluk, güç mesafesi değerleri ve babacan davranış beklentisi değerler ile belrsizlikten kaçınma birbirleri ile pozitif ilişkili kavramlardır. Bu sebeple de izleyicilerin belirsizliğe toleransı azaldıkça, liderin sürekli bir biçimde yol göstermesine süreci tarif etmesine ve denetlemesine duydukları ihtiyaç artmakta olduğu söylenebilmektedir. Bir anlamda genel ifade ile toplulukçu kültürlerde görev odaklı liderlik davranışını bireyci ve başarıma ihtiyacı yüksek kültürlerdeki gibi işlevsel olarak algılanmamakla birlikte bireyler belirsizliğe toleransları düşük olduğu için görev odaklı liderliğe de ihtiyaç duymaktadırlar.

Araştırmanın temel önermeleri dışında kalan diğer gözlemlerimizi de, en baştan itibaren gözden geçirip tartışacak olursak, araştırmanın en önemli bulgularından birisi sadece bir bağımlı değişken haricinde diğer bağımlı değişkenlerin hiçbirisinde, görev odaklı liderliğin, hem yöneticiye yönelik, hem de örgüte yönelik iş tutum ve davranışlarına bir etkisi bulgulanmamıştır. Bir başka ifade ile bu araştırmanın yapıldığı bağlam için hedefleri belirlemek, performans standartlarını belirlemek, yapılacak işleri takvimlendirmek gibi amaca giden yolları kolaylaştırıcı ve iş ile ilgili yönlendirici davranışlar hem yöneticiye yönelik hem de örgüte yönelik iş tutumlarını ve davranışlarını etkilememektedir.

Bunun sebebi olarak da Türkiye'nin genel sosyo kültürel bağlamını ve kültürel profilini gösterebiliriz. Türkiye yazında da genel olarak vurgulandığı üzere toplulukçu değerler taşıyan ve toplulukçu kültürel değerlerin baskın olduğu, güç mesafesinin ve babacan davranış beklentisinin yüksek ve belirsizliğe toleransın düşük olduğu bir toplumdur (Wasti, 1996; 2003; Sargut, 2001; Paşa ve arkadaşları, 2001). Bu kültürel değerler ile ilişkili veya bu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda geçerli liderlik tipleri konusunda yapılan araştırmalarda ise şimdiye kadar yapılan liderlik araştırmalarına göz attığımızda ise genel olarak insan odaklı veya dönüşümsel liderliğin toplulukçu değerler ile iş odaklı veya işlemsel liderlik özelliklerinin ise bireyci toplumlarda geçerli ve bireyci değerlerle ilişkili liderlik özelliği olarak ortaya konulmuştur (Jung ve Avolio, 1999; Walumbwa ve Lawler, 2003; Gelfand, 2004).

Yine birçok farklı araştırmada babacan davranış beklentisi ve güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, babacan-otoriter ve ilişki odaklı liderlik tipi etkili liderlik tipi olarak ortaya konulmuştur (Dorfman ve Diğerleri, 2004; Carl ve Diğerleri, 2004; Pellegrini ve Scandura, 2008). Yardımseverlik babacan otoriter liderliğin önemli bir boyutunu temsil etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008), ki astların kişisel sorunları ile ilgilenme onlara destek sağlama, ilişki odaklı liderlik içinde önemli davranışlardır. Buradan hareketle, Türk toplumunda işe yönelik davranışların etkin olmaması bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ile uyum göstermemekle birlikte, kültürler arası liderlik yazını ile uyum göstermektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan bir başka bulgu da karizmatik liderliğin en etkili liderlik olarak ortaya çıkmış olmasındır. Araştırmadaki bütün analizlerde ve modellerde karizmatik liderlik hem yöneticiye hem de örgüte yönelik iş tutumları üzerinde etkisi en fazla olan iş tutumu olarak ortaya çıkmıştır. Yazındaki bulgular ile beraber değerlendirdiğimizde House ve arkadaşları (1997) karizmatik liderliği bütün kültürlerde geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı olarak tanımlamışlardır. Pillai ve Mendl (1998) ve Globe araştırması (Gelfand, 2004) karizmatik liderliğin toplulukçu değerler açısından daha önemli bir liderlik davranışı olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle araştırmada da en evrensel ama toplulukçu kültürlerde de daha baskın olan bir liderlik tipinin bu araştırmada öne çıkması normal bir sonuç olarak tartışılabilecektir.

BÖLÜM VI. SONUÇ

6.1. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada kültürler arası liderlik araştırmalarına ilişkin yaklaşımlara bir öneri getirerek katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Kültürler arası liderlik yazınının çok önemli bir kısmı kültürel uyum tezine dayanarak kültürler-arası farklılaşan lider davranışlarını araştırmakta ve farklı kültürel değerlerde göre veya farklı ülkelerde geçerli liderlik davranışlarını ortaya koymaktadır (House, 1997). Diğer bir kısmı ise kültürle ters olan liderlik davranışlarının daha olumlu çıktılarına sebep olduğunu vurgulamaktadır (örn.bkz Redding, 1990). Üçüncü bir araştırma akımı ise kültürlerde ortak olan liderlik davranışlarına odaklanmaktadır (House, 1997).

Bu araştırmada ise daha farklı bir çerçeveden hareket edilmiş ve liderlik kavramının tanımından ve liderliğin yol amaç kuramından hareketle aslında liderlik boyutlarının dışında liderliğin kendisinin kültürel olarak koşulbağımlı bir olgu olduğu öne sürülmüştür. Ve liderliğin öneminin izleyicilerin sahip oldukları kültürel değerlere göre farklılaşacağı öne sürülmüştür. Bunu yaparken De Vries ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen “liderliğe duyulan ihtiyaç” kavramından hareket edilmiştir. Bu kavram ayrıntılandırılarak “görev yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç” ile “ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaç” kavramları geliştirilmiştir. Bu kavramlar geliştirilirken yine yol amaç kuramından hareket edilmiştir.

Araştırmada temel olarak bireylerdeki toplulukçu, dişi, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi değerlerinin bireylerdeki hem görev hem de ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyacın daha fazla olduğu tartışılmıştır. Bireylerdeki liderliğe duyulan ihtiyaç arttıka da liderlik davranışlarının örgüte ve yöneticiye yönelik iş tutumlarına olan etkisini daha fazla olacağı vurgulanmış ve bu sebeple de liderliğin öneminin izleyicilerin kültürel değerlerine göre artacağı veya azalacağı iddia edilmiştir.

Araştırmada farklı kuruluşlarda çalışan 531 kişiden liderlik ölçekleri, kültürel değer ölçekleri ve örgüte ve yöneticiye yönelik iş tutumu ölçeklerinden oluşan bir soru kağıdı vasıtası ile veri toplanmıştır. Standart yöntem sapmasının önüne geçmek için araştırma kapsamında, aynı zamanda yöneticilerden de çalışanların örgüte yönelik vatandaşlık davranışları, yöneticiye yönelik vatandaşlık davranışları ve iş performansları konusunda veri toplanmıştır. Toplanan verilerde önce SPSS ve AMOS programları yardımı ile ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş daha sonra SPSS programı ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada karizmatik liderliğin en önemli liderlik davranışı olduğu, görev odaklı liderliğin de bu bağlam için iş tutumlarını etkileyen önemli bir liderlik davranışı olmadığı gözlemlenmiştir. Yine karizmatik liderlik ve toplulukçuğun ve ilişki odaklı liderlik ile babacan davranış beklentisinin yöneticiye bağlılık üzerindeki etkisi, karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınmanın yöneticiye yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi, karizmatik liderlik ve belirsizlikten kaçınma etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileşimli etkisi, karizmatik liderlik ile toplulukçuluğun işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileşimli etkisi, ilişki odaklı liderlik ile belirsizlikten kaçınmanın örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileşimli etkisi bu araştırmada gözlemlenmiştir.

Fakat analiz modellerine baktığımızda kuramsal çerçeve olarak çizdiğimiz modele ve araştırmanın temel tartışması olan liderlik davranışlarının belirli kültürel değerler arttıkça görev ve ilişki yönelişli liderliğe duyulan ihtiyaçtan dolayı etkisinin arttığı ve bunun sonucu olarak da çalışan davranışları ve çalışan sonuçlarına olan etkisinin güçlendiği iddiası araştırmada tam olarak destek görmemiştir.

Öte yandan ise, kültürel değerlerin ve görev ve ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç kavramları üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modelinde ise kültürel değerlerin hem görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç hem de ilişki odaklı liderliğe duyulan ihtiyaç üzerindeki etkisi araştırmanın kuramsal çerçevesinde önerilen doğrultuda gözlemlenmiştir. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi bireylerdeki görev odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı arttırırken, toplulukçuluk, güç mesafesi

ve babacan davranış beklentisi bireylerdeki insan odaklı liderliğe duyulan ihtiyacı arttırmıştır.

Sonuç olarak bu bulgulardan da çıkarılabileceği gibi bireylerin kültürel değerlerine göre liderliğe duydukları ihtiyaç farklılaşmakla beraber belki de kültür liderlik davranışları ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi liderliğe duyulan ihtiyaçtan etkisi daha fazla olan ve daha çok önem atfedilen başka güdüler ile biçimlemektedir. Liderlik davranışları ve kültürel değerler arasındaki ilişkilerin nasıl işlediğinin daha belirgin ve doğru bir biçimde ortaya konulabilmesi için görgül modellerde bu ilişkiyi doğuran değişkenlere de yer verilmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda araştırmaların, liderliğin etkilerine ilişkin tezlerin daha doğru bir biçimde ve gerçekten önermelerde iddia edildiği biçimde gelişip gelişmediğini görmemize olanak verecektir.

Araştırmanın sonuçlarından çıkarılacak bir başka önerme de liderliğin önemine ilişkin araştırmalar konusunda olacaktır. Bu araştırmada liderliğin bir takım değerler taşıyan izleyiciler için daha önemli olduğu öne sürülmüş ve bu olgunun nasıl olduğuna ilişkin bir model oluşturulmuştur. Bu modele destek sağlanmamış olmakla birlikte, iki türlü liderliğe duyulan ihtiyacın da kültürel değerlerden etkileşimi bizim öne sürdüğümüz doğrultuda olması bu sorunun ileride başka yöntemler ile de araştırılabileceğini göstermektedir. Bizim burada öne sürdüğümüz önermelerin destek bulmamış olması aynı zamanda öne sürdüğümüz araştırma modelinin istatistiksel olarak tespit etmesi zor bir model olmasından da kaynaklanmış olabileceği söylenebilecektir. Buradan hareketle belki başka araştırma tasarımları ile aynı araştırma sorusunu test etmek ileriki araştırmalar için önemli bir öneri olacaktır.

Bu araştırmanın önermeleri desteklenmemekle birlikte, kuramsal modeli ve öne sürdüğü önermeleri itibari ile diğer kültürler arası araştırmalardan farklılaşmaktadır. Kültürler arası liderlik araştırmalarını incelediğimizde ise benzer araştırma konularının kültürler arası liderlik yazınında benzer kuramsal temeller ve önermeler üzerinde benzer yöntemler ile çalışması daha önce de vurgulandığı gibi kültürler arası liderlik araştırmalarının sürekli bir biçimde kendini tekrar eden bir araştırma dizini olmasını sağlamıştır. Bizim bu araştırmada yapmaya çalıştığımız gibi, araştırmaların farklı önermeler ile, farklı araştırma konuları ve araştırma soruları ile konuya yaklaşmaları bir

çalışma alanı olarak alanı kısırdöngüden çıkaracak ve yeni sorunsalların ve önermelerin ortaya konulması, bunların test edilmesi ve farklı bulgular araştırmacılara farklı ufuklar sağlayabilecektir. Yine Gelfand ve diğerlerinin (2007) vurguladığı gibi bağlama özgü olan daha fazla liderlik davranışlarının çalışılması bunların daha sonra belki başka bağlamlarda da geçerliliğinin farklı çalışmalarda test edilmesi yine belirli kalıplar içerisinde kalmış bir alana yine zenginleşmesi yönünden katkı yapacaktır.

6.2. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Kısıtları

Araştırmanın güçlü yönlerine ve kısıtlarına ilişkin ise, araştırmada örgütler, sektörler, pozisyonlar arası veri toplanmıştır. Bu da araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi ve daha rahat çıkarımlar yapılabilmesini desteklemektedir. Tek bir kurum, sektör ve pozisyon üzerinden yapılan örneklemelerin araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi ve genel için söylenip uygulanabilmesi konusunda sıkıntılar doğacaktır. Bu aynı zamanda da o araştırmalar açısından bir kısıt oluşturacaktır.

Yine örgütün kontrol değişkeni olarak ele alınması ve araştırmanın toplandığı örneklemin de aşırı yayılmaması da bu araştırmanın diğer bir güçlü tarafı olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işe ve yöneticiye yönelik tutumlar bazen örgüte özel olabilmekte bu da bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri istenmeyen biçimlerde etkileyebilmektedir. Bu sebeple araştırma örnekleminin görece olarak az sayıda kuruluştan toplanması ve örgütün de kontrol değişkeni olarak ele alınması bu istenmeyen ve değişkenler arası ilişkileri biçimleyebilecek etkileri ortadan kaldırarak araştırmayı güçlendirmektedir.

Araştırmanın güçlü yönü olarak tartışılabilir bir başka unsur ise araştırmada kullanılan sosyal beğenilirlik ölçeğidir. Sosyal beğenilirlik ise değişkenler arası ilişkilerin aşırı şişkinleşmesine yol açan ve ortak yöntem sapmasının kaynaklarından biri olan bir kişilik değişkenidir (Moorman ve Podsakoff, 1992). Ortak yöntem sapması, aksi yönde tartışmaları da olmakla beraber (Spector, 2006) davranışsal araştırmalarda önemli bir problem olarak tartışılmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Ortak yöntem sapması bütün değişkenlerin aynı yöntemle ve temel olarak kâğıt kalem testleri ile ölçülmesinden kaynaklanan değişkenler arası aşırı şişmiş ilişkiler olarak ortaya konulmuştur (Podsakoff

ve diğeri, 2003). Buradan hareketle analizlerde sosyal beğenilirliğin kontrol değişkeni olarak ele alınması özellikle ortak yöntem den kaynaklanan hataların önlenmesi açısından yardımcı olmuştur.

Yine bu araştırmada yöneticiye ve örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı konusunda aynı zamanda yöneticilere de anket uygulayarak onlardan altlarında çalışanlar konusunda geribildirim alınması, çok yöntemlilik sağlayacak ve ortak yöntem sapmasının önüne geçecek ve araştırmanın güçlü yanı olarak söylenebilecek önemli bir unsurdur.

Araştırmanın güçlü yönlerinden bahsettikten sonra biraz da kısıtlarına ve zayıf yönlerine değincek olursak, araştırma konu olarak birey seviyesindeki kültürel değerleri konu almakla birlikte sadece Türkiye’de uygulanmıştır. Öbür tarafta ise Türkiyenin genel olarak toplulukçu kültürel değerler taşıdığı şimdiye kadar birçok araştırmada vurgulanmıştır (örn. Wasti, 1996; 2003a; Sargut, 2001). Her ne kadar birey seviyesinde kültürel değerler farklılaşmakta ise de model birey profilinin toplulukçu olduğu ölkemiz dışında daha bireyci özellikler taşıyan bir ölkede de bu araştırmanın uygulanması kültürel değerler yönünden daha fazla varyans sağlayabilecektir. Araştırmanın tek bir ölkede uygulanmış olması araştırmanın bir kısıtı olarak söylenebilecektir.

KAYNAKÇA

- Adsit, D. J., London, M., Crom, S., ve Jones, D. 1997. Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 8: 385–401.
- Agarwal, S., De Carlo, T. E. ve Vyas, S.B. 1999. Leadership behavior and organizational commitment: a comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30: 727–43.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Akiş, Y. T. 2004. *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Anzizu, J.M. ve Nuenos, P. 1984. Leadership under sociopolitical change: Business enterprise in Spain. *Paper Presented at the 75th Anniversary Colloquium, Harvard Business School*, Boston.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., ve diğerleri. 2000. Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49:192–220.
- Aycan, Z. 2006. Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. In *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, ed. KS Yang, KK Hwang, U Kim, pp. 445–66. London: Cambridge Univ. Press
- Aycan,Z., Kanungo,R,N. ve Sinha,J.B.P. 1999. Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(4): 501-526.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173–1182.
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3): 26–40.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2): 130–139.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed). New York: Free Press.

- Bass, B.M., Burger, P.C., Doktor, R., ve Barrett, G.V. 1979. *Assessment of managers: An international comparison*. New York: Free Press.
- Blake, R.R. ve Mouton, J.S. 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R.R., ve Mouton, J.S. 1970. The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*. 6(4): 413-426.
- Bolon, D.S. ve Crain, C.R. 1985. Decision sequence: A recurring theme in comparing American and Japanese management. *Proceedings, Academy of Management*, San Diego, CA, 88-92.
- Bond, M., ve Hwang, K. 1986. The social psychology of Chinese people. In M.H. Bond (Der), *The psychology of the Chinese people*. Hong Kong: Oxford University Press, 213-237.
- Boyacigiller, N.A. ve Adler, N. J. 1991. The praochial dinasour: Organizational science in a global context. *The Academy of Management Review*, 16:262-290.
- Boyd, D.P. 1974. Research note: The educational background of a selected group of England's leaders. *Sociology*, 8: 305-312.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. ve diğerleri. 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1): 1–29.
- Bu, N., Craig, T. J. ve Peng, T. K. 2001. Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations: A comparison of US, Taiwanese and PRC employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(2): 131–152.
- Carl, D., Gupta, V. ve Javidan, M. 2004. Power Distance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chan, K. Y. ve Drasgow, F. 2001. Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 481–498.
- Chemers, M. M. 1997. *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, C.C., Chen, Y.R. ve Xin, K. 2004. Guanxi practices and trust in management: a procedural justice perspective. *Organization Science*, 15: 200–209.

- Chen, Y., Su, F. ve Tjosvold, D. 2005. Working with foreign managers: conflict management for effective leader relationships in China. *International Journal of Conflict Management*, 16(3):265-286.
- Chong, L.M. A. ve Thomas, D.C. 1997. Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders of New Zealand. *Leadership Quarterly*, 8:275–293.
- Conte, J. M., Dean, M. A., Ringenbach, K. L., Moran, S.K. ve Landy, F. J. 2005. The relationship between work attitudes and job analysis ratings: Do rating scale type and task Discretion Matter?, *Human Performance*, 18(1), 1-21.
- Cotton, J.L. Ve Tuttle, J.M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11(1):55-70.
- Dastmalchian, A., Javidan, M. ve Alam, K. 2001. Effective leadership and culture in Iran: An empirical study. *Applied Psychology: An International Review* (Özel Sayı: Leadership and culture in the Middle East: Norms, practices, and effective leadership attributes in Iran, Kuwait, Turkey, and Qatar), 50(4): 532–558.
- Davis, H.J., Ming, L.W. ve Brosnan, T.F. 1986. The Farmer-Richman model: A bibliographic essay emphasizing applicability to Singapore and Indonesia. *Paper, Academy of Management*, Chicago.
- De Vries, R.E., Roe,R.A. ve Taillieu,T.C.B.2002. Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *Leadership Quarterly*. 13:121-137.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. ve Taillieu, T. C. B. 1998. Need for supervision: its impact on leadership effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (4): 486–501.
- Deci,E.L., Ryan,R.M., Gagne,M., Leone,D.R., Usunov,J. ve Kornazheva,B.P. 2001. Need satisfaction, motivation, and well being in the work organizations of a former eastern block country: A cross-cultural study of self determination. *Personality and Social Psychological Bulletin*,27(8): 930-942.
- Den Hartog, D. N. ve Verburg, R.M. 1997. Charisma and rhetoric: the communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8:355–91.
- Den Hartog, D. N. 2004. Assertiveness. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. ve GLOBE Associates. 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly* (Özel Sayı: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future (Part I)), 10(2): 219–256.
- Dickson, M. W., BeShears, R. S. ve Gupta, V. 2004. The impact of societal culture and industry on organizational culture: Theoretical explanations. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. ve Mitchelson, J. K. 2003. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14:729-768.
- Diener, E., Diener, M. ve Diener, C. 1995. Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5): 851–864.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, ve O. Shenkar (Der.), *Handbook for international management research* Oxford, UK: Blackwell, 267-349.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J. ve Brodbeck, F. C. 2004. Leadership prototypes and cultural variation: The identification of culturally endorsed implicit theories of leadership. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dorfman, P. W. ve House, R. J. 2004. Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and Globe Project goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3): 233–274.
- Dorfman, P.W. ve Howell, J.P. 1988. Dimensions of national cultural and effective leadership patterns. *Advances in International Comparative Management*, 3: 127-150.
- Earley, P.C. 1984. Social interaction: The frequency, use of, and valuation in the United States, England and Ghana, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15: 477-485.
- Elenkov D.S. ve Manev, I.M. 2005. Top management leadership and influence on innovation: the role of sociocultural context. *Journal of Management*. 31:381–402.
- Emrich, C., Denmark, F. ve Den Hartog, D. N. 2004. Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implications for societies, organizations, and leaders. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Der), Leadership, culture, and organizations: *The GLOBE study of 62 societies, vol. 1*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Farh, J.L. ve Cheng, B.S. 2000. Paternalistic leadership in Chinese organizations: a cultural analysis. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13:127–80.
- Fiedler, F.E. 1971. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76,128-148.
- Fiedler, F.E. 1986. The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16: 532-548.
- Fleishman, E. A. 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1–6.
- Fu, P.P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M.H., ve diğerleri. 2004. The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach. *Journal of International Business Studies*. 35:284–305.
- Geletkanycz, M.A. 1997. The salience of “culture’s consequences”: the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*. 18:615–34.

- Gelfand, M.J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H. ve Bechtold, D.J. 2004. Individualism and Collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, vol. 1*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. 2007. Cross cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. 1994. Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5(2): 121-134.
- Gibson, C.A. 1995. An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 255-279
- Hanges, P. J. ve Dickson, M. W. 2004. The Development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, vol. 1. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Sipe, M. 2004. Rationale for GLOBE statistical analyses: Scaling of societies and testing of hypotheses. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanisch, K. A., ve Hulin, C. L. 1991. General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 110–128.
- Harbron, J.D. 1965. The dilemma of an elite group: The industrialist in Latin America. *Inter- American Economic Affairs*, 19: 43-62.
- Harrel, T. ve Alpert, B. 1979. The need for autonomy among managers. *Academy of Management Review*. 4(2): 259-267.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. 1982. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1980. Motivation leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. 1983. Cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14: 75-89.

- Hofstede, G. 1984. Cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*.9(3):389-398.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1991 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G. ve Bond, M.H. 1988. The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G., Van Deusen, C.A., Mueller, C.B. ve Charles, T.A. 2002. What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*. 33:785–803
- House, R. J. 1971. A path–goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321 339.
- House, R.J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Der), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (Der.) 2004. *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. ve Javidan, M. 2004. Overview of Globe. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Der), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Wright, N. S., ve Aditya, R. N. 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Der.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 535-625.
- House, R. ve Aditya, R.N. 1997. The social scientific study of leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*.23(3): 409-473.
- House,R.,Wright,N., ve Aditya,R,N. 1996. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. *Wharton School Working Paper Series*.1-110.

- House, R., Wright, N., ve Aditya, R. N. 1997. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In C. Earley and M. Erez (Der.), *New Perspectives on International Industrial/Organisational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J. 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. 7(3), 323-352.
- Howell, J.P., Romero, E.J., Dorfman, P.W., Paul, J., ve Bautista, J.A. 2003. Effective leadership in the Mexican maquiladora: challenging common expectations. *Journal of International Management*. 9:51-73
- Hui, C. ve Graen, G. B. 1997. Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in mainland China. *Leadership Quarterly*. 8:451-65
- Inkeles, A. 1966. The modernization of man. In M. Weiner (Der.), *Modernization*. New York: Basic Books.
- Iyengar, S.S. ve Lepper, M.R. 1999. Rethinking the value of choice: a cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76:349-66.
- Jago, A. 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3): 315-336.
- Javidan, M. ve Carl, D. E. 2005. Leadership across cultures: A study of Canadian and Taiwanese executives. *Management International Review*. 45(1): 23-44.
- Javidan, M. 2004. Performance orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jung, D. I., ve Avolio, B. J. 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2): 208-218.
- Kabasakal, H. E. ve Dastmalchian, A. 2001. Introduction to the special issue on Leadership and Culture in the Middle East. *Applied Psychology: An International Review* (Özel Sayı: Leadership and Culture in the Middle East: Norms, practices, and effective leadership attributes in Iran, Kuwait, Turkey, and Qatar), 50(4), 479-488.

- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2004. Humane orientation in societies, organizations and leaders attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kagitcibasi, C. 1997. Individualism and collectivism. In J.W. Berry, M. H. Segall ve C. Kagitcibasi (Der.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 3. Social behaviors and applications* (2nd ed). Boston: Allyn & Bacon, 1-49.
- Kelley, R. 1992. **The power of followership**. New York: Doubleday.
- Kelley, R. 2008. Rethinking followership. In Riggio R., Challeff I. ve Liipman-Blumen J. (Der). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Fransisco: Joessey-Bass, 5-16
- Kenny, D.A. ve Zaccaro, S. J. 1983. An estimate of the variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 678-685.
- Law, K.S., Wong, C.S., Wang, D. ve Wang, L. 2000. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 11:751–65
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K.S. 2000. Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*. 26: 685–704.
- Lee, S.M. ve Schwendiman, G. 1982. *Japanese management: cultural and environmental considerations*. New York: Praeger.
- Lord, R.G. ve Maher, K.J. 1991. *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin, Hyman.
- Lord, R.G., Binning, J. F., Rush, M. C. ve Thomas, J. C. 1978. The effects of performance ques and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1): 27-39.
- de Luque,M.S. ve Javidan,M. 2004. Uncertainty avoidance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S.1991 Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98: 224–253.
- Martinez,S,M. ve Dorfman,P,W. 1998. The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican “empresario”,*International Studies of Management and Organization*,28: 97-123.

- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships . *Academy of Management Journal*, 43: 738-748
- Maznevski, M.L., Di Stefano, J.J., Gomez, C.B., Noorderhaven N.G. ve WU PC. 2002. Cultural dimensions at the individual level of analysis: the cultural orientations framework. The *International Journal of Cross Cultural Management* 2(3): 275–298.
- McClelland, D.C. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- McClelland, D.C. 1985. *The Human Motivation*. Glenview,IL:Scott,Foresman.
- Mehra, P. ve Krishnan, V. R. 2005. Impact of svadharma-orientation on transformational leadership and followers' trust in leader. *Journal of Indian Psychology*, 23:1–11.
- Meyer,J.P., Allen,N,J. ve Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: some methodolgical considerations. *Journal of Applied Psychology*. 78: 538-551.
- Miller, J. M., ve Krosnick., J.A. 2000. News media impact on the ingredients of presidential evaluations: Political knowledgeable citizens are guided by a trusted source. *American Journal of Political Science* 44 (2): 301–315.
- Misumi, J. 1974. Action research on the development of leadership, decision-making processes and organizational performance in a Japanese shipyard. Paper Presented at the *International Congress of Applied Psychology*, Liege, Belgium.
- Misumi, J. 1985. *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Moorman, R.H. ve Blakely, G.L. 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127–142.
- Newman, K.L. ve Nollen, S.D. 1996. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*. 24:753–79
- Offermann, L. R. ve Hellmann, P. S. 1997. Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3): 342–351.

- Osland, J.S., M.M ve Hunter, L. 1998. A comparative study of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management and Organization*, 28(2): 54-73.
- Osterman, P. 1994. Supervision, discretion and work organization. *American Economic Review*, 84(2): 380-384.
- Özen, Ş. ve Sargut, A.S. 2000. Çalışanların lider davranışlarına ilişkin beklentileri: Türkiye üzerine görgül bir araştırma, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*,
- Pasa, S. F., Kabasakal, H. E. ve Bodur, M. 2001. Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* Special Issue: Leadership and culture in the Middle East: Norms, practices, and effective leadership attributes in Iran, Kuwait, Turkey, and Qatar, 50(4): 559–589.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in Turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.
- Pelletier, G. 1966. Business management in French Canada. *Business Quarterly – Canada Management Journal*, 56-62.
- Peterson, M. F. ve Hunt, J. G. 1997. International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3): 203–23.
- Pillai, R. ve Meindl, J. R. 1998. Context and charisma: A ‘‘meso’’ level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5): 643–671.
- Pillai R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. 1999. Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies* 30:763–79.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. 1989. A second generation measure of organizational citizenship behavior. *Working paper, Indiana University*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879–903.

- Rahim, M.A., Kim, N.H. ve Kim, J.S. 1994. Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision: A cross-cultural study of managers in the US and S. Korea. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(2): 136-154.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R. 1996. Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: first-order factor model and its invariance across groups. *Multivariate Behavior Research*. 31: 495-517.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. 2004. Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57(3):347-366.
- Rao, A, Hashimoto K, Rao, A. 1997. Universal and culturally specific aspects of managerial influence: a study of Japanese managers. *Leadership Quarterly*, 8:295-312
- Redding, S.G. ve Casey, T. W. 1975. Managerial beliefs among Asian managers. *Proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA, 351-355.
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ryterbrand, E.C. ve Thiagarajan, K.M. 1968. Managerial attitudes toward salaries as a function of social and economic development (Tech. Rep. No 24). Rochester, NY: *University of Rochester, Management Research Centre*.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara İmge Yayıncılık.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş. 2001. *Çalışanların lider davranışlarına ilişkin beklentileri: Türkiye üzerine görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış Çalışma.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş. 2001. Çalışanların lider davranışlarına ilişkin beklentileri. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 583-585, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi: Nevşehir.
- Sargut. A. S. 1996. Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4): 3-17.
- Sarros, J. C. ve Santora, J.C. 2001. Leaders and values: a cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5): 243-248.
- Scandura, T. ve Dorfman, P. 2004. Leadership research in an international and a cross-cultural context. *Leadership Quarterly*, 15: 277-307.

- Scandura, T.A., Von Glinow, M.A. ve Lowe, K.B. 1999. When East Meets West: leadership 'Best Practices' in the United States and the Middle East, in W. Mobley (Der.) *Advances in Global Leadership*, JAI Press: Stamford, CN, 235–248.
- Schmidt, S.M. ve Yeh, R. S. 1992. The structure of leader influence: A cross-national comparison. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 23(2): 251-264.
- Schwartz, S. H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48: 23–47.
- Shackleton, V.J. ve Ali, A. H. 1990. Work-related values of managers: A test of the Hofstede model. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 21 (1): 109-118.
- Shenkar, O., Ronen, S., Shefy, E. ve Hau-siu Chow, I. 1998. The role structure of Chinese managers. *Human Relations*, 51: 51–73
- Shin, S. J. ve Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703–14.
- Shipper, F. M., Rotondo, D. M. ve Hoffman IV, R. C. 2003. A cross-cultural study of linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. Paper presented at the *Academy of Management*, Seattle, WA.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. ve Gelfand, M. J. 1995. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross Cultural Research*, 29: 240–275.
- Sinha, J.B.P. 1980. *The nurturant task leader*. New Delhi: Concept.
- Sinha, J. B. P. 1997. Indian perspectives on leadership and power in organizations. In *Asian Perspectives on Psychology*, (Der.). H.S.R. Kao, D. Sinha. Thousand Oaks, CA: Sage, 218-235.
- Smith, P.B., Dugan, S. ve Trompenaars, F. 1996. National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 27:231 64.
- Smith P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., Ahmad, A.H., Akande, D. ve diğerleri. 2002. Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviors: a 47 nation study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33:188–208.
- Smith, P.B., Wang, Z.M. ve Leung, K. 1997. Leadership, decision-making and cultural context: event management within Chinese joint ventures. *Leadership Quarterly*. 8: 413–31

- Smith, P. B., ve Peterson, M. 2000. How leaders handle work events: Individual and culture-level analyses. *International Journal of Psychology*, 35(3–4), 300.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayeb, M.H., Peterson, M. ve Bond, M.H. 1989. On the generality of leadership style across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 97-110.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Misumi, J. ve Bond, M.H. 1992. A cross-cultural test of the Japanese PM leadership theory. *Applied Psychology: An International Review*, 41: 5-19.
- Smith, P.B. ve Peterson, M. F. 1994. Leadership as event management: A cross-cultural survey based on managers from 25 nations. Paper presented at the *International Congress of Psychology*, Madrid.
- Smith. P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., Ahmad, A.H., Akande, D., ve diğerleri. 2002. Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviors: a 47 nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33:188–208
- Smith, P.C., Kendall, L., ve Hulin, C.L. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E.2006. Method variance in organizational research: Truth? Urban legend?.*Organizational Research Methods*. 9(2): 221-232.
- Spreitzer, G.M., Perttula, K.H. ve Xin, K. 2005. Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26:205–27
- Steers, R.M., Shin, Y.K., ve Ungson, G.R. 1989. *The Chaebol: Korea's new industrial might*. New York: Harper.
- Stening, B.W. ve Wong, P.S. 1983. Australian managers' leadership beliefs. *Psychological Reports*, 53: 274-278.
- Strahan, R., ve Gerbasi, K. C. 1972. Short, homogeneous versions of the Marlowe and Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28: 191-193.
- Suutari, V. 1996. Variation in the average leadership behavior of managers across countries: Finnish expatriates' experiences from Germany, Sweden, France and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 7:677–707.

- Torres, C. V. 2000. Leadership style norms among Americans and Brazilians: assessing differences using Jackson's return potential model. *Dissertation Abstracts International: The Sciences and Engineering*, 60, 4284.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. ve Gelfand, M. 1998. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 118–128.
- Triandis, H. ve Suh, E. M. 2002. Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53: 133-160.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W. ve Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Ulin, R. D. 1976. African leadership: National goals and the values of Botswana University students. *Comparative Education*, 12: 145-155.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. 2004. Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47–71.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. 1973. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F. O. ve Lawler, J. J. 2003. Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14:1083–1101.
- Wasti, S. A. 2003a. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 76: 303-321.
- Wasti, S. A. 2003b. The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52: 533–554.
- Westwood, R. 1997. Harmony and patriarchy: the cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18: 445–80
- Yukl, G. ve Fu. 1999. Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 219-232.

Yukl, G. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*. 15(2): 251-289.

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.

EKLER

Ek 1.

HOŞGELDİNİZ

Yardımlarınız için çok teşekkür ediyor ve çalışmamızı ilginç bulacağınızı umuyoruz. Bu çalışma Başkent Üniversitesi'nden **Mert Aktaş** tarafından gerçekleştirilen ve çalışanların yöneticilik ve iş yerleri hakkındaki tutumlarını anlamaya yönelik **DOKTORA TEZ** araştırmasının bir parçasıdır. Bu amaçla hazırladığımız anket sizin yöneticiniz ve işyeriniz ile ilgili neler hissettiğiniz, ve sahip olduğunuzun kültürel değerlerin bu ilişkilere nasıl bir etki yaptığını anlamaya yöneliktir. Bu çalışma kapsamında Türkiye'nin çeşitli kuruluşlardan veri toplanacaktır; ancak her işyerinin kendine has karakteri olduğuna inandığımızdan sizin cevaplarınız bizim için çok önemlidir.

Bazı kuruluşlar anket çalışması için ayrılan zamanın karşılığında sonuçları öğrenmek istemektedirler. Sizlere bulgularımızın sadece bir özet olarak kuruluşunuza verileceğini, anketi dolduran kişiler hakkında hiçbir tanımlayıcı bilgi içermeyeceğini temin ederiz. Diğer bir deyişle sizin **cevaplarınız tamamen gizli kalacak**, araştırmacılardan başka kimse anket formunuza ulaşamayacaktır.

Anket çalışmamıza katılacağınızı ve soruları düşünerek ve içten cevaplayacağınızı umuyoruz. Bununla birlikte istemediğiniz takdirde bu çalışmaya katılma zorunluluğunuz olmadığını da bilmenizi isteriz. Soruların bazılarının verilen şıklardan daha karmaşık cevapları olabileceğini tahmin ediyoruz; ancak anket formu sizin cevap verirken, bizlerin de verileri kodlayıp bilgisayara girerken harcayacağımız vakti asgari düzeyde tutmak üzere hazırlanmıştır. Dolayısıyla sizden verilen cevaplardan görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizi rica ediyoruz. Şayet kesinlikle cevap vermek istemediğiniz bir soru varsa o soruyu boş bırakabilirsiniz ancak bizlerin daha sağlıklı sonuçlar çıkarabilmesi için eksiksiz anketlere ihtiyacımız olduğunu hatırlatmak isteriz.

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz? **A. Erkek** **B. Kadın**

Yaşınız? _____

Medeni haliniz? **A. Bekar**
B. Evli

Öğrenim durumunuz? **A. İlkokul mezunu**
B. Ortaokul mezunu
C. Lise mezunu
D. Yüksekokul mezunu (2 yıllık)
E. Üniversite mezunu (4 yıllık)
F. Yüksek lisans mezunu
G. Doktora mezunu

Aldığınız eğitimler ve sertifikalar:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Kuruluştaki pozisyonunuz? _____

Kuruluştaki çalıştığınız bölüm/ departman? _____

Bu kuruluştaki kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay

Toplam iş tecrübeniz ne kadar? _____ yıl _____ ay

Görüşleriniz

Aşağıdaki cümlelere ne derece katılıp katılmadığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorulara doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.
- ___2. Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.
- ___3. Komşularımla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.
- ___4. İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.
- ___5. İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.
- ___6. Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.
- ___7. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkanlarım ölçüsünde yardım ederim.
- ___8. Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.
- ___9. Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.
- ___10. Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.
- ___11. Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.
- ___12. Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.
- ___13. Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.
- ___14. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.
- ___15. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.
- ___16. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.
- ___17. İnsanlara açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.
- ___18. Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.
- ___19. Grubun (çalışma grubunun) iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir.
- ___20. Grubun başarısı bireyin başarısından daha önemlidir.
- ___21. Çalışma grubunun üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.
- ___22. Çalışanlar, sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde

olmalıdırlar.

___23. Yöneticiler, bireysel hedefler zarar görse dahi grup bağlılığını özendirmelidirler.

___24. Bireylerden, grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilmelidir.

___25. Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir.

___26. Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.

___27. Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.

___28. Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir.

___29. Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilir bir durumdur.

___30. Örgütlerde yöneticilik ve liderlik erkeklere özgü pozisyonlardır.

___31. Kadınlar da, erkekler gibi yöneticilik ve liderlik yapabilmektedir.

___32. Performans iş hayatındaki en önemli şeydir.

___33. Yaşam kalitesi her zaman iyi iş performansından daha önemlidir.

___34. Çalışmak sadece yaşamak için bir araçtır.

___35. Çalışmak hayatın merkezidir.

___36. İnsanlar ve sosyal çevre çok önemlidir.

___37. Para ve maddi kazanımlar çok önemlidir.

___38. İş arkadaşlarıma yardım etmek benim için motivasyon kaynağıdır.

___39. Başarı hırsım benim için temel bir güdüleyicidir.

___40. Çalışma hayatında erkekler iddialı olmalı, kadınlar ise bakım ve yardım üzerinde yoğunlaşmalıdır.

___41. Erkekler sadece iddialı olmamalı, aynı zamanda bakım ve yardım rolleri de üstlenmelidir.

___42. Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri için, iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir.

___43. Yöneticiler, çalışanların kural ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.

___44. Kurallar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi

açısından önemlidirler.

- ___ 45. Standart çalışma prosedürleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır.
- ___ 46. Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.
- ___ 47. Yöneticiler çoğu kararları astlarına danışmadan almalıdırlar.
- ___ 48. Yöneticiler astlarını yönetirken sürekli olarak güç ve otorite kullanmalıdır.
- ___ 49. Yöneticiler çalışanlara fikirlerini çok nadiren sormalıdırlar.
- ___ 50. Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişkiden kaçınmalıdırlar.
- ___ 51. Çalışanlar yönetimin kararları ile çelişkiye düşmemelidirler.
- ___ 52. Yöneticiler önemli görevler için çalışanları yetkilendirmemelidirler.
- ___ 53. Yöneticiler, çalışanlarına ailevi sorunları konusunda yardımcı olmalıdırlar.
- ___ 54. Yönetim, çalışanlarının yeterince giyinip, beslendiğini gözetmelidir.
- ___ 55. Yönetici, çalışanlarına kişisel problemlerini çözmek konusunda yardımcı olmalıdır.
- ___ 56. Yönetim, bütün çalışanlarına sağlık bakımı sağlandığını gözetmelidir.
- ___ 57. Yönetim, çalışanların çocuklarının yeterli eğitim aldıklarını gözetmelidir.
- ___ 58. Yönetim, başı kanunla derde giren çalışanlarına yasal destek sağlamalıdır.
- ___ 59. Yönetim, çocuklarına davrandığı gibi çalışanlarını gözetmek zorundadır.

Görüşleriniz

Aşağıdaki işlerin hangisinde en yakın amirinize ihtiyaç duyduğunuzu belirtiniz. Duyduğunuz ihtiyaca göre lütfen ifadeleri puanlandırınız.

1	2	3	4	5
Hiç	Çok Az	Kısmen	Çoğunlukla	Çok Fazla

Müdürümün/liderimin/yöneticimin benim için...

- ___ 1.Hedefleri belirlemesine ihtiyaç duyarım.
- ___ 2.İş takvimini belirlemesine ihtiyaç duyarım.
- ___ 3.Hangi işlerin yapılacağını belirlemesine ihtiyaç duyarım.
- ___ 4.Benim işimi planlamasına, yönlendirmesine ve koordine etmesine ihtiyaç duyarım.
- ___ 5.İşin nasıl yapılacağını bana anlatmasına ihtiyaç duyarım.
- ___ 6.Yaptığım işler hakkında geribildirim sağlamasına ihtiyaç duyarım.
- ___ 7.Benim kişisel iyiliğim ile ilgilenmesine ihtiyaç duyarım.
- ___ 8.Bana arkadaşça davranmasına ihtiyaç duyarım.
- ___ 9.Benimle iyi iletişim kurmasına ihtiyaç duyarım.

- ___ 10. Kişisel sorunlarım ile ilgilenmesine ihtiyaç duyarım.
___ 11. Bana destek sağlamasına ihtiyaç duyarım.
___ 12. İyi bir takım ruhu oluşturmaya ihtiyaç duyarım.

Görüşleriniz

Her bir maddeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, yöneticinizin ne sıklıkta aşağıdaki davranışları gösterdiğini aşağıdaki puanlama açıklamasını kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık-sık	Her Zaman

- ___ 1. Tutumlarını gruba açıklar.
___ 2. Grup üyelerini çeşitli işlere atar.
___ 3. Yapılacak işleri takvimlendirir.
___ 4. Kesin performans standartlarını sürdürür.
___ 5. Standartlaşmış prosedürlerin kullanılmasını cesaretlendirir.
___ 6. Grup üyelerinin standart kuralları ve prosedürleri izlemelerini talep eder.
___ 7. Grup üyelerinin onlardan ne beklendiğini bilmelerini sağlar.
___ 8. Ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.
___ 9. Grup üyelerinin yöneticinin fonksiyonunu anladığından emin olur.
___ 10. Grubun katılımı ile düşüncelerini dener.
___ 11. Grup üyelerinin, grup üyesi olmaktan memnun olacağı çok az şey yapar.
___ 12. Astlarına karşı açık değildir.
___ 13. Hareketlerini açıklamayı reddeder.
___ 14. Gruba danışmadan karar verir.
___ 15. Bütün grup üyelerine kendi eşiti gibi davranır.
___ 16. Değişiklikler yapmaya isteklidir.
___ 17. Arkadaşça ve ulaşılabiliridir.
___ 18. Grubun yaptığı önerileri işleme alır.
___ 19. Önceden değişiklikleri bildirir.
___ 20. Grup üyelerinin kişisel iyiliklerini gözetir.

Görüşleriniz

En yakın yöneticinizi düşününüz ve aşağıdaki tanımlayıcı maddelerin yöneticiniz için hangi sıklıkta uygun olduğunu puanlama açıklamasını kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık-sık	Her Zaman

- ___1. Yöneticim hedeflere ulaşırken kararlılık gösterir.
___2. Ona güvenim tamdır.
___3. Etrafındaki insanların kendilerini iyi hissetmesini sağlar.
___4. Yüksek performans beklentilerini iletir.
___5. Saygı yaratır.
___6. Vazife hissi aktarır.
___7. İleriye dönük vizyonu sağlar.

Görüşleriniz

Aşağıdaki cümlelere ne derece katılıp katılmadığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorulara doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. Yöneticime saygı duyarım.
___2. Yöneticimi takdir ederim.
___3. Yöneticim ile çalıştığım için gurur duyarım.
___4. Yöneticim benim için çok şey demektir.
___5. Yöneticime gerçekten bağlı değilim.
___6. Yöneticim için çok az hayranlık hissediyorum.
___7. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.
___8. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
___9. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.
___10. Kendimi kurulumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
___11. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
___12. Kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.

Görüşleriniz

Yöneticiniz *ÇOĞU ZAMAN nasıldır?*

Lütfen HER BİR MADDE İÇİN, verilmiş olan sıfat ŞEFİNİZİ/YÖNETİCİNİZİ GENEL OLARAK tanımlıyorsa 'EVET' şikkını, tanımlamıyorsa 'HAYIR' şikkını, kararsızsanız '?' şikkını halka içine alınız

MEMNUN EDİLMESİ ZORDUR	Evet	?	Hayır
NAZİK DEĞİLDİR.....	Evet	?	Hayır
İYİ İŞİ TAKDİR EDER	Evet	?	Hayır
ANLAYIŞLIDIR.....	Evet	?	Hayır
SİNİR BOZUCUDUR.....	Evet	?	Hayır
KÖTÜDÜR.....	Evet	?	Hayır
İŞİME KARIŞIR	Evet	?	Hayır
KAFA KARIŞTIRAN DİREKTİFLER VERİR	Evet	?	Hayır
İYİ YÖNETİCİDİR	Evet	?	Hayır

Görüşleriniz

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

- ___1. İş ile ilgili problemi olanlara yardımcı olmak konusunda vaktimi harcamaya istekliyimdir.
- ___2. Gerekli olmasa bile yeni gelen insanların işe alışmalarına yardım ederim.
- ___3. Diğerlerine ağır iş yüklerinde yardımcı olurum.
- ___4. Başkalarının haklarına tecavüz etmem.
- ___5. Diğer çalışanlar ile problemleri önlemek için adım atarım.
- ___6. Yöneticimi önemli hareketler yapmadan önce bilgilendiririm.
- ___7. Hiçbir zaman uzun öğlen yemeği veya ara vermem.
- ___8: Ekstra ara kullanmam.
- ___9. Kuruluşun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine hiç kimsenin kontrol etmediği zamanda da uyarım.
- ___10. Kurumumu diğer çalışanlar eleştirdiği zaman savunurum.
- ___11. Kurumumu dışarıdan birileri eleştirdiği zaman savunurum.

Görüşleriniz

İşinizi BIRAKMAYI ne sıklıkta düşünürsünüz?

- A. Asla B. Nadiren C. Bazen D. Sık sık E. Sürekli

GELECEK BİRKAÇ AY İÇİNDE işinizi BIRAKMANIZIN olasılığı nedir?

- A. Hiç olası değil
B. Olası değil
C. Ne olası ne olası değil
D. Olası
E. Çok olası

Herşeyi göz önünde tutarak, işinizi BIRAKMAK ne derece arzu edilir birşeydir?

- A. Çok arzu edilir birşeydir
B. Arzu edilir birşeydir
C. Tarafsızım, ne arzu edilir ne de edilmez birşeydir
D. Arzu edilmez birşeydir
E. Hiç arzu edimez birşeydir

Görüşleriniz

Aşağıdakilere ifadelerin sizin için ne ölçüde geçerli olduğunu öğrenmek istiyoruz. Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazarak kendinizi yaptığımız iş yönünden değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. Yaptığım işin miktarı (niceliği) ortalama düzeyin üzerindedir.
___2. Yaptığım işin kalitesi (niteliği) ortalama düzeyin çok üzerindedir.
___3. İşimdeki verimim ortalamanın çok üstündedir.
___4. Yaptığım işin kalitesi, işin genel standartlarından yüksektir.
___5. İşin gerektirdiğinden daha kaliteli iş yapmak için gayret ediyorum.
___6. Yüksek mesleki standartlar sürdürmekteyim.
___7. İşimdeki genel performansım ortalamanın üzerindedir.

Görüşleriniz

Aşağıda kişisel tutum ve özelliklerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak her ifadenin sizi temsil etmek konusundaki doğruluğunu veya yanlışlığını, ifadenin solundaki boşluğa **doğru** için **D** yanlış için de **Y** harfini yazarak belirtiniz.

- ___1. Bir hata yaptığımda her zaman itiraf etmekte istekliyimdir.
- ___2. Verdiğim öğütleri her zaman kendim uygulamayı denerim.
- ___3. Yapılan bir iyiliğin karşılığının istenmesine hiç bir zaman kızmam.
- ___4. İnsanlar, benimkinden farklı olan fikirlerini ifade ettiklerinde hiç bir zaman canım sıkılmamıştır.
- ___5. Başkalarının duygularını incitecek bir şeyi hiçbir zaman kasıtlı olarak söylemedim.
- ___6. Arasına dedikodu yapmaktan hoşlanırım.
- ___7. Başkasından çıkar sağladığım durumlar olmuştur.
- ___8. Affedip unutmaktansa bazen acısını çıkarmaya (intikam almaya) çalışırım.
- ___9. Bazen bazı şeyleri kendi yöntemlerimle yapmak konusunda ısrarcı olmuştumdur.
- ___10. Bir şeyleri mahvettiğimi hissettiğim zamanlar olmuştur.

Ek 2.

HOŞGELDİNİZ

Yardımlarınız için çok teşekkür ediyor ve çalışmamızı ilginç bulacağınızı umuyoruz. Bu çalışma Başkent Üniversitesi'nden **Mert Aktaş** tarafından gerçekleştirilen ve çalışanların yöneticilik ve iş yerleri hakkındaki tutumlarını anlamaya yönelik **DOKTORA TEZ** araştırmasının bir parçasıdır.

Sizin burada yanıtlayacağınız sorular astlarınız hakkındaki fikirlerinizi öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu sorulara vereceğiniz **cevaplarınız tamamen gizli kalacak**, araştırmacılardan başka kimse anket formunuza ulaşamayacaktır.

Lütfen soruları cevapladıktan sonra size iletilen zarfa koyarak ağzınızı kapatınız ve zarfın üzerine değerlendirdiğiniz astın ismini yazınız. Buradaki amaç cevaplarınızın gizliliğini korumaktır.

Katılımınız İçin Teşekkür Ederiz

Değerlendirilen Astın Adı Soyadı:

Görüşleriniz

Aşağıdakilere ifadelerin sizin için ne ölçüde geçerli olduğunu öğrenmek istiyoruz. Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlemin solundaki boşluğa yazarak kendinizi yaptığımız iş yönünden değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. Bu çalışanın yaptığı işin miktarı (niceliği) ortalama düzeyin üzerindedir.
- ___2. Bu çalışanın yaptığı işin kalitesi (niteliği) ortalama düzeyin çok üzerindedir.
- ___3. Bu çalışanın işindeki verimi ortalamanın çok üstündedir.
- ___4. Bu çalışanın yaptığı işin kalitesi, işin genel standartlarından yüksektir.
- ___5. Bu çalışan işin gerektirdiğinden daha kaliteli iş yapmak için gayret etmektedir.
- ___6. Bu çalışan yüksek mesleki standartlar sürdürmektedir.
- ___7. Bu çalışanın işindeki genel performansı ortalamanın üzerindedir.

Görüşleriniz

Aşağıdaki davranışları yukarıda ismini belirttiğiniz çalışanın ne derece kullandığını öğrenmek istiyoruz. Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. İş ile ilgili problemi olanlara yardımcı olmak konusunda vaktimi harcamaya isteklidir.
- ___2. Gerekli olmasa bile yeni gelen insanların işe alışmalarına yardım eder.
- ___3. İş arkadaşlarına ağır iş yüklerinde yardımcı olur.
- ___4. Başkalarının haklarına tecavüz etmez.
- ___5. Diğer çalışanlar ile problemleri önlemek için adım atar.
- ___6. Yöneticisini (Beni) önemli hareketler yapmadan önce bilgilendirir.
- ___7. Hiçbir zaman uzun öğlen yemeği veya ara vermez.
- ___8. Ekstra ara kullanmaz.
- ___9. Kuruluşun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine hiç kimsenin izlemediği zamanda da uyar.
- ___10. Kuruluşu diğer çalışanlar eleştirdiği zaman savunur.
- ___11. Kuruluşu dışarıdan birileri eleştirdiği zaman savunur.